

Dr. Hans-Jörg Heusser  
Dr. Martin Wittig  
Barbara Stahl

# **Kulturengagement von Unternehmen – integrierter Teil der Strategie?**

Ergebnisse einer Umfrage bei kulturell engagierten  
Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz  
sowie Anregungen für einen übergreifenden Diskurs



Schweizerisches Institut für Kunstwissenschaft  
Institut suisse pour l'étude de l'art  
Istituto svizzero di studi d'arte  
Swiss Institute for Art Research

## Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Vorworte</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Fragestellung der Studie und Vorgehensweise</b>   | <b>4</b>  |
| <b>These I:</b><br><b>Ein uneingelöster Anspruch?</b> – Kulturengagement<br>nicht in Unternehmensstrategie integriert, aber vor<br>allem durch gesellschaftliche Verantwortung motiviert | <b>6</b>  |
| <b>These II:</b><br><b>Eine vertane Chance?</b> – Kulturaktivitäten kaum zur<br>Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen genutzt, aber<br>wichtig als Kommunikationsinstrument                 | <b>11</b> |
| <b>These III:</b><br><b>Eine freischwebende Organisation?</b> – Kulturengagement<br>nicht in stringenten Strukturen verankert,<br>aber letztendlich Chefsache                            | <b>19</b> |
| <b>Drei unterschiedliche Typen von kulturengagierten Unternehmen</b>   | <b>22</b> |
| <b>Anregungen für einen übergreifenden Diskurs</b>   | <b>26</b> |
| <b>Danksagung</b>  | <b>27</b> |
| <b>Die Autoren</b>   | <b>28</b> |

## Vorworte

### Ruf der Kulturszene nach mehr Engagement seitens der Wirtschaft

#### Dr. Hans-Jörg Heusser

Direktor des Schweizerischen Instituts für Kunstwissenschaft

Die vorliegende Studie wurde vom Schweizerischen Institut für Kunstwissenschaft (SIK) in enger Zusammenarbeit mit Roland Berger Strategy Consultants entwickelt und durchgeführt.

Warum initiiert ein kunstwissenschaftliches Forschungsinstitut eine Studie über die kulturellen Aktivitäten von Unternehmen?

Ausschlaggebend war, dass sich das Klima zwischen der Kulturszene und der Wirtschaft in den letzten beiden Jahrzehnten erheblich verändert hat: Wo einst vorsichtige Distanz, ja gegenseitiges Misstrauen vorherrschten, hat sich mittlerweile häufig eine, zum Teil sehr innovative und fruchtbare Zusammenarbeit entwickelt. Kultur ist für viele Unternehmen zum Thema geworden und auch die Kulturszene hat sich der Wirtschaft zusehends angenähert.

Daher wollten wir folgendes Thema genauer beleuchten: Ist zwischen den Interessen der Kultur und denjenigen der Wirtschaft eine Konvergenz-Entwicklung im Gange? Mit anderen Worten: Könnte eine stärkere Unterstützung der Kultur heute im Interesse der Wirtschaft sein? Und wäre ein verstärktes Engagement der Wirtschaft für die Kulturschaffenden und die kulturellen Institutionen auch wünschenswert?

Somit stellt sich für Unternehmen die Frage, ob es "Kulturstrategien" gibt oder geben kann, die den Unternehmensnutzen fördern und gleichzeitig den Anforderungen und Wünschen der Kulturseite Rechnung tragen. In der politischen Öffentlichkeit und der Kulturszene wiederum wird der Ruf nach einem vermehrten Engagement der Wirtschaft im kulturellen Bereich immer lauter. Es ist also an der Zeit, sowohl auf Seiten der Wirtschaft als auch auf Seiten der Kultur – und nicht zuletzt im gemeinsamen Gespräch – nach Antworten zu suchen und Lösungsansätze für die Zukunft zu entwickeln. Die vorliegende Studie soll dazu beitragen, die Diskussion über die kulturellen Aktivitäten von Unternehmen über das Stadium von Vermutungen hinauszuführen.

### Ein Thema von hohem Stellenwert für das Top Management

#### Dr. Martin Wittig

Mitglied des Global Executive Committee von Roland Berger Strategy Consultants

Die markantesten betriebswirtschaftlichen Entwicklungen der letzten drei Jahre sind Konzentration auf das Kerngeschäft, Kostensenkung und Verschlankung der Strukturen.

Wie ist es in diesem Zusammenhang um die kulturellen Aktivitäten von Unternehmen bestellt? Gibt es erkennbare Trends hin zu rein auf Leistung und Gegenleistung orientierte Engagements, bei denen der unmittelbare Effekt für das Unternehmensmarketing messbar ist? Oder wird kulturelles Engagement im Rahmen übergeordneter, eher langfristig angelegter Strategien als Mittel von *Good Corporate Citizenship* eingesetzt? Gibt es noch Mäzenatentum und wie lässt es sich legitimieren im Zeitalter des Shareholder Value? Oder anders gefragt: Warum und vor allem mit welchen Massstäben und Richtlinien sammeln Unternehmen zum Beispiel Kunst, fördern Musik oder unterstützen Schauspiel? Wer trifft die Entscheidungen und nach welchen Kriterien?

So lauteten die Fragen, die das Schweizerische Institut für Kunstwissenschaft und Roland Berger Strategy Consultants dazu veranlassten, eine Studie über die Kulturstrategien von Unternehmen durchzuführen.

Die grosse Resonanz seitens der Unternehmen – und insbesondere des Top Managements – zeigt, dass diesem Thema ein hoher Stellenwert beigemessen wird. Die teilweise überraschenden Ergebnisse der Studie liefern interessante Einblicke in die strategischen Überlegungen von Unternehmen bei ihrer Förderung von Kultur und lassen gewisse Verhaltensmuster erkennen.

Wir hoffen, mit vorliegender Studie einen Beitrag leisten zu können zum aktiven Diskurs zwischen den Kulturschaffenden und Kulturverantwortlichen einerseits sowie den verantwortlichen Entscheidern im Management andererseits.

## Fragestellung der Studie und Vorgehensweise

Die vorliegende Untersuchung geht der Kernfrage nach, ob Kulturstrategie Teil der Unternehmensstrategie ist und ob sie gegebenenfalls zu Wettbewerbsvorteilen führt.

Der Fokus der Studie liegt somit bewusst auf betriebswirtschaftlichen (strategischen) Aspekten. Daher wurden auch nicht die Kulturverantwortlichen in den Unternehmen angesprochen, sondern die Unternehmenslenker (Geschäftsführer bzw. Vorstand) selbst befragt. Hierdurch unterscheidet sich diese Studie von anderen Untersuchungen zum gleichen Thema.

Es galt, insbesondere folgende Fragen näher zu beleuchten:

- > Auf welchen unternehmerischen Zielen und Motiven basieren Kulturaktivitäten?
- > Worin besteht der Nutzen der Betriebsausgabe Kultur?
- > Wer trägt in letzter Instanz die konzeptionelle und Umsetzungsverantwortung?
- > Wie erfolgt die Entscheidungsfindung und Umsetzung bezüglich der Kulturaktivitäten?
- > Wie viele Stellen im Unternehmen sind hierbei involviert?
- > Wie sieht die Organisationsstruktur dahinter aus?

Diese Publikation spiegelt den Status quo des Kulturengagements<sup>1)</sup> von Unternehmen im deutschsprachigem Raum wider. Sie zeigt auf, wo Potenzial im Sinne der Fragestellung vorhanden ist und stellt mögliche Optimierungsansätze zur Diskussion.

Basierend auf einer detaillierten Literaturrecherche wurden in Deutschland, Österreich und der Schweiz insgesamt 193 Unternehmen für die Befragung ausgewählt, die einer breiteren Öffentlichkeit als vorbildlich für ihr Kulturengagement bekannt sind.

Über die drei Länder verteilten sich die angeschriebenen Unternehmen wie folgt:

- > Deutschland 48%
- > Schweiz 29%
- > Österreich 23%

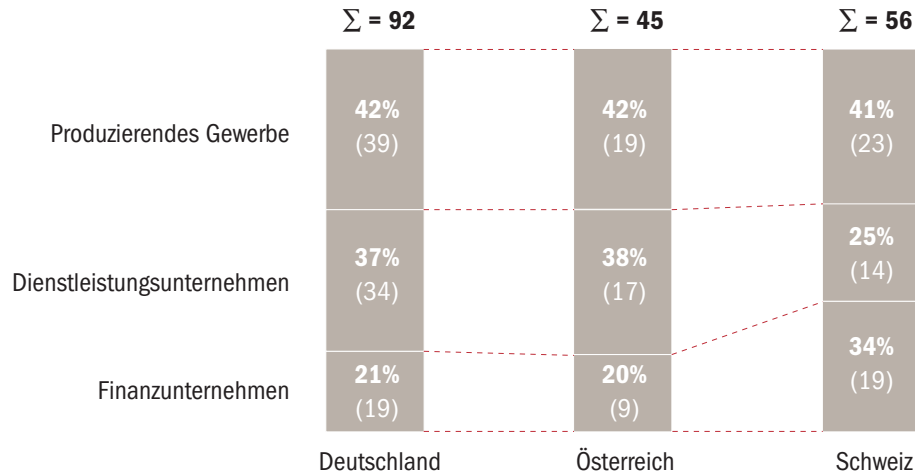
Ausgewählt wurden sowohl kleine und mittelständische Unternehmen (24%) als auch Grossunternehmen (76%) aus verschiedenen Branchen. Die Branchensegmente teilen sich folgendermassen auf:

- > Produzierendes Gewerbe 50%
- > Dienstleistungsunternehmen 25%
- > Finanzunternehmen 25%

1) Kulturengagement wird hier verstanden als jegliche Aktivität im kulturellen Bereich in allen Kulturarten und -sparten (Kulturmarketing, Kulturstiftungen, Unternehmungssammlungen etc.).

