

Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften
Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
der Freien Universität Berlin

**Zur Bedeutung des Faktors Nachhaltigkeit für die
Unternehmenskommunikation
am Beispiel des Kuratoriums
UNESCO-Weltkulturerbe Museumsinsel Berlin**

Dissertation von Grit Kittelmann, M. A.,
zur Erlangung des akademischen Grades
Doktor der Philosophie (Dr. phil.)

Berlin 2015

Disputation: 2. September 2014

Erstgutachter: Prof. Dr. Bernhard Graf

Zweitgutachter: Prof. Dr. Alexander Görke

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	I
Tabellenverzeichnis.....	III
Anhangsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einführung.....	1
1.1 Thematik.....	1
1.2 Erkenntnisinteresse.....	2
1.3 Methodik	3
1.4 Entstehung.....	4
1.5 Relevanz	5
2 Dimensionen von Wirtschaft und Kultur	6
2.1 Dimensionen der Wirtschaft.....	6
2.1.1 Wirtschaftsbegriff.....	6
2.1.2 Unternehmen und Unternehmensziele	6
2.1.3 Erfolgskriterien in der Wirtschaft	8
2.1.4 Wirtschaftsethik: Werte in der Wirtschaft	9
2.1.5 Exkurs: Die Entwicklung des Kommunikationsmediums Geld.....	12
2.2 Dimensionen der Kultur	13
2.2.1 Kulturbegriff.....	13
2.2.1.1 Etymologischer Ursprung	14
2.2.1.2 Kultur und Zivilisation	14
2.2.1.3 Kultur und Gesellschaft.....	15
2.2.1.4 Kultur und Kunst.....	16
2.2.2 Museen als Kulturinstitutionen	19
2.2.3 Kultur und Werte.....	21
2.3 Wirtschaft und Kultur im Spannungsfeld.....	23
2.4 Fazit.....	28
3 Unternehmenskommunikation	29
3.1 Dimensionen des Kommunikationsbegriffes	29

3.1.1 Etymologischer Ursprung des Kommunikationsbegriffes	29
3.1.2 Definitionsansätze von Kommunikation	29
3.1.3 Massenkommunikation	31
3.1.4 Analyseebenen von Kommunikation	32
3.2 Unternehmenskommunikation und Public Relations	32
3.2.1 Begriff und Bereiche der Unternehmenskommunikation	32
3.2.2 Theorieansätze in der PR.....	34
3.2.3 Die Rolle von PR im Marketingkontext.....	36
3.2.4 Instrumente der internen und externen Unternehmenskommunikation	38
3.2.4.1 Interne Unternehmenskommunikation	40
3.2.4.2 Externe Unternehmenskommunikation.....	40
3.3 Exkurs: Vertrauen und Glaubwürdigkeit	41
3.4 Stakeholder Management und Strategische Kommunikation	44
3.5 Fazit.....	48
4 Nachhaltigkeitskommunikation im Kontext von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility.....	49
4.1 Nachhaltigkeit	49
4.1.1 Nachhaltigkeitsbegriff.....	49
4.1.2 Idee der nachhaltigen Entwicklung	51
4.1.3 Nachhaltigkeit international: Der Erdgipfel in Rio de Janeiro.....	53
4.1.4 Nachhaltigkeit in Deutschland: Rat für Nachhaltige Entwicklung	54
4.1.5 Die drei Komponenten der Nachhaltigkeit.....	58
4.2 Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility.....	59
4.2.1 Corporate Citizenship: Begriff und Hintergrund	60
4.2.2 Corporate-Citizenship-Instrumente	61
4.2.2.1 Unternehmensstiftungen.....	62
4.2.2.2 Spenden	63
4.2.2.3 Sponsoring.....	63
4.2.2.4 Corporate Volunteering.....	63
4.2.3 Corporate Social Responsibility.....	64
4.2.4 Reputation und Legitimation.....	67
4.2.5 Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeitsmanagement	70
4.3 Nachhaltigkeitskommunikation	72
4.3.1 Begriffsbestimmung	72

4.3.2 Reputation durch Nachhaltigkeitskommunikation	74
4.3.3 Konstitutive Merkmale der Nachhaltigkeitskommunikation	77
4.3.4 Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation	78
4.3.5 Exkurs: Einflussgrößen auf die Nachhaltigkeitskommunikation: Journalismus und Öffentlichkeit	80
4.3.5.1 Öffentlichkeit und öffentliche Meinung	80
4.3.5.2 Nachrichtenwerte und ihr Einfluss	82
4.4 Fazit	85
5 UNESCO-Weltkulturerbe Museumsinsel Berlin: Wirtschaft und Kultur – Gemeinsames Engagement für die Nachhaltigkeit	86
5.1 UN-Dekade Bildung für nachhaltige Entwicklung	86
5.2 Die UNESCO und das Weltkulturerbe	87
5.3 UNESCO-Weltkulturerbe Museumsinsel Berlin	89
5.3.1 Stiftung Preußischer Kulturbesitz und Staatliche Museen zu Berlin	89
5.3.2 Die Entstehung der Museumsinsel Berlin	90
5.3.2.1 Altes Museum	91
5.3.2.2 Neues Museum	92
5.3.2.3 Alte Nationalgalerie	92
5.3.2.4 Bode-Museum	93
5.3.2.5 Pergamonmuseum	93
5.3.3 Masterplan Museumsinsel	93
5.3.4 Humboldt-Forum und Forum Museumsinsel	96
5.3.5 Exkurs: Die Museumsinsel im regionalen und internationalen Vergleich	99
5.4 Wirtschaft für Kultur: Das Kuratorium Museumsinsel	102
5.4.1 Gründung und Ziele	102
5.4.2 Mitglieder	103
5.4.2.1 Adolf Würth GmbH & Co. KG	104
5.4.2.2 Allianz Group	105
5.4.2.3 Bank of America	106
5.4.2.4 Bertelsmann AG	107
5.4.2.5 Daimler Financial Services AG	108
5.4.2.6 Deutsche Bahn AG	110
5.4.2.7 Deutsche Bank AG	110
5.4.2.8 E.ON AG	111

5.4.2.9 JPMorgan Chase.....	113
5.4.2.10 KPMG	114
5.4.2.11 Linde AG.....	114
5.4.2.12 Metro Group.....	115
5.4.2.13 Sal. Oppenheim	116
5.4.2.14 Siemens AG.....	117
5.4.2.15 Union Investment Real Estate AG	118
5.4.2.16 ZDF	119
5.5 Das Kuratorium und die Kommunikation.....	120
5.6 Fazit.....	122
6 Die Bedeutung des Faktors Nachhaltigkeit für die Unternehmenskommunikation in der Praxis am Beispiel der Adolf Würth GmbH & Co. KG und KPMG	125
6.1 Methodische Vorbetrachtungen und Vorgehensweise.....	125
6.1.1 Herleitung von Arbeitshypothesen.....	125
6.1.2 Entwicklung des Interviewleitfadens	126
6.1.3 Die Befragung als empirische Forschungsmethode	126
6.1.4 Zugang zum Untersuchungsfeld.....	128
6.1.4.1 Auswahl der Unternehmen.....	128
6.1.4.2 Auswahl der Interviewpartner	128
6.1.4.3 Untersuchungszeitraum und Ablauf der Untersuchung	129
6.1.5 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.....	129
6.2 Fallstudie Adolf Würth GmbH & Co. KG	130
6.2.1 Das Unternehmen.....	130
6.2.2 Die Unternehmenskultur	131
6.2.3 Darstellung des sozialen Engagements auf der Unternehmens-Website	131
6.2.4 Publikationen.....	135
6.2.5 Pressemitteilungen	136
6.3 Fallstudie KPMG.....	136
6.3.1 Das Unternehmen.....	136
6.3.2 Die Unternehmenskultur	136
6.3.3 Darstellung des sozialen Engagements auf der Unternehmens-Website	137
6.3.4 Publikationen.....	141
6.3.5 Pressemitteilungen	142
6.4 Analyse und Auswertung der Befragungsergebnisse.....	144

6.5 Fazit.....	150
7 Die Wirksamkeit der durch das Kuratorium Museumsinsel geförderten Maßnahmen aus musealer Perspektive.....	151
7.1 Methodische Vorbetrachtungen und Vorgehensweise.....	151
7.1.1 Fragestellung.....	151
7.1.2 Entwicklung des Interviewleitfadens.....	152
7.1.3 Auswahl der Interviewpartner.....	152
7.1.4 Untersuchungszeitraum und Ablauf der Untersuchung.....	153
7.1.5 Aspekte der Analyse.....	153
7.2 Analyse und Auswertung der Befragungsergebnisse.....	154
7.3 Fazit.....	172
8 Schlussbetrachtung.....	175
8.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.....	175
8.2 Schlussfolgerungen unter Rückgriff auf die zentralen Forschungsfragen.....	183
8.3 Ansätze zur weiterführenden Forschung und praktische Relevanz der Ergebnisse.....	187
8.4 Chancen, Risiken und Perspektiven.....	189
8.5 Ausblick.....	193
Quellenverzeichnis.....	201
Anhang.....	217

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Maslowsche Bedürfnispyramide	7
Abbildung 2: Bereiche der Unternehmenskommunikation nach Mast	33
Abbildung 3: Kontaktfelder eines Unternehmens nach Avenarius	39
Abbildung 4: Zustand der Welt, Szenario 5 nach Meadows, Randers und Meadows	51
Abbildung 5: Ziele der Nachhaltigkeit nach Hardtke und Prehn	58
Abbildung 6: Corporate-Citizenship-Instrumente in Anlehnung an Habisch, Wildner und Wenzel.....	62
Abbildung 7: Bildung der Reputation eines Unternehmens nach Kim	69
Abbildung 8: Die Museumsinsel.....	91
Abbildung 9: Masterplan Museumsinsel.....	94
Abbildung 10: Stellung der sozialen Faktoren in der Website-Hierarchie der Adolf Würth GmbH & Co. KG. Eigene Darstellung.....	132
Abbildung 11: Stellung der sozialen Faktoren in der Website-Hierarchie von KPMG. Eigene Darstellung	138

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Werteviereck. Eigene Darstellung in Anlehnung an Wieland	10
Tabelle 2: Gegenüberstellung Kulturinstitution Museum und Wirtschaftsunternehmen. Eigene Darstellung	28
Tabelle 3: Strukturvergleich des Wirtschaftssystems in drei Epochen nach Merten	37
Tabelle 4: PR-Instrumente in der Corporate-Citizenship-Praxis. Eigene Darstellung in Anlehnung an Kiefer und Biedermann.....	78

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfaden 1	217
Anhang 2: Transkriptionsregeln 1	219
Anhang 3: Kodierleitfaden 1	220
Anhang 4: Kodierregeln 1	223
Anhang 5: Kodierbogen 1	224
Anhang 6: Interviewleitfaden 2	237
Anhang 7: Transkriptionsregeln 2	238
Anhang 8: Kodierleitfaden 2	239
Anhang 9: Kodierregeln 2	244
Anhang 10: Kodierbogen 2	245
Anhang 11: Magazin der Stiftung Preußischer Kulturbesitz: Editorial	290
Anhang 12: Flyer Altes Museum	291
Anhang 13: Flyer Neues Museum	292
Anhang 14: Flyer Alte Nationalgalerie	293
Anhang 15: Flyer Bode-Museum	294
Anhang 16: Flyer Pergamonmuseum	295
Anhang 17: Übersichtsplan Ausstellung Babylon – Mythos und Wahrheit	296
Anhang 18: Flyer Ausstellung Babylon – Mythos und Wahrheit	297
Anhang 19: Flyer Ausstellung Gesichter der Renaissance	298
Anhang 20: Flyer Ausstellung Pergamon – Panorama der antiken Metropole	299
Anhang 21: Flyer Ausstellung Im Licht von Amarna	300
Anhang 22: Flyer Ausstellung Uruk 5000 Jahre Megacity	301
Anhang 23: Die Büste des Tutanchamun zu Gast bei KPMG	302
Anhang 24: Kunstkammer Würth im Bode-Museum	304
Anhang 25: Das Bode-Museum zu Gast in der Johanniterhalle Schwäbisch Hall	305
Anhang 26: Sponsoren der Staatlichen Museen zu Berlin	306
Anhang 27: Internetauftritt KPMG	307
Anhang 28: Internetauftritt Adolf Würth GmbH & Co. KG	308
Anhang 29: Treiber und Motive für die Nachhaltigkeitsberichterstattung	309
Anhang 30: Übersicht DAX-Konzerne	310
Anhang 31: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg: Übernachtungszahlen Berlin	311
Anhang 32: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg: Kultur	312

Anhang 33: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg: Sport und Freizeit	313
Anhang 34: 10. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung	314
Anhang 35: 11. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung	316
Anhang 36: Internationale Konferenz CSR.....	318
Anhang 37: Masterplan Museumsinsel	320

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
DAX	Deutscher Aktienindex
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
DQS	Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen
DUK	Deutsche UNESCO-Kommission
EU	Europäische Union
FORSA	Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRI	Global Reporting Initiative
ICOM	International Council of Museums
KG	Kommanditgesellschaft
KPI	Key Performance Indicators
MoMA	Metropolitan Museum of Art
NPO	Non Profit Organisation
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
ppp	public private partnership
PR	Public Relations
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
SAM	Sustainable Asset Management
SMB	Staatliche Museen zu Berlin
SPK	Stiftung Preußischer Kulturbesitz
UN	United Nations
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
upj	bundesweites Netzwerk Unternehmen: Aktiv im Gemeinwesen

1 Einführung

1.1 Thematik

Im Jahr 2009 erlebte die Stadt Dresden ihr blaues Wunder, als ihr durch den Bau einer vierspurigen Autobahnbrücke im Elbtal der Status als Weltkulturerbe aberkannt wurde. Ein erbitterter Streit war der Entscheidung vorausgegangen, der die öffentliche Debatte lange beschäftigte. Doch wieso nahm die Gesellschaft so regen Anteil am Bau einer Brücke? Weil es sich bei der eigentlichen Fragestellung um eine grundsätzliche handelte: Wer dominiert, wenn Wirtschaft und Kultur aufeinandertreffen? Rechtfertigen die Vorteile einer schnelleren Erreichbarkeit der Industriestandorte Dresdens die Nachteile für Natur und Kultur? „Die Wirtschaft forderte seit langem eine Rheinquerung“¹, kommentierte die Berliner Morgenpost im Jahr 2010 auch die Baufreigabe der Mittelrheinbrücke in der Nähe des bekannten Loreleyfelsens durch die UNESCO.

Wenn Wirtschaft und Kultur aufeinandertreffen, entsteht meist ein starkes Spannungsfeld, was aus der Gegensätzlichkeit grundlegender Ziele und Prämissen resultiert. Gewinnmaximierung und Kostenminimierung treffen auf ästhetischen Anspruch und kulturelle Verantwortung. Ebenso wie Allianzen von Wirtschaft und Kultur im Rahmen von Sponsoring-Aktivitäten und Kooperationen zunehmen, steigt die Bedeutung adäquater Kommunikation zwischen beiden Bereichen. Begriffe wie Philharmonic Volkswagen Orchestra, Vattenfall Berliner Märchentage, Kindl-Bühne, RTL-Kinderhaus Arche, Sony Ericsson Open Air Schloss Charlottenburg und Audi Jugendchorakademie werfen die Frage auf, ob nicht „eine latente Dominanz der Wirtschaft in der modernen Gesellschaft sich durchsetzt“², wie es Luhmann bereits 1988 konstatierte.

Diese Ausdehnung wirtschaftlichen Wirkens über den originären Funktionsbereich hinaus ist Gegenstand der wissenschaftlichen Debatte um Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility, welche in den vergangenen Jahren stetig an Bedeutung gewonnen hat und die Frage in den Mittelpunkt stellt, ob und wie Unternehmen als Teil der Gesellschaft agieren sollten, um einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten. In der Fachliteratur wird hier vielfach auf die große Bedeutung des kulturellen Engagements hingewiesen, „weil sich der Staat hier im Besonderen zurückzieht und weil Kultur als Identitätsstiftung für

¹ N. N.: Oberharzer Wasserregal wird Weltkulturerbe. In: Berliner Morgenpost vom 2. August 2010, S. 18.

² Luhmann, 1988, S. 322.

gesellschaftliches Engagement prädestiniert ist.“³ Inwieweit diese Form der Übernahme sozialer Verantwortung von Unternehmen lediglich als zeitlicher und monetärer Kostenfaktor angesehen wird, oder ob das große Potenzial für die Ausgestaltung kommunikativer Beziehungen zu den Stakeholdern erkannt und genutzt wird, steht im Mittelpunkt des Interesses dieser Dissertation.

1.2 Erkenntnisinteresse

Mit dem Kuratorium Museumsinsel ist im Jahr 2001 eine besonders hochkarätige Verbindung von Wirtschaft und Kultur entstanden. Die namhaften Unternehmen Adolf Würth GmbH & Co. KG, Allianz Group, Bank of America, Bertelsmann AG, Daimler Financial Services AG, Deutsche Bahn AG, Deutsche Bank AG, E.ON AG, JPMorgan Chase, KPMG, Linde AG, Metro Group, Sal. Oppenheim, Siemens AG, Union Investment Real Estate AG und ZDF schlossen sich zusammen, um die Realisierung des Masterplanes Museumsinsel Berlin 2015 finanziell zu unterstützen und somit dazu beizutragen, dieses UNESCO-Weltkulturerbe auch für zukünftige Generationen als Bildungsstandort und Wertevermittlungsinstanz zu erhalten. Durch ihr kulturelles Engagement im Kuratorium bietet es sich an, ausgewählte Vertreter im Rahmen von Fallstudien im Hinblick auf die Bedeutung der sozialen Komponente der Nachhaltigkeit zu untersuchen und dies mit einer Analyse der Wirksamkeit geförderter Maßnahmen auf Nutzerseite zu verbinden. Folgende Forschungsfragen stehen im Zentrum des Erkenntnisinteresses:

1. Welche Bedeutung messen die analysierten Unternehmen dem Faktor Nachhaltigkeit bei, und auf welchen Aspekten der Nachhaltigkeit liegt der Schwerpunkt?
2. Welche Arten des kulturellen Engagements im Sinne des sozialen Aspektes der Nachhaltigkeit verfolgen die Unternehmen?
3. Inwieweit wird das kulturelle Engagement im Rahmen der externen Unternehmenskommunikation thematisiert und in welcher Form?
4. Worin sehen die Unternehmen zukünftige Potenziale für das kulturelle Engagement der Wirtschaft in Bezug auf den Faktor Nachhaltigkeit?
5. Wie wird die Wirksamkeit der geförderten Maßnahmen auf Nutzerseite bewertet?

³ Polterauer, 2010, S. 223.

Die notwendigen Informationen werden im Rahmen von Gesprächen mit den jeweiligen Ansprechpartnern der fallstudienrelevanten Unternehmen und der Stiftung Preußischer Kulturbesitz bzw. der Staatlichen Museen zu Berlin generiert. Die Befragung der Nutzerseite vertieft hierbei das Erkenntnisinteresse der Untersuchung im Hinblick auf die Wirksamkeit kuratoriumsgeförderter Maßnahmen. Adäquate Publikationen werden zur Untersuchung herangezogen. Da „vor allem das Internet in der Kundenkommunikation an Bedeutung gewonnen“⁴ hat, sind auch die Internetauftritte der Kuratoriumsmitglieder Gegenstand der Analyse. Wann sind business case als reiner unternehmerischer Nutzen und social case als realer Nutzen für die Gesellschaft gleichermaßen gegeben? Auch dieser Fragestellung geht die Dissertation nach.

1.3 Methodik

Um die für die Fallstudien generierten Informationen entsprechend einordnen und bewerten zu können, wird der Dissertation ein theoretischer Teil vorangestellt, der sowohl die Dimensionen von Wirtschaft und Kultur als auch die Themenschwerpunkte Nachhaltigkeit und Unternehmenskommunikation vorab betrachtet. Zudem wird der Masterplan Museumsinsel Berlin 2015 der Stiftung Preußischer Kulturbesitz vorgestellt, dessen Realisierung das Kuratorium Museumsinsel unterstützt und dem die fallstudienrelevanten Unternehmen angehören. Ein Exkurs zum Thema Vertrauen und Glaubwürdigkeit erscheint sinnvoll, wenn man an die große Bedeutung dieser Komponenten für Markenführung und Imagebildung von Unternehmen denkt. Im Anschluss an die theoretischen Vorbetrachtungen werden dann die praktischen Erkenntnisse, welche sich im Rahmen der Fallstudien ergeben, dargelegt und im Abgleich zu einer Konklusion zusammengeführt. Diese soll abschließende Empfehlungen ermöglichen, inwieweit das kulturelle Engagement im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung stärker in die Unternehmenskommunikation eingebunden werden kann.

Die Analyse des Fallbeispiels erfolgt auf zwei Ebenen, wobei sowohl die Unternehmensseite als auch die Nutzerseite der geförderten Maßnahmen näher betrachtet werden, um mit den generierten Daten eine ausreichende empirische Basis sicherzustellen. Die Autorin wählte mit dem offenen Leitfadenterview für die Befragung ein qualitatives Verfahren, da die

⁴ Mast, 2006, S. 314.

inhaltliche Tiefe der Gespräche im Vordergrund des Interesses steht. Die geringe Standardisierung ermöglicht einen relativ freien Interviewverlauf, der sicherstellt, dass alle Fragen beantwortet werden, welche vorab im Leitfaden festgelegt wurden, erfordert dabei jedoch keine starre Reihenfolge des Gesprächsverlaufes. Die fallstudienrelevanten Unternehmen für die exemplarische Analyse wurden aus den Mitgliedern des Kuratoriums Museumsinsel ausgewählt, die sich durch ihre Mitgliedschaft im Sinne der sozialen Komponente der Nachhaltigkeit nachweislich kulturell engagieren. Bei der Auswahl wurde besonders darauf geachtet verschiedene Branchen zu berücksichtigen, um die Thematik aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchten zu können. Die Analyse des generierten Materials erfolgte in Anlehnung an die Technik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring.

1.4 Entstehung

Umfangreiche Recherchen im wirtschaftlichen und musealen Umfeld gingen der Umsetzung dieser Arbeit voraus, wobei sich die Einzigartigkeit des Konzeptes Kuratorium Museumsinsel und damit die Eignung als Untersuchungsgegenstand zeigte. Die Autorin besuchte nicht nur die großen kuratoriumsgeförderten Ausstellungen wie *Babylon – Mythos und Wahrheit*, *Gesichter der Renaissance*, *Pergamon – Panorama der antiken Metropole*, *Im Licht von Amarna* und *Uruk 5000 Jahre Megacity* auf der Museumsinsel, sondern recherchierte deutschlandweit wie etwa in Stuttgart und Schwäbisch Hall bei der Daimler AG und der Adolf Würth GmbH & Co. KG, um sich ein Bild von der kulturellen Arbeit der Mitglieder des Kuratoriums zu machen. Besonders die Deutsche Bank KunstHalle, das Mercedes-Benz Museum, die Kunsthalle Würth und die Ausstellung *Riemenschneider im Chor/Das Bode-Museum zu Gast in der Johanniterhalle Schwäbisch Hall* gaben der Autorin praxisnahe Einblicke in den wirtschaftlichen Umgang mit Kultur. Die Durchsicht von publiziertem Filmmaterial des Kuratoriumsmitgliedes ZDF zum Thema Museumsinsel ließ Schlüsse hinsichtlich der medialen Vermittlung des Masterplanes Museumsinsel zu. Die Erkenntnisse aus der Teilnahme an den jährlichen Tagungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung sowie der Internationalen Konferenz CSR integrierte die Autorin in den theoretischen Teil der Arbeit. Die vorhandene Datenbasis nach der ersten Studie wurde durch die Befragung der Museumsvertreter erweitert, wodurch beide Seiten ihre Sichtweisen auf das gemeinsame Projekt Kuratorium Museumsinsel einbringen konnten.

1.5 Relevanz

Laut UN-Definition leben wir bis zum Jahr 2014 in der Dekade Bildung für nachhaltige Entwicklung, in der sich die Menschen Werte und Wissen aneignen sollen, die eine zukunftsfähige Gesellschaft ausmachen. Die Bundesregierung unterstützt die Verleihung des Deutschen Nachhaltigkeitspreises an Unternehmen, die wirtschaftlichen Erfolg mit sozialem und ökologischem Engagement verbinden. Der Wunsch nach stabilen Werten und der Vermittlung von Gehaltvollem nehmen in der von Umbrüchen geprägten Gegenwart stetig zu. Hier können Unternehmen einen großen Beitrag zum Erhalt kultureller Güter wie der Museumsinsel leisten und selbst davon profitieren, da auch gebildetes und somit qualifizierbares Personal nur so heranwachsen kann. Zudem gilt es, das „Bewusstsein für die Steigerungsfähigkeit des Unternehmenswertes durch Nachhaltigkeitsaktivitäten“⁵ im Wirtschaftssektor weiterhin zu schärfen, damit dieser Aspekt bei der Realisierung von Kommunikationsstrategien verstärkt berücksichtigt wird. Zudem wird die Bedeutung der Langfristigkeit von gesellschaftlichem Engagement für die Glaubwürdigkeit und Vertrauensbildung noch immer unterschätzt. Hier möchte die Dissertation der Debatte Impulse verleihen und mit der Verknüpfung von Wirtschaft und Kultur einerseits sowie Nachhaltigkeit und Unternehmenskommunikation andererseits eine Forschungslücke schließen.

Die wirtschaftlich effektive Waldschlösschenbrücke hat die Stadt Dresden im Jahr 2009 ihren Status als UNESCO-Weltkulturerbe gekostet. Der Brückenschlag selbst ist jedoch ein Symbol für die Chancen, die sich in der Zusammenarbeit von Wirtschaft und Kultur auftun: Wenn beide Bereiche sich auf die Ausübung ihrer Kernkompetenzen beschränken, sich nicht gegenseitig zu dominieren versuchen, sondern in der Mitte der Brücke aufeinandertreffen, können sie gemeinsam einen großen gesellschaftlichen Beitrag leisten. Diese Chancen möchte die Dissertation aufzeigen und das Verständnis von Wirtschaft und Kultur füreinander im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung vertiefen.

⁵ Hardtke/Prehn, 2001, S. 70.

2 Dimensionen von Wirtschaft und Kultur

Um das Spannungsfeld, das mitunter zwischen Wirtschaft und Kultur entsteht und mit dem Kooperationen aus Mitgliedern beider Bereiche umgehen müssen, besser zu verstehen, erscheinen einige theoretische Vorbetrachtungen hierzu sinnvoll.

2.1 Dimensionen der Wirtschaft

Bevor näher auf die verschiedenen Interpretations- und Assoziationsmöglichkeiten der Kultur eingegangen wird, soll im Folgenden der Wirtschaftsbegriff im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen sowie die Ziele und Werte von Unternehmen als Wirtschaftsvertreter.

2.1.1 Wirtschaftsbegriff

Das Wort *wirtschaft*⁶ wurde bereits im 10. Jahrhundert verwendet und entwickelte sich sowohl in die Richtung der klassischen *Gastwirtschaft* weiter als auch hin zur *Ökonomie*, der Wirtschaftlichkeit. Das lateinische Wort *oeconomia*⁷ für *Haushaltung* und *Verwaltung*, welches hier zugrunde liegt, ging ursprünglich aus dem Griechischen hervor. *Oikos* bezeichnet *das Haus*, *nemein* bedeutet *(ver-)teilen*. Interessanterweise sind demnach die Grundgedanken der Nachhaltigkeit – das Haushalten und (Ein-)teilen – unmittelbar im Ökonomiebegriff angelegt, denn „Ökonomie ist die Lehre von der Kunst des Verzichtens.“⁸

2.1.2 Unternehmen und Unternehmensziele

Unternehmen sind Organisationen. In der Betriebswirtschaftslehre wird der funktionale Organisationsbegriff als wahrzunehmende Aufgabe zur Zweckerfüllung des Unternehmens vom institutionellen unterschieden, der das gesamte System meint und folgende Zentralelemente einschließt: Spezifische Zweckorientierung, geregelte Arbeitsteilung und

⁶ Kluge, 2002, S. 993.

⁷ Ebenda, S. 665.

⁸ Bonus/Ronte, 1997, S. 157.

beständige Grenzen.⁹ Unternehmen benötigen Ressourcen, um ihren Zweck zu erfüllen, da die Mitarbeiter „unter Zuhilfenahme von Ressourcen (inputs) ein Gut oder eine Dienstleistung (output) erstellen. Unabhängig von der Größe (Mikro-Unternehmung oder multinationaler Konzern) geht es um die Umwandlung von Inputs in Outputs (production view of the firm). Inputs verursachen Kosten, Outputs schaffen Umsatzerlöse.“¹⁰ Der freie Zugang zu Ressourcen, deren Zu- und Verteilung sowie die entstehenden Kosten bei ihrer Umwandlung sind zentrale Ansatzpunkte aller Überlegungen zur Nachhaltigkeit. Im besonderen Fokus stehen hierbei die öffentlichen Güter.

Die Befriedigung von Bedürfnissen ist als übergeordnetes Ziel von Wirtschaftsunternehmen anzusehen. Als Bedürfnis gilt „das mit dem Streben nach Beseitigung eines Mangels verbundene Gefühl.“¹¹ Entsprechend der Maslowschen Bedürfnishierarchie können fünf Ebenen unterschieden werden:

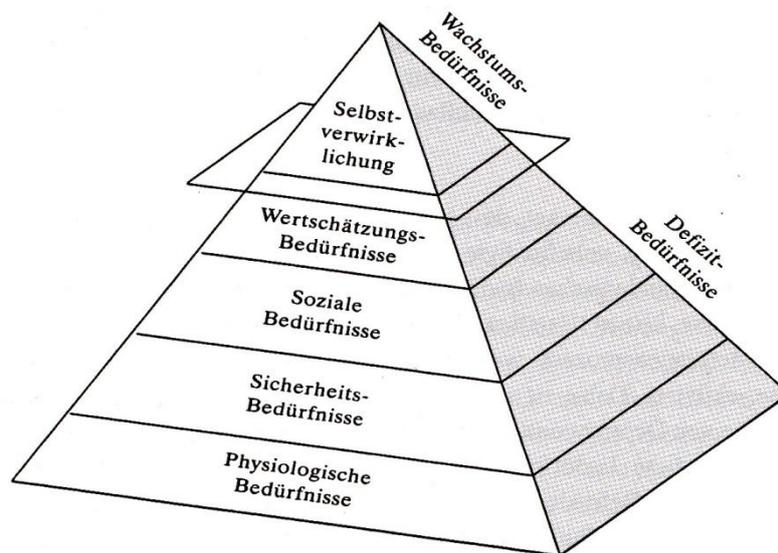


Abbildung 1: Die Maslowsche Bedürfnispyramide¹²

Defizitbedürfnisse können nach Maslow befriedigt werden, während der Wunsch nach Selbstverwirklichung ein stetig andauerndes Wachstumsbedürfnis ist. Bauman vertritt die

⁹ Schreyögg, 2003, S. 10.

¹⁰ Staehle, 1999, S. 420 ff.

¹¹ Kuß, 2001, S. 79.

¹² Vgl. Schreyögg, 2003, S. 221.

Ansicht, dass Wirtschaftsunternehmen die Bedürfnisbefriedigung zwar als Ziel postulieren, jedoch von der Schaffung neuer Bedürfnisse wesentlich stärker profitieren.¹³ Auf das Wesen der darauf basierenden Konsumgesellschaft wird im Kapitel 2.2.1.3 näher eingegangen.

Als wichtigste branchenunabhängige Ziele der meisten Unternehmen sind über die Bedürfnisbefriedigung durch die Erstellung von Gütern und Dienstleistungen hinaus die Prinzipien der Gewinnmaximierung und Kostenminimierung anzusehen sowie Wachstum, dessen besondere Bedeutung von bekannten Ökonomen wie Smith und Keynes propagiert wurde und welches in Kennzahlen wie Marktanteil und Umsatz ausgedrückt wird. Als Maß für das Wirtschaftswachstum eines Landes wird häufig das Bruttoinlandsprodukt (BIP) berechnet, das auch als Wertschöpfung bezeichnet wird. Smith prägte den Begriff der *invisible hand*, welche seiner Ansicht nach für einen reibungslosen Ablauf des Marktgeschehens sorgt, wenn alle Marktteilnehmer lediglich ihren Eigeninteressen folgen, sodass der Staat weitgehend auf Reglementierungen verzichten kann.¹⁴ Keynes wies hingegen bereits 1928 darauf hin, dass sich der einseitige Fokus auf Wohlstandsvermehrung und Wachstum zu Lasten der Moral auswirken könne. In seinem Aufsatz *possibilities for our grandchildren*, der bereits im Titel die Zukunftsperspektive für folgende Generationen thematisiert, wie es auch für die nachhaltige Denkweise bedeutsam ist, postuliert er: „When the accumulation of wealth is no longer of high social importance, there will be great changes in the code of morals.“¹⁵

2.1.3 Erfolgskriterien in der Wirtschaft

Dubielzig konstatiert, dass Unternehmen „in erster Linie aus ökonomischen Motiven heraus gegründet werden“¹⁶ und ordnet verschiedene unternehmerische Erfolgskriterien zentralen gesellschaftlichen Umfeldern zu. Das marktliche Umfeld besteht aus Finanzmarkt, Absatzmarkt, Beschaffungsmarkt, Arbeitsmarkt und Meinungsmarkt mit den jeweiligen Erfolgskriterien Shareholder Value, Marktanteil, Qualität der Geschäftsbeziehungen, Attraktivität als Arbeitgeber und Reputation. Als Abbild des Kursanstieges von Aktien ist der

¹³ Vgl. Bauman, 2009, S. 64.

¹⁴ Vgl. Smith, 1974, S. 371.

¹⁵ Keynes, 2010, S. 329.

¹⁶ Dubielzig, 2008, S. 216.

Shareholder Value zwar immer noch eine wichtige Größe für Investoren und Kreditgeber, wird jedoch im Rahmen der Diskussionen um das Leitbild der Nachhaltigkeit zunehmend kritisiert. Für das technisch-wissenschaftliche Umfeld ist gemäß Dubielzig Effektivität das unternehmerische Erfolgskriterium, während im juristischen Umfeld die Legalität von entscheidender Bedeutung ist. Im politischen Umfeld müssen Handlungsspielräume erschlossen werden, das soziokulturelle Umfeld verlangt Legitimität. „Was legal ist, ist nicht zwangsläufig auch legitim“¹⁷ erklärt Dubielzig seine Abgrenzung zwischen der Einhaltung von bestehenden Gesetzen durch unternehmerische Tätigkeit und der Anerkennung aller grundlegenden Werthaltungen in einer Gesellschaft.

2.1.4 Wirtschaftsethik: Werte in der Wirtschaft

Im Griechischen bezeichnet das Wort *éthos*¹⁸ *Sitte, Gewohnheit* und *Brauch*, weshalb die Ethik auch synonym für Sittenlehre oder Moralphilosophie verwendet wird. Besonders im Verlauf der in den Medien als Finanzkrise diskutierten Ereignisse im Jahr 2008 wurde der Ruf nach einer neuen Wirtschaftsethik und der Achtung grundlegender Werte lauter. „Wer die gesellschaftspolitische Diskussion aufmerksam verfolgt, wird schnell bemerken, dass Ethik und Ökonomie zumeist als unvereinbare Gegensätze dargestellt werden“¹⁹, moniert Zerfaß und betont, dass Markt, Recht und moralische Normen als gesellschaftlich legitimierte Steuerungsmechanismen unternehmerisches Handeln erst ermöglichen. „Auch Unternehmen als Wirtschaftssubjekte existieren ja keineswegs per se, sondern nur aufgrund und im Rahmen vorgängiger gesellschaftlicher Vereinbarungen. Ohne das Aktiengesetz oder GmbH-Gesetz würde es keine korporativ handlungsfähigen Kapitalgesellschaften geben.“²⁰

Werte können definiert werden als „Ideen, Orientierungen oder Verhaltensweisen (Werthaltungen), die von Menschen innerhalb eines Kulturkreises, einer Gruppe oder eben innerhalb eines Unternehmens als richtig, wichtig und damit wünschens- bzw. erstrebenswert angesehen werden.“²¹ Werte haben sowohl normative Funktion für das Handeln und Verhalten als auch konstitutive Funktion für das Herausbilden kultureller Identität. Von

¹⁷ Dubielzig, 2008, S. 217.

¹⁸ Kluge, 2002, S. 261.

¹⁹ Zerfaß, 1999, S. 166.

²⁰ Ebenda.

²¹ Kleinfeld, 2004, S. 106.

besonderer Bedeutung ist jedoch die integrative, gemeinschaftsstiftende Funktion, die nicht nur das gesellschaftliche Leben vereinfacht, sondern eben auch die Zusammenarbeit verschiedener Individuen in einem Unternehmen. Die „Gesamtheit aller in einem Unternehmen wirksamen Basisannahmen, Normen, Werte, Denkhaltungen und Umgangsformen, die das Verhalten der Mitarbeiter und dadurch das Erscheinungsbild des Unternehmens nach innen und außen prägen“²², wird als Unternehmenskultur bezeichnet. In diesem Begriff treffen Wirtschaft und Kultur in besonders interessanter Weise zusammen. Wieland vertritt die Auffassung, dass Unternehmen an jenem Set von Werten beschrieben werden können, für das sie stehen und welches sie intern und extern kommunizieren. Sein Werteviereck umreißt vier verschiedene Werteklassen:

<p>Kommunikationswerte</p> <p>Achtung Zugehörigkeit Offenheit Transparenz Verständigung Risikobereitschaft</p>	<p>Leistungswerte</p> <p>Nutzen Kompetenz Leistungsbereitschaft Flexibilität Kreativität Innovationsorientierung Qualität</p>
<p>Moralische Werte</p> <p>Integrität Fairness Ehrlichkeit Vertragstreue Verantwortung</p>	<p>Kooperationswerte</p> <p>Loyalität Teamgeist Konfliktfähigkeit Offenheit Kommunikationsorientierung</p>

Tabelle 1: Werteviereck. Eigene Darstellung in Anlehnung an Wieland²³

Seine jeweiligen speziellen kodifizierten Werte verleihen einem Unternehmen Identität und müssen kontinuierlich intern und extern kommuniziert werden, um sowohl die tägliche

²² Kleinfeld, 2004, S. 103.

²³ Wieland, 2004, S. 24.

Arbeitsweise im Unternehmen prägen zu können als auch das Image des Unternehmens nach außen. Die große Bedeutung der Unternehmenskommunikation für die Konstruktion von Images wird im Kapitel 3.2.3 umfassend erörtert werden.

Der Begriff Wertschöpfung prägt die Betriebswirtschaftslehre und sollte bei der Analyse des Wertbegriffes in der Wirtschaft einbezogen werden. Im unternehmerischen Kontext meint die Wertschöpfung die Differenz zwischen dem Wert eines Produktes nach der Verarbeitung im Unternehmen im Gegensatz zu seinem Wert vor der Verarbeitung. Den Umwandlungsprozess versinnbildlicht die Wertkette. Interessant ist der Begriff Wertschöpfung dahingehend, dass er religiös anmutet, was er mit typischen Wirtschaftsbegriffen wie Kredit und Gläubiger gemeinsam hat. Die Religion als Teilbereich der Kultur markiert hier einen assoziativen Berührungspunkt von Wirtschaft und Kultur. Bei einem Produkt sind laut Reichertz „folgende Wertschichten zu unterscheiden: der Nutzwert (Funktion), der ästhetische Wert (Aussehen), der Sinnwert (Welche Werte repräsentiert es?) und der Mythenwert (Wer bin ich?).“²⁴ Die Mythenbildung erfolgt meist in Verbindung mit dem Markenaufbau.

Im Zusammenhang mit Erläuterungen zum Wertbegriff in der Wirtschaft darf das Geld als Wertmaßstab und universelles Zahlungsmittel nicht fehlen und soll im folgenden Kapitel näher betrachtet werden. Besonders interessant erscheint im Hinblick auf die Wertfrage in der Wirtschaft die Tatsache, dass „Wertobjekte wie Gold, Aktien, Geldscheine einer Währung oder Immobilien nicht selbst Wert (sind), sondern nur Träger von (ökonomischem) Wert – Träger eines Wertes, den wir auf sie legen und den sie in unseren Augen verkörpern, den sie aber verlieren, wenn wir ihn nicht mehr darin verkörpert sehen. Dieser Wert ist real, solange er uns dazu bewegen kann, für ihn im Gegenzug andere Träger von Wert herauszugeben.“²⁵ Hieraus ergibt sich auch die Schwierigkeit der Preisbestimmung. Legt man die klassische Tauschwirtschaft zu Grunde, spiegeln Preise „das Verhältnis wider, zu dem bestimmte Mengen von Gütern gegen andere getauscht“²⁶ werden. Um Tauschaktivitäten zu vereinfachen, bildete sich das Geld als universelles Zahlungsmittel und im Keynesianischen Sinne Medium zur Wertaufbewahrung heraus. Generalisierte Kommunikationsmedien wie Geld haben nach Görke die „Funktion, die Erwartbarkeit und die Anschlusswahrscheinlichkeit von Folgekommunikation zu erhöhen.“²⁷ Da Geld die Vorgänge in der

²⁴ Reichertz, 2002, S. 27.

²⁵ Bonus, 1990, S. 163.

²⁶ Skidelsky, 2010, S. 127.

²⁷ Görke, 1999, S. 333.

Wirtschaft maßgeblich prägt, soll dessen Entwicklung im Folgenden exkursartig nachgezeichnet werden.

2.1.5 Exkurs: Die Entwicklung des Kommunikationsmediums Geld

Die Entwicklung des Geldes lässt sich in vier Etappen beschreiben. Wert sein hieß im klassischen Sinne zunächst, „ein Ding wert sein, in einem Tauschprozess an die Stelle dieses Dings treten können“²⁸, was voraussetzt, dass der jeweilige Tauschpartner diesen Wert zuerkennt. Im einfachen Tauschhandel wurden zunächst unterschiedliche Naturalien verwendet, um den Tauschpartner auszuzahlen. Weder Steine und Muscheln noch Pflanzen und Früchte konnten sich jedoch dauerhaft etablieren. Von jener Zeit, in der sogar Salz und Vieh als Zahlungsmittel galten, zeugen noch heute der Begriff Salär und die Redensart pecunia non olet. In der zweiten Etappe der Geldentstehung setzte sich mit der Entdeckung der Metalle das Münzgeld durch, wie wir es auch heute noch kennen. Bereits 680 v. Chr. wurden in Lydien runde Metallplättchen als Zahlungsmittel verwendet. Die Edelmetalle Gold und Silber erwiesen sich zum einen aufgrund ihrer Beschaffenheit als geeignet, denn „sie sind hart, unvergänglich, unveränderbar; sie können sich in kleinste Teilchen zerteilen; sie können ein großes Gewicht in einem kleinen Volumen zusammenfassen, sie können leicht transportiert werden und sind leicht zu prägen. All das macht aus Gold und Silber ein bevorzugtes Instrument zur Repräsentation aller anderen Reichtümer.“²⁹ Zum anderen ist auch die schwere Zugänglichkeit und Seltenheit der Edelmetalle bedeutsam, denn „Geld muss knapp sein, sonst hat es keine Geltung. Wenn jeder unbeschränkten Zugang zum Medium Geld hätte, wenn jeder über beliebig viel Geld verfügte, wenn es einen Überfluss an Geld gäbe, so wäre Geld überflüssig.“³⁰ Diese bittere Erfahrung brachte die Inflation im 20. Jahrhundert mit sich, nachdem mit der Etablierung des Papiergeldes im 19. Jahrhundert die dritte Etappe der Geldentwicklung in Europa begonnen hatte. Die vierte Etappe dominiert nun der elektronische Zahlungsverkehr. „Geld hat sich von einem einheitlichen Wertmaßstab – einem festgesetzten ‚Guthaben‘, einer substantiellen und absoluten ‚Wahrheit‘ – in etwas Ätherisches, Flüchtiges, Elektronisches verwandelt. Innerhalb der letzten zwanzig oder mehr

²⁸ Foucault, 1974, S. 240.

²⁹ Ebenda, S. 223.

³⁰ Hörisch, 1998, S. 180.

Jahre hat es sich von einer dem Mandat der Regierung unterstellten Äquivalenz – 35 Dollar gleich eine Unze Gold, einem erstmals vor fünftausend Jahren entwickelten Gedanken – zu einer neuen elektronischen Form verschoben. Es ist nichts mehr als eine Ansammlung von Einsen und Nullen geworden.“³¹ Diese Entwicklung hat auch die Wirtschaft tiefgreifend verändert.

Bernd Kluge, Direktor des Münzkabinettes im Bode-Museum auf der Museumsinsel, betont die kulturelle Komponente des Geldes: „Es gibt eigentlich nichts in der Geschichte, was man mit Münzen nicht irgendwie illustrieren oder auch beweisen könnte. Kein Fleckchen Erde, in dem nicht irgendwann auch Münzen geprägt worden sind. Kein Potentat dieser Welt, der sich nicht mit eigenen Münzen geschmückt hat. Und insofern ist das Münzkabinett in der Tat so etwas wie eine metallene Chronik der Menschheitsgeschichte.“³² Was für die Kulturen die Münzen sind oder waren, sind heute möglicherweise die Logos der Unternehmen. Allein die 400.000 Münzen und Medaillen, welche das Bode-Museum ausstellt, haben einen Wert von 1 Milliarde Euro.

2.2 Dimensionen der Kultur

Nach den vorangegangenen Betrachtungen zur Wirtschaft sollen nun die Facetten des Kulturbegriffes näher beleuchtet werden.

2.2.1 Kulturbegriff

Kaum ein Begriff ist so vielfältig interpretiert worden wie der Kulturbegriff. Im Folgenden soll eine Auswahl von Definitionen und Deutungen herausgegriffen werden und als Verständnisgrundlage für die vorliegende Arbeit dienen. „Da alle Gegenstände oder Phänomene zahlreiche Eigenschaften haben, kann keine deskriptive Definition jemals vollständig sein, und eine gute Definition beweist sich dadurch, dass sie die für die betreffende Arbeit einschlägigen Eigenschaften betont.“³³ Baecker betont die Komplexität des Kulturbegriffes und konstatiert: „Kultur und Natur, Kultur und Zivilisation, Kultur und

³¹ Vak, 1998, S. 313.

³² Wedel, Carola: Museumsinsel Berlin. Schatzkammer der Könige – Das Bode-Museum. DVD 2008.

³³ Linton, 1979, S. 79.

Gesellschaft: Kultur ist ohne die Differenz zu einem Gegenüber nicht zu denken.³⁴ In diesem Sinne soll bei der Gliederung der folgenden Kapitel verfahren werden.

2.2.1.1 Etymologischer Ursprung

Etymologisch entwickelte sich der Kulturbegriff aus dem von *cultura*³⁵ abgeleiteten lateinischen Wort *colere*, das für *pflügen* und *bebauen* steht und vorwiegend in der Landwirtschaft im Zusammenhang mit Ackerbau und Viehzucht verwendet wurde. Diese Herkunft zeigt sich auch im verwandten Begriff *Kolter*, mit dem noch heute das Messer vor der Pflugschar bezeichnet wird. Auch lat. *cultus* für *Verehrung* weist auf einen Teilbereich der Kultur hin, denn der religiöse Begriff *Kult* hat hier seinen Ursprung.

2.2.1.2 Kultur und Zivilisation

Im Verlauf der Zeit erfuhr der Kulturbegriff eine vielfältige Bedeutungserweiterung. Elias betrachtete diese Entwicklung in seiner Soziogenese des Gegensatzes von Kultur und Zivilisation. „Der französische und der englische Begriff Zivilisation kann sich auf politische oder wirtschaftliche, auf religiöse oder technische, auf moralische oder gesellschaftliche Fakten beziehen. Der deutsche Begriff Kultur bezieht sich im Kern auf geistige, künstlerische, religiöse Fakten, und er hat eine starke Tendenz, zwischen Fakten dieser Art auf der einen Seite, und den politischen, den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fakten auf der anderen, eine starke Scheidewand zu ziehen.“³⁶ Hier klingt auch eine Ursache für das häufig empfundene Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Kultur an, das im vorliegenden Kapitel untersucht wird. Elias weist darauf hin, dass der Begriff Zivilisation einen Prozess beziehungsweise das Resultat eines Prozesses meint. „Der deutsche Begriff Kultur, wie er gegenwärtig gebraucht wird, hat eine andere Bewegungsrichtung: Er bezieht sich auf Produkte des Menschen (...), auf Kunstwerke, Bücher, religiöse oder philosophische Systeme, in denen die Eigenart eines Volkes zum Ausdruck kommt.“³⁷ Beide Begriffe,

³⁴ Baecker, 2001, S. 104.

³⁵ Kluge, 2002, S. 545.

³⁶ Elias, 1969, S. 3.

³⁷ Ebenda, S. 4.

Zivilisation wie Kultur, haben für Elias dennoch eine bedeutende Gemeinsamkeit, denn es sei „ein Stück Welt in ihnen zusammengefasst.“³⁸

2.2.1.3 Kultur und Gesellschaft

Dieser Gedanke lässt sich im Hinblick auf die Rolle der Kultur für jene Menschen, die in einem bestimmten „Stück Welt“³⁹ leben, aufgreifen und präzisieren. Definiert man Kultur als soziales Erbe des Menschen, dient sie dazu „das Individuum an seinen Platz in der Gesellschaft und an seine natürliche Umgebung anzupassen.“⁴⁰ Jene Kultur, mit der ein Mensch aufwächst, prägt sein Denken und Handeln als Individuum und somit die Gesellschaft als „Gruppe von Menschen, die lange genug zusammengelebt und -gearbeitet haben, um organisiert zu sein, und sich als eine soziale Einheit mit genau festgelegten Grenzen zu begreifen.“⁴¹ Dieser Kulturbegriff ist es auch, der für den Anthropologen Tyler „das Wissen, Glauben, Kunst, Sitte, Recht, Brauch und alle anderen Fähigkeiten und Gewohnheiten in sich schließt, die der Mensch als Mitglied der Gesellschaft erworben hat.“⁴²

Giddens unterscheidet zwei Hauptaspekte der Kultur und betont: „A society`s culture comprises both intangible aspects – the beliefs, ideas and values which form the content of culture – and tangible aspects – the objects, symbols or technology which represent that content.“⁴³ Parsons macht sogar deutlich, dass der „Besitz von Kultur das entscheidende Kriterium für die Definition menschlicher Gesellschaft“⁴⁴ sei. Wersig betont die Bedeutung der Kultur für den Umgang einer Gesellschaft mit dem Faktor Zeit. Wegen des stetigen Wechsels der die Gesellschaft ausmachenden Individuen durch Tod und Geburt „braucht sie ein Gedächtnis dessen, was sie war und ist. Sie muss sich als Ganzes symbolisch reproduzieren, als ein Satz von Gemeinsamkeiten, die für ihre Mitglieder Relevanz haben, die sie von anderen Gesellschaften unterscheidet. Die Gedächtnisfunktion könnte auch als ein funktionaler Teilbereich angesehen werden, wenn ihm nur die Speicheraufgabe zugewiesen

³⁸ Elias, 1969, S. 2.

³⁹ Ebenda.

⁴⁰ Linton, 1979, S. 74.

⁴¹ Ebenda, S. 79.

⁴² Vgl. Eagleton, 2009, S. 51.

⁴³ Giddens, 2001, S. 22.

⁴⁴ Parsons, 2009, S. 10.

würde (und dafür hat sich zumindest ansatzweise auch eine institutionelle Teilfunktionalität mit Bibliotheken, Archiven und Museen entwickelt). Das Gedächtnis kann seine Funktion allerdings nicht nur – auch das menschliche Gedächtnis – durch Speichern erfüllen, sondern es muss ständig benutzt werden. Erinnerung ist der engere Sinn von symbolischer Reproduktion.⁴⁵

Bauman bezeichnet die derzeit vorherrschende Kultur in den Industrieländern übergreifend als eine konsumistische und die dazugehörige Gesellschaftsform als Konsumgesellschaft. Dieser Begriff stehe für „eine Art von Gesellschaft, die die Entscheidung für einen konsumistischen Lebensstil und eine konsumistische Lebensstrategie propagiert, fördert oder erzwingt und allen kulturellen Alternativen ablehnend gegenübersteht.“⁴⁶ Bauman sieht in der Entscheidung, sich an die Grundsätze der Konsumgesellschaft anzupassen, die Voraussetzung als Mitglied anerkannt zu werden. Der Konsum als Investition in den sozialen Wert und das Selbstwertgefühl des Individuums prägt die heutige Gesellschaft in so hohem Maße, dass ihre Mitglieder selbst zu Konsumgütern werden, die nachgefragt werden wollen und sich dementsprechend kleiden und verhalten, um ihren Marktwert zu erhöhen, wie dies beispielsweise für den Arbeitsmarkt von Nöten ist. Der Begriff human resources, welcher sich als Bezeichnung für das Personal eines Unternehmens durchgesetzt hat, spiegelt dies wider.

2.2.1.4 Kultur und Kunst

Rawls definiert, dass zu einer sozialen Gemeinschaft nicht nur gemeinsame Ziele gehören, sondern auch „gemeinsame Tätigkeiten, die als an sich wertvoll empfunden werden. Wissenschaft und Kunst sind naheliegende Beispiele.“⁴⁷

Der Kunstbegriff kann durch die Unterscheidung von vier Sparten beschrieben werden. Zur Bildenden Kunst zählen beispielsweise Malerei und Architektur, während Theater und Ballett als Darstellende Künste gelten. Darüber hinaus sind die Sparten Musik und Literatur zu

⁴⁵ Wersig, 2004, S. 174.

⁴⁶ Bauman, 2009, S. 72.

⁴⁷ Rawls, 1975, S. 570.

unterscheiden. „Generell werden alle Güter und Leistungen, die in den Bereichen von Kunst und Kultur erstellt werden, als Kunst- oder Kulturgüter bezeichnet.“⁴⁸

Hegel betonte in seinen Vorlesungen über die Ästhetik die „Geistigkeit der Kunst.“⁴⁹ Seiner Ansicht nach „besteht das Eigentümliche der Kunst in der Bewegung der Gefühle und der Befriedigung, welche in dieser Bewegung, selbst in der Furcht, dem Mitleiden, der schmerzlichen Rührung und Erschütterung liegt – also in dem befriedigenden Interessieren der Gefühle und Leidenschaften und insofern in einem Wohlgefallen, Vergnügen und Ergötzen an den Kunstgegenständen, ihrer Darstellung und Wirkung.“⁵⁰ Schulze bezeichnet diese Dominanz der Geistigkeit als maßgeblich für die Hochkulturszene, zu welcher er Einrichtungen und Veranstaltungen der traditionellen bildungsbürgerlichen Kultur wie Theater, Opernhäuser, Museen und Konzerte mit klassischer Musik zählt, und die er von Neuer Kulturszene, Kulturladenszene, Kneipenszene, Sportszene sowie Volksfestszene unterscheidet. Der Autor geht davon aus, dass jedes Angebot auf dem Erlebnismarkt ein Publikum erzeugt, das sich durch dessen Konsum bildet. Beim Entstehen und Zerfallen von Publika sind nach Schulze bestimmte Strukturen erkennbar, die er mit dem Szenebegriff beschreibt. „Eine Szene ist ein Netzwerk von Publika, das aus drei Arten der Ähnlichkeit entsteht: partielle Identität von Personen, von Orten und von Inhalten. Eine Szene hat ihr Stammpublikum, ihre festen Lokalitäten und ihr typisches Erlebnisangebot.“⁵¹ Besonders die Hochkulturszene ist gemäß Schulze im Zeitablauf sehr stabil und einheitlich geblieben, seit das Bürgertum im 18. und 19. Jahrhundert deren Institutionalisierung beförderte. Auch wenn sich das Publikum bereits langsam zu differenzieren beginnt, konstatiert er: „Je höher die Bildungskategorie und je höher die Statuskategorie, desto wahrscheinlicher ist der Zugang zur Hochkulturszene.“⁵² Charakteristisch für Veranstaltungen der Hochkulturszene sind „konzentriertes Zuhören, stilles Betrachten, versunkenes Dasitzen – fast immer befindet sich der Organismus im Ruhezustand. Heftigere körperliche Reaktionen wie Klatschen, Pfeifen, Bravo- oder Buhrufe sind nur im Anschluss an die Darbietung üblich“⁵³, wodurch sich das

⁴⁸ Gottschalk, 2004, S. 235.

⁴⁹ Hegel, 1970, S. 76.

⁵⁰ Ebenda.

⁵¹ Schulze, 2000, S. 463.

⁵² Ebenda, S. 477.

⁵³ Ebenda, S. 143.

„Geistige in der Kunst als ihr eigentliches Element“⁵⁴ äußert. Schulze schreibt Begriffen wie Bildungsbürger, Intellektueller und kultiviert eine umgangssprachliche Bedeutung zu, „die sich am besten dadurch beschreiben lässt, was entsprechende Leute tun: gute Bücher lesen, nachdenken und diskutieren, schreiben, klassische Musik hören, Ausstellungen und Museen besuchen“⁵⁵ und Ähnliches. Dem Begriff der Hochkultur wird häufig die Massenkultur beziehungsweise Populärkultur gegenübergestellt, deren Entwicklung durch die Verbreitung der Massenmedien befördert wurde. „Massenkultur ist Marktkultur; sie muss sich – und sei es als Werbe-Umfeld – in harter Konkurrenz und mit Aussicht auf Gewinn verkaufen lassen, im Wettbewerb der Reize ihr Publikum finden.“⁵⁶ Darauf ausgerichtete Ereignisse sprechen ein breiteres Publikum an und sind somit lukrativer für Werbemaßnahmen, wenn man an die Bandenwerbung von Sportereignissen wie der Fußballweltmeisterschaft denkt. Das 120-minütige Endspiel der Fußball-Weltmeisterschaft im Jahr 2010 verfolgten 25 Millionen Menschen, die Ausstellung *Gesichter der Renaissance*, welche 2011 drei Monate im Bode-Museum auf der Berliner Museumsinsel zu sehen war und in deren Rahmen die Logos der Mitglieder des Kuratoriums Museumsinsel präsentiert wurden, verzeichnete 250.000 Besucher. Das Populäre wird „von der Kulturindustrie zur Stabilisierung des Bestehenden oder bloß zur Gewinnmaximierung unter das Volk gebracht.“⁵⁷ In Anlehnung an den etymologischen Ursprung von *popularis*⁵⁸ für *zum Volk gehörig* gilt „populäre Kultur als Kultur der Leute, die im Gegensatz zur Dominanzkultur des Machtblocks steht.“⁵⁹ Somit erreicht ein werbendes Wirtschaftsunternehmen unter Umständen mehr potenzielle Kunden durch Bandenwerbung in Stadien, spezielle Kunden wie etwa Entscheider aus Wirtschaft, Kultur und Politik jedoch häufig durch Aktivitäten im Umfeld der klassischen Hochkultur. Hügel warnt vor einer konsequenten Abgrenzung beider Begriffe und konstatiert: „Unsere Kultur ist gerade in den letzten fünfzig Jahren bestimmt durch ein Aufeinander-zu-Bewegen von Hoch- und Populärer Kultur, von Kunst und Unterhaltung.“⁶⁰ Der Autor führt hierzu den

⁵⁴ Schulze, 2000, S. 144.

⁵⁵ Ebenda, S. 143.

⁵⁶ Hügel, 2003, S. 49.

⁵⁷ Hügel, 2007, S. 107.

⁵⁸ Kluge, 2002, S. 713.

⁵⁹ Hügel, 2007, S. 83.

⁶⁰ Ebenda, S. 77.

Auftritt von Tenören im Fußballstadion oder die Ausrichtung von Rock-Konzerten in Kirchen als Beispiele für diese Form der Hybrid-Kultur an.

2.2.2 Museen als Kulturinstitutionen

Der Begriff Institution geht auf das lateinische Wort *instituere*⁶¹ für *aufstellen* zurück. „Eine Statue bleibt stehen, wo sie ist, und zwar für längere Zeit. Gerade das ist ihr Zweck; ein Leuchtturm, der auf den Seekarten verzeichnet ist, darf nicht versetzt werden, weil man sonst den Weg durch die Klippen nicht mehr findet. Institutionen also wandeln sich selten, und dies geschieht in der Regel langsam.“⁶² Terlutter definiert Kulturinstitutionen mit Begriffen aus der Betriebswirtschaftslehre als Organisationen, „die der Beschaffung, der Produktion oder dem Absatz kultureller Leistungen i. w. S. dienen.“⁶³ Als solche Institutionen gelten Museen, in denen das kulturelle Erbe der Menschheit gesammelt, bewahrt, erforscht und ausgestellt wird und welche im Rahmen dieser Arbeit repräsentiert durch die Museumsinsel im Vordergrund der Betrachtungen stehen. Terlutter bezeichnet Museen als Betriebe der Bildenden Künste und unterscheidet sie somit von Betrieben der darstellenden Künste wie Orchester und Chöre, Medienbetrieben wie Rundfunkunternehmen und Verlage sowie Vermittlungsunternehmen wie Künstler- und Medienagenturen.⁶⁴ Entsprechend der Definition des International Council of Museums (ICOM) gilt das Museum als „non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment.“⁶⁵

Bereits diese ausgewählten Definitionen des Museumsbegriffes enthalten eine große Bandbreite an möglichen Assoziationen, welche den Wandel in der Entwicklung dieser Institution zeigen. Als frühe Formen des Museums werden häufig Sammlungen wie die Kunst- und Wunderkammern bezeichnet, welche im 16. Jahrhundert entstanden und von Adeligen unterhalten wurden. Als eines der ersten öffentlichen Museen gilt der französische

⁶¹ Kluge, 2002, S. 443.

⁶² Bonus/Ronte, 1997, S. 5.

⁶³ Terlutter, 2000, S. 17.

⁶⁴ Terlutter, 1998, S. 11.

⁶⁵ Definition nach ICOM. Vgl. URL: <http://icom.museum/who-we-are/the-vision/museum-definition.html>

[26.07.2011].

Louvre, welcher 1793 öffnete. Es folgten 1819 der Prado in Madrid und 1828 das Alte Museum in Berlin. Nicht nur die Ausstellungsgegenstände erfüllten eine repräsentative Funktion für den Staat sondern auch die Museumsbauten selbst, die „neben der Kunst auch den Auftraggeber feierten.“⁶⁶ Ab dem 19. Jahrhundert rückte die verhaltens- und sozialpolitische Funktion von Museen in den Vordergrund. Sie sollten „ein sich gut benehmendes Publikum produzieren und außerdem die populäre d. h. proletarische Kultur verändern.“⁶⁷ In den 60er Jahren bezeichnete Bourdieu Museen jedoch als sozial ausschließend, da „sowohl der Produktion als auch der Bekräftigung von Klassenunterschieden“⁶⁸ Vorschub geleistet würde. Auch in den 70er Jahren beschrieben Duncan und Wallach die klassische Fassade von Museen als symbolische Schwelle, hinter der sich ein Raum der universellen Werte befände und betonten die „soziokulturelle Funktion des Museums als eines Produzenten, nicht nur eines Bewahrers der Unterscheidungen zwischen hoch/niedrig, dem Elitären und dem Populären.“⁶⁹ Museen stellen nicht nur Objekte von ästhetischem Wert aus, sie verleihen ihn auch, weshalb bereits Bourdieu sie als „Legitimierungsinstanzen“⁷⁰ bezeichnete. Eine Installation aus Papier und Pappe mag im alltäglichen Leben entsorgt werden, im Museum jedoch zählt nicht das Material, sondern die Vision. Schulze warnt, dass die bloße Inszenierung im hochkulturellen Kontext Bedeutung erzeugen kann. „Im Kontext Konzert wird Atonalität zu Musik, im Kontext Theater kann ein inhaltsloses Stück Respekt beanspruchen, im Kontext Kunstmuseum wird jeder beliebige Gegenstand ausstellungswürdig (...).“⁷¹ Auch Bourdieu konstatiert: „Wertsphären (wie die des Museums) sind von Wertgrenzen umgeben – im Beispiel von Museumsmauern – an denen eine bestimmte Wertkonvention endet (hier: die museale) und eine andere beginnt (hier: die Straße).“⁷² Die Besonderheiten der Bewertung von und in der Kultur sollen daher im Folgenden näher beleuchtet werden.

⁶⁶ Maier-Solgek, 2002, S. 10.

⁶⁷ Hügel, 2003, S. 319.

⁶⁸ Ebenda, S. 317.

⁶⁹ Ebenda.

⁷⁰ Bourdieu, 2011, S. 36.

⁷¹ Schulze, 2000, S. 467.

⁷² Bourdieu, 2011, S. 3.

2.2.3 Kultur und Werte

Schon Kant war der Ansicht, Moralität gehöre zur Kultur.⁷³ „Moralisch zu sein, bedeutet in die Zukunft zu investieren“⁷⁴, formuliert Bauman in seinem Werk zur Postmodernen Ethik. „Oder es bedeutet das Überleben von irgendetwas Größerem, Ehrfurchtgebietendem, Wertvollerem, als ich selbst es bin.“⁷⁵ Fast meint man hier den Gedanken der nachhaltigen Entwicklung herauszulesen.

Bereits im Jahr 1966 haben Baumol und Bowen soziale Werte benannt, um die Wirkung von Kunst und Kultur auf die Gesellschaft untersuchen zu können: Optionswert, Existenzwert, Vermächtniswert, Prestigewert und Bildungswert.⁷⁶ Am Beispiel der Museumsinsel in Berlin äußert sich der Optionswert dahingehend, dass die Option des Besuches jederzeit besteht, während der Existenzwert den Wert der historischen Bauten an sich meint. Der Vermächtniswert steht in besonderem Zusammenhang mit dem Faktor Nachhaltigkeit, denn hier wird der Erhalt der Häuser für die nachfolgenden Generationen thematisiert. Prestige- und Bildungswert ergeben sich aus der Stärkung von kultureller Identität durch die Museumsinsel Berlin und der Förderung von Kreativität und ästhetischem Empfinden durch den Besuch der Ausstellungen. „Die philosophische Ästhetik reflektiert seit Kant und Schiller die Vorgänge oder Zustände, die durch das Kunstwerk und das Schöne überhaupt ausgelöst werden“⁷⁷ und wurde besonders von Baumgarten geprägt, der sich den Unterschieden zwischen Logik und sinnlicher Erkenntnis widmete.

Im Kapitel 2.1.4 wurde der Wertbegriff in der Wirtschaft näher beleuchtet, wobei sich herausstellte, dass dieser überwiegend im Kontext mit Geldzahlungen und somit Preisen zu interpretieren ist. Sicherlich ist dieser Zusammenhang im Bereich der Kulturwirtschaft, wo Kultur und Wirtschaft schon im Wort selbst deutlich aufeinandertreffen, ebenfalls von Bedeutung, dennoch „wird schlicht verlangt, dass man zwischen der Schönheit oder der ästhetischen Brillanz eines Kunstwerks und seinem Preis, zwischen der Wahrheitsevaluation und den Forschungskosten unterscheiden kann.“⁷⁸ Dies weist darauf hin, dass der ästhetische

⁷³ Elias, 1969, S. 8.

⁷⁴ Bauman, 2009, S. 89.

⁷⁵ Ebenda.

⁷⁶ Vgl. Baumol/Bowen, 1966.

⁷⁷ Baumgarten, 1988, VII.

⁷⁸ Luhmann, 1988, S. 321.

Wert hier im Vordergrund stehen soll. Während der wirtschaftliche Wert im Rahmen der Unternehmensbewertung in Form von Kennzahlen ausgedrückt wird, ist der kulturelle Wert schwer bestimmbar, da er auch von subjektiven Größen wie Geschmack als „Fähigkeit, über ästhetische Qualitäten unmittelbar und intuitiv zu urteilen“⁷⁹ abhängt. Schon Bourdieu betonte jedoch, die subjektive Möglichkeit „Geschmacksurteile zu äußern, die man persönlich nennt, ist letztlich ein Resultat der Art des Unterrichts, den man genossen hat“⁸⁰ und somit eine Frage der Bildung im Rahmen kultureller Sozialisation. Unter dem Begriff Hochkultur werden häufig Darstellungsformen wie Kunst, Literatur, Theater und Musik subsumiert, wenn sie in etablierten, meist öffentlichen Kultureinrichtungen dargeboten werden, während sich Soziokultur als Konzept der Populären Kultur außerhalb dieser Einrichtungen vollzieht. Hügel sieht Populäre Kultur als unterhaltende Kultur, die von sozialen und kulturellen Zwecken wie Belehrung und Information befreit ist.⁸¹

Ein Bewertungsmaßstab für Kulturgüter wurde mit der Einrichtung der UNESCO etabliert, welcher bei der Aufnahme in die Liste des Weltkulturerbes zu Grunde gelegt wird. Hierbei werden die übergreifenden Kriterien der Einzigartigkeit, der Authentizität und der Unversehrtheit mit einem oder mehreren der folgenden sechs Kriterien für kulturelle Stätten und Kulturlandschaften kombiniert:

Das Komitee betrachtet ein Gut als von außergewöhnlichem universellem Wert, wenn das Gut einem oder mehreren der folgenden Kriterien entspricht. Angemeldete Güter sollten daher:

- (i) ein Meisterwerk der menschlichen Schöpferkraft darstellen;
- (ii) für einen Zeitpunkt oder in einem Kulturgebiet der Erde einen bedeutenden Schnittpunkt menschlicher Werte in Bezug auf Entwicklung der Architektur oder Technik, der Großplastik, des Städtebaus oder der Landschaftsgestaltung aufzeigen;
- (iii) ein einzigartiges oder zumindest außergewöhnliches Zeugnis von einer kulturellen Tradition oder einer bestehenden oder untergegangenen Kultur darstellen;

⁷⁹ Bourdieu, 1982, S. 171.

⁸⁰ Bourdieu, 1974, S. 188.

⁸¹ Vgl. Hügel, 2003, S. 17.

(iv) ein hervorragendes Beispiel eines Typus von Gebäuden, architektonischen oder technologischen Ensembles oder Landschaften darstellen, die einen oder mehrere bedeutsame Abschnitte der Menschheitsgeschichte versinnbildlichen;

(v) ein hervorragendes Beispiel einer überlieferten menschlichen Siedlungsform, Boden- oder Meeresnutzung darstellen, die für eine oder mehrere bestimmte Kulturen typisch ist, oder der Wechselwirkung zwischen Mensch und Umwelt, insbesondere, wenn diese unter dem Druck unaufhaltsamen Wandels vom Untergang bedroht wird;

(vi) in unmittelbarer oder erkennbarer Weise mit Ereignissen oder überlieferten Lebensformen, mit Ideen oder Glaubensbekenntnissen oder mit künstlerischen oder literarischen Werken von außergewöhnlicher universeller Bedeutung verknüpft sein. (Das Komitee ist der Ansicht, dass dieses Kriterium in der Regel nur in Verbindung mit einem weiteren Kriterium angewandt werden sollte).⁸²

Die Kriterien, welche die Ernennung der Museumsinsel Berlin zum UNESCO-Weltkulturerbe ermöglichten, die im Rahmen dieser Arbeit im Mittelpunkt steht, werden im Kapitel 5.2 näher erläutert.

2.3 Wirtschaft und Kultur im Spannungsfeld

Nach den Betrachtungen zum Wirtschafts- und Kulturbegriff sowie den entsprechenden Assoziationsfeldern soll im Nachfolgenden näher auf das Spannungsfeld zwischen beiden Bereichen eingegangen werden, was bei Kooperationsformen von Kulturinstitutionen und Unternehmen entstehen kann und von denen die vorliegende Arbeit das Kuratorium Museumsinsel beispielhaft betrachtet.

„Kultur und Wirtschaft sind zwei Kategorien menschlichen Lebens, die wir vielfältig verflochten in jeder Gesellschaft finden: Kultur ist die qualitative, Wirtschaft die quantitative Kategorie. Kultur ist im weitesten Sinne verstanden die Art und Weise, wie wir miteinander umgehen, welche Wertvorstellungen wir unserem Denken und Handeln zugrunde legen.“⁸³
Nicht nur in Sitten und Gebräuchen äußert sich somit die Kultur, sondern auch in der „Art und

⁸² Vgl. URL: <http://www.unesco.de/348.html> [4.10.2011].

⁸³ Von Loeffelholz, 2001, S. 65.

Weise, wie Ressourcen genutzt, Güter produziert und getauscht⁸⁴ werden, also demnach Handlungen, die eher dem wirtschaftlichen Bereich zugeordnet werden. „Jede Ware, jeder Gegenstand ist nicht nur ein gewerbliches Produkt der Wirtschaft, sondern zugleich ein Kind der Kultur, unter deren Werteglocke es erzeugt wurde. Deshalb ist jede wirtschaftende Tätigkeit immer zugleich eine kulturelle, und zwar sowohl hinsichtlich der Wirtschaftspraxis selbst (z. B. die Technologien der Fertigung, die Mentalitäten der Wirtschaftsführung, die Gewohnheiten auf den Märkten) wie auch hinsichtlich der Waren, die ja immer auf einen kulturell bestimmten Gebrauchszusammenhang verweisen.“⁸⁵ Wirtschaft und Kultur sind somit eng miteinander verwoben, nicht nur dahingehend, dass auch Kulturinstitutionen wirtschaftlich arbeiten müssen, und die meisten Unternehmen eine spezielle Unternehmenskultur herausgebildet haben. Schwierig hingegen gestaltet sich die Betrachtung global agierender Unternehmen, die wesentlich stärker von ihrer unternehmensinternen Kultur geprägt werden, da sie sich durch ihre weltweiten Standorte nicht ohne weiteres geografisch zuordnen lassen. Hier kommt auch dem Geld als universellem Medium eine besondere Bedeutung zu. „Alle Geldzahlungen sind und bleiben interne Operationen des Wirtschaftssystems, auch wenn sie durch staatliche oder kirchliche Kassen fließen, und alles, was diesen Fluss motiviert, ist insofern, als es das tut, ebenfalls Wirtschaft“⁸⁶, konstatiert Luhmann und schlussfolgert daraus, „dass die Abhängigkeit fast aller Funktionssysteme von Wirtschaft viel stärker ist, als oft angenommen wird, und dass sie keineswegs nur darin besteht, dass wir alle es gern sähen, wenn unsere Wünsche befriedigt würden.“⁸⁷ Aus diesem Grund haben es Kooperationen zwischen Wirtschaft und Kultur immer mit der „Überschneidung zweier Wertsysteme“⁸⁸ zu tun. Unternehmen versehen Güter mit Preisen und sind gezwungen, Werte in Geld auszudrücken, damit sie in ihrem Funktionssystem Wirtschaft handlungsfähig sind. Diese Güter müssen dann ansprechend gestaltet und im Rahmen von Marketingaktivitäten beworben werden, um Nachfrage zu erzeugen und Gewinne zu erzielen. „Ohne das oberste Ziel der Gewinnmaximierung könnte ein marktwirtschaftlich und kommerziell orientiertes Unternehmen nicht auf Dauer bestehen.“⁸⁹

⁸⁴ Von Loeffelholz, 2001, S. 65.

⁸⁵ Bendixen, 1995, S. 106.

⁸⁶ Luhmann, 1988, S. 322.

⁸⁷ Ebenda.

⁸⁸ Heinze, 1995, S. 60.

⁸⁹ Heinrichs, 1995, S. 305.

Kulturinstitutionen sollten ebenfalls kostendeckend arbeiten und möchten auch Kunden in Form von Besuchern anziehen, unterliegen jedoch der Anforderung nicht primär gewinnorientiert zu arbeiten, sondern einen gesellschaftlichen Anspruch zu erfüllen, sich stärker über den ästhetischen Wert sowie geistige statt materielle Größen zu definieren. Kultur wird zwar beispielsweise vergegenständlicht in Büchern und Filmen gehandelt, verliert dadurch jedoch nicht ihren Gehalt. Anders verhält es sich, wenn Wirtschaftsunternehmen Kultur instrumentalisieren, um ihre Produkte zu vertreiben und versuchen, diesen damit einen Nimbus der Bedeutsamkeit zu verleihen. „Wagners Walkürenritt ertönt dann zur Bergfahrt eines PKW; Mendelssohn-Bartholdy wird einem Deo-Spray gefügig gemacht; Brahms muss helfen, ein Hustenmittel zu verkaufen.“⁹⁰ Kultur wird in diesen Fällen Mittel zum Zweck, dem Verkauf, und erfährt dadurch einen Wertverlust, da Musik individuelle innere Bilder beim Hören entstehen lassen sollte und keine Images der Marketingstrategen.

Kirchberg warnt vor einer McDonaldisierung im Museumsbereich, die mit den Komponenten Effizienz, Berechenbarkeit, Vorhersagbarkeit und Kontrolle einhergeht. „Vertreter McDonaldisierter Museen, die deutlich mehr Effizienz in der Museumsarbeit verlangen, sind heute Anhänger betriebswirtschaftlicher Modelle zur strategischen Planung, die immer mehr im Museumsbereich Anwendung finden. Sie fordern eine höhere Bereitschaft vom Museum, sich selbst als Bestandteil eines gesamtgesellschaftlichen Marktes zu sehen, in dem es nur überleben könne, wenn es die Nachfrage auf diesem Markt erkenne und über qualifizierte Vermittlungs- und Präsentationsfunktionen befriedige.“⁹¹ Gegner weisen betriebswirtschaftliche Modelle als für den Non-Profit-Bereich unangemessen zurück und „wollen das Museum bewusst aus dem Markt der Nachfrager populärer Kultur und Freizeit heraushalten, weil sie in der Abhängigkeit von den Marktgesetzen eine Verringerung der Autonomie wissenschaftlichen Forschens, Sammelns und Bewahrens befürchten.“⁹²

Das Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Kultur bietet jedoch auch Möglichkeiten der gegenseitigen Anregung und Förderung. Bereits im 13. Jahrhundert avancierte die florentinische Bankiersfamilie Medici, welche auch im Textilhandel tätig war, zum mächtigsten Clan Italiens. Die Medici förderten Künstler und Architekten dieser Zeit, darunter Michelangelo, Sandro Botticelli und Leonardo da Vinci. Mit ihrer finanziellen Unterstützung ermöglichten sie das Zeitalter der Renaissance. Werke ihrer eigenen

⁹⁰ Heinrichs, 1995, S. 120.

⁹¹ Kirchberg, 2005, S. 83.

⁹² Ebenda.

Sammlertätigkeit sind heute Hauptbestandteil der Uffizien. Ebenso wie die Logos der Mitglieder des Kuratoriums Museumsinsel, welches im Mittelpunkt dieser Arbeit steht, im Jahr 2011 auf den Plakaten zur Ausstellung *Gesichter der Renaissance* im Bode-Museum abgebildet waren, ließen sich die Medici für ihre Unterstützung würdigen, indem sie sich in einige bedeutende Gemälde hineinmalen ließen.