Insgesamt waren die drei Branchensegmente je Land prozentual etwa gleich gut vertreten:

### BRANCHENSTRUKTUR DER STICHPROBE JE LAND



**Quelle: Projektergebnisse SIK, Roland Berger Strategy Consultants**

Die Befragung der Unternehmen fand mithilfe eines Fragebogens statt, der 27 Fragen plus statistische Angaben enthielt. Aufbauend auf der Literaturrecherche und vorgelagerten Expertengesprächen wurde der Fragebogen hypothesengeleitet gestaltet.

Der Versand erfolgte von September bis November 2003 in drei Wellen; die Rücklaufzeit von zwei Wochen wurde nach telefonischem Nachfassen bis Anfang Dezember verlängert.

Den Teilnehmern wurde volle Anonymität zugesichert.

Die Rücklaufquote belief sich insgesamt auf 33%. Explizit lehnten 23% der angeschriebenen Unternehmen eine Teilnahme an der Untersuchung ab. Hierfür wurden vor allem zeitliche Gründe und grundsätzliche Überlegungen angegeben.

Die Auswertung der positiven Rückantworten erfolgte in Form eines mehrstufigen statistischen Verfahrens. Ergänzend wurde untersucht, inwieweit die quantitativen Ergebnisse durch Aussagen aus den geführten Experteninterviews belegbar sind.

Hieraus wurden drei Thesen abgeleitet. Diese werden in den nachfolgenden Kapiteln näher vorgestellt.

## These I:

### **Ein uneingelöster Anspruch? – Kulturengagement nicht in Unternehmensstrategie integriert, aber vor allem durch gesellschaftliche Verantwortung motiviert**

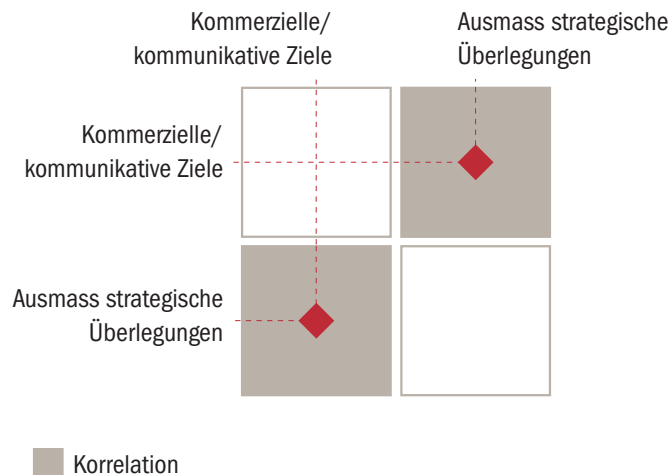
#### **Kaum Übereinstimmung von strategischer Orientierung der Kulturaktivitäten und ihrer konkreten Ausprägung**

Die Untersuchung widmet sich – wie einleitend beschrieben – der spannenden Frage, inwieweit die Kulturaktivitäten der Unternehmen mehrheitlich unternehmerisch motiviert sind, und ob es auch eine strategische Grundlage dafür gibt.

In den meisten Fällen richten Unternehmen ihre kulturellen Aktivitäten auf ein *gemeinsames Ziel* aus (86%), das *mittel- und langfristig* angelegt (78%) und geografisch auf die regionale operative Unternehmenstätigkeit abgestimmt ist. Dies deutet auf eine konzeptionelle und nachhaltige Gestaltung der Kulturaktivitäten hin und somit auf eine strategische Orientierung.

Vergleicht man jedoch diese Angaben mit den jeweiligen Unterzielen und Massnahmen, zeigen sich erstaunliche Ungereimtheiten: So geben jene Unternehmen, die *gesellschaftliche Verantwortung* als besonders relevantes Motiv ansehen, Kulturengagement nicht als entsprechend wichtig an. Mehr gesellschaftliche Verantwortung bedeutet somit – statistisch gesehen – nicht auch unbedingt mehr kulturelles Engagement. Betrachtet man ebenso die statistischen Korrelationen zwischen dem Motiv *Mitarbeitermotivation* und dessen möglichen Ausprägungen (*Gewinnung von neuen Mitarbeitern, Inspiration etc.*), so zeigt sich auch hier kein konkreter Zusammenhang. Lediglich beim Motiv *kommerzielle und kommunikative Ziele* scheinen strategische Aspekte eine Rolle zu spielen. Mit der vorliegenden Untersuchung kann nachgewiesen werden, dass diese Ziele und das *Ausmass an strategischen Überlegungen* positiv korrelieren. Mit anderen Worten: Nur jene Unternehmen, die bei ihren Kulturaktivitäten das kommerzielle und kommunikative Ziel höher bewerten, lassen gleichzeitig auch vermehrt strategische Überlegungen einfließen.

## KORRELATION STRATEGISCHE ÜBERLEGUNGEN BEI KOMMERZIELLEN/ KOMMUNIKATIVEN ZIELEN



Quelle: Statistische Auswertung, Projektergebnisse SIK, Roland Berger Strategy Consultants

### Keine Übereinstimmung der Motive für Kulturrengagement und Zielgruppenansprache

Auch die Angaben zur Kommunikation der Kulturaktivitäten deuten eher auf eine mangelnde Fokussiertheit in der Zielgruppenansprache hin.

So spiegelt sich die Wertigkeit der Motive für Kulturrengagement in Unternehmen nicht in einer entsprechenden Kommunikationspräferenz wider. Kommuniziert ein Unternehmen sein Kulturrengagement und verwertet es somit auch, geschieht dies in erster Linie über die *Mitarbeiterinformation* (27%) und erst danach über *Medienberichte* (24%) sowie das *Internet* (23%). Schlusslichter bilden die Kommunikationskanäle *Jahres- und Sozialberichte* (17% und 9%). Im Gegensatz hierzu wird die *Mitarbeitermotivation* jedoch erst an dritter Stelle (nach *gesellschaftlicher Verantwortung* und *kommunikativen und kommerziellen Zielen*) als Motiv für Kulturrengagement genannt.

Die grosse Bedeutung einer Zielgruppenorientierung bescheinigt auch Prof. Roland Berger, Vorsitzender des Aufsichtsrates von Roland Berger Strategy Consultants:

**"Beim Kulturrengagement sollten die Unternehmen auf jeden Fall die verschiedenen Zielgruppen berücksichtigen: Im B2B-Bereich sind andere Massnahmen und auch Kulturrengagements erfolgreich als im B2C-Bereich. Wobei sowohl 'Business' wie 'Consumer' auch wieder unterschiedliche Zielgruppen sind."**<sup>2)</sup>

2) Interview mit Prof. Roland Berger, Oktober 2003

### Mehrheitlich keine Integration der Kulturaktivitäten in die Unternehmensstrategie

Die Widersprüche in der Bedeutung der Motive und ihrer konkreten Ausprägung in der Praxis einerseits sowie der Bedeutung der Motive und der zielgruppenorientierten Kommunikation andererseits lassen den Schluss zu, dass die Kulturaktivitäten und somit auch das gesamte unternehmerische Kulturrengagement in den meisten Fällen bisher nicht in einer expliziten Strategie verankert sind.

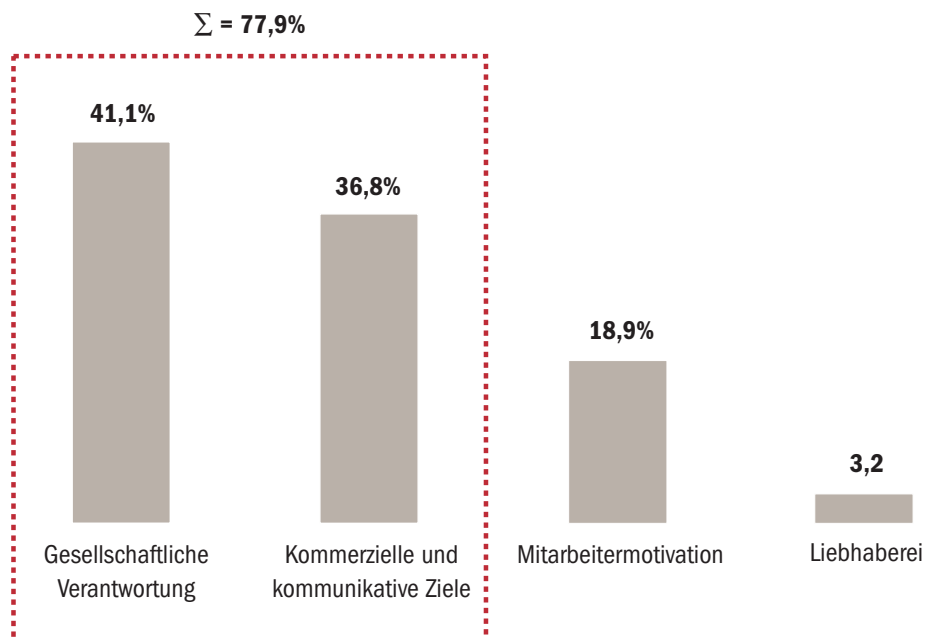
Ein abgestimmtes und in die Unternehmensstrategie integriertes Kulturrengagement wird jedoch vonseiten der Wirtschaft immer wieder postuliert. So vertritt Andreas Dornbracht, Mitinhaber des gleichnamigen Unternehmens, die Meinung, dass die Präsentation von Kunst zukünftig auch im Zusammenhang mit Unternehmenspolitik stattfinden sollte.<sup>3)</sup>

Daher muss an dieser Stelle der Frage nachgegangen werden, welche Motive dem Kulturrengagement von Unternehmen denn zugrunde liegen und welcher Nutzen sich in den kulturellen Aktivitäten verbergen könnte.