Ein besonderes Austauschpotenzial zwischen Wirtschaft und Kultur lässt sich im Hinblick auf die Ressourcen feststellen. Figge und Schaltegger unterscheiden „materielle Ressourcen wie Kapitalressourcen (Eigen- und Fremdkapital), Realkapital (Grundstücke und Gebäude), Humanressourcen, Naturkapital und immaterielle Ressourcen wie Vertrauen, gesellschaftliche Akzeptanz (soziales Kapital, institutionelles Kapital) sowie Information und Know-how.“⁹³ Kultureinrichtungen wie Museen verfügen in hohem Maße über gesellschaftliche Akzeptanz, die sich Unternehmen laufend neu sichern müssen. Kapitalressourcen aus der Wirtschaft sollen oftmals öffentliche Gelder ersetzen oder ergänzen. Die Reduktion der Austauschmöglichkeiten auf diese Bereiche greift jedoch eindeutig zu kurz. Wirtschaftsunternehmen kooperieren besonders gern mit Vertretern der Hochkultur, wie auch die für das Jahr 2013 geplante Zusammenarbeit von VW und dem Museum of Modern Art (MoMA) zeigt, welche eine Ausstellung zeitgenössischer Künstler aus aller Welt in New York ermöglichen soll. „Mit VW, sagt Museumsdirektor Glenn Lowry, teile das MoMA die Vision. Wie viel den Deutschen die ‚ideale Partnerschaft‘ (Lowry) wert ist, bleibt offen. Es gehe um mehrere Millionen Dollar.“⁹⁴

Eine interessante Entwicklung im Spannungsfeld von Kultur und Wirtschaft sind die Firmenmuseen. Für Mikus ist das Firmenmuseum „eine als Ausstellung aufbereitete ständige Sammlung, die von einem Unternehmen ins Leben gerufen und unterhalten wird.“⁹⁵ Davon trennt sie corporate collections als unternehmenseigene Sammlungen von Kunst- oder Kunstgewerbeobjekten, die nicht im Unternehmenszusammenhang stehen. Die Sammlung der Deutsche Bank AG, welche im Kapitel 5.4.2.7 thematisiert wird, kann hier als Beispiel fungieren. „Auch Sammlungen, die von einem Unternehmer als Privatperson angelegt und eventuell ausgestellt werden, gelten nicht als Firmenmuseen.“⁹⁶ Die Schwierigkeit der Trennung dieser Formen wird sich bei der Betrachtung der Sammlungsaktivitäten der Adolf

⁹³ Müller/Hübscher, 2008, S. 146.

⁹⁴ Müller, Ingrid: Große Vision. In: Der Tagesspiegel vom 25. Mai 2011, S. 23.

⁹⁵ Mikus, 1997, S. 15.

⁹⁶ Ebenda, S. 17.

Würth GmbH & Co. KG bzw. von Prof. Reinhold Würth im Rahmen der Fallstudie im Kapitel 6.2 zeigen. Mikus bezeichnet das Firmenmuseum als Verbindungselement zwischen Wirtschaft und Kultur. Sie verweist auf die Problematik, dass öffentlich getragene Museen mit ihren Etats kaum mit Unternehmern als Sammlern auf dem Kunstmarkt konkurrieren können. Den Kauf von Hans Holbeins *Madonna von Darmstadt* durch Prof. Reinhold Würth begleiteten im Jahr 2011 heftige Diskussionen in der Presse, denn „mit dem Ankauf des Holbein-Gemäldes für geschätzte 50 Millionen Euro geht dem Frankfurter Museum Städel ein Hauptwerk verloren, um fortan im Würth-Reich zu glänzen.“⁹⁷ Das Werk zählte im 19. Jahrhundert zum Besitz der Großherzöge von Hessen, deren Erben es dem Städel als Leihgabe zur Verfügung gestellt hatten, bevor sie im Jahr 2002 Verkaufsabsichten publik machten. „Immer wieder können die großen Museen der Welt in Zeiten öffentlicher Armut den Erwerb von Kunstschätzen über Spenden finanzieren. Das ist dem Städel trotz des großen Kraftakts nicht gelungen. Aber der Öffentlichkeit entzogen wird die Holbein-Madonna wohl kaum.“⁹⁸ Seit 2012 ist sie in der Johanniterhalle in Schwäbisch Hall zu sehen. Gerade Kunstwerke bekannter Meister gelten zudem als gute Wertanlage. „Wer in Gemälde von Picasso investiert hat, konnte mit fast ebenso hoher Wertsteigerung rechnen wie bei Gold und Wein“⁹⁹, fasste der Focus die Entwicklung im Zeitraum von 2002 bis 2011 zusammen. Was bei Diskussionen um öffentlichen und privaten Kulturbesitz nicht übersehen werden sollte, ist die Tatsache, dass Unternehmen bei der Einrichtung von Firmenmuseen selbst die Kosten tragen, während gestiftete Sammlungen öffentliche Träger finanziell stark belasten können, da ein Museum beziehungsweise Ausstellungsraum eingerichtet und unterhalten werden muss, „ohne dass der Stifter nach Übergabe der Sammlung mehr als seinen Namen dazugibt.“¹⁰⁰ Mikus hebt auch die Bedeutung von Firmenmuseen als Probe-Museen hervor, die klassische Museen zu neuen Ausstellungskonzepten inspirieren können. Im Hinblick auf das Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Kultur ist festzuhalten: Auf „der einen Seite beschäftigt sich die Museumswelt mit Marketing, auf der anderen das Marketing mit der Museumswelt. Je nach Blickwinkel sieht man das Firmenmuseum entweder als Sonderfall der Museumsfamilie oder als Spielball des unternehmerischen Marketing.“¹⁰¹

⁹⁷ Schulz, Bernhard: Porträt Reinhold Würth. In: Der Tagesspiegel vom 15. Juli 2011, S. 6.

⁹⁸ Peitz, Christiane: Himmlische Summen. In: Der Tagesspiegel vom 15. Juli 2011, S. 21.

⁹⁹ Czöppan, Gabi: Die Kunst der Stunde. In: Focus 44/2011 vom 31. Oktober 2011, S. 105.

¹⁰⁰ Mikus, 1997, S. 211.

¹⁰¹ Ebenda, S. 21.

2.4 Fazit

Die vorangegangenen Betrachtungen haben gezeigt, wie wichtig es ist, dass Kultur und Wirtschaft zu einer Form der Zusammenarbeit finden, die ergänzender Art ist und nicht dazu führt, dass ein Bereich den jeweils anderen instrumentalisiert. Von großer Bedeutung ist die Kenntnis und Anerkennung der jeweiligen Prämissen und primären Zielsetzungen von Wirtschaftsunternehmen und Kulturinstitutionen, von denen im Folgenden ein möglicher Überblick am Beispiel des Museums dargestellt wird:

	Kulturinstitution Museum	Wirtschaftsunternehmen
Übergeordneter Zweck	Sammeln, Forschen, Bewahren und Vermitteln	Gewinnmaximierung und Kostenminimierung
Primäre Bedürfnisbefriedigung	Geistige Bedürfnisse	Materielle und geistige Bedürfnisse
Zentraler Bewertungsmaßstab	Ästhetischer Wert, Bildungsbeitrag	Monetärer Bewertungsmaßstab
Primäre Rolle des Menschen	Besucher, Künstler	Kunde, Käufer, Konsument
Zielsetzung	Bewahren	Verkauf, Verbrauch

Tabelle 2: Gegenüberstellung Kulturinstitution Museum und Wirtschaftsunternehmen. Eigene Darstellung

Wirtschaftsunternehmen sollten sich vergegenwärtigen, dass Kunst und Kultur einen Eigenwert haben, „der über den Nutzen für Konsumenten, Unternehmer und Politiker hinausgeht. Die Sammlung, Forschung und Bewahrung von Kunstwerken, die mehr noch als die Veranstaltung von Ausstellungen Aufgabe eines Museums ist, dient der Allgemeinheit, der Wissenschaft und noch künftigen Generationen.“¹⁰² Kulturinstitutionen hingegen dürfen Wirtschaftsvertretern nicht das Gefühl geben, lediglich als Geldgeber zu fungieren, sondern sollten unternehmerische Impulse schätzen, denn Kulturmanagement „ruht mit seinen

¹⁰² Von Loeffelholz, 2001, S. 65.

Stützfeilern auf dem einen Ufer in den eigenen Werten und Praktiken des Kulturlebens, ganz besonders des Kunstlebens, und auf dem anderen Ufer in den Verfahrensweisen und Erfolgsmentalitäten des Wirtschaftsmanagements.“¹⁰³ Den Weg über die Brücke, welche diese beiden Ufer überspannt, gilt es gemeinsam zu beschreiten.

3 Unternehmenskommunikation

Um die Bedeutung des Faktors Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation im späteren Verlauf näher untersuchen zu können, empfiehlt es sich einige grundlegende Überlegungen zum Kommunikationsbegriff und darauf basierend zum Themenfeld Unternehmenskommunikation voranzustellen.

3.1 Dimensionen des Kommunikationsbegriffes

Zunächst sollen im Folgenden verschiedene Aspekte des Kommunikationsbegriffes beleuchtet werden.

3.1.1 Etymologischer Ursprung des Kommunikationsbegriffes

Etymologisch geht der Kommunikationsbegriff auf das lateinische Wort *communicatio*¹⁰⁴ für *Mitteilung* zurück, welches mit *communicare* für *gemeinschaftlich machen* sowie *communis* für *gemeinschaftlich* und *gemeinsam* verwandt ist.

3.1.2 Definitionsansätze von Kommunikation

Lebewesen kommunizieren sowohl untereinander als auch mit ihrer Umwelt. Als Verständigungsgrundlage sind Codes erforderlich, womit gemeinsame Zeichen gemeint sind, aus denen sich Sprache zusammensetzt und welche von den Kommunizierenden gleich verwendet und interpretiert werden müssen. Diese Codes beruhen auf einer „kulturellen

¹⁰³ Bendixen, 1995, S. 89.

¹⁰⁴ Kluge, 2002, S. 514.

Übereinkunft.“¹⁰⁵ Der Semiotiker Morris unterscheidet hier die Ebenen von Syntaktik, Semantik und Pragmatik, womit jeweils die Beziehung zwischen den Symbolen in Form der Grammatik, die Beziehung zwischen Symbol und Gemeintem auf der Bedeutungsebene und die Beziehung zwischen dem Symbol und seinem Nutzer beziehungsweise Interpret gemeint ist.¹⁰⁶ Kommunikation lässt sich somit allgemein als Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen definieren, wobei Sprache zwar als differenziertestes Mittel der Bedeutungsweitergabe angesehen werden kann, jedoch nicht als einziges. Scherer unterscheidet sechs nonverbale Kommunikationskanäle. Der auditive Kanal meint beispielsweise Lautstärke und Sprachtempo, der visuelle umfasst Mimik und Gestik. Der taktile Kommunikationskanal bezeichnet Berührungen. Faktoren wie Körpergeruch, -wärme und Geschmacksempfindungen differenziert Scherer als olfaktorischen, thermalen und gustatorischen Kommunikationskanal.¹⁰⁷

Sowohl Luhmann als auch Parsons betrachten Kommunikation als funktional notwendige Voraussetzung für jegliche Gesellschaft und somit als sozialen Basisprozess¹⁰⁸, da geteilte Bedeutungen die Grundlage für jedes gemeinsame Handeln darstellen. Hierin findet sich auch der etymologische Ursprung des Kommunikationsbegriffes als *gemeinschaftlich machen* wieder, der im vorangegangenen Kapitel betrachtet wurde.

Verschiedene Kommunikationsarten lassen sich einander gegenüberstellen. Während direkte Kommunikationsprozesse face-to-face ablaufen, werden bei indirekter Kommunikation räumliche, zeitliche oder raumzeitliche Distanzen überwunden wie etwa beim Telefonieren, durch die Entdeckung archaischer Symbole in einer Höhle oder mittels Schrift. Auch hinsichtlich der Faktoren von Einseitigkeit und Gegenseitigkeit lassen sich Kommunikationsprozesse unterscheiden, wofür Vorträge und Gespräche als Beispiele fungieren können. Von besonderer Bedeutung in der Gegenwart ist die öffentliche Kommunikation, welche im Gegensatz zur privaten Kommunikation Aussagen für alle bereitstellt, die sich Zugang verschaffen können.

Kommunikation kann als Feld von Interdependenzen beschrieben werden, welches durch drei Grundfaktoren bestimmt wird: die Person, welche etwas aussagt (Kommunikator), jene, die

¹⁰⁵ Eco, 1994, S. 20.

¹⁰⁶ Vgl. Morris, 1972, S. 24.

¹⁰⁷ Vgl. Scherer/Wallbott, 1979, S. 11.

¹⁰⁸ Vgl. Kunczik/Zipfel, 2001/2005, S. 27.

das Gesagte aufnimmt (Rezipient), sowie die Aussage an sich. Bei der Massenkommunikation als Sonderform ist zusätzlich das Verbreitungsmittel (Medium) von großer Bedeutung.

3.1.3 Massenkommunikation

Das Phänomen der Massenkommunikation, welches die heutige Zeit maßgeblich prägt, wurde bereits 1963 von Maletzke als Kommunikationsform beschrieben, bei der Aussagen öffentlich, durch technische Verbreitungsmedien, indirekt und einseitig an ein disperses Publikum vermittelt werden.¹⁰⁹ Die Einseitigkeit wurde mit dem Auftreten des Massenmediums Internet aufgehoben, weshalb es von besonderer Bedeutung für die Nachhaltigkeitskommunikation sein kann. Im Gegensatz zum Präsenzpublikum wie es beispielsweise im Theater anzutreffen ist, führt Maletzke den Begriff des dispersen Publikums ein, mit dem er die Masse im Begriff Massenkommunikation beschreibt. Dieses disperse Publikum wendet sich zwar gemeinsam den Aussagen der Massenkommunikation zu, ist jedoch nicht als überdauerndes soziales Gebilde angelegt. Die Individuen sind räumlich voneinander getrennt und stark inhomogen. Massenmedien wie Presse, TV, Rundfunk und Internet, denen sich das disperse Publikum zuwendet, beeinflussen den Vermittlungsprozess mit der Art ihrer technischen Konstruktion, was Maletzke in seinem Schema des Feldes der Massenkommunikation¹¹⁰ als Zwang des Mediums beschreibt. Selektionskriterien und Persönlichkeitsmerkmale der Rezipienten sind ebenfalls von entscheidender Bedeutung, ebenso wie der Zwang der Öffentlichkeit, dem die Kommunikatoren unterliegen. Somit wird durch die Form der Massenkommunikation ein gesamtgesellschaftlich dauerhaft wirksames Format der Ausdifferenzierung von Öffentlichkeit erreicht, was sich durch die Notwendigkeit einer technischen Infrastruktur und die Professionalisierung von Leitungsrollen in Form von Journalisten auszeichnet. Für Neidhardt handelt es sich deshalb um die dritte Stufe von Öffentlichkeit, welche die Stufen der Encounters als einfachen Interaktionssystemen mit wechselnden Themen und thematisch zentrierte öffentliche Versammlungen mit festen Rollen durch Versammlungsleiter, Referenten und Präsenzpublikum überwindet.¹¹¹

¹⁰⁹ Vgl. Maletzke, 1963, S. 32.

¹¹⁰ Ebenda S. 41.

¹¹¹ Vgl. Gerhards/Neidhardt, 1993, S. 60ff.

Alle Faktoren erschweren auch die Prozesse der Unternehmenskommunikation, wie sich im weiteren Verlauf der Betrachtungen zeigen wird.

3.1.4 Analyseebenen von Kommunikation

Saxer unterscheidet drei Ebenen, auf denen Kommunikation analysiert werden kann.¹¹² Die Wirkungsforschung untersucht Vorgänge auf der Mikroebene, die durch Bedeutungstransfer mittels direkter Kommunikation zwischen Kommunikator und Rezipient hervorgerufen werden. Sozialsysteme wie Unternehmen stehen im Mittelpunkt der Betrachtungen auf der Mesoebene, welche die Kommunikation in und von Organisationen zum Gegenstand hat. Diese Ebene ist nach Saxers Systematisierung für die vorliegende Arbeit ausschlaggebend. Auf der Makroebene hingegen wird die Kommunikation zwischen sozialen Großsystemen wie beispielsweise Staaten näher untersucht.

3.2 Unternehmenskommunikation und Public Relations

Basierend auf den Ausführungen zum Kommunikationsbegriff wird im Folgenden näher auf die Unternehmenskommunikation und die damit in engem Zusammenhang stehenden Aufgabenfelder von Public Relations eingegangen.

3.2.1 Begriff und Bereiche der Unternehmenskommunikation

Wie bereits im Kapitel 2.1.2 festgestellt werden konnte, handelt es sich bei Unternehmen um Organisationen. Zurückgreifend auf die dort dargelegte Definition von Unternehmen und die vorangegangenen Ausführungen zu Kommunikationsphänomenen lässt sich Unternehmenskommunikation „als eine auf den Organisationstyp Unternehmen bezogene Variante des Begriffs Organisationskommunikation“¹¹³ nun näher beschreiben. Diese umfasst das „Management von Kommunikationsprozessen, die zwischen Unternehmen und ihren internen

¹¹² Vgl. Saxer, 1998, S. 53.

¹¹³ Bentele/Fröhlich/Szyszka, 2008, S. 625.

bzw. externen Umwelten ablaufen.“¹¹⁴ Mast unterscheidet zwei Bereiche der Unternehmenskommunikation, in denen Public Relations jeweils eine zentrale Stellung einnehmen.

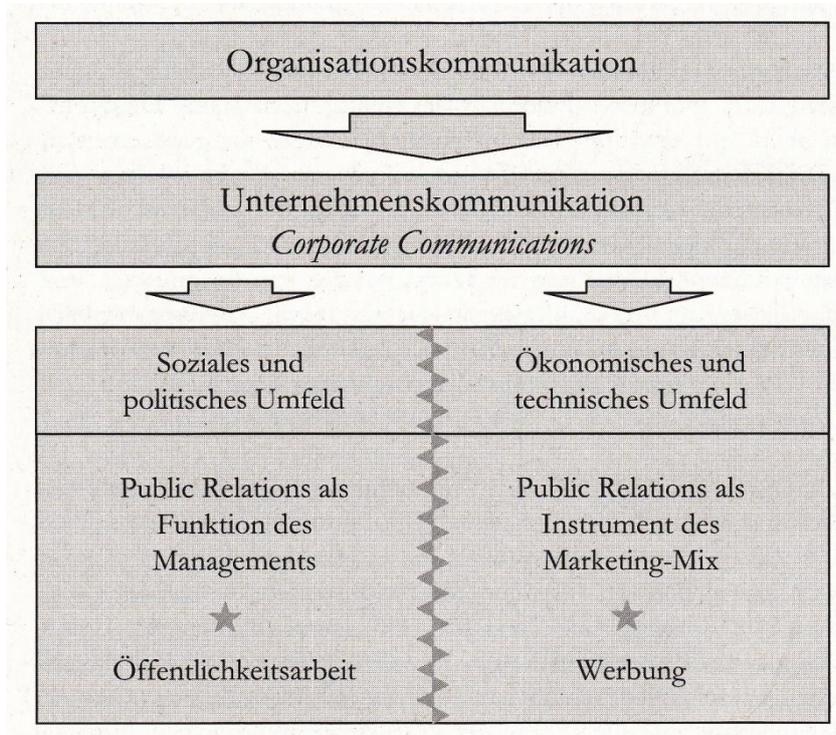


Abbildung 2: Bereiche der Unternehmenskommunikation nach Mast¹¹⁵

Während das soziale und politische Umfeld Public Relations als Managementfunktion auffasst, fungieren diese im Rahmen des ökonomischen und technischen Umfeldes als Instrument des Marketing-Mixes.

„Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen, bezeichnet man als Unternehmenskommunikation“¹¹⁶, definiert Zerfaß und unterscheidet die interne Unternehmenskommunikation beziehungsweise Organisationskommunikation von den beiden externen

¹¹⁴ Mast, 2006, S. 11.

¹¹⁵ Ebenda, S. 12.

¹¹⁶ Zerfaß, 2007, S. 40.

Formen Marktkommunikation und Public Relations. Die Ausrichtung am Markt und jene an relevanten Teilen des gesellschaftspolitischen Umfeldes sieht er als gleichrangig an, betont jedoch die Integrationsfunktion von Public Relations, der es obliege Handlungsspielräume zu schaffen und Legitimation zu erreichen. Unternehmen kommunizieren nach Auffassung von Zerfaß „mit gesellschaftlichen Bezugsgruppen in erster Linie, um ihre partikularen Gewinnziele zu erreichen.“¹¹⁷

3.2.2 Theorieansätze in der PR

Der Begriff Public Relations kann mit dem deutschen Begriff Öffentlichkeitsarbeit übersetzt werden. Signitzer schlägt eine sinnvolle Systematisierung der Theorieansätze in der PR vor¹¹⁸, die sich gut mit den verschiedenen Definitionen des Öffentlichkeitsbegriffes verknüpfen lässt. Im Rahmen der organisationstheoretischen Sichtweise gilt PR als Kommunikationsfunktion der Organisationen. Diese korrespondiert mit Saxers Mesoebene, die im Kapitel 3.1.4 beschrieben wurde. Grunig und Hunt haben einen bedeutenden wissenschaftlichen Beitrag zur Analyse dieser Ebene geleistet. Der Makroebene von Saxer entspricht die gesellschaftstheoretische Sichtweise von PR. Besonders Ronneberger gilt hier als Vertreter, der den Fokus seiner Forschungen auf die Funktion von PR in der demokratischen Gesellschaft legte.¹¹⁹ Marketingtheoretische Sichtweisen stellen den Beitrag von PR zur Erreichung von Marketingzielen in den Mittelpunkt der Betrachtungen.

Grunig unterscheidet vier Publics, also Teilöffentlichkeiten, mit denen Organisationen Kommunikationsbeziehungen aufbauen können und welche jeweils eine Gruppe von Menschen bezeichnen, die

- a) einem ähnlichen Problem gegenüber stehen,
- b) erkennen, dass es besteht und sich deshalb
- c) organisieren, um damit umzugehen.

¹¹⁷ Zerfaß, 1996, S. 302.

¹¹⁸ Vgl. Signitzer, 1995, S. 135.

¹¹⁹ Vgl. Ronneberger, 1977, S. 14.

„The mass is heterogeneous, a public is homogeneous. Individuals make up a mass not because they have something in common, but because they are all tuned in to the same mass medium or just happen to live in the same city or country. Members of a public, in contrast, have something in common – they are affected by the same problem or issue.“¹²⁰

Bei der Nicht-Teilöffentlichkeit trifft keines der Merkmale zu, bei der latenten Teilöffentlichkeit ist lediglich a) der Fall. Die bewusste Teilöffentlichkeit erkennt das Problem lediglich (a und b), während die aktive sich organisiert, um etwas zu bewegen (a, b und c). Publics bilden sich aus einem Problembewusstsein heraus selbst. Den Umgang mit ihnen sehen Grunig und Hunt als zentrale Aufgabe der PR an, um einen Interessenausgleich mit der Organisation zu erreichen. Im Rahmen der Unternehmenskommunikation empfiehlt es sich, rechtzeitig kommunikativ zu intervenieren, um den Bewusstwerdungsprozess mitzugestalten. Bewusste Teilöffentlichkeiten haben einen hohen Informationsbedarf, den die Organisationen decken müssen. Aktive Teilöffentlichkeiten nehmen meist nur noch standpunktbestätigende Informationen wahr, was sich sehr negativ auswirken kann, wenn sich bereits eine ablehnende Grundhaltung gegenüber den Aktivitäten der Organisation verfestigt hat.

Ronneberger gilt als Vertreter der gesellschaftstheoretischen Sichtweise von PR und definiert Öffentlichkeit als durch Medien geschaffenen geistigen „Raum der Aussprache.“¹²¹ Er hält die Artikulation von Interessen in der Öffentlichkeit für bedeutsam, um die Demokratie zu stärken, deren konstitutiver Faktor die PR nach seiner Auffassung sind. Lobbyismus als Interessenvertretung mit dem Ziel politische Entscheidungen zu beeinflussen, sieht er in der Regel als undemokratisch an, da sich nur öffentlich artikuliert Interessen legitimieren lassen. Im Gegensatz zur organisationstheoretischen Sichtweise steht im marketingorientierten Ansatz nicht der Begriff der Teilöffentlichkeiten im Mittelpunkt, sondern die Zielgruppe. Diese enthält laut Stuißer Personen mit einem oder mehreren gemeinsamen Merkmalen, die im Rahmen einer Kampagne oder Maßnahme angesprochen werden sollen, wobei „zwischen den Mitgliedern dieser Publika keinerlei soziale Kontakte bestehen.“¹²² Im Gegensatz zu Publics, die sich selbst bilden, wird die Zielgruppe von außen definiert, indem jene Merkmale festgelegt werden.

¹²⁰ Grunig/Hunt, 1984, S. 143.

¹²¹ Ronneberger, 1977, S. 15.

¹²² Stuißer, 1992, S. 207.

3.2.3 Die Rolle von PR im Marketingkontext

Marketing kann als das „Denken in Märkten und die eigene Organisation auf die Märkte hin“¹²³ beschrieben werden. Da Unternehmen im Kern den Aufbau und die Pflege von Austauschbeziehungen anstreben, müssen diese kontinuierlich aufgebaut und aufrechterhalten werden. Marketingaktivitäten sollen Nachfrage schaffen beziehungsweise steigern.

„Marketing beschäftigt sich mit dem Absatzmarkt, während es bei Public Relations primär um den Markt der Meinungen geht.“¹²⁴ Die zentrale Rolle im Marketing-Mix nimmt demnach neben Produkt-, Preis- und Vertriebspolitik die Kommunikationspolitik ein. „Die Kommunikationspolitik (‘promotion‘) will die Entscheidungen der Konsumenten durch eine Reihe von Aktivitäten beeinflussen. Sie reichen von Pressearbeit und eigenen Medien des Unternehmens, z. B. Kundenzeitschriften, bis hin zu Maßnahmen der Verkaufskommunikation.“¹²⁵ Die vier Elemente des Marketing-Mix werden auch als vier P bezeichnet (product, price, place, promotion). Aus Marketingsicht lassen sich vier Hauptziele im Rahmen der Kommunikationspolitik¹²⁶ unterscheiden:

1. Erhöhung des Bekanntheitsgrades von Produkten und/oder des Unternehmens
2. Image-Aufbau/Profilierung
3. Verhaltensbeeinflussung bei Kunden
4. Bestätigung des Kaufverhaltens eigener Kunden.

Merten sieht die Hauptfunktion von Public Relations in der „Konstruktion wünschenswerter Wirklichkeiten durch Erzeugung von Images und deren öffentliche Verbreitung.“¹²⁷ Das Image als Nachfolger des Rufes in der Bilderwelt der Gegenwart gilt hier als „konsonantes Schema kognitiver und emotiver Struktur, das sich der Mensch von einem Objekt (Person, Organisation, Produkt, Idee, Ereignis) erzeugt.“¹²⁸ Für Merten ist die PR deshalb von großer Bedeutung für die Wirtschaft. Subjektive Vorstellungen über Unternehmen sind häufig

¹²³ Wersig, 2003, S. 2.

¹²⁴ Bläse, 1982, S. 188.

¹²⁵ Mast, 2006, S. 13.

¹²⁶ Vgl. Kuß, 2001, S. 229.

¹²⁷ Merten, 1992, S. 36.

¹²⁸ Ebenda, S. 43.

verhaltensrelevanter als Tatsachen, konstatiert Buß. „Nicht das Produkt oder die Marke an sich entscheiden über Zustimmung oder Ablehnung, sondern das Bild über sie. Nicht das Unternehmen selbst, nicht seine Leistungen und Erfolge steuern die Konsumentenentscheidung, sondern die Vorstellungen über sie. In ihnen liegt das eigentliche Wertschöpfungspotential.“¹²⁹ Um die gewünschten Assoziationen mit dem Unternehmen herzustellen, die ein Image prägen, ist eine angemessene Kommunikationsstrategie bedeutsam. Der Strukturvergleich der Wirtschaftssysteme von drei Epochen zeigt die wachsende Bedeutung der Kommunikation bis zur heutigen Zeit, in der die Vielzahl nebeneinander existierender Medien neue Anforderungen an die Unternehmenskommunikation stellt.

Kennzeichen/ Gesellschaft	Hauptproblem	Problemlösung	Produktion	Vertrieb	Kommunikation
Agrargesellschaft	Transport von Materie	Vernetzung von Wegen	Handwerk, segmentär, in Zünften, lokal	Markt, face-to-face, Naturaltausch	Face-to-face
Industriegesellschaft	Transport von Energie	Vernetzung von Energie	Fabrik, funktional, differenziert, regional	Markt, Filiale/Büro, Geld	Face-to-face, Presse
Postindustrielle Gesellschaft	Transport von Information	Vernetzung von Kommunikation	Konzerne, funktional, differenziert, international	Bestellmarkt, Versandhaus, Kataloge, Überweisung	Face-to-face, Presse, elektronische Medien, PR

Tabelle 3: Strukturvergleich des Wirtschaftssystems in drei Epochen nach Merten¹³⁰

Während sich Kulturinstitutionen wie Museen im Hinblick auf die zeitliche Herkunft ihrer Objekte eher mit früheren Epochen beschäftigen, sind international agierende Konzerne gezwungen am Markt zu bestehen und sich umfassend mit der ganzen Palette moderner Kommunikation zu präsentieren. Die Museumsinsel Berlin überspannt mit ihren Häusern

¹²⁹ Buß, 2007, S. 229.

¹³⁰ Vgl. Merten, 1992, S. 37.

Jahrtausende. Die Unternehmen des Kuratoriums Museumsinsel bestehen seit einigen Jahrzehnten oder maximal einem Jahrhundert. Ob dieser Kontrast den gedanklichen Austausch zwischen Unternehmen und Museen erschwert, wird die vorliegende Untersuchung zeigen.

Eng im Zusammenhang mit der Erzeugung von Images steht die Etablierung von Marken. Meffert unterscheidet drei Grundfunktionen von Marken.¹³¹ Die Individualisierungsfunktion meint die Heraushebung aus der Vielfalt von Unternehmen, Gütern und Dienstleistungen, woraus sich die Identifizierungsfunktion ableitet. Die Marke erlaubt die Wiedererkennung und somit den Aufbau einer langfristigen Beziehung. Die Garantiefunktion weist auf das Qualitätsversprechen hin, welches eine Marke symbolisiert. Kuß fasst fünf Hauptmerkmale von Marken¹³² zusammen:

1. Markierung durch Namen, Symbole und eine entsprechende Aufmachung
2. Gleichbleibende (oder verbesserte) Qualität
3. Breite Verfügbarkeit
4. Kommunikationsanstrengungen
5. Angemessenes (relativ) konstantes Preisniveau.

Von besonderer Bedeutung für die Markenbildung und die entsprechenden Kommunikationsaktivitäten sind die Faktoren Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Da diese ebenfalls zentrale Elemente der Nachhaltigkeitskommunikation sind, welche im Mittelpunkt des vierten Kapitels stehen wird, soll im Kapitel 3.3 exkursartig darauf eingegangen werden.

3.2.4 Instrumente der internen und externen Unternehmenskommunikation

Im Kapitel 3.2.2 wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Einteilung in Zielgruppen notwendig ist, um die Adressaten der Unternehmenskommunikation näher zu bestimmen. In der kommunikationswissenschaftlichen Perspektive wird der Marketingbegriff der Zielgruppe häufig durch den allgemeinen Begriff Bezugsgruppe ersetzt, um die Akteure, mit denen

¹³¹ Vgl. Meffert, 2000, S. 847.

¹³² Vgl. Kuß, 2001, S. 198.

Kommunikationsbeziehungen bestehen oder angestrebt werden, zu beschreiben. Diese sind in Form der verschiedenen Kontaktfelder eines Unternehmens darstellbar:

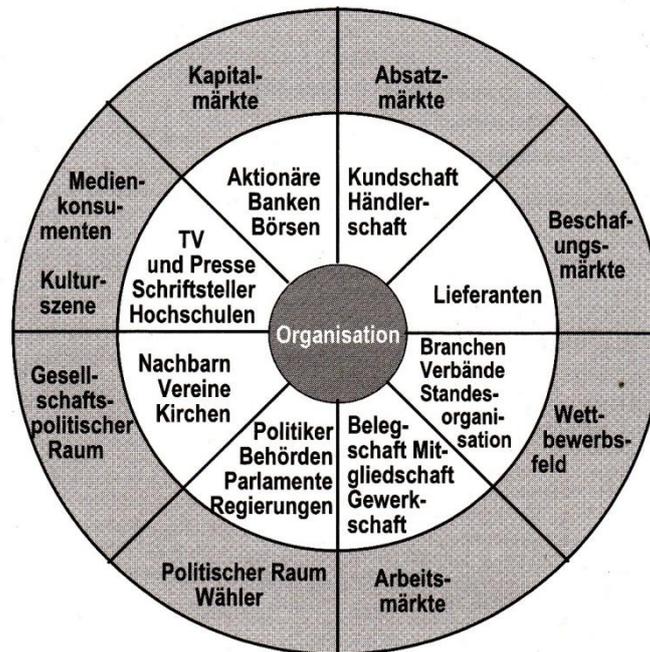


Abbildung 3: Kontaktfelder eines Unternehmens nach Avenarius¹³³

Da das Feld der Kulturszene lediglich eines neben Feldern wie den Kapital-, Absatz- und Beschaffungsmärkten darstellt, welche für das Bestehen von Unternehmen wesentlich relevanter sind, ist es für Kulturinstitutionen nicht immer einfach Unterstützer aus der Wirtschaft zu gewinnen.

In der betriebswirtschaftlichen Perspektive spricht man auch vom Stakeholder-Ansatz. Als Stakeholder werden hier „Gruppen oder Individuen angesehen, die entweder aktiv Einfluss auf Entscheidungen des Unternehmens nehmen können oder passiv durch dessen Entscheidungen betroffen sind.“¹³⁴ Im Kapitel 3.4 wird der Stakeholder-Ansatz noch einmal aufgegriffen und umfassend erläutert.

Im Folgenden sollen zunächst die internen und externen Bezugsgruppen gesondert betrachtet und die entsprechenden Instrumente der Unternehmenskommunikation zugeordnet werden.

¹³³ Avenarius, 2000, S. 181.

¹³⁴ Steinmann/Schreyögg, 2000, S. 75.

3.2.4.1 Interne Unternehmenskommunikation

Die vorliegende Arbeit legt den Schwerpunkt der Betrachtungen auf die externe Unternehmenskommunikation, da die Kooperationsperspektive der Mitglieder des Kuratoriums Museumsinsel im Hinblick auf die Stiftung Preußischer Kulturbesitz im Fokus steht. Dennoch sei erwähnt, dass auch die interne Kommunikation von Nachhaltigkeitsaktivitäten von besonderer Bedeutung ist, um das soziale Engagement eines Unternehmens an seiner Basis zu verankern. Die „Einbindung der Mitarbeiter, deren Relevanz für die Wirksamkeit von CSR-Aktivitäten in diversen Studien herausgestrichen wird“¹³⁵, sollte hier nicht unterschätzt werden. „Die interne Unternehmenskommunikation umfasst sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen dessen Mitgliedern abspielen.“¹³⁶ Schick weist jedoch darauf hin, dass die Definition von internen und externen Adressaten der Unternehmenskommunikation zunehmend schwieriger wird, da in vielen Firmen zahlreiche Mitarbeiter beschäftigt werden, „die zwar über größere Zeiträume hinweg, zum Teil sogar dauerhaft, völlig in die Arbeitsprozesse integriert sind, die aber in keinem arbeitsvertraglichen Verhältnis mit dem Unternehmen stehen“¹³⁷, was beispielsweise auf Mitarbeiter von Zeitarbeitsfirmen, Freie sowie Mitarbeiter von Zulieferern zutrifft. Hieraus lässt sich ableiten, wie bedeutsam es ist, dass die intern und extern kommunizierten Informationen nicht zu stark differieren, um glaubwürdig zu bleiben.

Zu den wichtigen Instrumenten der internen Unternehmenskommunikation gehören neben dem Gespräch und dem Informationsaustausch über elektronische Kommunikationswege das Intranet und die Mitarbeiterzeitung.

3.2.4.2 Externe Unternehmenskommunikation

Wie im vorangegangenen Kapitel gezeigt wurde, lassen sich interne und externe Kommunikationsvorgänge häufig schwer voneinander unterscheiden. Dennoch ist eine grobe Abgrenzung möglich. „Externe Unternehmenskommunikation bezeichnet in einem weiten Sinne alle Kommunikationstätigkeiten eines Unternehmens mit Kommunikationspartnern

¹³⁵ Eisenegger/Schranz, 2011, S. 83.

¹³⁶ Mast, 2006, S. 255.

¹³⁷ Schick, 2005, S. 60.

außerhalb räumlicher oder organisatorischer Unternehmensgrenzen. Sie umfasst damit die briefliche Bestellung beim Lieferanten ebenso wie den Kundenbesuch des Außendienstmitarbeiters und den Fernsehspot.¹³⁸

Andres konstatiert: „Den externen internationalen PR werden von den Global Players heute bereits eine große Bedeutung beigemessen.“¹³⁹ Sie gliedert die Dimensionen von Globalisierung für internationale PR in die politische, zivilgesellschaftliche, wirtschaftliche und kulturelle Globalisierung. Die Globalisierung der Massenmedien führt zur Internationalisierung der Kommunikation. „Unbestritten ist, dass international tätige Unternehmen zu den Hauptakteuren wirtschaftlicher Globalisierung zählen.“¹⁴⁰ Die weltweite Vereinheitlichung von Produkten und Dienstleistungen kann kulturelle Veränderungen hervorrufen und die kulturelle Globalisierung befördern, erleichtert aber die Kommunikationspolitik.

Die Kunden gelten als zentrale Zielgruppe von Unternehmen. „Mit dem Anspruch die Kundenbindung zu stärken, kommt es zu einer zunehmenden Verlagerung der Budgets von der klassischen Anzeigenwerbung hin zu neuen Kommunikationswegen wie Sponsoring und Eventkommunikation“¹⁴¹, konstatiert Mast. Von besonderer Bedeutung ist die Pflege der Media Relations mit der Zielsetzung, „dass Redaktionen möglichst positiv und häufig über ein Unternehmen berichten. Die Marketingabteilung einer Firma sucht den Zugang zu den Medien dagegen über bezahlte Formen, z. B. die Werbung in Presse, Rundfunk und Online-Medien, sowie über andere Instrumente, z. B. Programmsponsoring.“¹⁴² Zwar ergeben sich hierbei konkrete Einflussmöglichkeiten, aber „anders als Werbung erzielen Medienberichte generell eine große Aufmerksamkeit und besitzen hohe Glaubwürdigkeit.“¹⁴³

3.3 Exkurs: Vertrauen und Glaubwürdigkeit

Der Aufbau von Vertrauen in das Unternehmen und die Erhöhung der Glaubwürdigkeit sind zentrale Ziele von Unternehmenskommunikation und von besonderer Bedeutung für die

¹³⁸ Robra-Bissantz, 2000, S. 4.

¹³⁹ Andres, 2005, S. 157.

¹⁴⁰ Ebenda, S. 147.

¹⁴¹ Mast, 2006, S. 302.

¹⁴² Ebenda, S. 339.

¹⁴³ Ebenda, S. 340.

Nachhaltigkeitskommunikation, weshalb an dieser Stelle exkursartig auf die Begriffe eingegangen werden soll.

Die etymologische Grundlage für den Vertrauensbegriff legt das Verb *glauben*, welches auf das germanische Wort *(ga)laubija*¹⁴⁴ für *gutheißen* zurückgeht. Das Adjektiv *ga-lauba* bedeutet *vertraut* bzw. *Vertrauen erweckend* und entstand vermutlich in Assoziation mit Laub, welches man verwendete, um das Vieh zutraulich zu machen. Daraus entwickelte sich der abstrakte Glaubwürdigkeitsbegriff.

Die Grundbedingung für Vertrauen ist die Vertrautheit, welche in der Wirtschaft mit der Etablierung von Marken und somit der Wiedererkennbarkeit von Unternehmen und ihren Produkten hergestellt werden soll. Da Vertrauen eine Vertrauensgeschichte voraussetzt, ist die Vergangenheit in diesem Zusammenhang von größerer Bedeutung als Gegenwart und Zukunft. Daraus lässt sich schließen, wie wichtig es ist, dass Unternehmen positive Ereignisse kontinuierlich kommunizieren, um diese Vertrauensgeschichte aufzubauen. Traditionsunternehmen verfügen über gute Möglichkeiten ihre langjährige Erfahrung als Wettbewerbsvorteil im Rahmen der Kommunikationsaktivitäten zu nutzen, denn „Traditionen schreiben Vergangenheit nahtlos in die Zukunft fort, womit die Zukunft sozusagen gar nicht zur Entscheidung ansteht.“¹⁴⁵

Das moderne Leben sei in einem viel weiteren als dem ökonomischen Sinne Kreditwirtschaft, konstatiert Simmel und weckt die Assoziation zum lateinischen Wort *credere*¹⁴⁶, welches für *Vertrauen/Glauben schenken* steht. Diesen Aspekt betont auch Luhmann, wenn er Vertrauen als die Reduktion von Komplexität beschreibt, ohne die das gesellschaftliche Leben nicht möglich wäre. „Vertrauen reduziert soziale Komplexität dadurch, dass es vorhandene Informationen überzieht und Verhaltenserwartungen generalisiert, indem es fehlende Information durch eine intern garantierte Sicherheit ersetzt.“¹⁴⁷ Wenn Unternehmen diesen Verhaltenserwartungen nicht nachkommen, kann dies zu schweren Vertrauenseinbußen führen.

Bei komplexen Gefügen wie dem Wirtschaftssystem kann nicht von personellem Vertrauen gesprochen werden. Es handelt sich vielmehr um Symbol- bzw. Systemvertrauen, welches

¹⁴⁴ Kluge, 2002, S. 360.

¹⁴⁵ Kohring, 2004, S. 96.

¹⁴⁶ Kluge, 2002, S. 537.

¹⁴⁷ Luhmann, 2000, S. 126.

„als abstraktes Vertrauen in Rollen und Funktionen verstanden werden kann.“¹⁴⁸ Das Vertrauen in einzelne Personen wie etwa eine sehr glaubwürdige medial präsente Führungsfigur kann symbolisch auf ein Unternehmen zurückgeführt und übertragen werden. Bentele und Nothhaft unterscheiden daher vier Vertrauentypen¹⁴⁹ voneinander:

1. Interpersonales Basisvertrauen
2. Öffentliches Personenvertrauen (z. B. Minister oder Vorstandsvorsitzende)
3. Öffentliches Organisationsvertrauen (z. B. Ministerien oder Unternehmen)
4. Öffentliches Systemvertrauen (größere gesellschaftliche Teilsysteme wie Wirtschaft und Kultur bzw. kleinere wie das Bildungssystem).

Interpersonales Basisvertrauen bildet sich aus dem Urvertrauen im Sozialisationsprozess heraus, während die verschiedenen Arten öffentlicher Vertrauensbildung sehr stark von den Massenmedien als Vertrauensvermittler abhängen.

Vertrauensmaßnahmen werden ergriffen, um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen. Drei Hauptkomponenten der Glaubwürdigkeit lassen sich auf personeller Ebene unterscheiden:

1. Kompetenz, die sich auf das Wissen einer Person über eine Thematik bezieht,
2. Vertrauenswürdigkeit, welche die Bereitschaft meint, dieses Wissen unverzerrt weiterzugeben und Merkmale wie Zuverlässigkeit, Loyalität und Wahrhaftigkeit in sich vereint sowie
3. Objektivität mit den entsprechenden Merkmalen Unabhängigkeit und Unparteilichkeit.

Hieran lässt sich erkennen, wie bedeutsam es ist, dass die ersten beiden Komponenten auf einen Unternehmenssprecher zutreffen, da Objektivität natürlich aufgrund seiner Rolle nicht gegeben sein kann. Selbst die wahrhaftige Wiedergabe von internen Informationen ist im Hinblick auf Mitbewerber nicht immer einfach, da oftmals Wettbewerbsvorteile durch internes Wissen erzielt werden können.

Trotz der Unterschiedlichkeit beider Formen lässt sich der Aufbau personellen Vertrauens mit dem Aufbau von Symbolvertrauen vergleichen. Kommunikation zwischen Personen schafft ebenso Vertrauen wie die Unternehmenskommunikation mit internen und externen

¹⁴⁸ Hubig/Siemoneit, 2007, S. 181.

¹⁴⁹ Vgl. Bentele/Nothhaft, 2011, S. 53.

Bezugsgruppen. Auch Präsente als vertrauensbildende Maßnahme zwischen Personen werden in Form von Werbegeschenken gezielt eingesetzt, um Kunden an ein Unternehmen zu binden, da sie unterschwellig die Erwartungshaltung einer Gegenleistung erzeugen und somit zur Entwicklung einer Beziehung beitragen.

Im Hinblick auf die Kommunikation von Nachhaltigkeitsaktivitäten zum Aufbau von Vertrauen in Unternehmen ist der Gedanke bedeutsam, „dass Institutionen und Organisationen nur dann das Vertrauen der Bürger (zurück-)gewinnen können, wenn sie selbst auf der Basis von Vertrauen als einem übergeordneten Organisationsprinzip funktionieren, so dass sowohl intra- als auch extraorganisationales Vertrauen gefördert werden kann.“¹⁵⁰ Hierzu ist die Einhaltung zentraler Werte wie Transparenz und Vertragstreue essenziell, die bereits im Kapitel 2.1.4 zusammengefasst wurden. Ein Unternehmen, das bestimmte Werte nach außen kommuniziert, ohne sich selbst daran zu halten, ist unglaubwürdig.

3.4 Stakeholder Management und Strategische Kommunikation

Wie bereits im Kapitel 3.2.4 dargelegt wurde, hat jedes Unternehmen die Möglichkeit bestimmte Anspruchsgruppen (stakeholder) zu identifizieren, deren Bedürfnisse im Rahmen der Unternehmenstätigkeit berücksichtigt werden sollten. Ausgangsthese des Stakeholder-Ansatzes ist es, dass zahlreiche Ansprüche an ein Unternehmen gestellt werden, die über gewinnökonomische Kriterien hinausgehen. Karmasin betont hierbei drei Aspekte:

- 1) Die Unternehmung wird als öffentliche (zumindest jedoch öffentlich exponierte), temporäre Organisation begriffen, die sozialen Bindungen unterliegt.
- 2) Die Verpflichtung des Unternehmens geht über die Interessenvertretung der Anteilseigner mit dem Ziel einer optimalen Kapitalrentabilität hinaus.
- 3) Der Markt gilt nicht als einziges Regulativ des Unternehmens, sondern wird vom Staat und gesellschaftlich relevanten Gruppen ergänzt.¹⁵¹

¹⁵⁰ Schweer/Thies, 2005, S. 47.

¹⁵¹ Vgl. Karmasin, 1999, S. 187.

Karmasin konstatiert: „Bei Stakeholder-PR geht es also nicht nur um den öffentlichkeitswirksamen und imagerächtigen Transport der Stellung der Organisation in der Gesellschaft (im Sinne von good corporate citizenship oder sozialer Verantwortung etc.) und nicht nur um die Kommunikation von Ansprüchen (im Sinne der operativen Abwicklung von Stakeholder Dialogen, Stakeholder Assemblies etc.), sondern um eine kommunikative Restrukturierung der Organisation bzw. um eine Reorganisation der Kommunikation.“¹⁵² Karmasin moniert, dass Unternehmen durch ihre strenge Grenzziehung zwischen intern und extern als Black Box agieren und betriebswirtschaftliche Zielgrößen wie Umsatz, Gewinn oder Shareholder Value bei der Organisation der Leistungserstellung Priorität haben, während sich die Organisation der Kommunikation an Informationen über Kanäle wie Opinion Leader, Events, Gate Keeper und Medien orientiert. „Der Stakeholderansatz sieht die Organisation hingegen als Plattform für die Aushandlung der Interessen von Anspruchsgruppen. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen. Die Leitdifferenz ist nicht innen-außen, sondern legitim-illegitim.“¹⁵³ Die Organisation wird in diesem Kontext als Wertstiftungsgemeinschaft definiert, sodass Organisationskommunikation demnach „als Umgang mit der durch die Organisation selbst erzeugten Öffentlichkeit“¹⁵⁴ gelten kann.

Ulrich unterscheidet das machtstrategische Konzept vom normativ-kritischen Konzept, um Anspruchsgruppen zu kategorisieren. Während das erstgenannte „alle Gruppen bezeichnet, die ein Einflusspotential gegenüber der Unternehmung haben, sei es aufgrund ihrer Verfügungsmacht über bestimmte knappe Ressourcen oder aufgrund ihrer Sanktionsmacht (Drohpotential) für den Fall, dass sich die Unternehmung ihren Ansprüchen nicht beugt“¹⁵⁵, sieht Ulrich das normativ-kritische Konzept als ethisch richtig an, da hier spezielle Rechte aus vertraglichen Vereinbarungen (Arbeits-, Kooperations-, Werk- oder Kaufvertrag) oder moralische Rechte im Fokus stehen.

Frederick, Davis und Post unterscheiden primäre von sekundären Anspruchsgruppen. Erstere sind wie Konsumenten, Lieferanten, Banken, Groß- und Einzelhändler, Mitarbeiter, Mitbewerber und Aktionäre durch Marktprozesse mit dem Unternehmen verbunden. Bei den sekundären Anspruchsgruppen in- und ausländische Regierungen, wirtschaftsstützende

¹⁵² Karmasin, 2008, S. 271.

¹⁵³ Ebenda.

¹⁵⁴ Ebenda.

¹⁵⁵ Ulrich, 1998, S. 442.

Organisationen, Umweltaktivisten, Medien, Gemeinden und der Öffentlichkeit ist dies den Autoren zu Folge nicht der Fall.¹⁵⁶

Rolke differenziert die Anspruchsgruppen entsprechend ihrer Marktzugehörigkeit noch stärker und ordnet sie als Stakeholder-Kompass an, wobei er die Himmelsrichtungen zur Veranschaulichung nutzt. Im Norden der Unternehmung siedelt er mit den Investor Relations Stakeholder des Finanzmarktes an, zu denen Aktionäre und Analysten zählen. Im Osten folgt der Absatzmarkt mit den Komponenten Kunden und Handel, mit denen sich Werbung und Produkt-PR beschäftigen. Der Süden symbolisiert den Absatzmarkt. Medien, Politik und NGOs stehen nach Rolke im Zentrum von PR/Pressearbeit und Lobbying. Der Westen komplettiert den Kompass mit dem Beschaffungsmarkt und somit den Internal Relations zu Personal und Lieferanten.¹⁵⁷ Rolke betont, dass Kommunikationsaktivitäten „nicht nur als Kosten, sondern vor allem als Investitionen“¹⁵⁸ zu betrachten sind, die einen erheblichen Rückfluss versprechen.

Nur Unternehmen, „denen es gelingt, ihre Prozesse und ihr Handeln für Stakeholder aller Art nachvollziehbar zu machen“¹⁵⁹, können deren Informationsbedürfnissen angemessen entsprechen. Severin konstatiert dabei gestiegene Anforderungen an die Kommunikationsabteilung und verweist im Besonderen auf folgende acht Handlungsfelder¹⁶⁰:

Technologiekommunikation

Mit neuen Produkten verbundene Technologien müssen im Rahmen der Innovationskommunikation vermittelt werden.

Produkt-PR

Produktkommunikation sollte Marken etablieren, um einen langfristigen Erfolg neu eingeführter Produkte zu gewährleisten.

¹⁵⁶ Vgl. Karmasin, 1998, S. 75.

¹⁵⁷ Rolke, 2002, S. 18.

¹⁵⁸ Ebenda, S. 17.

¹⁵⁹ Langen/Sievert, 2006, S. 7.

¹⁶⁰ Vgl. Severin, 2006, S. 27ff.

Investor Relations

Es gilt das Vertrauen der Anleger in die Aktien des Unternehmens zu stärken, um sie dauerhaft zu binden.

Umweltschutz/Nachhaltigkeit

Eine enge Zusammenarbeit mit den entsprechenden Fachabteilungen des Unternehmens ist für Kommunikationsverantwortliche von großer Bedeutung, um in diesem Handlungsfeld angemessen agieren zu können.

Corporate Social Responsibility

„Vor allem deutsche Großunternehmen suchen ihren Anschluss an ein angloamerikanisch geprägtes CSR-Verständnis. Dabei gilt es, die meist über diverse Unternehmensbereiche verteilten Aktivitäten unter einer schlüssigen Strategie zusammenzuführen und kommunikationspolitisch zu organisieren.“¹⁶¹

Regierungsbeziehungen

Kommunikationsverantwortliche sollten die Unternehmensführung hinsichtlich politischer Stellungnahmen beraten und eng mit dem Issue Management zusammenarbeiten.

Issue Management, Frühwarnsysteme

„Um Kommunikation wirkungsvoll zu gestalten, muss ein Unternehmen Erfolgsthemen wie Risikothemen frühzeitig antizipieren und bearbeiten. Dies erfordert ein leistungsfähiges System der Medienbeobachtung, Evaluation und Themenbewertung.“¹⁶²

Evaluation, Wirkungsmanagement, Research

Kommunikationsverantwortliche müssen Auswirkungen auf die Stakeholder nachweisen können, die aus den Maßnahmen strategischer Kommunikation resultieren.

Menz und Stahl ersetzen den Begriff Unternehmenskommunikation durch Stakeholderkommunikation. Diese „geht nicht von den Maßnahmen und Instrumenten aus,

¹⁶¹ Severin, 2006, S. 28.

¹⁶² Ebenda, S. 29.

sondern von den Interessen- und Anspruchsgruppen¹⁶³, mit denen ein Unternehmen in Verbindung steht. Sie benennen fünf Arenen der Stakeholderkommunikation. Die interne Arena definiert das Unternehmen sehr eng und umfasst Eigentümer, Geschäftsführer oder Vorstände. In der Marktarena fassen die Autoren Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner und Konkurrenten zusammen, während die Finanzarena Investoren und Fremdkapitalgeber meint. Menz und Stahl unterscheiden weiterhin die öffentliche Arena mit Staat, Gesellschaft, Gewerkschaften, Standortumfelder und NGOs von der medialen Arena, in welcher sie Mediensystem, Beobachter, Analysten und Multiplikatoren einordnen.¹⁶⁴ Als die drei Hauptziele der Stakeholderkommunikation definieren die Autoren Vertrauen, Reputation und Commitment. Während Vertrauen und Reputation Unsicherheiten bei den Stakeholdern überbrücken sollen, trägt Commitment als innere Verpflichtung dazu bei, „zu einer eingegangenen Beziehung auch dann zu stehen, wenn es rational gesehen, günstigere Optionen zu dieser Beziehung gibt.“¹⁶⁵ Die besondere Bedeutung der Reputation wird im Kapitel 4.3.2 noch einmal umfassend aufgegriffen.

Menz und Stahl konstatieren, dass die Erwartungen der Stakeholder stark im Zusammenhang mit dem Zeitgeist stehen. „In einer Zeit, in der intensiv über Gerechtigkeit debattiert wird, sehen die Erwartungen anders aus, als in einer Periode stürmischen Wirtschaftswachstums, in der kaum jemand über Verteilungsfragen reflektiert.“¹⁶⁶ Fragen der Verteilungsgerechtigkeit werden besonders bei der Nachhaltigkeitsthematik aufgeworfen, die in den letzten Jahren stärkere Beachtung gefunden hat, wie das anschließende Kapitel 4 dieser Arbeit nachweisen wird.

3.5 Fazit

Die Betrachtungen zum dritten Kapitel haben gezeigt, dass Planer von PR-Aktivitäten im Rahmen der Unternehmenskommunikation mit vielfältigen Problemstellungen umgehen müssen, da die Informationsverarbeitung der Massenmedien eigenen Gesetzen unterliegt und Kommunikationsinhalte verzerrt werden können. Dargelegt wurde die große Bedeutung der

¹⁶³ Menz/Stahl, 2008, S. 70.

¹⁶⁴ Ebenda, S. 136ff.

¹⁶⁵ Ebenda, S. 81.

¹⁶⁶ Ebenda, S. 145.

Unternehmenskommunikation für die Markenbildung und den Aufbau von Vertrauen. Es wurde auf die verschiedenen Anspruchsgruppen eingegangen, die im Rahmen der Unternehmenskommunikation mit Informationen versorgt werden sollten. Abschließend fanden die wichtigsten Instrumente der internen und externen Unternehmenskommunikation Erwähnung. Somit sollten die Grundlagen gelegt sein, um im folgenden Kapitel näher auf die Besonderheiten der Nachhaltigkeitskommunikation eingehen zu können.

4 Nachhaltigkeitskommunikation im Kontext von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility

Das vierte Kapitel thematisiert nicht nur das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung und seine nationale und internationale Bedeutung, sondern stellt auch Bezüge zu den Konzepten von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility her, um die Erkenntnisse zusammenführen zu können.

4.1 Nachhaltigkeit

Zunächst stehen der Begriff der Nachhaltigkeit und die Entwicklung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung im Fokus der Betrachtungen.

4.1.1 Nachhaltigkeitsbegriff

Das Adjektiv *nachhaltig* wurde bereits im 18. Jahrhundert verwendet und bezog sich auf den Nachhalt und somit *das, was man zurückbehält*.¹⁶⁷ Der deutsche Nachhaltigkeitsbegriff wurde wesentlich durch Hans Carl von Carlowitz geprägt, der 1711 als Oberberghauptmann am kursächsischen Hof die Verantwortung für die Forstwirtschaft übernahm. Nachdem im Mittelalter ein Großteil des Baumbestandes gerodet worden war, führte man eine Formel ein, nach der nicht mehr Holz geschlagen werden durfte, als man wieder aufforsten konnte. Damit wurde „eine kontinuierliche Holznutzung gewährleistet, ohne zukünftigen Generationen dies

¹⁶⁷ Kluge, 2002, S. 642.

zu verwehren – ein einfaches wie auch einleuchtendes Prinzip.“¹⁶⁸ In der Mitte des 19. Jahrhunderts fand der Nachhaltigkeitsbegriff übersetzt als *sustained yield forestry* Eingang in die forstwirtschaftliche Fachsprache und wurde später von den Vereinten Nationen übernommen, die daraus die Wortverbindung der nachhaltigen Entwicklung (*sustainable development*) ableiteten. Heute wird der Nachhaltigkeitsbegriff geradezu inflationär verwendet und ist „in das mediale Feuerwerk der Reklamesprache geraten.“¹⁶⁹ Verwechslungen zwischen dem allgemeinen Wort für dauerhaft und dem Begriff, welcher Konzept und Leitmotiv meint, sind häufig zu beobachten und führen zur Entwertung, denn „wo der Begriff seiner Substanz beraubt ist, lässt sich damit wenig – oder alles – machen.“¹⁷⁰ Der fortschreitenden Abnahme der Wertigkeit des Begriffes steht jedoch eine stark steigende Bedeutung der damit bezeichneten Thematik gegenüber. „Die Loblieder der unablässig quasselnden Marketingmaterialproduzenten auf nachhaltige Hotelzimmer, Wasserhähne, Waschmittel, ja, selbst Internet-Router und tonnenschwere Luxuslimousinen drohen Requiems zu werden für den Nachhaltigkeitsbegriff auf seinem Weg ins Mausoleum der Unwörter des Jahres. Dabei sind die Fragen, für deren Antworten der Begriff einmal geschaffen wurde, drängender als je zuvor.“¹⁷¹ Im Rahmen einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit aus dem Jahr 2009 wurde ein Bekanntheitsgrad von 43 % für den Begriff Nachhaltigkeit festgestellt. Im Jahr 2000 waren es lediglich 13 %.¹⁷² Die Steigerung wurde unter anderem auf die zunehmende Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen zurückgeführt. Die Studie ergab jedoch auch eine starke Verknüpfung des Nachhaltigkeitsbegriffes mit ökologischen Fragestellungen in der öffentlichen Wahrnehmung.

¹⁶⁸ Hardtke/Prehn, 2001, S. 57.

¹⁶⁹ Grober, 2010, S. 16.

¹⁷⁰ Ebenda, S. 17.

¹⁷¹ Matthes, Sebastian: Ohne Nachhall. In: Wirtschaftswoche Nr. 33 (2011). Green Economy, S. 3.

¹⁷² Vgl. Borgstedt, Silke/Christ, Tamina/Reusswig, Fritz: Repräsentativumfrage zu Umweltbewusstsein und Umweltverhalten im Jahr 2010. Umweltforschungsplan des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Heidelberg/Potsdam 2010.

4.1.2 Idee der nachhaltigen Entwicklung

Der Bericht an den Club of Rome zeigte im Jahr 1972 in alarmierender Weise die Grenzen des Wachstums auf und sensibilisierte die Politik für die Nachhaltigkeitsthematik. 30 Jahre später veröffentlichten die Autoren ein Update ihrer Untersuchungen. Mit den dargestellten Zukunftsszenarien forderten sie einmal mehr eine „Revolution zur Nachhaltigkeit“¹⁷³ ein, um Problematiken wie Bevölkerungswachstum, Ressourcenverknappung und Umweltverschmutzung aktiv anzugehen.

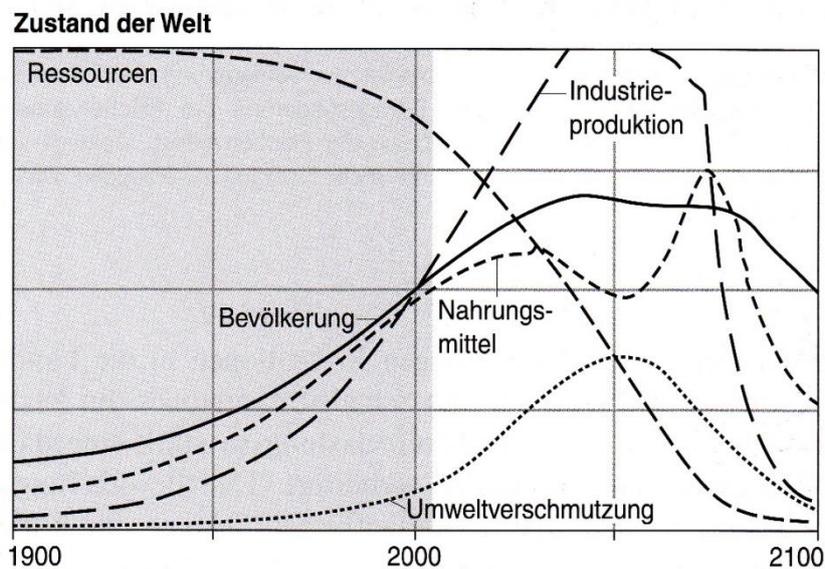


Abbildung 4: Zustand der Welt, Szenario 5 nach Meadows, Randers und Meadows¹⁷⁴

1983 wurde die norwegische Politikerin Gro Harlem Brundtland von den UN mit der Leitung einer Weltkommission für Umwelt und Entwicklung beauftragt. Die nach ihr benannte Brundtland-Formel fasste dann 1987 die Idee der Nachhaltigkeit, welche Grober als „unser ursprünglichstes Weltkulturerbe“¹⁷⁵ bezeichnet, in folgende Worte:

„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. Wortgetreu ins

¹⁷³ Meadows/Randers/Meadows, 2009, S. 293.

¹⁷⁴ Vgl. Ebenda, S. 224.

¹⁷⁵ Grober, 2010, S. 13.

Deutsche übersetzt: Nachhaltige Entwicklung ist Entwicklung, welche die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation deckt, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu decken.“¹⁷⁶

Unwillkürlich erinnert diese Formel an die Maslowsche Bedürfnispyramide aus dem Kapitel 2.1.2 und die Betrachtungen von Bauman zur Konsumgesellschaft im Kapitel 2.2.1.3, denn das Konzept der nachhaltigen Entwicklung knüpft an die Problematik an, dass die Bevölkerung der Industrienationen die Spitze der Bedürfnispyramide erklommen hat, während ein Großteil der Menschen die Sockelbedürfnisse wie Nahrung und Schutz nicht befriedigen kann. „Nachhaltigkeit war immer und bleibt in der Hauptsache eine Strategie der Selbstbeschränkung und der Reduktion.“¹⁷⁷ Das Wesen der Wirtschaft basiert jedoch auf Wachstum, wodurch sich große Schwierigkeiten in der Vereinbarkeit mit Nachhaltigkeitsstrategien ergeben. Schulze verwendet hierfür den Begriff Steigerungsspiel und unterscheidet steigerungsnahe Bereiche wie die Börse, Unternehmen, Naturwissenschaften, Forschung und Entwicklung sowie Konsum und Werbung von steigerungsfernen Bereichen wie Kunst und Religion, worin sich erneut das Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Kultur zeigt, das im Kapitel 2 dieser Arbeit im Fokus stand. „Die Steigerungslogik ist die unsichtbare Hand in einem umfassenderen Sinn, als dies Adam Smith gemeint hat, sie spricht aus den Apparaten, den Computerprogrammen, den Verkehrsverbindungen, den Alltagshandlungen, den Bildern und Texten. Sie bedarf keiner besonderen Denkleistung mehr, weil sie bis zur Unkenntlichkeit selbstverständlich geworden ist, eingewoben in die handlungsleitenden Begriffe unserer Sozialwelt und schon da, bevor man überhaupt zu denken anfängt. Zahllose Begriffe tragen die Steigerungslogik als expliziten oder impliziten Code in sich: Wachstum, neu, Preisknüller, Verbesserung, Erschließung, Rationalisierung, Auto, Computer, Internet, Entwicklungsland, Schwellenland, Industrienation, Informationsgesellschaft, Wissensgesellschaft, Konsum, Unterhaltung, Werbeblock, Waschmaschine, Fernsehen, Globalisierung.“¹⁷⁸ Für Schulze sind die Grenzen des Wachstums Teil des Steigerungsspiels, da es „im Wesen des Steigerungsspiels liegt, Grenzen zu überschreiten.“¹⁷⁹ Entstehender Mangel wie beispielsweise Ressourcenknappheit

¹⁷⁶ Grober, 2010, S. 261.

¹⁷⁷ Ebenda, S. 270.

¹⁷⁸ Schulze, 2003, S. 87.

¹⁷⁹ Ebenda, S. 147.

fördert nach Schulze die Erarbeitung von neuem Steigerungswissen, um diesen Mangel zu beseitigen.

4.1.3 Nachhaltigkeit international: Der Erdgipfel in Rio de Janeiro

Mit der globalen Perspektive der Nachhaltigkeit befasste sich 1992 der Erdgipfel von Rio de Janeiro, welcher im Rahmen der Konferenz der UN für Umwelt und Entwicklung stattfand und in dessen Verlauf sich Vertreter aus 179 Ländern zur sogenannten Agenda 21 verständigten. Diese zeigte auf, „was getan werden muss, um in einigen Teilen der Welt von abfallintensiven und ineffizienten Konsummustern wegzukommen und gleichzeitig in anderen Teilen eine intensivere aber nachhaltige Entwicklung zu fördern. Sie schlägt Politiken und Programme für ein nachhaltiges Gleichgewicht zwischen Konsum, Bevölkerung und Lebenserhaltungskapazität der Erde vor.“¹⁸⁰ In der Präambel der Agenda 21 wird betont, dass Organisationen wie die Vereinten Nationen die Bemühungen um eine nachhaltige Entwicklung lediglich auf internationaler Ebene koordinieren können, es jedoch den nationalen Regierungen obliege, eigene Nachhaltigkeitsstrategien auszuarbeiten.

Die offizielle Homepage der United Nations Conference on Sustainable Development publizierte folgende Hauptthemen des Nachfolgegipfels von 1992, der vom 4. bis 6. Juni 2012 stattfand: „a) a green economy in the context of sustainable development and poverty eradication; and b) the institutional framework for sustainable development.“¹⁸¹ Zahlreiche Umweltverbände kritisierten im Anschluss vor allem fehlende Ziele und Fristen im Abschlussdokument.

Im Jahr 2011 veröffentlichte die Wirtschaftswoche ein Ranking der nachhaltigsten Staaten der Welt, bei dem Norwegen den ersten Platz belegte. Es folgten Schweden, Finnland, Österreich und Neuseeland. Deutschland belegte den sechsten Platz und rangierte damit weit vor den USA und China, welchen Platz 44 und 47 zugewiesen wurde.¹⁸²

¹⁸⁰ Erdgipfel 1992. Agenda für eine nachhaltige Entwicklung. Genf 1993, S. viii.

¹⁸¹ URL: <http://www.uncsd2012.org/rio20/index.php?menu=17> [18.10.2011].

¹⁸² N. N.: Vorbild Skandinavien. In: Wirtschaftswoche Nr. 33 vom 15. August 2011. Green Economy, S. 4.

4.1.4 Nachhaltigkeit in Deutschland: Rat für Nachhaltige Entwicklung

Für die Konzeption von Nachhaltigkeitsstrategien in Deutschland war von 1992 bis 1998 die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages Schutz des Menschen und der Umwelt verantwortlich. Darauf aufbauend präsentierte die Bundesregierung im Jahr 2002 die deutsche Strategie auf dem Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung in Johannesburg, welche den inhaltlichen Schwerpunkt auf die Steigerung der Energieeffizienz verbunden mit dem Ausbau erneuerbarer Energien setzte und seitdem laufend fortgeschrieben und weiterentwickelt wurde. Bereits in der ersten Auflage wird die Bedeutung der Kultur thematisiert und kritisiert, dass „sich in Deutschland Politik, Wirtschaft und Gesellschaft einerseits und die Kulturschaffenden andererseits häufig auf ihren angestammten Bereich zurückgezogen“¹⁸³ haben. „Nachhaltige Entwicklung muss deshalb auch davon handeln, wie der Austausch vorangebracht werden kann.“¹⁸⁴

Im April 2001 berief die Bundesregierung den Rat für Nachhaltige Entwicklung, welchem 15 wechselnde Personen des öffentlichen Lebens angehören. Laut Geschäftsordnung erfüllt dieser folgende Aufgaben¹⁸⁵:

§ 1 Aufgaben

(1) Der Rat für Nachhaltige Entwicklung, im Folgenden der Rat genannt, ist nur an den durch Beschluss der Bundesregierung zur Einrichtung des Rates begründeten Auftrag gebunden. Er ist in seiner Tätigkeit unabhängig.

(2) Der Rat hat insbesondere folgende Aufgaben:

- a. Der Rat erarbeitet Beiträge zur Fortentwicklung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie und schlägt konkrete Projekte zur Umsetzung der Strategie vor.
- b. Der Rat nimmt zu Fragen Stellung, die ihm der Staatssekretärausschuss für nachhaltige Entwicklung vorlegt. Über die Veröffentlichung dieser Stellungnahmen entscheidet die Bundesregierung. Daneben kann der Rat sich auch ohne Beauftragung durch den Staatssekretärausschuss zu Themen der nachhaltigen Entwicklung äußern.

¹⁸³ Die Bundesregierung (Hrsg.): Perspektiven für Deutschland – Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung. 2002, S. 21.

¹⁸⁴ Ebenda.

¹⁸⁵ URL: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/der-rat/geschaeftsordnung> [20.09.2010].

c. Der Rat fördert den gesellschaftlichen Dialog zur nachhaltigen Entwicklung auf nationaler und internationaler Ebene. Er führt Projekte durch, um den Gedanken der Nachhaltigkeit wirksam in der Gesellschaft und in der Wirtschaft zu verankern.

Am 27. September 2010 besuchte die Autorin die 10. Jahreskonferenz für Nachhaltige Entwicklung in Berlin, welche unter dem Motto „Die Uhr neu stellen: 2050“¹⁸⁶ zahlreiche Experten sowie die Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel im Berliner Congress Center versammelte. Diese stellte klar, dass wir das Leben der Kinder und Enkel „in Wohlstand und einer intakten Umwelt nicht schmälern dürfen.“ Weiterhin betonte sie: „Es geht darum, dass jede Generation eine Aufgabe hat, die sie selbst lösen muss und nicht mehr kommenden Generationen aufbürden darf.“¹⁸⁷ In Anspielung auf das Tagungsmotto äußerte der Journalist und Moderator der Veranstaltung Nikolaus Bender Kritik: „Die Uhr kann neu gestellt werden, die Zeit nicht – die läuft.“¹⁸⁸

Auf der 11. Jahreskonferenz für Nachhaltige Entwicklung am 20. Juni 2011, an der die Autorin ebenfalls teilnahm, wurde der Fortschrittsbericht 2012 zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie vorgestellt. Darin wird auch auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen Bezug genommen, die demnach „zu den Grundelementen der Sozialen Marktwirtschaft“¹⁸⁹ gehört. Die Tagung stand unter dem Motto „... und was bedeutet Nachhaltigkeit?“¹⁹⁰ und spielte damit auf die häufig kritisierte unscharfe Verwendung des Wortes an. „Wir fordern mehr Klarheit bei der Verwendung des Begriffes“¹⁹¹, forderte dann auch Hans-Peter Repnik, Vorsitzender des Rates, in seiner Rede. Die Bundeskanzlerin mahnte, „dass der Wachstumsbegriff den Nachhaltigkeitsbegriff in sich aufnehmen müsse“¹⁹² und erinnerte sich an den reservierten Empfang ihrer Person im vergangenen Jahr kurz nach Bekanntgabe der Laufzeitverlängerung der Atomkraftwerke. Sie bezeichnete die Ereignisse in

¹⁸⁶ Vgl. Anhang 34.

¹⁸⁷ Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel auf der 10. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung am 27.09.2010 in Berlin.

¹⁸⁸ Journalist Nikolaus Bender auf der 10. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung am 27.09.2010 in Berlin.

¹⁸⁹ Die Bundesregierung. Fortschrittsbericht 2012 zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, S. 143.

¹⁹⁰ Vgl. Anhang 35.

¹⁹¹ Hans-Peter Repnik, Vorsitzender des Rates für Nachhaltige Entwicklung, auf der 11. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung am 20.06.2011 in Berlin.

¹⁹² Rede der Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel anlässlich der 11. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung am 20.06.2011 in Berlin.

Fukushima als einschneidendes Ereignis im Hinblick auf die jetzige Kurskorrektur. Auch Bundesumweltminister Dr. Norbert Röttgen erklärte im späteren Tagungsverlauf, man habe diese Gelegenheit einer Energiewende in Deutschland ergriffen, forderte das „Primat der Politik“¹⁹³ in dieser Frage und „Unternehmen, die Vorbild sind.“¹⁹⁴ Jochen Zeitz, Vorstandsvorsitzender der Puma AG, sprach über die Neuausrichtung seines Unternehmens an nachhaltigen Faktoren und bezeichnete die Erkenntnis, „dass wir Teil des Problems sind“¹⁹⁵ als die wichtigste für die Wirtschaft.

Dr. Günther Bachmann, Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung, beklagte das geringe Ausmaß an medialer Berichterstattung über nachhaltige Themen: „Bei denen fehlt immer der Kick“¹⁹⁶, äußerte er besonders im Hinblick auf die Printmedien. Die Thematik sei zwar in der Wirtschaft angekommen, aber „für viele ist das immer noch so ein Schwächlingsthema“¹⁹⁷, stellte er fest und wünschte sich mehr Breitenwirkung.

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung erarbeitete in Abstimmung mit Organisationen und Personen des öffentlichen Lebens einen Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK), um „Nachhaltigkeitsleistungen der Unternehmen mit einer höheren Verbindlichkeit transparent und vergleichbar zu machen“¹⁹⁸, obwohl bereits zahlreiche Richtlinien wie jene der Global Reporting Initiative (GRI), „a network-based organization that produces a comprehensive sustainability reporting framework“¹⁹⁹, existieren. Bereits der Entwurf vom Mai 2011 enthielt die Forderung, das Unternehmen solle „offenlegen, wie es zum Gemeinwesen in den Regionen beiträgt, in denen es vertreten ist (Corporate Citizenship).“²⁰⁰ Im Oktober 2011 wurde der Deutsche Nachhaltigkeitskodex verabschiedet und „misst die

¹⁹³ Bundesumweltminister Dr. Norbert Röttgen anlässlich der 11. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung am 20.06. 2011 in Berlin.

¹⁹⁴ Ebenda.

¹⁹⁵ Jochen Zeitz, Vorstandsvorsitzender der Puma AG, anlässlich der 11. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung am 20.06.2011 in Berlin.

¹⁹⁶ Dr. Günther Bachmann, Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung, anlässlich der 11. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung am 20.06.2011 in Berlin.

¹⁹⁷ Ebenda.

¹⁹⁸ URL: http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_Mai_2011_-_Nachhaltigkeitskodex.pdf [5.07.2011].

¹⁹⁹ URL: <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/> [24.10.2011].

²⁰⁰ Rat für Nachhaltige Entwicklung. Auf dem Weg zu einem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Entwurf vom Mai 2011, S. 13.

Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen anhand von 20 grundsätzlichen Kriterien. Dazu zählen zum Beispiel die von den Unternehmen verfolgten Nachhaltigkeitsziele oder das Maß der Integration von Nachhaltigkeit in Unternehmensprozesse. Diese grundsätzlichen Anforderungen werden in je ein bis zwei messbare Leistungsindikatoren übersetzt, sogenannte Key Performance Indicators (KPI). Sie geben Auskunft über die CO₂-Emissionen der Unternehmen, über ihre Innovationsfähigkeit oder über die Anteile recycelten Abfalls. Unternehmen können die Erfüllung oder Nicht-Erfüllung der Kodexanforderungen in einer freiwilligen Entsprechungserklärung dokumentieren.²⁰¹ Die Kriterien 1 bis 4 thematisieren die grundlegende Strategie und die entsprechenden Ziele im Hinblick auf die Nachhaltigkeit. Die Kriterien 5 bis 7 fragen nach spezifischen Regeln und Prozessen, welche die Nachhaltigkeitsstrategie umsetzen helfen. Im Rahmen des achten Kriteriums sollen Anreizsysteme für Führungskräfte und Mitarbeiter offen gelegt werden, welche zur Beachtung nachhaltiger Kriterien im Unternehmen anregen. Kriterium 9 fragt nach der Integration der Stakeholder in die unternehmenseigenen Nachhaltigkeitsprozesse, während das zehnte Kriterium die Innovationsfähigkeit im Hinblick auf die Reduktion von negativen Umweltwirkungen fokussiert, was in den folgenden drei Kriterien im Hinblick auf die Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen sowie Emissionen konkretisiert wird. Die Kriterien 14 bis 16 stellen Fragen zu Arbeiterrechten und Diversity in den Mittelpunkt, worauf in Kriterium 17 die Menschenrechte folgen. Kriterium 18 thematisiert den Beitrag der Unternehmen zum Gemeinwesen. Der dazugehörige Leistungsindikator lautet: „Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert, einschließlich Einnahmen, Betriebskosten, Mitarbeitergehältern, Spenden und anderer Investitionen in die Gemeinde, Gewinnvortrag und Zahlungen an Kapitalgeber und Behörden (Steuern).“²⁰² Der Kodex schließt mit den Kriterien 19 und 20, welche sich mit politischer Einflussnahme durch Lobbyismus und Korruption beschäftigen.

Auch den Kunden als Stakeholder der Unternehmen sollen zahlreiche Normen und Gütesiegel helfen, nachhaltig zu konsumieren. „Mehrere Hundert Siegel gibt es inzwischen in Deutschland, die Produkte mit vermeintlich besonderer Qualität oder herausragendem Nachhaltigkeitsbezug kennzeichnen sollen. Wie glaubwürdig sie sind und auf welchen Standards sie basieren, bleibt dem Kunden im Supermarkt, beim Kleider- oder Spielzeugkauf

²⁰¹ URL: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/news-nachhaltigkeit/2011/2011-10-20/rat-verabschiedet-deutschen-nachhaltigkeitskodex/?blstr=0> [17.10.2011].

²⁰² Rat für Nachhaltige Entwicklung. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK). Oktober 2011, S. 7.

oft unklar. Denn oft vergeben die Unternehmen die Siegel selbst oder lassen Verbraucher über Vergabekriterien im Unklaren.²⁰³

4.1.5 Die drei Komponenten der Nachhaltigkeit

Im Wesentlichen lassen sich drei Hauptkomponenten der Nachhaltigkeit voneinander unterscheiden. Die ökonomische Komponente fokussiert die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen, während die ökologische Komponente die Minimierung von Emissionen, Abfällen und Einleitungen und somit den Schutz der Umwelt anstrebt. Die soziale Komponente fragt nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Diese Komponente steht im Fokus der vorliegenden Arbeit.

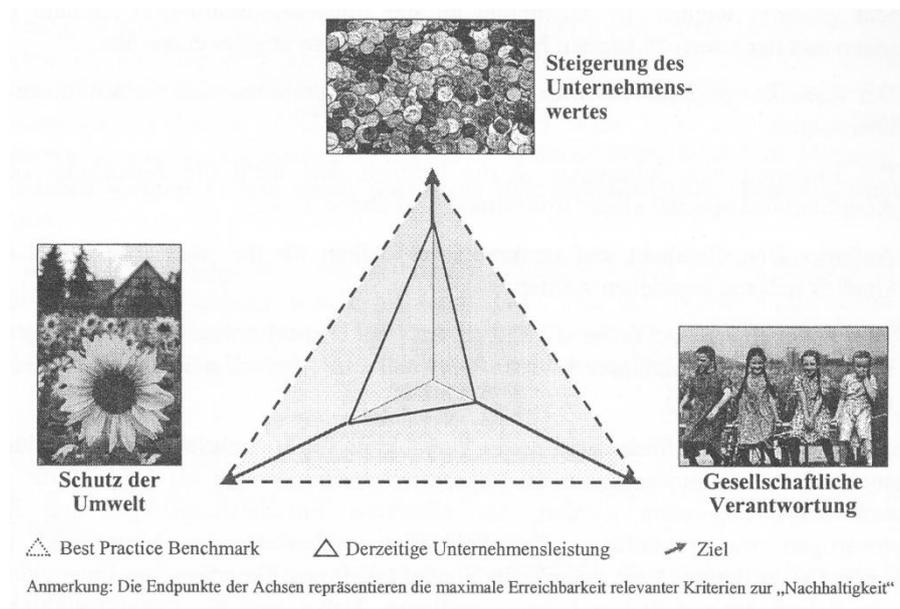


Abbildung 5: Ziele der Nachhaltigkeit nach Hardtke und Prehn²⁰⁴

Spencer-Cooke listet in seiner Übersicht wichtiger Kategorien sozialer Verantwortung von Unternehmen beispielsweise Menschenrechte, Arbeitsbedingungen (einschließlich Zwangs- und Kinderarbeit sowie Tarifbedingungen), Zusammenarbeit mit Zulieferern und Abnehmern (einschließlich fairem Handel) sowie Konsumprodukte (einschließlich Qualität und

²⁰³ Maier, Jutta: Zu viel versprochen. In: Berliner Zeitung vom 22./23. Oktober 2011, S. 11.

²⁰⁴ Vgl. Hardtke/Prehn, 2001, S. 60.

Sicherheit).²⁰⁵ Die beiden Kategorien Philanthropie und freiwillige Maßnahmen sowie Entwicklung von Umfeldgemeinden sind maßgeblich für das Engagement des Kuratoriums Museumsinsel in Berlin, deren Mitglieder im Rahmen der Fallstudien in dieser Arbeit betrachtet werden.

Laut Global Reporting Initiative betrifft die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit die „Auswirkungen einer Organisation auf lebende und nicht lebende Natursysteme, einschließlich der Ökosysteme, zu Boden, in der Luft und zu Wasser. Ökologische Indikatoren decken die Leistung bezüglich Input (z. B. Material, Energie und Wasser) und Output (z. B. Emissionen, Abwasser, Abfall) ab.“²⁰⁶ Die ökonomische Dimension hingegen „betrifft die Auswirkungen von Organisationen auf die wirtschaftliche Lage seiner Stakeholder und auf das Wirtschaftssystem auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene.“²⁰⁷ Als ökonomische Leistungsindikatoren gelten Marktpräsenz, wirtschaftliche Leistung und mittelbare wirtschaftliche Auswirkungen. „Die gesellschaftlichen GRI-Leistungsindikatoren benennen wesentliche Leistungsaspekte zu Arbeitspraktiken, Menschenrechten, Gesellschaft und Produktverantwortung.“²⁰⁸

Im Rahmen einer Untersuchung börsennotierter Unternehmen in Deutschland sah die Mehrheit der Befragten einen Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsperformance und Unternehmenswert. Mehr als drei Viertel betonten die große Bedeutung von Aktivitäten im Umwelt- und Sozialbereich, wobei letzterem der stärkere Einfluss zugeschrieben wurde. Knapp 72 % der befragten Unternehmen vertraten die Ansicht, „dass das Streben nach einer besseren Sozialperformance auch zu einer Verbesserung der ökonomischen Performance führt.“²⁰⁹

4.2 Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility

Da die soziale Komponente im Mittelpunkt der vorliegenden Dissertation steht, wird im Folgenden die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen

²⁰⁵ Vgl. Hardtke/Prehn, 2001, S. 205.

²⁰⁶ Global Reporting Initiative: Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Version 3.0. 2000-2006 GRI, S. 27.

²⁰⁷ Ebenda, S. 25.

²⁰⁸ Ebenda, S. 29.

²⁰⁹ Von Rosen, 2003, S. 27.

thematisiert und im Rahmen der Debatte um Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility näher untersucht.

4.2.1 Corporate Citizenship: Begriff und Hintergrund

Der Terminus Corporate Citizenship umfasst alle „Vorstellungen von einem freiwilligen gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen in der Gesellschaft.“²¹⁰ Er suggeriert die Möglichkeit, komplexe Organisationen wie Unternehmen könnten ähnlich einem guten Bürger agieren. Ebenso wie *juristische Person* und *Systemvertrauen* setzt dieser Begriff eine stark komplexitätsreduzierte Sichtweise voraus. Für Unternehmen als Corporate Citizens gilt die Annahme, dass sich diese „freiwillig und unabhängig vom wirtschaftlichen Unternehmenszweck gemeinsam mit ausgewählten gemeinnützigen Organisationen (z. B. Bildungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen, Bürgerinitiativen, Verbänden, Vereinen oder Parteien) engagieren, um selbst gestellte Aufgaben vor Ort zu bearbeiten.“²¹¹

Habisch, Wildner und Wenzel führen vier Merkmale²¹² an, die Corporate Citizenship ausmachen:

1. Unternehmen führen Projekte zur Lösung oder Linderung relevanter gesellschaftlicher Probleme
2. gemeinsam mit externen Partnern (Bildungs-, Kultur-, Sozialeinrichtungen etc.) durch.
3. Dazu werden nicht nur Finanzmittel, sondern zugleich weitere betriebliche Ressourcen wie Mitarbeiterengagement, Zugang zu Logistik und Netzwerken, Informationen etc. auf unterschiedlichste Weise bereitgestellt.
4. Als Ergebnis wird neben dem Beitrag zur gesellschaftlichen Problemlösung auch ein wesentlicher Nutzen für das Unternehmen erzielt.

Die Verantwortung von Unternehmen bezieht sich korrespondierend mit den drei Säulen der Nachhaltigkeit auf die ökonomische, ökologische und soziale Komponente. Während sich die klassische ökonomische Verantwortung „in der effizienten Nutzung knapper Ressourcen zur

²¹⁰ Backhaus-Maul/Biedermann/Nährlich/Polterauer, 2010, S. 23.

²¹¹ Ebenda.

²¹² Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel, 2008, S. 8.

Erstellung von Produkten bzw. Dienstleistungen (Erwartung von Kunden) in Verbindung mit der Erzielung von Gewinnen (Erwartung der Shareholder) und der langfristigen Sicherstellung der Existenz (Erwartung der Mitarbeiter)²¹³ ausdrückt, steht bei der Wahrnehmung ökologischer Verantwortung ein umweltverträglicher Herstellungsprozess im Vordergrund. Im Verantwortungsbereich Soziales müssen die Erwartungen verschiedener Stakeholder in Bezug auf ein gerechtes Miteinander innerhalb des Unternehmens beziehungsweise der Gesellschaft erfüllt werden. Standortfördernde Aktivitäten sollen hierbei zum Gemeinwohl beitragen. Besonders schwierig gestaltet sich dies bei international tätigen Unternehmen. „Corporate Citizenship spielt in jedem Land eine andere Rolle. Auch die Maßstäbe, die daran geknüpft werden, variieren. So steht beispielsweise am Hauptsitz des Unternehmens in Deutschland die Schaffung von Ausbildungsplätzen im Vordergrund, während bei seinem Tochterunternehmen in Südafrika die Aids-Bekämpfung höchste Priorität hat und in Brasilien die Reduzierung des Analphabetentums an erster Stelle steht.“²¹⁴ Die kulturelle Komponente in der Wirtschaft ist hier von besonders großer Bedeutung.

4.2.2 Corporate-Citizenship-Instrumente

Die verschiedenen Corporate-Citizenship-Instrumente lassen sich wie folgt systematisieren:

²¹³ Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 80.

²¹⁴ Kiefer/Biedermann, 2008, S. 123.



Abbildung 6: Corporate-Citizenship-Instrumente in Anlehnung an Habisch, Wildner und Wenzel²¹⁵

Im Anschluss wird näher auf die einzelnen Instrumente eingegangen, die das Engagement als Corporate Citizen ermöglichen.

4.2.2.1 Unternehmensstiftungen

Hinsichtlich des unternehmerischen Stiftungswesens lassen sich Unternehmensträgerstiftung und Unternehmensstiftung voneinander unterscheiden. Während Erstere von den Eigentümern zur Bündelung der Anteile gegründet wird, ist die Unternehmensstiftung eine Gründung des Unternehmens. Als größte Unternehmensträgerstiftungen in Deutschland gelten die Robert-Bosch-Stiftung sowie die Bertelsmann Stiftung. Unternehmensträgerstiftungen sind häufig größer als Unternehmensstiftungen.²¹⁶

²¹⁵ Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel, 2008, S. 11.

²¹⁶ Vertiefend zu Unternehmensstiftungen Vgl. Mecking, 2010, S. 377 ff.

4.2.2.2 Spenden

Beim Spenden handelt es sich um ethisch motiviertes Überlassen von Geld oder Sachleistungen, welches im Gegensatz zum Sponsoring keiner vertraglichen Regelung bedarf.

4.2.2.3 Sponsoring

Sponsoring basiert auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung, dennoch „sind bei CC-Sponsoring Initiativen oder Kooperationen mit nichtkommerziellen Organisationen gemeint, die dazu dienen, zur nachhaltigen Lösung von Problemen des Gemeinwesens beizutragen und Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen. Konkret bedeutet dies zum Beispiel die Unterstützung von Sozial- oder Gesundheitsprojekten, Museen, Bildungseinrichtungen oder Umweltinitiativen.“²¹⁷ Aktivitäten in diesem Bereich werden üblicherweise vertraglich geregelt, um die Leistungen von Sponsor und Gesponsertem klar zu definieren. Bruhn stellt fünf Ziele heraus, die durch Sponsoring-Aktivitäten erreicht werden sollen:

1. Aktualisierung und Stabilisierung der Markenbekanntheit
2. Aufbau bzw. Verbesserung bestimmter Imagedimensionen
3. Schaffung attraktiver Möglichkeiten der Kontaktpflege mit Kunden und anderen Anspruchsgruppen
4. Verbesserung der Mitarbeiteridentifikation und Mitarbeitermotivation
5. Schaffung von Goodwill und Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung.²¹⁸

4.2.2.4 Corporate Volunteering

Formen des Mitarbeiterengagements werden häufig unter dem Begriff Corporate Volunteering zusammengefasst. Dieser steht für die „Initiierung (durch Unternehmensleitung oder Mitarbeiter) von (gemeinnützigen) Projekten mit Einbeziehung der eigenen Mitarbeiter bzw. die Förderung bürgerschaftlichen Engagements der Mitarbeiter durch Freistellungen.“²¹⁹

²¹⁷ Fabisch, 2008, S. 209.

²¹⁸ Bruhn, 2009, S. 236.

²¹⁹ Reimer/Strachwitz, 2005, S. 11.

4.2.3 Corporate Social Responsibility

Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility werden häufig in engem Kontext diskutiert, weshalb sich beide Wortverbindungen sehr schwer voneinander abgrenzen lassen. Raupp versteht den „Oberbegriff Corporate Social Responsibility (CSR) als Form der gesellschaftsorientierten, freiwilligen unternehmerischen Selbststeuerung.“²²⁰ Hintergrund ist hier unter anderem die Annahme einer fortschreitenden Globalisierung und die damit verbundene Entgrenzung. „Globalisierung bezeichnet die Vorstellung, wir lebten in einer globalisierten Welt bzw. seien auf dem Weg in die Richtung einer globalisierten Gesellschaft. (...) Während die Politik – und damit die politische Steuerung – weiterhin nationalstaatlich verhaftet und begrenzt ist, hat sich die Ökonomie, aber auch andere Bereiche der Gesellschaft, aus den nationalstaatlichen Grenzen befreit und sich globalisiert, so die häufig formulierte Vermutung. Die vormals existierende Kongruenz zwischen ökonomischen Grenzen des Wirtschaftens und den politischen Grenzen der Regulierung ist aufgehoben. Unternehmungen investieren dort, wo die Konditionen für eine gute Rendite am besten sind, zahlen hingegen ihre Steuern dort, wo die Steuerquote am geringsten ist; die Finanzmärkte entziehen sich, so die Vermutung, immer mehr einer an nationalstaatliche Grenzen gebundenen Politik.“²²¹ Unternehmen sind daher bemüht, eine zunehmende Selbstregulierung zu suggerieren, die mit der Profilierung als good corporate citizen einhergeht.

Die Autorin nahm an der Konferenz zum Thema „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im internationalen Dialog“²²² teil, die vom 15. bis 16. Dezember 2011 in Berlin stattfand und vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales organisiert wurde. Dieses definiert CSR als unternehmerisches und strategisches Konzept, das die Selbstorganisation gegenüber der Regulierung bevorzugt und durch das „Primat der Freiwilligkeit“²²³ gekennzeichnet ist, wie Gerd Hoofe, Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, in seiner Eröffnungsrede betonte. Damit stelle sich die Regierung an die Seite der Unternehmen, monierte Gerd Billen, Vorstand der Verbraucherzentrale Bundesverband e. V. Ebenso wie er kritisierten viele Referenten den Aspekt der Freiwilligkeit von CSR. „Self-Regulation is no

²²⁰ Raupp, 2011, S. 97.

²²¹ Gerhards, 2000, S. 47.

²²² Vgl. Anhang 36.

²²³ Gerd Hoofe, Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, bei der Internationalen CSR-Konferenz am 15.12.2011 in Berlin.

regulation at all²²⁴, warnte beispielsweise Bhaskar Chatterjee, Director General Indian Institute of Corporate Affairs. Koos Richelle, Generaldirektor für Beschäftigung, Soziale Angelegenheiten und Integration in der EU-Kommission, regte eine stärkere Regulation zur Verhinderung von Greenwashing an und erhielt anhaltenden Applaus für seine Aussage, er sei kein Politiker und könne daher offen seine Meinung äußern. „Wir leben in Zeiten der Standards“²²⁵, konstatierte Prof. Josef Wieland vom Institut für WerteManagement in Konstanz und wies auf die GRI-Richtlinien, die OECD-Leitsätze und die Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen hin, welche als allgemein anerkannt gelten und verknüpfte dies mit der Frage, ob neue Standards von Nöten seien. Zahlreiche Unternehmensvertreter nahmen an den Diskussionen teil und äußerten Bedenken hinsichtlich einer Verstärkung des bürokratischen Aufwandes durch zusätzliche Dokumentations- und Berichtsvorschriften. Dr. Norbert Otten, Leiter Corporate Issues, Politik und Außenbeziehungen bei der Daimler AG, forderte, man solle den Fokus auf den Wertschöpfungsprozess selbst legen und betonte, dass die intrinsische Motivation durch CSR wichtiger sei als eine Regulierung durch feste Gesetze: „CSR ist eine interne Geisteshaltung“²²⁶, so seine Ansicht. Dr. Eckhard Koch, Vice President Sustainability Centre bei der BASF AG, mahnte gerade im Hinblick auf global agierende Konzerne, es sei unmöglich für alle Tochterunternehmen CSR-Berichte zu verfassen. Nicht nur im Hinblick auf die Dokumentation sahen gerade Konzernvertreter sich mit zahlreichen Problematiken im Hinblick auf CSR konfrontiert. Dr. Gerhard Prätorius, Leiter Koordination CSR und Nachhaltigkeit bei der Volkswagen AG, weiß um die 40.000 bis 50.000 Zulieferer seines Unternehmens, dessen Wertschöpfungskette sich in neun Stufen darstellen lässt. Angesichts dessen sei es unmöglich alle Aktivitäten der gesamten Lieferkette im Blick zu behalten. Bernhard Schwager, Leiter Abteilung Nachhaltigkeit bei der Bosch AG, mahnte eine Konzentration auf wenige „Gassenhauerthemen“²²⁷ wie Energie und Klimaschutz im Unternehmen an. Er zitierte Robert Bosch mit jenen Worten, welche ihn zu seinen Lebzeiten

²²⁴ Bhaskar Chatterjee, Director General, Indian Institute of Corporate Affairs, auf der Internationalen CSR-Konferenz am 15.12.2011 in Berlin.

²²⁵ Prof. Josef Wieland, Institut für WerteManagement Konstanz, auf der Internationalen CSR-Tagung am 16.12.2011 in Berlin.

²²⁶ Dr. Norbert Otten, Leiter Corporate Issues, Politik und Außenbeziehungen bei der Daimler AG, auf der Internationalen CSR-Konferenz am 15.12.2011 in Berlin.

²²⁷ Bernhard Schwager, Leiter Abteilung Nachhaltigkeit bei der Bosch AG, auf der Internationalen CSR-Konferenz am 15.12.2011 in Berlin.

von 1861 bis 1942 zum Außenseiter in Wirtschaftskreisen gemacht hätten: Immer habe ich nach dem Grundsatz gehandelt: Lieber Geld verlieren als Vertrauen. Die Unantastbarkeit meiner Versprechungen, der Glaube an den Wert meiner Ware und an mein Wort standen mir stets näher als ein vorübergehender Gewinn. Prof. Edda Müller, Vorsitzende von Transparency International Deutschland e. V., wusste aus zahlreichen Gesprächen mit Unternehmern zu berichten, dass eine Sorge im Hinblick auf CSR alle eine: „Es wird nicht belohnt am Markt!“²²⁸ Dennoch forderte Hans-Jürgen Beerfeltz, Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, am letzten Tagungstag: „Wir brauchen nicht ständig neue Sprüche von Wutbürgern, wir brauchen Taten von Mutbürgern!“²²⁹ Mut bewies nach Ansicht der Mitdiskutanten der Sportartikelhersteller PUMA, als er kürzlich seine erste ökologische Gewinn- und Verlustrechnung publizierte. Die gesamte Lieferkette wurde im Hinblick auf Indikatoren wie Kohlendioxidemission, Wasserverbrauch und Abfallaufkommen untersucht. Stefan Seidel, Stellvertretender Leiter von PUMA.Safe Ecology, gab an, dass der errechnete Schaden von 145 Millionen Euro fast den gesamten Unternehmensgewinn im selben Zeitraum aufgezehrt hätte, wäre das Unternehmen von der Gesellschaft verpflichtet worden, diese Kosten zu tragen. „Momentan ist es also eher eine Verlustrechnung“²³⁰, so Seidel selbstkritisch. In der nächsten Phase des Projektes sollen soziale Indikatoren im Fokus stehen.

In zahlreichen empirischen Untersuchungen konnte nachgewiesen werden, dass die Durchführung von CSR-Maßnahmen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen beiträgt. Hockerts stellte fest, „dass interne Vorteile (Risikoverminderung und Effizienz) mehr als die doppelte Wirkung von Marktvorteilen haben.“²³¹ Berger betont die Bedeutung sozialer Allianzen im Hinblick auf positive interne Effekte und konstatiert: „Im Falle sozialer Allianzen identifizieren sich die Mitarbeiter stärker mit ihrer Unternehmung und fühlen sich stärker als ganzheitliche integrierte Persönlichkeiten. Soziale Allianzen bezeichnen eine partnerschaftliche Kooperation zwischen einer gewerblichen und einer Non-Profit-

²²⁸ Prof. Edda Müller, Vorsitzende Transparency International Deutschland e. V., auf der Internationalen CSR-Konferenz am 15.12.2011 in Berlin.

²²⁹ Hans-Jürgen Beerfeltz, Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, auf der Internationalen CSR-Konferenz am 16.12.2011 in Berlin.

²³⁰ Stefan Seidel, Stellvertretender Leiter PUMA.Safe Ecology, auf der Internationalen CSR-Konferenz am 15.12.2011 in Berlin.

²³¹ Bruton, 2011, S. 218.

Organisation, die über Philanthropie und Benefiz-Marketing hinausgeht, mit dem Zweck einer auf Dauer angelegten Kooperation, die strategische Ziele für beide Partner erreichen soll.²³²

Nährlich fasst die Ergebnisse empirischer Studien zum Nutzen von Aktivitäten im Bereich Corporate Citizenship aus Deutschland, Österreich und der Schweiz im Hinblick auf die erreichten Zielgruppen zusammen.²³³ Im Rahmen einer telefonischen Befragung von Schweizer Arbeitgebern wiesen Schaller und Bachmann im Zeitraum zwischen 2000 und 2002 eine große Wirkung von Corporate-Citizenship-Aktivitäten auf die Mitarbeiter nach. Ganze 80 % der Befragten stellten positive Effekte im Zusammenhang mit den Komponenten Zufriedenheit, Loyalität und Verantwortungsbewusstsein fest. Fast ebenso hoch wurde die Wirkung auf Akzeptanz, Image, Bekanntheitsgrad und Verankerung in der regionalen Kultur der Firmen eingeschätzt. Mehr als 70 % der Befragten konstatierten eine Stärkung dieser Faktoren.²³⁴ Eine repräsentative Untersuchung von Ehrlich im Jahr 2006 fokussierte die Zielgruppe der Kunden und ergab, dass vorrangig höhere Einkommensklassen ihre Kaufentscheidungen am Aspekt der Corporate Social Responsibility ausrichten. Er konstatierte, dass besonders Rentner, Beamte und Selbstständige auf entsprechende Maßnahmen reagieren.²³⁵ In besonderem Zusammenhang mit Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship stehen das Streben nach Legitimation und die Steigerung der Reputation von Unternehmen. Im Rahmen einer schriftlichen Befragung von beschäftigungsstarken deutschen Unternehmen durch Seitz aus dem Jahr 2001 gaben 80 % der Teilnehmer an, eine verbesserte Reputation im Markt und bei den Kunden feststellen zu können.²³⁶ Dieser Aspekt steht im Fokus des folgenden Kapitels.

4.2.4 Reputation und Legitimation

Der Begriff Reputation wurde vom französischen Wort *reputation*²³⁷ entlehnt, welches auf lat. *reputatio* für *Berechnung* bzw. *putus* für *gereinigt* und *blank* zurückgeht. Häufig wird damit ein guter Ruf assoziiert, welcher gewissermaßen der Vorläufer des Images ist, worauf bereits

²³² Bruton, 2011, S. 217.

²³³ Nährlich, 2010, S. 255ff.

²³⁴ Ebenda, S. 255 und S. 256.

²³⁵ Ebenda, S. 257.

²³⁶ Ebenda, S. 255.

²³⁷ Kluge, 2002, S. 759.

im Kapitel 3.2.3 hingewiesen wurde. Unternehmensreputation kann als „Summe der Wahrnehmungen aller relevanten Stakeholder hinsichtlich der Leistungen, Produkte, Services und Personen eines Unternehmens und der sich daraus ergebenden Achtung“²³⁸ definiert werden. Inwiefern eine im etymologischen Sinne reine Weste berechenbar ist, sollen die folgenden Ausführungen untersuchen.

Kim sieht die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als wesentliches Merkmal der Unternehmensreputation an, welches grundsätzlich im Mittelpunkt von Corporate-Citizenship-Aktivitäten steht. Darüber hinaus unterscheidet er die Komponenten Vision und Führung, Produkte und Dienstleistungen, finanzielle Performance, Arbeitsplatzzufriedenheit und emotionale Anziehungskraft.²³⁹

„Unter den immateriellen Unternehmenswerten (non-monetary benefits) gehört die Corporate Reputation zu einem der meisterforschten Effekte, die durch Corporate Social Responsibility (CSR) mit bedingt werden“²⁴⁰, konstatieren Eisenegger und Schranz. Die Wissenschaftler unterscheiden drei Reputationsdimensionen. „Die funktionale Reputation – festgemacht an den Leistungszielen der jeweiligen Funktionssysteme (Politik, Wirtschaft etc.) – bemisst sich in der Wirtschaft daran, wie profitabel ein Unternehmen wirtschaftet.“²⁴¹ Die Verwendung von Kennzahlen erlaubt im Rahmen dieser Dimension eine objektive Messung von funktionalem Erfolg und Misserfolg. Die soziale Reputation zeigt an, wie der Reputationsträger in der sozialen Welt agiert, indem er sein Verhalten an allgemein akzeptierten Normen, Werten und Moralvorstellungen ausrichtet. „Erfolgreiche Pflege der sozialen Reputation bemisst sich am Grad der in der Öffentlichkeit zugestandenen Legitimität.“²⁴² Diese ethische Komponente ist sehr viel schwieriger messbar. Als dritte Reputationsdimension benennen Eisenegger und Schranz die expressive Reputation, welche von emotionalen Geschmacksurteilen dominiert wird. Unternehmen, denen es gelingt, diese Reputation zu erlangen, können sich in besonderer Weise emotional im Kundenbewusstsein verankern, was beispielsweise durch die Schaffung einer starken Marke erreicht wird, wie bereits im Kapitel 3.2.3 gezeigt werden konnte. Ebenso wie die Markenbildung ist die Bildung der Reputation stark abhängig vom Image und der Identität des Unternehmens – also

²³⁸ Etter/Fieseler, 2011, S. 272.

²³⁹ Kim, 2005, S. 63.

²⁴⁰ Eisenegger/Schranz, 2011, S. 71.

²⁴¹ Ebenda, S. 73.

²⁴² Ebenda, S. 74.

von den Interdependenzen zwischen Selbst- und Fremdbild. Kim veranschaulicht die Bildung der Reputation eines Unternehmens als Ergebnis von Einflüssen der Unternehmensidentität und des Unternehmensimages:

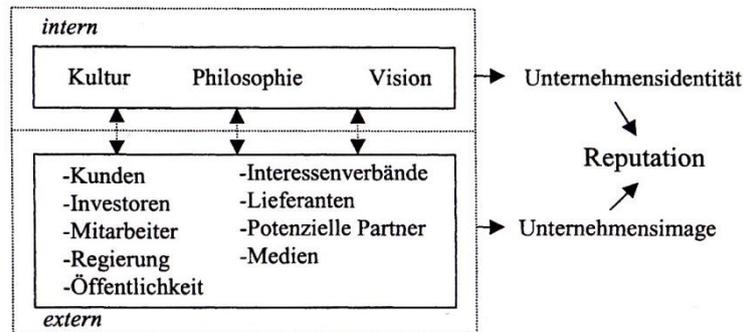


Abbildung 7: Bildung der Reputation eines Unternehmens nach Kim²⁴³

Während die Unternehmensidentität intern bestimmt wird, festigt sich das Unternehmensimage extern. In der Literatur wird häufig darauf hingewiesen, „dass ein wesentliches Ziel der Nachhaltigkeitskommunikation in der Erhöhung der Reputation liegt.“²⁴⁴ Im Kapitel 4.3 wird dieser Aspekt noch einmal aufgegriffen.

Die soziale Reputationsdimension von Eisenegger und Schranz ist maßgeblich für die Erlangung von Legitimität. Das lateinische Wort *legitimus*²⁴⁵ geht zurück auf *lex* für *Gesetz*. Wer legitimiert werden möchte, muss sich also an Gesetze halten, welche auf kulturellen Übereinkünften beruhen. Wie gezeigt werden konnte, ist es jedoch kaum noch möglich global agierende Unternehmen lokal einzuordnen. Es ist demnach nicht erstaunlich, dass Corporate-Citizenship-Aktivitäten genutzt werden, um sich zu legitimieren, indem man die Erfüllung sozialer Gesetze und Normen durch das Unternehmen in den Mittelpunkt der Unternehmenskommunikation rückt. Denn „in dem Maße, in dem Staaten nicht mehr aktiv regulierend und durch rechtliche Vorgaben eine Legitimationsgrundlage für Unternehmen schaffen, sehen sich Unternehmen einer Vielzahl politischer und zivilgesellschaftlicher Akteure gegenüber, die Legitimität von Unternehmen auf der Basis unterschiedlichster

²⁴³ Kim, 2005, S. 65.

²⁴⁴ Ebenda, S. 55.

²⁴⁵ Kluge, 2002, S. 565.

Ansprüche einfordern.²⁴⁶ Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Tatsache, dass die global agierenden Mitglieder des Kuratoriums Museumsinsel, welche im Mittelpunkt der Fallstudien dieser Dissertation stehen, in die „Legitimitätssphäre mit Anspruch auf universelle Anerkennung“²⁴⁷ investieren, in der Bourdieu Musik, Malerei, Bildhauerei, Literatur und Theater zusammenfasst. Die dazu gehörenden Legitimitätsinstanzen wie Universitäten, Akademien und eben auch die Museen eignen sich besonders gut als Kooperationspartner, da sie Reputation genießen, welche somit auf die Unternehmen übertragen werden kann.

Eine hohe Reputation ist nicht nur ein positives Signal an potenzielle Aktionäre, risikoarm in ein Unternehmen investieren zu können, sondern sie trägt auch zum Vertrauensaufbau im Hinblick auf langfristige Kundenbindungen bei. Potenzielle Mitarbeiter werden angezogen und bereits angestellte dauerhaft gehalten, da sie sich besser mit dem Unternehmen identifizieren können.

Laut Schwalbach schwankt das Reputationsniveau von Unternehmen im Zeitablauf, wie seine Untersuchung von Umfragezahlen des Manager Magazins ergab. Lediglich 9 % der Unternehmen hielten ihr hohes Niveau über zehn Jahre hinweg. Dazu gehörten mit Daimler-Benz und Siemens auch zwei Mitglieder des Kuratoriums Museumsinsel. Den größten Einfluss auf die Reputation schrieb Schwalbach den Merkmalen Innovationsfreudigkeit und Kommunikationsfähigkeit zu.²⁴⁸

Angesprochen auf das Tankerunglück im Golf von Mexiko erwiderte Michael Schmidt, Vorstandsmitglied von BP Europa SE, auf der Internationalen CSR-Tagung in Berlin nachdenklich: „Reputation braucht Jahre, um sie aufzubauen, und in einer Sekunde ist sie weg.“²⁴⁹

4.2.5 Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeitsmanagement

Die Begriffe Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeitsmanagement werden in der Literatur häufig nicht trennscharf voneinander abgegrenzt. Schaltegger und Müller haben wesentliche Unterschiede zwischen beiden Themenfeldern herausgearbeitet. Dabei

²⁴⁶ Raupp, 2011, S. 105.

²⁴⁷ Bourdieu, 1974, S. 109.

²⁴⁸ Vgl. Schwalbach, 2002, S. 225ff.

²⁴⁹ Michael Schmidt, Vorstandsmitglied von BP Europa SE, auf der Internationalen CSR-Tagung am 16.12.2011 in Berlin.

konstatieren sie, dass im Rahmen von Corporate Social Responsibility „gesellschaftliche Belange auf freiwilliger Basis in die Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit Stakeholdern zu integrieren sind.“²⁵⁰ Unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement hingegen „bezweckt die Steuerung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Wirkungen, um erstens eine nachhaltige Unternehmens- und Geschäftsentwicklung zu erreichen und zweitens einen positiven Beitrag des Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung der gesamten Gesellschaft sicherzustellen.“²⁵¹ Es handelt sich somit beim Nachhaltigkeitsmanagement um das umfassendere Konzept. Über die unterschiedliche historische Verwurzelung der Begrifflichkeiten hinaus – Corporate Social Responsibility aus den USA und Nachhaltigkeit aus Europa – grenzen Schaltegger und Müller folgende Faktoren voneinander ab²⁵²:

1. CSR meint lediglich freiwillige Aktivitäten von Unternehmen. Nachhaltigkeitsmanagement umfasst sowohl freiwillige ökologisch und sozial ausgerichtete Aktivitäten als auch unfreiwillige.
2. Im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements entwickelt ein Unternehmen die eigene Organisation nachhaltig *und* leistet einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft, indem es strukturgestaltend einwirkt. CSR berücksichtigt lediglich gesellschaftliche Anliegen.
3. Da CSR eher geschäftsbegleitend wirkt, handelt es sich um ein Parallelsystem. „Unternehmerische Nachhaltigkeit ist vom Wechselspiel und der Integration zwischen Moral und Gewinn gekennzeichnet.“²⁵³

Gerade der letzte Fakt impliziert, dass nachhaltiges Wirtschaften glaubwürdiger kommuniziert werden kann. Ein Unternehmen, das sein gesellschaftliches Engagement umfassend kommuniziert und selbst nicht entsprechend den gesellschaftlichen Normen handelt, läuft Gefahr große Imageverluste zu erleiden. Hätte beispielsweise die Firma TEPCO vor der Havarie im Atomkraftwerk Fukushima ihr Engagement für die Umwelt herausgestellt

²⁵⁰ Müller/Schaltegger, 2008, S. 18.

²⁵¹ Ebenda.

²⁵² Vgl. Ebenda, S. 25ff.

²⁵³ Ebenda, S. 31.

und das Unternehmen BP vor dem Ölunfall im Golf von Mexiko eine Förderaktion für Meerestiere unterstützt, wäre dies ad absurdum geführt worden.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie empfiehlt aus diesem Grund die Beachtung folgender Regeln im Hinblick auf Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship im Rahmen der Unternehmenstätigkeit:

1. Das Engagement muss zur Unternehmenstätigkeit passen
2. Informieren und Entwickeln
3. Strategisch planen und denken
4. Alle Mitarbeiter integrieren
5. Auf den passenden thematischen Bezug achten
6. Professionalität bei der Umsetzung zeigen
7. Kooperation mit Substanz
8. Kontakte knüpfen und nutzen
9. Erst etwas bewegen, dann darüber sprechen
10. Transparent nach innen und außen kommunizieren.²⁵⁴

4.3 Nachhaltigkeitskommunikation

„Die Unternehmenskommunikation nimmt eine Schlüsselrolle dabei ein, das jeweilige Unternehmen als verantwortungsbewusst und engagiert in der Gesellschaft nachhaltig zu verankern.“²⁵⁵ Aus diesem Grund sollen die Strategien und Instrumente des oftmals auch als Nachhaltigkeitskommunikation bezeichneten Forschungsfeldes im Mittelpunkt der folgenden Betrachtungen stehen.

4.3.1 Begriffsbestimmung

„Nachhaltigkeitskommunikation kann generell als Oberbegriff für alle Kommunikationsprozesse verstanden werden, die sich direkt oder indirekt auf das Leitbild der Nachhaltigkeit beziehen. Sie wird als inhaltliche Erweiterung der Umweltkommunikation

²⁵⁴ Vgl. Breyer-Mayländer, 2009, S. 86.

²⁵⁵ Biedermann, 2010, S. 354.

begriffen. Neben die Vermittlung und den Austausch umweltrelevanter Informationen treten soziokulturelle und ökonomische Aspekte.²⁵⁶ Somit verbindet die Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß Isenmann und Marx Gomez drei vormals isolierte Berichterstattungen:

- die ökonomische zum wirtschaftlichen Erfolg (Geschäftsberichterstattung)
- die ökologische mit dem Beitrag zum Umweltschutz (Umweltberichterstattung)
- die soziale zur Rolle in der Gesellschaft (Sozialberichterstattung)²⁵⁷

Schaltegger und Herzig konstatieren, dass Unternehmen auf bestimmte Zeitströmungen mit „spezifischen Erweiterungen der Unternehmensberichterstattung“²⁵⁸ reagiert haben. Den 70er Jahren ordnen sie hierbei die Sozialberichterstattung zu, während in den 80er Jahren mit vermehrter Umweltberichterstattung auf die öffentliche Thematisierung des Klimawandels eingegangen wurde. Noch im 19. Jahrhundert stand dagegen mit der Finanzberichterstattung die ökonomische Komponente im Fokus. „Seit einigen Jahren leben Sozialberichte nun wieder auf, allerdings unter neuen Schlagworten wie Corporate-Citizenship-Report oder Corporate Social Report.“²⁵⁹

Die Global Reporting Initiative (GRI) betont die große Bedeutung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Diese umfasst „die Ermittlung, die Veröffentlichung und die Rechenschaftslegung der unternehmerischen Leistung gegenüber internen und externen Stakeholdern im Hinblick auf die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung.“²⁶⁰ Der Begriff werde synonym verwendet mit anderen Begriffen, „die für die Berichterstattung ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher/sozialer Auswirkungen der Organisation stehen (z. B. Tripple-Bottom-Line-Reporting, Corporate Responsibility Reporting usw.)“²⁶¹

²⁵⁶ Kleinhüchelkotten, 2008, S. 64.

²⁵⁷ Isenmann/Marx Gomez, 2008, S. 13.

²⁵⁸ Schaltegger/Herzig, 2008, S. 53.

²⁵⁹ Ebenda, S. 56.

²⁶⁰ Global Reporting Initiative: Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Version 3.0. 2000-2006 GRI, S. 3.

²⁶¹ Ebenda.

4.3.2 Reputation durch Nachhaltigkeitskommunikation

Unternehmen verfolgen mit ihrem gesellschaftlichen Engagement an Kommunikation gebundene, geschäftspolitische Ziele, denn sie wollen „ihr Image verbessern, die Motivation ihrer Mitarbeiter steigern und ihre Kunden binden sowie neue Kunden gewinnen.“²⁶² Dabei erhoffen sie sich positive Effekte im Hinblick auf die Unternehmensreputation. Auffällig ist jedoch, dass wissenschaftliche Untersuchungen „eine starke Konzentration der Unternehmen auf klassische Kommunikationsinstrumente wie Pressemitteilungen, Geschäfts- und Jahresberichte und die unternehmenseigene Internetseite“²⁶³ nachweisen, was wenig innovativ und umfassend anmutet. Ein Grund für diese Zurückhaltung liegt in der Skepsis, welche interessengeleiteten und gewinnorientierten Unternehmen entgegengebracht wird, indem man ihnen Whitewashing durch gemeinnützige Aktivitäten unterstellt – zumal der Begriff Reputation von *putus*²⁶⁴ für *gereinigt* abstammt und Reputationsgewinn ein Hauptziel von Corporate-Citizenship-Aktivitäten ist.

Eisenegger sieht die medienvermittelte Kommunikation als ausschlaggebend an, um die Reputation von Personen oder Organisationen zu steigern. Er unterscheidet Prestige als „universalistische Form der Anerkennung insbesondere auch auf der Ebene persönlicher Gemeinschaftsbeziehungen“²⁶⁵ von der Reputation als „öffentlich vermittelte Anerkennung“²⁶⁶, die eine Diffusion von Prestigeinformationen über diese engen Kontaktnetze hinaus erfordert. Buß stellt die große Bedeutung der Reputation als Wettbewerbsfaktor heraus und begründet diese mit veränderten Rahmenbedingungen. Durch die zunehmende Austauschbarkeit aufgrund der Fülle von Produkten und Leistungen am Markt verlagert sich die Konkurrenz auf die Reputationsebene. Die vorwiegend anonymen Beziehungen sollen überwunden und das Unternehmen mit einem individuellen Gesicht versehen werden. Ein Hauptproblem sieht Buß in der Informationsflut, welcher der Mensch durch die verschiedenen Medien täglich ausgesetzt ist und angesichts derer er „mit einer unbewussten, fast völligen Nicht-Beachtung der empfangenen Botschaften“²⁶⁷ reagiert. Auch

²⁶² Biedermann, 2010, S. 357.

²⁶³ Ebenda, S. 358.

²⁶⁴ Kluge, 2002, S. 759.

²⁶⁵ Eisenegger, 2005, S. 194.

²⁶⁶ Ebenda.

²⁶⁷ Buß, 2007, S. 231.

Menz und Stahl weisen auf vier Wahrscheinlichkeiten hin, welche die Wirkung von Kommunikationsaktivitäten und somit den Reputationsaufbau entscheidend beeinflussen:

1. Die Kontaktwahrscheinlichkeit ist die Wahrscheinlichkeit, dass die relevanten Stakeholder des Unternehmens überhaupt erreicht werden. Sie hängt ab von der Art und Reichweite des verwendeten Mediums sowie den medialen Gewohnheiten der Adressaten.
2. Die Informationswahrscheinlichkeit ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Stakeholder der jeweiligen Nachricht Relevanz beimessen, wodurch diese zur Information werden kann. Hierbei muss die Aufmerksamkeitsschwelle überschritten werden.
3. Die Übernahmewahrscheinlichkeit ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Stakeholder die jeweilige Nachricht verarbeiten.
4. Die Weitergabewahrscheinlichkeit ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Stakeholder selbst aktiv werden und die Nachricht in ihrem Netzwerk weitergeben.²⁶⁸

Menz und Stahl unterscheiden die Identität als Selbsteinschätzung vom Image als Identitätsentwurf und Wunschbild zur Fremdeinschätzung. Die Reputation sehen sie als Summe von Einzelerwartungen und Einzelerfahrungen an. Während das Image abbildet, wie das Unternehmen beurteilt werden soll, spiegelt die Höhe der Reputation das tatsächliche Urteil durch die Stakeholder.

Vier Inferenzen sind nach Menz und Stahl für die Entstehung und Übertragung von Reputation bedeutsam:

1. Einfache Extrapolation: Unternehmen A zahlte bislang jedes Jahr eine angemessene Dividende, also verfolgt es eine faire Dividendenpolitik.
2. Objektbezogene Inferenz: Die Geschäftsführung betont immer wieder das Nachhaltigkeitsengagement des Unternehmens. Demnach ist das Unternehmen sozial verantwortlich und langfristig ausgerichtet.
3. Kontextbezogene Inferenz: Unternehmen A ist zuverlässig, also ist es auch das Unternehmen B unter demselben Dach.

²⁶⁸ Menz/Stahl, 2008, S. 80.

4. Ursachenbezogene Inferenz: Der jüngste Störfall im Unternehmen lässt die Schlussfolgerung zu, dass es kein Qualitätsbewusstsein hat.²⁶⁹

Eine hohe Reputation erleichtert es Unternehmen, die Aufmerksamkeitsschwelle zu überwinden. Wenn ihnen dies mit der Thematisierung von positiven Assoziationen mit dem Unternehmen gelingt, ist hierin ein entscheidender Wettbewerbsvorteil zu sehen. Die Assoziation der Berliner Museumsinsel mit den Kuratoriumsmitgliedern stellt hier ein Beispiel dar, welches in der vorliegenden Arbeit betrachtet wird. Da Museen für Dauer, Stabilität und Verlässlichkeit stehen, kann es Wirtschaftsunternehmen gerade in Krisenzeiten nützlich sein, mit ihnen in Verbindung gebracht zu werden. Im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsthematik, welche seit einigen Jahren verstärkt in die öffentliche Debatte eingebracht wird, ist eine hohe Aufmerksamkeit garantiert.

Somit erscheint die kontinuierliche Kommunikation von reputationsfördernden Inhalten durch Unternehmen als bedeutsam. Voswinkel weist jedoch darauf hin, dass Reputation das Ergebnis von sehr komplexen Kommunikationsvorgängen ist, welche das Unternehmen nur bedingt selbst steuern kann: „Intermediaries play a key role in facilitating the communication that circulates within social relationship networks. Thus, they make an essential contribution to defining how reality is viewed – both in positive and negative ways, as trustworthy intermediaries or as destroyers of reputation.“²⁷⁰ Voswinkel unterscheidet hierbei drei Formen. „Mediators of interaction in the micro-domain: these are the people who know a lot about others and do not keep this knowledge to themselves.“²⁷¹ Die zweite Form bezeichnet er als mid-level. Kennzeichnend sind hier „more firmly established roles and positions that function as intermediaries.“²⁷² Diese erfüllen eine Funktion in lokalen Gemeinschaften und fungieren meist als Knotenpunkte von Kommunikationsaktivitäten. Beispielhaft nennt Voswinkel Frisöre oder offizielle Repräsentanten von Organisationen. „Finally, the mass media are especially prominent at the macro-level.“²⁷³ Die entsprechenden Einflussgrößen werden im Kapitel 4.3.5 exkursartig erörtert. Voswinkel gelangt zu einer wichtigen finalen Erkenntnis, welche vor der Überbewertung der Reputationskomponente im Zusammenhang

²⁶⁹ Menz/Stahl, 2008, S. 77.

²⁷⁰ Voswinkel, 2011, S. 38.

²⁷¹ Ebenda.

²⁷² Ebenda.

²⁷³ Ebenda.

mit Aktivitäten in den Bereichen Nachhaltigkeit und Corporate Citizenship warnt: „Reputation is a controversial good, a highly fragile product of complex processes of communication.“²⁷⁴

4.3.3 Konstitutive Merkmale der Nachhaltigkeitskommunikation

Mesterharm unterscheidet fünf Hauptmerkmale, denen im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation besondere Bedeutung zukommt: Universalität, Fiktionalität, Rekursivität, Kontinuität und Unternehmenspolitik. Das Merkmal der Universalität verweist auf die zwingende Notwendigkeit einer umfassenden Kommunikation von relevanten Inhalten, denn die „Nachhaltigkeitskommunikation darf sich nicht nur auf die bewusste und positive Leistungsdarstellung beschränken.“²⁷⁵ Bereits im Kapitel 3.3 wurde auf die große Bedeutung unverzerrter Informationswiedergabe hinsichtlich des Aufbaus von Vertrauen und der Steigerung von Glaubwürdigkeit hingewiesen. Mit dem Merkmal Fiktionalität meint Mesterharm die Konstruktion von Wirklichkeit im Zusammenhang mit Imagebildung, Interpretationsleistungen der Anspruchsgruppen und Medien, die im Rahmen der kommunikativen Aktivitäten einbezogen werden müssen. Unternehmen aus Branchen mit einem eher schlechten Image (z. B. Tabakkonzerne) haben es beispielsweise wesentlich schwerer, sich auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit zu profilieren. Das Merkmal Rekursivität verweist auf die unterschiedlichen Interdependenzen, welche die Nachhaltigkeitskommunikation zusätzlich beeinflussen. Gemeint sind beispielsweise Wechselwirkungen zwischen Unternehmens- und Kommunikationspolitik oder die Wirkungen verschiedener Kommunikationsstile und -instrumente. Das Merkmal Kontinuität ist gerade im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation von besonderer Bedeutung, zumal das Wort nachhaltig durch dauerhaft ersetzt werden kann. Die historische Entwicklung eines Unternehmens sowie seiner Kultur kann strategisch genutzt werden, um sich als Traditionshaus zu profilieren. Aus diesem Grund weist Mesterharm auf die Notwendigkeit hin, die Nachhaltigkeitskommunikation eng mit der Unternehmenspolitik zu verknüpfen und in Strategie und Philosophie zu verankern. Nur so kann durch Kommunikation ein einheitliches Unternehmensbild nach außen projiziert werden.

²⁷⁴ Voswinkel, 2011, S. 38.

²⁷⁵ Mesterharm, 2009, S. 24.

4.3.4 Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation

Kiefer und Biedermann haben eine Übersicht von Maßnahmen erstellt, die zur Kommunikation von unternehmerischem Engagement von besonderer Bedeutung sind:

unternehmensinterne PR-Maßnahmen	unternehmensexterne PR-Maßnahmen
Einstellungsgespräche	Anzeigen
Mitarbeiterversammlungen	Beilagen und redaktionelle Serien in Printmedien
Mitarbeiterzeitung	Fernseh- und Kinospots
Corporate Volunteering	Rundfunkfeatures
Intranet	Unternehmensberichte (Corporate Reporting)
E-Mail	Veranstaltungen
Internet	Corporate Magazine
	Buchpublikationen
	Corporate-Citizenship-Wettbewerbe
	Rankings
	E-Mail
	Internet

Tabelle 4: PR-Instrumente in der Corporate-Citizenship-Praxis. Eigene Darstellung in Anlehnung an Kiefer und Biedermann²⁷⁶

Sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Maßnahmen sind für die vorliegende Arbeit von Relevanz.

Westermann betont die Vorzüge des Internets, da die Unternehmen die Möglichkeit nutzen können, „selbst direkt die verschiedenen Zielgruppen ohne eine zwischengeschaltete Instanz zu erreichen.“²⁷⁷ Dabei sei besonders auf die Qualität des Auftritts zu achten, denn „letztendlich entscheidet sie über den Grad der akkumulierten Aufmerksamkeit, wobei nicht allein die inhaltliche Qualität, sondern vielmehr Aufbau und Gestaltung der Seiten eine wichtige Rolle spielen.“²⁷⁸ Auch Isenmann und Gomez vertreten die Ansicht, dass

²⁷⁶ Vgl. Kiefer/Biedermann, 2008, S. 125ff.

²⁷⁷ Westermann, 2004, S. 85.

²⁷⁸ Ebenda.

„Nachhaltigkeitsberichte im Internet gegenüber anderen Medien ihren Nutzern einen substanziellen Mehrwert bieten“²⁷⁹ und verweisen auf Möglichkeiten wie Mailing-Listen, Newsgroups, Chats und Online-Bestellungen, welche die Komponenten Kontakt, Interaktivität, Dialog, Austausch und Feedback erleichtern.

Gemäß einer Studie von Gebauer und Glahe zur Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung in deutschen Großunternehmen nutzen 95 % der Befragten den Internetauftritt, um sozial und ökologisch orientierte Tätigkeiten zu kommunizieren. Es folgen Informationen im Geschäftsbericht sowie der eigenständige Nachhaltigkeitsbericht mit 66 % und 65 %. Keines der befragten Unternehmen verzichtete auf die Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen.²⁸⁰ Hinsichtlich der Erscheinungszyklen stellt die Studie heraus, dass „nahezu drei Viertel der Unternehmen und damit ein Viertel mehr als in 2009“²⁸¹ den Nachhaltigkeitsbericht jährlich veröffentlichen. Die Verantwortung für die Berichterstattung oblag entweder der Unternehmenskommunikation (29 %), einer speziellen Nachhaltigkeitsabteilung (25 %) oder einem Querschnittsteam (22 %).²⁸² Interessant ist, dass die befragten Unternehmen der Studie eine erhöhte Nachfrage bezüglich Nachhaltigkeitsthemen von Kundenseite feststellen konnten. Die Freiwilligkeit der Berichterstattung in Form und Häufigkeit soll nach Meinung der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen dennoch bestehen bleiben.

Behrens und Winter formulieren vier wesentliche Anforderungen an die Nachhaltigkeitskommunikation, um den Informationsbedürfnissen der relevanten Stakeholder optimal zu entsprechen:

- Die Aussagen müssen eine individuelle, konsistente, lesbare, interessante und letztlich überzeugende Nachhaltigkeitsgeschichte des Unternehmens ergeben.
- Die Berichterstattung ist einerseits zwischen den divergierenden Interessen der Stakeholder-Gruppen und andererseits zwischen Umfang und Qualität der Informationen auszubalancieren.

²⁷⁹ Isenmann/Marx Gomez, 2008, S. 19.

²⁸⁰ Gebauer, Jana/Glahe, Julia: Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung in deutschen Großunternehmen. Befragungsergebnisse im Rahmen des IÖW/future-Rankings 2011, S. 7.

²⁸¹ Ebenda, S. 13.

²⁸² Ebenda, S. 14.

- Die Stakeholder sind in personeller (z. B. Beiträge und Zitate bekannter Vertreter), organisatorischer (z. B. gemeinsame Projekte) und ideeller Form (z. B. gemeinsame Interessen und Werte) in den Bericht zu integrieren.
- Die Glaubwürdigkeit des Berichtes ist zu maximieren: Nicht auflösbare Widersprüche zwischen den Dimensionen können als Dilemma-Situation thematisiert werden. Ein kritischer Blick auf die eigene Organisation ist eine lohnende Investition in die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung und in das Vertrauen der Stakeholder.²⁸³

4.3.5 Exkurs: Einflussgrößen auf die Nachhaltigkeitskommunikation: Journalismus und Öffentlichkeit

Wie bereits im Kapitel 3.1.3 im Zusammenhang mit dem Modell der Massenkommunikation von Maletzke anklung, unterliegen unternehmenskommunikative Prozesse zahlreichen Einflussgrößen. Im Besonderen betroffen sind hierbei der Versand von Pressemitteilungen, Pressekonferenzen oder Stellungnahmen in Funk und Fernsehen, also jene Arten von Informationsvermittlung, die von der Übertragung via Massenmedien abhängen und somit stark davon beeinflusst werden. „Öffentliche Kommunikation ist zumeist mediale Kommunikation. Gesellschaftliche wichtige Debatten wie zum Beispiel über unternehmerische Verantwortung sind auf die journalistische Berichterstattung angewiesen, als Initialzündung ebenso wie im weiteren Prozess als Agenda-Setting, um CSR dauerhaft als Thema zu platzieren.“²⁸⁴ Die Einflüsse von Journalismus und Öffentlichkeit sollen im Folgenden dargestellt werden.

4.3.5.1 Öffentlichkeit und öffentliche Meinung

Ebenso wie Menz und Stahl, deren Arenen der Stakeholderkommunikation im Kapitel 3.4 Erwähnung fanden, nutzt Neidhardt für sein Öffentlichkeitskonzept das Bild einer Arena, in der Sprecher und Kommunikatoren Meinungen von sich geben und weitertragen. Er sieht Öffentlichkeit als „offenes Kommunikationsforum für alle, die etwas sagen oder das, was

²⁸³ Vgl. Behrens/Winter, 2008, S. 245.

²⁸⁴ Altmeppen, 2011, S. 247.

andere sagen, hören wollen.“²⁸⁵ Öffentliche Meinungen definiert Neidhardt als herrschende Meinungen unter den öffentlichen Akteuren, die das Publikum wahrnehmen kann. Sie entstehen, wenn sich zu einem bestimmten Thema eine einheitliche Auffassung herauskristallisiert. Wenn sich diese mit der vorherrschenden Meinung in der Bevölkerung deckt, kann eine soziale Bewegung entstehen: „Öffentliche Meinung und Bevölkerungsmeinung sind unterschiedliche Größen. Decken sie sich, so entsteht in demokratischen Systemen ein relativ starker Druck auf die politischen Entscheidungsträger.“²⁸⁶ So ist es möglicherweise zu erklären, dass die Nachhaltigkeitsthematik zwar durchaus international, national und medial stark präsent ist, sich jedoch verhältnismäßig wenig bewegt hat, wie zahlreiche Referenten im Rahmen der 10. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung im Jahr 2010 beklagten, an der die Autorin teilnahm. In der Bevölkerung scheint das Thema noch nicht ausreichend präsent zu sein, was für eine Ausweitung der kommunikativen Anstrengungen spricht. Luhmann sieht die Funktion der öffentlichen Meinung darin, ein Thema auf den Verhandlungstisch zu bringen. Diese Idee findet sich auch in der Agenda-Setting-Forschung, die untersucht, wie Themen sich auf der öffentlichen Agenda etablieren. Dearing und Rogers definieren Agenda als „set of issues that are communicated in a hierarchy of importance“²⁸⁷, was sich mit einer Tagesordnung vergleichen lässt. Erbring betont die Thematisierungsfunktion der Medien, „wonach Medienwirkungen in erster Linie dadurch entstehen, dass die Medien – so Bernard Cohens (1964) vielzitierte Formel – dem Publikum vermitteln, ‚not what to think, but what to think about‘. Dies gilt allerdings nicht nur für Wirkungen auf Rezipienten im engeren Sinne, sondern ganz allgemein für die Rolle der Medien in ihrer Eigenschaft als Produzenten von Öffentlichkeit, d. h. als Forum des in (nicht: von) den Medien ausgetragenen öffentlichen Diskurses – und damit letztlich als die Arena für die Definition der institutionellen Tagesordnung des politischen Systems.“²⁸⁸ Ziel sollte es sein, die Nachhaltigkeitsthematik an oberster Stelle dieser Tagesordnung zu verankern.

²⁸⁵ Neidhardt, 1994, S. 7.

²⁸⁶ Ebenda, S. 8.

²⁸⁷ Dearing/Rogers, 1996, S. 2.

²⁸⁸ Erbring, 1989, S. 302.

4.3.5.2 Nachrichtenwerte und ihr Einfluss

Lewin prägte in den 40er Jahren den Begriff Gatekeeping, um das Einkaufsverhalten von Hausfrauen zu beschreiben, die über die familiären Ernährungsgewohnheiten entscheiden. Heute würde er möglicherweise auf ihre Entscheidungsmöglichkeit zwischen nachhaltigem oder nicht-nachhaltigem Konsum hinweisen. Das Modell wurde auf Selektionsvorgänge auf der Senderseite übertragen und machte die Journalisten somit zu Pfortnern, die mit ihren individuellen Einstellungen, Erfahrungen und Erwartungen unter Beachtung der redaktionellen Linie sowie ihrer organisationalen Zwänge und Kollegen darüber entscheiden, welche Mitteilungen zu Nachrichten werden. Die Nachrichtenwerttheorie führt diese journalistischen Selektionsleistungen auf bestimmte Eigenschaften von Ereignissen zurück. Diese Nachrichtenfaktoren bestimmen den Nachrichtenwert und somit die Publikationswahrscheinlichkeit. Bereits 1965 wies Östgaard darauf hin, dass einfache Nachrichten bevorzugt werden, womit das äußerst umfangreiche und komplexe Thema Nachhaltigkeit es bereits schwer hätte, dauerhaft die Nachrichtenbarriere zu überwinden. Östgaard stellte jedoch auch einen Hang zum Sensationalismus fest, der mit hoher Dramatik und Emotionalität einhergeht. Im Zusammenhang mit den Untersuchungen des Club of Rome in den 70er Jahren wurden mediale Szenarien von entlaubten Wäldern und giftigen Flüssen heraufbeschworen, die das Thema stark präsent werden ließen, was wiederum die Gefahr in sich birgt, dass die Nachhaltigkeitsthematik im Zeitablauf als Massenhysterie belächelt wird, wenn keine deutlichen Auswirkungen auf das individuelle Leben bemerkbar sind. Um die Nachrichtenbarriere zu überwinden und der ökologischen Komponente der Nachhaltigkeit Gehör zu verschaffen, mag eine sensationalistische Aufbereitung der Thematik dienen. Bereits ein kühler Sommer mindert jedoch die Glaubwürdigkeit einer Kampagne zur Überhitzung des Planeten in den Augen vieler Rezipienten und führt möglicherweise dazu, dass die gesamte Thematik als überschätzt bewertet wird.

Galtung und Ruge dienten Östgaards Untersuchungen als Basis ihrer wahrnehmungspsychologisch begründeten Nachrichtentheorie mit 12 Nachrichtenfaktoren, die weitgehend empirisch bestätigt werden konnte. Die Faktoren wurden im Zeitablauf beispielsweise von Schulz weiterentwickelt, fassen jedoch sehr prägnant die wichtigsten Einflüsse zusammen:

1. Frequenz: Kurzfristig abgeschlossene Ereignisse haben einen größeren Nachrichtenwert, während andauernde nur in der Phase höchster Intensität thematisiert werden.
2. Schwellenfaktor: Das Ereignis muss sich durch absolute Intensität oder Intensitätszuwachs von anderen abheben.
3. Eindeutigkeit: Klare, konsistente Ereignisse werden bevorzugt.
4. Bedeutsamkeit: Ereignisse werden nach kultureller Nähe und Relevanz selektiert.
5. Konsonanz: Ereignisse bestätigen vor allem das, was den Erwartungen und Wünschen des Publikums entspricht.
6. Überraschung: Unvorhersehbarkeit und Seltenheit erhöhen die Publikationswahrscheinlichkeit.
7. Kontinuität: Hat ein Ereignis einmal die Nachrichtenbarriere überwunden, hat es die Möglichkeit sich als Thema zu etablieren.
8. Variation: Bei starker Dominanz von Nachrichten eines Typs (z. B. Inland), steigt die Publikationswahrscheinlichkeit für jene eines anderen Typs (z. B. Ausland), um dies auszugleichen.
9. Bezug auf Elite-Nationen
10. Bezug auf Elite-Personen: Es gilt die Annahme, dass Ereignisse um Mächtige und Prominente weitreichende Konsequenzen haben.
11. Personalisierung: Menschen als handelnde Subjekte werden eher thematisiert als Abstraktes.
12. Negativismus: Einer der stärksten Nachrichtenfaktoren kompensiert, aber schürt auch ein hohes Angstniveau.

Sowohl die Selektivitätshypothese als auch die Additivitätshypothese von Galtung und Ruge wurden empirisch bestätigt. Je mehr ein Ereignis demnach diesen Nachrichtenfaktoren entspricht, desto höher ist die Publikationswahrscheinlichkeit. Diese erhöht sich mit der Anzahl jener Faktoren, die darauf zutreffen.

Im Kontext der Nachhaltigkeitskommunikation kann der Faktor Personalisierung als besonders bedeutsam angesehen werden. „Personalization is thus considered to be a megatrend in journalism. It helps reduce complexity“²⁸⁹, konstatieren Brettschneider und

²⁸⁹ Brettschneider/Vollbracht, 2011, S. 272.

Vollbracht. Die Autoren weisen nach, dass die Personalisierung der Berichterstattung über die DAX-30 Unternehmen im Zeitraum von 2002 bis 2007 angestiegen ist, sodass unternehmensrelevante Themen stärker im Zusammenhang mit Einzelpersonen diskutiert werden: „In 2002, 18,3 % of the total corporate coverage was on members of the management board; by 2007, that figure had almost doubled to 32,7 %.“²⁹⁰ Brettschneider und Vollbracht stellen Josef Ackermanns Victory-Zeichen im Mannesmann-Prozess beispielhaft heraus, um den Einfluss von Gesten, Reden und Verhaltensweisen unternehmerischer Führungsfiguren auf die Reputation von Unternehmen deutlich zu machen. Sie betonen, dass eine positive Reputation der Führungsfigur den Vertrauensverlust in Krisenzeiten eines Unternehmens sogar zeitweise überbrücken kann. Die Wirtschaftswoche kürte Prof. Claus Hipp im Dezember 2011 zum König der Nachhaltigkeit²⁹¹ und zitiert eine Studie der Werbeagentur Serviceplan, nach der die Deutschen das Unternehmen Hipp zum nachhaltigsten wählten. Der Werbeslogan *Dafür stehe ich mit meinem Namen* ist beispielhaft für eine gelungene Personalisierung. Auf dem zweiten Platz der Studie rangierte mit der Drogeriekette dm ebenfalls ein Unternehmen, dessen Gründer Götz Werner sich immer wieder in der öffentlichen Debatte um Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit Gehör verschafft, Talkshows besucht, Bücher publiziert und im Kundenmagazin seines Unternehmens eine Kolumne veröffentlicht. Hieran lässt sich die große Bedeutung der medial vermittelten Unternehmenskommunikation durch Einzelpersonen ablesen.

Aufgrund dieser Einflussfaktoren kann man davon sprechen, dass die Nachhaltigkeitskommunikation über die Massenmedien als sehr schwierig, aber dennoch lohnenswert anzusehen ist. Schulz spricht sogar davon, dass Medien Realität konstruieren und definiert den Nachrichtenfaktor deshalb als Testgröße zur Identifikation charakteristischer Merkmale journalistischer Interpretation von Wirklichkeit und den Nachrichtenwert als Ausdruck und Manifestation dieser Merkmale. In jedem Fall entsteht ein Bild der Welt, das stets bestimmte Realitätsverzerrungen mit sich bringt und womit bei der Nachhaltigkeitskommunikation gerechnet werden muss.

²⁹⁰ Brettschneider/Vollbracht, 2011, S. 272.

²⁹¹ Vgl. URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/gruenes-image-claus-hipp-koenig-der-nachhaltigkeit/5154102.html> [13.12.2011].

4.4 Fazit

„Der Begriff Nachhaltigkeit beschreibt das langfristige Fortbestehen eines Systems unter Berücksichtigung der Bereiche Ökonomie, Soziales/Gesellschaft und Ökologie. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen trägt zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens und damit des gesamtwirtschaftlichen Systems bei.“²⁹² Eine kontinuierliche Nachhaltigkeitskommunikation stellt sicher, dass die unterschiedlichen Stakeholder von Unternehmen über deren gesellschaftliches Engagement informiert werden, was zur Erhöhung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit und somit langfristig zur Legitimation und Reputationssteigerung beitragen kann. Bei der Kommunikation via Massenmedien müssen die Einflüsse von Journalismus und Öffentlichkeit als intervenierende Größen berücksichtigt werden.

Der Begriff Corporate Social Responsibility wirft die Frage auf, wofür Unternehmen Verantwortung tragen, woraus sich für Neuhäuser die Thematik ableitet, „ob diese Verantwortung dem Unternehmen selbst oder seinen Mitarbeitern oder beiden zukommt. Darauf versucht Corporate Citizenship eine Antwort zu geben, ohne jedoch zu begründen, warum es gerechtfertigt sein soll, Unternehmen als selbstständige Akteure oder sogar als Bürger aufzufassen“²⁹³, da sie von Regelwerken, Mitarbeitern und vor allem vom Vorstand gesteuert würden. Darüber hinaus verweist er darauf, dass Profitabilität als „Existenzbedingung von Unternehmen“²⁹⁴ häufig schwierig mit nachhaltigem Verhalten vereinbar ist. Bei der Forderung von Corporate Citizens darf nicht die Tatsache in den Hintergrund treten, dass Unternehmen Wirtschaftsorganisationen sind und somit „bestrebt, ihren Gewinn zu maximieren, indem sie sich denjenigen Aktivitäten zuwenden, die ihnen den höchsten Ertrag zusichern. Sofern ein Unternehmensmanagement annimmt, dass sich sozial und ökologisch nachhaltiges Verhalten auszahlt, wird es auch ein solches an den Tag legen. Sofern ein Unternehmen andererseits einen finanziellen Vorteil (abzüglich aller eventuell zu erwartenden Sanktionen) in nicht nachhaltigem Verhalten sieht, werden wahrscheinlich auch solche Aktivitäten verfolgt. Der Wert einer Tätigkeit wird also an ihrem finanziellen Ertrag gemessen – ethische und moralische Bedenken sind unter dieser Betrachtungsweise

²⁹² Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 79.

²⁹³ Neuhäuser, 2011, S. 21.

²⁹⁴ Ebenda, S. 226.

nachrangig gegenüber dem Gewinnprinzip.²⁹⁵ Gerade global agierende Unternehmen sind einem enormen Wettbewerbsdruck ausgesetzt, der die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien mitunter erheblich erschwert. Dennoch sollte nicht vergessen werden, dass Einfluss und Macht mit der Übernahme von Verantwortung einhergehen sollten, wie Karmasin mahnt. Er konstatiert: „Je größer die Macht, desto mehr Verantwortung.“²⁹⁶

5 UNESCO-Weltkulturerbe Museumsinsel Berlin: Wirtschaft und Kultur – Gemeinsames Engagement für die Nachhaltigkeit

Im fünften Kapitel stehen sowohl das UNESCO-Weltkulturerbe Museumsinsel Berlin im Mittelpunkt der Betrachtungen als auch das Kuratorium, welches sich zu dessen Unterstützung gegründet hat.

5.1 UN-Dekade Bildung für nachhaltige Entwicklung

Für die Dekade 2005 bis 2014 wurde von den Vereinten Nationen das Leitbild Bildung für nachhaltige Entwicklung formuliert und in den Fokus weltweiter Bedeutung gerückt. Mit der Koordination entsprechender Umsetzungsstrategien sind die weltweit über 190 UNESCO-Nationalkommissionen betraut. „Kindergärten und Schulen, Universitäten und andere Bildungseinrichtungen sollen nachhaltiges Denken und Handeln vermitteln – das ist das Ziel dieser weltweiten Bildungskampagne“²⁹⁷, heißt es auf der Homepage der UNESCO. Den Museen als Kulturinstitutionen und Bildungsvermittlern kommt hierbei eine bedeutende Rolle zu. Die Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) „bringt Expertise aus Deutschland in die Sonderorganisation der Vereinten Nationen ein und stärkt damit die deutsche Stimme in der UNESCO. Zugleich vermittelt sie die Ziele und Projekte der UNESCO in der deutschen Politik, Fachwelt und Öffentlichkeit und trägt zu einer weltoffenen Wissensgesellschaft in Deutschland bei. Die europäische Integration ist ein wichtiger Bezugspunkt ihrer Arbeit.“²⁹⁸ Zum Netzwerk gehören sowohl Institute, Projektschulen und Lehrstühle als auch das

²⁹⁵ Etter/Fieseler, 2011, S. 277.

²⁹⁶ Karmasin, 1998, S. 375.

²⁹⁷ URL: <http://unesco.de/esd/html> [15.02.2011].

²⁹⁸ URL: http://www.unesco.de/ueber_uns.html [15.02.2011].

Nationalkomitee zur Umsetzung der UN-Dekade Bildung für nachhaltige Entwicklung in Deutschland und die Welterbestätten. Die UNESCO sieht die Kultur als „fundamentale Komponente nachhaltiger Entwicklung“²⁹⁹ an. „Als Aufbewahrungsort von Wissen, Bedeutungen und Werten, die alle Aspekte unseres Lebens durchdringen, bestimmt Kultur die Art und Weise, wie Menschen leben und interagieren, auf lokaler wie auf globaler Ebene. In dieser doppelten Funktion von Kultur als Instrument für (wirtschaftliche) Entwicklung und als Bedeutungs- und Identitätsstifter für kulturelle Gruppen liegen die Chancen, aber auch Verständigungsprobleme.“³⁰⁰

Seit 2007 kooperiert die Deutsche UNESCO-Kommission im Rahmen von public private partnerships (ppp) mit Unternehmen und versteht dies „nicht als einseitige finanzielle Unterstützung durch die Privatwirtschaft, sondern als partnerschaftliches Miteinander.“³⁰¹ Bisher wurden public private partnerships mit BASF SE, Danone Waters Deutschland, dm-drogerie markt, L'Oréal Deutschland, Merck und der Stiftung Eurohypo realisiert. Während mit BASF SE beispielsweise die frühkindliche Bildung in Kindertagesstätten gefördert wird, unterstützt Merck das südafrikanische Biosphärenreservat Kruger to Canyons.

5.2 Die UNESCO und das Weltkulturerbe

Das „Faszinosum der Welterbeliste ist die Idee des gemeinsamen Menschheitserbes. Herausragende Kultur- und Naturstätten dieser Erde sind Schätze, die nicht alleine dem Staat gehören, auf dessen Territorium sie sich befinden, sondern die sich die Menschheit als Ganzes zugute schreibt.“³⁰² Damit verbunden ist auch eine gemeinsame Übernahme von Verantwortung für den dauerhaften Erhalt, sodass auch nachfolgende Generationen diese Schätze heben können.

Aus diesem Grund verabschiedete die UNESCO 1972 die Internationale Konvention für das Kultur- und Naturerbe der Menschheit und nahm seitdem 936 Stätten aus 153 Ländern in die Welterbeliste auf, darunter fast vierzig in Deutschland, welche die Kriterien wie Einzigartigkeit und Authentizität erfüllen. Hierzu zählen der Kölner, Aachener und Speyerer

²⁹⁹ UNESCO heute. Magazin der Deutschen UNESCO-Kommission. Nr. 2/2011, S. 24.

³⁰⁰ Ebenda.

³⁰¹ URL: <http://www.unesco.de/publicprivatepartnerships.html> [18.10.2011].

³⁰² Bernecker/Eschig/Klein/Viviani-Schaerer, 2009, S. 10.

Dom; der Dom und die Michaeliskirche in Hildesheim; der Dom und die Liebfrauenkirche von Trier sowie die Römischen Baudenkmäler; die Wallfahrtskirche *Die Wies*; Kloster Lorsch; die Klosteranlage Maulbronn sowie die Klosterinsel Reichenau; die Wartburg; die Luthergedenkstätten in Eisleben und Wittenberg; die Würzburger Residenz und der Hofgarten; die Schlösser Augustusburg und Falkenlust in Brühl; der Muskauer Park; das Gartenreich Dessau-Wörlitz; die Hansestadt Lübeck; die Altstadt von Goslar und die Oberharzer Wasserwirtschaft; die Altstädte von Bamberg, Stralsund, Wismar und Regensburg; die Stiftskirche, das Schloss und die Altstadt von Quedlinburg; das klassische Weimar sowie das Rathaus und der Roland in Bremen; die Grenzen des Römischen Reiches; der Industriekomplex Zeche Zollverein in Essen; die Grube Messel; die Buchenwälder; die Völklinger Hütte und das Bauhaus mit seinen Stätten in Weimar und Dessau. Seit 2009 ist sogar das gesamte Wattenmeer in der Welterbeliste verzeichnet. 2011 kamen das Fagus-Werk in Alfeld und die Prähistorischen Pfahlbauten um die Alpen hinzu, worauf in den Jahren 2012 und 2013 das Markgräfliche Opernhaus Bayreuth und der Bergpark Wilhelmshöhe folgten. Das 2002 aufgenommene Obere Mittelrheintal fand bereits im ersten Kapitel dieser Arbeit Erwähnung, indem auf die Baufreigabe für die Mittelrheinbrücke in der Nähe des sagenumwobenen Loreleyfelsens hingewiesen wurde, welche die UNESCO 2010 erteilte. Während wirtschaftliche Gründe in diesem Fall überzeugen konnten, ohne den Welterbestatus zu gefährden, kostete 2009 der Autobahnbrückenbau die Stadt Dresden ihren Status. Es ist schwer nachvollziehbar, wie lokalen wirtschaftlichen Gründen in diesem Fall ein höheres Gewicht beigemessen werden konnte als die Listung als Weltkulturerbe – gemeinsam mit den Pyramiden von Gizeh und der Großen Mauer in China. In und um die deutsche Hauptstadt gehören nicht nur die Schlösser und Parks von Potsdam und Berlin zum Weltkulturerbe, sondern seit 1999 auch die Museumsinsel, deren Kuratorium im Rahmen dieser Arbeit betrachtet wird. Die Bewertungsmaßstäbe der UNESCO wurden bereits im Kapitel 2.2.3 dargelegt. Die Museumsinsel erfüllte die Aufnahmekriterien (ii) und (iv), „nach denen angemeldete Güter (ii) für einen Zeitraum oder in einem Kulturgebiet der Erde einen bedeutenden Schnittpunkt menschlicher Werte in Bezug auf die Entwicklung der Architektur oder Technik, der Großplastik, des Städtebaus oder der Landschaftsgestaltung aufzeigen bzw. (iv) ein hervorragendes Beispiel eines Typus von Gebäuden, architektonischen oder

technologischen Ensembles oder Landschaften darstellen, die einen oder mehrere bedeutsame Abschnitte der Menschheitsgeschichte versinnbildlichen sollten.“³⁰³

5.3 UNESCO-Weltkulturerbe Museumsinsel Berlin

Im Folgenden werden die einzelnen Häuser der Museumsinsel betrachtet und grundlegende Hintergründe zur Entstehung und Entwicklung erläutert, bevor die Mitglieder des Kuratoriums Museumsinsel vorgestellt werden.

5.3.1 Stiftung Preußischer Kulturbesitz und Staatliche Museen zu Berlin

Im Januar 2011 eröffnete Hermann Parzinger, der Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, seine Jahrespressekonferenz mit der „Rekordzahl 4,73 Millionen Besucher“³⁰⁴, was einer Steigerung um 700.000 Besucher im Vergleich zum Vorjahr bedeutete. Den Haushalt bezifferte er mit knapp 253 Millionen Euro. Ein Etat wie dieser ermöglicht es der Stiftung Preußischer Kulturbesitz seit 1961 das umfangreiche kulturelle Erbe der Hauptstadt zu bewahren. Zu den Einrichtungen gehören neben der Staatsbibliothek zu Berlin, das Geheime Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz, das Ibero-Amerikanische Institut, das Staatliche Institut für Musikforschung und die Staatlichen Museen zu Berlin. Letztere versammeln 15 Einzelhäuser unter ihrem Dach, zu deren vielfältigen Themenbereichen sowohl Geschichte als auch Kunst und Kultur aus aller Welt gehören. Fünf Häuser bilden die Museumsinsel, welche 1999 von der UNESCO zum Weltkulturerbe erklärt wurde.

³⁰³ Pressemitteilung der Stiftung Preußischer Kulturbesitz „Museumsinsel Berlin: Festakt 10 Jahre UNESCO-Welterbe und Wiedereröffnung des Kolonnadenhofs“ vom 6. Juni 2010.

URL: <https://secure.smb.museum/smb/presse/details.php?objID=28032> [26.01.2011].

³⁰⁴ N. N.: Dicke Brocken. Jahresbilanz der Stiftung Preußischer Kulturbesitz. In: Der Tagesspiegel vom 26. Januar 2011, S. 22.

5.3.2 Die Entstehung der Museumsinsel Berlin

Im 17. Jahrhundert befand sich auf dem heutigen Areal der Museumsinsel eine von zahlreichen Wassergräben durchzogene Sumpflandschaft, welche Cöllnischer Werder genannt und als königlicher Küchengarten genutzt wurde. Nach der Befestigung auf Befehl des Großen Kurfürsten entwickelte sich das Gebiet zu einer bedeutenden Verkehrsader, wodurch die heutige Museumsinsel eine Vielzahl von Speichern und Packhöfen beherbergte. Unter der Federführung des Architekten Karl Friedrich Schinkel begann man ab 1817 mit der Bebauung des Areals, legte Brücken an und Kanäle still. Es war eine Zeit des erstarkenden Bürgertums in Europa, das bereits in Paris sein Recht auf Kultur und Bildung eingefordert und die Errichtung eines Nationalmuseums im Louvre erreicht hatte. „Mit der Gründung des Deutschen Reiches im Jahr 1871 hörte Berlin zwar nicht auf, die Hauptstadt Preußens zu sein, aber es war zugleich auch die Hauptstadt Deutschlands. Damit fand sich die Stadt in einem neuen Koordinatensystem wieder, dessen Orientierungspunkte die großen Hauptstädte des Kontinents waren, vorab London und Paris. Berlin musste seinen Platz im europäischen Kontext finden – eine Aufgabe, der sich die Stadt heute unter veränderten globalisierten Bedingungen zum zweiten Mal gegenüber sieht.“³⁰⁵

Bevor die Wahrnehmung dieser Aufgabe mit dem Masterplan Museumsinsel im Mittelpunkt der Untersuchung steht, werden die fünf Häuser der Museumsinsel kurz vorgestellt.

³⁰⁵ Lehmann, 2002, S. 11.

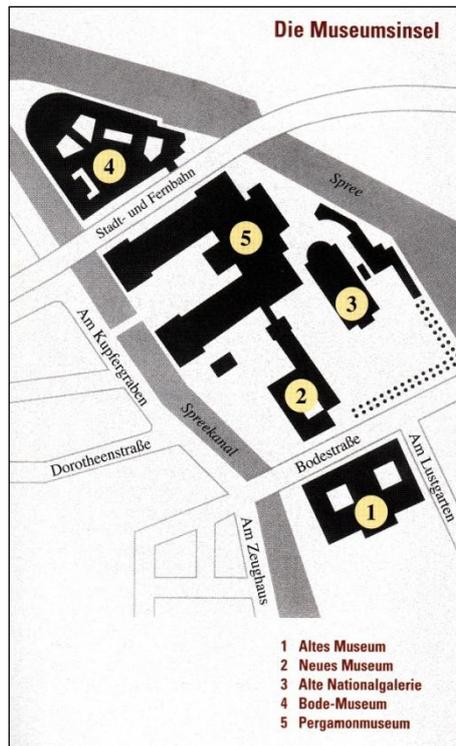


Abbildung 8: Die Museumsinsel³⁰⁶

5.3.2.1 Altes Museum

Das Alte Museum wird häufig als Initialbau der Museumsinsel angesehen, ist es doch das erste der fünf Häuser, das zwischen 1824 und 1830 nach den Plänen von Karl Friedrich Schinkel errichtet wurde. Es handelte sich hierbei um den „ersten Bau eines öffentlichen Museums in Preußen“³⁰⁷, dessen Einrichtungskommission ab 1829 Wilhelm von Humboldt vorstand, der Bewohner von Schloss Tegel. Es ist offensichtlich, dass „die hier verwirklichten Baugedanken beim Bau des zeitlich späteren Museums am Lustgarten ins Große, ins Großartige, dem öffentlichen Zweck Entsprechende gewendet worden sind.“³⁰⁸ Schinkel hatte sich auf seinen Reisen inspirieren lassen, um diese Erfahrungen in die Ausgestaltung einzubringen: „In Betracht der Beleuchtung und Aufstellung habe ich die Freude gehabt, dass ich beim neuen Museum im ganzen das einzig Rechte getroffen habe. Überall wo in den Museen Italiens nach diesem Prinzip beleuchtet und aufgestellt ist, hat man völlige

³⁰⁶ Vgl. Voss, 2003, S. 6.