### Gesellschaftliche Verantwortung als Hauptmotiv

Befragt nach der Hauptzielsetzung ihrer Kulturaktivitäten geben die kulturrengagierten Unternehmen *gesellschaftliche Verantwortung* mit 41% und *kommerzielle und kommunikative Ziele* mit 37% an sowie *Mitarbeitermotivation* mit 19% und *Liebhabelei* mit 3%.

### HAUPTZIELSETZUNG VON KULTURENGAGEMENT



Quelle: Statistische Auswertung, Projektergebnisse SIK, Roland Berger Strategy Consultants

3) Zitiert nach Meyer, Jörn-Axel/Even, Ralph (Hrsg.): Die Zukunft des Kunstmarktes, Lohmar 2002



Damit wird bestätigt, dass die Kulturaktivitäten der Unternehmen unternehmerisch – und nicht persönlich – motiviert sind. Die geringe Bedeutung der Liebhaberei unterstreicht ebenso, dass unternehmerisches Kulturrengagement vor allem durch einen direkten und indirekten Nutzen für das Unternehmen legitimiert wird.

Darüber hinaus überwiegen externe Ziele (*gesellschaftliche Verantwortung* und *kommerzielle und kommunikative Ziele*) mit 78% klar gegenüber internen Zielen (*Mitarbeitermotivation und Liebhaberei*).

Zwar nehmen die befragten Unternehmen ihre *gesellschaftliche Verantwortung* nicht hauptsächlich über ihre kulturellen Aktivitäten wahr (mit 15%, im Vergleich zu *Soziales*: 25%, *Umwelt*: 21%, und *Sport*: 10%), umgekehrt wird jedoch *gesellschaftliche Verantwortung* mehrheitlich als Hauptmotiv für das Kulturrengagement der Unternehmen genannt (mit 41%). Dies unterstreicht die Selbstverpflichtung der Unternehmen, als Good Corporate Citizens zu handeln und Verantwortung in bzw. gegenüber der Gesellschaft zu übernehmen.

Die gesellschaftliche Verantwortung steht wiederum in engem Zusammenhang mit dem Unternehmensimage, also der "Unternehmensmarke" und nutzt somit indirekt auch dem Unternehmen.

Diesen Aspekt bestätigt Dr. Manfred Gentz, Mitglied des Vorstandes der Daimler-Chrysler AG: **"Grossunternehmen sollten – neben dem reinen Sponsoring – Mäzenatentum betreiben."** Und er fährt fort: **"Nicht nur die Produkte des Unternehmens müssen akzeptiert werden, sondern auch das Unternehmen als solches. Das Unternehmen ist Teil der Gesellschaft, da es in diese hineinwirkt (über Produktauftritt und Mitarbeiter). Kultur beeinflusst das Konsumentenverhalten und die Kaufentscheidungen. Damit beeinflussen die Kulturaktivitäten indirekt auch das Unternehmen."**<sup>4)</sup>

#### **Kommerzielle und kommunikative Ziele ebenso relevant**

An zweiter Stelle werden mit 37% *kommerzielle und kommunikative Ziele* als Motiv für kulturelles Engagement angegeben.

Nehmen Unternehmen ihre *gesellschaftliche Verantwortung* wahr, werden die Kulturaktivitäten in der Regel nicht nur nach innen, sondern auch nach aussen kommuniziert. Gerade eine vielseitige Stakeholder-Ansprache ermöglicht es, auch über teilweise mäzenatische<sup>5)</sup> Aktivitäten Aufmerksamkeit zu erzielen. Somit erfährt das gesellschaftliche Engagement in Form von Kulturaktivitäten – wenn auch indirekt – eine kommerzielle Dimension. Neben diesem indirekten Image-transfer kann unter Umständen ein direktes Motiv für Kulturaktivitäten beispielsweise im Product Branding begründet sein.

4) Interview mit Dr. Manfred Gentz, Januar 2004

5) Nicht dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung verpflichtet.

### **Kulturrengagement seltener zur Mitarbeitermotivation**

Knapp 19% der Befragten geben an, sich aus Gründen der *Mitarbeitermotivation* kulturell zu engagieren. Jedoch wird von Unternehmenseite dieser Aspekt immer wieder besonders hervorgehoben. So konstatiert Dr. Thomas Bechtler, Verwaltungsratspräsident der Zellweger Luwa AG: **"Investition in Kunst ist vor allem Ausdruck einer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, um als aufgeschlossener Arbeitgeber attraktiv zu sein."**<sup>6)</sup>

Die Studie zeigt, dass tendenziell die nach innen gerichteten Mitarbeiterziele des Kulturrengagements (*Inspiration* mit 34%, *Mitarbeiterbindung* mit 27% und *Gedankenaustausch* mit 25%) wichtiger zu sein scheinen als das nach aussen gerichtete Ziel der *Gewinnung neuer Mitarbeiter*. Und dies unabhängig davon, wie hoch das Mitarbeitermotiv insgesamt in einem Unternehmen bewertet ist.

Pierre Jaccoud, Chairman of the Corporate Sustainability Committee von F. Hoffmann-La Roche Ltd., bemerkt in diesem Zusammenhang: **"Die aktive 'Konfrontation' von Wissenschaftlern und Musikern regt sehr stark die Inspiration und Kreativität der eigenen Mitarbeiter an."**<sup>7)</sup>

Eine positive Aussenwirkung von unternehmerischem Kulturrengagement auch auf potenzielle Mitarbeiter bejahen hingegen lediglich 14% der befragten Unternehmen.

Nach der Frage der strategischen Ausrichtung von Kulturrengagement wird im Folgenden insbesondere betrachtet, inwieweit durch Kulturrengagement eindeutig Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.

6) Interview mit Dr. Thomas Bechtler, Januar 2004

7) Interview mit Pierre Jaccoud, Februar 2004

## These II:

### Eine vertane Chance? – Kulturaktivitäten kaum zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen genutzt, aber wichtig als Kommunikationsinstrument

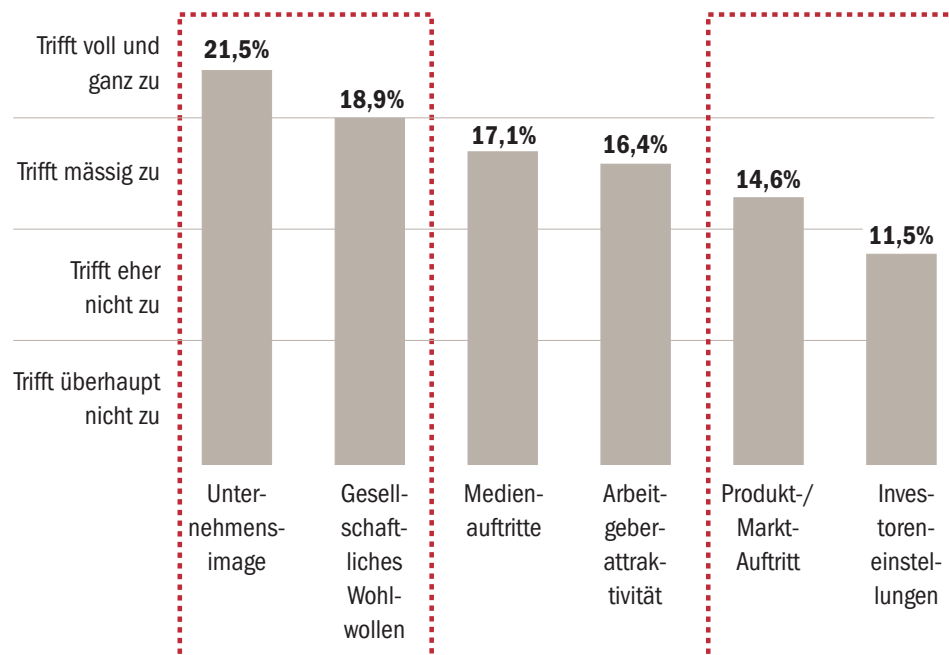
#### Unschlüssigkeit über Wettbewerbsvorteile durch unternehmerisches Kulturengagement

Bei der Frage, inwieweit über Kulturengagement Wettbewerbsvorteile erzielt werden können, zeigt sich die Unsicherheit der Unternehmen. Zwar geben nur 6% an, dass sich überhaupt keine Wettbewerbsvorteile generieren lassen, jedoch sehen auch 51% eher ein mässiges bis geringes Wettbewerbspotenzial. Lediglich 43% sind überzeugt, dass ihre Kulturaktivitäten eindeutig zu einem Wettbewerbsvorteil führen.

#### Unternehmensimage und gesellschaftliches Wohlwollen als bedeutendste Wettbewerbsvorteile

Als Bereiche mit dem grössten Wettbewerbsvorteil sehen die Unternehmen *Unternehmensimage* (22%) und *gesellschaftliches Wohlwollen* (19%). Interessant ist dieses Ergebnis vor allem, da beide Bereiche am schwersten zu messen sind. Wettbewerbsvorteile bei *Medienauftritten* (17%) und *Arbeitgeberattraktivität* (16%) werden mehrheitlich seltener genannt. Der Stellenwert von *Produkt-/Marktauftritt* und *Investoreneinstellungen* ist mit 15% bzw. 11% am geringsten. Die befragten Unternehmen geben an, dass bezüglich dieser relativ gut messbaren Faktoren die Wettbewerbsvorteile eher nicht zutreffen.