³⁰⁷ Jahrbuch Preußischer Kulturbesitz. Band XXXVI, S. 332.

³⁰⁸ Ebenda, S. 334.

Befriedigung, leider ist aber dies selten der Fall, in Mailand, Florenz und Neapel geht man fast wie in Kellern umher, um die schönsten Werke dürftig zu sehn.“³⁰⁹ Bis heute hat das Gebiet in der Nähe des Boulevards Unter den Linden nichts von seiner Attraktivität und Anziehungskraft verloren, was sich auch in dem Beschluss zeigt, das Stadtschloss wieder aufzubauen. Schon damals galt: „Der Platz an der Spree war exklusiv: gegenüber dem Berliner Schloss, eingerahmt von Dom und Zeughaus. So standen sie sich einst gegenüber: die königliche Krone mit dem Schloss, die Kirche mit dem Dom, das Militär im Zeughaus und schließlich das Museum als Verkörperung von Kultur und Bildung.“³¹⁰ Schinkel, der selbst Unter den Linden wohnte, bezeichnete das Areal als „schönsten Platze der Hauptstadt.“³¹¹ Bereits bei der Eröffnung waren 1.200 Gemälde sowie Münzen, Plastiken und Skulpturen im Alten Museum zu sehen. Die Fülle der Exponate beförderte die Entscheidung für den Bau des Neuen Museums.

5.3.2.2 Neues Museum

Schinkels Schüler Friedrich August Stüler wurde 1841 mit der Planung des Neuen Museums betraut, welches die Freistätte für Kunst und Wissenschaft – eine Vision von Friedrich Wilhelm IV. – begründen sollte. Tausende von Pfählen mussten eigens in den sumpfigen Untergrund eingesetzt werden, um das Bauwerk zu tragen. 1859 wurde das Haus eröffnet. Nach dem Zweiten Weltkrieg blieb das Neue Museum als Ruine bestehen und wurde erst in den 80er Jahren gesichert, bevor der Masterplan Museumsinsel eine umfassende Sanierung ermöglichte.

5.3.2.3 Alte Nationalgalerie

Friedrich Wilhelm IV. persönlich zeichnete eine Bauskizze für die Alte Nationalgalerie, welche Stüler als Vorlage für seine Pläne diente, die er von 1862 bis 1865 entwickelte. Leider konnte er diese nicht mehr selbst umsetzen, sodass sein Mitarbeiter Johann Heinrich Strack sie übernahm und im Jahr 1876 zur Vollendung brachte.

³⁰⁹ Schinkel, 1922, S. 137.

³¹⁰ Voss, Kaija: Rund um die Museumsinsel. Berlin-Brandenburg 2003, S. 15.

³¹¹ Büchel, 2005, S. 87.

Den Grundstock der Alten Nationalgalerie bildete die Sammlung des Bankiers Johann Heinrich Wagener, dessen Schenkung 262 Gemälde umfasste. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde das Museum bereits 1949 wieder zugänglich gemacht, vollständig jedoch erst 1955 nach Ausbesserung der Kriegsschäden. Während der deutschen Teilung waren die Kunstwerke sowohl in West- als auch Ost-Berlin untergebracht, bevor sie nach der Wende erneut auf der Museumsinsel zusammengefasst werden konnten. Die Generalsanierung der Alten Nationalgalerie durch die Umsetzung des Masterplanes begann im Jahr 1998.

5.3.2.4 Bode-Museum

Dank des Engagements des Generaldirektors der Königlich Preußischen Museen Wilhelm von Bode wurde das Haus als Kaiser-Friedrich-Museum konzipiert, durch den Hofarchitekten Ernst von Ihne geplant und 1904 eröffnet. Seit 1956 trägt das Museum den Namen seines Förderers.

Besonders die Kuppel des Bode-Museums wurde im Zweiten Weltkrieg stark beschädigt, weshalb das Haus in den 50er Jahren saniert und sukzessiv wiedereröffnet wurde. Der Masterplan Museumsinsel bestimmte ab dem Jahr 2000 das Vorgehen bei der Grundinstandsetzung.

5.3.2.5 Pergamonmuseum

Mit der Eröffnung komplettierte das Pergamonmuseum die Museumsinsel im Jahr 1930. Wilhelm von Bode hatte gegenüber dem Kaiser Alfred Messel als Architekten durchgesetzt. Mit dem Berliner Baustadtrat Ludwig Hoffmann vollendete ein enger Freund Messels den Bau nach dessen Tod.

Seinen Namen verdankt das Museum einem bedeutenden Ausstellungsgegenstand. Der Pergamonaltar wurde zwischen 1878 und 1886 vom deutschen Ingenieur Carl Humann freigelegt und ist noch heute in Berlin zu sehen.

5.3.3 Masterplan Museumsinsel

Mit der Erlangung des UNESCO-Weltkulturerbestatus im Jahr 1999 beschloss der Stiftungsrat der Stiftung Preußischer Kulturbesitz den Masterplan Museumsinsel und

beauftragte eine Planungsgruppe unter der Leitung von David Chipperfield Architects mit dessen Umsetzung. Neben der Restauration der fünf Hauptgebäude ist die Realisation einer Archäologischen Promenade vorgesehen, welche vier von ihnen miteinander verbindet und die im folgenden Schaubild markiert ist.

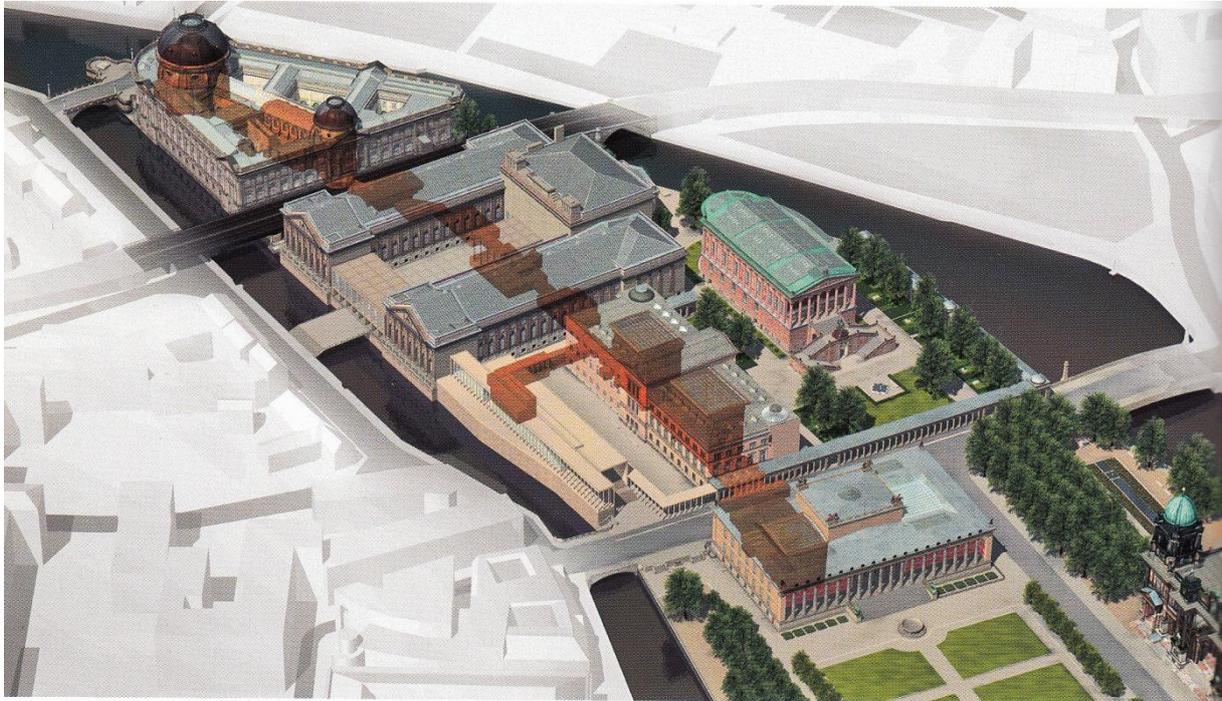


Abbildung 9: Masterplan Museumsinsel³¹²

Wie im Kapitel 5.3.2 bereits anklug, sieht sich Berlin ähnlich wie im 19. Jahrhundert einem zunehmenden Wettbewerbsdruck mit europäischen Kulturstädten wie Paris und London ausgesetzt. Die Erfahrungen des Louvre sowie des British Museum flossen in den Masterplan ein, um die Museumsinsel für den Besucherandrang zu rüsten. „Ein Museum der Stülerschen Zeit war einfach, wie ein großes Haus mit einem Haupteingang und einem kleinen Foyer – fast musste man die Türglocke läuten, um als Besucher wahrgenommen zu werden“, vergleicht David Chipperfield die Jahrhunderte. „Nach Wiederherstellung der Museumsinsel werden wir es mit einer anderen Art Museumsbesucher zu tun haben. Nicht einige werden vor dem Museum stehen und auf die Klingel drücken – nein, tausende Menschen werden durch

³¹² Vgl. URL: <http://www.museumsinsel-berlin.de> [20.01.2012].

dieses Gebäude gehen.³¹³ Ein neues Eingangsgebäude soll künftig die Lenkung des Besucherstromes ermöglichen und entsprechende Serviceeinrichtungen aufnehmen.

2001 wurde die Alte Nationalgalerie mit Kunst des 19. Jahrhunderts als erstes Haus der Museumsinsel in restaurierter Form wiedereröffnet. Gezeigt werden Gemälde und Skulpturen des 19. Jahrhunderts, darunter *Mönch am Meer* von Caspar David Friedrich und Menzels *Eisenwalzwerk*.

Im Jahr 2006 folgte das Bode-Museum, in dem sowohl das Museum für Byzantinische Kunst und die Skulpturensammlung als auch das Münzkabinett ihren Platz gefunden haben. Anlässlich der Wiedereröffnung stellte „der Kunstsammler und Mäzen Reinhold Würth, dessen Sammlungsschwerpunkt vorwiegend auf dem Gebiet der klassischen Moderne und der zeitgenössischen Skulptur liegt, der Berliner Skulpturensammlung für drei Jahre eine Auswahl von 28 Werken aus den Beständen seiner Kunstkammer zur Verfügung.“³¹⁴ Im Jahr 2011 revanchierte sich das Bode-Museum mit einer Leihgabe und ermöglichte so die Ausstellung der Riemenschneider-Skulpturen in der firmeneigenen Johanniterhalle in Schwäbisch Hall.³¹⁵

Das Neue Museum öffnete 2009 wieder seine Türen und überzeugt durch eine besonders zurückhaltende Restauration der Kriegsschäden. „Ruinen strahlen oft eine größere Energie aus als intakte Bauwerke, da ihre Materialität deutlicher hervortritt und so die konstruktive Gestalt und Stärke anschaulich wird“, ist Architekt David Chipperfield überzeugt. Ihm war es wichtig, dies „zu bewahren und gleichzeitig dem Bauwerk wieder Sinn und Ordnung zu verleihen und es zu einem funktionierenden Museum zu machen.“³¹⁶ Hier beheimatet sind nun das Ägyptische Museum mit der berühmten Nofretete sowie das Museum für Vor- und Frühgeschichte. Dieses zeigt einen Teil von Heinrich Schliemanns Schatz des Priamos, welchen er Berlin im Jahr 1881 zur Verwahrung übergab. Im Jahr 2011 verliehen Bundesbauministerium und Bundesarchitektenkammer den Deutschen Architekturpreis an David Chipperfield und seine Mitarbeiter. Ein Jahr zuvor war der sanierte Bau bereits mit dem Europa Nostra Award 2010 ausgezeichnet worden, dem höchsten Kulturerbepreis der EU. Wenn man bedenkt, dass zu Beginn der Planungen sogar eine *Initiative Volksbegehren* –

³¹³ Gedanken von David Chipperfield zum Masterplan. In: Wedel, Carola: Die neue Museumsinsel. Der Mythos, der Plan, die Vision. Berlin 2002, S. 151.

³¹⁴ Vgl. Anhang 24.

³¹⁵ Vgl. Anhang 25.

³¹⁶ Wedel, Carola: Die neue Museumsinsel. Der Mythos, der Plan, die Vision. Berlin 2002, S. 150.

Rettet die Museumsinsel gegründet worden war, die einen neuen Entwurf forderte und auch erwirkte, ist dies erstaunlich. Damals hieß es: „Der Berliner Senat wird aufgefordert, die Unversehrtheit des Weltkulturerbes Berliner Museumsinsel strikt zu wahren und sicherzustellen, dass ein Neubau auf der Museumsinsel unterbleibt – mindestens bis zum Abschluss aller Sanierungsarbeiten. Keinesfalls darf ein Neubau ohne neuen Wettbewerb ausgeführt werden. Bei der Sanierung der Gebäude (Neues Museum) und der Außenräume soll der Senat festlegen, dass sich Innen- und Außengestaltung weitestgehend am Original-Vorbild bzw. an den Original-Plänen orientieren (Beispiele: Bode-Museum, Grünes Gewölbe in Dresden u. a.); laufende Arbeiten, die diesem Ziel zuwiderlaufen, sind abzubrechen.“³¹⁷

Die Fertigstellung des umfassend sanierten Pergamonmuseums mit seinen Publikumsmagneten Pergamonaltar, Ishtar Tor und Markttor von Milet wird nicht vor dem Jahr 2025 erwartet.³¹⁸

5.3.4 Humboldt-Forum und Forum Museumsinsel

Seit dem Jahr 2011 informiert die Humboldt-Box gegenüber der Museumsinsel über das „bedeutendste Kulturprojekt der Stadt“³¹⁹ auf jenem Areal, das bereits Schinkel rühmte. „Das Humboldtforum im Berliner Schloss wird zu einem neuartigen Zentrum der Kunst- und Kulturerfahrung. Es verweist auf das Erbe der Brüder Wilhelm und Alexander von Humboldt, die zu Beginn des 19. Jahrhunderts Bahnbrechendes für die Erforschung fremder Kulturen und damit für das Verständnis der Welt geleistet haben. Es wird dabei nicht nur die auf der Museumsinsel bislang zusammengetragenen Kunst- und Kulturschätze um die in Berlin einzigartigen außereuropäischen Sammlungen erweitern, sondern auch die Institutionen Museum, Bibliothek und Universität auf neue Weise verbinden und dabei Brücken von den historischen Sammlungen zu den drängenden Fragen der Gegenwart schlagen.“³²⁰ Im Jahr 2007 wurde das Projekt beschlossen, wonach der Haushaltsausschuss des Bundestages die Mittel im Jahr 2011 auf 590 Millionen Euro festlegte. Partner bei der Nutzung des Humboldt-Forums werden die Stiftung Preußischer Kulturbesitz – Staatliche Museen zu Berlin, die

³¹⁷ URL: <http://www.volksbegehren-museumsinsel.de/> [16.11.2011].

³¹⁸ Vgl. Anhang 37.

³¹⁹ Raue, Peter: Zelte für die Karawane. In: Der Tagesspiegel vom 23. August 2011, S. 21.

³²⁰ Parzinger, Hermann: Ein Ort der Reflexion in einer Welt globaler Verflechtung. In: Stiftung Berliner Schloss – Humboldtforum (Hrsg.): Das Humboldt-Forum. Berlin 2011, S. 15.

Zentral- und Landesbibliothek Berlin, die Humboldt-Universität zu Berlin und die Stiftung Berliner Schloss – Humboldtforum. Der Förderverein Berliner Schloss e. V. rief bereits im Jahr 2011 dazu auf, symbolisch Schlossbausteine zu kaufen. Kultur und Wirtschaft treffen aufeinander, wenn die einzelnen Schlosselemente mit Preisen versehen aufgelistet werden. Während die Patenschaft für einen Löwenkopf bereits für 2.401 Euro zu erwerben ist, kostet ein Kolossalsäulenkapitell den Spender 159.900 Euro.³²¹ Auch die geplante Kuppel soll über Spenden finanziert werden, wobei mit einem Wettbewerb der Namen gerechnet wird, die „sich als Großspender damit in Verbindung bringen können.“³²² Die Fassadenteile entstehen in einer Schlossbauhütte auf dem Gelände der ehemaligen britischen Kaserne Alexander-Barracks in Spandau. Diese steht „in der Tradition mittelalterlicher Dombauhütten. In diesen waren, geleitet vom Baumeister, Handwerker und Künstler versammelt, die gemeinsam am Bau der Kathedrale arbeiteten.“³²³ Als neues temporäres Wahrzeichen Berlins beworben, visualisiert die Humboldt-Box das Bauvorhaben. „Von der temporären Box auf die temporäre Schlossplatzwiese geht der Blick, um in der anderen Richtung ein weiteres temporäres Bauwerk zu entdecken, neben der Bauakademie-Plastikfolie: Da errichtet ein Autokonzern ein Haus für die Präsentation seines neuesten Produkts. Ein Bezugssystem, in das die Humboldt-Box passt. Vieles in Berlins Herzensmitte ist Vorspiegelung oder bloße Reklame. Auch die Box, überwiegend finanziert von der Firma Megaposter, wird Reklame machen“³²⁴, um die Bau- und Betriebskosten von über 15 Millionen Euro zurückzugewinnen. Die Humboldt-Lounge bietet Panoramaausblicke, der Merchandising-Bereich offeriert vielgestaltige Souvenirs, die Fahrstuhlwände sind mit Humboldt-Zitaten verziert, und eine Etage ist für die Veranstaltung von Events buchbar. „Hat Humboldt das eigentlich verdient? Und welcher Humboldt? Alexander, der Welterforscher und ‚Kosmos‘-Autor kommt zu seinem Recht. Wilhelm hingegen, der Universitätsbegründer, müsste nach seinem ehernen Wort von ‚Einsamkeit und Freiheit‘ als den ‚vorwaltenden Principien‘ wissenschaftlichen Arbeitens angesichts der seinen Namen tragenden Box schier verzweifeln. Die Hoffnung, das jetzige Häppchenangebot werde im ungleich größeren Humboldt-Forum tieferen Einsichten Platz

³²¹ Vgl. Mitteilungsblatt des Fördervereins Berliner Schloss e. V. Nr. 4. April 2011, S. 38.

³²² Tilmann, Christina/Schönball, Ralf: Strenges Raster und Ornamente. In: Der Tagesspiegel vom 26. Mai 2011, S. 10.

³²³ Jürgens, Isabell: Das Stadtschloss wird in Spandau gebaut. In: Berliner Morgenpost vom 28. September 2011, S. 11.

³²⁴ Schulz, Bernhard: Zimmern mit Aussicht. In: Der Tagesspiegel vom 30. Juni 2011, S. 25.

machen, bleibt bis 2019, dem vorläufigen amtlichen Eröffnungsjahr des rekonstruierten Stadtschlosses, ein eher zartes Pflänzchen.³²⁵ Schon Habermas kritisierte die Kommerzialisierung von Kultur und monierte: „Massenkultur erwirbt sich ihren zweifelhaften Namen eben dadurch, dass ihr erweiterter Umsatz durch Anpassung an die Entspannungs- und Unterhaltungsbedürfnisse von Verbrauchergruppen mit relativ niedrigem Bildungsstandard erzielt wird, anstatt umgekehrt das erweiterte Publikum zu einer in ihrer Substanz unversehrten Kultur heranzubilden.“³²⁶ Während Umgang mit Kultur übe, hinterlasse der Verbrauch der Massenkultur keine Spuren. Fraglich ist es, ob die Humboldt-Box jenem Namen gerecht wird, den sie sich leiht, denn gerade Wilhelm von Humboldt rühmte den Ausdruck „des Erhabnen, des Einfachen, des Schönen in allen Werken der Natur und Produkten der Kunst, die uns umgeben“³²⁷, während sein Bruder bemerkte, „wenn jede Blüte des Geistes welkt, wenn im Sturm der Zeiten die Werke schaffender Kunst zerstieben, so entspringt ewig neues Leben aus dem Schooße der Erde.“³²⁸ Die wechselhafte Geschichte der Schlossplatzbebauung ist hier beispielhaft.

Nicht nur der Schlossplatz ist im Wandel begriffen, auch das Gebiet gegenüber dem Bode-Museum, das Quartier zwischen Monbijou-, Tucholsky- und Oranienburger Straße sowie Spree wurde von der Freiburger-Gruppe erworben, um das Forum Museumsinsel darauf entstehen zu lassen. Das Projekt gilt als das größte private Bauvorhaben Berlins und soll neben einem Hotel, Wohnungen, Büros, Einzelhandel und Gastronomiebetrieben auch einem Literaturcafé und einer Kunsthalle Platz bieten. Historische Gebäude wie das älteste Logenhaus Berlins (1789 bis 1791) und die von Gropius entworfene Charité-Frauenklinik (1879 bis 1883) sind Teil des Areals und sollen angemessen integriert werden. Unternehmer Ernst Freiburger ist stolz darauf, nicht in Finanzprodukte investiert zu haben, sondern „in Steine.“³²⁹ Er betont: „Für mich ist das Forum Museumsinsel wie eine Blaue Mauritius. Die legt man sich hin und bewahrt sie und verkauft sie nicht gleich wieder.“³³⁰ Auch der Generaldirektor der Staatlichen Museen zu Berlin Prof. Michael Eissenhauer ist sich des

³²⁵ Schulz, Bernhard: Zimmern mit Aussicht. In: Der Tagesspiegel vom 30. Juni 2011, S. 25.

³²⁶ Habermas, 1990, S. 254.

³²⁷ Von Humboldt, 2006, S. 105.

³²⁸ Von Humboldt, 2004, S. 193.

³²⁹ Freiburger, Ernst: Das Projekt ist für mich wie die Blaue Mauritius. Interview mit Isabell Jürgens. In: Berliner Morgenpost vom 8. September 2011, S. 12.

³³⁰ Ebenda.

Wertes dieses Areals rund um die Museumsinsel bewusst: „Das ästhetische Reflektieren der Kulturen, das kann Berlin zeigen wie keine andere Metropole der Welt. Die Insel samt Humboldt-Forum, der Grimm-Bibliothek, dem Freiburger Gelände im Norden bis zur Theologischen Fakultät ist ein enormer Kosmos aus Kunst, Wissenschaft und Kultur, wie es ihn nirgendwo sonst auf der Welt gibt. Das ist absolut einzigartig.“³³¹

5.3.5 Exkurs: Die Museumsinsel im regionalen und internationalen Vergleich

„Berlin ist einfach die europäische Trendmetropole Nummer 1“³³², verkündete Christian Tänzler, Sprecher der Tourismus- und Kongress GmbH visitberlin, im Jahr 2011 und kommentierte damit die vom Amt für Statistik Berlin-Brandenburg veröffentlichte Übernachtungszahl von 2 Millionen. „Wir haben inzwischen knapp 120.000 Betten – fast so viel wie New York – es können also noch mehr Gäste kommen.“³³³ Klaus Wowereit, Regierender Bürgermeister von Berlin, bewertet die Metropole als eine „Stadt des Wissens und eine Hochkulturstadt“³³⁴ und meint dabei nicht zuletzt die vielfältige Kulturlandschaft. „Berlin sonnt sich in seiner kulturellen Anziehungskraft“³³⁵, meint Kulturförderer Peter Raue und verweist auf „die beispiellose Musikszene mit dem Weltspitzenorchester der Berliner Philharmoniker, das exzellente Staatsopernorchester, die vielen übrigen, international ausgewiesenen Orchesterformationen, Hunderte von Galerien, private und öffentliche Museen“³³⁶ sowie die Berliner Festspiele, das Haus der Kulturen der Welt und die Akademie der Künste. Diese Vielfalt bedeutet auch Konkurrenz um die Besucher, die es anzuziehen gilt. Allein die 47 Berliner Bühnen zählten 2.898.609 Besuche im Jahr 2009. Auch zahlreiche andere Freizeitmöglichkeiten stehen im Wettbewerb. Die 284 Filmtheater zählten

³³¹ Müller, Daniel: Reif für die Museumsinsel. In: Berliner Morgenpost vom 18. September 2011, S. 3.

³³² Dassler, Sandra/Loy, Thomas: Mehr Geburten, mehr Touristen, mehr Wohnungen. In: Der Tagesspiegel vom 9. Juli 2011, S. 9.

³³³ Ebenda.

³³⁴ Wowereit, Klaus: Berlins kulturelle Mitte: Schloss – Palast – Humboldt-Forum. Interview mit Claudia Henne. RBB am 20. Juli 2007. In: Vogel Phoenix. Die Stiftung Preußischer Kulturbesitz (herausgegeben von Klaus-Dieter Lehmann. Stiftung Preußischer Kulturbesitz und Berlin University Press. Berlin 2007, S. 149.

³³⁵ Raue, Peter: Zelte für die Karawane. In: Der Tagesspiegel vom 23. August 2011, S. 21.

³³⁶ Ebenda.

beispielsweise 10.148.000 Besuche im Jahr 2009, der Zoologische Garten allein konnte mit 2.107.000 Besuchen aufwarten.³³⁷

Im Vergleich dazu verzeichneten 151 Berliner Museen 13,4 Millionen Besuche im Jahr 2008.³³⁸ Auf das Bode-Museum und die Alte Nationalgalerie entfielen davon 288.462 bzw. 287.281 Besuche. Das Alte Museum und das Pergamonmuseum überwandern mit 1.080.223 bzw. 1.265.819 Besuchen die Millionengrenze,³³⁹ zumal im Alten Museum Publikumsmagnetin Nofretete und im Pergamonmuseum die Babylon-Ausstellung zu sehen waren. Bereits am Eröffnungstag des Neuen Museums im Jahr 2009 zählte das Haus über 8.000 Besuche und erfreut sich seither großer Beliebtheit. Bereits zwölf Monate später konnten 1,2 Millionen Besuche verzeichnet werden, zumal nun dieses Haus mit der Büste von Nofretete vermarktet wird.

Im europäischen Vergleich schließen die Berliner Häuser hinsichtlich der Besucherzahlen immer weiter auf. Ähnlich wie die Museumsinsel ist die Sankt Petersburger Eremitage ein Gebäudekomplex, der sich aus der ehemaligen Residenz der russischen Zaren, dem Winterpalast, sowie der Kleinen, Alten und Neuen Eremitage zusammensetzt. Begründet von Katharina der Großen ist das Kunstmuseum Teil der Sankt Petersburger Altstadt, die den Titel UNESCO-Weltkulturerbe trägt. Die Besucherzahl liegt bei jährlich 3 bis 4 Millionen.

Auch der Pariser Louvre hat Wurzeln weltlicher Macht. Die frühere Burg wurde zur Residenz umgebaut und diente ab dem 16. Jahrhundert als Hauptwohnsitz des französischen Königs, bis Ludwig XIV. Versailles bezog. Nach der Revolution beförderte ein Beschluss der Nationalversammlung die Errichtung eines Museums, das ab 1791 die königlichen Kunstschätze ausstellte. Kurzzeitig nutzte Napoleon die Räumlichkeiten erneut, bevor der Herrschaftssitz in den Elysée-Palast verlegt wurde. Heute gilt der Louvre als das meistbesuchte Museum der Welt. Im Jahr 2009 verzeichnete das Kunstmuseum 8,5 Millionen Besucher. Während die Nofretete als Publikumsmagnet des Neuen Museums in Berlin gilt, präsentiert der Louvre die Mona Lisa von Leonardo da Vinci als einen der Höhepunkte der Ausstellung. Besonders charakteristisch ist die Eingangspyramide: „C` est l`élément le plus

³³⁷ Vgl. Anhang 32 und 33.

³³⁸ Vgl. Materialien aus dem Institut für Museumsforschung. Heft 64. Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2009. Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz. Institut für Museumsforschung. Berlin 2010, S. 27.

³³⁹ Vgl. Jahresbericht 2008 der Staatlichen Museen zu Berlin.

visible du project, celui qui a provoqué le plus de polémiques et subi le plus de pressions. Elle est naturellement, en tant que symbole, l'expression du génie de l'architecte.³⁴⁰

Das Metropolitan Museum of Art in New York und das British Museum in London entwickelten sich nicht aus adeligen Strukturen heraus. Ersteres entstand im Jahr 1870 auf Initiative von Geschäftsleuten, Bankiers und Künstlern und zählt heute etwa 5 Millionen Besucher im Jahr. Dies ist beispielhaft für kulturelle Entwicklungen in Amerika, „wo naturgemäß alte Gründungen von Fürsten und Städten fehlten; hier griffen besonders seit Ende des 19. Jahrhunderts reiche Mäzene mit ihren Mitteln ein und errichteten oft mit einem Schläge Sammlungen von bedeutendem Bestand.“³⁴¹ Basis der Sammlung des kulturgeschichtlich ausgerichteten British Museum ist das Erbe des englischen Mediziners und Botanikers Hans Sloane. 5,7 Millionen Besucher kamen im Jahr 2009, um den größten überdachten öffentlichen Platz Europas zu sehen, als welcher der Innenhof gilt.

London belegte 2011 auch den ersten Platz im Ranking der beliebtesten Geschäftsstandorte in Europa, welches das internationale Beratungsunternehmen Cushman & Wakefield (C & W) durch Befragung der 500 größten europäischen Unternehmen regelmäßig erstellt. „Neben dem insgesamt sehr guten Ergebnis der deutschen Großstädte und dem traditionell starken Abschneiden Frankfurts, gilt bei der Analyse des diesjährigen Rankings besonderes Augenmerk der sehr guten Platzierung Berlins“, kommentiert Martin Brühl, Managing Partner von C & W in Deutschland die Umfrageergebnisse. „Berlin besitzt mittlerweile internationale Anziehungskraft.“³⁴² Neben den Universitäten und attraktiven Preisen für Wohn- und Geschäftsräume seien besonders „das immense Kulturangebot der Metropole wie auch der weiterhin spürbare Geist der Veränderung und des Neuen“³⁴³ ausschlaggebend für die Platzierung Berlins auf Platz fünf hinter Amsterdam (Platz 4), Frankfurt (Platz 3), Paris (Platz 2) und London (Platz 1). Dieser Geist der Veränderung und des Neuen, den Brühl anspricht, hat vor allem das Areal rund um den Schlossplatz und die Museumsinsel erfasst, wodurch die Stiftung Preußischer Kulturbesitz zahlreiche Förderer aus der Wirtschaft gewinnen konnte, die das Kuratorium Museumsinsel gründeten.

³⁴⁰ Biasini/Lebrat/Bezombes, 1989, S. 130.

³⁴¹ Blank/Debelts, 2001, S. 151.

³⁴² Schwaldt, Norbert: Die Wirtschaftsbosse lieben Berlin. In: Berliner Morgenpost vom 13. Oktober 2011, S. 8.

³⁴³ Ebenda.

5.4 Wirtschaft für Kultur: Das Kuratorium Museumsinsel

Im Folgenden sollen die Mitglieder des Kuratoriums Museumsinsel vorgestellt und ihre Bedeutung erfasst werden.

5.4.1 Gründung und Ziele

2001 wurde eine besondere Verbindung zwischen Wirtschaft und Kultur eingegangen, indem sich ein Kuratorium aus renommierten Wirtschaftsvertretern zusammenfand, um sich gemeinsam für die Museumsinsel Berlin zu engagieren. Als Kuratorium gilt ein „beaufsichtigendes Gremium“³⁴⁴, wobei sich der Begriff von *curatela*³⁴⁵ bzw. *curare* für *Pflegschaft* bzw. *sorgen* ableitet.

„Das Kuratorium ist ein Verbund fünfzehn führender Unternehmen, die sich selbst verpflichtet haben, die Vollendung des Masterplans Museumsinsel insbesondere durch Kommunikationsmaßnahmen“³⁴⁶ zu unterstützen. Dazu gehören beispielsweise die Finanzierung von Plakatserien und Publikationen wie der SMBMuseumszeitung. Weiterhin wird die Einrichtung eines Wegeleitsystems auf der Museumsinsel in mehreren Sprachen ermöglicht sowie ein 3-D-Modell des Projektes auf der eigens eingerichteten Internetseite www.museumsinsel-berlin.de. Auch die Präsentation der Nofretete im Alten Museum vor ihrem Umzug in das Neue Museum wurde durch die Kuratoriumsmitglieder gefördert. „Das Kuratorium Museumsinsel, dem die führenden Wirtschaftsunternehmen in Deutschland angehören, ermöglicht uns Vieles, um dieses einzigartige UNESCO-Weltkulturerbe bekannter und in der Öffentlichkeit noch sichtbarer zu machen“³⁴⁷, freute sich Prof. Hermann Parzinger, Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, dann auch bei der feierlichen Schlüsselübergabe für das Neue Museum am 5. März 2009. „Dieses Zusammenwirken von Kultur und Wirtschaft ist zukunftsweisend für unsere Gesellschaft.“³⁴⁸ Diese Einschätzung

³⁴⁴ Kluge, 2002, S. 548.

³⁴⁵ Ebenda.

³⁴⁶ URL: <http://www.smb.museum/smb/news/details.php?objID=21221> [7.02.2011].

³⁴⁷ Parzinger, Hermann: Schlüsselübergabe Neues Museum. In: Jahrbuch Preußischer Kulturbesitz 2008/2009. Gebr. Mann Verlag. Berlin 2010, S. 160.

³⁴⁸ Parzinger, Hermann: Wiedereröffnung Neues Museum. In: Jahrbuch Preußischer Kulturbesitz 2008/2009. Gebr. Mann Verlag. Berlin 2010, S. 177.

liegt auch in dem Wissen begründet, „dass die öffentlichen Mittel schon lange nicht mehr ausreichen, um Museen auch international wettbewerbsfähig zu halten“, wie es Prof. Michael Eissenhauer, Generaldirektor der Staatlichen Museen zu Berlin, betriebswirtschaftlich formuliert. „Die uns übertragenen Basisaufgaben, zu denen vorrangig die Erhaltung der Kunstwerke, aber auch der Unterhalt der Gebäude und der Betrieb der Museen gehören, können wir mit den öffentlichen Mitteln gewährleisten. Aber für die von der Öffentlichkeit erwarteten vielfältigen Angebote von Sonderausstellungen, Publikationen, Forschungsprojekten, Bildungsangeboten etc. sind wir auf private Unterstützung und Sponsorenleistungen angewiesen.“³⁴⁹

Nach einer statistischen Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland des Institutes für Museumsforschung gehört „bei fast jedem dritten Museum, das einen Grund für das Ansteigen seiner Besuchszahl im Jahr 2009 angab, die Erweiterung von Öffentlichkeitsarbeit und museumspädagogischen Angeboten dazu. Wiederum waren es mehr als 10 % der Museen, die meinten, dass die Einschränkung von Öffentlichkeitsarbeit bei ihnen zu einem Rückgang der Besuchszahl führte.“³⁵⁰

Besonders hervorzuheben ist die große Bedeutung des Kuratoriums Museumsinsel in Bezug auf die Lobbyarbeit, welche die Mitglieder leisten und somit ihre Kontakte in die Zusammenarbeit einbringen.

5.4.2 Mitglieder

Die einzelnen Mitglieder des Kuratoriums Museumsinsel sollen im Folgenden vorgestellt werden, darunter sowohl Vertreter von Europas größten Unternehmen als auch das zweitgrößte Kreditinstitut Europas.³⁵¹ Das Unternehmen JPMorgan Chase gehört gemäß einer Studie der Eidgenössischen Technischen Universität Zürich zu den 147 einflussreichsten

³⁴⁹ Eissenhauer, Michael: Begrüßung. In: Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft. Kultursponsoring: Chance für Kultur und Wirtschaft. Herausgegeben vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. 2010, S. 5.

³⁵⁰ Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2009. Berlin 2010. Heft 64, S. 45.

³⁵¹ Vgl. Anhang 30.

Unternehmen der Welt. Die Kuratoriumsmitglieder Deutsche Bank AG und Allianz Group rangieren auf den Rängen zwölf und achtundzwanzig.³⁵²

5.4.2.1 Adolf Würth GmbH & Co. KG

Die Adolf Würth GmbH & Co. KG ist das Mutterunternehmen der global agierenden Würth-Gruppe, welche sich auf den Handel mit Montage- und Befestigungsmaterial spezialisiert hat und 400 Gesellschaften in über 80 Ländern betreibt. Mit dem Würth Haus Berlin auf der Wannseeinsel Schwanenwerder verfügt die Würth-Gruppe über eine Repräsentanz in der Hauptstadt. Den Vorsitz des Stiftungsaufsichtsrates der Würth-Gruppe hat Prof. Reinhold Würth inne, dessen Vater das Mutterunternehmen des Konzerns im Jahr 1945 gründete. Die Förderung von Kunst und Kultur gehört zur Unternehmenstradition, zumal Prof. Reinhold Würth selbst zeitgenössische Kunst sammelt. „Für mich ist einer der Gründe, warum ich mich so gerne mit Kunst beschäftige, der, dass ich immer wieder geradezu herausgezerrt werde aus meinem Alltag“³⁵³, begründet er sein Hobby. Vier Museen und zehn Kunstdependancen an den Unternehmenssitzen der internationalen Gesellschaften sowie die Gemeinnützige Stiftung Würth, welche er 1987 mit seiner Frau Carmen gründete, dokumentieren dieses Engagement. Er ist der Auffassung, dass eine Firmensammlung „neben der Bereicherung der Lebensqualität auch ganz pragmatisch ein unternehmerisch kaufmännischer Ansatz zur Schaffung strategischer Wettbewerbsvorteile“³⁵⁴ sein kann, der die Steigerung des Sozialprestiges der Mitarbeiter ermöglicht und das Wir-Gefühl stärkt. Zudem merkte er bereits im Jahr 1990 an, „dass ich jetzt als Kaufmann, als Unternehmer, feststelle, wie zwischen der Öffentlichkeit, mit der wir ja vielfältig verbunden sind, und den Unternehmen eine gewisse Distanz besteht. Gerade wenn ein Betrieb wie der unsere so dynamisch wächst – wir stellen in den nächsten Wochen den zehntausendsten Mitarbeiter ein – dann erscheint das den Leuten bei uns in der Gegend ein bisschen suspekt. Man fühlt sich etwas unbehaglich, und so glaube ich doch, so hoffe ich, dass ein bisschen Distanz abgebaut wird zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit, weil diese Kunstsammlung im Verwaltungsgebäude

³⁵² N. N.: 147 Unternehmen kontrollieren die Weltwirtschaft. In: Berliner Morgenpost vom 26. Oktober 2011, S. 5.

³⁵³ Gespräch der Herren Antes, Jacobsen, Ruhrberg, Waetzoldt mit Reinhold Würth im Atelier von Robert Jacobsen, in Tagelund am 5. Juli 1990. In: Würth. Eine Sammlung. Sigmaringen: Thorbecke 1991, S. 19.

³⁵⁴ Ebenda, S. 30.

untergebracht sein wird und der Öffentlichkeit zugänglich sein soll – auch an den Wochenenden.“³⁵⁵ Die Ausstellungsaktivitäten wurden seitdem kontinuierlich ausgeweitet, wie sich im Zusammenhang mit der Fallstudie zeigen wird, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurde.

5.4.2.2 Allianz Group

Im Jahr 1890 gründeten der Versicherungsfachmann Carl Thieme und der Bankier Wilhelm Finck einen Transport- und Unfallversicherer in Berlin und München. Die heutige Allianz Group ist ein weltweit agierender Finanzdienstleister mit 152.000 Mitarbeitern und fokussiert ihr gesellschaftliches Engagement auf die Bereiche Sicherheit, Gesundheit, Soziales und Bildung. Das Unternehmen verfügt seit dem Jahr 2000 auch über eine eigene Stiftung für den Bereich Kultur. Diese verfolgt laut Dr. Henning Schulte-Noelle, Vorsitzender des Stiftungsrates der Allianz Kulturstiftung, das Ziel „bei den jüngeren Generationen die Leidenschaft für das Projekt Europa zu wecken,“ denn „Kultur gibt Europa den inneren Zusammenhalt und eine eigene Identität.“³⁵⁶ Als Vorsitzender des Kuratoriums Museumsinsel sieht er deshalb eine bedeutende Zielsetzung darin, „dieser Museumsinsel wieder ihren gebührenden Platz nicht nur im Bewusstsein der Deutschen, sondern eben auch darüber hinaus wiederzugeben.“³⁵⁷ Er ist der Ansicht, dass sich „diese Mitte einmal mit den großen Museumsquartieren der Welt vergleichen lässt. Daran haben wir gern mitgearbeitet.“³⁵⁸ Schulte-Noelle betont jedoch: „Es geht nicht darum, originäre Aufgaben des Staates durch Engagement von Seiten der Wirtschaft zu ersetzen. Keinesfalls ist das Kuratorium Lückenbüßer dort, wo sich die öffentliche Hand angesichts leerer Kassen zurückzieht. Die Wiederherstellung der Museumsinsel als architektonisches Ensemble nach den Vorgaben des

³⁵⁵ Gespräch der Herren Antes, Jacobsen, Ruhrberg, Waetzoldt mit Reinhold Würth im Atelier von Robert Jacobsen, in Tagelund am 5. Juli 1990. In: Würth. Eine Sammlung. Sigmaringen: Thorbecke 1991, S. 18.

³⁵⁶ Schulte-Noelle, Henning: Visionen für ein gemeinsames Europa. In: Kultur braucht Freiräume. Allianz Kulturstiftung 01/2006, S. 5.

³⁵⁷ SPK Magazin 2/10, S. 39.

³⁵⁸ Ebenda.

Masterplans und ihre Ausstattung mit moderner Funktionalität ist – und sollte es auch bleiben – die Aufgabe des Staates.“³⁵⁹

Die Allianz Kulturstiftung finanziert sich aus Erträgen des Stiftungsvermögens, die sich auf jährlich 2 Millionen Euro summieren, und fokussiert die Förderung des künstlerischen und akademischen Nachwuchses Europas. Die von der Stiftung organisierte Diskussionsreihe Reden über Europa fand im Jahr 2011 im Berliner Allianz Forum am Pariser Platz statt, welcher durch den Boulevard Unter den Linden mit der Museumsinsel verbunden wird, „denn an keinem anderen Ort der Hauptstadt trifft sich das politische Berlin so zwanglos mit Vertretern der Wirtschaft, der Wissenschaften und der Kulturszene“³⁶⁰, heißt es in der Imagebroschüre der Stiftung.

Der Bereich Verantwortung ist direkt von der Startseite des Internetauftrittes des Unternehmens www.allianz.com abrufbar und thematisiert im Nachhaltigkeitsbericht verstärkt ökologische Aktivitäten wie die Umsetzung von Richtlinien zur Kohlendioxidreduktion und die Investition von einer Milliarde Euro in Wind- und Solarparks seit 2005.³⁶¹ Bereits im Jahr 1990 gründete das Unternehmen eine Umweltstiftung zur Bewahrung des Natur- und Kulturerbes, welche auch die „Wiederbelebung des Lustgartens auf der Berliner Museumsinsel“³⁶² unterstützt. „Im Juni 2008 haben sich die Stiftungen der Allianz zusammengetan, um in Berlin mit dem Allianz Stiftungsforum Pariser Platz eine neue Plattform für eine Kultur der Nachhaltigkeit ins Leben zu rufen.“³⁶³

5.4.2.3 Bank of America

Mit Bank of America engagiert sich eines der größten Finanzinstitute der Welt für das UNESCO-Weltkulturerbe Museumsinsel. Corporate Philanthropy ist fester Bestandteil der Unternehmensaktivitäten: „Funded by Bank of America, the Bank of America Charitable Foundation gave more than \$ 200 million in 2009, making the bank one of the largest

³⁵⁹ Schulte-Noelle, Henning: Das Kuratorium Museumsinsel. In: Jahrbuch Preußischer Kulturbesitz. Band XXXIX/2002. Gebr. Mann Verlag 2003, S. 253.

³⁶⁰ Imagebroschüre Allianz Kulturstiftung. München 2011, S. 81.

³⁶¹ URL: <https://www.allianz.com/de/verantwortung/index.html> [17.06.2011].

³⁶² URL: <http://www.allianz-umweltstiftung.de/publikationen/einblick/index.html> [15.08.2011].

³⁶³ URL: http://www.allianz-kulturstiftung.de/stiftung/stiftungsforum_berlin/index_neu.html [19.07.2011].

corporate cash donors in the United States.”³⁶⁴ Das Programm Museums on Us wurde initiiert, um die Museen in den USA zu fördern. Seit 2010 engagiert sich das Unternehmen mit dem Bank of America Merrill Lynch Art Conservation Program für kulturelle Errungenschaften weltweit. „This program underscores our presence in and respect for the countries where we do business throughout the world. Conservation has begun on more than a dozen works of art, including the Winged Victory of Samothrace at the Louvre Museum, Paris, France; Picasso`s Woman in Blue at the Museo Reina Sofia in Madrid, Spain; and a large collection of photographs held by the Arab Image Foundation in Beirut Lebanon.”³⁶⁵ Das Programm soll auf den asiatischen Raum ausgedehnt werden.

5.4.2.4 Bertelsmann AG

Der heutige Medienkonzern Bertelsmann AG hat seinen Ursprung im Bertelsmann Verlag, den der Drucker Carl Bertelsmann 1835 in Gütersloh gründete und an seinen Sohn Heinrich übergab. Dessen Tochter Friederike heiratete 1881 Johannes Mohn, deren Nachfahren den Konzern noch heute prägen. Für Liz Mohn, stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung, ist das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen eine notwendige Konsequenz aus der Finanz- und Wirtschaftskrise: „Es sind eben nicht nur Billionenbeträge verloren gegangen – sondern auch Orientierungen und Werte. Alarmierend ist für mich, wie schnell und dramatisch das Vertrauen in die Führung in Wirtschaft und Gesellschaft gesunken ist. Eine FORSA-Umfrage bestätigt, dass das Vertrauen in die Wirtschaft insgesamt und in die Banken im Besonderen mit 32 % bzw. 21 % äußerst niedrig ist. Das Vertrauen in Manager von Großkonzernen ist mit acht Prozent bereits an einem Tiefpunkt angelangt. Aber es gibt auch einen Lichtblick: Das Vertrauen in den eigenen Arbeitgeber ist mit 76 % noch extrem hoch – solche Werte übertrifft bei uns nur noch die Feuerwehr! Für mich stellt sich an dieser Stelle konkret die Frage nach der Verantwortung der Wirtschaft.“³⁶⁶ Die Bertelsmann Stiftung verfügte im Jahr 2009 über ein Budget von 70 Millionen Euro, womit „eine bessere Bildung, eine gerechtere und effizientere

³⁶⁴ URL: <http://mediaroom.bankofamerica.com/phoenix.zhtml?c=234503&p=socialResponsibility> [26.11.2010].

³⁶⁵ URL: http://webmedia.bankofamerica.com/aheadbankofamerica/v4/video_files/CSR/Bank%20of%20America%202010%20Corporate%20Social%20Responsibility%20Report.pdf [16.08.2011].

³⁶⁶ Mohn, Liz: Vertrauen basiert auf Werten. In: change. Das Magazin der Bertelsmann Stiftung. Sonderheft 2009. Vertrauen. Nachhaltigkeit. Steuerung, S. 28.

Wirtschaftsordnung, ein vorsorgendes Gesundheitswesen, eine lebendige Bürgergesellschaft und wachsende internationale Verständigung³⁶⁷ gefördert wurden. Das Kommandanten-Haus der Stiftung steht in unmittelbarer Nachbarschaft zur Museumsinsel in Berlin.

Der Bereich Corporate Responsibility ist direkt über die Startseite des Internetauftritts www.bertelsmann.com erreichbar und verlinkt unter Mitgliedschaften und Kooperationen die „Stiftung Preußischer Kulturbesitz – Kuratorium Museumsinsel“³⁶⁸. Eine umfangreiche Projektdatenbank lädt den Besucher dazu ein, sich über die zahlreichen Responsibility-Aktivitäten in den Themenbereichen Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft zu informieren. Die Bertelsmann-Stiftung entwickelte die iooi-Methode (input – output – outcome – impact) zur Planung, Messung und Bewertung von gesellschaftlichem Unternehmensengagement. „Corporate-Citizenship-Projekte sind, um dauerhaft wirken zu können, als Investitionen zu betrachten. D. h. sie sollten so angelegt sein, dass sie eine gesellschaftliche bzw. unternehmensbezogene Rendite erwirtschaften. Um glaubwürdig zu sein, sollten sie daher mit dem eigentlichen Unternehmenszweck konform gehen. Denn Unternehmen können vor allem in den Bereichen wirkungsvolle Beiträge zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten, in denen sie die Kompetenzen und Ressourcen einsetzen, die sie im Rahmen der Geschäftstätigkeit aufgebaut haben. Um langfristig wirken zu können, muss zudem der sogenannte Social Case (der gesellschaftliche Nutzen) mit dem Business Case (dem Geschäftsinteresse des Unternehmens an der Corporate-Citizenship-Maßnahme) in einer nachvollziehbaren Beziehung stehen.“³⁶⁹

5.4.2.5 Daimler Financial Services AG

Die Finanzdienstleistungen des Tochterunternehmens der Daimler AG unterstützen weltweit den Absatz der Konzernfahrzeuge. Die Daimler Financial Services AG mit Hauptsitz in Berlin gehört zur Daimler AG, deren Grundstein 1886 mit der Erfindung des Automobils durch Gottlieb Daimler und Carl Benz gelegt wurde. Das von Benz eingereichte Motorwagen-Patent gehört heute zum Weltdokumentenerbe der UNESCO. Im Jahr 1977 wurde die

³⁶⁷ URL: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-85C435E8-A02DEB9F/bst/hs.xsl/2086.htm> [19.07.2011].

³⁶⁸ URL: http://www.bertelsmann.de/bertelsmann_corp/wms41/cr/index.php?ci=824&language=1 [15.06.2011].

³⁶⁹ Bertelsmann Stiftung: Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode. Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, S. 8.

Daimler Kunst Sammlung gegründet. Diese umfasst über 1.800 Werke und ging bereits auf Welttournee. Anlässlich des 125. Geburtstages des Automobils gastierte sie im Jahr 2011 im Mercedes-Benz Museum in Stuttgart, wo die Autorin dieser Arbeit die Möglichkeit wahrnahm, sie anzusehen. Das Ausstellungskonzept des 2006 eröffneten Hauses wurde vom Architekturbüro HG Merz erarbeitet, welches auch mit der Generalsanierung der Alten Nationalgalerie im Rahmen des Masterplans Museumsinsel betraut war. Das Unternehmen unterstützt die Kinderakademie der Staatlichen Museen zu Berlin, indem es Patenschaften für sozial benachteiligte Kinder übernimmt, um ihnen die Teilnahme am Kursprogramm zu ermöglichen. Die ersten Kurse der neugegründeten Akademie, welche den Teilnehmern die Kulturgüter kindgerecht näherbringen sollen, fanden 2010 auf der Museumsinsel statt.

Der Bereich Nachhaltigkeit ist direkt von der Startseite des Unternehmens www.daimler.com abrufbar. Der interaktive Nachhaltigkeitsbericht enthält auch Angaben zum gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens: „Unser breites gesellschaftliches Engagement bündeln wir in fünf Bereichen: Spenden, Sponsoring, Stiftungsförderung, Corporate Volunteering und andere gemeinwohlorientierte Tätigkeiten sowie Community Relations. Bei den Themen, für die wir uns einsetzen, unterscheiden wir zwischen der Förderung von Kultur, Bildung, Wissenschaft, Sport und Gesundheit, der Unterstützung karitativer Projekte sowie Katastrophenhilfe.“³⁷⁰ Im Bereich Kunst und Kultur werden die Förderung der Staatsgalerie Stuttgart, der Villa Romana und des Deutschen Musikrates genannt. Im Jahr 2010 wurden laut Daimler 51,1 Millionen Euro für gemeinnützige Organisationen und gesellschaftliche Projekte aufgewendet, darüber hinaus erfolgte eine Zustiftung von 88 Millionen Euro in das Vermögen der unternehmenseigenen Stiftung. „Es ist völlig klar, dass die Idee der Nachhaltigkeit in allen Lebensbereichen eine immer wichtigere Rolle spielt. Die Menschen wollen trotzdem nicht verzichten. Für uns heißt das: Wir müssen Technologien einsetzen, um einen Genuss ohne Reue zu ermöglichen“³⁷¹, kommentierte Dieter Zetsche, Vorstandsvorsitzender der Daimler AG im Jahr 2011, das Engagement seines Unternehmens. Im selben Jahr wurde der Grundstein für die neue Vertriebszentrale in Berlin-Friedrichshain gelegt, welche von der Deutschen Gesellschaft für nachhaltiges Bauen e. V. zertifiziert wurde und den Standort am Potsdamer Platz ersetzen soll. Seit 2008 findet jährlich der Daimler Sustainability Dialogue

³⁷⁰ URL: <http://nachhaltigkeit.daimler.com/reports/daimler/annual/2011/nb/German/7020/gesellschaftliches-engagement.html> [17.06.2011].

³⁷¹ Zetsche, Dieter: „Noch nie haben wir Deutsche so den Markt dominiert“. Interview in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung vom 25. September 2011, S. 43.

statt. Diese Diskussionsveranstaltung soll den Meinungsaustausch zu automobilspezifischen Nachhaltigkeitsthemen anregen.

5.4.2.6 Deutsche Bahn AG

Der Transport- und Logistikdienstleister gehört zu den größten Arbeitgebern in Deutschland und beschäftigt hier 190.000 Mitarbeiter von 252.000. Ebenso wie die Daimler AG betreibt die Deutsche Bahn ein eigenes Museum, welches als ältestes verkehrsgeschichtliches Museum der Welt gilt. Mit seinem Standort Nürnberg ist die weltweit erste Fahrt einer Dampflokomotive 1835 nach Fürth verbunden. Seit 2001 bzw. 2003 werden auch in Koblenz und Halle historische Fahrzeuge ausgestellt. Mit dem Aufbau eines Risikomanagement-Zentrums wurde im Jahr 2011 der Standort Berlin in seiner Bedeutung für das Unternehmen gestärkt.

Den Bereich Nachhaltigkeit erreicht man im Rahmen des Internetauftritts www.deutschebahn.com direkt von der Startseite aus und kann dort auf den Nachhaltigkeitsbericht zugreifen. Das DB Eco Program zum Klimaschutz ist mit einem eigenen Auftritt verlinkt.³⁷² Gesellschaftsthemen wie Bildung, Integration, Unfallprävention, Notfallmanagement und Sport ergänzen das Engagement. Die Förderung der Stiftung Lesen wird in diesem Zusammenhang ebenso thematisiert wie Partnerschaften mit dem Deutschen Behindertensportverband und der Stiftung Off Road Kids, die obdachlose Jugendliche unterstützt.

5.4.2.7 Deutsche Bank AG

Die Deutsche Bank wurde 1870 in Deutschland gegründet und ist heute eine globale Investmentbank. Corporate Social Responsibility bezeichnet Dr. Josef Ackermann, Vorstandsvorsitzender bis zum Jahr 2012, als integralen Bestandteil aller Tätigkeiten: „Als unsere wichtigste soziale Verantwortung betrachten wir es dabei, international wettbewerbsfähig zu sein“, stellt er heraus. „Die zweite Priorität als guter Unternehmensbürger sehen wir darin, unser Geld auf sozial und ökologisch möglichst

³⁷² URL: <http://www.deutschebahn.com/site/bahn/de/nachhaltigkeit/umwelt/dbecoprogram/dbecoprogram.html> [17.06.2011].

verantwortungsvolle Weise zu verdienen. Die gesellschaftlichen Folgen unseres Handelns dürfen uns nicht gleichgültig sein.“ Ein Volumen von jährlich über 80 Millionen Euro wendet das Unternehmen mit seinen zahlreichen Stiftungen „für die Förderung von Bildung, Nachhaltigkeit, Sozialem sowie Kunst & Musik auf. Das ist der dritte und sichtbarste Teil unserer gesellschaftlichen Verantwortung.“³⁷³ Am Standort Frankfurt präsentiert das Unternehmen in beiden Bürotürmen Kunst auf 60 Etagen und bietet öffentliche Führungen an. „Heute weiß fast jeder, der sich in der Republik einigermaßen auskennt, dass jeder Stock im Hochhaus der Deutschen Bank in Frankfurt den Namen eines Künstlers trägt. Ich könnte mir vorstellen, dass, wenn die Mitarbeiter der Bank mit ihren Freunden und Bekannten, mit ihren Familien sprechen, dann sprechen sie vermutlich positiv über diese Strategie des Unternehmens, wodurch sich diese Bank von anderen unterscheidet. Vermutlich fühlen sich die Mitarbeiter in ihrem Sozialprestige gestärkt“, kommentiert Prof. Reinhold Würth, Vorsitzender des Stiftungsaufsichtsrates der Würth-Gruppe, das Engagement der Deutschen Bank AG.

Gesellschaftliche Verantwortung heißt der Bereich, welcher direkt von der Startseite des Unternehmens www.db.com erreichbar ist und eine große Fülle von Aktivitäten visualisiert. In Berlin unterstützt die Deutsche Bank AG neben der Museumsinsel auch langfristig die Deutsche Guggenheim, die Berliner Philharmoniker, die Akademie der Künste sowie die Komische Oper. Im Jahr 2004 förderte das Unternehmen die MoMA-Ausstellung in Berlin, welche 1,2 Millionen Besucher anzog. Im April 2013 wurde die *KunstHalle by Deutsche Bank* Unter den Linden eröffnet.

Als größte Gebäudesanierung Europas bewarb das Unternehmen die Umbauarbeiten an den Deutsche Bank-Türmen in Frankfurt, welche von 2007 bis 2010 unter nachhaltigen Gesichtspunkten durchgeführt wurden, um sowohl den Energie- und Wasserbedarf zu reduzieren als auch die Abgabe von Kohlendioxid.

5.4.2.8 E.ON AG

Die E.ON AG ist mit 88.000 Mitarbeitern eines der größten privaten Strom- und Gasunternehmen weltweit und hat seinen Sitz in Düsseldorf. Das strategische Engagement der

³⁷³ Ackermann, Josef: Investitionen in unsere eigene Zukunft. In: Gesellschaftliche Verantwortung. Bericht 2009. Mehr als Geld. 2010 Deutsche Bank AG, S. 7.

E.ON AG konzentriert sich auf die Schwerpunktthemen Energieversorgung, Klimaschutz sowie Energie- und Umwelterziehung, aber auch Kunst und Kultur wurden in den vergangenen Jahren verstärkt gefördert. Der Kunstpalast in Düsseldorf wurde im Rahmen einer public private partnership fertig gestellt und steht heute direkt neben der Konzernzentrale. Der Konzern finanzierte die Sanierung des Kunstpalastes, während die Kommune das Grundstück zur Verfügung stellte. „Im Rahmen des Stiftungsvertrages gewährt das Unternehmen dem Museum einen Betriebskostenzuschuss von 1,1 Millionen Euro im Jahr, zu dem bis 2007 weitere 1,5 Millionen für Ausstellungen kamen. Mit der Schau Bonjour Russland wurde dieser Zusatz verändert: E.ON, das 2003 die Essener Ruhrgas AG gekauft hatte, übernahm die Vorfinanzierung und die Ausfallbürgschaft. Seitdem ist das Sponsoring für Ausstellungen nicht mehr eine feste Summe, über die das Museum nach eigenem Ermessen verfügen kann, sondern projektbezogen an den Inhalt gebunden.“³⁷⁴ Vorbild hierfür war die Stadt Essen, in der „Ruhrgas dem Museum Folkwang auf diese Weise Blockbuster-Ausstellungen ermöglicht und sie mit aufwendigen Werbekampagnen, die einen Imagetransfer zwischen Kunst und Konzern vornehmen, unterlegt. Den Anfang machte 1987 Edvard Munch, mit dem das Jubiläum zehnjähriger Erdgaslieferungen aus Norwegen gefeiert wurde.“³⁷⁵ Der Journalist Andreas Rossmann äußerte sich nach Ankündigung eines massiven Umbaus des Konzerns E.ON im Jahr 2011 in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung kritisch, warnte vor zu engen Verflechtungen und empfahl: „Sich wie (nicht nur) in Düsseldorf dezidiert auf die eigenen Möglichkeiten zu besinnen und mehr mit den Beständen zu arbeiten birgt die Chance, die Identifikation der Bürger mit den städtischen Sammlungen zu reanimieren und Selbstbewusstsein und Unabhängigkeit der Institute zu stärken. Auch die Museen stehen vor einer Energiewende: Ihre erneuerbaren Reserven liegen im Depot.“³⁷⁶ Die Journalistin Carola Wedel fragt im Rahmen ihrer Dokumentation über die Museumsinsel: „Neben Imagewert und PR-Effekt – was hat der Konzern von seinem Engagement für die Kunst?“³⁷⁷ Manfred Krüper aus dem E.ON Vorstand erklärt: „Unsere Mitarbeiter und unsere Führungskräfte sind hier im täglichen Kontakt mit Kunst. Das macht ihnen Spaß, das

³⁷⁴ Rossmann, Andreas: Hängen und hängenlassen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17. August 2011, S. 31.

³⁷⁵ Ebenda.

³⁷⁶ Ebenda.

³⁷⁷ Wedel, Carola: Die Insel der Schätze – Museumsinsel Berlin. Visionen für ein Museum von morgen. DVD 2008.

interessiert sie, und vielleicht beflügelt es auch in dem einen oder anderen Fall ihre Kreativität.³⁷⁸ Er ergänzt: „Ein Punkt, an dem wir sozusagen interessiert sind, dass auch das Museum Ausstellungen macht, die einen besonders hohen Stellenwert haben, die auch eine über den Normalbetrieb hinausgehende öffentliche Aufmerksamkeit erreichen. Da verbindet sich dann unser Markeninteresse mit dem Interesse der Öffentlichkeitswirksamkeit von Ausstellungen.“³⁷⁹ Carola Wedel kommentiert diese Aussagen kritisch und meint: „Eine Kooperation mit subtiler Abhängigkeit, wenn sich Wirtschaft und Kunst begegnen.“³⁸⁰

Der Bereich Verantwortung ist direkt von der Startseite www.eon.com erreichbar. Im Jahr 2010 wurde ein Betrag von 40,8 Millionen Euro für gemeinnützige gesellschaftliche Investitionen aufgebracht. Mit einer Summe von 5.987.000 Euro entfielen 15 % auf den Bereich Kunst und Kultur.³⁸¹ Im Jahr 2008 trat das Unternehmen erstmals als Sponsor der Neuen Nationalgalerie in Berlin auf und förderte Ausstellungen zu Jeff Koons und Paul Klee. Darüber hinaus verfügt es selbst über eine Kunstsammlung.

5.4.2.9 JPMorgan Chase

Mehr als 200.000 Mitarbeiter beschäftigt der globale Finanzdienstleister JPMorgan Chase und ist mit seiner über 200-jährigen Geschichte eines der ältesten Finanzinstitute der USA. Der Bereich Corporate Responsibility ist direkt von der Startseite www.jpmorganchase.com aus erreichbar. Im Rahmen des äußerst umfangreichen Corporate Responsibility Report 2010 werden zahlreiche weltweite Förderaktivitäten thematisiert. „In 2010, JPMorgan Chase and its Foundation gave more than \$ 150 million through grants and sponsorships to thousands of not-for-profit organizations across 28 domestic markets and 25+ countries abroad.“³⁸²

Der Name des Unternehmens geht auf den Bankier John Pierpont Morgan zurück, welcher 1837 in Hartford, Connecticut, geboren wurde, zeitweilig im deutschen Göttingen studierte und im Jahr 1913 im italienischen Rom starb. Morgan investierte sein Vermögen verstärkt in

³⁷⁸ Wedel, Carola: Die Insel der Schätze – Museumsinsel Berlin. Visionen für ein Museum von morgen. DVD 2008.

³⁷⁹ Ebenda.

³⁸⁰ Ebenda.

³⁸¹ URL: <http://www.eon.com/de/responsibility/29372.jsp> [20.07.2011].

³⁸² URL: <http://www.jpmorganchase.com/corporate/Corporate-Responsibility/corporate-philanthropy.htm> [11.08.2011].

europäische Kulturgüter und förderte die Bibliothek der Universität Göttingen mit der John Pierpont Morgan Foundation, welche erst 1967 aufgelöst wurde. Im Morgan Library & Museum in New York City sind heute vor allem Manuskripte und Drucke aus Morgans Sammlung zu sehen, wobei der Großteil der Werke im Jahr 1917 dem Metropolitan Museum of Art übereignet wurde. Im Jahr 2000 fusionierte J. P. Morgan & Co. mit der Großbank Chase Manhattan.

5.4.2.10 KPMG

Wirtschaftsprüfung und Beratung sind die Tätigkeitsschwerpunkte von KPMG. Von 140.000 Mitarbeitern in 146 Ländern arbeiten 8.500 in Deutschland. Die Buchstabenfolge KPMG steht für die Vornamen der Gründungsmitglieder an den Standorten Amsterdam, London und New York City. KPMG in Deutschland ist Mitglied im bundesweiten Corporate-Citizenship-Netzwerk *Unternehmen: Aktiv im Gemeinwesen* und fokussiert seine Aktivitäten auf Bildung, soziale Integration und Umwelt. Das Unternehmen engagiert sich über die Aktivitäten im Kuratorium hinaus für die Alte Nationalgalerie. „Ende des 19. Jahrhunderts entstand nur wenige hundert Meter entfernt die Deutsch-Amerikanische Treuhand-Gesellschaft, aus der KPMG hervorging. Es ist also auch ein Bekenntnis zu unseren eigenen Wurzeln, wenn wir die Wiedereröffnung der Alten Nationalgalerie besonders unterstützen und fördern. Und es ist ein Bekenntnis zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, zu der wir uns als KPMG Deutschland mit Hauptsitz in Berlin verpflichtet fühlen“³⁸³, formulierte Prof. Dr. Harald Wiedmann, Vorstandssprecher von KPMG Deutschland 2001, in einem vom Unternehmen herausgegebenen Fotoband zur Berliner Museumsinsel. KPMG ist im Rahmen dieser Arbeit Gegenstand einer Fallstudie.

5.4.2.11 Linde AG

Carl Linde aus Berndorf gründete 1879 in Wiesbaden die Gesellschaft für Lindes Eismaschinen AG und begründete später die Industriegasbranche durch die Verflüssigung von Luft und das Zerlegen in Gase. Heute ist The Linde Group ein weltweit führendes Gase- und Engineering-Unternehmen mit 48.000 Mitarbeitern in über 100 Ländern.

³⁸³ KPMG Deutschland (Hrsg.): Im Fluss. Berliner Museumsinsel 2001. Verlag ZEITORT 2001, S. 3.

Den sehr ausführlich aufbereiteten Bereich Corporate Social Responsibility erreicht man direkt von der Startseite www.the-linde-group.com und erfährt: „Unternehmerische Verantwortung im Sinne der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit hat für Linde zu jeder Zeit einen hohen Stellenwert.“³⁸⁴ Eine interaktive Karte informiert über nachhaltige Projekte an den verschiedenen Standorten weltweit, die sich hauptsächlich auf ökologische Aktivitäten beziehen. Die Förderung von Solarenergie, umweltfreundliche Gasanwendungen und Kohlendioxid- sowie Wasser-Management werden im Corporate Responsibility Report umfassend thematisiert. Soziale Aktivitäten konzentrieren sich auf die Armutsbekämpfung in Südamerika, Hilfsaktionen bei Naturkatastrophen in Asien und Community Investment Programme in Australien und Neuseeland. Der Corporate Responsibility Report wurde von KPMG geprüft und seine Übereinstimmung mit den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) bescheinigt. Der auf nachhaltige Geldanlagen spezialisierte Vermögensverwalter Sustainable Asset Management (SAM) ehrte das Unternehmen als Sector Mover of the Year 2009/2010 und attestierte ihm somit die größten Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit im Branchenvergleich.

Das Unternehmen erzielt etwa 90 % des Umsatzes außerhalb Deutschlands und über 50 % außerhalb von Europa, worin ein möglicher Grund zu sehen ist, dass im Rahmen des Internetauftrittes kein Hinweis auf das Engagement im Kuratorium Museumsinsel zu finden war.

5.4.2.12 Metro Group

300.000 Mitarbeiter in 34 Ländern beschäftigt das Handelsunternehmen, unter dessen Dach die Vertriebsmarken Saturn, Media Markt, Real, Galeria Kaufhof und Metro Cash & Carry zusammengefasst sind.

Der Bereich Nachhaltigkeit und Verantwortung ist direkt von der Startseite des Internetauftrittes www.metrogroup.de abrufbar und informiert über den unternehmenseigenen Nachhaltigkeitsrat, der seit 2009 „konzernweit verbindliche Standards für ein nachhaltiges Wirtschaften erarbeiten und verankern soll“³⁸⁵ sowie über verschiedene Projekte, darunter Lebensmittelspenden, Einkaufsbegleitung für Sehbehinderte, Schulförderung türkischer

³⁸⁴ URL: http://www.the-linde-group.com/de/corporate_responsibility/index.html [14.06.2011].

³⁸⁵ URL: <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/50032/Lde/index.html> [15.06.2011].

Mädchen und der METRO Group Marathon. Der Nachhaltigkeitsbericht 2009 listet Auszeichnungen wie den Ressource Award, welchen das Unternehmen vom International Council of Shopping Centers für ein nachhaltig konzipiertes Einkaufszentrum in Istanbul erhielt. Die Metro-Stiftung Skulpturenpark fördert besonders Kunst und Kultur der Gegenwart am Standort Düsseldorf und stellt dort auch stiftungseigene Werke auf dem Konzerngelände aus. Das Unternehmen ist Hauptsponsor vom Schloss Benrath Musikfestival und dem Museum Kunstpalast Düsseldorf, welches als public private partnership zwischen der Stadt Düsseldorf, E.ON AG und METRO Group angelegt ist.

Auf der 11. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung in Berlin, an der die Autorin am 20. Juni 2011 teilnahm, diskutierte Dr. Michael Inacker von der METRO Group über die Zukunft der Wirtschaft und Möglichkeiten der Schaffung von Glaubwürdigkeit. Er berichtete, dass viele Großaktionäre genau nachfragen, wie bestimmte Themen wie etwa Kinderarbeit gehandhabt werden, da das Unternehmen in vielen Schwellen- und Entwicklungsländern tätig sei. Er wies aber auch darauf hin, dass gerade die METRO Group in ihrem Tätigkeitsfeld Handel „nicht nur gut betuchtes Klientel“³⁸⁶ versorge. Während man in China die Wertschöpfungskette beim Scannen an der Kasse einsehen könne und Eltern wegen der 1-Kind-Politik besonders sensibel für die Nachhaltigkeitsthematik seien, sehe er in Deutschland noch Nachholbedarf. Zudem konstatierte er, dass nur ein profitables Unternehmen sozial und ökologisch aktiv sein könne und forderte: „Macht Standards und Gütesiegel so, dass sie möglichst internationalisierbar sind!“³⁸⁷

5.4.2.13 Sal. Oppenheim

Seit der Gründung 1789 durch Salomon Oppenheim jr. in Bonn hat das Bankhaus in seiner 200-jährigen Geschichte elf Staats- und Herrschaftssysteme sowie sechs Währungs-umstellungen erlebt. Das Engagement für Kunst und Kultur ist in dieser Zeit eine Konstante geblieben und fokussiert sich in Deutschland besonders auf die Stadt Köln, wo Sal. Oppenheim seinen Hauptsitz hat. In besonderer Verbindung zur Berliner Museumsinsel steht Max von Oppenheim, dessen Ausgrabung eines spätethitischen Fürstenpalastes in Nordsyrien die Entstehung des Tell Halaf-Museums in Berlin beförderte. Nach dessen

³⁸⁶ Dr. Michael Inacker auf der 11. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung in Berlin.

³⁸⁷ Ebenda.

Zerstörung im Zweiten Weltkrieg wurde am 27. Januar 2011 die Ausstellung *Die geretteten Götter vom Tell Halaf* im Pergamonsaal eröffnet. Christopher Freiherr von Oppenheim dankte den Anwesenden dafür, „dass seinem Onkel Max, wie er in der Familie genannt wird, nun mit der Restaurierung der Kunstwerke und der Ausstellung ein Denkmal gesetzt wurde.“³⁸⁸ Sal. Oppenheim ist in der Deutschen Bank aufgegangen.

5.4.2.14 Siemens AG

Die Geschichte des Unternehmens Siemens, welches heute zu den weltweit größten Firmen der Elektrotechnik und Elektronik gehört, begann 1847 in Berlin. Dort gründeten Werner von Siemens und Johann Georg Halske die Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske. Nach der gelungenen Konstruktion des Zeigertelegraphen wurden die zehn Mitarbeiter des Handwerksbetriebes 1848 damit beauftragt, die erste Ferntelegraphenverbindung Europas zu bauen: 500 km zwischen Berlin und Frankfurt. Über diese Verbindung wurde im März 1849 die Nachricht von der Wahl Friedrich Wilhelm des IV. zum Deutschen Kaiser übertragen – jenes Herrschers, der mit seiner Vision einer Freistätte für Kunst und Wissenschaft den Ausbau der Berliner Museumsinsel entscheidend prägen sollte. Heute beschäftigt Siemens 400.000 Mitarbeiter weltweit. Neben München ist Berlin nach wie vor Firmensitz.

Der Bereich Nachhaltigkeit ist direkt von der Startseite www.siemens.com erreichbar, wo eine Spendensumme von 36 Millionen Euro für das Jahr 2010 ausgewiesen wird. 4,5 Millionen Euro entfielen auf die Sparte Kunst und Kultur. Der Förderfokus liegt mit 22,6 Millionen Euro von der gesamten Spendensumme auf Deutschland.³⁸⁹ Seit 2009 koordinieren das Sustainability Office, das Sustainability Board und das Sustainability Advisory Board die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens, denn „für Siemens ist Nachhaltigkeit kein Lippenbekenntnis. Die drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung – Ökologie, Ökonomie und Soziales – bestimmen unser Handeln“³⁹⁰, heißt es auf der Unternehmens-Website.

³⁸⁸ Brockschmidt, Rolf: Gedränge am Tell Halaf. In: Der Tagesspiegel vom 29. Januar 2011, S. 11.

³⁸⁹ URL: http://www.siemens.com/sustainability/pool/de/nachhaltigkeitsreporting/nachhaltigkeitsbericht_2010.pdf [19.07.2011].

³⁹⁰ URL: <http://www.siemens.com/sustainability/de/nachhaltigkeitsverstaendnis/grundsaeetze.htm> [20.07.2011].

Die Ernst von Siemens Kulturstiftung, deren Name auf Werner von Siemens' Enkel zurückgeht, unterstützt öffentliche Kunstsammlungen an Sitzen der Siemens AG beim Werkankauf durch zinslose Darlehen oder den Erwerb von Miteigentumsanteilen.

Obwohl die Geschichte von Siemens in Berlin begann, entsteht bis zum Jahr 2015 in München eine neue Zentrale, welche von Henning Larsen Architects entworfen wurde und die mit Solarzellen und spezieller Haustechnik nachhaltigen Anforderungen entsprechen soll. „Städteplanerisch war außerdem eine Öffnung der Verbindung zwischen der Innenstadt und dem Museumsquartier mit den Pinakotheken gefordert gewesen. So kann man bald unter arbeitenden Siemensianern hindurchflanieren, einen Kaffee trinken, eine Pause machen zwischen Shopping und Kunstgenuss.“³⁹¹ Bereits zwischen 1990 und 2000 entstand eine enge Verbindung mit der Münchener Pinakothek der Moderne. Im Auftrag des Siemens Arts Program wurde in Kooperation mit den Bayerischen Staatsgemäldesammlungen im Rahmen einer public private partnership eine Fotosammlung zusammengetragen, deren Grundstock die firmeneigene Kollektion bildete. Im Jahr 2009 ging das Siemens Arts Program in die Siemens Stiftung über.

5.4.2.15 Union Investment Real Estate AG

Das Unternehmen ist seit 1956 im Fondsgeschäft tätig und engagiert sich seit dem Jahr 2000 mit der Union Investment Stiftung auch für Kunst und Kultur. In den Union Investment Real Estate-City Quartieren wie dem DomAquaree Berlin können zahlreiche Kunstobjekte besichtigt werden. „Seit der Eröffnung in 2004 ist das Ensemble zu einem internationalen Treffpunkt zwischen Berliner Dom, Museumsinsel, Humboldt Forum, Rotem Rathaus, Alexanderplatz und Hackeschem Markt geworden.“³⁹² In der Nachhaltigkeitsbroschüre aus dem Jahr 2011 weist das Unternehmen auf seine Bemühungen hin, ein nachhaltig optimiertes Portfolio zu erstellen, das Immobilien in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt. Die drei Säulen der Nachhaltigkeit im Verständnis der Union Investment Real Estate AG heißen in Anlehnung an das klassische Vorbild ökologische, ökonomische und sozio-

³⁹¹ URL: <https://www.manager-magazin.de/lifestyle/artikel/0,2828,777097-3,00.html> [18.10.2011].

³⁹² URL: <http://www.domaquaree.de/cityquartier-domaquaree/standort/> [25.11.2010].

kulturelle Qualität.³⁹³ Diese erfassen nicht nur die Energieeffizienz eines Gebäudes und die Nutzungsmöglichkeiten erneuerbarer Energieressourcen, sondern auch die Standortqualität sowie mögliche Impulse für den Standort.

5.4.2.16 ZDF

3.600 Festangestellte arbeiten an den Standorten Sendezentrum Mainz und Hauptstadtstudio Berlin sowie in 19 Auslands- und 16 Inlandsstudios für das Zweite Deutsche Fernsehen. Das Engagement für die Rettung von Kultur- und Baudenkmälern hat beim ZDF eine lange Tradition. Die Medienpartnerschaft zum Wiederaufbau der Dresdner Frauenkirche erbrachte dank zahlreicher Spendenaufrufe 5,5 Millionen Euro, ähnliche Aktionen für die Anna Amalia Bibliothek in Weimar und den Dom zu Speyer waren ebenso erfolgreich. Im Jahr 2001 sagte der Sender auch der Stiftung Preußischer Kulturbesitz seine Unterstützung zu und wirbt seitdem für „die einmalige Schönheit der Insel der Schätze, der größten Kulturbaustelle Europas.“³⁹⁴ Die Dokumentationsreihe von ZDF-Redakteurin Carola Wedel über die Sanierungsarbeiten auf der Museumsinsel umfasst sechs DVDs und ermöglicht „Weltreise und Zeitreise in einem.“³⁹⁵

Im Rahmen des Internetauftrittes kann sich der Besucher ausführlich über das „Jahrhundertprojekt Museumsinsel“³⁹⁶ informieren. Videos im Rahmen einer Langzeitdokumentation sind ebenso abrufbar wie ein virtueller Rundgang. Verlinkungen zu den Staatlichen Museen zu Berlin, der Stiftung Preußischer Kulturbesitz und der Internetseite der Museumsinsel sind ebenso zu finden wie Literaturtipps zur Thematik. Hier wird auf die DVD-Reihe von Carola Wedel hingewiesen sowie auf ihre zwei Sonderbände zu Nofretete und dem Neuen Museum. Der CSR-Report des Unternehmens informiert über die unternehmenseigene Aktion Mensch und Projekte, die vom ZDF unterstützt werden. Der

³⁹³ Vgl. URL: http://realestate.union-investment.de/-snm-0184282153-1312981762-0184200000-0000000056-1313055519-enm-downloads/difa/99bec8a0524aa6384ddb984fdefce96e.0.0/UI_Nachhaltigbrosch_D_062011.pdf [11.08.2011].

³⁹⁴ Für das große Ganze. Gesellschaftliches Engagement und unternehmerische Verantwortung des ZDF 2009-2010. Mainz 2010, S. 42.

³⁹⁵ Wedel, Carola: Die Insel der Schätze – Museumsinsel Berlin. Visionen für ein Museum von morgen. DVD 2008.

³⁹⁶ URL: <http://www.museumsinsel.zdf.de> [12.09.2011].

CSR-Report thematisiert auch das Engagement für Kunst und Kultur, wobei „die Medienpartnerschaft mit der Stiftung Preußischer Kulturbesitz für die Sanierung der Museumsinsel in Berlin“³⁹⁷ Erwähnung findet.

Die Deutsche Stiftung Denkmalschutz präsentierte im Jahr 2006 gemeinsam mit dem ZDF das von den Bürgern gewählte Lieblingsdenkmal. Die zwei ersten Plätze belegten das Palais im Großen Garten in Dresden und das Bode-Museum in Berlin.

5.5 Das Kuratorium und die Kommunikation

Hauptziel des Kuratoriums Museumsinsel ist es, die Stiftung Preußischer Kulturbesitz bei der Öffentlichkeitsarbeit zu unterstützen, doch auch diese hat eine große Bedeutung für die Unternehmenskommunikation der Mitglieder. Die Logos der Einzelunternehmen werden nicht nur auf Werbeplakaten wie beispielsweise für die Babylon-Ausstellung im Jahr 2008 abgedruckt, sondern sind auch auf den Orientierungsplänen von Pergamonmuseum, Bode-Museum, Neuem und Altem Museum sowie der Alten Nationalgalerie zu sehen, die mehrsprachig in den Häusern ausliegen.³⁹⁸ Das vom Kuratorium finanzierte Magazin der Stiftung Preußischer Kulturbesitz veröffentlicht die Logos an prominenter Stelle unter dem Vorwort des Präsidenten.³⁹⁹ Der über 500 Seiten starke Bildband *Museumsinsel Berlin* aus dem Jahr 2004 wurde vom Kuratorium finanziert. „Diese prachtvolle Publikation bietet eine wunderbare Möglichkeit, das Wissen über die Wurzeln der Kulturen, die auf der Museumsinsel auf so einzigartige Weise erlebbar sind, in anspruchsvoller Form einem großen Kreis von Interessierten zugänglich zu machen“⁴⁰⁰, ist im Geleitwort von Henning Schulte-Noelle zu lesen, unter dem die Logos der Kuratoriumsmitglieder zu sehen sind. Beim Besuch der Ausstellung *Die geretteten Götter aus dem Palast vom Tell Halaf* im Jahr 2011 wiesen ein großer Aufsteller und der Ausstellungsprospekt die Autorin dieser Arbeit auf die Unterstützung des Kuratoriums hin. Die Ausstellung selbst stellte den Sammler und Orientforscher Max Freiherr von Oppenheim in den Vordergrund.

³⁹⁷ URL: http://www.unternehmen.zdf.de/fileadmin/files/Download_Dokumente/DD_Engagement/CSR-Report_komplett_ES_72dpi.pdf [15.06.2011].

³⁹⁸ Vgl. Anhänge 12 bis 16.

³⁹⁹ Vgl. Anhang 11.

⁴⁰⁰ Schulte-Noelle, Henning: Geleitwort. In: Schuster, Peter-Klaus/Steingräber, Christina Ines: *Museumsinsel Berlin*. SMB-DuMont Berlin und Köln 2004, S. 17.

Die Mitglieder des Kuratoriums Museumsinsel werden sowohl im Rahmen des Internetauftrittes der Staatlichen Museen zu Berlin als Sponsoren aufgeführt⁴⁰¹ als auch auf der Website des Trägers.⁴⁰² Ein eigenes Logo des Kuratoriums ist auf der Startseite des Internetauftrittes zum Masterplan Museumsinsel Berlin 2015 zu sehen.⁴⁰³ Zahlreiche Jahrbücher würdigen die Arbeit des Kuratoriums. Das Jahrbuch Preußischer Kulturbesitz 2008/2009 enthält beispielsweise ein Foto der Unternehmensvertreter Robert Friedmann (Würth), Thorsten Strauss (Bertelsmann), Henning Schulte-Noelle (Allianz), Rüdiger Ginsberg (Union Investment), Hartmut Mehdorn (Deutsche Bahn) und Rolf Nonnenmacher (KPMG), das im Neuen Museum aufgenommen wurde.⁴⁰⁴ Auch im Rahmen der Pressearbeit der Stiftung Preußischer Kulturbesitz wird das Kuratorium erwähnt, wobei besondere Anlässe als Aufhänger genutzt werden. In einer Pressemitteilung vom 14.08.2008 hieß es beispielsweise: „Babylon. Mythos und Wahrheit wird ermöglicht durch das Kuratorium Museumsinsel.“⁴⁰⁵ Die besondere Unterstützung der Alten Nationalgalerie durch KPMG würdigt die Stiftung Preußischer Kulturbesitz ebenfalls: „Seit Wiedereröffnung der Alten Nationalgalerie im Dezember 2001 unterstützt die KPMG über ihr Engagement im Kuratorium Museumsinsel hinaus die Ausstellungsaktivitäten in der Alten Nationalgalerie. Die Ausstellungs-Trilogie zum Kult des Künstlers wird durch die KPMG ebenso unterstützt.“⁴⁰⁶

Seit der Gründung des Kuratoriums investieren die Mitglieder jährlich etwa 1 Million Euro in öffentlichkeitswirksame Maßnahmen. Auch die Präsentation der Nofretete im Alten Museum vor ihrem Einzug in das sanierte Neue Museum wurde mit 3 Millionen Euro unterstützt. „Es geht dabei nicht um ein Sponsoring, bei dem als Gegenwert für ein finanzielles Engagement die Werbung für das eigene Unternehmen im Vordergrund steht. Die Unternehmen haben sich zum Ziel gesetzt, die Strahlkraft der Museumsinsel weit über die Landesgrenzen hinweg zu

⁴⁰¹ URL: <http://www.smb.museum/smb/service/index.php?lang=de&p=2&objID=3496&n=6> [23.03.2011].

⁴⁰² URL: http://www.hv.spk-berlin.de/deutsch/partner/Maezene_heute.php?navid=41 [23.03.2011].

⁴⁰³ URL: <http://www.museumsinsel-berlin.de/> [23.03.2011].

⁴⁰⁴ Jahrbuch Preußischer Kulturbesitz 2008/2009. Gebr. Mann Verlag, Berlin 2010, S. 27.

⁴⁰⁵ Pressemitteilung vom 14.08.2008,

URL: <http://www.smb.museum/smb/presse/index.php?p=6&n=1&j=2008&r=4&start=61> [8.08.2011].

⁴⁰⁶ Presseinformation vom 30.09.2008, URL: <http://www.smb.museum/smb/presse/details.php?objID=20413> [8.08.2011].

befördern und den Standort Berlin zu stärken⁴⁰⁷, betont Henning Schulte-Noelle hinsichtlich des Engagements des Kuratoriums.

Im Juli 2011 präsentierte die Stiftung Preußischer Kulturbesitz ein neues Logo, um die Zusammengehörigkeit ihrer Teilbereiche zu unterstreichen und „durch die Markenentwicklung bessere Voraussetzungen für das Fundraising zu schaffen.“⁴⁰⁸ Der Entwicklungsprozess wurde „auf ausdrücklichen Wunsch des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages in Gang gesetzt. Er wird komplett aus dafür eingeworbenen Drittmitteln finanziert: die Kosten für die 2008 bei der SPK eingerichtete Development Unit, die die genannten Prozesse steuert, aus Mitteln des Kuratoriums Museumsinsel“⁴⁰⁹, wie es in einer Pressemitteilung der Stiftung Preußischer Kulturbesitz heißt.

Für die Ausstellung *Gesichter der Renaissance* im Bode-Museum, welche die Autorin im Jahr 2011 besuchte, warb eine eigene Internetseite, welche die Logos des Kuratoriums Museumsinsel in Szene setzte.⁴¹⁰ Sowohl die Medienberichterstattung als auch zahlreiche Werbepлакate in der ganzen Stadt ließen die Ausstellung so erfolgreich werden, dass die Tickets zeitweise ausverkauft oder nur mit langen Wartezeiten zu bekommen waren. Das Angebot konnte die Nachfrage bei Weitem nicht decken, da lediglich 300 Personen gleichzeitig in der Ausstellung verweilen durften, um die Gemälde zu schonen. Marketing soll Nachfrage schaffen. Wenn diese jedoch nicht befriedigt werden kann, ist es möglich, dass zu umfangreiche Marketingaktivitäten den Unmut der Besucher wecken, wenn diese zum wiederholten Male ohne Tickets das Bode-Museum verlassen müssen. Hier gilt es sicherlich, das richtige Maß zu finden. Den Bekanntheitsgrad und die Ausstrahlungskraft der Museumsinsel an sich werden die umfangreichen Werbemaßnahmen für die Ausstellung sicherlich dennoch erhöht haben.

5.6 Fazit

Nicht einmal einen Quadratkilometer misst die Berliner Museumsinsel und präsentiert 600.000 Jahre Menschheitsgeschichte in ihren fünf Häusern. Sie gilt als Paradebeispiel der

⁴⁰⁷ Jahrbuch Preußischer Kulturbesitz. Band XXXIX 2002. Gebr. Mann Verlag. Berlin 2003, S. 254.

⁴⁰⁸ Pressemitteilung Stiftung Preußischer Kulturbesitz vom 28. Juni 2011,

URL: <https://secure.smb.museum/smb/presse/details.php?objID=34327> [25.07.2011].

⁴⁰⁹ Ebenda.

⁴¹⁰ URL: <http://www.smb.museum/smb/gesichter> [10.10.2011].

Kultivierung, wurde hier doch über die Jahrhunderte hinweg ein einstiges Sumpfgebiet in eine einzigartige Bildungslandschaft verwandelt – eine Transformation von der Naturlandschaft zur Kulturlandschaft hat sich vollzogen.

Dabei „handelt es sich bei den fünf Museen der Museumsinsel nicht einfach um kulturelle Objekte von besonderem Rang, sondern selbst wiederum um Gehäuse für die Bewahrung kultureller Überlieferung: eben um Museen, die demselben Ziel dienen wollen wie die Liste des Weltkulturerbes. Während die UNESCO rund um den Globus gleichsam ein Idealmuseum von herausragenden kulturellen Zeugnissen aus allen Kulturen der Menschheit wie in eine kulturelle Landkarte der Menschheit einzeichnet, ohne diese Objekte von ihrem Ort zu verrücken, ist die Berliner Museumsinsel aus dem Bemühen entstanden, durch kunsthistorische, archäologische, ethnographische und kulturgeschichtliche Sammlungen an einem einzigen Ort ein Bild vieler Epochen und Kulturen zu vermitteln, ja in gewisser Weise die Kultur des Abendlandes und die Weltkultur zu repräsentieren.“⁴¹¹

Die Berliner Museumsinsel entstand in einer Zeit des erstarkenden Bürgertums des 18. und 19. Jahrhunderts. Schulze konstatiert zwar das Verblässen des Begriffes Bürgertum als soziale Kategorie in der Gegenwart, stellt aber gleichzeitig fest: „Geblieden ist das Hochkulturschema.“⁴¹² Damit assoziiert er jene ästhetischen Bereiche wie Theater, klassische Musik und kunsthistorisch anerkannte Malerei, die als zusammengehörig empfunden werden. Dieses Schema prägt die Hochkulturszene, welche sich Schulze darstellt „wie ein restauriertes historisches Gebäude, das ursprünglich allein stand, nach einigen Jahrhunderten aber zwischen all den Gebäuden der City – Banken, Kinos, Discotheken usw. – nur noch mit dem Stadtführer zu finden ist.“⁴¹³ Zwischen Entstehungszeit und Neuzeit muss auch die Museumsinsel ihren Platz finden.

Die Unterschiedlichkeit der Unternehmen, welche sich im Kuratorium Museumsinsel zusammengeschlossen haben, um hierbei Impulse zu verleihen, ist erstaunlich. Industrie- und Handelsbranche sind ebenso vertreten wie Finanz- und Medienbranche. Besonders interessant ist die Dimension lokal-global, die sich in der Unternehmensvielfalt darstellt. Die Mehrzahl der Unternehmen agiert global, ist jedoch teilweise sehr stark in Deutschland oder sogar speziell in Berlin verwurzelt und daher offenbar bestrebt, sich an diesem Unternehmensstandort zu engagieren. Nicht zu vernachlässigen ist natürlich auch die

⁴¹¹ Ritter, 2002, S. 133.

⁴¹² Schulze, 2000, S. 475.

⁴¹³ Ebenda.

Tatsache, dass die beteiligten Unternehmen überwiegend börsennotiert sind und über das Kapital verfügen, um ein umfangreiches Projekt wie die Umsetzung des Masterplanes Museumsinsel finanziell unterstützen zu können. Kontakt mit Kultur pflegen darüber hinaus fast alle Unternehmen. Entweder sammeln sie selbst Kunst, was durch die Investition in Sachgüter auch als Geldanlage dienen kann, stellen diese teilweise in ihren Räumlichkeiten aus oder fördern entsprechende Institutionen oder Projekte. Pommerehne und Frey bewerten Kunst als Geldanlage wegen der hohen Aufwendungen für Versicherung und Aufbewahrung sowie durch die Fälschungsgefahr kritisch. „Dennoch bleibt festzuhalten, dass es für ein Individuum durchaus rational sein kann, diese Form der Geldanlage zu wählen, falls der Besitz von Gemälden und ihre Betrachtung ihm einen ausreichend hohen psychischen Nutzen verschaffen. Darüber hinaus unterliegen Gemälde de jure oder de facto nur teilweise (wenn überhaupt) der Vermögens- und der Erbschaftssteuer. Schließlich kann die Weitergabe eines Gemäldes an ein öffentliches Museum möglicherweise sogar zu einer Verminderung der individuellen Steuerschuld führen.“⁴¹⁴ Möglicherweise sind Unternehmerpersönlichkeiten wie Würth, Siemens oder Oppenheim auch stets fasziniert gewesen von der Gegensätzlichkeit der Kunst gegenüber der Wirtschaft in einem zentralen Punkt. „Als Phänomen, das in sich ruht, gilt das Kunstwerk als abgeschlossen“, formuliert Schulze und beschreibt die „Sehnsucht nach Kontemplation, die Steigerungslogik durch den Wunsch da zu sein und dazubleiben“⁴¹⁵ zu unterbrechen, welche der Wirtschaft innewohnt – die Steigerung der Ausbringungsmenge, des Gewinns, der Marktanteile oder der Kundenzahl. Somit war und ist die Zuwendung zur Kultur auch immer die Möglichkeit einen Ausgleich zu schaffen für Mitarbeiter der Wirtschaftswelt. Auffällig ist, dass die Mitglieder des Kuratoriums ihr Engagement für die Bereiche Nachhaltigkeit beziehungsweise Corporate Social Responsibility im Rahmen ihrer Internetauftritte sehr umfassend dokumentieren. Diese Themen haben demnach einen hohen Stellenwert für die Unternehmenskommunikation, und man erreicht die entsprechenden Bereiche Nachhaltigkeit, Corporate Responsibility oder unsere Verantwortung bei 11 Mitgliedern direkt von der Startseite aus. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, nicht als „Trendwellenreiter“⁴¹⁶ zu erscheinen, der „ohne Sinn und Verstand alles Mögliche unter die Überschrift Nachhaltigkeit“⁴¹⁷ subsumiert, wie Schaltegger beklagt. Das Engagement für die

⁴¹⁴ Pommerehne/Frey, 1993, S. 130.

⁴¹⁵ Schulze, 1999, S. 110.

⁴¹⁶ Ramge, Thomas: Die Wohlfühl-Utopie. In: Brand eins. Heft Mai 2010, S. 80.

⁴¹⁷ Ebenda.

Museumsinsel wurde von den Kuratoriumsmitgliedern im Rahmen von Berichten über Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility oder Sponsoring-Aktivitäten auf den Corporate Websites kaum dokumentiert. Als positive Ausnahmen sollen die Bertelsmann AG und das ZDF Erwähnung finden, die jedoch selbst in der Kulturproduktion bzw. -distribution tätig sind und den Bezug daher leicht herstellen können.

6 Die Bedeutung des Faktors Nachhaltigkeit für die Unternehmenskommunikation in der Praxis am Beispiel der Adolf Würth GmbH & Co. KG und KPMG

Das sechste Kapitel untersucht die Bedeutung des Faktors Nachhaltigkeit für die Unternehmenskommunikation am Beispiel der Adolf Würth GmbH & Co. KG sowie KPMG. Es werden die Arbeit des Kuratoriums Museumsinsel bilanziert und Perspektiven aufgezeigt. Die Ausführungen zur Methodik sollen die Entstehung des Datenmaterials im Rahmen der Befragung veranschaulichen und die Analyse nachvollziehbar machen. Die Untersuchungsergebnisse werden im Anschluss dargestellt und im Kontext mit der zugrunde gelegten Fragestellung interpretiert.

6.1 Methodische Vorbetrachtungen und Vorgehensweise

Zunächst wird näher auf die Entwicklung der Arbeitshypothesen und den daraus abgeleiteten Interviewleitfaden eingegangen. Grundsätzliche Merkmale der Befragung als empirische Forschungsmethode schließen sich an.

6.1.1 Herleitung von Arbeitshypothesen

Das Erkenntnisinteresse wurde in zwei Untersuchungsdimensionen ausgedrückt, welche den thematischen Rahmen für den Interviewleitfaden vorgaben:

A Bilanz

B Perspektiven

Folgende Arbeitshypothesen sollen die spätere Analyse des generierten Materials im Hinblick auf das Erkenntnisinteresse erleichtern:

Arbeitshypothese 1: Die Unternehmen messen dem gesellschaftlichen Engagement im Kontext mit ihrem Engagement im Kuratorium Museumsinsel eine große Bedeutung bei.

Arbeitshypothese 2: Die untersuchten Unternehmen kommunizieren ihr Engagement im Kuratorium Museumsinsel, wobei die Corporate Website als Hauptinstrument fungiert.

Arbeitshypothese 3: Hauptziel der Kommunikation des Engagements im Kuratorium Museumsinsel ist die Steigerung der Unternehmensreputation.

Arbeitshypothese 4: Die Unternehmen schätzen die Zusammenarbeit von Wirtschaftsunternehmen und Kulturinstitutionen allgemein als schwierig ein.

Arbeitshypothese 5: Die Unternehmen schätzen die Bedeutung des UNESCO-Weltkulturerbes Museumsinsel als hoch ein und können sich aus diesem Grund ein weiterführendes Engagement im Rahmen des Kuratoriums vorstellen.

6.1.2 Entwicklung des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden wurde in Anlehnung an die Forschungsfragen und die daraus abgeleiteten Arbeitshypothesen entwickelt. Eine Gliederung in die Fragenkomplexe Bilanz und Perspektiven erscheint sinnvoll, um den Gesprächspartnern sowohl eine Rückschau zu ermöglichen, als auch ihre Ideen für eine zukünftige Zusammenarbeit aufnehmen zu können.

6.1.3 Die Befragung als empirische Forschungsmethode

„Für Befragungen, bei denen weniger die Zahl der befragten Personen als vielmehr die inhaltliche Tiefe der Interviews und eine zusammenhängende Darstellung von Bedeutung sind“⁴¹⁸, bietet sich ein qualitatives Vorgehen an. Das offene Leitfadeninterview ermöglicht durch seinen geringen Standardisierungsgrad eine intensive Bearbeitung der Thematik und wurde aus diesem Grund als Erhebungsmethode ausgewählt. Die Möglichkeit des

⁴¹⁸ Klammer, 2005, S. 229.

Interviewers „mit spontanen Fragen nachhaken“⁴¹⁹ zu können, bestand jedoch nur in zwei Fällen.

Brosius und Koschel unterscheiden drei Befragungsmodi, die für die vorliegende Untersuchung relevant sind: Face-to-face-Interview, schriftliche Befragung und telefonisches Interview.⁴²⁰ Die Autoren weisen darauf hin, dass die schriftliche Befragung dem Befragten mehr Zeit lässt über die Thematik nachzudenken. Generell fehlen Informationen zur Situation, in der die Fragen bearbeitet werden und von welcher Person. Im Face-to-face-Interview lässt sich dies durch den direkten Kontakt besser einschätzen. Beim Telefoninterview muss ebenso wie bei der schriftlichen Befragung auf Mimik und Gestik verzichtet werden, was das Verständnis erschweren kann. Bruhn betont hingegen, dass mit der schriftlichen Befragung durch „die räumliche und zeitliche Ungebundenheit der Befragungssituation“⁴²¹ auch schwer erreichbare Berufsgruppen einbezogen werden können. Besonders Personen mit einem engen Terminplan, die sich häufig auf Geschäftsreise befinden, haben so die Möglichkeit ohne großen Aufwand an einer Befragung teilzunehmen.

In der vorliegenden Untersuchung erfolgte die Beantwortung der Fragen bei einem Befragten schriftlich und bei zwei weiteren im Interviewverlauf. Daher variieren die Länge der Aussagen sowie die inhaltliche Tiefe. Zudem sollte im Zusammenhang mit Befragungen stets auf die Problematik der Reaktivität hingewiesen werden, da „der Befragte aufgrund der tatsächlichen oder vorgestellten Anwesenheit des Forschers bzw. bei der Befragung des Interviewers anders reagiert, als er in sonstigen alltäglichen Situationen reagieren bzw. sich verhalten würde.“⁴²² Da die Befragten wussten, dass die Autorin ihre Studie in Zusammenarbeit mit dem Institut für Museumsforschung und somit der Stiftung Preußischer Kulturbesitz durchführt, ist es nicht auszuschließen, dass Problemfelder bewusst nicht angesprochen und somit Konflikte vermieden wurden, um die Zusammenarbeit im Kuratorium Museumsinsel nicht zu gefährden. Dieser Sponsorship-Effekt kann Antwortverzerrungen verursachen. Aussagen, die in Rücksicht auf die soziale Erwünschtheit gemacht werden, können besonders bei der Frage nach der Bedeutung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen vermutet werden.

⁴¹⁹ Brosius/Koschel, 2001, S. 129.

⁴²⁰ Ebenda, S. 134ff.

⁴²¹ Bruhn, 2009, S. 98.

⁴²² Scholl, 2009, S. 209.

6.1.4 Zugang zum Untersuchungsfeld

Im Folgenden wird näher auf die Auswahlprozesse hinsichtlich der Unternehmen und Interviewpartner eingegangen sowie auf die Entstehung des Datenmaterials.

6.1.4.1 Auswahl der Unternehmen

Für die Analyse im Rahmen der Fallstudien wurden die Adolf Würth GmbH & Co. KG und das Unternehmen KPMG ausgewählt, da sie sich als Mitglieder im Kuratorium Museumsinsel nachweislich gesellschaftlich engagieren. Beide Unternehmen agieren zudem in sehr unterschiedlichen Branchen, sodass die originäre Unternehmenstätigkeit nicht in Verbindung mit dem Kultursektor steht, was Äußerungen aus dieser Perspektive besonders wertvoll macht.

6.1.4.2 Auswahl der Interviewpartner

Die vielfältigen Aktivitäten der Adolf Würth GmbH & Co. KG im Bereich der Kulturförderung haben eine lange Tradition und sind eng mit den Führungsfiguren des Familienunternehmens verknüpft. Aus diesem Grund wurde Prof. Reinhold Würth (U1), Vorsitzender des Stiftungsaufsichtsrates der Würth-Gruppe und Vorsitzender der Gemeinnützigen Stiftung Würth, für ein Interview angefragt.

Das Unternehmen KPMG verfolgt nicht nur selbst Nachhaltigkeitsstrategien, sondern berät auch seine Mandanten zu diesem Themenfeld. Zudem fördert KPMG über die Mitgliedschaft im Kuratorium Museumsinsel hinaus zusätzlich die Alte Nationalgalerie auf der Museumsinsel. Als Gesprächspartner wurde Prof. Rolf Nonnenmacher (U2), Sprecher des Vorstandes von KPMG, ausgewählt und kontaktiert.

Um auch die museale Seite zu Wort kommen zu lassen, wählte die Autorin Mechtild Kronenberg (M), Leiterin der Abteilung Presse, Kommunikation und Sponsoring bei den Staatlichen Museen zu Berlin, als Interviewpartnerin aus und fragte sie für ein Gespräch an.

6.1.4.3 Untersuchungszeitraum und Ablauf der Untersuchung

Beide Gesprächspartner aus der Wirtschaft erhielten im Februar 2011 eine postalische Anfrage in Zusammenarbeit mit dem Institut für Museumsforschung und konnten für die Teilnahme an der Untersuchung gewonnen werden. Prof. Reinhold Würth ließ sich den Interviewleitfaden zusenden, um die Fragen in schriftlicher Form zu beantworten. Die Rücksendung erfolgte am 10. März 2011. Das 25-minütige Interview mit Prof. Rolf Nonnenmacher fand am 8. März 2011 in einem Sitzungsraum des KPMG-Standortes in Berlin statt. Der Gesprächspartner war gegenüber der Studie sehr aufgeschlossen und zeigte während des gesamten Interviews großes Interesse an der Thematik.

Mechtild Kronenberg wurde am 16. August 2011 per E-Mail kontaktiert. Das Telefoninterview fand am 9. November 2011 statt und dauerte 23 Minuten.

6.1.5 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Sowohl die transkribierten Interviews als auch die schriftlich eingegangenen Antworten wurden in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Da „der Leitfaden bereits die thematischen Schwerpunkte markiert“⁴²³, wurde die Erarbeitung des Kategoriensystems erleichtert. Mayring unterscheidet drei Analyseschritte zur Bestimmung des Ausgangsmaterials. Auf die Festlegung des Materials folgen die Analyse der Entstehungssituation und der formalen Charakteristika des Materials. Als Ausgangsmaterial gelten die transkribierten Interviews und die schriftlich eingegangenen Antworten. Auf die Entstehung des Materials wurde bereits im vorigen Kapitel eingegangen. Die Interviews wurden nach festgelegten Transkriptionsregeln verschriftlicht. Die Antworten von Prof. Würth gingen schriftlich fixiert ein und waren somit bereits vorstrukturiert. Nach der Bearbeitung des Ausgangsmaterials empfiehlt Mayring die Rückbesinnung auf die Fragestellung der Interpretation. Wie in den Arbeitshypothesen und entsprechend im Interviewleitfaden formuliert wurde, soll hinsichtlich der Zusammenarbeit im Kuratorium Museumsinsel Bilanz gezogen werden. Gleichzeitig gilt es, Perspektiven künftiger Zusammenarbeit aufzuzeigen. Um anschließend die Analysetechnik festzulegen, empfiehlt Mayring die Entscheidung für eine der drei Grundformen des Interpretierens:

⁴²³ Scholl, 2009, S. 72.

Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung.⁴²⁴ Während die Zusammenfassung eine Materialreduktion verlangt, die Abbild des Grundmaterials bleibt, zielt die Explikation auf eine erläuternde Erweiterung ab. Bei der Strukturierung werden bestimmte Aspekte aus dem Material herausgefiltert. Hierbei „kann Material zu bestimmten Inhaltsbereichen extrahiert und zusammengefasst werden (inhaltliche Strukturierung).“⁴²⁵ Diese Interpretationsform wurde gewählt, denn „inhaltliche Argumente sollten in der qualitativen Inhaltsanalyse immer Vorrang vor Verfahrensargumenten haben; Validität geht vor Reliabilität.“⁴²⁶

Um das Material intersubjektiv nachvollziehbar analysieren zu können, erstellte die Autorin einen Kodierleitfaden, dessen Haupt- und Subkategorien in Abgleich mit dem Interviewleitfaden aufgestellt und während der Durchsicht des Materials ergänzt und spezifiziert wurden. Selbst aufgestellte Kodierregeln ermöglichten die Zuordnung der extrahierten und paraphrasierten Aussagen. Diese Entfernung von Ausschmückungen und Füllwörtern wurde jedoch auf ein Mindestmaß reduziert, da alle Befragten sehr aussagekräftige und zum Teil lange zitierfähige Passagen anboten, die in ihrer Wirkung erhalten bleiben sollten.

6.2 Fallstudie Adolf Würth GmbH & Co. KG

Im Mittelpunkt der folgenden Fallstudie steht die Adolf Würth GmbH & Co. KG. Aufbauend auf den Ausführungen zur Unternehmenskultur werden die Aktivitäten im Rahmen der sozialen Komponente der Nachhaltigkeit analysiert.

6.2.1 Das Unternehmen

Kerngeschäft der Adolf Würth GmbH & Co. KG ist der Handel mit Montage- und Befestigungsmaterial für Handwerker und Industriekunden. Im Jahr 2010 betrug der Umsatz 1,23 Mrd. Euro und wurde von 5.000 Mitarbeitern erwirtschaftet. Die Adolf Würth GmbH & Co. KG ist das Mutterunternehmen der Würth-Gruppe, deren 400 Gesellschaften mit 62.000 Mitarbeitern in 80 Ländern im selben Jahr einen Umsatz von 8,6 Mrd. Euro erzielten.

⁴²⁴ Vgl. Mayring, 2003, S. 58.

⁴²⁵ Ebenda, S. 59.

⁴²⁶ Ebenda, S. 45.

6.2.2 Die Unternehmenskultur

Die Firmenphilosophie des Unternehmens stellt gemeinsame Werte für die gesamte Würth-Gruppe als erfolgsrelevant heraus: „Das visionäre Denken treibt uns zum Erreichen immer neuer Meilensteine an und sorgt für die nachhaltige Entwicklung des Familienunternehmens. Dabei sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgerufen, ihre Ideen und Kreativität einzubringen. Leistung zu fordern und zu fördern, gehört fest zur Unternehmenskultur. Optimistisch, verantwortungsbewusst und in gegenseitigem Respekt zu handeln, sind gelebte Leitlinien.“⁴²⁷ Die besondere Bedeutung der Unternehmenskultur für die Firma als Familienunternehmen wird stark betont. „Prof. Dr. h. c. mult. Reinhold Würth, Vorsitzender des Stiftungsaufsichtsrates der Würth-Gruppe, hat diesen ‚Würth Spirit‘ seit den Anfangsjahren tief im Unternehmen verankert. Seine Tochter Bettina Würth, Beiratsvorsitzende der Würth-Gruppe, und die Konzernführung sorgen dafür, dass diese Tradition weiter fortgeführt wird. Die Würth-eigene Unternehmenskultur und der Rückhalt als Familienunternehmen machen uns zu verlässlichen Partnern bei unseren rund drei Millionen Kunden weltweit.“⁴²⁸

6.2.3 Darstellung des sozialen Engagements auf der Unternehmens-Website

Bereits die Gliederung im Bereich *Unternehmen* stellt das vielfältige soziale Engagement heraus.⁴²⁹ Im Folgenden sollen vier Kernbereiche dargestellt werden.

⁴²⁷ URL: http://www.wuerth.com/web/de/wuerthcom/philosophie/philosophie_1.php [1.02.2011].

⁴²⁸ URL: <http://www.wuerth.com/web/de/wuerthcom/philosophie/dankbarkeit/dankbarkeit.php> [1.02.2011].

⁴²⁹ Vgl. Anhang 28.

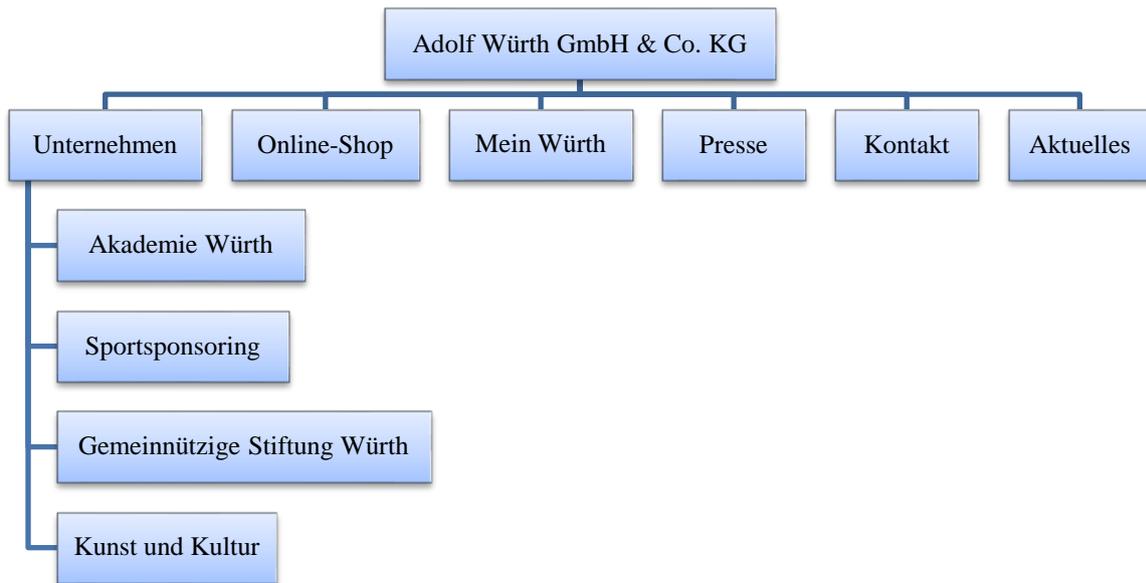


Abbildung 10: Stellung der sozialen Faktoren in der Website-Hierarchie der Adolf Würth GmbH & Co. KG. Eigene Darstellung

Akademie Würth

Kunden und Mitarbeitern bietet die Akademie Würth Weiterbildungsmöglichkeiten in Form von Seminaren und kulturellen Veranstaltungen an. Der Bereich Business School der Akademie ermöglicht in Kooperation mit Hochschulen eine berufsbegleitende Weiterqualifizierung.

Sportsponsoring

Das Unternehmen konzentriert seine Aktivitäten als Sponsor vor allem auf die Bereiche Motorsport, Fechten, Fußball und Wintersport. Zudem unterstützt es die Special Olympics für Menschen mit geistiger Behinderung.

Gemeinnützige Stiftung Würth

Im Zusammenhang mit der Überführung des gesamten Betriebsvermögens in vier Familienstiftungen im Zuge der vermögensrechtlichen Nachfolgeregelung im Jahr 1987 gründete Prof. Reinhold Würth mit seiner Frau Carmen eine Stiftung zur Förderung von Wissenschaft und Forschung, Kunst und Kultur sowie Bildung und Erziehung. Diese zielt auf die

1. Durchführung wissenschaftlicher Veranstaltungen, z. B. internationaler Symposien
2. Vergabe von Forschungsaufträgen
3. Förderung privater Hochschulen, z. B. durch die Errichtung oder Mitfinanzierung von Lehrstühlen
4. Förderung von Künstlern, z. B. durch die Vergabe von Preisen, Verteilung von Stipendien und Finanzierung von Aufträgen
5. Durchführung künstlerischer Veranstaltungen, z. B. von Musikfesten und Kunstausstellungen
6. Pflege und Erhaltung von Kulturwerten, z. B. von Kunstsammlungen
7. Förderung von kulturellen Einrichtungen, z. B. von Theatern, Museen und Bibliotheken
8. Förderung von Schulen und Kinderbetreuungseinrichtungen in ideeller, personeller oder finanzieller Hinsicht.⁴³⁰

Auf der Website des Unternehmens wird die besondere Bedeutung regionaler Förderung betont, die sich auch bei den Kunststandorten widerspiegelt.

Kunst und Kultur

„Das Ziel und die Besonderheit des kulturellen Engagements von Würth ist die Verbindung von Kunst und Arbeitswelt“⁴³¹, wird in der Rubrik Kunst und Kultur erläutert. Von hier wird eine Verlinkung zur Website www.kunst.wuerth.com angeboten, die sehr umfangreich über das unternehmenseigene kulturelle Angebot informiert. Bereits im Jahr 1989 zeigte demnach die Künzelsauer Hirschwirtscheuer kleine Ausstellungen. 1991 eröffnete dann das Museum Würth in Künzelsau, was 2001 durch die Kunsthalle Würth in Schwäbisch Hall ergänzt wurde. Seit 1999 entwickelten auch die europäischen Landesgesellschaften der Würth-Gruppe individuelle Kunstdependancen, die bis heute auf zehn Häuser in Belgien, Dänemark, Frankreich, Italien, Norwegen, Österreich, Spanien, in den Niederlanden sowie zwei Dependancen in der Schweiz angewachsen sind. Die Ausstellungen sind in den Kontext der ansässigen Firmen integriert und sollen „ein inspirierendes Neben- und Miteinander von

⁴³⁰ Vgl. URL: http://www.stiftung-wuerth.de/web/de/gemeinnuetzige_stiftung_wuerth/stiftung_wuerth/stiftungsziel_stiftungszweck/stiftungszweck_stiftungsziel.php [11.08.2011].

⁴³¹ URL: http://www.wuerth.de/web/de/awkg/unternehmen/kunst_kultur/kunst_kultur.php [28.01.2011].

Kunst und geschäftlichem Alltag⁴³² ermöglichen. Die Sammlung von Prof. Reinhold Würth ist seit den 60er Jahren auf etwa 14.000 Werke angewachsen, darunter sowohl moderne und zeitgenössische Kunst als auch spätmittelalterliche Malerei. Bei der Wiedereröffnung des Bode-Museums stellte Prof. Würth eine Auswahl seiner Sammlung zur Verfügung⁴³³, worauf im Jahr 2011 wiederum zehn Werke des Hauses an die Kunsthalle Würth verliehen wurden. Dort sollten sie „von Rang und Bedeutung eben dieser Museumsinsel künden, die zu fördern zu den schönsten und wichtigsten Aufgaben des Kuratoriums Museumsinsel zählt.“⁴³⁴

Im Juli 2011 besuchte die Autorin sowohl das Museum Würth in Künzelsau als auch die Kunsthalle Würth und die Johanniterhalle in Schwäbisch Hall. Letztere präsentierte die Ausstellung *Riemenschneider im Chor/Das Bode-Museum zu Gast in der Johanniterhalle Schwäbisch Hall*. In der gleichnamigen Publikation wird der Freude darüber Ausdruck verliehen, „dass es möglich ist, uns und unsere Besucher durch das großzügige Entgegenkommen der Staatlichen Museen zu Berlin für mehrere Monate von Riemenschneider im Chor bezaubern zu lassen. Dass diese Spitzenwerke des Berliner Bode-Museums auf diese Weise ihren ursprünglichen Bestimmungsorten auf Zeit wieder deutlich näher kommen, ist insbesondere für das süddeutsche Publikum ein großartiges Geschenk.“⁴³⁵

Prof. Michael Eissenhauer, Generaldirektor der Staatlichen Museen zu Berlin, stellt in seinem Vorwort heraus, dass sich die Kunstammer Würth im Bode-Museum „großer Beliebtheit erfreut. Die Ausleihe der Riemenschneider-Skulpturen nach Schwäbisch Hall bietet den Staatlichen Museen zu Berlin nun endlich eine Möglichkeit, Herrn Professor Reinhold Würth für seine großzügige Unterstützung zu danken. Ich freue mich sehr, dass dies gelungen ist und die vertrauensvolle Zusammenarbeit auch in Zukunft fortgesetzt werden kann.“⁴³⁶ Auch in der Ausstellung selbst wird in Form einer Abbildung des Gebäudes mit Text auf das Bode-Museum in Berlin verwiesen und so die Zusammenarbeit gewürdigt. Da es sich bei der Johanniterhalle um ein von der Adolf Würth GmbH & Co. KG saniertes ehemaliges Kirchengebäude aus dem 12. Jahrhundert handelt, bilden die Exponate der Alten Meister und

⁴³² URL: <http://kunst.wuerth.com/de/kunstdependancen/kunstdependancen.php> [28.01.2011].

⁴³³ Vgl. Anhang 24.

⁴³⁴ Friedmann, Robert, Sprecher der Konzernführung der Würth-Gruppe. In: Beilage der Staatlichen Museen zu Berlin. In: Die Zeit vom 30. Juni 2011.

⁴³⁵ Katalog zur Kabinettausstellung „Riemenschneider im Chor. Das Bode-Museum zu Gast in der Johanniterhalle Schwäbisch Hall“ 28. Juni 2011 – 8. Januar 2012. Johanniterhalle/Kunsthalle Würth, Schwäbisch Hall. Swiridoff Verlag und Autoren 2011, S. 8.

⁴³⁶ Ebenda, S. 9.

der Raum eine sehr ansprechende Einheit. Die Journalistin Konstanze Crüwell schwärmte sogar: „Eine schönere Umgebung als der gotische Chor der Johanniterhalle ist für das einzigartige Ensemble von vierzehn Riemenschneider-Skulpturen, fast alles Leihgaben des Bode-Museums Berlin, kaum denkbar.“⁴³⁷ Um museale Standards zu erfüllen, wurde eine entsprechende Klimatechnik eingebaut. Die Ausstellungsstücke sind jedoch aufgrund der Gegebenheiten sehr eng angeordnet, was eine größtmögliche Umsicht der Besucher erfordert. Weder das Museum Würth in Künzelsau noch Johanniterhalle und Kunsthalle Würth in Schwäbisch Hall verlangen Eintrittsgelder.

6.2.4 Publikationen

Das Unternehmen dokumentiert sein gesellschaftliches Engagement sehr umfangreich. In der Broschüre EinBlick aus dem Jahr 2009 heißt es: „Kunst und Kultur gehören zum Unternehmen Würth.“⁴³⁸ Ausstellungen der Sammlung Würth und Auszeichnungen von Prof. Reinhold Würth für sein Engagement werden thematisiert. „Auch außerhalb der eigenen Kunsthäuser engagiert sich Würth in diesem Bereich“⁴³⁹, heißt es, ohne dass weiter darauf eingegangen wird. Das Engagement im Kuratorium Museumsinsel bleibt unerwähnt, wie in allen im Pressebereich der Unternehmens-Website einsehbaren Publikationen aus den Jahren 2008 bis 2010, welche die Autorin untersuchte.

Die Ausstellung *Riemenschneider im Chor/Das Bode-Museum in Berlin zu Gast in der Johanniterhalle Schwäbisch Hall* wurde jedoch im Jahr 2011 mit einer vierzig Seiten umfassenden Publikation gewürdigt. Diese enthält sowohl ein Foto des Bode-Museums als auch ein Grußwort von Prof. Michael Eissenhauer, Generaldirektor der Staatlichen Museen zu Berlin.

⁴³⁷ Crüwell, Konstanze: Eine geradezu malerische Vollkommenheit. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17. August 2011, S. 31.

⁴³⁸ EinBlick 2009. Der Jahresreport der Würth-Gruppe, S. 8.

⁴³⁹ Ebenda.

6.2.5 Pressemitteilungen

Im Rahmen der Pressearbeit wird das gesellschaftliche Engagement sehr häufig thematisiert. Gerade die Aktivitäten im Bereich Kunst und Kultur werden zum Anlass genommen, von Ausstellungseröffnungen zu berichten oder das Kulturprogramm der Akademie Würth aufzufächern. Auch hier fand die Autorin keinen Hinweis auf das Engagement im Kuratorium Museumsinsel bei der Durchsicht der Pressemitteilungen im Zeitraum von 2008 bis 2010.

6.3 Fallstudie KPMG

Im Rahmen der folgenden Ausführungen werden die Aktivitäten des Unternehmens KPMG im Hinblick auf die soziale Komponente der Nachhaltigkeit untersucht und vor dem Hintergrund der Unternehmenskultur analysiert.

6.3.1 Das Unternehmen

KPMG hat sich auf Wirtschaftsprüfung und Beratung spezialisiert und beschäftigt 138.000 Mitarbeiter in 150 Ländern, darunter 8.000 Mitarbeiter an 24 Standorten in Deutschland. Unter den deutschen Mandanten sind 25 der im DAX 30 vertretenen Unternehmen. Seit 2005 berät KPMG mit dem Institut für den öffentlichen Sektor auch öffentliche Einrichtungen und Institutionen. Der Umsatz im Geschäftsjahr 2010 in Deutschland betrug 1,187 Milliarden Euro.

6.3.2 Die Unternehmenskultur

KPMG führt sieben Hauptwerte an, welche die Unternehmenskultur bestimmen:

Wir achten den Einzelnen.

Wir handeln integer.

Wir arbeiten zusammen.

Wir gehen den Tatsachen auf den Grund und bieten nachvollziehbare Lösungen.

Wir kommunizieren offen und ehrlich.

Wir gehen mit gutem Beispiel voran.

Wir fühlen uns der Gemeinschaft gegenüber verpflichtet.⁴⁴⁰

Mit dem letzten Wert ist das Agieren als Corporate Citizen unmittelbar in der Unternehmenskultur festgelegt: „Unternehmen tragen Verantwortung nicht nur für den eigenen Erfolg, sondern auch für die Gesellschaft als Ganzes. Diese reicht umso weiter, je internationaler ein Unternehmen handelt. Unsere Unternehmensverfassung stellt sicher, dass KPMG jederzeit seiner gesellschaftlichen Verantwortung gerecht wird und nicht die Rechte anderer verletzt. Wir setzen uns intensiv für soziale und kulturelle Projekte ein. Entsprechende Aktivitäten unserer Mitarbeiter begrüßen und unterstützen wir ausdrücklich.“⁴⁴¹ Diese Projekte sollen im Folgenden im Zusammenhang mit ihrer Darstellung auf der Unternehmens-Website näher erläutert werden.

6.3.3 Darstellung des sozialen Engagements auf der Unternehmens-Website

Die Startseite von KPMG ist sehr übersichtlich gegliedert und erlaubt einen sofortigen Zugriff auf den Bereich *Unsere Verantwortung* unter dem Menüpunkt *Wer wir sind*, was die große Bedeutung dieser Thematik für KPMG belegt.⁴⁴² „Als Unternehmen haben wir eine gesellschaftliche Verantwortung. Wir wollen ökonomischen Erfolg mit sozialen und ökologischen Ansprüchen in Einklang bringen“⁴⁴³, ist dort einleitend zu lesen, wobei betont wird, dass KPMG „nicht nur ein wirtschaftlicher, sondern auch ein sozialer Akteur“ sei.⁴⁴⁴

⁴⁴⁰ URL: <http://www.kpmg.de/WerWirSind/1267.htm> [22.03.2011].

⁴⁴¹ URL: <http://www.kpmg.de/WerWirSind/1267.htm> [1.02.2011].

⁴⁴² Vgl. Anhang 27.

⁴⁴³ URL: <http://www.kpmg.de/9552.htm> [26.01.2011].

⁴⁴⁴ URL: <http://www.kpmg.de/WerWirSind/1025.htm> [26.01.2011].

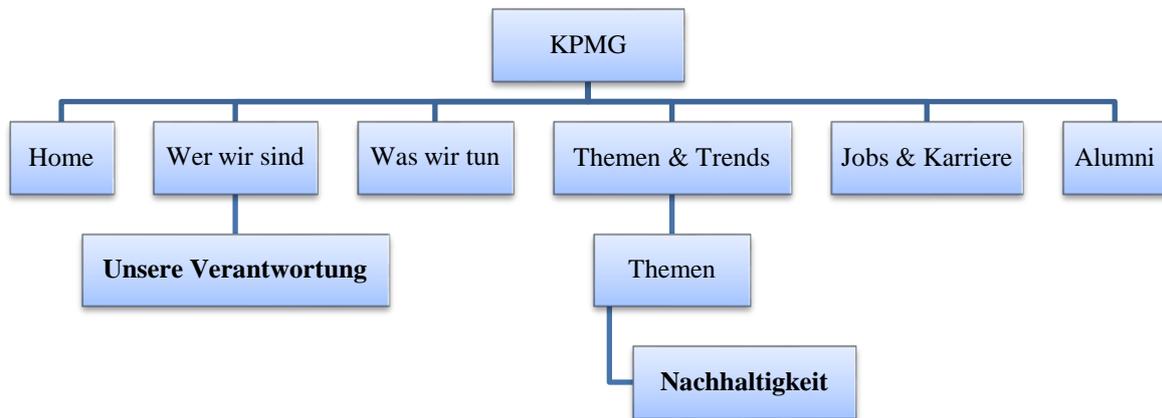


Abbildung 11: Stellung der sozialen Faktoren in der Website-Hierarchie von KPMG. Eigene Darstellung

Es wird auf Programme hingewiesen, die das Unternehmen im Bereich Corporate Responsibility unterstützt, wobei die drei Themenschwerpunkte Bildung, soziale Integration und Umwelt benannt und vier Hauptziele unterschieden werden:

1. Nachhaltiges Engagement für die Gemeinschaft fördern.
2. Einblicke in andere Lebens- und Berufswelten ermöglichen.
3. Etwas von dem geben, was wir täglich tun.
4. Innovationen für Umwelt und Nachhaltigkeit realisieren.

Eine Verlinkungsmöglichkeit zum bundesweiten Corporate-Citizenship-Netzwerk upj (Unternehmen: Aktiv im Gemeinwesen), in dem KPMG Mitglied ist, wird angeboten.

Die praktischen Beispiele der Unternehmensaktivitäten werden neun Bereichen zugeordnet, die im Folgenden dargestellt werden sollen.

Soziale Marktplätze

Gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung führte KPMG die Idee der sozialen Marktplätze aus den Niederlanden in Deutschland ein. Seit 2006 bieten auch ausgewählte KPMG-Standorte Organisationen aus Wirtschaft und Gemeinwesen ein Forum, um Möglichkeiten gegenseitiger

Unterstützung zu erschließen. „Die Bandbreite des Gebens und Nehmens ist groß, nur reine Geldspenden sind tabu“⁴⁴⁵, heißt es dazu auf der Unternehmens-Website. Ein knapp fünfminütiger Videobeitrag über den sozialen Marktplatz in Berlin lässt Besucher und KPMG-Mitglieder zu Wort kommen, um das Engagement visuell aufzubereiten.

Make a difference day

Jedes Jahr bietet der Make a difference day KPMG-Mitgliedern die Möglichkeit sich in Sozial-, Bildungs- und Umweltprojekten ehrenamtlich zu engagieren. Im Jahr 2010 beteiligten sich 840 Mitarbeiter aus allen 24 Standorten daran und leisteten 6720 Arbeitsstunden in 86 Projekten. Ein knapp fünfminütiges Video thematisiert beispielhaft die Umsetzung des Projektes in der Herbert-Hoover-Oberschule sowie beim RC Partner für Reintegration und Chancengleichheit e. V., denen Berliner KPMG-Mitarbeiter einen sensorischen Pfad anlegten.

People Charity: Deutsche Kinder- und Jugendstiftung

Seit 2008 wählen die KPMG-Mitarbeiter alle zwei Jahre einen gemeinnützigen Partner, den das Unternehmen für diesen Zeitraum unterstützt. Die erste Wahl fiel auf die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung.

Partners in Leadership

„Kernstück dieser Initiative ist, Führungskräfte aus zwei unterschiedlichen Arbeitswelten auf Augenhöhe zusammenzubringen und voneinander lernen zu lassen“, so beschreibt KPMG das Projekt auf der Unternehmens-Website. „Einerseits staatlich beauftragte Schulleiter, die sich in einem System mit hoher Bürokratie und vergleichsweise geringen Gestaltungsspielräumen bewegen, andererseits Wirtschaftsmanager aus einem Umfeld des freien Wettbewerbs und des ökonomischen Gewinnstrebens.“⁴⁴⁶ Gemeinsam mit dem BildungsCent e. V. und der Landesarbeitsgemeinschaft SchuleWirtschaft wird die Umsetzung in mehreren Bundesländern geplant. In einem knapp fünfminütigen Videobeitrag kommen Schulleiter zu Wort, die sich lobend über das Programm äußern.

⁴⁴⁵ URL: <http://www.kpmg.de/WerWirSind/10340.htm> [27.01.2011].

⁴⁴⁶ Ebenda.

Spenden

Hier wird ausschließlich die Spendenaktion zugunsten von Save the children e. V. thematisiert, bei der die Gesellschaften von KPMG 1,77 Millionen Euro für die Erdbebenopfer von Haiti aufbrachten.

Students in Free Enterprise (SIFE)

KPMG unterstützt die Organisation SIFE, welche studentische Praxisprojekte fördert und die künftigen Absolventen früh mit Vertretern aus der Wirtschaft vernetzt.

Engagement für die Wissenschaft

KPMG-Mitarbeiter sind an Hochschulen aktiv, um Abschlussarbeiten zu betreuen oder ehrenamtlich zu lehren. Seit 2008 finanziert KPMG eine Stiftungsprofessur an der Hertie School of Governance und der Universität Potsdam. Das Unternehmen ist Gründungsmitglied der European School of Management and Technology.

Charity Run

Jedes Jahr laufen KPMG-Mitarbeiter für den guten Zweck.

Umwelt und Nachhaltigkeit

„Wir haben uns dazu verpflichtet, bestmögliche Verfahren im Bereich Umweltschutz in alle unsere Geschäftstätigkeiten zu integrieren“, heißt es auf der Website des Unternehmens. „Um dies zu erreichen, haben wir in allen unseren Geschäftsbereichen ein Programm für Partner, Manager, Mitarbeiter und Lieferanten zur kontinuierlichen Verbesserung eingerichtet.“⁴⁴⁷

Unter den Schlagworten *Nachhaltiges Büro* und *Nachhaltige Mobilität* wird der Anspruch formuliert, Energie und Papier zu sparen sowie die Emissionen durch Dienstreisen moderat zu halten. Der Newsletter KPMG Sustainability Update erscheint vierteljährlich und informiert über aktuelle Trends zum Thema Nachhaltigkeit.

Im Rahmen des Internetauftrittes von KPMG dominiert inhaltlich ganz klar die Darstellung von Aktivitäten im Rahmen der sozialen Komponente der Nachhaltigkeit. Die Zusammenarbeit mit Vereinen, welche lokales Engagement und Gemeinnützigkeit

⁴⁴⁷ URL: <http://www.kpmg.de/WerWirSind/10339.htm> [27.01.2011].

symbolisieren, wird stark kommuniziert. Auffällig ist dies besonders in den Videobeiträgen, wenn sich Schulleiter oder Vorsitzende von Vereinen lobend über KPMG äußern und mit Statements von KPMG-Mitgliedern abwechseln, um einen Imagetransfer zu ermöglichen. Viele Aktionen sind erst innerhalb der vergangenen Jahre ins Leben gerufen worden, also zu einer Zeit, in der die Themen Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility sowie Nachhaltigkeit stärker in den wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Fokus gerückt sind, was sicherlich durch das Medienthema Finanzkrise befördert wurde. Corporate Volunteering als Corporate-Citizenship-Instrument wird mit einem Videobeitrag in seiner Bedeutung für die Firma veranschaulicht. Da es sich um die deutsche Website handelt, werden lokale Aktivitäten betont und lediglich die Spendenaktion für Haiti als internationales Beispiel des Unternehmensengagements kommuniziert. Der Bildungsaspekt steht bei den meisten aufgeführten Projekten klar im Vordergrund. Kinder und Jugendliche sowie Studenten und Absolventen sollen frühzeitig mit der Marke KPMG in Kontakt gebracht werden. Der Begriff Nachhaltigkeit wird durch die Verknüpfung mit Umweltthemen eher im Sinne der ökologischen Komponente thematisiert, während „Unternehmensverantwortung – in der Öffentlichkeit vielfach unter dem Begriff Corporate Responsibility (CR) diskutiert“⁴⁴⁸ – im Sinne der anglo-amerikanischen Forschungstradition übersetzt wird.

Das Engagement von KPMG im Kuratorium Museumsinsel wird auf der deutschen Unternehmens-Website nicht thematisiert.

6.3.4 Publikationen

Im Rahmen der Beratungstätigkeit von KPMG wird Nachhaltigkeit als wichtiger Faktor auf der Website hervorgehoben. Unterstützung bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien wird im Bereich Themen ebenso angeboten wie das Prüfen von Nachhaltigkeitsberichten. Eine Vielzahl von Publikationen zur Thematik steht als Download zur Verfügung, darunter das KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Darin listet das Unternehmen unter anderem wichtige Treiber und Motive der Nachhaltigkeitsberichterstattung der N 100 Deutschland und DAX 30 im internationalen Vergleich, wobei wirtschaftliche Motive und die Reputation der Marke vor ethischen Motiven rangieren.⁴⁴⁹ Die quartalsweise erscheinende

⁴⁴⁸ URL: <http://www.kpmg.de/WerWirSind/10262.htm> [27.01.2011].

⁴⁴⁹ Vgl. Anhang 29.

Reihe Sustainable insight ist über eine Verlinkung zur globalen Internetpräsenz abrufbar.⁴⁵⁰ Im Rahmen der 36. Hauptversammlung des Deutschen Städtetages, welche vom 3. bis 5. Mai 2011 in Stuttgart stattfand, organisierte das Institut für den öffentlichen Sektor e. V. von KPMG eine Umfrage zum Thema *Starke Stadt der Zukunft*. Darin heißt es: „Momentan wird viel über ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit diskutiert – hat Nachhaltigkeit in Ihrer Stadt Einfluss auf Entscheidungen in Politik und Verwaltung?“⁴⁵¹ Eine große Mehrheit von 89,66 % der Befragten, darunter Bürgermeister sowie Stadtrats- und Gemeinderatsmitglieder, bejahte diese Frage. Hier ist jedoch eine Reaktion entsprechend der sozialen Erwünschtheit nicht auszuschließen.

Die Autorin fand im Untersuchungszeitraum keine unternehmenseigene Publikation, in der das Engagement von KPMG im Kuratorium Museumsinsel thematisiert wurde. Anlässlich der Wiedereröffnung der Alten Nationalgalerie wurde jedoch bereits zu Beginn der Mitgliedschaft im Kuratorium Museumsinsel 2001 ein Bildband von KPMG herausgegeben. „Die Staatlichen Museen zu Berlin danken KPMG für diese so großzügige Förderung und für alle zukünftigen Maßnahmen, die Entwicklung der Berliner Museumsinsel, von der UNESCO zum Weltkulturerbe erklärt, weiterhin positiv in Fluss zu halten“⁴⁵², formuliert darin der damalige Generaldirektor der Staatlichen Museen zu Berlin Prof. Schuster. Die Auflage betrug 800 Stück.

6.3.5 Pressemitteilungen

Bei der Durchsicht der Pressemitteilungen, die im Zeitraum von 2008 bis 2010 veröffentlicht wurden, fand die Autorin im Pressebereich der Website wenige Hinweise auf das gesellschaftliche Engagement von KPMG. Lediglich in einer Mitteilung vom 14.12.2010 heißt es: „In einer aktuellen Umfrage wurde KPMG auf Platz 2 der beliebtesten Arbeitgeber weltweit gewählt. Dabei spielt offenbar das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen

⁴⁵⁰ URL: <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlesPublications/sustainable-insight/Pages/default.aspx> [22.03.2011].

⁴⁵¹ Institut für den öffentlichen Sektor e. V. (Hrsg.): Blitzumfrage „Starke Stadt der Zukunft“ bei der 36. Hauptversammlung des Deutschen Städtetages vom 3. bis 5. Mai 2011 in Stuttgart. Berlin 2011, S. 5.

⁴⁵² KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft (Hrsg.): Im Fluss. Berliner Museumsinsel 2001. Verlag ZEITORT, S. 62.

eine zunehmende Rolle.⁴⁵³ Ein Zitat von Vorstandssprecher Prof. Nonnenmacher schließt sich an: „Wir fördern ganz bewusst das ehrenamtliche Engagement unserer Mitarbeiter, die dafür monatlich bis zu vier Stunden freigestellt werden können. Ich bin stolz darauf, dass sich allein im letzten Jahr mehr als 1.100 Mitarbeiter gemeinnützig engagiert haben, für Schüler, für behinderte Menschen oder für Senioren.“⁴⁵⁴ Die Nachhaltigkeitsthematik wird in zahlreichen Pressemitteilungen aufgegriffen. Bezug genommen wird sowohl auf KPMG selbst als auch auf Forschungsaktivitäten für die Mandanten und allgemeine Entwicklungen. Am 1.12.2009 vermeldete KPMG, dass die „Zahl der Unternehmen, die auf freiwilliger Basis Angaben zu Nachhaltigkeitsthemen machen, steigt. So veröffentlichen bereits 83 % der 100 umsatzstärksten Unternehmen hierzulande Nachhaltigkeitsinformationen. Dabei liegen die DAX 30-Unternehmen hinsichtlich Umfang und Qualität der veröffentlichten Berichte zumindest auf Augenhöhe mit den 250 weltweit größten Unternehmen.“⁴⁵⁵ Es folgen ein Hinweis auf das KPMG Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2008/09 sowie ein Zitat von Simone Fischer, Partnerin bei KPMG in Deutschland: „Nachhaltigkeit ist kein nice to have, sondern die notwendige Voraussetzung für eine mittel- bis langfristige krisensichere und erfolgreiche Positionierung von Unternehmen und damit ein wertvoller Beitrag für alle Stakeholder.“⁴⁵⁶ Am 2.08.2010 vermeldete das Unternehmen, dass KPMG von der Deutschen Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen (DQS GmbH) „als erste große Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Deutschland für ihr bundesweites Umweltmanagementsystem zertifiziert“⁴⁵⁷ wurde. Im Hinblick auf das Angebot von Nachhaltigkeitsleistungen für die Mandanten von KPMG betont Prof. Jochen Pampel, Leiter der Sustainability Services in Deutschland: „Für uns ist es sehr wichtig, dass wir mit gutem Beispiel vorangehen.“⁴⁵⁸ Auf das Engagement im Kuratorium Museumsinsel wurde in keiner veröffentlichten Pressemitteilung im untersuchten Zeitraum hingewiesen.

⁴⁵³ Pressemitteilung vom 14.12.2010, URL: <http://www.kpmg.de/Presse/22863.htm> [22.03.2011].

⁴⁵⁴ Ebenda.

⁴⁵⁵ Pressemitteilung vom 1.12.2009, URL: <http://www.kpmg.de/Presse/16972.htm> [8.08.2011].

⁴⁵⁶ Ebenda.

⁴⁵⁷ Pressemitteilung vom 2.08.2010, URL: <http://www.kpmg.de/Presse/21073.htm> [8.08.2011].

⁴⁵⁸ Ebenda.

6.4 Analyse und Auswertung der Befragungsergebnisse

Im Folgenden sollen nun die paraphrasierten Aussagen von Mechtild Kronenberg, Prof. Reinhold Würth und Prof. Rolf Nonnenmacher analysiert und vor dem Hintergrund der bisherigen Erkenntnisse interpretiert werden.

Die Nummerierung der Aussagenbereiche entspricht der Reihenfolge in Kodierleitfaden und Kodierbogen.

1. Aussagenbereich: Bilanz

Dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen wird erwartungsgemäß einstimmig eine große Bedeutung beigemessen, wobei hierzu angemerkt werden muss, dass dies natürlich als sozial erwünscht bezeichnet werden kann. Begründet wird die Notwendigkeit mit der Verantwortung der Unternehmen als Teil der Gesellschaft und gesetzlichen Vorgaben. Prof. Nonnenmacher stellt heraus: „Das Leben in einer Gesellschaft verlangt das Engagement der die Gesellschaft ausmachenden Individuen und Institutionen, und zu den Institutionen gehören die Unternehmen. Folglich gibt es eine grundsätzliche Verpflichtung sich zu engagieren. Diese Verpflichtung sollte dann so ausgeübt werden, dass Lebensbereiche innerhalb der Gesellschaft gefördert werden, die andernfalls zu kurz kommen würden. Gesellschaftliches Engagement jenseits der eigenen unternehmerischen Betätigung erstreckt sich idealerweise auf finanzielle Beiträge und inhaltliche Beiträge“ (P1.2). Prof. Würth konstatiert: „Mein Unternehmen und ich empfinden uns dem Artikel 14 des Grundgesetzes eng verpflichtet, nämlich der Sozialverpflichtung des Eigentums“ (P1.3). Auch die Problematik der Finanzknappheit im öffentlichen Sektor kommt hier zur Sprache: „Die Wirtschaftstreiber im Land sind die Unternehmen. Sie produzieren mit ihren MitarbeiterInnen den Wohlstand des Landes und initiieren das Steueraufkommen. Insofern ist die Wichtigkeit der gesellschaftlichen Bedeutung und des gesellschaftlichen Engagements überragend. Gerade in der Zeit leerer öffentlicher Kassen ist die Bedeutung der Unternehmen im gemeinnützigen Bereich überhaupt nicht wegzudenken“ (P1.1).

Mit der Arbeit im Kuratorium Museumsinsel sind die Befragten sehr zufrieden und äußern sich positiv hinsichtlich des Erreichten. Mechtild Kronenberg konstatiert: „Eines der Hauptziele des Kuratoriums ist es, die Wahrnehmung der Museumsinsel Berlin zu fördern. Diese Zielsetzung wurde in vollem Umfang realisiert. Als Beispiele sind die Entwicklung von Orientierungsplänen, Flyern, einer Werbekampagne, einem 3-D-Modell oder die Herausgabe unserer Quartalszeitung zu nennen“ (P1.6). Die Unternehmensvertreter ziehen ebenfalls

positiv Bilanz: „Ziel der Beteiligung von Würth war es, durch die finanziellen Mittel zur Umsetzung der vom Vorstand formulierten Ziele beitragen zu können. Dieses Ziel wird aus unserer Sicht realisiert“ (P1.4). Auch Prof. Nonnenmacher befindet, „dass die Tätigkeit in den letzten zehn – wenn man es jetzt fortschreibt elf, zwölf Jahren erfolgreich war“ und betont: „Es wurde im Bereich der Kommunikation, der Öffentlichkeitsarbeit, über die Museumsinsel Vieles aufgebaut über die Jahre, Vieles an Know-how entwickelt“ (P1.5). Besonders erfreut zeigt sich Prof. Nonnenmacher hinsichtlich der Markenetablierung: „Die Museumsinsel ist eine Dachmarke, und die einzelnen Häuser sind Einzelmarken. Natürlich ist es sinnvoll, das Pergamonmuseum und die Häuser, die dort nebeneinander liegen, unter einer Dachmarke zusammenzufassen und als solche zu bewerben. Das ist höchst naheliegend. Ich denke, dass das Konzept des Kuratoriums Museumsinsel dazu beigetragen hat, weil die Perspektive der Tätigkeit dieses Kuratoriums eben auf diese Insel insgesamt gerichtet war“ (P1.11).

Hinsichtlich der Einschätzung des eigenen Nutzens, den die Unternehmen aus dem Engagement für die Museumsinsel ziehen, überrascht die Feststellung von Prof. Nonnenmacher: „Für die Steuern habe ich keinen direkten Nutzen, und von dem gesellschaftlichen Engagement habe ich auch keinen Nutzen“ (P1.8). Dennoch stellt er klar: „Es gibt eine Verpflichtung für das Gemeinwesen jenseits der Steuerzahlungen, und dahinter liegt kein Nutzenkalkül. Andererseits werden natürlich Vorteile aus dieser Tätigkeit mitgenommen, die allerdings sehr schwer messbar sind. Wenn mir eine Tätigkeit im Kuratorium Museumsinsel die Möglichkeit gibt, dort interessante Menschen zu treffen, die nicht nur als Personen interessant sind, sondern vielleicht auch als Geschäftspartner, dann soll mir das recht sein. Ich gebe nur nicht dafür dieses Geld aus“ (P1.10). Er betont die Nutzenfreiheit von Maßnahmen im Rahmen von Corporate Social Responsibility, räumt jedoch ein: „Natürlich färbt ein Stückchen dieses großen Glanzes von solchen Leuchttürmen – Kulturinstitutionen wie die Museumsinsel – auf die Unternehmen ab, die diese Institutionen auf irgendeine Weise fördern. Dann verlassen wir aber Corporate Social Responsibility, jetzt kommen wir in den Bereich Sponsoring. Jetzt machen wir es, um einen bestimmten Nutzen zu erreichen, und der wesentliche Nutzen besteht natürlich in einem gewissen Reputationstransfer“ (P1.9). Offenkundig besteht hier eine definitorische Uneinigkeit, da die Stiftung Preußischer Kulturbesitz die Mitglieder des Kuratoriums Museumsinsel als Sponsoren ausweist.⁴⁵⁹ Dass der Nutzen für das Unternehmen KPMG zunächst in Frage

⁴⁵⁹ Vgl. Anhang 26.

gestellt wurde, lässt vermuten, dass die Wirkung eines kalkulierten Engagements vermieden werden sollte. Auch Prof. Würth bezeichnet es lediglich als „schönen Nebeneffekt, auf den diversen Druckschriften der Museumsinsel als Sponsor genannt zu werden“ (P1.7). Nutzenerwägungen, die grundsätzlich jeder unternehmerischen Entscheidung vorausgehen müssen, wurden offensichtlich von beiden Befragten als sozial unerwünscht angenommen.

Die Öffentlichkeitswirksamkeit der musealen Aktivitäten der Stiftung Preußischer Kulturbesitz wird von beiden Befragten aus der Wirtschaft als bedeutsam eingeschätzt. Prof. Würth als engagierter Kunstsammler konstatiert: „Ereignisse wie die Babylon-Ausstellung oder die Wiedereröffnung des Neuen Museums sind nationale Aufgaben und fördern das Ansehen der Kunstsammlungen in Berlin im In- und Ausland“ (P1.12). Davon wiederum profitieren auch die Sammlungen des Unternehmers selbst. Prof. Nonnenmacher betont den Vermittlungsaspekt: „Wenn die Kulturgüter in den Depots gut aufgehoben sind, dann erfüllt das einen Zweck eines Museums. Es gibt aber noch den zweiten Zweck der Vermittlung von Kunst, der Vermittlung von Geschichte, der Vermittlung von Inhalten. Dazu muss man sie ausstellen, und wenn man sie ausstellt, dann muss man auch dafür werben, sodass möglichst viele Menschen in den Genuss davon kommen. Das Kuratorium ist ja im Wesentlichen ins Leben gerufen worden, um den auf der Museumsinsel ansässigen Museen bei der Öffentlichkeitsarbeit zu helfen“ (P1.13). Hinsichtlich der Bedeutung für das eigene Unternehmen befindet lediglich Prof. Nonnenmacher, dass die Öffentlichkeitswirksamkeit „für aktuelle und potenzielle Mandanten, genauso aber auch für die Partner und die Mitarbeiter in der Firma“ (P1.17) relevant sei, was möglicherweise darauf hindeutet, dass der Tätigkeit im Kuratorium Museumsinsel im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation eine wichtige Bedeutung zukommt. Mechtild Kronenberg betont die hohen Kosten, welche mit der Erzeugung von öffentlicher Wahrnehmung verbunden sind: „Werbung im öffentlichen Raum sichtbar zu platzieren, ist eine kostspielige Angelegenheit. Hier erfahren die Staatlichen Museen zu Berlin für zahlreiche Projekte nachhaltige Unterstützung durch das Kuratorium Museumsinsel“ (P1.14). Zudem signalisiert sie, dass auch durch die Unternehmen selbst eine Steigerung des Bekanntheitsgrades der Museumsinsel möglich ist: „Natürlich wünschen wir uns, dass die Unternehmen ihr Engagement für die Museumsinsel nachhaltig kommunizieren. Zahlreiche Mitgliedsunternehmen veröffentlichen beispielsweise im Rahmen ihrer Unternehmenskommunikation Artikel über die Museumsinsel, ihre kulturelle und wirtschaftliche Bedeutung sowie über das Engagement des jeweiligen Unternehmens. In diesem Zusammenhang wird das Logo des Kuratoriums, das alle Mitgliedsunternehmen zusammenfasst, aber eher selten verwendet. Je mehr Sponsoren es

gibt, desto weniger werden sie in der Regel wahrgenommen. Bei einem Exklusivsponsor ist das anders. Die Staatlichen Museen zu Berlin sind aber sehr darauf bedacht, jeden Förderer gut sicht- und wahrnehmbar zu machen“ (P1.15).

Keiner der Befragten brachte Konflikte bei der Zusammenarbeit im Kuratorium zur Sprache. „Ich kann keine Problemfelder erkennen“ (P1.18), konstatiert Prof. Würth. „Die Zusammenarbeit dort ist ausgezeichnet“ (P1.19), lobt Prof. Nonnenmacher. Im besten Fall entsprechen diese Aussagen der Realität. Die Autorin kann jedoch nicht ausschließen, dass ihr gegenüber bewusst keine Konflikte erwähnt wurden, um diese nicht nach außen dringen zu lassen, beziehungsweise intern zu klären. „Die Zusammenarbeit mit dem Kuratorium Museumsinsel verläuft sehr harmonisch“, befindet auch die museale Seite in Person von Mechtild Kronenberg. Sie freut sich besonders über das ehrliche Interesse der Kuratoriumsmitglieder an musealen Themen. „Die Mitglieder des Kuratoriums sind auch inhaltlich an den Projekten interessiert, und es gibt intensive Diskussionen. Das ist nicht selbstverständlich. Es ist nicht nur ein monetäres Geben, sondern auch ein inhaltlicher Austausch. Beispielhaft ist ein durch das Kuratorium initiiertes Workshop, der einen kreativen Gedankenaustausch darüber ermöglichte, wie man der kontrovers geführten öffentlichen Debatte um die Sanierung des Neuen Museums durch David Chipperfield begegnen könnte. In diesem Rahmen wurde auch der Begriff der ‚historischen Ehrlichkeit‘ geprägt“ (P1.20).

2. Aussagenbereich: Perspektiven

Prof. Würth bezeichnet die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsunternehmen und Kultureinrichtungen als „traditionell sehr eng“ (P2.1). Prof. Nonnenmacher verweist auf die Möglichkeit, dass öffentliche Einrichtungen von strategischen Impulsen aus der Wirtschaft profitieren können und moniert bezüglich zahlreicher Institutionen, die von KPMG unterstützt werden: „Da diese Institutionen aber alle zur öffentlichen Hand – zum Staat – gehören, werden ihnen von dort Restriktionen auferlegt und Fesseln umgebunden, die es ihnen schwer machen, ihre Projekte so zu entfalten, wie sie es für richtig halten und wie es gut wäre. Um mal ein Beispiel zu nennen: Wenn eine Museumseinrichtung keinerlei Budget hat für Öffentlichkeitsarbeit und für Sponsoring, dann ist das ein Fehler, weil diese Institutionen mit solchen Mitarbeitern auf diesen Gebieten sehr viel mehr erreichen könnten“ (P2.2). Mechtild Kronenberg untermauert diese Aussage mit dem Hinweis: „Den deutschen Museen geht es im internationalen Vergleich noch verhältnismäßig gut, weil die überwiegende Zahl von ihnen staatlich oder kommunal alimentiert wird. Dennoch spüren sie einen zunehmenden Druck.

Finanzielle Unterstützung – beispielsweise aus der Wirtschaft – ist daher überaus wichtig“ (P2.3).

Prof. Würth sieht den Hauptunterschied zwischen Kultur- und Sportsponsoring im Planungshorizont und der anvisierten Zielgruppe: „Die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und Kultureinrichtungen ist nachhaltig und langfristig angelegt, während das Sportsponsoring kurzfristig und vor allem auf die Jugend gerichtet ist“ (P2.4). Prof. Nonnenmacher vermutet, „dass die Förderung der Kunst und insbesondere der zugänglicheren Malerei im Vordergrund steht, weil es den Chefs in den Unternehmen, welche die Entscheidungen treffen, besser gefällt“ (P2.5).

Hinsichtlich der Perspektiven weiterer Zusammenarbeit ist ein gravierender Unterschied zwischen beiden Unternehmen festzustellen. „Gerne werden wir im Rahmen unserer limitierten Möglichkeiten auch finanziell zum weiteren Ausbau der Museumsinsel in Berlin beitragen“ (P2.6), äußert Prof. Würth, schränkt jedoch ein, „dass die Hauptzielsetzung eines Unternehmens nicht das Kultursponsoring sein kann: Als Wirtschaftsunternehmen sind wir angetreten, Wachstum zu generieren und Gewinn zu erwirtschaften, um damit neue Arbeitsplätze schaffen zu können und auf diesem Weg den Wohlstand im Land zu mehren. Insofern müssen alle Beteiligten Verständnis haben, dass Entscheidungen zum Kultursponsoring immer noch geprägt sind von unternehmerischer Vernunft und dem Bestreben einen angemessenen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten (über die riesige Steuerbelastung hinaus)“ (P2.10). Prof. Nonnenmacher sieht in der Fertigstellung der James-Simon-Galerie einen Meilenstein und macht deutlich: „Man hat sich für eine bestimmte Zeit für etwas verpflichtet, hat das mit Freude gemacht, und wenn diese Verpflichtung ausläuft, ist die Frage, ob man das so weiterführt oder stattdessen etwas anderes macht, und bei dieser Frage sind wir gerade, aber ich kann noch nichts Konkretes dazu sagen. Ich kann mir auch gut vorstellen, dass man sich in den nächsten Jahren für etwas ganz anderes engagiert. Alle Unternehmen, die dort beteiligt sind, machen ja auch noch viele andere Dinge in anderen Städten, in anderen Bereichen, nicht nur im kulturellen Bereich, etwa im Bereich der Ausbildung von jungen Leuten, im karitativen Bereich. Vielleicht muss man irgendwann auch einmal den Schwerpunkt woanders hinverlegen“ (P2.8). Mechtild Kronenberg fasst zusammen: „Die ursprüngliche Laufzeit des Kuratoriums endet Ende 2011 und wurde bis 2013 mit einer ermäßigten Beitragszahlung verlängert. Derzeit wird sondiert, ob und wie es weitergehen könnte. Das Kuratorium in seiner jetzigen Form wird sicherlich nicht weitergeführt. Vielleicht ergibt sich jedoch ein neuer Zusammenschluss mit einer neuen

Zielsetzung. Dazu muss man selbstverständlich mit den einzelnen Unternehmen ins Gespräch kommen“ (P2.9).

Die beiden Befragten aus der Wirtschaft prophezeien der Museumsinsel einen langen Weg der Weiterentwicklung. „Die Museumsinsel ist schon von ihrer geografischen Größe her beeindruckend. Alle Beteiligten müssen bei diesem Projekt in Zeiträumen eines Zenteniums denken. Ein derartiges Projekt kann bis zur Fertigstellung nicht in fünf oder zehn Jahren abgewickelt werden“ (P2.11), weiß Prof. Würth. Prof. Nonnenmacher sieht besonderes Entwicklungspotenzial im Ausbau der Marke Museumsinsel: „Rein aus eigener Beobachtung heraus würde ich annehmen, wenn man stichprobenartig eine Umfrage bei der Bevölkerung in Deutschland macht und nach der Museumsinsel fragt und nach dem Pergamonmuseum, dann ist klar, dass sehr viel mehr Menschen etwas mit dem Pergamonmuseum anzufangen wüssten als mit der Museumsinsel. Das mag in Berlin wiederum etwas anderes sein. Andererseits werden die Namen Neues Museum, Alte Nationalgalerie und Altes Museum flächendeckend wahrscheinlich noch wesentlich unbekannter sein. Anders ist es vielleicht noch mit dem Bode-Museum, weil der Name Bode eher geeignet ist, erinnert und zu etwas Bestimmtem zugeordnet zu werden, während die Alte Nationalgalerie auch in München stehen könnte“ (P2.12). Dennoch ist er der Ansicht: „In der Substanz hält die Museumsinsel einem Vergleich mit dem British Museum und dem Louvre allemal stand. Eine gleiche Marke weltweit wird sie noch nicht haben. Wenn sie einen Schüler in den USA fragen, dann kann es durchaus sein, dass er den Louvre – und das British Museum sowieso – zuordnen kann, während die Museumsinsel in Berlin vergleichsweise neu ist. Aber dafür braucht man eben auch 100 oder 200 Jahre, um das so zu entwickeln“ (P2.15).