#### STELLENWERT DER WETTBEWERBSVORTEILE IN % DER NENNUNGEN

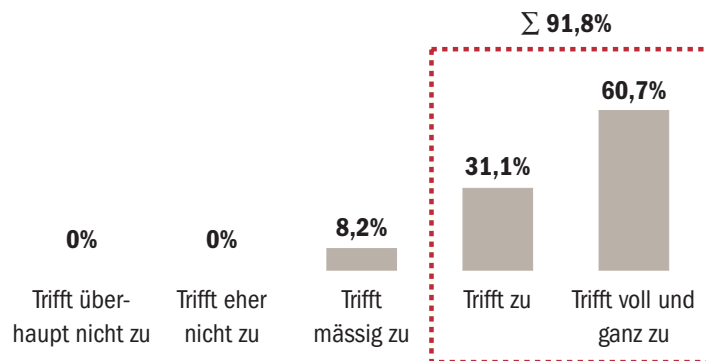


Quelle: Statistische Auswertung, Projektergebnisse SIK, Roland Berger Strategy Consultants

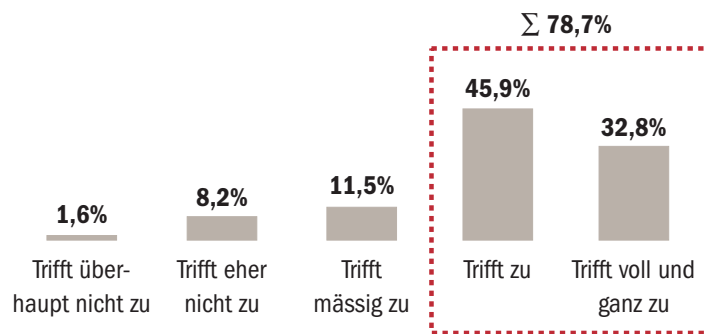
Geht es um die Beantwortung der Frage, wie stark der Wettbewerbsvorteil zutrifft, dann zeichnet sich bei *Unternehmensimage* und *gesellschaftlichem Wohlwollen* – wie nachfolgend zu sehen – ein sehr eindeutiges Bild: Bejahen beim letztgenannten fast 80% einen Wettbewerbsvorteil, sehen diesen sogar mehr als 90% der Unternehmen beim Unternehmensimage. Bemerkenswert ist auch, dass hier kein einziges Mal verneint wurde.

## WETTBEWERBSVORTEILE DURCH KULTURENGAGEMENT

### Unternehmensimage als Wettbewerbsvorteil



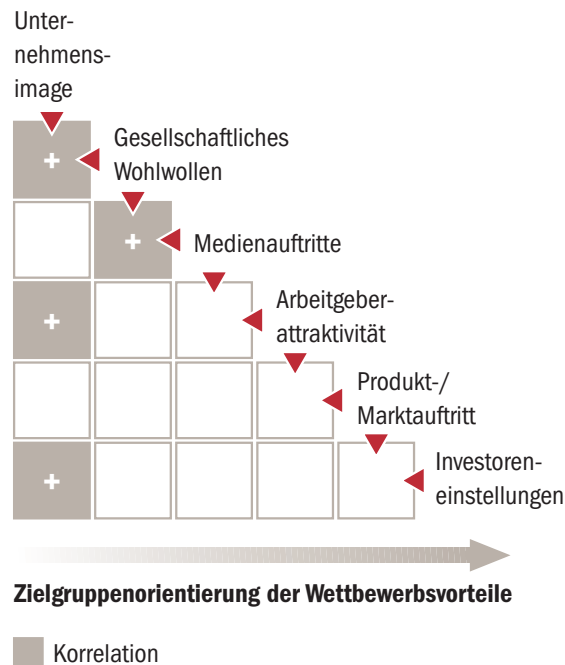
### Gesellschaftliches Wohlwollen als Wettbewerbsvorteil



Quelle: Statistische Auswertung, Projektergebnisse SIK, Roland Berger Strategy Consultants

Auch zeigt sich die grosse Bedeutung von Unternehmensimage und gesellschaftlichem Wohlwollen darin, dass zwischen diesen Wettbewerbsvorteilen ein eindeutiger statistischer Zusammenhang besteht. Unternehmen, die das Image als sehr relevant ansehen, tendieren ebenso dazu, das gesellschaftliche Wohlwollen hoch zu bewerten. Daneben zeigen sich auch positive Korrelationen zwischen Unternehmensimage und Arbeitgeberattraktivität sowie Unternehmensimage und Investoreinstellungen.

## KORRELATIONEN WETTBEWERBSVORTEILE



Quelle: Statistische Auswertung, Projektergebnisse SIK, Roland Berger Strategy Consultants

Interessanterweise ist dagegen jedoch kein statistischer Zusammenhang zwischen Unternehmensimage und dem stärker zielgruppenorientierten Wettbewerbsvorteil Produkt-/Marktauftritt zu erkennen.

### Arbeitgeberattraktivität nur bedingter Wettbewerbsfaktor

Eines der in der Literatur immer wieder zitierten Hauptmotive, unternehmerisches Kulturrengagement komme der Mitarbeitengewinnung bzw. -bindung zugute, lässt sich – wie bereits dargestellt – anhand der aktuell gewonnenen Ergebnisse nicht bestätigen. Fragt man die Unternehmen nach dem Wettbewerbsvorteil durch Arbeitgeberattraktivität, messen sie dem lediglich eine geringe Bedeutung bei.

So wird das nach aussen gerichtete Ziel der *Gewinnung von neuen Mitarbeitern* von den relevanten Unternehmen insgesamt als nur nachrangig bewertet (14%). Jedoch kann das am häufigsten genannte, nach innen gerichtete Ziel der *Inspiration* letztlich auch als indirekter Wettbewerbsvorteil interpretiert werden, da sich hieraus wiederum ein Nutzen für das Unternehmen ableiten lässt.

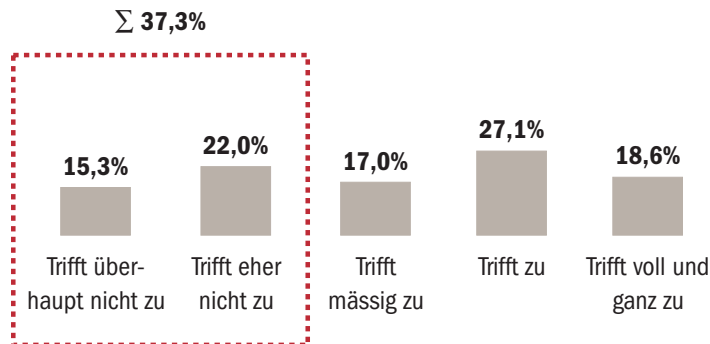
Wie das mitarbeitermotivierte Kulturrengagement auch dem Kerngeschäft nutzen kann, beschreibt Hilmar Kopper, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank, folgendermassen: "Was im Kreis der Mitarbeiter anregt, kommt der Kundenschaft zugute und damit dem Geschäft."<sup>8)</sup>

8) Zitiert nach Ullrich, Wolfgang: *Mit dem Rücken zur Kunst*, Berlin 2000

### Keine wirklichen Wettbewerbsvorteile bei Produkt-/Marktauftritt und Investoreneinstellungen

Keinen Wettbewerbsvorteil durch ihr Kulturrengagement sehen annähernd 40% der Befragten im Bereich *Produkt-/Marktauftritt*.

#### PRODUKT-/MARKTAUFTRITT ALS WETTBEWERBSVORTEIL

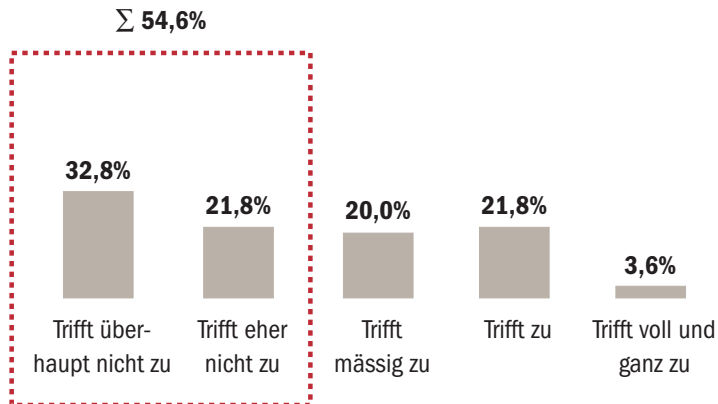


Quelle: Statistische Auswertung, Projektergebnisse SIK, Roland Berger Strategy Consultants

Vergleicht man das Ausmass der Wettbewerbsvorteile zusammen mit den Wettbewerbsvorteilen selbst, ergibt sich jedoch überraschenderweise folgender statistischer Zusammenhang: Je grösser das Ausmass, das die Unternehmen dem Wettbewerbsvorteil durch Kulturrengagement insgesamt zumessen, desto stärker fallen die einzelnen Aspekte Unternehmensimage, aber auch Produkt-/Marktauftritt ins Gewicht, und zwar stärker noch als das gesellschaftliche Wohlwollen. Mit anderen Worten: Es gibt offensichtlich Wettbewerbspotenzial nicht nur im Sinne des Corporate Branding, sondern auch bezüglich des Product Branding.

Augenfällig ist ausserdem – wie nachfolgend zu sehen – dass 55% der Unternehmen der Ansicht sind, ihre Kulturaktivitäten brächten keine Wettbewerbsvorteile bei ihren *Investorenbeziehungen*. Dies steht in einem gewissen Widerspruch zur häufig gepflegten Geschäftspraxis, in Jahres- und Geschäftsberichten die Kulturaktivitäten des Unternehmens in Bild und Schrift zu kommunizieren.

## INVESTORENEINSTELLUNGEN ALS WETTBEWERBSVORTEIL



Quelle: Statistische Auswertung, Projektergebnisse SIK, Roland Berger Strategy Consultants

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass sich Kulturaktivitäten sehr wohl zur Differenzierung eignen und sie somit durchaus Wettbewerbspotenzial bergen.

Dies gilt nicht nur für die schwer messbaren Faktoren wie Unternehmensimage und gesellschaftliches Wohlwollen – dies wird eindeutig bereits mehrheitlich so empfunden –, sondern auch für die zielgruppenorientierteren Faktoren Produkt-/Marktauftritt, Arbeitgeberattraktivität und Investoreneinstellungen, die bisher noch nicht in dem Masse wahrgenommen werden.

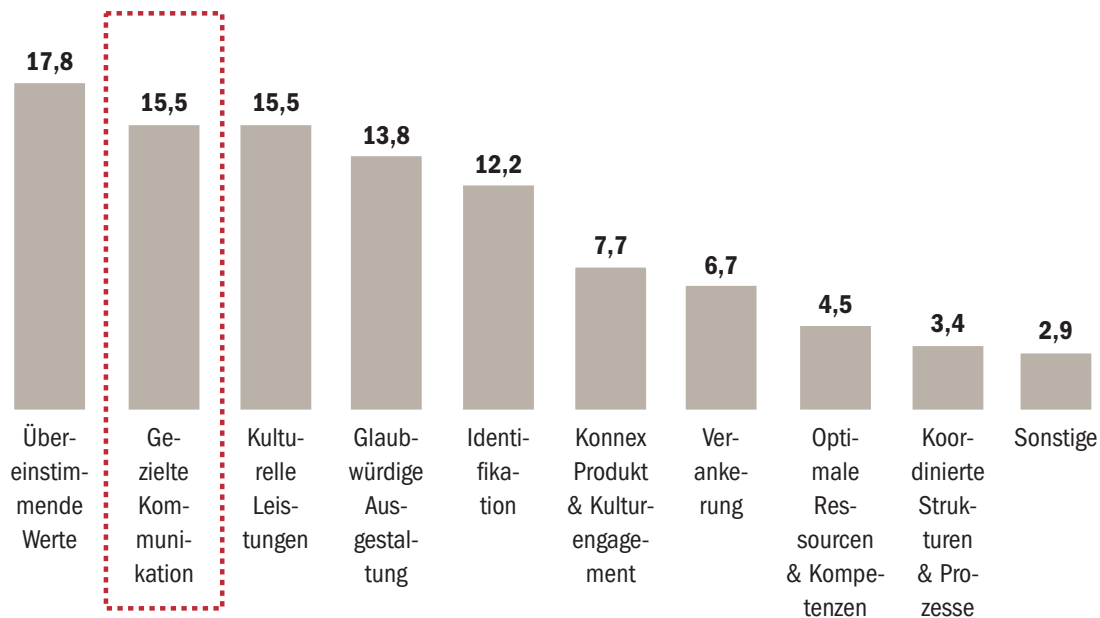
### Erfolgsfaktoren von Kulturengagement mit Wettbewerbspotenzial

Auf die Frage, welche Eigenschaften das Kulturengagement aufweisen muss, damit es von den Unternehmen als Wettbewerbsvorteil genutzt werden kann, nennen die befragten Unternehmen an erster Stelle mit 18% *Übereinstimmung der Werte des Kulturengagements mit jenen des Unternehmens*, gefolgt von *gezielter Kommunikation* sowie *Ermöglichen von hervorragender kultureller Leistung* mit jeweils 15% und *gläubwürdiger Ausgestaltung* mit 14%.

**"Es geht um values – nicht nur um value"**, sagt Pierre Jaccoud und meint damit die Unternehmenskultur, die sich in den kulturellen Aktivitäten des Unternehmens niederschlägt.<sup>9)</sup>

9) Interview mit Pierre Jaccoud, Februar 2004

## ERFOLGSFAKTOREN FÜR KULTURENGAGEMENT



Quelle: Statistische Auswertung, Projektergebnisse SIK, Roland Berger Strategy Consultants

Wie wichtig gute kulturelle Leistung ist, bestätigt auch Dr. Dietrich Karner, Vorstandsvorsitzender der Generali Holding Vienna AG: **"Hohe Professionalität im kulturellen Engagement überträgt sich auf das Image des Unternehmens, wenn auch nur ein kleiner elitärer Kreis in der Regel damit angesprochen wird."**<sup>10)</sup>

In Übereinstimmung mit der grundsätzlichen Einschätzung als Wettbewerbsvorteil bei dem Produkt-/Marktauftritt stufen die Unternehmen bei der Nennung der Erfolgsfaktoren den *Konnex zwischen Produkt/Dienstleistungen und Kulturrengagement* mit 8% auch als eher gering ein. *Optimale Ressourcen und Kompetenz* (4%) und *Koordinierte Strukturen und Prozesse* (3%) spielen ebenso fast keine Rolle.

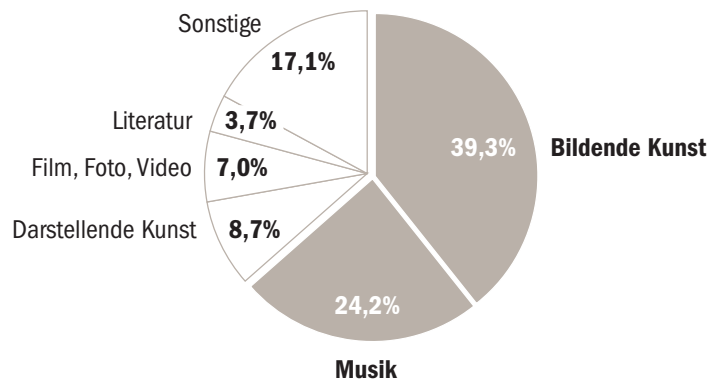
### Kaum inhaltliche Differenzierung der Kulturaktivitäten

Ausgehend von der Prämisse, dass sich durch Kulturrengagement Wettbewerbsvorteile erzielen lassen, stellt sich die Frage nach der Differenzierung der Unternehmen mithilfe ihrer kulturellen Aktivitäten. Auch wenn die Inhalte der Kulturaktivitäten nur bedingt untersucht wurden, zeigen die Angaben der Unternehmen hierbei ein einheitliches Bild: Mehrheitlich unterstützt werden vor allem *bildende Kunst* (39%) und *Musik* (24%). So zeigt sich, dass sich nur wenige Unternehmen inhaltlich in ihren Kulturaktivitäten voneinander unterscheiden. Oder anders formuliert: Der "Kulturkonsument" kann nur in seltenen Fällen über die spezifische Kulturaktivität das Unternehmen, das dahinter steht, ausmachen.

10) Interview mit Dr. Dietrich Karner, Oktober 2003



## KULTURENGAGEMENT NACH SPARTEN



Quelle: Statistische Auswertung, Projektergebnisse SIK, Roland Berger Strategy Consultants

Das auf anderen Gebieten häufig anzutreffende Follower- oder Me-too-Prinzip ist offensichtlich auch bei den Kulturaktivitäten der Unternehmen häufig anzutreffen. Jedoch kann aber gerade die Einmaligkeit von Kulturrengagement zur Wertschöpfung eines Unternehmens beitragen.

Dies zeigt sich am Beispiel der Generali in Wien, bei der Dr. Dietrich Karner über eine vorgelagerte Analyse und nicht per Zufallsprinzip maßgeblich das Kulturprofil seines Unternehmens entwickelt hat. So konstatiert er: **"Marktanalysen im Bereich der Kultursparten können Nischen aufdecken, die noch nicht von Unternehmen besetzt sind. Dieser Ansatz über ein betriebswirtschaftliches Analyseinstrument beugt der Willkür vor und ermöglicht einen 'streamlined' Unternehmensauftritt."**<sup>11)</sup>

### Gezielte Kommunikation für "kompetitives" Kulturrengagement

Mehrheitlich geben die befragten Unternehmen mit 56% an, dass ihnen Kulturrengagement zu *Medienauftritten* verhilft. Diese kulturellen Aktivitäten zu kommunizieren ist somit ganz wesentlich und in der Regel praktizieren die befragten Unternehmen dies auch. Darüber hinaus lässt sich die Medienwirkung von kulturellen Aktivitäten messen, ein Umstand, der von 16% der Unternehmen aktiv genutzt wird.

Für die Verantwortlichen ist die *gezielte Kommunikation* nach der *Übereinstimmung der Werte des Kulturrengagements mit jenen des Unternehmens* der zweitwichtigste Erfolgsfaktor für eine Kulturstrategie. Jedoch lässt sich eine zielgruppenorientierte Kommunikation mehrheitlich nicht erkennen: Wie bereits erläutert stimmt die Zielgruppenansprache oftmals nicht mit den angegebenen Motiven überein.

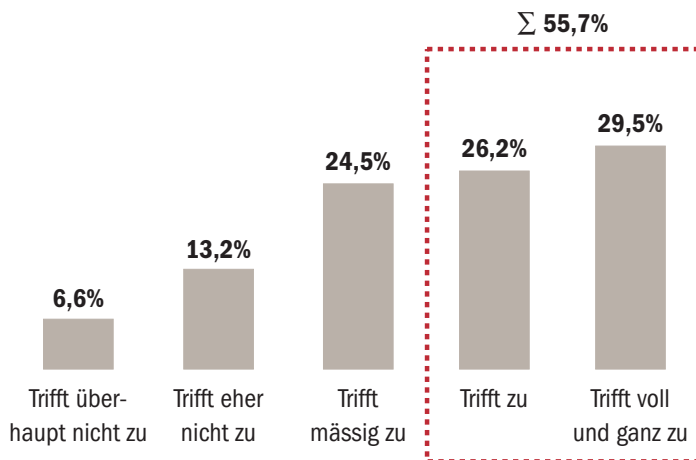
11) Interview mit Dr. Dietrich Karner, Oktober 2003

Ausserdem werden – scheinbar unkoordiniert – auffällig viele Kommunikationskanäle (Mitarbeiterinformation, Medienberichte, Internet oder Jahres- und Sozialberichte) nebeneinander genutzt. Bei 59% der Unternehmen werden mehr als vier Kanäle eingesetzt, als Folge hiervon entstehen möglicherweise Streuverluste.

Kulturaktivitäten dienen als Kommunikationsinstrument für Unternehmensimage im Allgemeinen und gesellschaftlichem Wohlwollen im Besonderen. Um aber gerade das Wettbewerbspotenzial von Markt-/Produktauftritt, Arbeitsgeberattraktivität und Investoreneinstellungen besser zu nutzen, muss die Kommunikation fokussiert sein.