Mechtild Kronenberg weist auf die Gestaltungsdynamik des gesamten Areals hin: „Die Museumsinsel ist UNESCO-Welterbe. Dieses Qualitätsmerkmal verschafft ihr eine herausragende Stellung. Im Umfeld der Museumsinsel passiert gegenwärtig sehr viel, wenn Sie an die Aktivitäten der Freiburger-Gruppe, das fertig gestellte Deutsche Historische Museum, die Galerie Bastian oder die Planungen für den Schlossplatz denken. Ein attraktives Umfeld trägt auch zu erhöhten Besuchszahlen auf der Insel bei. Deshalb ist die zügige Fertigstellung der James-Simon-Galerie mit Service-Bereichen wie Cafés und Shops unser vorrangiges Ziel, um den steigenden Gästezahlen angemessen begegnen zu können“ (P2.13).

Prof. Würth resümiert: „Je weiter der Auf- und Ausbau der Museumsinsel in Berlin vorankommt, umso wichtiger wird die Institution auch im internationalen Vergleich sein. Bis man die geschlossene Ensemblerepräsentanz der Pariser, Londoner oder Römischen Museen erreicht, wird noch einiges Wasser die Spree hinunterfließen“ (P2.14).

6.5 Fazit

„Worte schaffen Werte“⁴⁶⁰, so das Credo von Bazil. Unstrittig ist zumindest die Tatsache, dass die inhaltliche Ausgestaltung von Unternehmens-Websites genau durchdacht werden sollte, um einen positiven Imagebildungsprozess zu fördern. Bazil unterscheidet Schlüsselwörter, also zentrale Begriffe eines Sprachfeldes wie beispielsweise Sicherheit, Technik und Komfort in der Automobilbranche, von Plastikwörtern. Diese fungieren zwar ebenso als Wegmarken im Kommunikationsablauf, sind jedoch aufgrund ihrer Popularität nicht unproblematisch bei der Verwendung. Begriffe wie Prozess, Strategie oder Fortschritt bündeln laut Bazil „eine Unmenge diffuser Eindrücke. Sie wecken den Eindruck von Sicherheit, Wissenschaftlichkeit, Autorität. Daher sollten Unternehmen diese Begriffe für sich klären“⁴⁶¹ oder unter Umständen darauf verzichten. Gerade bei der Darstellung des sozialen Engagements auf den Websites der untersuchten Unternehmen besteht die Gefahr dieser Inhaltsleere. Gerade im Rahmen der Darstellung des unternehmerischen Engagements auf der Website wird das „latente Spannungsverhältnis zwischen den Extremen eines unglaublichen Altruismus einerseits und einem unerwünschten Egoismus andererseits“⁴⁶² deutlich. Die Unternehmen legen ihre Aktivitäten in den Bereichen Corporate Citizenship bzw. Nachhaltigkeit offen, um ein positives Image zu erzeugen. Für den Besucher der Homepage stellt sich jedoch die Frage der Glaubwürdigkeit. Reine altruistische Wohltätigkeit „wird Unternehmen kaum abgenommen, da es ihrer Existenzlogik widerspricht.“⁴⁶³

Es fällt auf, dass die Mitglieder des Kuratoriums Museumsinsel ihr Engagement im Rahmen der Unternehmens-Websites kaum kommunizieren, obwohl zahlreiche andere Aktivitäten in den Bereichen Corporate Citizenship und Nachhaltigkeit ausführlich dokumentiert werden, wobei besonders die Adolf Würth GmbH & Co. KG Wert auf eine umfangreiche Darstellung der unternehmenseigenen Kulturaktivitäten legt. Die von der Autorin durchgeführte Befragung ermöglicht hier einige Ansätze zur Begründung. Zum einen gaben die Aussagen Anlass zu der Annahme, dass die Mitgliedschaft im Kuratorium Museumsinsel eine größere Bedeutung für die interne Unternehmenskommunikation hat als für die externe. Zudem wurde die Möglichkeit des Kennenlernens potenzieller Geschäftspartner und Entscheider aus

⁴⁶⁰ Bazil, 2007, S. 429.

⁴⁶¹ Ebenda, S. 437.

⁴⁶² Nährlich, 2010, S. 252.

⁴⁶³ Ebenda.

Wirtschaft, Kultur und Politik angedeutet. Darüber hinaus schätzten die beiden Unternehmensvertreter die Marke Museumsinsel gegenwärtig schwächer ein als jene von Louvre und British Museum. Schon Friedrich III. schickte Karl Friedrich Schinkel auf Dienstreise mit dem Zweck, „den Louvre und Robert Smirkes Londoner British Museum, von dem 1826 erst ein Flügel fertig gestellt ist, zu besuchen, um Anregungen für die Einrichtung des neuen Museums am Lustgarten zu gewinnen.“⁴⁶⁴ Es ist jedoch an der Zeit, die eigenen Stärken zu erkennen und zu nutzen. Bevor die Schlussbetrachtung hierzu Anregungen geben und Möglichkeiten aufzeigen möchte, soll eine zweite Studie die Wirksamkeit des Instrumentes Kuratorium Museumsinsel aus Perspektive der Stiftung Preußischer Kulturbesitz beziehungsweise der Staatlichen Museen zu Berlin näher untersuchen.

7 Die Wirksamkeit der durch das Kuratorium Museumsinsel geförderten Maßnahmen aus musealer Perspektive

Nachdem die Autorin in ihrer ersten Studie die Unternehmensseite in den Fokus der Betrachtungen gestellt hat, soll eine zweite Untersuchung die museale Perspektive beleuchten, um die bisherigen Erkenntnisse zu vertiefen.

7.1 Methodische Vorbetrachtungen und Vorgehensweise

Um das Verständnis der Analyse zu erleichtern, werden ihr die folgenden Ausführungen zur methodischen Anlage der zweiten Studie vorangestellt.

7.1.1 Fragestellung

Anknüpfend an die vorangegangene Untersuchung sollte die zweite Befragung weiterführende Erkenntnisse zur Zusammenarbeit mit dem Kuratorium Museumsinsel aus musealer Perspektive generieren. Im Fokus steht die Frage nach der Wirksamkeit der geförderten Maßnahmen. In diesem Kontext wurden sowohl Auswirkungen als auch Einwirkungen im Sinne von Einflüssen untersucht.

⁴⁶⁴ Büchel, 2005, S. 100.

7.1.2 Entwicklung des Interviewleitfadens

Auf der Grundlage des bisher generierten Datenmaterials war es der Autorin möglich den Interviewleitfaden der ersten Untersuchung weiterzuentwickeln, um entstandene Fragestellungen aufnehmen zu können und das Erkenntnisinteresse zu vertiefen. Zwei Untersuchungsdimensionen bildeten den Rahmen:

A Wirkung

B Bedeutung

Hiermit sollten sowohl Daten zur Bedeutung des Kuratoriums Museumsinsel aus musealer Perspektive gewonnen werden als auch zur Wirkung. Diese Untersuchungsdimension bildet nicht nur die Wirksamkeit geförderter Maßnahmen ab, sondern fragt ebenso nach Aus- und Einwirkungen der Zusammenarbeit.

7.1.3 Auswahl der Interviewpartner

Bei der Auswahl der Interviewpartner strebte die Autorin eine große Bandbreite von Befragten an, welche die unterschiedlichen Arbeitsbereiche der Stiftung Preußischer Kulturbesitz beziehungsweise der Staatlichen Museen zu Berlin abdecken sollte, um den Einfluss des Kuratoriums auf die verschiedenen Sparten untersuchen zu können. Ausgewählt wurden besonders jene Personen, deren Wirken von den großen kuratoriumsgeförderten Ausstellungen und Projekten berührt wurde. Zu nennen sind hier beispielsweise *Gesichter der Renaissance* und *Pergamon – Panorama der antiken Metropole*. Somit erschien die Auswahl von Prof. Bernd Lindemann (B1), Direktor von Gemäldegalerie, Skulpturensammlung und Museum für Byzantinische Kunst im Bode-Museum, und Dr. Martin Maischberger (B4), Stellvertretender Direktor der Antikensammlung, besonders geeignet, um Erkenntnisse im Hinblick auf die Zusammenarbeit der Kuratoriumsmitglieder mit den Leitungsebenen zu gewinnen. Prof. Joachim Marzahn (B2), Kurator der Ausstellung *Babylon – Mythos und Wahrheit*, und Dr. Lutz Martin (B5), Projektkoordinator der Ausstellung *Die geretteten Götter aus dem Palast vom Tell Halaf*, wurden für die Befragung ausgewählt, um die Einflüsse des Kuratoriums auf die inhaltliche Arbeit der Museen zu untersuchen. Die Befragung von Joachim Rau (B6), Abteilungsleiter Organisation, Haushalt und Finanzservice der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, versprach Erkenntnisse aus dem Finanzbereich. Die

Teilnahme von Dr. Stefanie Heinlein (B3), Referatsleiterin Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, wurde angestrebt, da sie ebenso wie Mechtild Kronenberg, welche die Autorin bereits im Rahmen der ersten Untersuchung interviewt hatte, den Kommunikationsbereich der musealen Seite vertritt. Da dieser als Schwerpunkt der Kuratoriumsförderung bezeichnet werden kann, erschienen ihre Aussagen besonders bedeutsam für die Untersuchung.

7.1.4 Untersuchungszeitraum und Ablauf der Untersuchung

Die ausgewählten Interviewpartner wurden im Oktober 2012 telefonisch kontaktiert. Die Befragung von Dr. Lutz Martin erfolgte am 11. Oktober 2012 und dauerte 36 Minuten. Die Interviewtermine mit Dr. Martin Maischberger, Prof. Bernd Lindemann und Joachim Rau folgten am 16., 22. und 24. Oktober 2012 mit Gesprächszeiten von 27 Minuten, 31 Minuten und 36 Minuten. Mit Prof. Joachim Marzahn sprach die Autorin am 1. November 2012. Eine exakte Angabe der Gesprächsdauer ist in diesem Fall nicht möglich, da kein Einverständnis für eine Gesprächsaufzeichnung vorlag. Das Interview mit Dr. Stefanie Heinlein fand am 15. November 2012 statt und dauerte 50 Minuten. Alle Teilnehmer wurden in ihren Büros befragt, zeigten großes Interesse an der Untersuchung und nahmen sich Zeit, um die Fragen der Autorin zu beantworten.

7.1.5 Aspekte der Analyse

Um die Vergleichbarkeit mit den Befragungsergebnissen der vorangegangenen Untersuchung zu gewährleisten, wurde erneut die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewendet. Lamnek betont die Bedeutung der Interviewaufzeichnung im Rahmen von qualitativen Studien und ist der Ansicht, es sei wegen der „Vielzahl von Informationen geboten, mindestens ein Audioband, besser noch ein Videoband mitlaufen zu lassen.“⁴⁶⁵ Die Zitate von Prof. Joachim Marzahn sind aufgrund seines fehlenden Einverständnisses hinsichtlich dieser Technik sehr kurz, da sie durch Mitschrift der Autorin generiert werden mussten.

⁴⁶⁵ Lamnek, 2010, S. 323.

7.2 Analyse und Auswertung der Befragungsergebnisse

Entsprechend den Untersuchungsdimensionen sollen im Folgenden sowohl das Wirken des Kuratoriums als auch die gegenwärtige und zukünftige Bedeutung im Zusammenhang mit den gewonnenen Aussagen analysiert werden. Dabei wird die Reihenfolge von Kodierleitfaden und Kodierbogen als Orientierungsgrundlage genutzt. Um die Aussagen gegen jene der ersten Untersuchung abzugrenzen, ergänzt die Nummer des Kodierbogens (KB 2) die Kodierziffer.

1. Aussagenbereich: Wirkung

Um die Zusammenarbeit zwischen dem Kuratorium Museumsinsel und der Stiftung Preußischer Kulturbesitz beziehungsweise den Staatlichen Museen zu Berlin besser nachvollziehen zu können, sollen zunächst jene Aussagen vorangestellt werden, welche die Zusammensetzung des Förderbetrages, die Antragstellung, involvierte Personenkreise sowie Gründungsaspekte näher beleuchten. Dr. Heinlein stellt klar: „Es war nicht so, dass zunächst das Kuratorium gegründet wurde und dann die Überlegung aufkam, die Museumsinsel stärker zu kommunizieren. Es war genau umgekehrt. Die Stiftung hat gesagt: Wir haben hier die Museumsinsel, die umgebaut, erweitert und bespielt wird. Da ist ein unglaubliches Potenzial, aber da sind auch unglaubliche Aufgaben, und die können wir mit den öffentlichen Mitteln kaum stemmen. Das gab den Anstoß zur Bildung eines solchen Kreises. Der Gründungsimpuls kam vom damaligen Stiftungspräsidenten Klaus-Dieter Lehmann und vom damaligen Generaldirektor Peter-Klaus Schuster“ (KB 2, P1.1). Joachim Rau erläutert: „Die Firmen des Museumsinselkuratoriums haben sich dazu committed, jedes Jahr einen bestimmten Betrag in dieses Sondervermögen des Museumsinselkuratoriums zu zahlen. Das Museumsinselkuratorium tritt zwei Mal im Jahr zusammen, in der Regel im März und im Oktober. Da werden vom Präsidenten und dem Generaldirektor zu fördernde Maßnahmen vorgeschlagen, und das Museumsinselkuratorium befürwortet diese in der Regel. Es gab in den letzten Jahren so gut wie keine Maßnahme, die abgelehnt worden ist. Es kann sein, dass man differiert hat in der Beurteilung, welche Höhe von Mitteln für eine Maßnahme einzusetzen ist, aber eigentlich sind die Vorschläge so attraktiv, dass das Museumsinselkuratorium sagen kann: Ja, das sehen wir auch so, dass dies gefördert werden sollte. Dadurch, dass wir die einzelnen Beträge schon haben, welche die Firmen des Kuratoriums eingezahlt haben, liegt das Geld bei uns. Dann werden die Maßnahmen entsprechend umgesetzt“ (KB 2, P1.4). Er ergänzt: „Die inhaltliche Zusammenarbeit wird vom Präsidenten, dem Generaldirektor der Staatlichen Museen zu Berlin (SMB), Frau Dr.

Heinlein, Öffentlichkeitsarbeit Präsident, und Frau Kronenberg, Öffentlichkeitsarbeit Generaldirektor, gestaltet“ (KB 2, P1.3). Dr. Maischberger betont jene Faktoren, die bei der Antragstellung zu beachten sind: „Wie Sie sicherlich wissen, ist es ja nicht so, dass man direkt an das Kuratorium herantritt, sondern das läuft natürlich zentralisiert über die Generaldirektion, die entsprechende Anträge sammelt und vorab auswertet auf ihre Förderungswürdigkeit und auf die realistische Chance, dass das Kuratorium diese Projekte tatsächlich fördert. Das Kuratorium ist ja primär dazu gegründet worden, die Öffentlichkeitsarbeit, die Außenwirkung der Staatlichen Museen zu Berlin zu verbessern, und daher wussten wir, dass Projekte mit einem Anspruch und mit einem Fokus auf Außenwirkung, Modernisierung und Verbesserung des Erscheinungsbildes umso mehr Chancen haben würden, realisiert zu werden“ (KB 2, P1.7). Prof. Marzahn und Dr. Martin äußern sich im Hinblick auf die Babylon-Ausstellung beziehungsweise jene zum Palast vom Tell Halaf. „Es war die Idee einer Kollegin im Louvre, eine Babylon-Ausstellung zu machen. Der Louvre, das British Museum und wir besitzen entsprechende Funde. Außerdem hatte es seit Ende der Ausgrabungen keine solche Ausstellung gegeben“ (KB 2, P1.6), erläutert Prof. Marzahn. Dr. Martin betont die besondere Rolle des ehemaligen Präsidenten der Stiftung Preußischer Kulturbesitz: „Das war das Verdienst von Herrn Lehmann, des damaligen Präsidenten, der in seiner letzten Sitzung den Wunsch geäußert hat die Ausstellung zu unterstützen. Das Präsentationskonzept haben wir ihm geliefert, aber die Überzeugungsarbeit hat er geleistet“ (KB 2, P1.8). Prof. Lindemann konstatiert erfreut: „Bei den *Gesichtern der Renaissance* lief es wunderbar, wobei ich das selbst nie allein entscheide, ob ich in den Genuss von Mitteln des Kuratoriums komme, weil sich das Kuratorium für die gesamte Museumsinsel verantwortlich fühlt. Das läuft immer in Absprache mit unserer Generaldirektion, wo wir das Kuratorium Museumsinsel bitten, beziehungsweise auf welche Mittel des Museumsinselkuratoriums wer, wann, wofür zurückgreift. Wenn der holländische Maler Rembrandt hieße, wäre es wiederum relativ leicht, und wenn die Ausstellung noch dazu im Bode-Museum stattfände“ (KB 2, P1.5). Es ist also festzustellen, dass die Anforderungen an förderungswürdige Projektanträge genau bekannt sind, sodass bei der Einreichung genau darauf geachtet werden kann. Somit werden spätere Konflikte vermieden. Die Vermutung von Prof. Lindemann, dass eine Ausstellung zu Rembrandt gute Aussichten auf eine Förderung hätte, weist auf die Gefahr hin, dass zu Lasten der Vielfalt verstärkt Blockbuster-Projekte umgesetzt werden, die einen hohen Gewinn versprechen. Zudem ist anzunehmen, dass Ausstellungen verstärkt auf die Museumsinsel verlagert werden, um die finanzielle

Unterstützung abzusichern, obwohl die Stiftung Preußischer Kulturbesitz über eine Vielzahl musealer Standorte verfügt.

Die Frage nach einer Qualitätssteigerung durch die Förderung des Kuratoriums beantwortet Dr. Maischberger eindeutig: „Unbedingt. Das ist gar keine Frage“ (KB 2, P1.9). Auch Dr. Martin begrüßt den positiven Effekt der zusätzlichen Finanzierung durch die Unternehmen: „Die öffentliche Hand, das wissen wir ja alle, die können an sich diese Gelder nicht mehr oder eben nur begrenzt aufbringen. Und diese Ausstellung hätten wir nicht machen können. Ausstellungen brauchen eine bestimmte Summe, und es ist schlimm, wenn man eine Ausstellung unterfinanziert macht, und dann nichts dabei herauskommt. In dem Fall waren Aufwand und Nutzen durchaus in einem vernünftigen Verhältnis“ (KB 2, P1.10). Joachim Rau gibt zu bedenken: „Qualitätskriterien sind ja immer etwas Schwieriges. Ich würde die Qualität einer Ausstellung nicht nur an der Besucherzahl bemessen wollen, weil ich glaube, dass ganz unterschiedliche Aspekte eine Rolle spielen. Wenn man unsere Standorte vergleicht, ist sicherlich eine Sonderausstellung auf der Museumsinsel etwas anderes als am Kulturforum, in Dahlem, in Köpenick oder Charlottenburg. Da gibt es sicherlich schon Standortnachteile. Aber es gibt Ausstellungen, die von der Qualität her im Hinblick auf Wissenschaft und Forschung hochinteressant und gut aufbereitet sind, sie finden dann aber nicht den gleichen öffentlichen Widerhall wie andere Ausstellungsthemen. Deshalb finde ich dieses Thema Qualitätsvergleich oder -messung schwer. Ich bin davon überzeugt, dass uns die Mittel des Museumsinselkuratoriums insbesondere kommunikativ für Projekte und damit auch für die erzielte Aufmerksamkeit bei den Besuchern sehr hilfreich waren“ (KB 2, P1.11). Ein interessanter Faktor, den die Befragung untersuchen sollte, ist der Einfluss, welcher mit der Förderung durch die Unternehmen des Kuratoriums einhergehen könnte. Dr. Maischberger stellt klar: „Ich möchte betonen, dass die möglichen Gegeneinwände, die man manchmal zu hören bekommt, dass man von den Finanziers beeinflusst und von ihnen abhängig würde – auch inhaltlich – überhaupt nicht zutreffen. Wir machen die Sachen in der Qualität und dem Zuschnitt und mit den Fokussierungen, die wir für gut befinden, und haben noch nie irgendein Dreinreden erleben müssen. Deswegen können wir eigentlich nur sagen: Es ist für uns ein ganz, ganz großer Gewinn und eine zu begrüßende Sache“ (KB 2, P1.16). Er schränkt jedoch ein: „Was allerdings schon existiert, ist Einflussnahme im Bereich des äußeren Erscheinungsbildes. Bei der Förderung durch das Museumsinselkuratorium trifft das weniger zu, da sind so gut wie keine Auswirkungen festzustellen. Aber wenn ich an die Kooperation mit dem privaten Investor und Künstler Yadegar Asisi in Zusammenhang mit der Pergamon-Ausstellung denke, dann habe ich schon festzustellen, dass es dort eine größere

Einflussnahme gab auf die Art und Weise, welche Werbung wie und mit welchen visuellen und anderen Mitteln betrieben wird. Die Plakate, die für die Pergamon-Ausstellung geworben haben, unterschieden sich diametral von denjenigen, die für alle unsere anderen Ausstellungen – auch diejenigen, die das Kuratorium Museumsinsel gefördert hat – geworben haben“ (KB 2, P1.17). Auf inhaltlicher Ebene konnten weder Prof. Marzahn noch Prof. Lindemann Einflussnahmen feststellen. Ersterer betont: „Wir haben nie irgendeinen Einfluss gemerkt“ (KB 2, P1.13). Prof. Lindemann freut sich: „Es gab überhaupt keine Einflussnahme. Wir sind mit dem fertigen Projekt *Porträts der italienischen Renaissance* zu den Geldgebern gegangen und haben dort ein mehr oder weniger positives Echo gefunden. Das Museumsinselkuratorium war bereit, uns zu helfen, ohne dass es an den Inhalt der Ausstellung Bedingungen knüpfte. Das Problem ist natürlich, dass Sie mit einer Ausstellung, in der Bilder von Botticelli und sogar Leonardo zu sehen sind, eher Sponsoren bekommen als mit einer Ausstellung, wie ich sie in diesem Sommer mit Cornelis Bega, ein wunderbarer, aber nicht sehr bekannter holländischer Maler, in der Gemäldegalerie gemacht habe“ (KB 2, P1.12). In Bezug auf die Tell-Halaf-Ausstellung betont Dr. Martin: „Nein, weder von der Oppenheim-Stiftung noch vom Museumsinselkuratorium sind Forderungen gestellt worden, dass das Geld für bestimmte Sachen ausgegeben werden muss. Aber bei dem Museumsinselkuratorium ist es wohl so, das gibt wohl die Gelder bevorzugt für Werbung und Kommunikationsmaßnahmen. Das war aber bei uns nicht der Fall“ (KB 2, P1.18). Er ergänzt: „Das war auch eine Voraussetzung, dass die Ausstellung hier auf der Museumsinsel stattfindet, weil das Museumsinselkuratorium das Geld nur für die Museumsinsel gibt. Deshalb ist das Museumsinselkuratorium damals ja auch gegründet worden, um die Realisierung des Masterplanes zu unterstützen“ (KB 2, P1.19). Dr. Heinlein betont hinsichtlich der Komponente Einfluss vor allem den Austauschcharakter des Kuratoriums: „Die Staatlichen Museen zu Berlin profitieren ungemein davon. Es ist ein Gewinn für beide Seiten. Von den Mitgliedern, den Vertretern der beteiligten Unternehmen, haben wir immer positive Rückmeldung bekommen. Allerdings würde ich das Verhältnis nicht als Sponsoring bezeichnen, bei dem sich vertraglich definierte, quantifizierbare Leistung und Gegenleistung gegenüberstehen. Es handelt sich hierbei aus meiner Sicht auch um eine Förderung mit mäzenatischem Charakter. Ich wüsste keinen negativen Aspekt an dieser Zusammenarbeit zu nennen. Positiv ist nicht nur das Monetäre, sondern auch der Austausch. Es sind ja sehr große Unternehmen mit einem immensen Erfahrungsschatz in Bezug auf die Frage, wie man Aufmerksamkeit erzeugt, wie man Organisationsfragen behandelt oder Geld generiert. Zwei Mal im Jahr tritt das Kuratorium zusammen, und dabei findet dieser Austausch statt“ (KB 2,

P1.14). Sie betont jedoch, dass die Kuratoriumsmitglieder genaue Informationen zur Logosystematik verlangten, denn es „fand auch ein stiftungsweiter Markenbildungsprozess statt, der unter anderem eine Logosystematik ausgebildet hat. Das wurde auch im Kuratorium thematisiert. Da der Fokus der Kuratoriumsmitglieder auf die Museumsinsel gerichtet ist, haben sie wissen wollen, wie sich die Marke Museumsinsel in diesem gesamten Kommunikationssystem einfügt“ (KB 2, P1.15). Joachim Rau fasst zusammen: „Ich würde sagen, es ist wirklich eines der rühmlichen Beispiele und insofern ein herausragendes und positives. Es gibt diese Sitzungen, in denen die Befürwortung des Gremiums eingeholt wird. Das Positive ist auch, dass man sich in diesem Gremium Ratschläge geben lassen kann, wie man die Arbeit von außen beurteilt und gegebenenfalls verbessern kann. Aber aktive Einflussnahme im negativen Sinn gibt es dort eigentlich nicht. Diese gab es auch in den Anfängen nicht, sondern es war immer eher eine Beratung, wie man die Museumsinsel kommunikativ besser in den Mittelpunkt rücken kann. Wenn man sich anschaut, wie die Unterstützung des Museumsinselkuratoriums mit dieser Logoleiste kommuniziert wird, dann ist es ein positives Beispiel, wenn so große Unternehmen nebeneinander stehend einen eher kleinen Auftritt haben, und kein Unternehmen das alleinige Recht für sich in Anspruch nimmt. Insofern bin ich überzeugt, dass so ein Firmenzusammenschluss auf freiwilliger Basis ein sehr positives Element ist, sodass man eben gerade nicht Gefahr läuft, dass von einzelnen Sponsoren eine zu starke Einflussnahme entsteht“ (KB 2, P1.20). Die Autorin ergänzte die Frage nach eventuellen Einflussnahmen der Kuratoriumsmitglieder durch den Begriff des Humboldt'schen Bildungsideals und erfuhr von Dr. Maischberger im Hinblick auf die Unabhängigkeit der Bildung: „Ich kann das ganz klar beantworten: Vollkommen unabhängig ist man nie. Man ist immer angewiesen auf Zuwendungen, egal woher sie kommen. Nirgendwo in der Welt ist mir bekannt, dass Institutionen unserer Art, speziell Museen, eine reine Staatsfinanzierung hätten. Selbst wenn es sie gäbe, könnte sie potenziell Einfluss nehmen. Und insofern ist es ein Ideal von einer vollkommenen Losgelöstheit zu sprechen. Das Humboldt'sche Ideal ist sicherlich hochzuhalten und in dem Sinne vor Veränderungen zu bewahren, dass man darauf achten sollte, nicht abzudriften in Situationen, in denen man dann tatsächlich Inhalte vorgeschrieben bekommt oder auch mit Zensur zu rechnen hat“ (KB 2, P1.21). Dr. Martin bekräftigt noch einmal: „Das ist natürlich ein Idealzustand, wenn diese Unabhängigkeit gewahrt bleibt, aber in unserem Fall kann ich auf das Restaurierungsprojekt bezogen sagen: Die Sal. Oppenheim-Stiftung hat keinerlei Einfluss genommen auf unsere Entscheidungen. Also für das, was ich jetzt mit dem Tell-Halaf-Projekt erlebt habe, kann ich sagen, gab es keinerlei Beeinflussung“ (KB 2, P1.22). Joachim Rau betont: „Wenn es

Möglichkeiten gibt von einem Unternehmen zusätzliche Finanzmittel zu bekommen, ist das nicht gleich Abhängigkeit. Wichtig ist immer, unter welchen Bedingungen man Finanzmittel bekommt. Wenn diese absolut unabhängig sind von Inhalten und wie Inhalte vermittelt werden, dann würde ich meinen, dass es positive Effekte sind, wenn sich Private – und dazu würde ich auch Unternehmen zählen – entsprechend engagieren und es als Aufgabe sehen öffentliche Institutionen zu unterstützen. Schwierig wäre es natürlich, wenn damit Auflagen verbunden sind, mit denen versucht wird Einfluss auf die Fragen der Vermittlung zu nehmen. Ich denke, dann würde man in solche Grauzonen kommen, wo man auch solche Förderungen ablehnen müsste“ (KB 2, P1.23). Im Hinblick auf den Einfluss des Kuratoriums auf die museale Arbeit ist demnach festzustellen, dass die Anforderungen an zu fördernde Projekte bekannt sind, sodass keine inhaltliche Beeinflussung durch das Kuratorium bei der Realisierung nötig ist. Wie Prof. Lindemanns Beispiel mit dem wenig bekannten holländischen Maler zeigt, ist man sich bewusst, dass große Namen mehr Aussicht auf Erfolg versprechen. Ebenso wissen die Antragsteller, dass nur Projekte im Kontext mit der Museumsinsel gefördert werden. Gerade bezüglich der Thematik von Einflussnahmen ist anzunehmen, dass keiner der Befragten negative Aspekte zur Sprache bringen wollte, um das Verhältnis zu den Unternehmen nicht zu belasten. Wenn Dr. Heinlein von einem gegenseitigen Austausch spricht, sind Einflüsse der Unternehmen jedoch nicht auszuschließen.

Nutzungsmöglichkeiten für die Unternehmenskommunikation ergeben sich der Befragung nach vor allem mit der Logopräsentation, durch Leihgaben sowie Events und Sonderveranstaltungen. Die Abbildung der Unternehmenslogos beispielsweise auf Plakaten, in Ausstellungen und Katalogen wird von allen Befragten angenommen. Prof. Lindemann kommentiert: „Das geht gar nicht anders. Es gibt Verträge, und die Verträge sehen vor, dass die Sponsoren genannt werden. Das ist nun einmal so, und ob man das schön findet oder nicht, ist relativ unerheblich“ (KB 2, P1.24). Prof. Marzahn bekräftigt: „Das gehört sich so. Es war auch nicht so auffällig. Man schmückt sich eben damit Kunst zu fördern“ (KB 2, P1.26). Auch Dr. Maischberger schätzt die Logopräsentation ähnlich ein: „Beim Kuratorium Museumsinsel wird ja immer nur eine Leiste von Logos ganz dezent am unteren Bildrand der Plakate und Banner platziert. Ansonsten ist das Erscheinungsbild das, was man eben in diesen Häusern mehr oder weniger einheitlich gestaltet“ (KB 2, P1.29). Auch im Hinblick auf die Außenwirkung gibt er an: „Mir sind keine negativen Rückmeldungen bekannt. Beim Asisi-Panorama begleitend zur Pergamon-Ausstellung hatten die Besucher ein Antikeerlebnis, wie es umfassender nur selten in unseren Ausstellungen vermittelt werden kann. Ob sie sich durch

die – aus meiner persönlichen Sicht etwas penetranten – Logos am Ein- und Ausgang beeinträchtigt fühlten oder nicht, kann ich nicht einschätzen“ (KB 2, P1.30). Dr. Martin bekräftigt diesen Aspekt für seinen Wirkungsbereich: „Dass sich Besucher darüber negativ geäußert hätten, kann ich nicht sagen. Es war in der Tell-Halaf-Ausstellung nicht so prominent. Man verließ die Ausstellung, musste sich umdrehen und hatte dann die Tafel. Da war ja alles aufgelistet: Wer die Ausstellung gemacht hat und die Ausstellungsbüros, und unten standen dann die Sponsoren. Die sind also nicht noch einmal besonders hervorgehoben worden. Ich meine, in Amerika ist das ja ganz anders, da hat man schon gleich am Eingang ein großes Schild“ (KB 2, P1.31). Dr. Heinlein stellt den Vorteil einer dezenten Präsentation heraus: „Mit der hochkarätigen Qualität ihrer Museen und deren Angeboten sind die Stiftung Preußischer Kulturbesitz und die Staatlichen Museen zu Berlin sicher ein höchst attraktiver Partner für Unternehmen, die sich in der Kultur engagieren wollen. Nach meiner Einschätzung ist eine positive Wirkung für diese Unternehmen damit erreicht, wenn sie sich durch ihre Förderung mit diesen herausragenden Sammlungen und Häusern verbinden und in dezenter Weise darauf hingewiesen wird. Das muss und sollte gar nicht laut und vordergründig sein“ (KB 2, P1.28). Joachim Rau betont: „Unternehmensvorstände stehen natürlich auch unter Beobachtung. Aus meiner Sicht ist es schon relativ klar, dass für ein Unternehmen eine Win-win-Situation entstehen muss, sei es das Image, sei es die Wahrnehmung in einem positiven Umfeld, wie hier der Museumsinsel. Solche Unternehmen stehen nicht nur gegenüber ihren Anteilseignern in der Rechenschaft, sie stehen auch gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Rechenschaft, die dann vielleicht fragen: Warum investiert ihr dort Geld, und warum bekommen wir keine höheren Löhne, oder warum bauen wir Personal ab u. a.“ (KB 2, P1.32)? Diesen Aspekt unterstreicht auch Dr. Heinlein: „Eine gewisse Sichtbarkeit muss für die meist börsennotierten Unternehmen gegeben sein. Es handelt sich ja nicht um das Geld eines Privatmenschen. Es muss klar ersichtlich sein, dass und warum sich das Unternehmen hier engagiert. Insbesondere in Zeiten, in denen Stellen dort abgebaut werden, entsteht vielleicht auch ein gewisser Rechtfertigungsdruck“ (KB 2, P1.27). Interessant ist die Einschätzung von Prof. Lindemann im Hinblick auf die Logopräsentation im Vergleich mit anderen Förderformen: „Wir nennen das zwar Sponsoring, de facto ist es aber natürlich Mäzenatentum. Sie kriegen über die *Gesichter der Renaissance* bei einer Laufzeit von drei Monaten 250.000 Besucher. Das heißt, diese werden unmittelbar in der Ausstellung mit dem Gegenstand Porträt konfrontiert und verbinden das dann mit einem entsprechenden Logo. Und dann hängen Plakate in der Stadt, wo jemand, der am Bushäuschen wartet, das unter Umständen auch miteinander verknüpft.“

Bei Sportveranstaltungen haben Sie 60.000 im Stadion und bis zu einer Milliarde an den Fernsehschirmen. Das heißt, der Multiplikationsfaktor – und um den geht es natürlich letztendlich – ist bei einer Sportveranstaltung erheblich größer. Das Aufmerksammachen auf das Produkt des Sponsors, das hält sich bei kulturellen Veranstaltungen notwendigerweise in einem engen Rahmen“ (KB 2, P1.25). Es ist demnach festzustellen, dass die Logopräsentation der Unternehmen, welche dem Kuratorium angehören, von allen Befragten angenommen und nicht als störend eingeschätzt wird. Interessant ist die Nennung des Begriffes Mäzenatentum, mit dem zwei Befragte die Rolle der Unternehmen charakterisieren, obwohl klare Verträge mit den Sponsoren existieren. Hier besteht die Gefahr, dass die Museen sich bewusst in die schwächere Rolle begeben, obwohl sie zahlreiche wertvolle Leistungen in diesem Verhältnis zwischen Wirtschaft und Kultur erbringen.

Dr. Martin weiß um die Bedeutung von Leihgaben und deren Nutzung für die Unternehmenskommunikation: „Wir haben auch mal restaurierte Objekte in der Bank ausgestellt. Zwei Reliefplatten, die gerade restauriert worden sind, haben wir dort präsentiert. Es war von der Bank ein großes Interesse da, über dieses Projekt zu berichten. Sie profitieren davon natürlich auch. Und für Oppenheim ist es eine besondere Sache. Es war immer Wunsch Max von Oppenheims, dass seine Sammlung auf der Museumsinsel präsentiert wird. Und das hat damals nie geklappt. Aber jetzt wird es ja klappen. Und das ist dann natürlich auch für die Familie Oppenheim eine tolle Sache, wenn die Sachen hier im Pergamonmuseum gezeigt werden. Die Familie selbst – unabhängig von der Bank – hat das Projekt auch immer sehr begleitet und sich sehr interessiert gezeigt“ (KB 2, P1.35). Dr. Maischberger schätzt die Möglichkeit von Leihgaben aus den ihm unterstehenden Museumsbereichen positiv ein: „Das hat für uns bisher keine Rolle gespielt. Es hat dann eher Gemälde der Gemäldegalerie und der Nationalgalerie betroffen, es hat moderne Kunst betroffen, im Bereich der Archäologie eher Ägypten und Vorderasien involviert. Ich könnte mir durchaus vorstellen, dass eine mögliche Anfrage von einzelnen Mitgliedsunternehmen des Kuratoriums positiv beschieden würde. Wenn es nicht gerade unser wichtigstes Exponat der Dauerausstellung ist wie unser ‚Grüner Cäsar‘ oder unsere Kleopatra oder Ähnliches, dann ließe sich sicherlich etwas finden, was zum beidseitigen Nutzen eine temporäre Ausleihe rechtfertigen würde“ (KB 2, P1.34). Prof. Lindemann weist auf die Risiken beim Verleih von Gemälden hin: „Nein, das ist völlig ausgeschlossen, weil wir so strenge Auflagen haben, was die klimatischen Bedingungen, die Raumsicherheit und die Sicherheit der Kunstwerke vor Berührung anbetrifft. Wenn ich gesagt habe, die Leute dürfen bei uns in den eigentlichen Ausstellungsräumen keinen Wein – nicht einmal Wasser – trinken, dann können Sie sich vorstellen, dass ich nie und nimmer

zustimmen würde, ein Gemälde an ein Unternehmen auszuleihen zu einem Event, was dann dort stattfindet. Wenn, dann ist es vernünftiger, diesen Event dann hier ins Haus zu holen, mit dem gesellschaftlichen Teil im Foyer, soweit er aus Essen und Trinken besteht. Dagegen ist nichts zu sagen. Aber das Bild bleibt hier, und die Leute kommen hierher“ (KB 2, P1.33).

Wichtige Informationen gewann die Autorin zum Thema Eventisierung. Dr. Martin gibt an: „Ja, das hat zugenommen, dass das Museum als bevorzugte Location für bestimmte Ereignisse genutzt wird. Das ist so eine zweiseitige Sache. Einerseits bringt es den Museen Geld, andererseits kommt es auch immer darauf an, in welchem Rahmen das dann stattfindet. Also wir haben es bei uns speziell im Vorderasiatischen Museum, dass dann immer große Essen veranstaltet werden in der Prozessionsstraße oder vorm Ishtar-Tor. Das ist dann schon ein bisschen grenzwertig, wenn man die Sicherheit der Objekte betrachtet. Ich habe das einmal erlebt, dass bei uns in der ständigen Ausstellung im Vorderasiatischen Museum gekocht wurde. Das war vor ein paar Jahren, aber da gibt es jetzt eindeutige Regeln, dass eben auch der Fußboden ausgelegt werden muss. Für die Unternehmen oder für diejenigen, die so etwas machen oder planen, ist das auch eine aufwändige und teure Geschichte, und für die Museen ist es eine Möglichkeit Geld einzunehmen. Da schlagen zwei Herzen in meiner Brust. Einerseits als Wissenschaftler würde ich das überhaupt nicht unterstützen wollen, aber andererseits aus wirtschaftlichen Gründen wird man es unterstützen müssen, und ich gehe auch davon aus, dass das zunimmt oder vor allem auch nach der Generalsanierung zunehmen wird, wenn das Museum wieder intakt ist. Sicher ist die Museumsinsel die Kulisse. Also vorm Ishtar-Tor ein Essen zu machen, ist natürlich etwas Außergewöhnliches, was man da seinen Kunden oder seinem Klientel bieten kann“ (KB 2, P1.39). Konkret im Zusammenhang mit der Tell-Halaf-Ausstellung konstatiert er: „Das Restaurierungsprojekt hat auch eine große Rolle gespielt in der Oppenheim-Bank. Sie haben damit geworben, dass sie so ein Projekt unterstützen. Wir hatten dann 2005 eine ganze Veranstaltungswoche. Das war das einzige Mal, wo wir dann noch einmal zusätzlich etwas leisten mussten, da uns die Oppenheim-Bank gebeten hat für ihre Kunden eine Veranstaltungswoche zu organisieren, denen wir das Projekt dann im Rahmen einer Eventwoche in Friedrichshagen vorgestellt haben. Dann hat es dort in den bankinternen Mitteilungen immer eine Rolle gespielt“ (KB 2, P1.40). Auch im Arbeitsbereich von Prof. Lindemann hat man bereits Erfahrungen mit Events und Sonderveranstaltungen gemacht: „So etwas ist vertraglich geregelt. Es gibt, je nachdem wie die Verträge sind, das Recht so und so viele exklusive Abendöffnungen zu haben. Einer unserer Hauptsponsoren hat das auch intensiv genutzt. Da gab es häufiger Veranstaltungen mit Führungen, in denen dann

ausgewählten Gästen die Ausstellung, ihre Inhalte und Objekte nähergebracht wurden“ (KB 2, P1.36). Er gibt zu bedenken: „Gekocht wurde bei uns noch nie in einer Ausstellung, und bei uns gibt es auch kein Glas Wein in einer Ausstellung. Im Bode-Museum gibt es die Möglichkeit die Basilika zu mieten und dort ein Essen zu reichen, aber das ist dann doch losgelöst von den Ausstellungen. Auf der anderen Seite bestehen wir aber auch immer darauf, dass die Leute das Museum als Museum wahrnehmen, das heißt, es ist nicht so, dass man einfach einen Raum mieten kann, und der Rest des Museums ist geschlossen. Aber das bringt uns Einnahmen, weil wir die Räume vermieten. Es gibt die Firma Museum und Location, die an den Verein der Freunde der Nationalgalerie angegliedert ist. Modenschauen gab es in der Tat schon mehrfach in der Wandelhalle. Das ist immer im Zusammenhang mit der Modewoche. Auch das bedeutet bisweilen, dass man große Einnahmen hat. Also wenn Hugo Boss hier seine Modenschau hat, dann ist er auch bereit, entsprechend mehr an Miete zu zahlen. Wir haben allerdings auch schon die Hochschule der Künste hier in Berlin mit einer Modenschau zu Gast gehabt. Dann nehmen wir nicht so viel Geld oder lassen es auch. Ich habe mit solchen Dingen überhaupt keine Berührungsangst. Wir sind heute schlicht und einfach auch gehalten Geld zu generieren, um die Pläne überhaupt durchführen zu können, die wir haben. Um das einmal auf eine knappe Formel zu bringen: Wir sind nach außen die Weltmuseen, nach innen sind wir eine Behörde und als solche unterfinanziert. Deswegen bleibt uns gar nichts anderes übrig als zusätzlich Geld zu generieren, was ja auch immer bedeutet, neue Leute ins Museum hineinzuholen, sie wiederum mit unseren Inhalten zu konfrontieren und sie für unsere Inhalte zu interessieren. Wenn etwa eine Bank als Sponsor für die *Gesichter der Renaissance* auftritt, dann macht sie einen Abend, zu dem sie Kunden einlädt, und wenn man diese dann durchführt, erreicht man möglicherweise eine ganze Reihe von Leuten, die bei dieser Gelegenheit das erste Mal in das Museum kommen“ (KB 2, P1.37). Dr. Maischberger betont jedoch: „Das ist ein Trend, und das sind Phänomene, die mit der Öffentlichkeitsarbeit, wie sie durch das Kuratorium Museumsinsel gefördert wird, nicht primär in Zusammenhang stehen. Dieser allgemeine Trend ist ja auch nicht nur in Berlin festzustellen, sondern auch anderorts. Meine Haltung dazu ist ambivalent. Das heißt: Auf der einen Seite begrüße ich eine größere Öffnung. Ich begrüße eine größere Verflechtung verschiedener Instanzen, Formate und Akteure des Kulturlebens miteinander, und ich begrüße auch eine stärkere Öffnung über unsere gängigen Interessentenkreise hinaus. Dies alles spricht dafür, dass man die Häuser und auch die Umgebung der Häuser für Veranstaltungen bereitstellt, die über unseren primären ursprünglichen Kern- und Aufgabenbereich hinausgehen. Gleichwohl ist auf der anderen Seite der Medaille festzustellen, dass man

einerseits einen sehr hohen Aufwand für derlei Aktivitäten betreiben muss, der einen vom eigenen Kerngeschäft fernhält. Je mehr ich mich um Events kümmern muss, desto weniger kann ich forschen und publizieren, was ja immer noch eine meiner wichtigsten Aufgaben als Wissenschaftler im Museum ist. Zum anderen ist es eine Gefahr und zum Teil auch eine Realität, dass mit Veranstaltungen auch Verschleiß – zumindest der Bausubstanz – und zum Teil eben auch eine Gefährdung der Objekte einhergeht. Und das Dritte, was auch potenziell auf der Negativseite steht, ist die Frage: Bringt es überhaupt etwas? Also die Frage: Schaffen wir es auch wirklich damit nachhaltig neue Personenkreise an unsere Häuser zu binden? Was kriegen sie bei diesen Veranstaltungen von unseren Häusern überhaupt mit, und was bleibt davon? Insofern würde ich für die Events in Museen sagen: Es sollte auf jeden Fall unter dem Strich ein Mehrwert nicht nur fühlbar, sondern auch messbar sein“ (KB 2, P1.38). Der Trend zum Event wird somit von den Befragten unterschiedlich eingeschätzt. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass eine Nutzung für die Unternehmenskommunikation beispielsweise im Rahmen von Sonderveranstaltungen nur dann als problematisch angesehen wird, wenn originäre Museumsziele dadurch vernachlässigt werden.

Erstaunt war die Autorin über die geringe Bedeutung des Postens Öffentlichkeitsarbeit im Etat. Joachim Rau erklärt: „Es gibt einen Posten, aber der ist natürlich gemessen an den Aufgabenstellungen und am Bedarf der Institution klein. Bei den Projekten versuchen wir schon Öffentlichkeitsarbeit und Marketing zu berücksichtigen, aber insgesamt für die Staatlichen Museen als Institution ist dieser Bereich sehr klein für das, was alles dort geleistet werden soll. Die Situation ist schwierig. Vom Jahr 2000 bis zum Jahr 2009 hat die Stiftung keine Zuschusserhöhung bekommen, wir haben aber unser Aufgabenfeld durch zusätzliche Inbetriebnahme von Bespielungsflächen für Ausstellungen enorm erweitert. Im Jahr 2010 haben wir eine Zuschusserhöhung von 5 Millionen für die gesamte Stiftung erhalten. Ich habe damals gesagt, das sind fünf Elftel von dem, was wir eigentlich benötigen. Und unter solchen Rahmenbedingungen fällt es natürlich schwer zu sagen: Jetzt erweitern wir die Ressourcen für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. Dann geht es immer um die Frage: Zu wessen Lasten? Bei den Bewirtschaftungskosten kann man nicht sparen. Insofern ist es eine Frage der Prioritätensetzung. Im gesamten Stiftungshaushalt gibt es nur wenige Posten, die variabel sind. Wir sind im Moment bei 65 % Personalkosten und 25 % Bewirtschaftungskosten. Da kann sich jeder ausrechnen, wie groß der variable Anteil für die Programmarbeit ist“ (KB 2, P1.41). Hier wird klar, dass die Unternehmen, welche sich im Kuratorium Museumsinsel zusammengefunden haben, den richtigen Förderansatz gewählt haben. Hinsichtlich der dadurch ermöglichten Werbekampagnen erklärt Joachim Rau: „Babylon war sicherlich einer

der Höhepunkte. Da waren keine Dinge, die auf besonderen Ratschlag vom Museumsinselkuratorium zurückgingen, sondern wir haben selbst gesehen, dass wir versuchen müssen, Potenzial zu erschließen. Das war vor der Zuschusserhöhung im Jahr 2010. Wenn es Ausstellungen gibt, die versprechen ein Highlight zu werden, dann versucht man die Kräfte zu bündeln und sich darauf zu konzentrieren, diese gut zu vermarkten, um Einnahmen für weitere Projekte zu generieren. Davon sind wir wirklich abhängig. Insofern war Babylon eine tolle Sache. Wir haben zur Werbekampagne mit der Firma MetaDesign einen erfolgsabhängigen Vertrag geschlossen. Ich habe gesagt: Wir haben rund eine Million Besucher im Jahr, über einen Zeitraum von 6 Monaten haben wir somit 500.000 Besucher. Die Firma MetaDesign kann erst richtig an dem Auftrag verdienen, wenn über den 6-monatigen Zeitraum der Babylon-Ausstellung entsprechend mehr als 500.000 Besucher kommen. Insofern hatten sie einen gestaffelten, erfolgsabhängigen Vertrag. Alle haben damals versucht an einem Strang zu ziehen, um das Ziel zu erreichen, dass besonders viele Besucher kommen. *Gesichter der Renaissance* hatte die Besonderheit, dass wir die Firma *Museum und Service*, welche der Verein der Freunde der Nationalgalerie gegründet hat, beauftragt haben, das Marketing zu übernehmen. Da gab es aber auch eine Agentur, mit der wir zusammengekommen sind, um Festlegungen zu treffen. Diese Ausstellung hatte Potenzial, und wir haben dann einen Überschuss im siebenstelligen Bereich erwirtschaftet, was bei einem so hohen Budget wie bei der Ausstellung *Gesichter der Renaissance* nicht ganz einfach war“ (KB 2, P1.46). In diesem Zusammenhang äußert Prof. Lindemann: „Wir haben die Ausstellung selber absolut seriös aufgebaut, und zu der Ausstellung ist ein Katalog erschienen, der zu einem Handbuch zur Porträtkunst der frühen italienischen Renaissance geworden ist. Das heißt, die Kernprodukte dieser Ausstellung waren so seriös, wie sie nur sein konnten. Wir haben die Werbung, die parallel zur Ausstellung lief, also die Plakate ebenfalls so sachlich wie möglich gehalten. Wir haben natürlich darauf geachtet, dass sie einerseits originell sind und andererseits einen starken Wiedererkennungseffekt haben, sodass das Gesicht in dieser und jener Form eine große Rolle spielte. Mir war absolut klar: Wenn wir die sogenannten Neuen Medien nutzen, müssen wir uns adäquat verhalten. Wenn wir Facebook so nutzen, wie Facebook gedacht ist, dann müssen wir auch ein bisschen frech werden. Das bedeutete, dass wir diesen einzelnen Figuren einen Facebook-Account eingetragen haben. Dann haben wir auch ein bisschen Biografie erfunden. Ich denke aber, das muss erlaubt sein. Wir hatten dann kleine Trailer, wo Udo Walz sich zur Frisur der Simonetta äußert oder ein Gesichtschirurg und dergleichen – auch das ist für mich einfach nur adäquat für das moderne Medium. Wir haben das Thema in diese Medien hineingetragen, und in diesen Medien wurde

das Thema zwangsläufig verfremdet, um den Leuten unterschiedliche Möglichkeiten des Herankommens an solche Porträts zu ermöglichen. Wenn also nun jemand sich über das Thema Gesichtschirurgie nähert, dann plötzlich zum Thema italienische Renaissance gebracht wird und sich dann Gedanken macht: Warum empfinde ich die Simonetta von Botticelli als schön, und warum empfinde ich den dicken Strozzi als weniger schön? Dann habe ich damit überhaupt kein Problem“ (KB 2, P1.42). Joachim Rau bekräftigt die Notwendigkeit, Besucher auf unterschiedliche Weise anzusprechen: „Ich bin überzeugt, dass es sehr wichtig für Besucher ist, dass Geschichten erzählt werden: Geschichten zu Ausstellungen, aber unter Umständen auch Geschichten in einer Ausstellung. Tell Halaf war mit Oppenheim ein gutes Beispiel dafür. Das ist für bestimmte Zielgruppen sehr wichtig. Vielleicht nicht für die sehr wissenschaftlich oder universitär geprägten Besucher, die sich Stoffe auf andere Art und Weise erarbeiten, aber ich glaube, für den ‚normalen‘ Besucher sind Geschichten auch immer interessant. Mit Geschichten erfolgt eine nachhaltige Vermittlung des Wissens“ (KB 2, P1.47). Dr. Martin wertet 500.000 Besucher für eine archäologische Ausstellung als großen Erfolg und betont die große Bedeutung der Kommunikationsmaßnahmen: „Also es war klar: Tell Halaf kennt keiner. Selbst Oppenheim war in der Öffentlichkeit nicht bekannt. Das ist anders als Babylon oder Troja. Da braucht man nur diesen Begriff zu nennen. Uns war klar, es muss eine intensive Werbekampagne durchgeführt werden. Und wir hätten uns sogar noch mehr Werbung gewünscht. Aber das hing damit zusammen, dass der Werbeetat natürlich auch nicht grenzenlos ist. Wenn man damals die MoMA-Ausstellung nimmt, die hat ja einen ganz anderen Werbeetat gehabt, und dann lockt man natürlich auch viel mehr Leute. Mit dem Titel *Die geretteten Götter* haben wir uns sehr schwer getan. Unser Titel, den wir favorisiert hatten, war an sich *Abenteuer Tell Halaf*, denn es sind nur sehr wenige Götter gerettet worden. Es sind wahrscheinlich nur zwei Götter gerettet worden in diesen Denkmälergruppen. Das hatten wir uns ein bisschen anders vorgestellt. Ich habe mich dann aber überzeugen lassen, dass es gut gewesen ist und auch eine entsprechende Resonanz gefunden hat. Auch hatte ich am Anfang Schwierigkeiten mit Facebook. Als die Idee aufkam, das auf Facebook vorzustellen, hat das einen Riesenerfolg gehabt. Vor allem haben wir Leute erreicht, die wir sonst nie erreichen würden. Man hat Hans Hucklebein, also diesen Vogel vom Tell Halaf, als Freund und Partner aufgebaut, und der hat eine Unmenge Zuschriften erhalten, oder viele Leute haben mit ihm kommuniziert. Da würde ich aus heutiger Sicht sagen: Das war gut, dass das gemacht worden ist. Die Presse hat im Vorfeld sehr viel berichtet. Gut, es war einmal dieses Restaurierungsprojekt, was keiner so für möglich gehalten hatte. Das war natürlich interessant für die Presse. Dann die Person Oppenheims, die dann sehr oft Lawrence von Arabien

gegenübergestellt wurde. Das ZDF hat auch einen Film gemacht, den ich allerdings sehr schlecht fand, weil er inhaltlich nicht stimmig war. Aber er hat 5 Millionen Zuschauer gehabt. Das sind natürlich auch alles Leute, die wir mit unseren herkömmlichen Mitteln sonst nie erreichen würden, und das hat natürlich neugierig auf Tell Halaf gemacht. Es ist sicher auch der Medienarbeit zu danken, dass die Ausstellung so gut gelaufen ist. Werbung ist ein ganz entscheidender Faktor, denke ich. Ohne Werbung – also gerade bei solchen Themen, die erst bekannt gemacht werden müssen, geht es nicht. Aber man muss es natürlich auch erst einmal nach außen tragen, dass das gemacht worden ist. Wir hatten auch während des Restaurierungsprojektes über 1.500 Besucher innerhalb dieser 10 Jahre in unseren Restaurierungswerkstätten. Wir haben Seminare gemacht für Restaurierungsstudenten oder Fördervereine und Besuchergruppen geführt. Aber man erreicht dann natürlich nicht die Zahlen, die man sonst durch Film und Fernsehen usw. erreicht“ (KB 2, P1.45). Auch Prof. Marzahn weiß im Hinblick auf seinen Arbeitsbereich und die Babylon-Ausstellung: „Was wir besitzen, ist kulturgeschichtlich nicht leicht zu vermitteln. Man muss es entsprechend präsentieren. Die klassische Antike hat es da wesentlich leichter“ (KB 2, P1.43). Dr. Maischberger konstatiert: „Grundsätzlich begrüße ich alle Neuerungen, die offensive Werbung für unsere Projekte mit sich bringen. Ich denke, man kommt nicht umhin, ja man hat gar keine andere Wahl, als dass man sich neuen Medien, neuen Kommunikationsformen, neuen Foren öffnet. Deswegen finde ich es selbstverständlich, dass die Staatlichen Museen zu Berlin sich jetzt auch der Plattform Facebook bedienen, dass sie zunehmend mit Google kooperieren. Wenn wir es nicht nutzten, würden wir uns abkoppeln von bestimmten Entwicklungen, wir wären dann nicht mehr auf der Höhe der Zeit, und wir würden letztendlich auch nicht mehr so viele Leute erreichen, wie wir es wollen. Ob es im Einzelnen immer nutzt, ist natürlich noch eine andere Frage. Da sind sicherlich nicht alle Internetauftritte und nicht alle Werbekampagnen gleichermaßen gut. Besonders aus dem Rahmen gefallen ist die Werbekampagne für die Babylon-Ausstellung, in der auf den Plakaten verkündet wurde: ‚Kein König! Keine Hure! Kein Turm!‘ Da wurde auch schon ganz bewusst provoziert, und man hat kryptische Andeutungen in den Raum gestellt, von denen nur wenige Leute verstehen konnten, worauf angespielt wurde. Viele haben sich davon befremdet gezeigt. Ob sie jetzt deswegen nicht in die Ausstellung gegangen sind, ist eine andere Frage, aber die Grenzen des guten Geschmacks sind durchaus auch mal schnell erreicht. Insofern würde ich das so beantworten: Man muss auf jeden Fall die modernen Medien nutzen, man muss sich laufend modernisieren, man muss sich auch die Frage stellen, ob das, was man bisher betrieben hat, auch wirklich zielgruppenrelevant ist“ (KB 2, P1.44).

Es ist somit festzustellen, dass neue Formen der Kommunikation von musealer Seite durchaus begrüßt werden, wenn ihre adäquate Anwendung sichergestellt ist, und Werbekampagnen oder deren Titel nicht zu inhaltlichen Verfälschungen führen.

2. Aussagenbereich: Bedeutung

Die große Bedeutung des Kuratoriums für die Museumsinsel wird von allen Befragten unterstrichen. Dr. Maischberger beklagt die wirtschaftliche Situation in Berlin und konstatiert einen erheblichen Nachholbedarf im Bereich privater Förderung. „Insofern war es umso genialer, das Instrument Museumsinselkuratorium im Jahre 2001 aus der Taufe zu heben, etwas aufzustellen, was uns in die Lage versetzt so zu agieren, wie es andere Kulturinstitutionen in Süddeutschland und der Schweiz tun können“ (KB 2, P2.4), ist er überzeugt. Dr. Heinlein ergänzt: „Einmal ist es die Kommunikation von Ausstellungen, die gefördert wird, aber beispielsweise wurde auch der Umzug der Büste der Nofretete (zusammen mit der Ägyptischen Sammlung) auf die Museumsinsel Jahre vor dem Einzug ins Neue Museum ermöglicht. Diese gesamte Aktion der Präsentation im Alten Museum wurde komplett vom Kuratorium finanziert. Das war auch mit einem größeren Geldbetrag verbunden. Die Vertreter des Kuratoriums haben, als wir den Antrag stellten, schnell verstanden, dass die Museumsinsel damit auch ein Gesicht bekommt, und die Museumsinsel damit klarer kommuniziert werden kann. Dieser ganze Kosmos von Objekten auf der Museumsinsel spitzt sich in dieser Figur zu. Die Unternehmen haben sofort den Kommunikationsaspekt gesehen, der darin steckt, und haben gesagt: Das ist ein guter Schachzug, macht das, wir unterstützen es“ (KB 2, P2.1). Von besonderer Bedeutung ist ihrer Ansicht nach die Planungssicherheit: „Die Museen konnten schon früh zum Beispiel einen Förderantrag für den Werbeetat einer geplanten Ausstellung stellen und erhielten damit eine ungemein wertvolle Planungssicherheit“ (KB 2, P2.8). Sie ist sicher: „Die Unternehmen sind die großen Ermöglicher. Die Bedeutung ist immens, wir hätten Vieles einfach nicht machen können“ (KB 2, P2.7). Auch für die Arbeitsbereiche der Befragten selbst wird die Bedeutung der Kuratoriumsförderung hoch eingeschätzt. Die Interviewten waren sich fast alle einig darin, dass die Realisation einer Vielzahl von Projekten ohne die Unterstützung der Unternehmen nicht möglich gewesen wäre. Dr. Martin betont im Kontext mit der Tell-Halaf-Ausstellung: „Wir hätten es ohne das Museumsinselkuratorium nicht machen können, genauso wenig hätten wir es ohne die Unterstützung der Oppenheim-Stiftung machen können. Wir hatten also 27.000 Trümmerfragmente vor uns liegen, und wenn wir damit an Förderer herantreten wären, ich glaube, es hätte niemand Geld gegeben, wenn nicht der persönliche

Bezug der Oppenheim-Bank bestanden hätte“ (KB 2, P2.11). Dr. Maischberger schätzt die Bedeutung des Kuratoriums für seinen Arbeitsbereich ebenso ein: „Die drei größten Projekte *Die Rückkehr der Götter* (Sonderausstellung 2008-2010), die neue Dauerausstellung im Alten Museum (2010/2011), vor allem der erste Teil *Etrusker und Römer* im Obergeschoss, wie auch das dritte Projekt *Pergamon – Panorama der antiken Metropole* (2011/2012) sind in solchen Größenordnungen angelegt gewesen, dass sie ohne die Unterstützung des Kuratoriums nur sehr, sehr schwer hätten realisiert werden können. Die neue Dauerausstellung im Alten Museum, vor allem der Teil im Obergeschoss, hätte gar nicht gemacht werden können“ (KB 2, P2.10). Er hebt besonders den hohen prozentualen Anteil der kuratoriumsgeförderten Beträge hervor und konstatiert: „Wir haben in den letzten Jahren mehrfach, sowohl für Sonder- als auch für Dauerausstellungen, Fördermittel beim Museumsinselkuratorium beantragt und diese in unterschiedlichen Höhen bewilligt bekommen. Das sind dann Beträge in Größenordnungen von Zehntausenden bis zu Hunderttausenden von Euro gewesen, die einzelne Projekte erhalten haben – bei manchen Projekten sogar weitaus mehr als 50 % des Gesamtbudgets. Das heißt also: Ohne diese Förderung des Inselkuratoriums wären diese jeweiligen Projekte gar nicht zu realisieren gewesen“ (KB 2, P2.9). Prof. Lindemann und Joachim Rau betonen die Bedeutung des Kuratoriums für den Werbeetat. Ersterer stellt heraus: „Das Kuratorium Museumsinsel hat vor allen Dingen Geld zur Verfügung gestellt, um Werbung machen zu können, denn Werbung ist für uns ja immer ein besonders großer Posten. Wenn Sie gut Werbung machen wollen, ist das eben sehr teuer, und da hat das Kuratorium Museumsinsel mitgemacht. Grundsätzlich können wir sowieso nur Werbung machen, wenn wir Ausstellungen organisieren. Das ist der große Kummer, den wir haben, dass wir für die ständigen Sammlungen, die ja eigentlich unser Hauptlebenszweck sind, keine Werbung machen können. Wir können das immer nur in Ausstellungsetats einkalkulieren. Wenn man feststellt, der Etat reicht nicht, dann ist es der Werbeetat, der am ehesten zurückgefahren wird, was allerdings nicht sinnvoll ist, weil durch intensivere Werbung natürlich auch eher eine Refinanzierung von Ausstellungen möglich wäre. Aber Sie können an Versicherungssummen nicht schrauben, und Sie können an Transportkosten nicht schrauben. Werbung ist dann eben Luxus, und die können Sie dann entsprechend zurückfahren. Für die ständigen Sammlungen ist in den Etats der Staatlichen Museen gar kein Geld vorgesehen“ (KB 2, P2.5). Auch Joachim Rau betont: „Die Ausstellungen hätten wir vielleicht noch stemmen können, aber wir hätten bestimmt nicht so eine gute Werbung und so ein gutes Marketing aufbauen können. Damit wären sicherlich auch die finanziellen Erfolge geringer gewesen, was für andere Projekte nicht solche positiven

Effekte gehabt hätte. Vielleicht hätte man an anderer Stelle sogar Ausstellungsprogramme kürzen müssen“ (KB 2, P2.12). Prof. Marzahn beantwortet die Frage nach der Realisation der Babylon-Ausstellung ohne das Kuratorium einschränkend: „Vielleicht ja, aber die Förderung durch das Kuratorium Museumsinsel war für uns von Vorteil. Die Präsentation im Pergamonmuseum erlaubte es uns, auch die babylonische Architektur in die Ausstellung einzubeziehen“ (KB 2, P2.6). Es überrascht nicht, dass die Befragten die große finanzielle Bedeutung der Sponsoren betonen, da die Gelder auch in Zukunft nicht ausbleiben sollen. Die Aussagen verdeutlichen, dass die Aktivitäten in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit und Werbung unbedingt ausgebaut werden müssen.

Auch im Zusammenhang mit zukünftigen Planungen wird dem Kuratorium von den Befragten bereits eine wichtige Bedeutung attestiert. Wenige Interviewpartner konnten sich jedoch bereits so konkret äußern wie Prof. Marzahn: „Für das Jahr 2013 planen wir eine Uruk-Ausstellung. Das Museumsinseldirektorium hat Gelder für Werbung und Marketing bewilligt“ (KB 2, P2.14). Prof. Lindemann gibt zu bedenken: „Das hängt immer davon ab, was wir auf der Museumsinsel planen. Nur dann können wir es machen. Wir haben 2014 eine Ausstellung vor, die sich mit Andreas Schlüter auseinandersetzt. Das ist der Architekt des Berliner Schlosses. Das wird eine Ausstellung, die relativ viel Finanzmittel in Anspruch nehmen wird, und ich hoffe sehr, dass wir auf Mittel des Inseldirektoriums zurückgreifen können. Das wird nämlich eine Ausstellung, die im Bode-Museum stattfinden wird“ (KB 2, P2.13). Dr. Maischberger ist von der großen Bedeutung des Kuratoriums auch für zukünftige Projekte seines Arbeitsbereiches überzeugt, schränkt jedoch ein: „Viele unserer Ideen könnten wir auch in der Zukunft ohne solch eine Unterstützung wie seitens des Museumsinseldirektoriums gar nicht durchführen. Nachdem wir allerdings in den letzten fünf Jahren ein ganzes Feuerwerk von großen Aktivitäten entfacht und unsere Kräfte sehr an die Belastungsgrenze gebracht haben, ist es im Moment so, dass wir Projekte in der Größenordnung der Götterausstellung, der Pergamon-Ausstellung und der neuen Dauerausstellung für die nächsten ein bis zwei Jahre nicht auf dem Plan haben“ (KB 2, P2.15). Dr. Martin äußert sich zu der Frage, ob das Kuratorium eine Bedeutung für konkrete Zukunftsprojekte habe: „Nein, für uns nicht“ (KB 2, P2.17).

Prof. Marzahn und Dr. Maischberger weisen auf die generelle Bedeutung von Sponsoren hin: „Große Namen als Sponsoren haben oft zur Folge, dass auch andere Förderer angezogen werden“ (KB 2, P2.19), konstatiert Ersterer. Dr. Maischberger veranschaulicht dies an einem Beispiel: „In dem Moment, da man darauf verweisen kann für ein Projekt bereits andere Partner im Boot zu haben, und das Projekt dadurch schon einen gewissen Stand erreicht und

somit eine gewisse Bonität attestiert bekommen hat, wird ein weiterer Förderer lieber aufspringen, als wenn dies noch gar nicht der Fall ist. Die Pergamon-Ausstellung ist zum Beispiel auf drei Säulen aufgebaut gewesen: Da war zum einen das Inselkuratorium, da war zum anderen Yadegar Asisi und zum dritten dann natürlich noch das Bundesministerium für Bildung und Forschung, welches unser Projekt *Das Berliner Skulpturennetzwerk* im Kontext des Förderprogramms *Übersetzungsfunktion der Geisteswissenschaften* finanziert hat. Neben diesen drei Partnern hat auch die SPK einen erheblichen Teil der Kosten getragen“ (KB 2, P2.21). Auch Dr. Heinlein betont: „Das Einwerben von Drittmitteln ist in den letzten Jahren zunehmend wichtig geworden. Ohne diese zusätzlichen Mittel ist eine größere Ausstellung oder Erwerbung kaum mehr zu realisieren. Vor diesem Hintergrund spielt natürlich Markenbildung und auch ein Stück weit ein gewisses unternehmerisches Denken eine Rolle“ (KB 2, P2.20).

Die Befragung generierte zudem Aussagen, welche die zukünftige Bedeutung des Inselkuratoriums in den Fokus stellen. Hinsichtlich der grundsätzlichen Weiterführung bedauerte Joachim Rau: „Es ist leider bisher noch nicht beschlossen. Es kann mit den Schwerpunkten der Vorstandsvorsitzenden zusammenhängen, ob man noch im Förderfokus ist, oder der Schwerpunkt eventuell woanders liegt. Es wird natürlich auch versucht, Firmen des Museumsinselkuratoriums weiter zu binden, aber es muss nach Möglichkeit eine andere Fördermaßnahme in den Mittelpunkt gerückt werden. Die Museumsinsel hat große Bedeutung, ein gutes Image und auch internationale Aufmerksamkeit, aber wenn, dann muss sicher etwas anderes gefunden werden, was für die Unternehmen vergleichbar attraktiv ist“ (KB 2, P2.23). Zum Zeitpunkt des Interviews mit Dr. Heinlein stand dann bereits fest: „Das Kuratorium Museumsinsel wird in dieser Form nicht weitergeführt, aber einige Unternehmen haben signalisiert, sich an einem Förderkreis für die gesamte Stiftung Preußischer Kulturbesitz beteiligen zu wollen, der sich voraussichtlich im Verlauf der nächsten Monate konstituieren und über das Thema Museumsinsel hinaus ausgedehnt wird“ (KB 2, P2.22). Prof. Lindemann regte eine Befragung der Kuratoriumsmitglieder an, inwieweit sie den Umzug der Gemäldegalerie auf die Museumsinsel unterstützen können: „Darüber ist noch nicht gesprochen worden, aber ich könnte mir vorstellen, dass entweder das Kuratorium insgesamt oder einzelne Firmen, die dieses Kuratorium bilden, zumindest einmal gefragt werden“ (KB 2, P2.25). Joachim Rau sieht im Humboldt-Forum einen Wirkungsbereich für Unternehmen: „Es könnte vielleicht eine adäquate Aufgabenstellung für dieses Kuratorium sein gegenüber der Museumsinsel, der sie sich bisher gewidmet haben. Es ist als nationale Aufgabe zu sehen, dieses Humboldt-Forum in den Mittelpunkt zu rücken. Hierbei können die

Unternehmen sehr hilfreich sein und mit ihrer Unterstützung die Bedeutung, gesamtgesellschaftlich zu agieren, hervorheben. Natürlich kann dies im Rahmen der Imagebildung auch zu einer echten Win-win-Situation sehr nützlich für Unternehmen sein“ (KB 2, P2.24). Die Befragung generierte somit interessante Ansätze für das weitere Engagement der Unternehmen im Hinblick auf den Umzug der Gemäldegalerie und den Ausbau des Humboldt-Forums.

7.3 Fazit

Ebenso wie auf Unternehmensseite vermieden die Befragten der Museen, Konflikte im Hinblick auf die Zusammenarbeit zu thematisieren. Die Interviewpartner zeigten sich überwiegend zufrieden mit dem Erreichten und verneinten inhaltliche Einflussnahmen. Hierbei ist festzustellen, dass durch die genauen Vorgaben im Hinblick auf die Fördermaßnahmen die Konfliktenstehung von vornherein vermieden wird. Antragsteller wissen, dass die Ausstellungen auf der Museumsinsel stattfinden müssen und vorwiegend Kommunikationsmaßnahmen finanziert werden. Zudem nimmt man an, dass große Namen und Themen bessere Aussichten auf Förderung versprechen. Dies wird besonders an drei Titeln bereits realisierter Projekte deutlich: *Babylon – Mythos und Wahrheit*, *Pergamon – Panorama der antiken Metropole* und *Im Licht von Amarna*⁴⁶⁶. Das Kuratorium trifft sich zwei Mal im Jahr. Bei diesen Sitzungen werden aktuelle Förderanträge der einzelnen Museumsbereiche besprochen, wobei mit dem Präsidenten, dem Generaldirektor und den beiden Kommunikationsverantwortlichen nur vier Beteiligten von Museumsseite eine tragende Rolle zukommt. Es handelt sich also zusammen mit den Unternehmensvertretern um einen kleinen exklusiven Kreis von Involvierten. Durch die klare Rollenverteilung von Geldgeber und Geldempfänger könnte sich die Museumsseite als die schwächere empfinden. Es wurde jedoch betont, dass man einen beratenden Ansatz verfolgt, wodurch keine Seite die andere zu dominieren versucht. Die geringe Bedeutung, welche der Öffentlichkeitsarbeit im Etat der Stiftung Preußischer Kulturbesitz beigemessen wird, überraschte die Autorin. Die Unternehmen haben diese Schwachstelle erkannt und den Förderschwerpunkt entsprechend gewählt, zumal dieser Aufmerksamkeit für die Unternehmen garantiert.

⁴⁶⁶ Vgl. Anhang 21.

Im Vergleich mit den Ergebnissen der ersten Untersuchung lassen sich drei Schwerpunktthemen festhalten, welche aus den Interviews mit der Unternehmensseite und den musealen Vertretern ableitbar sind:

Nutzenerwägungen im Kontext von Sponsoring und Mäzenatentum

Auffällig ist die unklare Definition des Engagements der Mitglieder im Kuratorium sowohl auf Museums- als auch auf Unternehmensseite. Begriffe wie Corporate Social Responsibility, Mäzenatentum aber auch Sponsoring werden verwendet und mit unterschiedlichen Nutzenerwägungen verbunden. Die Tatsache, dass die Unternehmer den Nutzen ihres Engagements nicht klar erkennen können, mag dazu beigetragen haben, dass die Zusammenarbeit im Kuratorium in der bisherigen Form nicht weitergeführt wird. Da besonders Prof. Würth andeutete, auch künftig den Kontakt halten zu wollen, ist hier ein weiterführendes Engagement möglich.

Wahrnehmung und Bekanntheitsgrad

Während die museale Seite von der vollen Realisation der Zielsetzung überzeugt ist, die Wahrnehmung der Museumsinsel durch die Unterstützung des Kuratoriums maßgeblich gesteigert zu haben, äußern sich die Unternehmensvertreter zurückhaltend. Prof. Würth betont: „Je weiter der Auf- und Ausbau der Museumsinsel in Berlin vorankommt, umso wichtiger wird die Institution auch im internationalen Vergleich sein. Bis man die geschlossene Ensemblerepräsentanz der Pariser, Londoner oder Römischen Museen erreicht, wird noch einiges Wasser die Spree hinunterfließen“ (P2.14). Prof. Nonnenmacher teilt diese Einschätzung und konstatiert: „In der Substanz hält die Museumsinsel einem Vergleich mit dem British Museum und dem Louvre allemal stand. Eine gleiche Marke weltweit wird sie noch nicht haben“ (P2.15).

Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit

Um diesem Ziel näher zu kommen, empfiehlt die Unternehmensseite ganz klar, die kommunikativen Bemühungen weiter auszubauen. Prof. Nonnenmacher fasst die Lage treffend zusammen, indem er moniert: „Wenn eine Museumseinrichtung keinerlei Budget hat für Öffentlichkeitsarbeit und für Sponsoring, dann ist das ein Fehler, weil diese Institutionen mit solchen Mitarbeitern auf diesen Gebieten sehr viel mehr erreichen könnten“ (P2.2). Im Rahmen der zweiten Befragung kommt der Hauptaspekt zur Sprache, welcher die Schwierigkeiten in diesem Kontext maßgeblich verursacht. Die hohen Kosten für Personal

und Bestandswahrung, welche Joachim Rau anspricht, lassen kaum finanziellen Spielraum für kommunikative Maßnahmen, deren große Bedeutung jedoch fast alle Museumsvertreter sowohl für die Sonder- als auch für die Dauerausstellungen betonten. Hier ist zu hoffen, dass die Stiftung Preußischer Kulturbesitz eine Möglichkeit findet, die Unternehmen von einem weiterführenden Engagement zu überzeugen.

Darüber hinaus muss kritisch angemerkt werden, dass die Dimensionen von Corporate Social Responsibility bei der Konzeption des Kuratoriums Museumsinsel bei Weitem nicht ausgeschöpft worden sind. Die Autorin sieht die strategische Nutzung und Ausgestaltung der Maßnahmen sowie die systematische Evaluation der geförderten Maßnahmen besonders im Hinblick auf die Ansprache unterschiedlicher Besuchergruppen als überaus bedeutsam bei der zukünftigen Ausrichtung an.

Zum Abschluss dieses Kapitels sollen Prof. Lindemann und Joachim Rau zitiert werden, deren Aussagen den Hauptunterschied zwischen Unternehmen und Museen veranschaulichen und die Grenzen der Ökonomisierung aufzeigen. Im Zusammenhang mit der Ausstellung *Gesichter der Renaissance* kommentierte Prof. Lindemann den Besucheransturm, der möglicherweise durch die aufwändigen Werbemaßnahmen forciert wurde: „Sie können ein Gebäude nicht grenzenlos mit Menschen vollpacken, dann kommen Sie irgendwann an den Punkt, wo Massenpanik auftreten kann, und deswegen habe ich sehr genau auf das gehört, was unser Sicherheitsingenieur uns mitteilte. Mehr als so und so viele Besucher pro Stunde geht nicht. Es gingen eben nur 250.000 in einem Vierteljahr“ (KB 2, P2.26). Joachim Rau weiß: „Ein Museum wird nie Gewinn abwerfen. Man wird es eventuell schaffen den Eigendeckungsbeitrag in Stufen zu erhöhen. Ein Museum wird bei den vielfältigen Aufgaben vom Bewahren über Unterhalt und dergleichen meiner Ansicht nach immer ein Betrieb sein, der auf ein Budget vom Steuerzahler angewiesen ist. Aber es ist vielleicht denkbar, den Deckungsbeitrag von 25 % zu erwirtschaften, was wir in den letzten Jahren geschafft haben. Wir haben von 2002 bis 2011 unsere Einnahmen vervierfacht, allerdings haben sich auch unsere Ausgaben erheblich erhöht. Es trägt schon Früchte, wenn der Ticketpreis wegen Sonderausstellungen erhöht wird, wie es in den letzten Jahren einschlägig bei *Babylon*, *Gesichter der Renaissance* und *Tell Halaf* erfolgte“ (KB 2, P2.28). Es ist somit zu begrüßen, wenn Unternehmen den Museen beratend und unterstützend zur Seite stehen, solange stets die speziellen Gegebenheiten des Kultursektors berücksichtigt werden.

8 Schlussbetrachtung

Das Kuratorium Museumsinsel stand als Beispiel der erfolgreichen Zusammenarbeit von Wirtschaft und Kultur vor dem Hintergrund der nachhaltigen Entwicklung im Zentrum dieser Dissertation. Durch Interviews mit Vertretern des Kuratoriums und der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, welche mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet wurden, generierte die Autorin Datenmaterial zur Beantwortung der zentralen Forschungsfragen. Sowohl die Bedeutung des Faktors Nachhaltigkeit als auch der Schwerpunkt des Engagements der Kuratoriumsmitglieder standen hierbei im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses. Darüber hinaus sollten das Ausmaß der Thematisierung im Rahmen der externen Unternehmenskommunikation untersucht und zukünftige Potenziale für das kulturelle Engagement der Wirtschaftsvertreter erschlossen werden. Fallstudien der Kuratoriumsmitglieder Adolf Würth GmbH & Co. KG sowie KPMG ergänzten die Befragung, um besonders die Einbindung des kulturellen Engagements im Sinne der sozialen Komponente der Nachhaltigkeit in die externe Unternehmenskommunikation untersuchen zu können. Durch die Befragung von Vertretern der Stiftung Preußischer Kulturbesitz gewann die Autorin weiterführende Erkenntnisse zur Wirksamkeit der kuratoriumsgeförderten Maßnahmen.