Das Kommunikationspotenzial von Kulturengagement bescheinigt Prof. Karlheinz Essl, Vorsitzender des Aufsichtsrates der Baumax AG, wie folgt: **"Das Kommunikationspotenzial sind neben Mitarbeitern und Kunden politische Entscheidungsträger und die Öffentlichkeit insgesamt. Es geht um die Positionierung des Unternehmens im Konkurrenzumfeld, bei der die öffentliche Meinung über Leistungen und Wertvorstellungen von Wirtschaftsunternehmen eine immer grössere Rolle spielt."**<sup>12)</sup>

#### MEDIENAUFTRITTE ALS WETTBEWERBSVORTEIL



**Quelle:** Statistische Auswertung, Projektergebnisse SIK, Roland Berger Strategy Consultants

Die Studie bestätigt, dass den Kommunikationsverantwortlichen im Zusammenhang mit Kulturaktivitäten bereits heute eine Schlüsselrolle zukommt. Somit ist die zweitbedeutendste Beantwörtergruppe jene der *Leiter Kommunikation/PR* (25,4%). Die Kommunikationsabteilungen sind massgeblich an Grundsatzentscheidungen beteiligt. Ebenso obliegt ihnen mehrheitlich die Budgetverantwortung (37%), gefolgt vom Vorstand mit 34%. Und auch bei der Umsetzungsverantwortung sind die Kommunikationsabteilungen mit 37% bedeutend. Darüber hinaus koordinieren sie häufig die verschiedenen Aktivitäten im Unternehmen.

Nach der Frage der Wettbewerbsvorteile wird nachfolgend untersucht, wie das kulturelle Engagement organisatorisch verankert ist.

12) Interview mit Prof. Karlheinz Essl, Oktober 2003

## These III:

### **Eine freischwebende Organisation? – Kulturengagement nicht in stringenten Strukturen verankert, aber letztendlich Chefsache**

#### **Structure follows strategy – no strategy, no structure**

Die vorliegende Erhebung zeigt: Auch im Bereich Kulturengagement behält das Postulat Chandlers, dass die unzureichende Strategie sich auch in mangelnden Strukturen niederschlägt, seine Gültigkeit. Die Unternehmenskommunikation spielt – wie bereits beschrieben – in den meisten Fällen zwar eine wichtige Rolle, trotzdem sind die Strukturen selten stringent und klar definiert. Dies spiegelt sich in den 5% wider, mit denen lediglich die Relevanz des Erfolgsfaktors *Optimale Strukturen und Prozesse* gewichtet und somit als sehr unbedeutend gesehen wird.

Die Studienergebnisse ergeben folgendes:

1. Es gibt mehrheitlich keine eindeutigen Strukturen und Verantwortlichkeiten.
2. Bezüglich der Entscheidungsbefugnis über die Leitlinien der Kulturaktivitäten gibt es kein klares Bild.
3. Ebenso sind oftmals auffallend viele verschiedene Stellen bei der Umsetzung involviert (~70% mehr als 2 Stellen).
4. Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Existenz von Koordinationsorganen bzw. ihrer Art und der Anzahl der Umsetzungsstellen.

Dennoch sind letztendlich die Unternehmenslenker massgeblich verantwortlich für das Kulturengagement der Unternehmen.

#### **Kulturengagement ist Chefsache**

Das überraschend grosse Interesse der angesprochenen Unternehmenslenker an der Themenstellung und ihre Bereitschaft, sich aktiv bei der vorliegenden Studie zu beteiligen und darüber hinaus in einzelnen Gesprächen detailliert Auskunft zu geben, untermauert die These, dass Kulturengagement Chefsache ist. So kommen 43% der Rückläufe von den angeschriebenen Geschäftsführern und Vorständen selbst.

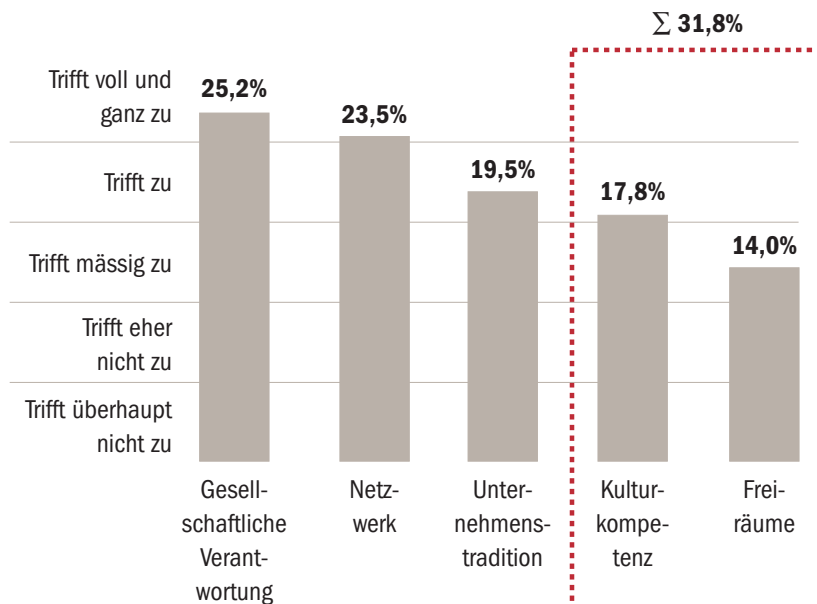
Dementsprechend werden die Grundsätze des unternehmerischen Kulturengagements mehrheitlich von der Geschäftsführung getroffen (56%). Ebenso liegt die Budgetverantwortung grösstenteils bei Vorstand oder Geschäftsführung bzw. geschäftsleitungsnahen Stellen.

**"Die Verantwortung für das Kulturengagement sollte idealerweise beim Vorstandsvorsitzenden oder einem Vorstandsmitglied liegen – auch wenn Kultursponsoring über eine ausgelagerte Stiftung betrieben wird",** unterstreicht Prof. Roland Berger.<sup>13)</sup> Pierre Jaccoud geht sogar noch weiter, indem er sagt: **"Gute Kultur kann nur persönlich getragene Kultur sein"**. Das persönliche Commitment des Managements sei unabdingbar, so sein Postulat. Hier gehe es jedoch inhaltlich nicht um persönliche Präferenzen des Vorstands oder Verwaltungsrates.<sup>14)</sup>

Die grosse Rolle, die Unternehmenslenker bei den kulturellen Aktivitäten spielen, geht sicherlich einher mit dem hohen Stellenwert, dem gesellschaftliche Verantwortung und Kommunikation beigemessen werden, zwei Bereiche, die ganz wesentlich vom Top Management geprägt und gelebt werden (müssen).

Auf die Frage, welche persönlichen Aspekte den Geschäftsführern und Vorständen bei den kulturellen Aktivitäten des Unternehmens wichtig sind, wird mehrheitlich die *gesellschaftliche Verantwortung* (25%) und die *Stärkung der Netzwerke* (24%) genannt.

#### PERSÖNLICHE ZIELE FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRER/VORSTÄNDE



Quelle: Statistische Auswertung, Projektergebnisse SIK, Roland Berger Strategy Consultants

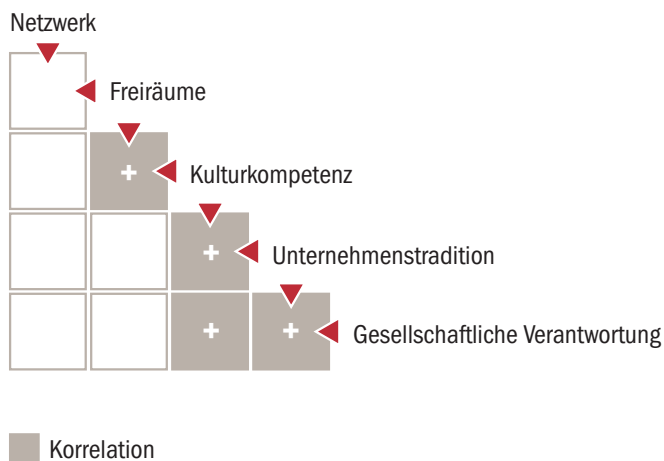
Über ihre Rolle bezüglich der Kulturaktivitäten ihres Unternehmens nehmen die Entscheider auch ihre persönliche gesellschaftliche Verantwortung wahr und stehen somit stellvertretend für die Werte des Unternehmens.

13) Interview mit Prof. Roland Berger, Oktober 2003

14) Interview mit Pierre Jaccoud, Februar 2004

Auch wenn persönlich motivierte Aspekte wie *Einbringen von Kulturkompetenz* (18%) und *Schaffen von Freiräumen* (14%) einzeln untergeordnet sind, spielen sie doch zusammen betrachtet eine gewisse Rolle (gesamt: 32%). Auch zeichnet sich ein Cluster ab aus der positiven Korrelation zwischen gesellschaftlicher Verantwortung, Unternehmenstradition, Kulturkompetenz und persönlichen Freiräumen. Dies bedeutet, dass jene Unternehmenslenker, die insbesondere ihre eigene Kulturkompetenz einbringen, auch dazu tendieren, über das Kulturengagement des Unternehmens persönliche Freiräume, Unternehmenstradition und die eigene gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen.

### CLUSTER IN BEZUG AUF DIE PERSÖNLICHEN ZIELE



**Quelle:** Statistische Auswertung, Projektergebnisse SIK, Roland Berger Strategy Consultants

Damit scheint das Kulturrengagement für die Unternehmenslenker zumindest zu einem gewissen Teil doch auch ein Bereich persönlicher Interessen zu sein.

Sicherlich zeigen Unternehmenslenker ihr Commitment für Kulturaktivitäten nur, sofern sie vom Sinn und Zweck des Engagements überzeugt sind und auch eine gewisse Affinität – oder zumindest den erforderlichen Zugang – hierzu haben. Doch ist anhand der Studie nicht eindeutig belegbar, inwieweit dabei stark persönliche Motive im Sinne von Wolfgang Ullrich eine Rolle spielen. Er schreibt: "Kein Vorstandsmitglied gäbe freilich zu, moderne Kunst als Herrschaftszeichen einzusetzen, und es ist sogar unwahrscheinlich, dass dies mit Absicht geschieht [...] Kunst schmeichelt den Helden der Gegenwart."<sup>15)</sup>

Während die bisherigen Studienergebnisse und Zusammenhänge bezogen auf die kulturellen Aktivitäten von den befragten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz allgemeingültige Aussagen darstellen, werden im Folgenden die Charakteristika von besonderen Typen von kulturengagierten Unternehmen vorgestellt.

15) Zitiert nach Ullrich, Wolfgang: *Mit dem Rücken zur Kunst*, Berlin 2000

## Drei unterschiedliche Typen von kulurengagierten Unternehmen

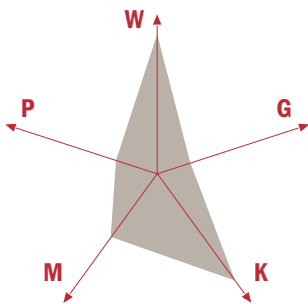
Nach den allgemeinen Aspekten Strategie, Wettbewerb und Organisation wird in diesem Kapitel die interessante Frage untersucht, ob sich bei den kulurengagierten Unternehmen Unterschiede zeigen, die sich sowohl unter allgemeinen Motivationsgesichtspunkten als auch unter Branchen- und Länderkriterien ausmachen lassen.

### Drei Grundtypen von kulurengagierten Unternehmen

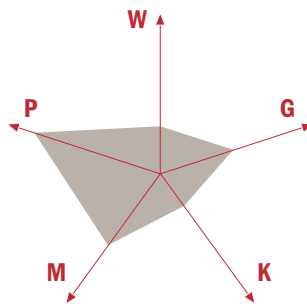
Mittels einer Faktorenanalyse der Studienergebnisse können über alle Branchen und Länder hinweg insgesamt drei auffällige Grundtypen von kulurengagierten Unternehmen identifiziert werden. Die knappe Mehrzahl repräsentiert jeweils einen dieser Grundtypen, während der Rest der Unternehmen Mischformen zuzuordnen ist.

#### GRUNDTYPEN VON KULTURENGAGIERTEN UNTERNEHMEN

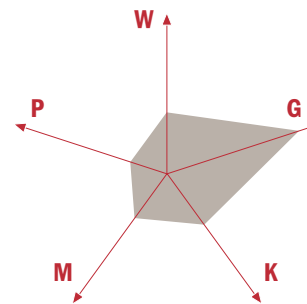
##### 1. Der kommerzielle Typ



##### 2. Der patronale Typ



##### 3. Der Good Citizen-Typ



**W** Wettbewerbsorientierung

**G** Gesellschaftliche Orientierung

**K** Kommerzielle/kommunikative Orientierung

**M** Mitarbeiterorientierung

**P** Persönliche Orientierung

Quelle: Statistische Auswertung, Projektergebnisse SIK, Roland Berger Strategy Consultants

### **1. Der kommerzielle Typ**

Dieser Grundtyp, der unter den drei identifizierten Grundtypen am seltensten vorkommt, zeigt eine starke kommerzielle und kommunikative Ausrichtung in seinem Kulturrengagement. Gezielte Kommunikation, Medienberichte und die Netzwerkstärkung besitzen in diesem Zusammenhang eine grosse Bedeutung. Entsprechend wichtig ist bei diesem Typ auch der Wettbewerbsgedanke.

Der Mitarbeitermotivation durch Kulturaktivitäten wird lediglich bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter eine gewisse Bedeutung beigemessen.

Gesellschaftliche Verantwortung und persönliche Aspekte des Managements spielen eine untergeordnete Rolle bei den kulturellen Aktivitäten der Unternehmen.

### **2. Der patronale Typ**

Dieser unter den befragten Unternehmen am zweithäufigste anzutreffende Grundtyp ist der kulturellen Leistung im Sinne der Unternehmenstradition verpflichtet. Dabei kommt der nach innen gerichteten Mitarbeitermotivation (Inspiration, Mitarbeiterbindung und Gedankenaustausch) eine entscheidende Bedeutung zu. Bei den Unternehmenslenkern ist die eigene Kulturkompetenz stark ausgeprägt.

Hingegen spielen kommerzielle und kommunikative Ziele für das Kulturrengagement dieser Unternehmen so gut wie keine Rolle. Entsprechend wenig fallen auch Wettbewerbsaspekte in Bezug auf die kulturellen Aktivitäten dieses Grundtyps ins Gewicht.

### **3. Der Good Citizen-Typ**

Diese Typ ist am häufigsten anzutreffen. Die hierzu zu rechnenden Unternehmen nehmen über ihr Kulturrengagement vor allem gesellschaftliche Verantwortung wahr. Entsprechend bedeutsam ist diesen Unternehmen der Imagetransfer über ihr Engagement im Bereich Kultur.

Die positiven Auswirkungen der kulturellen Aktivitäten auf die Arbeitgeberattraktivität und die Investoreneinstellungen werden als wichtig empfunden.

Mit Ausnahme der Wahrnehmung der eigenen gesellschaftlichen Verantwortung seitens des Unternehmenslenkers spielen bei diesem Grundtyp persönlich motivierte Aspekte (Kulturkompetenz und Freiräume) so gut wie keine Rolle.

### Länderspezifika bei den kulturengagierten Unternehmen

Vergleicht man die drei allgemeinen Grundtypen von Unternehmen über die drei Länder hinweg, so fällt auf, dass in der Schweiz vor allem die beiden Grundtypen *Der patronale Typ* sowie *Der Good Citizen-Typ* vorkommen, während kein einziges der teilnehmenden Schweizer Unternehmen eindeutig in das Cluster des kommerziellen Grundtyps fällt.

In Deutschland wiederum ist *Der Good Citizen-Typ* am häufigsten anzutreffen, gefolgt vom kommerziellen Grundtyp. Für die deutschen Unternehmen spielt hingegen der stark persönlich motivierte und mitarbeiterorientierte Typ (*Der patronale Typ*) eine untergeordnete Rolle.

Die österreichischen Unternehmen repräsentieren vor allem den Grundtyp *Der patronale Typ* oder sie sind Mischformen, die keinem der Grundtypen eindeutig zugeordnet werden können.

Ergänzend zu der verschiedenen Zuordnung zu diesen drei Typen von kulturengagierten Unternehmen lassen sich im Ländervergleich vor allem folgende Auffälligkeiten konstatieren:

- > In der Schweiz ist unter den Motiven die Liebhaberei signifikant wichtiger als in den beiden anderen Ländern.
- > Dagegen ist in den deutschen Unternehmen die Ausrichtung an einem gemeinsamen Ziel und die kommerzielle Orientierung ausgeprägter.
- > Deutsche Unternehmen bewerten Wettbewerbsvorteile aus Medienauftritten und die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität höher als Schweizer Unternehmen. Entsprechend nutzen die deutschen kulturengagierten Unternehmen auch häufiger Medienberichte, um über ihre Aktivitäten zu berichten.
- > Deutsche Unternehmen treten bezüglich ihrer Kulturaktivitäten immer in Erscheinung, einige Schweizer Unternehmen treten hingegen sogar nie in Erscheinung.
- > Im Gegensatz zu den deutschen Unternehmen ist bei den österreichischen Unternehmen in der Mehrzahl die Mitarbeiterorientierung bei gleichzeitigem hohem persönlichen Commitment der Vorstände bzw. Geschäftsführer anzutreffen.

Auch bei der operativen Dimension zeigen sich insbesondere zwischen den deutschen und den Schweizer Unternehmen Unterschiede:

- > In Schweizer Unternehmen ist der Verwaltungsrat bei den Grundsatzentscheidungen bezüglich des Kulturengagements häufiger involviert, während in Deutschland eher der Gesamtvorstand die Grundsätze festlegt.
- > Die deutschen Unternehmen scheinen oft Stiftungen zu unterhalten und nennen häufiger Kulturstellen als Koordinationsorgan.
- > In der Schweiz wird Musik stärker gefördert als in Deutschland; dafür unterstützen deutsche Unternehmen branchenunabhängig mehr bildende Kunst.



### **Branchenspezifika bei den kulturengagierten Unternehmen**

Bezogen auf die verschiedenen Motive für Kulturengagement lassen sich einige auffällige Branchenspezifika feststellen:

- > Die auffälligsten Branchenunterschiede zeigen sich bei den mitarbeiterrelevanten Aspekten von Kulturengagement: In Dienstleistungs- und Finanzunternehmen ist der Gedankenaustausch als Motiv für das Kulturengagement wichtiger als im produzierenden Gewerbe. Dafür kommt der Gewinnung von neuen Mitarbeitern im letztgenannten Branchensegment eine grössere Bedeutung zu. Vergleicht man Banken und Versicherungen mit den übrigen Dienstleistern, so ist der Wettbewerbsvorteil Arbeitgeberattraktivität für die erstgenannten geringer.
- > Im Vergleich zum produzierenden Gewerbe schätzen Banken und Versicherungen den Vorteil bei der gesellschaftlichen Verantwortung weniger hoch ein.
- > Für die Finanzunternehmen spielen Unternehmenstradition sowie eigene Kulturkompetenz eine grössere Rolle als für die beiden anderen Branchensegmente.