Abschließend sollen nun die Untersuchungsergebnisse zusammengefasst und erläutert werden. Die Interpretation vor dem Hintergrund der zentralen Forschungsfragen ermöglicht dann generelle Schlussfolgerungen. Die Autorin formuliert zentrale Thesen. Darüber hinaus werden Chancen, Risiken und Perspektiven der Zusammenarbeit zwischen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz und Wirtschaftsunternehmen aufgezeigt, um einen Ausblick geben zu können.

8.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

Ein Rückgriff auf die im Kapitel 6.1.1 formulierten Arbeitshypothesen soll die zusammenfassende Darstellung der Untersuchungsergebnisse strukturieren und die gewonnenen Erkenntnisse deutlich machen.

Arbeitshypothese 1: Die Unternehmen messen dem gesellschaftlichen Engagement im Kontext mit ihrem Engagement im Kuratorium Museumsinsel eine große Bedeutung bei.

Erwartungsgemäß äußerten sich beide Unternehmensvertreter sehr positiv hinsichtlich der Bedeutung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen. Prof. Nonnenmacher konstatierte eine grundsätzliche Verpflichtung für Unternehmen als Teil der Gesellschaft, während Prof. Würth den Artikel 14 des Grundgesetzes und somit die Sozialverpflichtung des Eigentums als Begründung nannte. Die Befürwortung des gesellschaftlichen Engagements beider Unternehmensvertreter entspricht nicht nur der sozialen Erwünschtheit, sondern wird in beiden Fällen durch die vielfältigen Aktivitäten der Unternehmen untermauert. Besonders die Adolf Würth GmbH & Co. KG legt den Fokus auf kulturelle Projekte, welche in enger Verbindung zu den persönlichen Vorlieben von Prof. Reinhold Würth stehen. Prof. Nonnenmacher idealisierte die Kombination finanzieller und inhaltlicher Beiträge von Unternehmen, die sich jenseits der eigenen Geschäftstätigkeit engagieren. Im Hinblick auf die Arbeit im Kuratorium Museumsinsel lässt sich hier möglicherweise der Wunsch nach einer echten gegenseitigen Bereicherung erahnen, ohne lediglich als Geldgeber angesehen zu werden, obwohl die Vertreterin der Staatlichen Museen zu Berlin gerade das inhaltliche Interesse der Kuratoriumsmitglieder an den Projekten hervorhob.

Arbeitshypothese 2: Die untersuchten Unternehmen kommunizieren ihr Engagement im Kuratorium Museumsinsel, wobei die Corporate Website als Hauptinstrument fungiert.

Die Untersuchungsergebnisse widersprechen hier klar den Erwartungen der Autorin, da die Arbeitshypothese sich nicht bestätigte. Obwohl beide Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement ausführlich im Rahmen der Corporate Website thematisieren und mit Beispielen belegen, ließ sich kein spezieller Hinweis auf das Engagement im Kuratorium Museumsinsel verzeichnen. Auch im Rahmen der Pressearbeit fand es im Untersuchungszeitraum keine Erwähnung. Offenbar wurde die externe Unternehmenskommunikation zu diesem Thema ganz klar der Stiftung Preußischer Kulturbesitz übertragen, welche sowohl im Rahmen der Pressearbeit zu Großereignissen wie der Babylon-Ausstellung im Jahr 2008 als auch in ihren Publikationen und auf der Website umfassend auf das Engagement der Kuratoriumsmitglieder hinweist und die Eigenwerbung der Unternehmen für die Museumsinsel durchaus wünscht. Die Unterstützung öffentlichkeitswirksamer Veranstaltungen durch die Kuratoriums-

mitglieder dient einerseits der Bewerbung der Ausstellungen, wird jedoch gleichermaßen als Präsentationsplattform der Unternehmenslogos genutzt. Ein möglicher Grund dafür, dass die Unternehmen selbst das Engagement nicht thematisieren, obwohl sie andere Aktivitäten im Kontext von Corporate Citizenship und Nachhaltigkeit ausführlich darstellen, mag an der fehlenden internationalen Ausstrahlung liegen, die beide Unternehmensvertreter der Museumsinsel zuschreiben. Die Befragten äußerten beide die Bedenken, dass der Bekanntheitsgrad noch nicht mit Kulturstätten wie dem Louvre in Paris oder dem British Museum in London vergleichbar sei und die Marke Museumsinsel sich in den nächsten Jahrzehnten weiter etablieren müsse. Die Tatsache, dass die Büste des Tutanchamun temporär im Hof der KPMG-Geschäftsräume in Berlin ausgestellt wurde, als die Autorin zum Interviewtermin erschien, weist möglicherweise auf die Nutzung des Engagements im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation hin. Bei der Frage nach der Ansprache spezieller Stakeholder nannte der Unternehmensvertreter auch die Mitarbeiter. Hier wäre eine weiterführende Studie sicherlich interessant.

Arbeitshypothese 3: Hauptziel der Kommunikation des Engagements im Kuratorium Museumsinsel ist die Steigerung der Unternehmensreputation.

Besonders überraschend ist hierbei, dass der Unternehmensvertreter von KPMG zunächst einen Nutzen für das Unternehmen durch das Engagement im Kuratorium Museumsinsel verneinte, während der Befragte der Adolf Würth GmbH & Co. KG die Nennung als Sponsor auf den diversen Druckschriften der Museumsinsel lediglich als „schönen Nebeneffekt“ (P1.7) ansieht. Beide Unternehmensvertreter stellten die Unterstützung der Stiftung Preußischer Kulturbesitz bei ihrer Öffentlichkeitsarbeit klar in den Vordergrund ihres Interesses. „Natürlich färbt ein Stückchen dieses großen Glanzes von solchen Leuchttürmen – Kulturinstitutionen wie die Museumsinsel – auf die Unternehmen ab“ (P1.9), gibt der Unternehmensvertreter von KPMG zwar zu Protokoll, bezeichnet jedoch die Messung von Vorteilen, die aus dem Engagement entstehen, als sehr schwierig. Prof. Würth konstatiert einen positiven Effekt auf die Stärkung des Ansehens der Kunstsammlungen Berlins im In- und Ausland durch öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen, wovon natürlich das Ansehen seiner eigenen Kunstmuseen profitieren kann, zumal die Kunstammer Würth im Bode-Museum und die Ausstellung der Riemenschneider-Skulpturen aus dem Bode-Museum in der Würth'schen Johanniterhalle im Jahr 2011 bereits einen Imagetransfer ermöglichten. Es zeichnet sich klar ab, dass die Steigerung der Unternehmensreputation durch das Engagement

im Kuratorium Museumsinsel sicherlich angestrebt wird. Die starke Präsenz der Unternehmenslogos auf den Publikationen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz im Rahmen der Website und der Werbekampagnen sowie die Erwähnung in Pressemittlungen weisen darauf hin, dass die Verknüpfung der Unternehmen mit der Hochkultur sehr erwünscht ist. Allein die Tatsache, dass die Unternehmen öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz als Fokus ihrer Finanzierung gewählt haben, verweist darauf, dass eben nicht nur die Unternehmen die Museen bei der Öffentlichkeitsarbeit unterstützen, sondern auch umgekehrt.

Der Ansprechpartner von KPMG wies auf einen weiteren interessanten Gesichtspunkt hin, indem er konstatierte: „Wenn mir eine Tätigkeit im Kuratorium Museumsinsel die Möglichkeit gibt, dort interessante Menschen zu treffen, die nicht nur als Personen interessant sind, sondern vielleicht auch als Geschäftspartner, dann soll mir das recht sein“ (P1.10). Dies spricht für eine mögliche Nutzung der Mitgliedschaft im Kuratorium zum Informationsaustausch über die museale Thematik hinaus und zum Knüpfen von Kontakten, die wiederum im Rahmen der eigenen Geschäftstätigkeit von Bedeutung sein können.

Arbeitshypothese 4: Die Unternehmen schätzen die Zusammenarbeit von Wirtschaftsunternehmen und Kulturinstitutionen allgemein als schwierig ein.

Erstaunlicherweise wurden weder Problemfelder bei der Zusammenarbeit von Wirtschaftsunternehmen und Kulturinstitutionen allgemein noch speziell im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Stiftung Preußischer Kulturbesitz thematisiert. Hierbei ist natürlich anzunehmen, dass Konflikte intern angesprochen und gelöst werden sollen, ohne dass sie nach außen dringen. Auf die allgemeine Anerkennung eines bestehenden Spannungsfeldes zwischen Kultur und Wirtschaft machte der Vorsitzende des Kuratoriums Museumsinsel Dr. Henning Schulte-Noelle jedoch bereits im Jahr 2005 aufmerksam, indem er monierte, dass „hierzulande in der öffentlichen Wahrnehmung der unverkrampfte und konfliktfreie Umgang mit Förderaktivitäten von Wirtschaftsunternehmen im kulturellen Raum immer noch nicht so selbstverständlich ist wie zum Beispiel jenseits des Atlantiks. Wir sind hier sicher auch ein Stück weit Opfer unserer eigenen gesellschaftlichen Traditionen und Befangenheiten. Noch im 19. Jahrhundert hatte das deutsche Bildungsbürgertum bekanntlich ein sehr ambivalentes Verhältnis zur Welt der Kaufleute und Unternehmer. Bis heute sind trotz unbestritten großer Fortschritte diese Gräben nicht völlig verschwunden, tun sich öffentliche Institutionen und Medien zuweilen immer noch etwas schwer Förderaktivitäten von Unternehmen auch

öffentlich namentlich anzuerkennen. Nun muss man hier sicher differenzieren zwischen Sponsorenschaft als wirtschaftlich definiertem Geschäft mit Leistung und äquivalenter Gegenleistung einerseits und ganz überwiegend mäzenatischen Aktivitäten andererseits. Aber gerade im letzteren Fall muss dies gelten: Wer bei der Wirtschaft, wie dies ja heute immer mehr geschieht, öffentlich immer dringender Corporate Social Responsibility einfordert, muss ihr auch die Möglichkeit geben, entsprechende Aktivitäten öffentlich nachzuweisen.⁴⁶⁷ Der Hinweis auf eine gefährliche Ökonomisierung der Kultur hingegen sei dem gemeinsamen Ziel der Pflege und Entwicklung des kulturellen Erbes nicht dienlich. Hier muss jedoch hinzugefügt werden, dass auch mäzenatisch begründete Aktivitäten ihre Hintergründe haben. Pommerehne meint: „Als Ökonom würde ich sagen, dass niemand ganz selbstlos Mittel in eine Institution hineinsteckt; Mäzene sind wohlwollend, aber sie wollen auch etwas ganz Bestimmtes.“⁴⁶⁸

Arbeitshypothese 5: Die Unternehmen schätzen die Bedeutung des UNESCO-Weltkulturerbes Museumsinsel als hoch ein und können sich aus diesem Grund ein weiterführendes Engagement im Rahmen des Kuratoriums vorstellen.

Der Direktor des British Museum Robert Anderson konstatiert: „Wir haben in der Vergangenheit immer vom British Museum, dem Louvre, dem Metropolitan und der Eremitage geredet und dabei vielleicht die Museumsinsel zu wenig beachtet. Wenn in Berlin dieses Ensemble wiederhergestellt ist, wird es ganz sicher zu den fünf Topmuseen der Welt gehören.“⁴⁶⁹ Auch Mechtild Kronenberg von den Staatlichen Museen zu Berlin betonte die zahlreichen zukunftsweisenden Aktivitäten in und um die Museumsinsel, welche zur zügigen Entwicklung und Aufwertung beitragen sollen, wie beispielsweise der Aufbau des zentralen Eingangsbäudes James-Simon-Galerie und des Stadtschlusses. Die befragten Wirtschaftsvertreter hingegen äußerten Zweifel an der Markenstärke der Museumsinsel und dem damit zusammenhängenden Bekanntheitsgrad. Möglicherweise liegt auch hierin ein Grund dafür, dass der Ansprechpartner bei KPMG ein weiterführendes Engagement für unwahrscheinlich hielt. Obwohl er große Zufriedenheit hinsichtlich der Zusammenarbeit

⁴⁶⁷ Schulte-Noelle, Henning: Partnerschaft für die Museumsinsel. In: Jahrbuch Preußischer Kulturbesitz. Band XLII/2005. Gebr. Mann Verlag 2006, S. 57.

⁴⁶⁸ Pommerehne, 1984, S. 133.

⁴⁶⁹ Wedel, Carola: Die neue Museumsinsel. Der Mythos. Der Plan. Die Vision. DVD 2008.

äußerte und die angestrebten Ziele als erreicht ansah, machte er sehr deutlich, dass sich KPMG in Zukunft wieder verstärkt in anderen Bereichen engagieren möchte. Von Seiten der Adolf Würth GmbH & Co. KG hingegen wurde Interesse für eine weiterführende Zusammenarbeit signalisiert, was sicherlich auch eng mit dem persönlichen Interesse des Befragten an Kunst und Kultur in Zusammenhang steht. Der Ansprechpartner verdeutlichte jedoch auch, dass ein Wirtschaftsunternehmen immer den Fokus auf seine eigenen Kernziele legen müsse. Die Tatsache, dass die Laufzeit des Kuratoriums Museumsinsel mit einer verkürzten Beitragszahlung bereits Ende 2011 bis ins Jahr 2013 verlängert wurde, mag ein positives Signal für die Weiterführung des Engagements sein. Die verkürzte Beitragszahlung lässt jedoch auch erahnen, dass sich die Hoffnung der Unternehmen auf positive Effekte durch die Mitgliedschaft nicht in angemessener Weise erfüllt hat. Die empfundene Kosten-Nutzen-Relation ist offenbar nicht ausgeglichen. Zwei Aussagen des Vertreters von KPMG im Rahmen der Befragung unterstützen diese Vermutung: „Für die Steuern habe ich keinen direkten Nutzen und von dem gesellschaftlichen Engagement habe ich auch keinen Nutzen“ (P1.8) sowie „Wenn mir eine Tätigkeit im Kuratorium Museumsinsel die Möglichkeit gibt, dort interessante Menschen zu treffen, die nicht nur als Personen interessant sind, sondern vielleicht auch als Geschäftspartner, dann soll mir das recht sein. Ich gebe nur nicht dafür dieses Geld aus“ (P1.10). Für das Unternehmen von Prof. Würth hingegen lässt sich der Nutzen des Engagements konkret definieren, da bereits Leihgaben aus dem Bode-Museum in der firmeneigenen Johanniterhalle zu sehen waren. Auch die Kunstammer Würth warb bereits im Bode-Museum indirekt für das Unternehmen. Dieser Austausch mit den Staatlichen Museen zu Berlin kann als image- und reputationsfördernd angesehen werden. Die Zielgruppenproblematik könnte eine weitere Quelle für individuelle Unzufriedenheiten der Kuratoriumsmitglieder sein. „Die Besucher der Staatlichen Museen zu Berlin sind überwiegend Akademiker“⁴⁷⁰, wurde in einer Umfragereihe des Instituts für Museumsforschung wiederholt festgestellt. Möglicherweise ist diese Zielgruppe nicht groß genug, um Unternehmen in gleichem Maße von der Reichweite ihrer Werbemaßnahmen überzeugen zu können wie beispielsweise zahlreiche Formen des Sportsponsorings. Andererseits liegt hier wiederum auch ein Vorteil des unternehmerischen Engagements im Umfeld der Hochkultur, in dem sich besonders viele Entscheider aus Politik, Wirtschaft und

⁴⁷⁰ Schuck-Wersig/Wersig, 2006, S. 16.

Kultur bewegen und deren Bewertung des eigenen Reputationsniveaus den Unternehmen besonders wichtig sein wird.

Hinderlich bei der langfristigen Bindung der Unternehmen sind sicherlich auch die Planungsunsicherheiten, denen das Großprojekt Museumsinsel unterliegt. Die Fertigstellung der James-Simon-Galerie und des Pergamonmuseums ist beispielsweise schwer absehbar. Erstere sollte bereits im Jahr 2012 zugänglich sein. „Doch hier bewegt sich gerade nichts, der alten Baufirma musste gekündigt werden, sie kam nicht schnell genug voran. Jetzt gibt es neue Ausschreibungen, das alles zieht sich ganz schön in die Länge. Museumsprojekte dieser Größenordnung sind immer Langzeitprojekte. Der geplante Umbau des Pergamonmuseums etwa wird bis zu 17 Jahre dauern.“⁴⁷¹

Besonders im Rahmen der zweiten Befragung zeigte sich die große Bedeutung des Austausches zwischen den Kuratoriumsmitgliedern und die beratende Funktion der Wirtschaftsvertreter im Hinblick auf externe Kommunikationsmaßnahmen. Der Fokus auf die Häuser der Museumsinsel wurde oftmals als Einschränkung empfunden, durch die sich nicht alle möglichen Potenziale des Kuratoriums entfalten können. Auch kam die Gefahr der Konzentration auf museale Inhalte, die eine hohe Publikumswirkung entfalten, zur Sprache. Eine große Bedeutung der Unternehmen für die Stiftung Preußischer Kulturbesitz ließ sich auch im Hinblick auf die Gewinnung anderer Förderer feststellen. Als Nutzungsmöglichkeiten für die Unternehmenskommunikation erkannte die Autorin über die Logopräsentation hinaus Leihgaben, Events und Sonderveranstaltungen. Deren Ausgestaltung erfolgte offenbar bisher zufriedenstellend. Es sollte jedoch auf die Gefahr von inhaltlichen Verfälschungen durch Werbekampagnen hingewiesen werden. Die große Bedeutung der bisherigen Unternehmensförderung für die finanzielle Ausstattung von Ausstellungen wurde umfassend betont und der Ansicht Ausdruck verliehen, dass auch zukünftige Großprojekte nur mit Kuratoriumsunterstützung umgesetzt werden könnten.

Die generierten Untersuchungsergebnisse sollen im Folgenden noch einmal thesenartig zusammengefasst und kurz erläutert werden.

⁴⁷¹ Müller, Daniel: Reif für die Museumsinsel. In: Berliner Morgenpost vom 18. September 2011, S. 3.

Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit sind bedeutende Faktoren der externen Unternehmenskommunikation der Kuratoriumsmitglieder.

Im Zuge der Karriere des Begriffes Nachhaltigkeit ist eine große Bedeutung der Thematik und dementsprechend von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility bei den Mitgliedsunternehmen des Kuratoriums Museumsinsel festzustellen. Dies wird an der umfangreichen Thematisierung im Rahmen der Internetpräsenzen deutlich. Auffällig ist die Vielfalt, sodass eine große Bandbreite an Inhalten abgedeckt wird. Hierbei sind Themen, welche der sozialen Komponente der Nachhaltigkeit zugeordnet werden können, besonders häufig vertreten.

Der Fokus der externen Unternehmenskommunikation der Kuratoriumsmitglieder liegt überwiegend auf der sozialen Komponente der Nachhaltigkeit.

Soziale Themen wie die Unterstützung von Sportprojekten, Kinder- und Jugendeinrichtungen sowie Kulturinstitutionen stehen im Rahmen der externen Unternehmenskommunikation der Mitgliedsunternehmen des Kuratoriums Museumsinsel weit oben auf der Agenda. Die Präsentation erfolgt umfangreich überwiegend unter Nutzung der gesamten Palette moderner Kommunikation. Gerade durch diesen Umstand bleibt die oftmals fehlende Kommunikation des Engagements der Mitgliedsunternehmen für das Kuratorium Museumsinsel und somit ein UNESCO-Weltkulturerbe unverständlich.

Das Engagement der Kuratoriumsmitglieder für die Museumsinsel wird im Rahmen der externen Unternehmenskommunikation unzureichend thematisiert.

Die fehlende Kommunikation der Mitgliedschaft im Kuratorium Museumsinsel im Rahmen der externen Unternehmenskommunikation ist auffällig. Große Ausstellungen und Projekte boten ausreichend Anlass, wurden jedoch offensichtlich nur in geringem Maße für eine Thematisierung genutzt. Die Stiftung Preußischer Kulturbesitz beziehungsweise die Staatlichen Museen zu Berlin hingegen nahmen diese Möglichkeiten umfassend wahr, um die Unternehmen und ihre Unterstützung kommunikativ einzubinden.

Das Engagement im Kuratorium Museumsinsel wird im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation thematisiert.

Der geringen Nutzung des Engagements der Kuratoriumstätigkeit im Rahmen der externen Unternehmenskommunikation steht eine interne Thematisierung gegenüber. Die Studie belegt hier Nutzungsansätze wie spezielle Events, Museumsführungen und andere Mitarbeiterveranstaltungen sowie die Thematisierung im Rahmen interner Rundschreiben.

Die Arbeit des Kuratoriums war erfolgreich.

Die allgemeine Zufriedenheit mit den erreichten Zielen des Kuratoriums eint sowohl die unternehmerische als auch die museale Seite. Die lange Laufzeit des Engagements und die während dieser Zeit umgesetzten Projekte wurden überwiegend positiv bewertet. Gewünscht wird jedoch eine stärkere inhaltliche Einbindung der Unternehmensvertreter. Das Kuratoriumskonzept, das eine Zusammenarbeit zahlreicher Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen erlaubt, erwies sich als sehr geeignet, dieser Vielfalt den angemessenen Rahmen zu geben.

Schwerpunkte der Kuratoriumstätigkeit sind finanzielle Unterstützung und Austausch.

Als Schwerpunkt der unternehmerischen Tätigkeit im Kuratorium Museumsinsel kann neben der finanziellen Unterstützung der Austausch angesehen werden. Die Funktion des Kuratoriums als beratendes Gremium über den Kommunikationsfokus der Förderung hinaus wurde mehrmals besonders hervorgehoben. Durch die Unterschiedlichkeit der Branchen, in denen die Unternehmen agieren, ergibt sich eine wertvolle Vielfalt an Sichtweisen, die der Stiftung Preußischer Kulturbesitz erfolgversprechende Impulse für die tägliche Arbeit geben können.

8.2 Schlussfolgerungen unter Rückgriff auf die zentralen Forschungsfragen

Die Untersuchungen der Autorin wiesen nach, dass die Unternehmen dem Themenfeld Corporate Citizenship beziehungsweise der sozialen Komponente der Nachhaltigkeit eine große Bedeutung beimessen. Zahlreiche Mitglieder engagieren sich kulturell und dokumentieren dies umfassend im Rahmen ihrer externen Unternehmenskommunikation über

ihren Internetauftritt. Wenige Mitglieder wie die Bertelsmann AG und das ZDF thematisieren in diesem Kontext ihre Kuratoriumstätigkeit.

Die Autorin konstatiert, dass die Kernidee des Kuratoriums Museumsinsel erfolgreich umgesetzt wurde, was die lange Laufzeit, die anschließende Verlängerung und der Wunsch nach einer Weiterführung in veränderter Form beweisen. Es ist jedoch festzustellen, dass eine echte Partnerschaft angestrebt werden sollte, welche finanzielle und inhaltliche Impulse der Unternehmen gleichermaßen berücksichtigt. Da die bisherigen Kuratoriumsmitglieder zwar global agieren, jedoch überwiegend stark in Deutschland oder sogar speziell in Berlin verwurzelt sind und Kontakt mit Kunst und Kultur pflegen, sollte dies leicht umgesetzt werden können.

Im Folgenden formuliert die Autorin zentrale Ansprüche, welche ihrer Ansicht nach im Hinblick auf die weitere Zusammenarbeit der Stiftung Preußischer Kulturbesitz mit den Unternehmensvertretern umgesetzt werden sollten.

Auch die künftige Phase der Zusammenarbeit sollte sich über einen vorab festgelegten längeren Zeitraum erstrecken.

Nicht nur für die Antragsteller der Stiftung Preußischer Kulturbesitz ist die Planungssicherheit von großer Bedeutung. Definierte Zeiträume ihres Engagements sind auch für die Unternehmen wichtig, da die jeweiligen Zielsetzungen und verantwortlichen Personen wechseln. Es war der Autorin bei ihren Befragungen möglich, das entstandene Vertrauensverhältnis zwischen den Unternehmen und der Stiftung Preußischer Kulturbesitz im Rahmen der bisherigen langjährigen Zusammenarbeit nachzuvollziehen. Die zukünftige Form der Zusammenarbeit mit den Unternehmen sollte somit unbedingt wieder langfristig angelegt sein.

Das Engagement der Wirtschaftsvertreter sollte über die Museumsinsel hinaus auf die gesamte Stiftung Preußischer Kulturbesitz ausgedehnt werden.

Auch wenn das UNESCO-Weltkulturerbe Museumsinsel auch zukünftig als Standort großer Museumsprojekte bevorzugt werden sollte, um den Bekanntheitsgrad weiter zu steigern, empfiehlt die Autorin die Ausdehnung des Engagements der Wirtschaftsvertreter auf die gesamte Stiftung Preußischer Kulturbesitz. Die Fülle der Häuser und deren Inhalte ermöglichen die engere Verzahnung von finanziellen und inhaltlichen Beiträgen, um die

Förderer angemessen einbinden zu können. Dass diese Art der Zukunftsgestaltung innerhalb der Stiftung Preußischer Kulturbesitz diskutiert wird, lässt annehmen, dass die Mitgliedsunternehmen nach dem Ende der Kuratoriumszeit auch weiterhin für eine Zusammenarbeit gewonnen werden können.

Das finanzielle Engagement der Wirtschaftsvertreter sollte durch inhaltliche Impulse ergänzt werden, um die kooperative Komponente zu betonen.

Der kulturelle Austausch mit Würth und das Restaurationsprojekt unter Einbindung der Familie Oppenheim sollten beispielhaft sein für die Möglichkeiten, welche sich in der inhaltlichen Kooperation mit anderen Kuratoriumsmitgliedern eröffnen, die selbst häufig Kunst sammeln und ausstellen oder Nachwuchskünstler unterstützen. Lohnenswert wäre beispielsweise eine gemeinsame Ausstellung oder ein Wettbewerb in Zusammenarbeit mit der Allianz Group, der Deutsche Bank AG oder der Siemens AG. In Kooperation mit der Deutsche Bahn AG böten sich spezielle Aktionen mit Freifahrten zu großen Ausstellungen in Berlin an. Als geeignete Anbindung an die Bertelsmann AG können Lesungen in besonders stimmungsvollen Museumsräumen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz oder Events auf dem Dach des Kommandantenhauses, welches einen grandiosen Blick über die Museumsinsel und das künftige Humboldt-Forum bietet, angesehen werden. Generell sollte stets darauf geachtet werden, dass eine inhaltliche Einbindung von Förderern angemessen und passend erfolgt. Die einseitige Ausrichtung auf einen maximalen Werbeeffect ist für beide Seiten kontraproduktiv. Den Museen muss ihre Kernkompetenz bei der Ausgestaltung von Ausstellungsinhalten unbedingt erhalten bleiben, um die Glaubwürdigkeit nicht zu gefährden.

Die Wirtschaftsvertreter sollten ihr Engagement vor dem Hintergrund von Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit wesentlich stärker kommunizieren.

Eine stärkere Einbindung des Engagements für die Stiftung Preußischer Kulturbesitz über die interne Unternehmenskommunikation hinaus auf externe Themen schätzt die Autorin als sehr bedeutend ein. Da die museale Seite bisher sehr bemüht war die Unterstützung der unternehmerischen Förderer wahrnehmbar zu machen, sollten auch diese im Rahmen ihrer eigenen Kommunikationsaktivitäten stärker darauf hinweisen. Gemeinsame Aktionen wie Lesungen, Wettbewerbe und Events können hierzu geeignete Anlässe schaffen.

Der Fokus der unternehmerischen Förderung sollte weiterhin auf dem Kommunikationsaspekt liegen.

Der bisherige Förderschwerpunkt Kommunikation sollte nach Ansicht der Autorin unbedingt beibehalten werden. Der große Publikumserfolg der kuratoriumsgeförderten Ausstellungen legt die Vermutung nahe, dass die erhöhte Sichtbarkeit in Form von Werbeplakaten, anspruchsvollen Internetpräsenzen und weiteren Maßnahmen entscheidend zum Erfolg beigetragen hat. Nicht nur die hohen Besucherzahlen sondern auch Verlängerungen wie beispielsweise im Fall der Ausstellung *Im Licht von Amarna* belegen diesen Erfolg. Die Ausstellung *Uruk 5000 Jahre Megacity*⁴⁷² im Pergamonmuseum zog allein in den ersten drei Monaten 250.000 Interessierte an. Da der Etat, welchen die Stiftung Preußischer Kulturbesitz für die Öffentlichkeitsarbeit vorsieht, sehr gering ist, sind die kuratoriumsgeförderten Maßnahmen umso bedeutender.

Die soziale Komponente der Nachhaltigkeit sollte stärker betont werden.

Gerade das Engagement für eine Kultureinrichtung, welche das Erbe der Menschheit in Form von Kulturgütern für nachfolgende Generationen bewahrt, ist prädestiniert dazu, im Kontext mit der nachhaltigen Entwicklung kommuniziert zu werden. Hier bieten sich zahlreiche Ansätze, um gemeinsame Projekte mit den Unternehmen zu initiieren – gerade auch für Kinder sowie Nachwuchskünstler und -wissenschaftler als Zukunftsträger. Hier ist das kreative Potenzial eines Konzeptes wie dem Kuratorium Museumsinsel bei Weitem noch nicht ausgeschöpft.

Im Hinblick auf die zentralen Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit sieht die Autorin die große Bedeutung des Faktors Nachhaltigkeit für die untersuchten Unternehmen als eindeutig belegt an, wobei besonders die soziale Komponente der Nachhaltigkeit und somit die Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung im Mittelpunkt steht. Die Förderung von Kunst und Kultur ist als besonders beliebte Art der Umsetzung anzusehen. Die Internetpräsenz dient als Plattform für die Thematisierung im Rahmen der externen Unternehmenskommunikation. Im Kontext mit dem Engagement der Unternehmen für das

⁴⁷² Vgl. Anhang 22.

UNESCO-Weltkulturerbe Museumsinsel Berlin konstatiert die Autorin, dass zukünftige Potenziale noch nicht ausgeschöpft sind und eine Weiterentwicklung des Konzeptes Kuratorium Museumsinsel als sehr lohnenswert anzusehen ist. Besonders notwendig erscheint hierbei eine stärkere strategische Ausrichtung und Nutzung, was die systematische Erhebung von Daten zur Besucherresonanz und das Sensibilisieren des jüngeren Publikums für Kunst und Architektur einschließt.

Die Arbeit der Autorin ergab interessante Ansätze für weitere Forschungen, die im Anschluss thematisiert und mit Ausführungen zur praktischen Relevanz der Untersuchungsergebnisse verknüpft werden.

8.3 Ansätze zur weiterführenden Forschung und praktische Relevanz der Ergebnisse

Zunächst wäre es natürlich wünschenswert, weitere Mitglieder des Kuratoriums hinsichtlich ihrer Erfahrungen in der Zusammenarbeit zu befragen. Zudem bietet es sich an durch Befragung der Besucher zu analysieren, inwieweit die Marke Museumsinsel bereits etabliert ist und welche ergriffenen Maßnahmen besonders dazu beitragen, diese weiterhin zu stärken. Darüber hinaus wäre eine Befragung hinsichtlich des unternehmerischen Engagements interessant. Inwieweit nehmen die Besucher die Mitglieder des Kuratoriums im Rahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Staatlichen Museen zu Berlin wahr? Wie wird die Thematik bewertet?

Einen besonders interessanten Forschungsansatz sieht die Autorin im Hinblick auf die interne Unternehmenskommunikation der Kuratoriumsmitglieder. Die Ausstellung des Tutanchamun im Innenhof von KPMG und das dazugehörige Informationsblatt⁴⁷³, das die Autorin bei ihrem Besuch erhielt, weisen auf eine lohnende Thematik hin. Inwieweit kommunizieren die Kuratoriumsmitglieder ihr Engagement intern, und welche Vorteile oder Nachteile ergeben sich daraus? Hier wären weiterführende Untersuchungen wünschenswert.

Im Kontext mit der Umsetzung des im August 2013 beschlossenen Planes, an der Neuen Nationalgalerie ein Museum für die Kunst des 20. Jahrhunderts zu errichten, sieht die Autorin einen besonders lohnswerten Forschungsansatz. Die Debatte um den möglichen Umzug der Alten Meister von der Gemäldegalerie auf die Museumsinsel war dem Beschluss ebenso vorausgegangen wie die Diskussion um die Unterbringung der Sammlung Pietzsch. Hier

⁴⁷³ Vgl. Anhang 23.

bietet sich eine enge Einbindung jener Unternehmensvertreter an, die ihr Engagement über ihre Tätigkeit im Kuratorium Museumsinsel hinaus ausdehnen möchten. Nicht nur ein intensiver Austausch mit den Unternehmen sollte die Umsetzung des Planes begleiten sondern auch die Interaktion mit dem künftigen Publikum. Eine Befragung könnte hierbei nicht nur Ideen generieren sondern auch dazu beitragen Konflikte abzubauen, die möglicherweise durch den hohen Finanzierungsaufwand entstehen. In diesem Zusammenhang bietet sich zudem eine sehr gute Möglichkeit die Untersuchungsergebnisse der Autorin für die praktische Arbeit der Museen zu nutzen. Da der Austausch zwischen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz und den Unternehmen als Erfolgsfaktor erkannt wurde und die stärkere inhaltliche Einbindung der Förderer lohnenswert erscheint, sollte bei der Umsetzung der Pläne eng zusammengearbeitet werden. Ausstellungen und Veranstaltungen, die eine Verbindung zwischen der Museumsinsel und dem neu zu bebauenden Areal herstellen, eignen sich hierzu besonders. Da durch den Förderfokus des Kuratoriums die Museumsinsel im vergangenen Jahrzehnt kommunikativ in Szene gesetzt wurde, kann sie als Anknüpfungspunkt fungieren, um auch die zahlreichen weiteren Häuser der Stiftung Preußischer Kulturbesitz stärker im öffentlichen Bewusstsein zu etablieren. Eine Ausstellung unter Integration ausgewählter Alter Meister aus der Gemäldegalerie würde die geführte Diskussion um die museale Neuordnung noch einmal aufgreifen und eine Perspektive für die Zukunft aufzeigen.

Ein weiteres Untersuchungsergebnis, welches in der praktischen Arbeit berücksichtigt werden sollte, ist die Zufriedenheit mit dem Kuratoriumskonzept. In die Verhandlungen über die weitere Zusammenarbeit mit den Unternehmen und die Ausdehnung der Förderung über die Häuser der Museumsinsel hinaus sollte diese positive Bewertung einbezogen werden. Da sich der Austausch zwischen Museumsvertretern und Unternehmern aus unterschiedlichen Branchen als sehr gewinnbringend für beide Seiten erwiesen hat, bieten sich weiterhin regelmäßige Treffen in diesem Kreis an.

Die Autorin möchte zudem noch einmal ausdrücklich die große Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit hervorheben. Der geringe Etat, welcher hierfür von der Stiftung Preußischer Kulturbesitz vorgesehen ist, steht in keiner Relation zum eigentlichen Bedarf. Die Untersuchungsergebnisse zeigen eindeutig, dass die Kritik von Unternehmensseite unbedingt ernst genommen werden muss. Eine Institution wie die Stiftung Preußischer Kulturbesitz, welche die Stadt Berlin mit der Vielfalt ihrer Häuser in so starkem Maße prägt, muss vom Publikum wahrgenommen werden. Kommunikationsmaßnahmen wie jene im Rahmen der großen kuratoriumsgeförderten Sonderausstellungen müssen ausgebaut werden. Auch die

Dauerausstellungen und die interessanten Entwicklungen um Museumsinsel, Humboldt-Forum und Kulturforum verdienen es, umfangreich kommuniziert zu werden.

8.4 Chancen, Risiken und Perspektiven

„Die Menschen haben sich sehr früh Gedanken gemacht, um den Prozess der Erinnerung zu befördern und Instrumente geschaffen, mit denen sie faktisch das Gedächtnis auslagern, d. h. auf materielle Medien übertragen. Diese materiellen Medien werden im Wesentlichen bewahrt von Bibliotheken, Archiven und Museen“⁴⁷⁴, konstatiert Lehmann und befürchtet, dass die zunehmende mediale Flüchtigkeit und Beschleunigung und die „daraus resultierende Oberflächlichkeit die kulturelle Überlieferung auf spektakuläre Einzelereignisse mit Unterhaltungswert reduziert.“⁴⁷⁵ Er prognostiziert „die eindeutige Bevorzugung ökonomischer Sichtweisen gegenüber kulturellen, so dass das, was im Wettbewerb nicht bestehen kann, in eine gesellschaftliche Randlage zu kommen droht.“⁴⁷⁶ Gerade Events wie die Babylon-Ausstellung sind jedoch besonders gut dazu geeignet, um nicht nur die Reputation der Mitglieder des Kuratoriums Museumsinsel zu steigern, da sie medienvermittelte Kommunikation versprechen, die gemäß Eisenegger hierfür ausschlaggebend ist. Diese Events helfen gleichzeitig die Marke Museumsinsel, welche in den vergangenen Jahren gestärkt wurde, ins Bewusstsein der Besucher einzuprägen. Auch das Pergamon-Panorama, das im Jahr 2011 medialer Mittelpunkt einer entsprechenden Ausstellung war, ist hier beispielhaft. „Wenn Besucher das Bild inhalieren und danach Stücke im Museum betrachten, ist das doch ein ganz anderes Erlebnis“⁴⁷⁷, ist der Panorama-Architekt Yadegar Asisi überzeugt. Die häufige Thematisierung des Kuratoriums Museumsinsel durch die Stiftung Preußischer Kulturbesitz im Rahmen von Publikationen, Presseerzeugnissen, Jahrbüchern und Werbekampagnen verspricht ebenfalls positive Effekte auf die Mitglieder. Im Gegensatz dazu steht die Tatsache, dass die Mitglieder selbst ihr Engagement im Rahmen der externen Unternehmenskommunikation eher geringfügig zur Sprache bringen, obwohl Nachhaltigkeitsthemen und Corporate-Citizenship-Aktivitäten generell häufig im Rahmen der

⁴⁷⁴ Jahrbuch Stiftung Preußischer Kulturbesitz. Band XXXVII, S. 99.

⁴⁷⁵ Ebenda.

⁴⁷⁶ Ebenda, S. 100.

⁴⁷⁷ Wenderoth, Andreas/Westrich, Gerhard: Die Auferstehung Pergamons. GEO 10/Oktober 2011, S. 63.

Corporate Websites und der Pressearbeit aufgegriffen werden. „Unser Engagement für die Museumsinsel ist eher mäzenatisch, weil es keine entsprechende Gegenleistung gibt“⁴⁷⁸, verneint Henning Schulte-Noelle die Rolle des Sponsors. „Wir wollen uns nicht zu dominant ins Bild setzen. Aber wer sich für die Sache interessiert, findet uns schon.“⁴⁷⁹ Da die Stiftung Preußischer Kulturbesitz die Kuratoriumsmitglieder noch im Jahr 2011 als Sponsoren aufführte, besteht hier offenbar noch Klärungsbedarf.

Es ist sehr begrüßenswert, dass sich diese Großunternehmen für eine ganze Dekade zur Förderung der Museumsinsel zusammengefunden haben, denkt man an die kurzen Zeitspannen, die solche Aktivitäten der Wirtschaft zuweilen umfassen, dennoch leistet der Staat – und somit die Bürger – mit einem Betrag von „einer Milliarde – gestreckt auf zehn Jahre“⁴⁸⁰ den finanziellen Hauptanteil. Der Hauptanteil der öffentlichen Aufmerksamkeit durch eine allgegenwärtige Logopräsenz entfällt jedoch auf die Wirtschaftsunternehmen, weshalb die Zweifel am Nutzen dieses Engagements, welche im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zum Teil deutlich wurden, nur schwer nachvollziehbar sind. Im Rahmen einer Studie von Ernst & Young aus dem Jahr 2011 sahen 68 % bzw. 66 % der 1.000 befragten Verbraucher nachhaltiges Wirtschaften und soziales Engagement von Unternehmen als sehr wichtig an. „Aber: Jeweils nur zwei von drei Befragten fallen überhaupt ein oder mehr Unternehmen ein, die sich für die Umwelt einsetzen bzw. sich sozial engagieren. Angesichts der umfassenden Aktivitäten, die viele Unternehmen mittlerweile auf diesen Gebieten entfalten (und oft in Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Berichten dokumentieren), ist dies ein schwaches Ergebnis. Die Unternehmen sollten nicht nur Gutes tun, sondern stärker auch darüber reden und diese Aspekte stärker in den Fokus ihrer Unternehmenskommunikation rücken.“⁴⁸¹ Angesichts dessen wäre eine verstärkte eigene Kommunikation des Engagements für das Projekt Museumsinsel durch die Mitglieder des Kuratoriums zwar wünschenswert, doch „wie auch immer ein Unternehmen seine Tätigkeit kommuniziert – ob es im Stillen agiert oder daraus eine große Werbeaktion macht – es bleibt ein Engagement, von dem viele Menschen etwas haben.“⁴⁸²

⁴⁷⁸ URL: <http://www.tagesspiegel.de/zeitung/nofretetes-heimliche-liebhaber/632650.html> [7.06.2011].

⁴⁷⁹ Ebenda.

⁴⁸⁰ Ebenda.

⁴⁸¹ URL: http://www.ey.com/DE/DE/About-us/Publikationen_Studien_2011 [15.08.2011].

⁴⁸² Klein, Katharina: Neues Interesse am ehrbaren Kaufmann. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 22. August 2011, S. 14.

„Wir sprechen kein Fachchinesisch mehr, und wir bringen Emotionen in unsere Ausstellung. Uns geht es darum, dass die Besucher bei uns wirklich außergewöhnliche Erfahrungen mit der Kunst machen“⁴⁸³, fasst Arnold Lehmann, Direktor im Brooklyn Museum of Art, die zukünftige Ausrichtung seines Hauses zusammen. Diese Gefahr geht häufig von einer starken Eventisierung im Museumsbereich aus. Jens Jesse hingegen forderte in einem Artikel für Die Zeit, dass die Zivilisation die Hochkultur als Maßstab nicht verlieren dürfe und kritisierte „die Museumsleute und Regisseure, die um jeden Preis dem gusseisernen Seriösen, dem Bürgerlichen der Hochkultur entkommen wollen. Das Ergebnis ist jene Eventkultur, die auch einer Ausstellung, einer Theaterinszenierung den Klatschfaktor und das Gepräge einer Party geben möchte. Die Kunst selbst genügt ihnen nicht mehr, es müssen auch eine exotische Location für die Ausstellung und Fernsehprominenz für die Inszenierung gefunden werden. Nirgendwo manifestiert sich das Misstrauen gegen die Hochkultur deutlicher als dort, wo ihre angestellten Verwalter selbst nicht mehr an sie glauben.“⁴⁸⁴ Im Fall der Museumsinsel besteht diese Gefahr ebenfalls, kann jedoch gegenwärtig noch als gering eingeschätzt werden, da vereinzelte Großereignisse wie die Babylon-Ausstellung im Jahr 2008 zu einer Steigerung des Bekanntheitsgrades der Häuser beitragen, aber nicht der Regelfall sind. Den umfangreichen Werbemaßnahmen für die Ausstellung *Gesichter der Renaissance*, welche im Jahr 2011 im Bode-Museum präsentiert wurde, merkte man die Finanzmittel des Kuratoriums Museumsinsel deutlich an, was sich beispielsweise durch die Einrichtung einer umfangreichen Website sowie durch auffällige Plakatierung im Stadtbild äußerte. Dennoch löste die Kampagne offenbar durchaus gemischte Gefühle aus. Kia Vahland äußerte sich in einem Artikel für die Süddeutsche Zeitung kritisch und verkündete: „Die gute Nachricht: Die Ausstellung hält sich nicht an die Versprechen ihrer Werbung. Diese hatte alles getan, um die Hochkultur auf niedrigstes Niveau zu bringen. Vorbild waren offenbar Talk-Runden im Privatfernsehen, in denen arme Würstchen mit Schlagworten untertitelt und dem Publikum zum Fraß vorgeworfen werden.“⁴⁸⁵ Sie kommentierte damit die eigens für die Ausstellung eingerichtete Website, auf der ausgewählte Porträts mit Bewertungen wie „Fieser Typ“, „Latin Lover“, „It-Girl“ oder „Nette Kette“ versehen wurden und welche die Logos der Kuratoriumsmitglieder aufführt. „Bild macht auch mit und freut sich auf ‚Die schöne Bianca: jung, reich, ledig‘. So einfach ist das mit den Damen und Herren von damals – wozu

⁴⁸³ Wedel, Carola: Visionen für ein Museum von morgen – Jahrhundertprojekt Museumsinsel. DVD 2008.

⁴⁸⁴ Jesse, Jens: Hoch die Hochkultur! In: Die Zeit vom 7. Juli 2011, S. 45.

⁴⁸⁵ Vahland, Kia: Liebe, Kunst und Adlernase. In: Süddeutsche Zeitung vom 25. August 2011, S. 9.

eigentlich noch Schlange stehen? Man könnte auch ins Fitnessstudio gehen, wie es ein offizieller YouTube-Clip der Ausstellung mit Filmchen von Hantelschwingern („Die Renaissance bringt sich in Form“) naheulegen scheint⁴⁸⁶, moniert Vahland und konstatiert: „Offensichtlich haben die Macher noch nicht mitbekommen, dass die Renaissancekunst neben der Klassischen Moderne zu den Selbstgängern gehört, die keine aggressive PR nötig haben. Die Leute gehen nicht in historische Ausstellungen, um eine Welt vorzufinden, die genauso ist wie das, was sie schon kennen. Sondern sie suchen dort in der Regel nach neuen gedanklichen und ästhetischen Perspektiven. Und wer sich noch nicht für alte Kunst interessiert, wird das nicht ändern, wenn man ihn mit Anachronismen für dumm verkauft.“⁴⁸⁷ Nicht nur die Werbemaßnahmen wurden offenbar auf Nachrichtenfaktoren wie Eindeutigkeit und Überraschung zugeschnitten, um ein maximales Medienecho zu erzeugen. Prominente Stimmen sollen der Ausstellung zusätzlich Gehör verschaffen, wenn dem Besucher Apps zur Verfügung stehen, die Designer Wolfgang Joop und Frisör Udo Walz zu modischen Aspekten der Renaissance zu Wort kommen lassen. Gerade die Museumsinsel sollte sich auf Kernkompetenzen verlassen, die bereits zu Zeiten von Schinkel und Humboldt ihren Wert ausmachten und die mit dem Ausbau des Humboldtforums sicherlich wieder an Bedeutung gewinnen werden, denn häufig „wird der überwiegende Teil der verfügbaren Arbeitskraft und Finanzmittel in den Bereich der Vermittlung investiert – Tendenz weiter steigend. Ausstellungen prägen inzwischen offenkundig das Bild eines Museums und folgen einander in oft immer kürzer werdenden Abständen. Die grundlegenden musealen Aufgaben des Sammelns, Bewahrens und vor allem des Forschens drohen hierdurch vielerorts zu kurz zu kommen. Doch gerade sie sind es, durch die das Wissen über das natürliche und kulturelle Erbe, das in den Museen lagert, überdauert und seine Erweiterung findet.“⁴⁸⁸ Sicherlich kann man ein schlechtes Produkt durch gutes Marketing verkaufen, aber man sollte stets aufpassen, dass ein gutes Produkt nicht durch übertriebenes Marketing entwertet wird. Die Gesichter-

⁴⁸⁶ Vahland, Kia: Liebe, Kunst und Adlernase. In: Süddeutsche Zeitung vom 25. August 2011, S. 9.

⁴⁸⁷ Ebenda.

⁴⁸⁸ Graf, Bernhard: Einleitung. In: Wilhelm Krull und Bernhard Graf (Hrsg.): Was heißt und zu welchem Ende betreibt man Forschung in Museen?“ Tagungsband Berlin 2007. Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumsforschung. Berlin 2009, S. 5.

Ausstellung im Bode-Museum als „wohl unwiederholbare Leistung“⁴⁸⁹ weckte hier offenbar erste Bedenken.

Henning Schulte-Noelle sprach sich bereits im Jahr 2005 dafür aus, die Büste der Nofretete „zu einem überragenden Publikumsmagneten nutzbar zu machen“⁴⁹⁰, was aus Sicht des Marketings eine sinnvolle Maßnahme darstellen mag, jedoch auch große Risiken birgt. Dies wird an der medial stark diskutierten Rückforderungsthematik immer wieder deutlich. Im Fall der Himmelsscheibe von Nebra, die auf dem sachsen-anhaltinischen Mittelberg gefunden wurde und im Landesmuseum in Halle ausgestellt und auch beheimatet ist, besteht diese Problematik nicht, wenn sie als Alleinstellungsmerkmal vermarktet wird. Die Anstrengungen des Kuratoriums Museumsinsel, die Häuser als Gesamtmarke zu etablieren und zu stärken, deuten hier sicherlich in die sinnvollere Richtung. Zudem wurde die Verleihung des Weltkulturerbestatus mit der Einzigartigkeit des Ensembles selbst begründet, dem also sogar ohne die Ausstellungsstücke ein großer kultureller Wert zuerkannt wird. Es ist fraglich, inwieweit sich die Stiftung Preußischer Kulturbesitz dessen bereits bewusst ist, zumal weder der Louvre noch das British Museum, die häufig als europäische Vergleichsgrößen herangezogen werden, einen Welterbetitel vorweisen können. Im Rahmen aller Marketingaktivitäten sollte deshalb stets der Terminus UNESCO-Weltkulturerbe Museumsinsel Berlin genutzt werden, um diesen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen renommierten Häusern zu betonen.

8.5 Ausblick

Zum Abschluss dieser Arbeit möchte die Autorin einen Ausblick geben und acht generelle Hinweise anfügen, welche sich aus den vorangegangenen Ausführungen ergeben und die zukünftig beachtet werden sollten:

⁴⁸⁹ Hohmeyer, Boris: Schöne Damen, mächtige Herren: Das Berliner Bode-Museum zeigt, wie die Italiener des 15. Jahrhunderts mit Porträts in Öl, Stein oder Metall Politik machten. In: art. Das Kunstmagazin. September 2011, S. 22.

⁴⁹⁰ Schulte-Noelle, Henning: Partnerschaft für die Museumsinsel. In: Jahrbuch Preußischer Kulturbesitz. Band XLII/2005. Gebr. Mann Verlag 2006, S. 56.

1. Der Terminus UNESCO-Weltkulturerbe Museumsinsel Berlin sollte Kern aller Kommunikationsaktivitäten werden, um sowohl die Bedeutung über europäische Grenzen hinaus zu unterstreichen als auch die zeitliche Dimension zu integrieren. Damit erhöht sich auch der empfundene Wert einer Förderung für die Unternehmen und mag dazu beitragen, bisherige Mitglieder des Kuratoriums zu halten und weitere für eine Zusammenarbeit zu gewinnen.
Diese Maßnahme würde gleichzeitig das Markenprofil schärfen, indem die Begrifflichkeiten Stiftung Preußischer Kulturbesitz und Staatliche Museen zu Berlin, welche das einheitliche Wahrnehmungsbild in der Öffentlichkeit ohnehin erschweren dürften, auf einen prägnanten Terminus mit hoher Ausstrahlungskraft reduziert werden.
2. Die ehemaligen Mitgliedsunternehmen des Kuratoriums sollten sich weiterhin auf dezente öffentlichkeitswirksame Maßnahmen wie den Abdruck ihrer Logos auf Werbematerialien beschränken und die Eigenpräsentation innerhalb von Ausstellungsräumen vermeiden, um die Zeitreise, auf welche sich Museumsbesucher begeben möchten, durch ihre Logopräsenz nicht abrupt zu beenden und somit Unmut zu erzeugen. Im eigenen Interesse sollte ihre Werbebotschaft hinter der Botschaft der geförderten Kultureinrichtung zurückstehen. Durch diese Zurückhaltung wird auch das Risiko minimiert, dass dieses Engagement von den Medien ad absurdum geführt wird. Dies wäre beispielsweise möglich gewesen, wenn sich BP vor dem Auslaufen des Öls im Golf von Mexico umfassend seiner Aktivitäten im Umweltschutz gerühmt hätte. Besonders die Banken, von denen sich einige Vertreter im Kuratorium Museumsinsel engagieren, gerieten im Jahr 2011 zunehmend in die mediale Kritik und sind hier sicherlich besonders angreifbar.
3. Die kooperative Komponente zwischen dem UNESCO-Weltkulturerbe Museumsinsel Berlin und den Unternehmen sollte gestärkt werden, sodass nicht der einseitige Eindruck einer Verbindung zwischen Geldgeber und Geldempfänger entsteht. Im Rahmen der Ausstellung *Gesichter der Renaissance* 2011 im Bode-Museum wäre beispielsweise eine Thematisierung der italienischen Unternehmerfamilie Medici passend gewesen. Als Förderer von Künstlern wie Michelangelo und da Vinci ermöglichten sie maßgeblich das Zeitalter der Renaissance und trugen entscheidend dazu bei, „dass die Geschichte der europäischen Malerei von etwa 1320 bis etwa 1420

weitgehend als die des italienischen Einflusses beschrieben werden kann.⁴⁹¹ Ebenso leisten die Unternehmen heute ihren Beitrag zum Ausbau der Museumsinsel. Hier wäre eine inhaltlich passende Würdigung des Kuratoriums möglich gewesen. Cosimo de` Medici investierte auf Anraten des Papstes in die Instandsetzung des Konvents von San Marco, was beispielhaft für das Mäzenatentum der Medici war. „Der moralische Makel, der dem Geld letztlich seit der Antike schon anhaftet, führt dazu, dass Gewinne gleichsam zur Reinigung im hohen Maße in Caritas und Kunstwerke flossen. Ins Geld ist ein schlechtes Gewissen eingebaut, das es kulturell produktiv werden lässt. Darauf beruhen Kunstsammlungen und Kultursponsoring im Wesentlichen ja bis heute. Wenn es für die Herstellung von Schönheit verwendet werden kann, dann wächst dem Geld eine adelnde Eigenschaft zu, die es ursprünglich nicht hat.“⁴⁹²

4. Hinsichtlich der Unternehmenspräsentation zur Erzielung von Werbeeinflüssen sollten bisherige Erfahrungen in anderen Ländern beachtet werden. „Es wird keine Reklamebanner am Kolosseum geben“⁴⁹³, verkündete beispielsweise Diego Della Valle vom Luxuswarenhersteller Tod's im Jahr 2011, nachdem er die Kosten von 25 Millionen Euro für die Sanierung zugesagt hatte. Nun bleibt zu hoffen, dass sein 15-jähriges Nutzungsrecht für Werbezwecke tatsächlich in einflussreicherer Art und Weise von der Kommunikationsabteilung des Konzerns wahrgenommen wird, da kreative, auf den inhaltlichen Kern zugeschnittene Werbung vom Publikum zumeist positiver bewertet wird als simple Werbebanner. Der Kunsthistoriker Salvatore Settis befürchtet den „Ausverkauf des kulturellen Eigentums von Italien“⁴⁹⁴ und äußert Bedenken hinsichtlich Della Valles Engagement: „Die einen sagen, er habe es aus reinem Mäzenatentum getan, die anderen glauben, dass er im Gegenzug die exklusiven Nutzungsrechte für das Bild des Kolosseums bekommt. Das ist nicht richtig transparent. Wenn es Mäzenatentum ist und die Restaurierung von Fachleuten gemacht wird, warum nicht? Wenn Della Valle aber auf der Grundlage von Verträgen tätig wurde, die am Ende ihm mehr nutzen als dem Kolosseum, dann sage ich

⁴⁹¹ Panofsky, 1979, S. 124.

⁴⁹² Richter, Peter: Besetzt den Palazzo Vecchio. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 30. Oktober 2011, S. 23.

⁴⁹³ Diehl, Ute: Wir zeigen es der Welt. In: art. Das Kunstmagazin. September 2011, S. 126.

⁴⁹⁴ Kreiner, Paul: Interview mit Salvatore Settis. In: Der Tagesspiegel vom 6. Januar 2012, S. 19.

Nein.⁴⁹⁵ Mit über vierzig Weltkulturerbestätten verfügt Italien über die meisten Kulturschätze weltweit. Der Marktwert wird auf 37 Milliarden Euro geschätzt. Auf Sizilien zeichnet sich bereits die Versteigerung der Tempelanlage in Agrigent an Privatkonzerne ab.

5. Das UNESCO-Weltkulturerbe Museumsinsel Berlin sollte weniger den Vergleich mit Häusern wie dem Louvre suchen, sondern sich der eigenen Stärken bewusst werden. Im Radius von 2 km befinden sich zahlreiche touristische Sehenswürdigkeiten, darunter der Berliner Fernsehturm, der Berliner Dom, die Humboldt-Universität, der Boulevard Unter den Linden mit Brandenburger Tor, Reichstag und Potsdamer Platz in unmittelbarer Nähe. Mit der Marienkirche und dem Nikolaiviertel sind sowohl die älteste Kirche Berlins (um 1250) als auch der ehemalige Stadtkern fußläufig erreichbar. Bereits Karl Friedrich Schinkel rühmte die Lage der Museumsinsel im Kern von Ur-Berlin. Der Wiederaufbau des Stadtschlusses mag dieser Rückbesinnung ebenso förderlich sein wie die museale Aufbereitung des Alten Rathauses aus dem 13. Jahrhundert in unmittelbarer Nachbarschaft, welches Historiker bei seiner Wiederentdeckung im Jahr 2010 als eines der Gründungsbauwerke der Stadt beschrieben. Ausstellungen wie jene zu den Metropolen Babylon und Pergamon in den Jahren 2008 und 2011 entsprechen der Metropole Berlin, welche in den vergangenen Jahren kontinuierlich an touristischem Interesse gewonnen hat, und weisen die Richtung für zukünftige Vorhaben. Eventelemente wie das Pergamon-Panorama des Künstlers Asisi sind sicherlich nützlich, um die Medien zur Berichterstattung über die Vorgänge rund um das UNESCO-Weltkulturerbe Museumsinsel Berlin anzuregen. Der Transformationsprozess des Areals Museumsinsel wird auch in den nächsten Jahren das Interesse der Öffentlichkeit auf sich ziehen. Während das Gebiet der Freiburger-Gruppe mit Hotels und Gaststätten überwiegend wirtschaftlich genutzt werden soll, und die fünf Museen kulturell geprägt sind, handelt es sich beim Berliner Schloss bereits bei der Konzeption um eine Mischform, bei der Wirtschaft und Kultur in ausgewogenem Verhältnis zu ihrem Recht kommen sollten. In Venedig sind Wirtschaftsunternehmen seit Jahren aktiv. Benetton kaufte beispielsweise das Handelszentrum Fondaco dei Tedeschi aus dem 13. Jahrhundert, um ein Luxuskaufhaus darin einzurichten, und „während

⁴⁹⁵ Kreiner, Paul: Interview mit Salvatore Settis. In: Der Tagesspiegel vom 6. Januar 2012, S. 19.

Denkmalschützer gegen Kommerzialisierung und Privatisierung öffentlichen Kulturguts protestieren, freut sich Venedigs Bürgermeister Giorgio Orsoni, dass endlich mal ein venezianischer Palazzo nicht in ein Hotel umgewandelt wird.⁴⁹⁶

6. Im Zusammenhang mit dem Erkennen der eigenen Stärken sollte die Stiftung Preußischer Kulturbesitz bedenken, dass heutige Werbestrategen gern kommunikativ aufwerten, was inhaltlich auf schwachen Fundamenten steht. Die Museen auf der Museumsinsel können jedoch auf einen beachtlichen Schatz zurückgreifen, den es kommunikativ viel stärker zu vermitteln gilt. Prof. Nonnenmacher kritisiert zu Recht das geringe Budget für die Öffentlichkeitsarbeit. Zwei Verantwortliche für diesen Bereich sind einer Institution wie der Stiftung Preußischer Kulturbesitz in keinem Maße angemessen. Die langen Schlangen vor dem Bode-Museum während der Ausstellungszeit von *Gesichter der Renaissance* oder die Überraschung der Verantwortlichen darüber, dass eine archäologische Ausstellung wie jene zum Palast vom Tell Halaf eine halbe Millionen Besucher anzog, sind möglicherweise ein Hinweis darauf, dass die aufwändigen Werbekampagnen, welche das Kuratorium Museumsinsel finanzierte, maßgeblich zu diesen Erfolgen beigetragen haben. Der Rat der Unternehmensmitglieder, sich wesentlich stärker auf diesem Gebiet zu engagieren, sollte ernst genommen werden. Es wäre bedenklich, wenn ein Konzept wie die Wanderausstellung *Tutanchemun* von Semmel Concerts, die nach ihrer Tour durch zwölf Länder ab März 2013 auch in Berlin zu sehen war und trotz Verzicht auf Originale europaweit über vier Millionen Besucher angezogen hat, mehr Aufmerksamkeit auf sich zöge als die Museumsinsel. Es wäre sehr schade, wenn das „Fehlen jeglicher Aura. Der Einstieg ins archäologische Disneyland“⁴⁹⁷, mehr Beachtung fände als die Schatzkammer der Stiftung Preußischer Kulturbesitz.
7. „Unser Traum ist natürlich mit den Alten Meistern auf die Museumsinsel umzuziehen“⁴⁹⁸, teilte Prof. Parzinger seine Vision mit den Journalisten, die an der Jahrespressekonferenz des Präsidenten der Stiftung Preußischer Kulturbesitz 2013 teilnahmen. Diese Maßnahme ist geradezu prädestiniert dafür von den Unternehmern unterstützt zu werden, um die Marke zu stärken und die internationale Strahlkraft zu

⁴⁹⁶ Kreiner, Paul: Alles muss raus. In: Der Tagesspiegel vom 6. Januar 2012, S. 19.

⁴⁹⁷ Kirschner, Stefan: Keine Angst vorm Fluch des Pharaos. In: Berliner Morgenpost vom 5. März 2013, S. 19.

⁴⁹⁸ Prof. Hermann Parzinger auf der Jahrespressekonferenz des Präsidenten der Stiftung Preußischer Kulturbesitz am 30. Januar 2013 in Berlin.

erhöhen. Im August 2013 zeichnete sich jedoch die Umsetzung des Planes ab ein Museum für die Kunst des 20. Jahrhunderts an der Neuen Nationalgalerie zu errichten, welches die Schenkung des Sammlerehepaares Pietzsch aufnehmen soll. Die Autorin möchte jedoch dazu anregen die eigentliche Vision darüber nicht aus den Augen zu verlieren und weiterhin als langzeitliche Perspektive in Betracht zu ziehen.

8. Im April 2013 präsentierte der Pantomime Andrey Alexander das fotografisch rekonstruierte Fries des Pergamonaltars im Moskauer Puschkin Museum. Die Figuren wurden von Schauspielern dargestellt, welche die gesamte Originalfläche von 30 Mal vier Metern visualisierten. Mit einer ähnlichen Idee bereicherte das Rijksmuseum in Amsterdam die Feierlichkeiten zu seiner Wiedereröffnung nach zehnjähriger Umbauzeit am 13. April 2013. Der größte Schatz des Hauses, Rembrandts Gemälde *Die Nachtwache*, wurde mit verkleideten Darstellern in einem Rahmen lebendig. Auch in Berlin avancierte im selben Monat eine kreative Eventidee eines Kuratoriumsmitgliedes zum Publikumserfolg. Unter dem Motto *Macht Kunst: Ihr Meisterwerk in der neuen Kunsthalle* lud die Deutsche Bank Nachwuchskünstler dazu ein ihre Kunstwerke in Berlin Unter den Linden auszustellen und konnte sich über lange Warteschlangen freuen. Diese Beispiele zeigen, dass sinnvolle, inhaltsbezogene Events oftmals die beste Werbung garantieren, ohne die Grenzen des guten Geschmacks überschreiten zu müssen. Die Inszenierung von Alexander war sogar Thema in der Tagesschau des Ersten Deutschen Fernsehens. Ein Ausstellungsraum für Nachwuchskünstler auf der Museumsinsel nach dem Vorbild der Deutschen Bank wäre sicherlich eine schöne Idee, um Kunstinteressierten das UNESCO-Weltkulturerbe weiter näherzubringen und dabei vielleicht sogar das Mäzenatentum zu fördern. In jedem Fall gilt es kreative Projekte in die kommunikative Arbeit der Museen einzubauen, ohne die Glaubwürdigkeit in den Augen des Publikums zu gefährden.

„Kultur baut Brücken“⁴⁹⁹, konstatiert der Vorsitzende des Kuratoriums Museumsinsel Henning Schulte-Noelle. „Sie ermöglicht die Verständigung über Grenzen hinweg. Dies spüren nicht zuletzt Unternehmen mit Kunden und Mitarbeitern in aller Welt. Das Wirtschaftsleben ist – wie unser Zusammenleben generell – auch eine kulturelle Leistung und

⁴⁹⁹ Schulte-Noelle, Henning: Das Kuratorium Museumsinsel. Jahrbuch Preußischer Kulturbesitz. Band XXXIX/2002. Gebr. Mann Verlag 2003, S. 256.

basiert auf Kommunikation und Verständigung. Der Dialog zwischen Kultur und Wirtschaft bringt Gewinn für beide Seiten.“⁵⁰⁰ Das Kuratorium Museumsinsel ist hierfür ein eindrucksvolles Beispiel, weil es im Sinne der Nachhaltigkeit einzigartige Werte für die zukünftigen Generationen bewahren hilft. Auf dem Erreichten aufzubauen und neue Projekte anzustoßen, wird Aufgabe des folgenden unternehmerischen Förderkreises sein, der sich in Zukunft bilden wird. Die Diskussion um Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility beschäftigt sich mit der Ausdehnung wirtschaftlichen Wirkens über den originären Funktionsbereich hinaus. Das umfassendere Konzept der nachhaltigen Entwicklung fokussiert die Frage, ob und wie Unternehmen als Teil der Gesellschaft agieren sollten, um einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Die unternehmerischen Aktivitäten zum Wohle der Gesellschaft lassen sich jedoch nicht nur zur Profilierung im Rahmen der Unternehmenskommunikation nutzen, sondern befördern schlicht auch die Ausdehnung des Macht- und Einflussbereiches der Wirtschaft. Unternehmerisches Engagement für eine nachhaltige Entwicklung kann auch dazu dienen, diese Entwicklung in die Richtung des eigenen Vorteils voranzutreiben.

Die Dresdner Waldschlösschenbrücke, welche den Interessen der Wirtschaft entsprechend gebaut wurde und die zu Beginn dieser Arbeit als Symbol für das Spannungsverhältnis von Wirtschaft und Kultur bezeichnet wurde, konnte im August 2013 feierlich für den Verkehr freigegeben werden. „Die Blamage ist jetzt amtlich“, titelte Der Spiegel im Juni 2009. „Das Elbtal in Dresden ist nicht länger Teil des Weltkulturerbes. Weil die Stadt trotz Mahnungen den Bau der umstrittenen Waldschlösschenbrücke vorantrieb, hat die UNESCO den Status aberkannt – das gab es bislang erst ein Mal.“⁵⁰¹ Der Staat Oman hatte 2007 ein Schutzgebiet für die seltene Oryx-Antilope um 90 % gekürzt, um das Areal für die Ölförderung nutzen zu können. Die Zukunft wird nun zeigen, wie sich die Waldschlösschenbrücke in die schon im 18. Jahrhundert von Canaletto bewunderte Dresdner Elblandschaft einfügt. Ebenso wird sich zeigen, ob die Stiftung Preußischer Kulturbesitz architektonische Experimente in der historischen Mitte Berlins mit Bedacht umsetzt, wie es die *Initiative Volksbegehren – Rettet die Museumsinsel* bereits bei der Sanierung des Neuen Museums anmahnte, um den Welterbestatus nicht zu gefährden. Der Realisationszeitraum der Waldschlösschenbrücke deckt sich mit jenem der vorliegenden Arbeit. Die Autorin hofft, dass ihre Untersuchungen

⁵⁰⁰ Schulte-Noelle, Henning: Das Kuratorium Museumsinsel. Jahrbuch Preußischer Kulturbesitz. Band XXXIX/2002. Gebr. Mann Verlag 2003, S. 256.

⁵⁰¹ URL: <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/0,1518,631956,00.html> [17.11.2011].

ebenso zu lebhaften Diskussionen anregen und den Verhandlungen um die Neustrukturierung der ehemaligen Mitglieder des Kuratoriums Museumsinsel wichtige Impulse verleihen.

Quellenverzeichnis

Ackermann, Josef: Investitionen in unsere eigene Zukunft. In: Gesellschaftliche Verantwortung Bericht 2009. Mehr als Geld. 2010. Deutsche Bank AG.

Altmeppen, Klaus-Dieter: Journalistische Berichterstattung und Media Social Responsibility. Über die doppelte Verantwortung von Medienunternehmen. In: Raupp, Juliana/Jarolimek, Stefan/Schultz, Friederike. Handbuch CSR. Wiesbaden 2011, S. 247-266.

Andres, Susanne: Theoretische Bemerkungen zu internationalen Public Relations von Wirtschaftsunternehmen. In: Köhler, Tanja/Schaffranietz, Adrian (Hrsg.): Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert. Wiesbaden 2005, S. 145-162.

Avenarius, Horst: Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. 2. Darmstadt 2000.

Backhaus-Maul, Holger/Biedermann, Christiane/Nährlich, Stefan/Polterauer, Judith: Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte. In: Backhaus-Maul, Holger/Biedermann, Christiane/Nährlich, Stefan/Polterauer, Judith: Corporate Citizenship in Deutschland. Wiesbaden 2010, S. 15-49.

Baecker, Dirk: Wozu Kultur? Berlin 2001.

Bauman, Zygmunt: Postmoderne Ethik. Hamburger Edition 2009.

Bauman, Zygmunt: Leben als Konsum. Hamburger Edition 2009.

Baumgarten, A. G.: Theoretische Ästhetik. Hamburg 1988, VII.

Baumol, William J./Bowen, William G.: Performing arts – the economic dilemma. A study of problems common to theater, opera, music and dance. New York 1966.

Bazil, Vazrik: Redemanagement: Worte schaffen Werte. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden 2007, S. 429-440.

Behrens, Bastian/Winter, Michael: Anforderungen an ein Stakeholder-Reporting aus Sicht einer Kommunikationsagentur. In: Isenmann, Ralf/Marx Gomez, Jorge (Hrsg.): Internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung. Maßgeschneiderte Stakeholder-Kommunikation mit IT. Berlin 2008, S. 241-252.

Bendixen, Peter: Kulturmanagement zwischen kulturellem Eigensinn und ökonomischem Status. In: Heinze, Thomas: Kultur und Wirtschaft. Perspektiven gemeinsamer Innovation. Opladen 1995, S. 87-110.

Bentele, Günter/Nothhaft, Howard: Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Grundlage von Corporate Social Responsibility: Die (massen)mediale Konstruktion von Verantwortung und Verantwortlichkeit. In: Raupp, Juliana/Jarolimek, Stefan/Schultz, Friederike: Handbuch CSR. Wiesbaden 2011, S. 45-70.

Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2008.

Bernecker, Roland/Eschig Gabriele/Klein, Paul/Viviani-Schaerer, Madeleine: Die Idee des universellen Erbes. In: Welterbe-Manual. Handbuch zur Umsetzung der Welterbekonvention in Deutschland, Luxemburg, Österreich und der Schweiz. Bonn: Deutsche UNESCO-Kommission 2009, S. 10-13.

Biasini, Emile/Lebrat, Jean/Bezombes, Dominique/Vincent, Jean-Michel: Le Grand Louvre. Metamorphose d` un muse 1981-1993. Electa France. Milan – Paris 1989.

Biedermann, Christiane: Corporate Citizenship in der Unternehmenskommunikation. In: Backhaus-Maul, Holger/Biedermann, Christiane/Nährlich, Stefan/Polterauer, Judith: Corporate Citizenship in Deutschland. Wiesbaden 2010, S. 353-370.

Bläse, Dirk: Methodischer Rahmen für Planung, Durchführung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. In: Haedrich, Günther/Bartenheier, Günther/Kleinert, Horst: Öffentlichkeitsarbeit: Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Berlin, New York 1982, S. 187-199.

Blank, Melanie/Debelts, Julia: Was ist ein Museum? Wien 2001.

Bonus, Holger: Wertpapiere, Geld und Gold. Über das Unwirkliche in der Ökonomie. Graz; Wien; Köln 1990.

Bonus, Holger/Ronte, Dieter: Die wa(h)re Kunst: Markt, Kultur und Illusion. Stuttgart 1997.

Bourdieu, Pierre: Zur Soziologie der symbolischen Formen. Frankfurt am Main 1974.

Bourdieu, Pierre: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt am Main 1982.

Bourdieu, Pierre: Kunst und Kultur. Zur Ökonomie symbolischer Güter. Schriften zur Kultursoziologie 4. Konstanz 2011.

Brettschneider, Frank/Vollbracht, Matthias: Personalization of Corporate Coverage. In: Helm, Sabrina/Liehr-Gobbers, Kerstin/Storck, Christopher: Reputation Management. Berlin Heidelberg 2011, S. 267-289.

Breyer-Mayländer, Thomas: Aktives Wertemanagement. Basis der Unternehmenskommunikation. Renningen 2009.

Brosius, Hans-Bernd/Koschel, Friederike: Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Wiesbaden 2001.

Bruhn, Manfred: Marketing. Wiesbaden 2009.

Bruton, James: Unternehmensstrategie und Verantwortung. Wie ethisches Handeln Wettbewerbsvorteile schafft. Berlin 2011.

Büchel, Wolfgang: Karl Friedrich Schinkel. Hamburg 2005.

Buß, Eugen: Image und Reputation – Werttreiber für das Management. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden 2007, S. 227-244.

Cohen, Bernard C.: The Press and Foreign Policy. Princeton 1963.

Dearing, James W./Rogers, Everett M.: Agenda-Setting, 1996.

Dubielzig, Frank: Identifikation der Erfolgsrelevanz sozialer Themen. In: Müller, Martin/Schaltegger, Stefan (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung. München 2008, S. 213-228.

Eagleton, Terry: Was ist Kultur? München 2009.

Eco, Umberto: Einführung in die Semiotik. 1994.

Eisenegger, Mark: Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management. Wiesbaden 2005.

Eisenegger, Mark/Schranz, Mario: CSR – Moralisierung des Reputationsmanagements. In: Raupp, Juliana/Jarolimek, Stefan/Schultz, Friederike: Handbuch CSR. Wiesbaden 2011, S. 71-92.

Elias, Norbert: Über den Prozess der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen. Erster Band. Wandlungen des Verhaltens in den weltlichen Oberschichten des Abendlandes. Berlin und München 1969.

Erbring, Lutz: Nachrichten zwischen Professionalität und Manipulation. In: Kaase, Max/Schulz, Winfried (Hrsg.): Massenkommunikation. Theorien, Methoden, Befunde. Sonderheft 30. Kölner Zeitschrift für Soziologie & Sozialpsychologie 1989, S. 303-313.

Etter, Michael/Fieseler, Christian. Die Ökonomie der Verantwortung. In: Raupp, Juliana/Jarolimek, Stefan/Schultz, Friederike: Handbuch CSR. Wiesbaden 2011, S. 269-280.

Fabisch, Nicole: Sponsoring. In: Habisch, André/Schmidpeter, René/Neureiter, Martin: Handbuch Corporate Citizenship. Heidelberg 2008, S. 209-216.

Foucault, Michel: Die Ordnung der Dinge. Frankfurt am Main 1974.

Gebauer, Jana/Glahe, Julia: Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung in deutschen Großunternehmen. Befragungsergebnisse im Rahmen des IÖW/future-Rankings 2011.

Gerhards, Jürgen: Das Öffentlichkeitsdefizit der EU: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde. In: Baerns, Barbara/Raupp, Juliana: Information und Kommunikation in Europa. Berlin 2000, S. 46-60.

Gerhards, Jürgen/Neidhardt, Friedhelm: Strukturen und Funktionen moderner Öffentlichkeit: Fragestellungen und Ansätze. In: Langenbucher, Wolfgang (Hrsg.): Politische Kommunikation: Grundlagen, Prozesse, Strukturen. Wien 1993, S. 52-88.

Giddens, Anthony: Sociology. Polity 2001.

Global Reporting Initiative: Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Version 3.0. 2000-2006 GRI.

Görke, Alexander: Risikojournalismus und Risikogesellschaft. Sondierung und Theorieentwurf. Opladen/Wiesbaden 1999.

Gottschalk, Ingrid: Kulturökonomik. In: Klein, Armin (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis. München 2004, S. 233-260.

Graf, Bernhard: Einleitung. In: Wilhelm Krull und Bernhard Graf (Hrsg.): Was heißt und zu welchem Ende betreibt man Forschung in Museen? Tagungsband Berlin 2007. Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumsforschung. Berlin 2009.

Grober, Ulrich: Die Entdeckung der Nachhaltigkeit – Kulturgeschichte eines Begriffs. München 2010.

Grunig, James/Hunt, Todd: Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart and Winston 1984.

Habermas, Jürgen: Strukturwandel der Öffentlichkeit. Frankfurt am Main 1990.

Habisch, André/Wildner, Martin/Wenzel, Franz: Corporate Citizenship als Bestandteil der Unternehmensstrategie. In: Habisch, André/Schmidpeter, René/Neureiter, Martin: Handbuch Corporate Citizenship. Heidelberg 2008, S. 3-43.

Hardtke, Arnd/Prehn, Marco (Hrsg.): Perspektiven der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie. Wiesbaden 2001.

Hegel, G. W. F.: Vorlesungen über die Ästhetik I. Werke 13. Frankfurt am Main 1970.

Heinrichs, Werner: Privatisierung öffentlicher Kulturbetriebe aus kulturpolitischer Sicht. In: Heinze, Thomas (Hrsg.): Kultur und Wirtschaft. Perspektiven gemeinsamer Innovation. Opladen 1995, S. 296-308.

Heinze, Thomas: Kulturmanagement. Zum Selbstverständnis einer neuen Disziplin. In: Heinze, Thomas: Kultur und Wirtschaft. Perspektiven gemeinsamer Innovation. Opladen 1995, S. 60-86.

Hörisch, Jochen: Kopf oder Zahl. Die Poesie des Geldes. Frankfurt am Main 1998.

Hubig, Christoph/Siemoneit, Oliver: Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden 2007, S. 171-188.

Hügel, Hans-Otto: Lob des Mainstreams. Zu Begriff und Geschichte von Unterhaltung und Populärer Kultur. Köln 2007.

Hügel, Hans-Otto: Handbuch Populäre Kultur. Begriffe, Theorien und Diskussionen. Stuttgart/Weimar 2003.

Isenmann, Ralf/Marx Gomez, Jorge: Einführung in die internetgestützte Nachhaltigkeitsberichterstattung. In: Isenmann, Ralf/Marx Gomez, Jorge (Hrsg.): Internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung. Maßgeschneiderte Stakeholder-Kommunikation mit IT. Berlin 2008, S. 13-29.

Karmasin, Matthias: Medienökonomie als Theorie (massen-)medialer Kommunikation. Kommunikationsökonomie und Stakeholder Theorie. Graz-Wien 1998.

Karmasin, Matthias: Stakeholder Orientierung als Kontext zur Ethik von Medienunternehmen. In: Funiok, Rüdiger/Schmälzle, Udo. F./Werth, Christoph H. (Hrsg.): Medienethik – die Frage der Verantwortung. Bonn 1999, S. 183-209.

Karmasin, Matthias: Stakeholder Management als Ansatz der PR. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wiesbaden 2008, S. 268-280.

Keynes, John Maynard: Economic possibilities for our grandchildren. In: Essays in Persuasion. Palgrave Macmillan 2010.

Kiefer, Rolf/Biedermann, Christiane: Public Relations (PR). In: Habisch, André/Schmidpeter, René/Neureiter, Martin: Handbuch Corporate Citizenship. Heidelberg 2008, S. 117-131.

Kim, Ki-Cheol: Interaktive Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Konzeption und Analyse der Internetnutzung von GF-500-Unternehmen hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Frankfurt am Main 2005.

Kirchberg, Volker: Gesellschaftliche Funktionen von Museen. Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven. Berliner Schriften zur Museumskunde. Band 20. Institut für Museumskunde. Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz. Wiesbaden 2005.