Insbesondere bei Banken und Versicherungen lassen sich darüber hinaus in der operativen Ausgestaltung Unterschiede zu den anderen Branchensegmenten identifizieren:

- > Die Budgetverantwortung liegt häufiger beim Marketing.
- > Die Wirksamkeit der Kulturaktivitäten wird entsprechend öfter über qualitative Methoden gemessen.
- > Zur Kommunikation über die kulturellen Aktivitäten nutzen die Finanzunternehmen häufiger den Jahresbericht.
- > Banken und Versicherungen verfügen auffallend oft über eine firmeneigene Kunstsammlung (67% gegenüber 50% bei den Dienstleistungsunternehmen und 44% beim produzierenden Gewerbe).

Das deutlichste Muster ist somit bei Banken und Versicherungen erkennbar: Die Wettbewerbsvorteile gesellschaftliches Wohlwollen und Arbeitgeberattraktivität werden vergleichsweise als nicht so bedeutend eingeschätzt. Vielmehr scheint insbesondere der Produkt-/Marktauftritt eine grössere Rolle zu spielen. Dies spiegelt sich auch in der organisatorischen Zuständigkeit wider. Die Kommunikation ist eher nach aussen orientiert und Kulturaktivitäten werden häufiger aus einer Unternehmenstradition heraus betrieben. Auf der inhaltlichen Seite wiederum ist die Häufung von Kunstsammlungen auffällig.

Auch wenn sich die hier präsentierten drei Grundtypen von kulturengagierten Unternehmen eindeutig identifizieren lassen, unterstreicht die Tatsache, dass immerhin knapp die Hälfte der befragten Unternehmen einem der Mischtypen zuzuordnen ist, die mangelnde konsequente Beachtung von strategischen Erwägungen einerseits, aber auch die inhaltliche Orientierungslosigkeit andererseits.

Zusammenfassend kann konstatiert werden: Auch wenn sich unter der spezifischen Fragestellung der Studie gewisse Defizite zeigen, lassen sich doch viel guter Wille auf Seiten der Wirtschaft und ebenso nachweisliches Wettbewerbs- und Optimierungspotenzial erkennen. Daraus können letztlich Anregungen gewonnen werden für die Diskussion mit den Kulturschaffenden zur gemeinsamen Entwicklung von Lösungsansätzen.

## Anregungen für einen übergreifenden Diskurs

**Anspruch einlösen – Chance nutzen:** Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, gibt es sehr wohl ein Differenzierungspotenzial im Sinne der Fragestellung. Auch wenn es letztlich unbestritten schwierig bleibt, die Beweisführung dafür anzutreten, inwieweit sich über Kulturaktivitäten Wettbewerbsvorteile – ob direkt oder indirekt – generieren lassen, so kann die Studie doch dazu beitragen, ein Bewusstsein hierfür zu

schaffen bzw. zu schärfen. Mit einem stärker strategisch ausgerichteten und besser abgestimmten Kulturrengagement können die Unternehmen durchaus an Profil gewinnen und sich hierdurch differenzieren. Eine dezidierte Abstimmung der Motive auf die Zielgruppen und eine entsprechende Kommunikation sind in diesem Zusammenhang wesentlich.

**Inhalte der Kulturaktivitäten und Organisation anpassen:** Auf der inhaltlichen Seite des kulturellen Engagements der Unternehmen sollte eine grössere Differenzierung angestrebt werden, d.h. Abschied von einer gewissen Gleichförmigkeit und Beliebigkeit. Werden die Ziele für ein Kulturrengagement von Unternehmen ernsthaft und erfolgreich verfolgt, müssen auch klare Verantwortlichkeiten, Strukturen und Prozesse bestimmt werden.

### **Konvergenz der Interessen von Kulturschaffenden und Wirtschaft?**

Die Studie untersucht die möglichen Vorteile von Kulturrengagement für die Wirtschaft aus Sicht der Wirtschaft. Wie jedoch steht es mit den Kulturschaffenden? Decken sich die Interessen der Wirtschaft auch mit den ihren? Oder anders formuliert: Gibt es Kulturstrategien von Unternehmen, die auch für die Kulturseite akzeptabel und nützlich sind?

Die Kunst- und Kulturszene nimmt bei dieser Frage eine uneinheitliche Haltung ein: Ist auf der einen Seite eine ausgeprägte "Ächtung der Ökonomie" (Walter Grasskamp) spürbar, die auf einem aufklärerischen Selbstverständnis und einer langen Tradition der Gesellschaftskritik beruht, begegnet man der Wirtschaft auf der anderen Seite mit offenen Armen und ohne Berührungsängste.

Eine Entwicklung jedoch ist nicht mehr umkehrbar: Im Zeichen eines florierenden Kunstmarktes legen Kulturschaffende in zunehmenden Masse ihre selbstgewählte Rolle als Aussenseiter ab und beginnen, sich selbst als Teil einer "Kulturwirtschaft" zu verstehen. Entsprechend hat sich das Selbstverständnis von Kunstschaffenden gewandelt – viele verstehen sich heute selbst als Unternehmer.

Zeichnet sich also – trotz anhaltend kritischer Stimmen – eine Konvergenz der Interessen ab? Die vorliegende Studie lässt diese Frage unbeantwortet. Aus gutem Grund: Sie möchte lediglich die Diskussion über das Kulturrengagement von Unternehmen und dessen Potenzial auf eine solidere Basis stellen, aber nicht abschliessend führen. Dies soll den Betroffenen – den Kulturschaffenden und Kulturverantwortlichen einerseits sowie den verantwortlichen Entscheidern im Management andererseits – vorbehalten bleiben. Wir würden uns jedoch freuen, wenn beide Seiten durch unsere Studie angeregt würden, vermehrt gemeinsame Ansätze einer künftigen Zusammenarbeit zu entwickeln – im Sinne einer klassischen Win-win-Situation.

## Danksagung

**Wir möchten allen Unternehmen danken, die sich an dieser Untersuchung aktiv beteiligt haben.**

Ein besonderer Dank gilt folgenden Interviewpartnern für die Beantwortung ergänzender Fragen:

**Dr. Thomas W. Bechtler**

Verwaltungsratspräsident, Zellweger Luwa AG, Uster

**Prof. Roland Berger**

Vorsitzender des Aufsichtsrates von Roland Berger Strategy Consultants, München

**Prof. Karlheinz Essl**

Vorsitzender des Aufsichtsrates, Baumax AG, Klosterneuburg

**Dr. Manfred Gentz**

Mitglied des Vorstandes, DaimlerChrysler AG, Stuttgart

**Pierre Jaccoud**

Chairman of the Corporate Sustainability Committee, F. Hoffmann-La Roche Ltd., Basel

**Dr. Dietrich Karner**

Mitglied des Vorstandes, Generali Holding Vienna AG, Wien

**Dr. Christa Maar**

Vorstand, Hubert Burda Stiftung, München

**Dr. Heinrich von Pierer**

Vorsitzender des Vorstandes, Siemens AG, München

**Michael Rossnagl**

Direktor des Siemens Arts Program, München

## Die Autoren



### **Dr. Hans-Jörg Heusser**

Direktor des Schweizerischen Instituts für Kunstwissenschaft  
+41 1 388 51 51  
hans-joerg.heusser@sikart.ch

### **Das Schweizerische Institut für Kunstwissenschaft**

Das 1951 gegründete Schweizerische Institut für Kunstwissenschaft (SIK) ist ein kunsthistorisches und kunsttechnologisches Forschungszentrum mit Schwerpunkt Kunst in der Schweiz. Sein Hauptsitz befindet sich in Zürich; eine Niederlassung an der Universität Lausanne.

Als Dokumentations- und Informationsstelle unterhält es eine Datenbank, inventarisiert Kunstwerke und führt ein umfassendes Bildarchiv. Im Atelier werden Kunstwerke untersucht, konserviert und restauriert, das Labor wiederum ist spezialisiert auf die Analyse von Kunstgut. Das SIK verfasst Expertisen zu Echtheit und Autorschaft und führt Beratungsaufträge für Unternehmen durch.

Seit seinen Anfängen entfaltet das SIK eine umfangreiche Forschungs- und Publikationstätigkeit; bisher sind weit über 200 Buchtitel erschienen. Das Institut organisiert auch internationale Kolloquien und erarbeitet zusammen mit Museen Ausstellungen. Zurzeit beschäftigt das SIK rund 55 MitarbeiterInnen.

[www.unil.ch/isea](http://www.unil.ch/isea)



### **Dr. Martin Wittig**

Mitglied des Global Executive Committee von Roland Berger Strategy Consultants  
+41 1 384 81 30  
martin\_wittig@ch.rolandberger.com

### **Barbara Stahl**

Project Manager  
+ 41 1 384 81 62  
barbara\_stahl@ch.rolandberger.com

### **Roland Berger Strategy Consultants**

Roland Berger Strategy Consultants ist eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Seit nahezu 40 Jahren beraten wir unsere Klienten bei allen Fragen der Unternehmensführung – von strategischen Ausrichtungen über die Einführung neuer Geschäftsmodelle und –prozesse sowie Organisationsstrukturen bis hin zur Informations- und Technologiestrategie. Auch im Rahmen von unterschiedlichsten Fragestellungen von und für Kulturinstitutionen haben wir uns in der Vergangenheit immer wieder beratend engagiert.

Über 1.700 Mitarbeiter in 34 Büros und 24 Ländern arbeiten daran, für unsere Klienten einen konkreten Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Wir unterstützen Unternehmen mit massgeschneiderten, kreativen Konzepten an Stelle von Standardempfehlungen. Mit unseren Klienten, die komplexe Herausforderungen zu bewältigen haben, arbeiten wir partnerschaftlich an der erfolgreichen Implementierung intelligenter Lösungen.

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

Ein besonderer Dank gilt den Projektkolleginnen, welche die Erstellung der Studie unterstützt haben, insbesondere Danica Zeier für das Schweizerische Institut für Kunstwissenschaft sowie Dr. Marie-Anne Böckli von Roland Berger Strategy Consultants.

## Notizen

## Notizen