Klammer, Bernd: Empirische Sozialforschung. Konstanz 2005.

Kleinfeld, Annette: Wertemanagement als Beitrag zu gelingenden Merger & Acquisition-Prozessen. In: Wieland, Josef: Handbuch Wertemanagement. Hamburg 2004, S. 102-125.

Kleinhüchelkotten, Silke: Ansätze für eine milieuorientierte Nachhaltigkeitskommunikation. In: Amelung, Nina/Mayer-Scholl, Barbara/Schäfer, Martina/Weber, Janine: Einstieg in Nachhaltige Entwicklung. Frankfurt am Main 2008, S. 64-75.

Kluge, Friedrich: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. Walter de Gruyter Berlin/New York 2002.

Kohring, Matthias: Vertrauen in Journalismus. Konstanz 2004.

KPMG Deutschland (Hrsg.): Im Fluss. Berliner Museumsinsel 2001.

Kunczik, Michael/Zipfel, Astrid: Publizistik. Köln 2001/2005.

Kuß, Alfred: Marketing-Einführung. Wiesbaden 2001.

Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Weinheim, Basel 2010.

Langen, Claudia/Sievert, Holger (Hrsg.): Strategisch kommunizieren und führen. Eine aktuelle Studie zu Profil und Qualifizierung für eine transparente Unternehmenskommunikation. Gütersloh 2006.

Lehmann, Klaus-Dieter: Die urbane Kraft der Museumsinsel. In: Wedel, Carola: Die neue Museumsinsel. Der Mythos, der Plan, die Vision. Berlin 2002, S. 10-12.

Linton, Ralph: Mensch, Kultur, Gesellschaft. Stuttgart 1979.

Luhmann, Niklas: Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main 1988.

Luhmann, Niklas: Vertrauen. Stuttgart 2000.

Maier-Solgek, Frank: Die Neuen Museen. Köln 2002.

Maletzke, Gerhard: Psychologie der Massenkommunikation. Theorie und Systematik. Hamburg 1963.

Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. Stuttgart 2006.

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel 2003.

Meadows, Donella/Randers, Jorgen/Meadows, Dennis: Grenzen des Wachstums. Das 30-Jahre-Update. Stuttgart 2009.

Mecking, Christoph: Corporate Giving: Unternehmensspende, Sponsoring und insbesondere Unternehmensstiftung. In: Backhaus-Maul, Holger/Biedermann, Christiane/Nährlich, Stefan/Polterauer, Judith (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Wiesbaden 2010, S. 371-387.

Meffert, Heribert: Marketing. Wiesbaden 2000.

Menz, Florian/Stahl, Heinz K.: Handbuch Stakeholderkommunikation. Berlin 2008.

Merten, Klaus: Begriff und Funktion von Public Relations. In: prmagazin. 23. Jg. 1992, Heft 11/92, S. 35-46.

Mesterharm, Michael: Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen. In: Mesterharm, Michael: Nachhaltigkeit in Unternehmen: Konzepte für Organisation und Kommunikation. Berlin 2009, S. 21-31.

Mikus, Anne: Firmenmuseen in der BRD. Schnittstelle zwischen Kultur und Wirtschaft. Berliner Schriften zur Museumkunde Band 12. Institut für Museumkunde. Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz. Opladen 1997.

Mohn, Liz: Vertrauen basiert auf Werten. In: change. Das Magazin der Bertelsmann Stiftung. Sonderheft 2009. Vertrauen. Nachhaltigkeit. Steuerung.

Morris, Charles: Grundlagen der Zeichentheorie. 1972.

Müller, Martin/Hübscher, Marc: Stakeholdermanagement und Corporate Social Responsibility – strategisch oder normativ? In: Müller, Martin/Schaltegger, Stefan (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung. Oekom München 2008, S. 143-158.

Müller, Martin/Schaltegger, Stefan: Meeting the future – Zehnjahrestagung des Doktoranden-Netzwerks Nachhaltiges Wirtschaften. In: Müller, Martin/Schaltegger, Stefan (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung. München 2008, S. 13-16.

Nährlich, Stefan: Tue Gutes und profitiere davon. Zum Nutzen von Corporate Citizenship-Aktivitäten. In: Backhaus-Maul, Holger/Biedermann, Christiane/Nährlich, Stefan/Polterauer, Judith: Corporate Citizenship in Deutschland. Wiesbaden 2010, S. 240-258.

Neidhardt, Friedhelm: Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen. In: Friedrichs, Jürgen/Lepsius, Rainer M./Neidhardt, Friedhelm: Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 34/1994, S. 7-41.

Neuhäuser, Christian: Unternehmen als moralische Akteure. Berlin 2011.

Panofsky, Erwin: Die Renaissance der europäischen Kunst. Frankfurt am Main 1979.

Parsons, Talcott: Das System moderner Gesellschaften. Weinheim und München 2009.

Parzinger, Hermann: Schlüsselübergabe Neues Museum. In: Jahrbuch Preußischer Kulturbesitz 2008/2009. Berlin 2010, S. 156-161.

Parzinger, Hermann: Wiedereröffnung Neues Museum. In: Jahrbuch Preußischer Kulturbesitz 2008/2009. Berlin 2010, S. 174-180.

Polterauer, Judith: Unternehmensengagements als „Corporate Citizen“. Zum Stand der empirischen Corporate-Citizenship-Forschung in Deutschland. In: Backhaus-Maul, Holger/Biedermann, Christiane/Nährlich, Stefan/Polterauer, Judith (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Wiesbaden 2010, S. 203-239.

Pommerehne, Werner W./Frey, Bruno S.: Museen und Märkte. Ansätze einer Ökonomik der Kunst. München 1993.

Pommerehne, Werner W.: Allgemeine Diskussion. In: Kunstförderung – Steuerstaat und Ökonomie: Colloquium der Robert-Bosch-Stiftung und der Stiftung Preußischer Kulturbesitz am 8. Juni 1984 in Berlin. Schriftenreihe Kunst und Kultur Band 1.

Rat für Nachhaltige Entwicklung. Auf dem Weg zu einem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Entwurf vom Mai 2011.

Raupp, Juliana: Die Legitimation von Unternehmen in öffentlichen Diskursen. In: Raupp, Juliana/Jarolimek, Stefan/Schultz, Friederike: Handbuch CSR. Wiesbaden 2011, S. 97-114.

Rawls, John: Eine Theorie der Gerechtigkeit. Frankfurt am Main 1975.

Reichertz, Jo: Vertrauen in der internet-gestützten Unternehmenskommunikation. In: Thimm, Caja (Hrsg.): Unternehmenskommunikation offline/online. Wandelprozesse interner und externer Kommunikation durch neue Medien. Frankfurt am Main 2002, S. 11-35.

Reimer, Sabine/Graf Strachwitz, Rupert: Corporate Citizenship. Diskussionsbeiträge. Arbeitshefte des Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Heft 16. Berlin 2005.

Ritter, Henning: Ist die Berliner Museumsinsel ein Universalmuseum? In: Wedel, Carola: Die neue Museumsinsel. Der Mythos, der Plan, die Vision. Berlin 2002, S. 132-141.

Robra-Bissantz, Susanne: Strukturen, Entwicklungen und Strategien der externen Unternehmenskommunikation – nachfrageorientierte Analyse und computerbasierte Prognose. Berlin 2000.

Rolke, Lothar: Kommunizieren nach dem Stakeholder-Kompass. In: Kirf, Bodo/Rolke, Lothar (Hrsg.): Der Stakeholder-Kompass. Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen. Frankfurt am Main 2002, S. 16-33.

Ronneberger, Franz: Legitimation durch Information. Internationale Essays zur PR-Forschung. Düsseldorf und Wien 1977.

Saxer, Ulrich: Mediengesellschaft: Verständnisse und Mißverständnisse. In: Sarcinelli, Ulrich (Hrsg.): Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. Bonn 1998, S. 52-73.

Schaltegger, Stefan/Herzig, Christian: Berichterstattung im Lichte der Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeit. In: Isenmann, Ralf/Marx Gomez, Jorge (Hrsg.): Internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung. Maßgeschneiderte Stakeholder-Kommunikation mit IT. Berlin 2008, S. 51-64.

Scherer, Klaus/Wallbott, Harald (Hrsg.): Nonverbale Kommunikation. Forschungsberichte zum Interaktionsverhalten. Weinheim und Basel 1979.

Schick, Siegfried: Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen. Prozesse steuern. Stuttgart 2005.

Schinkel, Karl Friedrich: Briefe, Tagebücher, Gedanken. Berlin 1922.

Scholl, Armin: Die Befragung. Konstanz 2009.

Schreyögg, Georg: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden 2003.

Schuck-Wersig, Petra/Wersig, Gernot: Die Staatlichen Museen zu Berlin und ihre Besucher. Zusammenfassung aus den Jahren 2001-2004. Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde. Nr. 35. Berlin 2006.

Schulte-Noelle, Henning: Visionen für ein gemeinsames Europa. In: Kultur braucht Freiräume. Allianz Kulturstiftung 01/2006.

Schulte-Noelle, Henning: Geleitwort. In: Schuster, Peter-Klaus/Steingräber, Christina Ines: Museumsinsel Berlin. SMB-DuMont Berlin und Köln 2004.

Schulte-Noelle, Henning: Das Kuratorium Museumsinsel. Jahrbuch Preußischer Kulturbesitz. Band XXXIX/2002. Gebr. Mann Verlag 2003.

Schulze, Gerhard: Kulissen des Glücks: Streifzüge durch die Eventkultur. Frankfurt/Main; New York 1999.

Schulze, Gerhard: Die Erlebnis-Gesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt am Main; New York 2000.

Schulze, Gerhard: Die Beste aller Welten. Wohin bewegt sich die Gesellschaft im 21. Jahrhundert? München und Wien 2003.

Schwalbach, Joachim: Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor. In: Rese, Mario/Söllner, Albrecht/Utzig, Peter B. (Hrsg.): Relationship Marketing – Standortbestimmung und Perspektiven. Berlin 2002, S. 225-238.

Schwalbach, Joachim/Schwerk, Anja: Corporate Governance und Corporate Citizenship. In: Habisch, André/Schmidpeter, René/Neureiter, Martin: Handbuch Corporate Citizenship. Heidelberg 2008, S. 71-85.

Schweer, Martin K. W./Thies, Barbara: Vertrauen durch Glaubwürdigkeit – Möglichkeiten der (Wieder)Gewinnung von Vertrauen aus psychologischer Perspektive. In: Dernbach, Beatrice/Meyer, Michael: Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Wiesbaden 2005, S. 43-63.

Severin, Andreas: Managing Communications – neue Herausforderungen für das Kommunikationsmanagement. In: Langen, Claudia/Sievert, Holger (Hrsg.): Strategisch kommunizieren und führen. Eine aktuelle Studie zu Profil und Qualifizierung für eine transparente Unternehmenskommunikation. Gütersloh 2006, S. 24-35.

Signitzer, Benno: Theorie der Public Relations. In: Burkart, Roland/Hömberg, Walter: Kommunikationstheorien. Wien 1995, S. 134-152.

Skidelsky, Robert: Die Rückkehr des Meisters. Keynes für das 21. Jahrhundert. München 2010.

Smith, Adam: Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen. München 1974.

Staehe, Wolfgang H.: Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. München 1999.

Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2009. Berlin 2010. Heft 64.

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg: Management. Wiesbaden 2000.

Stuiber, Heinz-Werner: Theorieansätze für Public Relations – Anmerkungen aus sozialwissenschaftlicher Sicht. In: Avenarius, Horst/Armbrecht, Wolfgang (Hrsg.): Ist Public Relations eine Wissenschaft? Opladen 1992.

Terlutter, Ralf: Lebensstilorientiertes Kulturmarketing: Besucherorientierung bei Ausstellungen und Museen. Wiesbaden 2000.

Terlutter, Ralf: Besucherforschung und Angebotsgestaltung in Kulturinstitutionen. Forschungsgruppe Konsum und Verhalten. Saarbrücken 1998.

Ulrich, Peter: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Berlin, Stuttgart, Wien 1998.

Vak, Karl: Unterwegs zum abstrakten Symbolsystem Geld. In: Bollmann, Stefan: Kursbuch Neue Medien. Trends in Wirtschaft und Politik, Wissenschaft und Kultur. Hamburg 1998, S. 313-323.

Von Humboldt, Wilhelm: Ideen zu einem Versuch die Grenzen der Wirksamkeit des Staats zu bestimmen. Reclams Universal-Bibliothek Nr. 1991. Stuttgart 2006.

Von Humboldt, Alexander: Ansichten der Natur. Frankfurt am Main 2004.

Von Loeffelholz, Bernhard: Von der Gewinnorientierung zur Sinnorientierung. In: Hoffmann, Hilmar: Kultur und Wirtschaft. Knappe Kassen – Neue Allianzen. Köln 2001, S. 65-80.

Von Rosen, Rüdiger (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Shareholder Value aus Sicht börsennotierter Unternehmen. Ergebnisse einer Umfrage des Deutschen Aktieninstituts e. V. und des Instituts für Ökologie und Unternehmensführung an der European Business School e. V. Studien des Deutschen Aktieninstituts Heft 22. Frankfurt am Main 2003.

Voss, Kaija: Rund um die Museumsinsel. Berlin-Brandenburg 2003.

Voswinkel, Stephan: Reputation: A Sociological View. In: Helm, Sabrina/Liehr-Gobbers, Kerstin/Storck, Christopher: Reputation Management. Berlin Heidelberg 2011, S. 31-44.

Wedel, Carola: Die neue Museumsinsel. Der Mythos, der Plan, die Vision. Berlin 2002.

Wersig, Gernot: Neues Denken in Produkten und Klienten. Museumsmarketing im In- und Ausland. Manuskript einer Präsentation auf dem 13. Bundestreffen der wissenschaftlichen Volontärinnen und Volontäre an Museen, Gedenkstätten und in der Denkmalpflege. Dresden 2003.

Wersig, Gernot: Postmoderne, Informationsgesellschaft, Wissensgesellschaft/Wege zu einer Theorie der Wissensgesellschaft. Skript einer Vorlesung im Hauptstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Berlin 2004.

Westermann, Arne: Unternehmenskommunikation im Internet. Bestandsaufnahme und Analyse am Beispiel nationaler und internationaler Unternehmen. Serie Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations und Kommunikationsmanagement. Band 11. 2004.

Wieland, Josef: Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis. In: Wieland, Josef: Handbuch Wertemanagement. Hamburg 2004, S. 13-49.

Zerfaß, Ansgar: Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden 2007, S. 21-70.

Zerfaß, Ansgar: Soziale Verantwortung in der Mediengesellschaft. In: Finiok, Rüdiger/Schmälzle, Udo F./Werth, Christoph H.: Medienethik – eine Frage der Verantwortung. Bonn 1999, S. 163-182.

Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen 1996.

Zeitungen und Zeitschriften

Brockschmidt, Rolf: Gedränge am Tell Halaf. In: Der Tagesspiegel vom 29. Januar 2011.

Crüwell, Konstanze: Eine geradezu malerische Vollkommenheit. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17. August 2011.

Czöppan, Gabi: Die Kunst der Stunde. In: Focus 44/2011 vom 31. Oktober 2011.

Dassler, Sandra/Loy, Thomas: Mehr Geburten, mehr Touristen, mehr Wohnungen. In: Der Tagesspiegel vom 9. Juli 2011.

Diehl, Ute: Wir zeigen es der Welt. In: art. Das Kunstmagazin. September 2011.

Freiberger, Ernst: „Das Projekt ist für mich wie die Blaue Mauritius.“ Interview mit Isabell Jürgens. In: Berliner Morgenpost vom 8. September 2011.

Friedmann, Robert, Sprecher der Konzernführung der Würth-Gruppe. Beilage der Staatlichen Museen zu Berlin. In: Die Zeit vom 30. Juni 2011.

Hohmeyer, Boris: Schöne Damen, mächtige Herren: Das Berliner Bode-Museum zeigt, wie die Italiener des 15. Jahrhunderts mit Porträts in Öl, Stein oder Metall Politik machten. In: art. Das Kunstmagazin. September 2011.

Jürgens, Isabell: Das Stadtschloss wird in Spandau gebaut. In: Berliner Morgenpost vom 28. September 2011.

Kirschner, Stefan: Keine Angst vorm Pharao. In: Berliner Morgenpost vom 5. März 2013.

Klein, Katharina: Neues Interesse am ehrbaren Kaufmann. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 22. August 2011.

Kreiner, Paul: Alles muss raus. In: Der Tagesspiegel vom 6. Januar 2012.

Maier, Jutta: Zu viel versprochen. In: Berliner Zeitung vom 22./23. Oktober 2011.

Matthes, Sebastian: Ohne Nachhall. In: Wirtschaftswoche Nr. 33 (2011). Green Economy.

Müller, Daniel: Reif für die Museumsinsel. In: Berliner Morgenpost vom 18. September 2011.

Müller, Ingrid: Große Vision. In: Der Tagesspiegel vom 25. Mai 2011.

N. N.: Dicke Brocken. Jahresbilanz der Stiftung Preußischer Kulturbesitz. In: Der Tagesspiegel vom 26. Januar 2011.

N. N.: Oberharzer Wasserregal wird Weltkulturerbe. In: Berliner Morgenpost vom 2. August 2010.

N. N.: Die 100 Größten. Unternehmen in Deutschland, Europa und der Welt. In: 53. Folge. Beilage der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 6. Juli 2011.

N. N.: Vorbild Skandinavien. In: Wirtschaftswoche Nr. 33. Green Economy.

N. N.: 147 Unternehmen kontrollieren die Weltwirtschaft. In: Berliner Morgenpost vom 26. Oktober 2011.

Peitz, Christiane: Himmlische Summen. In: Der Tagesspiegel vom 15. Juli 2011.

Ränge, Thomas: Die Wohlfühl-Utopie. In: Brand eins. Heft Mai 2010.

Raue, Peter: Zelte für die Karawane. In: Der Tagesspiegel vom 23. August 2011.

Richter, Peter: Besetzt den Palazzo Vecchio. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 30. Oktober 2011.

Rossmann, Andreas: Hängen und hängenlassen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17. August 2011.

Schulz, Bernhard: Zimmern mit Aussicht. In: Der Tagesspiegel vom 30. Juni 2011.

Schulz, Bernhard: Porträt Reinhold Würth. In: Der Tagesspiegel vom 15. Juli 2011.

Schwaldt, Norbert: Die Wirtschaftsbosse lieben Berlin. In: Berliner Morgenpost vom 13. Oktober 2011.

Tilmann, Christina/Schönball, Ralf: Strenges Raster und Ornamente. In: Der Tagesspiegel vom 26. Mai 2011.

Vahland, Kia: Liebe, Kunst und Adlernase. In: Süddeutsche Zeitung vom 25. August 2011.

Wenderoth, Andreas/Westrich, Gerhard: Die Auferstehung Pergamons. In: GEO 10/Okttober 2011.

Zetsche, Dieter: „Noch nie haben wir Deutsche so den Markt dominiert“. Interview in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung vom 25. September 2011.

Internetquellen

Adolf Würth GmbH & Co. KG:

URL: <http://kunst.wuerth.com/de/kunstdependancen/kunstdependancen.php> [28.01.2011].

URL: <http://www.wuerth.com/web/de/wuerthcom/philosophie/dankbarkeit/dankbarkeit.php> [1.02.2011].

URL: http://www.wuerth.com/web/de/wuerthcom/philosophie/philosophie_1.php [1.02.2011].

URL: http://www.wuerth.de/web/de/awkg/unternehmen/kunst_kultur/kunst_kultur.php [28.01.2011].

URL: http://www.stiftung-wuerth.de/web/de/gemeinnuetzige_stiftung_wuerth/stiftung_wuerth/stiftungsziel_stiftungszweck/stiftungszweck_stiftungsziel.php [11.08.2011].

Allianz:

URL: http://www.allianz-kulturstiftung.de/stiftung/stiftungsforum_berlin/index_neu.html [19.07.2011].

URL: <https://www.allianz.com/de/verantwortung/index.html> [17.06.2011].

URL: <http://www.allianz-umweltstiftung.de/publikationen/einblick/index.html> [15.08.2011].

Bank of America:

URL: <http://mediaroom.bankofamerica.com/phoenix.zhtml?c=234503&p=socialResponsibility> [26.11.2010].

URL: http://webmedia.bankofamerica.com/ahheadbankofamerica/v4/video_files/CSR/Bank%20of%20America%202010%20Corporate%20Social%20Responsibility%20Report.pdf [16.08.2011].

Bertelsmann:

URL: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-85C435E8-A02DEB9F/bst/hs.xsl/2086.htm> [19.07.2011].

URL: http://www.bertelsmann.de/bertelsmann_corp/wms41/cr/index.php?ci=824&language=1 [15.06.2011].

Daimler:

URL: <http://nachhaltigkeit.daimler.com/reports/daimler/annual/2011/nb/German/7020/gesellschaftliches-engagement.html> [17.06.2011].

Der Tagesspiegel:

URL: <http://www.tagesspiegel.de/zeitung/nofretetes-heimliche-liebhaber/632650.html> [7.06.2011].

Deutsche Bahn:

URL: <http://www.deutschebahn.com/site/bahn/de/nachhaltigkeit/umwelt/dbecoprogram/dbecoprogram.html> [17.06.2011].

Domaquarée:

URL: <http://www.domaquaree.de/cityquartier-domaquaree/standort/> [25.11.2010].

E.ON:

URL: <http://www.eon.com/de/responsibility/29372.jsp> [20.07.2011].

Ernst & Young:

URL: http://www.ey.com/DE/DE/About-us/Publikationen_Studien_2011 [15.08.2011].

Global Reporting Initiative:

URL: <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/> [24.10.2011].

ICOM:

URL: <http://icom.museum/who-we-are/the-vision/museum-definition.html> [26. Juli 2011].

JPMorgan Chase:

URL: <http://www.jpmorganchase.com/corporate/Corporate-Responsibility/corporate-philanthropy.htm> [11.08.2011].

KPMG:

URL: <http://www.kpmg.de/Presse/22863.htm> [22.03.2011].

URL: <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlesPublications/sustainable-insight/Pages/default.aspx> [22.03.2011].

URL: <http://www.kpmg.de/WerWirSind/10262.htm> [27.01.2011].

URL: <http://www.kpmg.de/WerWirSind/10337.htm> [27.01.2011].

URL: <http://www.kpmg.de/WerWirSind/10340.htm> [27.01.2011].

URL: <http://www.kpmg.de/9552.htm> [26.01.2011].

URL: <http://www.kpmg.de/WerWirSind/1025.htm> [26.01.2011].

URL: <http://www.kpmg.de/WerWirSind/1267.htm> [22.03.2011].

URL: <http://www.kpmg.de/WerWirSind/1267.htm> [1.02.2011].

Manager Magazin:

URL: <https://www.manager-magazin.de/lifestyle/artikel/0,2828,777097-3,00.html>
[18.10.2011].

Metrogroup:

URL: <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/50032/Lde/index.html>
[15.06.2011].

Rat für Nachhaltige Entwicklung:

URL: http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_Mai_2011_-_Nachhaltigkeitskodex.pdf [5.07.2011].

URL: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/der-rat/geschaeftsordnung> [20.09.2010].

Siemens:

URL: http://www.siemens.com/sustainability/pool/de/nachhaltigkeitsreporting/nachhaltigkeitsbericht_2010.pdf [19.07.2011].

URL: <http://www.siemens.com/sustainability/de/nachhaltigkeitsverstaendnis/grundsaeetze.htm>
[20.07.2011].

Stiftung Preußischer Kulturbesitz/Staatliche Museen zu Berlin/Museumsinsel Berlin:

URL: <https://secure.smb.museum/smb/presse/details.php?objID=34327> [25.07.2011].

URL: <http://www.smb.museum/smb/service/index.php?lang=de&p=2&objID=3496&n=6>
[23.03.2011].

URL: <http://www.smb.museum/smb/news/details.php?objID=21221> [7.02.2011].

URL: <https://secure.smb.museum/smb/presse/details.php?objID=28032> [26.01.2011].

URL: http://www.hv.spk-berlin.de/deutsch/partner/Maezene_heute.php?navid=41
[23.03.2011].

URL: <http://www.museumsinsel-berlin.de/> [23.03.2011].

URL: <http://www.smb.museum/smb/gesichter/> [10.10.2011].

The Linde Group:

URL: http://www.the-linde-group.com/de/corporate_responsibility/index.html [14.06.2011].

UNESCO:

URL: <http://unesco.de/esd/.html> [15.02.2011].

URL: http://www.unesco.de/ueber_uns.html [15.02.2011].

URL: <http://www.unesco.de/348.html> [4.10.2011].

Union Investment Real Estate:

URL: http://realestate.union-investment.de/-snm-0184282153-1312981762-0184200000-0000000056-1313055519-enm-downloads/difa/99bec8a0524aa6384ddb984fdefce96e.0.0/UI_Nachhaltigbrosch_D_062011.pdf [11.08.2011].

United Nations Conference on Sustainable Development:

URL: <http://www.uncsd2012.org/rio20/index.php?menu=17> [18.10.2011].

Wirtschaftswoche:

URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/gruenes-image-claus-hipp-koenig-der-nachhaltigkeit/5154102.html> [13.12.2011].

ZDF:

URL: http://www.unternehmen.zdf.de/fileadmin/files/Download_Dokumente/DD_Engagement/CSR-Report_komplett_ES_72dpi.pdf [15.06.2011].

URL: <http://www.museumsinsel.zdf.de> [12.09.2011].

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden 1

A Bilanz

Wie schätzen Sie die Bedeutung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen generell ein?

Welche Bedeutung hat das kulturelle Engagement für Ihr Unternehmen?

(Welche Bedeutung hat das kulturelle Engagement für die Staatlichen Museen zu Berlin und die Museumsinsel?)

Inwieweit hat Ihr Unternehmen konkret von der Mitgliedschaft im Kuratorium Museumsinsel profitieren können? Welche Motivationen und Zielsetzungen, die mit dem Eingehen der Mitgliedschaft verbunden waren, sehen Sie als realisiert an?

(Inwieweit haben die Staatlichen Museen zu Berlin und die Museumsinsel konkret vom Kuratorium Museumsinsel profitieren können? Welche Motivationen und Zielsetzungen, die mit der Gründung des Kuratoriums verbunden waren, sehen Sie als realisiert an?)

Welche Bedeutung hat die hohe Öffentlichkeitswirksamkeit von Ereignissen wie der Babylon-Ausstellung im Jahr 2008 oder der Wiedereröffnung des Neuen Museums im Jahr 2009 für Ihr Unternehmen? Welche Stakeholder bzw. Shareholder sollen erreicht werden?

(Welche Bedeutung hat die hohe Öffentlichkeitswirksamkeit von Ereignissen wie der Babylon-Ausstellung im Jahr 2008 oder der Wiedereröffnung des Neuen Museums im Jahr 2009? Welche Stakeholder bzw. Shareholder sollen erreicht werden?)

Welche Problemfelder können hinsichtlich der Zusammenarbeit im Rahmen des Kuratoriums Museumsinsel bilanziert werden?

B Perspektiven

Wie schätzen Sie die Bedeutung der Zusammenarbeit von Unternehmen und Kultureinrichtungen grundsätzlich ein? Welche Potenziale für die Zusammenarbeit sehen Sie?

Inwieweit ist ein weiterführendes Engagement Ihres Unternehmens für das UNESCO-Weltkulturerbe Museumsinsel Berlin denkbar und unter welchen Voraussetzungen?
(Inwieweit ist ein weiterführendes Engagement der Kuratoriumsmitglieder für das UNESCO-Weltkulturerbe Museumsinsel Berlin denkbar und unter welchen Voraussetzungen?)

Wie schätzen Sie die zukünftige Bedeutung der Museumsinsel Berlin ein?

Anhang 2: Transkriptionsregeln 1

- Um den Sprecherwechsel zu kennzeichnen, werden die Großbuchstaben „I“ für den Interviewer und „B“ für den Befragten verwendet.
- Abgebrochene Sätze, die anschließend neu begonnen und vollendet werden, bleiben untranskribiert.
- Aussagen, die keine thematische Relevanz aufweisen, werden nicht transkribiert. Auslassungen werden mit drei Punkten gekennzeichnet.
- Wortverwechslungen und -verkürzungen werden geglättet.

Anhang 3: Kodierleitfaden 1

Definition von Hauptkategorien (HK) und Subkategorien (SK), Nennung von Ankerbeispielen

1. Aussagenbereich: Bilanz

HK 1.1 Aussagen zur Bedeutung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen

SK 1.1.1 Allgemeine Einschätzung

„Gerade in der Zeit leerer öffentlicher Kassen ist die Bedeutung der Unternehmen im gemeinnützigen Bereich überhaupt nicht wegzudenken.“

SK 1.1.2 Bedeutung im Einzelfall

„Mein Unternehmen und ich empfinden uns dem Artikel 14 des Grundgesetzes eng verpflichtet, nämlich der Sozialverpflichtung des Eigentums. In diesem Kontext sind wir seit vielen Jahrzehnten in einer Fülle von gemeinnützigen und sozialen Projekten tätig.“

HK 1.2 Aussagen zur bisherigen Kuratoriumsarbeit

SK 1.2.1 Erreichte Ziele

„Eines der Hauptziele des Kuratoriums ist es, die Wahrnehmung der Museumsinsel Berlin zu fördern. Diese Zielsetzung wurde in vollem Umfang realisiert.“

SK 1.2.2 Konkreter Nutzen für Unternehmen

„(...) ein schöner Nebeneffekt, auf den diversen Druckschriften der Museumsinsel als Sponsor genannt zu werden.“

SK 1.2.3 Museumsinsel als Marke

„Natürlich ist es sinnvoll, das Pergamonmuseum und die Häuser, die dort nebeneinander liegen, unter einer Dachmarke zusammenzufassen und als solche zu bewerben.“

HK 1.3 Aussagen zur Bedeutung der Öffentlichkeitswirkung

SK 1.3.1 Allgemeine Einschätzung

„Werbung im öffentlichen Raum sichtbar zu platzieren, ist eine kostspielige Angelegenheit. Hier erfahren die Staatlichen Museen zu Berlin für zahlreiche Projekte nachhaltige Unterstützung durch das Kuratorium Museumsinsel.“

SK 1.3.2 Bedeutung für die Ansprache spezieller Stakeholder

„Für aktuelle und potenzielle Mandanten, genauso aber auch für die Partner und die Mitarbeiter in der Firma.“

HK 1.4 Aussagen zu Problemfeldern in der Zusammenarbeit im Rahmen des Kuratoriums

„Die Zusammenarbeit mit dem Kuratorium Museumsinsel verläuft sehr harmonisch.“

2. Aussagenbereich: Perspektiven

HK 2.1 Aussagen zur Zusammenarbeit von Wirtschaftsunternehmen und Kultureinrichtungen

„Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kultureinrichtungen ist traditionell sehr eng, wenn Sie nur an die Siemens-Stiftung denken und andere.“

HK 2.2 Aussagen zum Vergleich von Kultur- und Sportsponsoring

„Die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und Kultureinrichtungen ist nachhaltig und langfristig angelegt, während das Sportsponsoring kurzfristig und vor allem auf die Jugend gerichtet ist.“

HK 2.3 Aussagen zu Möglichkeiten weiterführenden Engagements

SK 2.3.1 Allgemeine Einschätzung

„Ich kann mir auch gut vorstellen, dass man sich in den nächsten Jahren für etwas ganz anderes engagiert.“

SK 2.3.2 Einschränkungen

„(...) wobei nicht übersehen werden darf, dass die Hauptzielsetzung eines Unternehmens nicht das Kultursponsoring sein kann.“

HK 2.4 Aussagen zur Zukunft der Museumsinsel

SK 2.4.1 Zukünftige Bedeutung

„Die Museumsinsel ist schon von ihrer geografischen Größe her beeindruckend. Alle Beteiligten müssen bei diesem Projekt in Zeiträumen eines Zenteniums denken. Ein derartiges Projekt kann bis zur Fertigstellung nicht in fünf oder zehn Jahren abgewickelt werden.“

SK 2.4.2 Internationaler Vergleich

„In der Substanz hält die Museumsinsel einem Vergleich mit dem British Museum und dem Louvre allemal stand. Eine gleiche Marke weltweit wird sie noch nicht haben.“

Anhang 4: Kodierregeln 1

Folgende von der Autorin aufgestellten Kodierregeln ermöglichten die Einordnung der paraphrasierten Aussagen in den Kodierbogen:

Regel 1: Der bereits schriftlich vorliegende Antworttext von U1 wird nach denselben Regeln bearbeitet wie die verschriftlichten Interviewtexte von U2 und M.

Regel 2: Die paraphrasierten Aussagen werden den zwei Aussagenbereichen Bilanz und Perspektiven zugeordnet.

Regel 3: Paraphrasierte Aussagen, die für beide Aussagenbereiche relevant sind, werden in beiden Aussagenbereichen aufgeführt.

Anhang 5: Kodierbogen 1

1. Aussagenbereich: Bilanz

Paraphrasierte Aussagen	Kodier-ziffer	Interview-nummer	Subkategorie	Kodier-ziffer	Hauptkategorie	Kodier-ziffer
Die Wirtschaftstreiber im Land sind die Unternehmen. Sie produzieren mit ihren MitarbeiterInnen den Wohlstand des Landes und initiieren das Steueraufkommen. Insofern ist die Wichtigkeit der gesellschaftlichen Bedeutung und des gesellschaftlichen Engagements überragend. Gerade in der Zeit leerer öffentlicher Kassen ist die Bedeutung der Unternehmen im gemeinnützigen Bereich überhaupt nicht wegzudenken.	P1.1	U1	allgemeine Einschätzung	SK 1.1.1	Aussagen zur Bedeutung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen	HK 1.1
Das Leben in einer Gesellschaft verlangt das Engagement der die Gesellschaft ausmachenden Individuen und Institutionen, und zu den Institutionen gehören die Unternehmen. Folglich gibt es eine grundsätzliche Verpflichtung sich zu engagieren. Diese Verpflichtung sollte dann so ausgeübt werden, dass Lebensbereiche innerhalb der Gesellschaft gefördert	P1.2	U2				

werden, die andernfalls zu kurz kommen würden. Gesellschaftliches Engagement jenseits der eigenen unternehmerischen Betätigung erstreckt sich idealerweise auf finanzielle Beiträge und inhaltliche Beiträge.						
Mein Unternehmen und ich empfinden uns dem Artikel 14 des Grundgesetzes eng verpflichtet, nämlich der Sozialverpflichtung des Eigentums. In diesem Kontext sind wir seit vielen Jahrzehnten in einer Fülle von gemeinnützigen und sozialen Projekten tätig.	P1.3	U1	Bedeutung im Einzelfall	SK 1.1.2		
Ziel der Beteiligung von Würth war es, durch die finanziellen Mittel zur Umsetzung der vom Vorstand formulierten Ziele beitragen zu können. Dieses Ziel wird aus unserer Sicht realisiert.	P1.4	U1	erreichte Ziele	SK 1.2.1	Aussagen zur bisherigen Kuratoriumsarbeit	HK 1.2
dass die Tätigkeit in den letzten zehn – wenn man es jetzt fortschreibt elf, zwölf Jahren erfolgreich war. Natürlich ist nichts abgeschlossen auf diesem Gebiet, aber mit der Fertigstellung der James-Simon-Galerie ist ein gewisser Meilenstein erreicht. Zweitens wurde im Bereich der Kommunikation, der Öffentlichkeitsarbeit, über die Museumsinsel Vieles aufgebaut über die Jahre, Vieles an Know-how entwickelt, sodass Vieles von	P1.5	U2				

sich aus sehr gut weiterlaufen wird.						
Eines der Hauptziele des Kuratoriums ist es, die Wahrnehmung der Museumsinsel Berlin zu fördern. Diese Zielsetzung wurde in vollem Umfang realisiert. Als Beispiele sind die Entwicklung von Orientierungsplänen, Flyern, einer Werbekampagne, einem 3-D-Modell oder die Herausgabe unserer Quartalszeitung zu nennen.	P1.6	M				
ein schöner Nebeneffekt, auf den diversen Druckschriften der Museumsinsel als Sponsor genannt zu werden.	P1.7	U1	konkreter Nutzen für Unternehmen	SK 1.2.2		
Für die Steuern habe ich keinen direkten Nutzen und von dem gesellschaftlichen Engagement habe ich auch keinen Nutzen. Wenn ich direkt einen Nutzen hätte, dann wäre es nicht Corporate Social Responsibility, dann wäre es Sponsoring.	P1.8	U2				
Natürlich färbt ein Stückchen dieses großen Glanzes von solchen Leuchttürmen – Kulturinstitutionen wie die Museumsinsel – auf die Unternehmen ab, die diese Institutionen auf irgendeine Weise fördern. Dann verlassen wir aber Corporate Social Responsibility, jetzt kommen wir in den Bereich Sponsoring. Jetzt	P1.9	U2				

<p>machen wir es, um einen bestimmten Nutzen zu erreichen, und der wesentliche Nutzen besteht natürlich in einem gewissen Reputationstransfer.</p>						
<p>Es gibt eine Verpflichtung für das Gemeinwesen jenseits der Steuerzahlungen, und dahinter liegt kein Nutzenkalkül. Andererseits werden natürlich Vorteile aus dieser Tätigkeit mitgenommen, die allerdings sehr schwer messbar sind. Wenn mir eine Tätigkeit im Kuratorium Museumsinsel die Möglichkeit gibt, dort interessante Menschen zu treffen, die nicht nur als Personen interessant sind, sondern vielleicht auch als Geschäftspartner, dann soll mir das recht sein. Ich gebe nur nicht dafür dieses Geld aus.</p>	P1.10	U2				
<p>Die Museumsinsel ist eine Dachmarke, und die einzelnen Häuser sind Einzelmarken. Natürlich ist es sinnvoll, das Pergamonmuseum und die Häuser, die dort nebeneinander liegen, unter einer Dachmarke zusammenzufassen und als solche zu bewerben. Das ist höchst naheliegend. Ich denke, dass das Konzept des Kuratoriums Museumsinsel dazu beigetragen hat, weil die Perspektive der Tätigkeit dieses Kuratoriums eben auf diese Insel insgesamt gerichtet war.</p>	P1.11	U2	Museumsinsel als Marke	SK 1.2.3		

Ereignisse wie die Babylon-Ausstellung oder die Wiedereröffnung des Neuen Museums sind nationale Aufgaben und fördern das Ansehen der Kunstsammlungen in Berlin im In- und Ausland.	P1.12	U1	allgemeine Einschätzung	SK 1.3.1	Aussagen zur Bedeutung der Öffentlichkeitswirkung	HK 1.3
Wenn die Kulturgüter in den Depots gut aufgehoben sind, dann erfüllt das einen Zweck eines Museums. Es gibt aber noch den zweiten Zweck der Vermittlung von Kunst, der Vermittlung von Geschichte, der Vermittlung von Inhalten. Dazu muss man sie ausstellen, und wenn man sie ausstellt, dann muss man auch dafür werben, sodass möglichst viele Menschen in den Genuss davon kommen. Das Kuratorium ist ja im Wesentlichen ins Leben gerufen worden, um den auf der Museumsinsel ansässigen Museen bei der Öffentlichkeitsarbeit zu helfen.	P1.13	U2				
Werbung im öffentlichen Raum sichtbar zu platzieren, ist eine kostspielige Angelegenheit. Hier erfahren die Staatlichen Museen zu Berlin für zahlreiche Projekte nachhaltige Unterstützung durch das Kuratorium Museumsinsel.	P1.14	M				
Natürlich wünschen wir uns, dass die Unternehmen ihr Engagement für die Museumsinsel nachhaltig	P1.15	M				

<p>kommunizieren. Zahlreiche Mitgliedsunternehmen veröffentlichen beispielsweise im Rahmen ihrer Unternehmenskommunikation Artikel über die Museumsinsel, ihre kulturelle und wirtschaftliche Bedeutung sowie über das Engagement des jeweiligen Unternehmens. In diesem Zusammenhang wird das Logo des Kuratoriums, das alle Mitgliedsunternehmen zusammenfasst, aber eher selten verwendet. Je mehr Sponsoren es gibt, desto weniger werden sie in der Regel wahrgenommen. Bei einem Exklusivsponsor ist das anders. Die Staatlichen Museen zu Berlin sind aber sehr darauf bedacht, jeden Förderer gut sicht- und wahrnehmbar zu machen.</p>						
<p>Aus der Sicht unseres Unternehmens gesehen, ist die Frage unbedeutend, weil wir ein Familienunternehmen sind.</p>	P1.16	U1	Bedeutung für die Ansprache spezieller Stakeholder	SK 1.3.2		
<p>Für die Kunden – oder wie wir sagen für die Mandanten. Für aktuelle und potenzielle Mandanten, genauso aber auch für die Partner und die Mitarbeiter in der Firma.</p>	P1.17	U2				
<p>Ich kann keine Problemfelder erkennen.</p>	P1.18	U1	keine		Aussagen zu Problemfeldern in der	HK 1.4

					Zusammenarbeit im Rahmen des Kuratoriums	
Auf Anhieb fällt mir nichts dazu ein. Die Zusammenarbeit dort ist ausgezeichnet.	P1.19	U2				
Die Zusammenarbeit mit dem Kuratorium Museumsinsel verläuft sehr harmonisch. Die Mitglieder des Kuratoriums sind auch inhaltlich an den Projekten interessiert, und es gibt intensive Diskussionen. Das ist nicht selbstverständlich. Es ist nicht nur ein monetäres Geben, sondern auch ein inhaltlicher Austausch. Beispielhaft ist ein durch das Kuratorium initiiertes Workshop, der einen kreativen Gedankenaustausch darüber ermöglichte, wie man der kontrovers geführten öffentlichen Debatte um die Sanierung des Neuen Museums durch David Chipperfield begegnen könnte. In diesem Rahmen wurde auch der Begriff der ‚historischen Ehrlichkeit‘ geprägt.	P1.20	M				

2. Aussagenbereich: Perspektiven

Paraphrasierte Aussagen	Kodier- ziffer	Interview- nummer	Subkategorie	Kodier- ziffer	Hauptkategorie	Kodier- ziffer
Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kultureinrichtungen ist traditionell sehr eng, wenn Sie nur an die Siemens-Stiftung denken und andere.	P2.1	U1	keine		Aussagen zur Zusammenarbeit von Wirtschaftsunternehmen und Kultureinrichtungen	HK 2.1
Ich sehe, dass die handelnden Personen, sei es hier in der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, sei es in anderen Institutionen, die von KPMG unterstützt werden, sehr genau wissen, was sie zu tun haben. Da diese Institutionen aber alle zur öffentlichen Hand – zum Staat – gehören, werden ihnen von dort Restriktionen auferlegt und Fesseln umgebunden, die es ihnen schwer machen, ihre Projekte so zu entfalten, wie sie es für richtig halten und wie es gut wäre. Um mal ein Beispiel zu nennen: Wenn eine Museumseinrichtung keinerlei Budget hat für Öffentlichkeitsarbeit und für Sponsoring, dann ist das ein Fehler, weil diese Institutionen mit solchen Mitarbeitern auf diesen Gebieten sehr viel mehr erreichen könnten.	P2.2	U2				

Den deutschen Museen geht es im internationalen Vergleich noch verhältnismäßig gut, weil die überwiegende Zahl von ihnen staatlich oder kommunal alimentiert wird. Dennoch spüren sie einen zunehmenden Druck. Finanzielle Unterstützung – beispielsweise aus der Wirtschaft – ist daher überaus wichtig.	P2.3	M				
Die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und Kultureinrichtungen ist nachhaltig und langfristig angelegt, während das Sportsponsoring kurzfristig und vor allem auf die Jugend gerichtet ist.	P2.4	U1	keine		Aussagen zum Vergleich von Kultur- und Sportsponsoring	HK 2.2
Ich würde mal vermuten, dass die Förderung der Kunst und insbesondere der zugänglicheren Malerei im Vordergrund steht, weil es den Chefs in den Unternehmen, welche die Entscheidungen treffen, besser gefällt.	P2.5	U2				
Würth steht hier in gutem Kontakt mit der Stiftung Preußischer Kulturbesitz. Gerne werden wir im Rahmen unserer limitierten Möglichkeiten auch finanziell zum weiteren Ausbau der Museumsinsel in Berlin beitragen.	P2.6	U1	allgemeine Einschätzung	SK 2.3.1	Aussagen zu Möglichkeiten weiterführenden Engagements	HK 2.3
Natürlich ist nichts abgeschlossen auf diesem Gebiet,	P2.7	U2				

aber mit der Fertigstellung der James-Simon-Galerie ist ein gewisser Meilenstein erreicht.						
Man hat sich für eine bestimmte Zeit für etwas verpflichtet, hat das mit Freude gemacht, und wenn diese Verpflichtung ausläuft, ist die Frage, ob man das so weiterführt oder stattdessen etwas anderes macht, und bei dieser Frage sind wir gerade, aber ich kann noch nichts Konkretes dazu sagen. Ich kann mir auch gut vorstellen, dass man sich in den nächsten Jahren für etwas ganz anderes engagiert. Alle Unternehmen, die dort beteiligt sind, machen ja auch noch viele andere Dinge in anderen Städten, in anderen Bereichen, nicht nur im kulturellen Bereich, etwa im Bereich der Ausbildung von jungen Leuten, im karitativen Bereich. Vielleicht muss man irgendwann auch einmal den Schwerpunkt woanders hinverlegen.	P2.8	U2				
Die ursprüngliche Laufzeit des Kuratoriums endet Ende 2011 und wurde bis 2013 mit einer ermäßigten Beitragszahlung verlängert. Derzeit wird sondiert, ob und wie es weitergehen könnte. Das Kuratorium in seiner jetzigen Form wird sicherlich nicht weitergeführt. Vielleicht ergibt sich jedoch ein neuer	P2.9	M				

Zusammenschluss mit einer neuen Zielsetzung. Dazu muss man selbstverständlich mit den einzelnen Unternehmen ins Gespräch kommen.						
wobei nicht übersehen werden darf, dass die Hauptzielsetzung eines Unternehmens nicht das Kultursponsoring sein kann: Als Wirtschaftsunternehmen sind wir angetreten, Wachstum zu generieren und Gewinn zu erwirtschaften, um damit neue Arbeitsplätze schaffen zu können und auf diesem Weg den Wohlstand im Land zu mehren. Insofern müssen alle Beteiligten Verständnis haben, dass Entscheidungen zum Kultursponsoring immer noch geprägt sind von unternehmerischer Vernunft und dem Bestreben einen angemessenen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten (über die riesige Steuerbelastung hinaus).	P2.10	U1	Einschränkungen	SK 2.3.2		
Die Museumsinsel ist schon von ihrer geografischen Größe her beeindruckend. Alle Beteiligten müssen bei diesem Projekt in Zeiträumen eines Zenteniums denken. Ein derartiges Projekt kann bis zur Fertigstellung nicht in fünf oder zehn Jahren abgewickelt werden.	P2.11	U1	zukünftige Bedeutung	SK 2.4.1	Aussagen zur Zukunft der Museumsinsel	HK 2.4

<p>Rein aus eigener Beobachtung heraus würde ich annehmen, wenn man stichprobenartig eine Umfrage bei der Bevölkerung in Deutschland macht und nach der Museumsinsel fragt und nach dem Pergamonmuseum, dann ist klar, dass sehr viel mehr Menschen etwas mit dem Pergamonmuseum anzufangen wüssten als mit der Museumsinsel. Das mag in Berlin wiederum etwas anderes sein. Andererseits werden die Namen Neues Museum, Alte Nationalgalerie und Altes Museum flächendeckend wahrscheinlich noch wesentlich unbekannter sein. Anders ist es vielleicht noch mit dem Bode-Museum, weil der Name Bode eher geeignet ist, erinnert und zu etwas Bestimmtem zugeordnet zu werden, während die Alte Nationalgalerie auch in München stehen könnte.</p>	P2.12	U2				
<p>Die Museumsinsel ist UNESCO-Welterbe. Dieses Qualitätsmerkmal verschafft ihr eine herausragende Stellung. Im Umfeld der Museumsinsel passiert gegenwärtig sehr viel, wenn Sie an die Aktivitäten der Freiberger-Gruppe, das fertig gestellte Deutsche Historische Museum, die Galerie Bastian oder die Planungen für den Schlossplatz denken. Ein</p>	P2.13	M				

attraktives Umfeld trägt auch zu erhöhten Besuchszahlen auf der Insel bei. Deshalb ist die zügige Fertigstellung der James-Simon-Galerie mit Service-Bereichen wie Cafés und Shops unser vorrangiges Ziel, um den steigenden Gästezahlen angemessen begegnen zu können.						
Je weiter der Auf- und Ausbau der Museumsinsel in Berlin vorankommt, umso wichtiger wird die Institution auch im internationalen Vergleich sein. Bis man die geschlossene Ensemblerepräsentanz der Pariser, Londoner oder Römischen Museen erreicht, wird noch einiges Wasser die Spree hinunterfließen.	P2.14	U1	internationaler Vergleich	SK 2.4.2		
In der Substanz hält die Museumsinsel einem Vergleich mit dem British Museum und dem Louvre allemal stand. Eine gleiche Marke weltweit wird sie noch nicht haben. Wenn Sie einen Schüler in den USA fragen, dann kann es durchaus sein, dass er den Louvre – und das British Museum sowieso – zuordnen kann, während die Museumsinsel in Berlin vergleichsweise neu ist. Aber dafür braucht man eben auch 100 oder 200 Jahre, um das so zu entwickeln.	P2.15	U2				

Anhang 6: Interviewleitfaden 2

A Wirkung

Wie verläuft die Antragstellung? Welche Kriterien muss ein Projekt erfüllen, um gefördert zu werden?

Ist eine Qualitätssteigerung durch die Förderung feststellbar?

Wer ist in die Kuratoriumsarbeit involviert? Inwieweit nehmen die Mitglieder des Kuratoriums Einfluss?

Welche positiven und negativen Auswirkungen der Kuratoriumsarbeit sind feststellbar?

Welche Nutzungsmöglichkeiten für die Unternehmenskommunikation wurden vereinbart?

Wie bewerten Sie das Ideal von Humboldts von der wirtschaftlichen und staatlichen Unabhängigkeit der Bildung?

B Bedeutung

Wie bewerten Sie die grundsätzliche Bedeutung des Kuratoriums für die Museumsinsel?

Wie bewerten Sie die Bedeutung des Kuratoriums für Ihren eigenen Arbeitsbereich?

Wo sehen Sie zukünftige Potenziale für die Zusammenarbeit?

Anhang 7: Transkriptionsregeln 2

- Um den Sprecherwechsel zu kennzeichnen, werden die Großbuchstaben „F“ für den Fragenden und „A“ für den Antwortenden verwendet.
- Abgebrochene Sätze, die anschließend neu begonnen und vollendet werden, bleiben untranskribiert.
- Aussagen, die keine thematische Relevanz aufweisen, werden nicht transkribiert. Auslassungen werden mit drei Punkten gekennzeichnet.
- Wortverwechslungen und -verkürzungen werden geglättet.

Anhang 8: Kodierleitfaden 2

Definition von Hauptkategorien (HK) und Subkategorien (SK), Nennung von Ankerbeispielen

1. Aussagenbereich: Wirkung

HK 1.1 Grundlegendes zur Kuratoriumsarbeit

SK 1.1.1 Gründung

„Die Gründung des Museumsinselkuratoriums war eine Initiative von Herrn Prof. Dr. Lehmann, dem vorhergehenden Präsidenten, mit dem Ziel, die Museumsinsel für zehn Jahre zu fördern, quasi gleichbedeutend mit dem Masterplan, der beschlossen worden war, um die Museumsinsel zu sanieren und zu ergänzen. (...)“

SK 1.1.2 In die Kuratoriumsarbeit involvierte Kreise

„Die inhaltliche Zusammenarbeit wird vom Präsidenten, dem Generaldirektor der Staatlichen Museen zu Berlin (SMB), Frau Dr. Heinlein, Öffentlichkeitsarbeit Präsident, und Frau Kronenberg, Öffentlichkeitsarbeit Generaldirektor, gestaltet. (...)“

SK 1.1.3 Zusammensetzung des Förderbetrages

„Die Firmen des Museumsinselkuratoriums haben sich dazu committed, jedes Jahr einen bestimmten Betrag in dieses Sondervermögen des Museumsinselkuratoriums zu zahlen. (...)“

HK 1.2 Antragstellung und Ideenentwicklung

„Es war die Idee einer Kollegin im Louvre, eine Babylon-Ausstellung zu machen. Der Louvre, das British Museum und wir besitzen entsprechende Funde. Außerdem hatte es seit Ende der Ausgrabungen keine solche Ausstellung gegeben.“

HK 1.3 Qualitätssteigerung durch Kuratoriumsförderung

„Unbedingt. Das ist gar keine Frage.“

HK 1.4 Einflüsse des Kuratoriums

SK 1.4.1 Forderungen und Einflussnahmen

„Wir haben nie irgendeinen Einfluss gemerkt.“

SK 1.4.2 Humboldt'sches Bildungsideal

„Das ist natürlich ein Idealzustand, wenn diese Unabhängigkeit gewahrt bleibt, aber in unserem Fall kann ich auf das Restaurierungsprojekt bezogen sagen: Die Sal. Oppenheim-Stiftung hat keinerlei Einfluss genommen auf unsere Entscheidungen. Also für das, was ich jetzt mit dem Tell-Halaf-Projekt erlebt habe, kann ich sagen, gab es keinerlei Beeinflussung.“

HK 1.5 Nutzungsmöglichkeiten für die Unternehmenskommunikation

SK 1.5.1 Logopräsentation

„Beim Kuratorium Museumsinsel wird ja immer nur eine Leiste von Logos ganz dezent am unteren Bildrand der Plakate und Banner platziert. Ansonsten ist das Erscheinungsbild das, was man eben in diesen Häusern mehr oder weniger einheitlich gestaltet.“

SK 1.5.2 Leihgaben

„Wir haben auch mal restaurierte Objekte in der Bank ausgestellt. Zwei Reliefplatten, die gerade restauriert worden sind, haben wir dort präsentiert. Es war von der Bank ein großes Interesse da, über dieses Projekt zu berichten. Sie profitieren davon natürlich auch. (...)“

SK 1.5.3 Events und Sonderveranstaltungen

„So etwas ist vertraglich geregelt. Es gibt, je nachdem wie die Verträge sind, das Recht so und so viele exklusive Abendöffnungen zu haben. Einer unserer Hauptsponsoren hat das auch intensiv genutzt. Da gab es häufiger Veranstaltungen mit Führungen, in denen dann ausgewählten Gästen die Ausstellung, ihre Inhalte und Objekte nähergebracht wurden.“

HK 1.6 Kommunikationsmaßnahmen von Museumsseite

SK 1.6.1 Posten Öffentlichkeitsarbeit im Finanzplan

„Es gibt einen Posten, aber der ist natürlich gemessen an den Aufgabenstellungen und am Bedarf der Institution klein. Bei den Projekten versuchen wir schon Öffentlichkeitsarbeit und Marketing zu berücksichtigen, aber insgesamt für die Staatlichen Museen als Institution ist dieser Bereich sehr klein für das, was alles dort geleistet werden soll. (...)“

SK 1.6.2 Maßnahmen

„Grundsätzlich begrüße ich alle Neuerungen, die offensive Werbung für unsere Projekte mit sich bringen. Ich denke, man kommt nicht umhin, ja man hat gar keine andere Wahl, als dass man sich neuen Medien, neuen Kommunikationsformen, neuen Foren öffnet. (...)“

2. Aussagenbereich: Bedeutung

HK 2.1 Grundsätzliche Bedeutung des Kuratoriums für die Museumsinsel

„Wenn ich unsere Situation mit der anderer deutscher, vor allem südwestdeutscher, oder auch ausländischer Häuser vergleiche – ich denke jetzt vor allem an Museen in Bayern und Baden-Württemberg, aber auch in der Schweiz – dann ist es so, dass wir erheblichen Nachholbedarf im Bereich privater Förderung haben. Dafür ist die wirtschaftliche Situation in Berlin nach

wie vor nicht günstig genug. Insofern war es umso genialer, das Instrument Museumsinselkuratorium im Jahre 2001 aus der Taufe zu heben, etwas aufzustellen, was uns in die Lage versetzt so zu agieren, wie es andere Kulturinstitutionen in Süddeutschland und der Schweiz tun können.“

HK 2.2 Konkrete Bedeutung des Kuratoriums für spezielle Arbeitsbereiche

SK 2.2.1 Realisationsmöglichkeiten vergangener Projekte ohne Kuratorium

„Die Unternehmen sind die großen Ermöglicher. Die Bedeutung ist immens, wir hätten Vieles einfach nicht machen können.“

SK 2.2.2 Bedeutung des Kuratoriums für zukünftige Planungen

„Ich bin überzeugt davon, dass auch die nächsten mittleren bis größeren Projekte nur mit Hilfe des Museumsinselkuratoriums werden laufen können.“

SK 2.2.3 Generelle Bedeutung von Sponsoren

„Große Namen als Sponsoren haben oft zur Folge, dass auch andere Förderer angezogen werden.“

HK 2.3 Zukunftsperspektiven des Kuratoriums

SK 2.3.1 Grundsätzliche Weiterführung

„Das Kuratorium Museumsinsel wird in dieser Form nicht weitergeführt, aber einige Unternehmen haben signalisiert, sich an einem Förderkreis für die gesamte Stiftung Preußischer Kulturbesitz beteiligen zu wollen, der sich voraussichtlich im Verlauf der nächsten Monate konstituieren und über das Thema Museumsinsel hinaus ausgedehnt wird.“

SK 2.3.2 Humboldt-Forum

„Es könnte vielleicht eine adäquate Aufgabenstellung für dieses Kuratorium sein gegenüber der Museumsinsel, der sie sich bisher gewidmet haben. (...)“

SK 2.3.3 Umzug Gemäldegalerie

„Darüber ist noch nicht gesprochen worden, aber ich könnte mir vorstellen, dass entweder das Kuratorium insgesamt oder einzelne Firmen, die dieses Kuratorium bilden, zumindest einmal gefragt werden.“

HK 2.4 Museen und Gewinn

„Ein Museum wird nie Gewinn abwerfen. Man wird es eventuell schaffen den Eigendeckungsbeitrag in Stufen zu erhöhen. Ein Museum wird bei den vielfältigen Aufgaben vom Bewahren über Unterhalt und dergleichen meiner Ansicht nach immer ein Betrieb sein, der auf ein Budget vom Steuerzahler angewiesen ist. (...)“

Anhang 9: Kodierregeln 2

Folgende von der Autorin aufgestellten Kodierregeln ermöglichten die Einordnung der paraphrasierten Aussagen in den Kodierbogen:

Regel 1: Die Mitschrift des Interviews mit B2 wird nach denselben Regeln bearbeitet wie die verschriftlichten Interviewtexte von B1, B3, B4, B5 und B6.

Regel 2: Die paraphrasierten Aussagen werden den zwei Aussagenbereichen Wirkung und Bedeutung zugeordnet.

Regel 3: Paraphrasierte Aussagen, die für beide Aussagenbereiche relevant sind, werden in beiden Aussagenbereichen aufgeführt.

Anhang 10: Kodierbogen 2

1. Aussagenbereich: Wirkung

Paraphrasierte Aussagen	Kodierziffer	Interviewnummer	Subkategorie	Kodierziffer	Hauptkategorie	Kodierziffer
Es war nicht so, dass zunächst das Kuratorium gegründet wurde und dann die Überlegung aufkam, die Museumsinsel stärker zu kommunizieren. Es war genau umgekehrt. Die Stiftung hat gesagt: Wir haben hier die Museumsinsel, die umgebaut, erweitert und bespielt wird. Da ist ein unglaubliches Potenzial, aber da sind auch unglaubliche Aufgaben, und die können wir mit den öffentlichen Mitteln kaum stemmen. Das gab den Anstoß zur Bildung eines solchen Kreises. Der Gründungsimpuls kam vom damaligen Stiftungspräsidenten Klaus-Dieter Lehmann und vom damaligen Generaldirektor Peter-Klaus Schuster.	P1.1	B3	Gründung	SK 1.1.1	Grundlegendes zur Kuratoriumsarbeit	HK 1.1
Die Gründung des Museumsinselkuratoriums war eine Initiative von Herrn Prof. Dr. Lehmann, dem vorhergehenden Präsidenten, mit dem Ziel, die Museumsinsel für zehn Jahre zu fördern, quasi	P1.2	B6				

<p>gleichbedeutend mit dem Masterplan, der beschlossen worden war, um die Museumsinsel zu sanieren und zu ergänzen. Die Umsetzung wird nun doch wesentlich länger dauern. Das Pergamonmuseum wird vielleicht 2024 fertig. Die Firmen haben sich für zehn Jahre committed. Jedes Unternehmen hat innerhalb dieser zehn Jahre den gleichen Anteil eingezahlt – voll gleichberechtigt. Nach diesem Förderzeitraum von zehn Jahren ist ein kleiner Teil von Unternehmen ausgeschieden. Es gibt Firmen, die gesagt haben, sie machen noch bis 2013 weiter – allerdings mit einem geringeren Förderbetrag. Es sind zwei Unternehmen, die weiterhin den gleichen Förderbetrag zahlen wie in den ersten zehn Jahren. Die anderen haben ihren Betrag halbiert. Die Hypovereinsbank ist ausgestiegen, beziehungsweise die, welche die Hypovereinsbank übernommen haben. Das ist ja auch legitim.</p>						
<p>Die inhaltliche Zusammenarbeit wird vom Präsidenten, dem Generaldirektor der Staatlichen Museen zu Berlin (SMB), Frau Dr. Heinlein, Öffentlichkeitsarbeit Präsident, und Frau Kronenberg, Öffentlichkeitsarbeit Generaldirektor, gestaltet. Die</p>	P1.3	B6	in die Kuratoriumsarbeit involvierte Kreise	SK 1.1.2		

<p>Verwaltung bereitet die Zahlen auf und bewirtschaftet die Mittel. Die Verwaltung ist nicht in den Sitzungen vertreten. Wir liefern nur zu über die Fragen der Wertentwicklung, zum Kassenbestand und darüber, welche Maßnahmen umgesetzt worden sind. Es gibt eine Referentenkommission und einen Stiftungsrat. Es gibt immer eine Vorlage darüber, was in der Vergangenheit vom Museumsinselkuratorium gefördert worden ist. Die Maßnahmen, die im Bereich der Museumsinsel gefördert werden sollen, werden aus den Programmen der Museen entwickelt, von diesen vorgeschlagen und vom Museumsinselkuratorium genehmigt.</p>						
<p>Die Firmen des Museumsinselkuratoriums haben sich dazu committed, jedes Jahr einen bestimmten Betrag in dieses Sondervermögen des Museumsinselkuratoriums zu zahlen. Das Museumsinselkuratorium tritt zwei Mal im Jahr zusammen, in der Regel im März und im Oktober. Da werden vom Präsidenten und dem Generaldirektor zu fördernde Maßnahmen vorgeschlagen, und das Museumsinselkuratorium befürwortet diese in der Regel. Es gab in den letzten Jahren so gut wie keine</p>	P1.4	B6	Zusammensetzung des Förderbetrages	SK 1.1.3		

<p>Maßnahme, die abgelehnt worden ist. Es kann sein, dass man differiert hat in der Beurteilung, welche Höhe von Mitteln für eine Maßnahme einzusetzen ist, aber eigentlich sind die Vorschläge so attraktiv, dass das Museumsinselkuratorium sagen kann: Ja, das sehen wir auch so, dass dies gefördert werden sollte. Dadurch, dass wir die einzelnen Beträge schon haben, welche die Firmen des Kuratoriums eingezahlt haben, liegt das Geld bei uns. Dann werden die Maßnahmen entsprechend umgesetzt.</p>						
<p>Bei den <i>Gesichtern der Renaissance</i> lief es wunderbar, wobei ich das selbst nie allein entscheide, ob ich in den Genuss von Mitteln des Kuratoriums komme, weil sich das Kuratorium für die gesamte Museumsinsel verantwortlich fühlt. Das läuft immer in Absprache mit unserer Generaldirektion, wo wir das Kuratorium Museumsinsel bitten, beziehungsweise auf welche Mittel des Museumsinselkuratoriums wer, wann, wofür zurückgreift. Wenn der holländische Maler Rembrandt hieße, wäre es wiederum relativ leicht, und wenn die Ausstellung noch dazu im Bode-Museum stattfände.</p>	P1.5	B1			Antragstellung und Ideenentwicklung	HK 1.2

<p>Es war die Idee einer Kollegin im Louvre, eine Babylon-Ausstellung zu machen. Der Louvre, das British Museum und wir besitzen entsprechende Funde. Außerdem hatte es seit Ende der Ausgrabungen keine solche Ausstellung gegeben.</p>	<p>P1.6</p>	<p>B2</p>				
<p>Wie Sie sicherlich wissen, ist es ja nicht so, dass man direkt an das Kuratorium herantritt, sondern das läuft natürlich zentralisiert über die Generaldirektion, die entsprechende Anträge sammelt und vorab auswertet auf ihre Förderungswürdigkeit und auf die realistische Chance, dass das Kuratorium diese Projekte tatsächlich fördert. Das Kuratorium ist ja primär dazu gegründet worden, die Öffentlichkeitsarbeit, die Außenwirkung der Staatlichen Museen zu Berlin zu verbessern, und daher wussten wir, dass Projekte mit einem Anspruch und mit einem Fokus auf Außenwirkung, Modernisierung und Verbesserung des Erscheinungsbildes umso mehr Chancen haben würden realisiert zu werden.</p>	<p>P1.7</p>	<p>B4</p>				
<p>Das war das Verdienst von Herrn Lehmann, des damaligen Präsidenten, der in seiner letzten Sitzung den Wunsch geäußert hat die Ausstellung zu</p>	<p>P1.8</p>	<p>B5</p>				

unterstützen. Das Präsentationskonzept haben wir ihm geliefert, aber die Überzeugungsarbeit hat er geleistet.						
Unbedingt. Das ist gar keine Frage.	P1.9	B4			Qualitätssteigerung durch Kuratoriumsförderung	HK 1.3
Die öffentliche Hand, das wissen wir ja alle, die können an sich diese Gelder nicht mehr oder eben nur begrenzt aufbringen. Und diese Ausstellung hätten wir nicht machen können. Ausstellungen brauchen eine bestimmte Summe, und es ist schlimm, wenn man eine Ausstellung unterfinanziert macht, und dann nichts dabei herauskommt. In dem Fall waren Aufwand und Nutzen durchaus in einem vernünftigen Verhältnis.	P1.10	B5				
Qualitätskriterien sind ja immer etwas Schwieriges. Ich würde die Qualität einer Ausstellung nicht nur an der Besucherzahl bemessen wollen, weil ich glaube, dass ganz unterschiedliche Aspekte eine Rolle spielen. Wenn man unsere Standorte vergleicht, ist sicherlich eine Sonderausstellung auf der Museumsinsel etwas anderes als am Kulturforum, in Dahlem, in Köpenick oder Charlottenburg. Da gibt es sicherlich schon Standortnachteile. Aber es gibt Ausstellungen, die von	P1.11	B6				

<p>der Qualität her im Hinblick auf Wissenschaft und Forschung hochinteressant und gut aufbereitet sind, sie finden dann aber nicht den gleichen öffentlichen Widerhall wie andere Ausstellungsthemen. Deshalb finde ich dieses Thema Qualitätsvergleich oder -messung schwer. Ich bin davon überzeugt, dass uns die Mittel des Museumsinselkuratoriums insbesondere kommunikativ für Projekte und damit auch für die erzielte Aufmerksamkeit bei den Besuchern sehr hilfreich waren.</p>						
<p>Es gab überhaupt keine Einflussnahme. Wir sind mit dem fertigen Projekt <i>Porträts der italienischen Renaissance</i> zu den Geldgebern gegangen und haben dort ein mehr oder weniger positives Echo gefunden. Das Museumsinselkuratorium war bereit, uns zu helfen, ohne dass es an den Inhalt der Ausstellung Bedingungen knüpfte. Das Problem ist natürlich, dass Sie mit einer Ausstellung, in der Bilder von Botticelli und sogar Leonardo zu sehen sind, eher Sponsoren bekommen als mit einer Ausstellung, wie ich sie in diesem Sommer mit Cornelis Bega, ein wunderbarer, aber nicht sehr bekannter holländischer Maler, in der Gemäldegalerie gemacht habe.</p>	P1.12	B1	Forderungen und Einflussnahmen	SK 1.4.1	Einflüsse des Kuratoriums	HK 1.4

Wir haben nie irgendeinen Einfluss gemerkt.	P1.13	B2				
<p>Die Staatlichen Museen zu Berlin profitieren ungemein davon. Es ist ein Gewinn für beide Seiten. Von den Mitgliedern, den Vertretern der beteiligten Unternehmen, haben wir immer positive Rückmeldung bekommen. Allerdings würde ich das Verhältnis nicht als Sponsoring bezeichnen, bei dem sich vertraglich definierte, quantifizierbare Leistung und Gegenleistung gegenüberstehen. Es handelt sich hierbei aus meiner Sicht auch um eine Förderung mit mäzenatischem Charakter. Ich wüsste keinen negativen Aspekt an dieser Zusammenarbeit zu nennen. Positiv ist nicht nur das Monetäre, sondern auch der Austausch. Es sind ja sehr große Unternehmen mit einem immensen Erfahrungsschatz in Bezug auf die Frage, wie man Aufmerksamkeit erzeugt, wie man Organisationsfragen behandelt oder Geld generiert. Zwei Mal im Jahr tritt das Kuratorium zusammen, und dabei findet dieser Austausch statt.</p>	P1.14	B3				
Darüber hinaus fand auch ein stiftungsweiter Markenbildungsprozess statt, der unter anderem eine Logosystematik ausgebildet hat. Das wurde auch im	P1.15	B3				

<p>Kuratorium thematisiert. Da der Fokus der Kuratoriumsmitglieder auf die Museumsinsel gerichtet ist, haben sie wissen wollen, wie sich die Marke Museumsinsel in diesem gesamten Kommunikationssystem einfügt.</p>					
<p>Ich möchte betonen, dass die möglichen Gegeneinwände, die man manchmal zu hören bekommt, dass man von den Finanziers beeinflusst und von ihnen abhängig würde – auch inhaltlich – überhaupt nicht zutreffen. Wir machen die Sachen in der Qualität und dem Zuschnitt und mit den Fokussierungen, die wir für gut befinden, und haben noch nie irgendein Dreinreden erleben müssen. Deswegen können wir eigentlich nur sagen: Es ist für uns ein ganz, ganz großer Gewinn und eine zu begrüßende Sache.</p>	P1.16	B4			
<p>Was allerdings schon existiert, ist Einflussnahme im Bereich des äußeren Erscheinungsbildes. Bei der Förderung durch das Museumsinselnkuratorium trifft das weniger zu, da sind so gut wie keine Auswirkungen festzustellen. Aber wenn ich an die Kooperation mit dem privaten Investor und Künstler</p>	P1.17	B4			

<p>Yadegar Asisi in Zusammenhang mit der Pergamon-Ausstellung denke, dann habe ich schon festzustellen, dass es dort eine größere Einflussnahme gab auf die Art und Weise, welche Werbung wie und mit welchen visuellen und anderen Mitteln betrieben wird. Die Plakate, die für die Pergamon-Ausstellung geworben haben, unterschieden sich diametral von denjenigen, die für alle unsere anderen Ausstellungen – auch diejenigen, die das Kuratorium Museumsinsel gefördert hat – geworben haben.</p>						
<p>Nein, weder von der Oppenheim-Stiftung noch vom Museumsinselnkuratorium sind Forderungen gestellt worden, dass das Geld für bestimmte Sachen ausgegeben werden muss. Aber bei dem Museumsinselnkuratorium ist es wohl so, dass gibt wohl die Gelder bevorzugt für Werbung und Kommunikationsmaßnahmen. Das war aber bei uns nicht der Fall.</p>	P1.18	B5				
<p>Das war auch eine Voraussetzung, dass die Ausstellung hier auf der Museumsinsel stattfindet, weil das Museumsinselnkuratorium das Geld nur für die Museumsinsel gibt. Deshalb ist das</p>	P1.19	B5				

<p>Museumsinselkuratorium damals ja auch gegründet worden, um die Realisierung des Masterplanes zu unterstützen.</p>						
<p>Ich würde sagen, es ist wirklich eines der rühmlichen Beispiele und insofern ein herausragendes und positives. Es gibt diese Sitzungen, in denen die Befürwortung des Gremiums eingeholt wird. Das Positive ist auch, dass man sich in diesem Gremium Ratschläge geben lassen kann, wie man die Arbeit von außen beurteilt und gegebenenfalls verbessern kann. Aber aktive Einflussnahme im negativen Sinn gibt es dort eigentlich nicht. Diese gab es auch in den Anfängen nicht, sondern es war immer eher eine Beratung, wie man die Museumsinsel kommunikativ besser in den Mittelpunkt rücken kann. Wenn man sich anschaut, wie die Unterstützung des Museumsinselkuratoriums mit dieser Logoleiste kommuniziert wird, dann ist es ein positives Beispiel, wenn so große Unternehmen nebeneinander stehend einen eher kleinen Auftritt haben, und kein Unternehmen das alleinige Recht für sich in Anspruch nimmt. Insofern bin ich überzeugt, dass so ein Firmenzusammenschluss auf freiwilliger Basis ein</p>	<p>P1.20</p>	<p>B6</p>				

sehr positives Element ist, sodass man eben gerade nicht Gefahr läuft, dass von einzelnen Sponsoren eine zu starke Einflussnahme entsteht.						
Ich kann das ganz klar beantworten: Vollkommen unabhängig ist man nie. Man ist immer angewiesen auf Zuwendungen, egal woher sie kommen. Nirgendwo in der Welt ist mir bekannt, dass Institutionen unserer Art, speziell Museen, eine reine Staatsfinanzierung hätten. Selbst wenn es sie gäbe, könnte sie potenziell Einfluss nehmen. Und insofern ist es ein Ideal von einer vollkommenen Losgelöstheit zu sprechen. Das Humboldt'sche Ideal ist sicherlich hochzuhalten und in dem Sinne vor Veränderungen zu bewahren, dass man darauf achten sollte, nicht abzudriften in Situationen, in denen man dann tatsächlich Inhalte vorgeschrieben bekommt oder auch mit Zensur zu rechnen hat.	P1.21	B4	Humboldt'sches Bildungsideal	SK 1.4.2		
Das ist natürlich ein Idealzustand, wenn diese Unabhängigkeit gewahrt bleibt, aber in unserem Fall kann ich auf das Restaurierungsprojekt bezogen sagen: Die Sal. Oppenheim-Stiftung hat keinerlei Einfluss genommen auf unsere Entscheidungen. Also	P1.22	B5				

für das, was ich jetzt mit dem Tell-Halaf-Projekt erlebt habe, kann ich sagen, gab es keinerlei Beeinflussung.						
Wenn es Möglichkeiten gibt von einem Unternehmen zusätzliche Finanzmittel zu bekommen, ist das nicht gleich Abhängigkeit. Wichtig ist immer, unter welchen Bedingungen man Finanzmittel bekommt. Wenn diese absolut unabhängig sind von Inhalten und wie Inhalte vermittelt werden, dann würde ich meinen, dass es positive Effekte sind, wenn sich Private – und dazu würde ich auch Unternehmen zählen – entsprechend engagieren und es als Aufgabe sehen öffentliche Institutionen zu unterstützen. Schwierig wäre es natürlich, wenn damit Auflagen verbunden sind, mit denen versucht wird Einfluss auf die Fragen der Vermittlung zu nehmen. Ich denke, dann würde man in solche Grauzonen kommen, wo man auch solche Förderungen ablehnen müsste.	P1.23	B6				
Das geht gar nicht anders. Es gibt Verträge, und die Verträge sehen vor, dass die Sponsoren genannt werden. Das ist nun einmal so, und ob man das schön findet oder nicht, ist relativ unerheblich.	P1.24	B1	Logopräsentation	SK 1.5.1	Nutzungsmöglichkeiten für die Unternehmenskommunikation	HK 1.5
Wir nennen das zwar Sponsoring, de facto ist es aber	P1.25	B1				

<p>natürlich Mäzenatentum. Sie kriegen über die <i>Gesichter der Renaissance</i> bei einer Laufzeit von drei Monaten 250.000 Besucher. Das heißt, diese werden unmittelbar in der Ausstellung mit dem Gegenstand Porträt konfrontiert und verbinden das dann mit einem entsprechenden Logo. Und dann hängen Plakate in der Stadt, wo jemand, der am Bushäuschen wartet, das unter Umständen auch miteinander verknüpft. Bei Sportveranstaltungen haben Sie 60.000 im Stadion und bis zu einer Milliarde an den Fernsehschirmen. Das heißt, der Multiplikationsfaktor – und um den geht es natürlich letztendlich – ist bei einer Sportveranstaltung erheblich größer. Das Aufmerksammachen auf das Produkt des Sponsors, das hält sich bei kulturellen Veranstaltungen notwendigerweise in einem engen Rahmen.</p>						
<p>Das gehört sich so. Es war auch nicht so auffällig. Man schmückt sich eben damit Kunst zu fördern.</p>	P1.26	B2				
<p>Eine gewisse Sichtbarkeit muss für die meist börsennotierten Unternehmen gegeben sein. Es handelt sich ja nicht um das Geld eines Privatmenschen. Es muss klar ersichtlich sein, dass</p>	P1.27	B3				

und warum sich das Unternehmen hier engagiert. Insbesondere in Zeiten, in denen Stellen dort abgebaut werden, entsteht vielleicht auch ein gewisser Rechtfertigungsdruck.						
Mit der hochkarätigen Qualität ihrer Museen und deren Angeboten sind die Stiftung Preußischer Kulturbesitz und die Staatlichen Museen zu Berlin sicher ein höchst attraktiver Partner für Unternehmen, die sich in der Kultur engagieren wollen. Nach meiner Einschätzung ist eine positive Wirkung für diese Unternehmen damit erreicht, wenn sie sich durch ihre Förderung mit diesen herausragenden Sammlungen und Häusern verbinden und in dezenter Weise darauf hingewiesen wird. Das muss und sollte gar nicht laut und vordergründig sein.	P1.28	B3				
Beim Kuratorium Museumsinsel wird ja immer nur eine Leiste von Logos ganz dezent am unteren Bildrand der Plakate und Banner platziert. Ansonsten ist das Erscheinungsbild das, was man eben in diesen Häusern mehr oder weniger einheitlich gestaltet.	P1.29	B4				
Mir sind keine negativen Rückmeldungen bekannt. Beim Asisi-Panorama begleitend zur Pergamon-	P1.30	B4				

<p>Ausstellung hatten die Besucher ein Antikeerlebnis, wie es umfassender nur selten in unseren Ausstellungen vermittelt werden kann. Ob sie sich durch die – aus meiner persönlichen Sicht etwas penetranten – Logos am Ein- und Ausgang beeinträchtigt fühlten oder nicht, kann ich nicht einschätzen.</p>					
<p>Dass sich Besucher darüber negativ geäußert hätten, kann ich nicht sagen. Es war in der Tell-Halaf-Ausstellung nicht so prominent. Man verließ die Ausstellung, musste sich umdrehen und hatte dann die Tafel. Da war ja alles aufgelistet: Wer die Ausstellung gemacht hat und die Ausstellungsbüros, und unten standen dann die Sponsoren. Die sind also nicht noch einmal besonders hervorgehoben worden. Ich meine, in Amerika ist das ja ganz anders, da hat man schon gleich am Eingang ein großes Schild.</p>	P1.31	B5			
<p>Unternehmensvorstände stehen natürlich auch unter Beobachtung. Aus meiner Sicht ist es schon relativ klar, dass für ein Unternehmen eine Win-win-Situation entstehen muss, sei es das Image, sei es die Wahrnehmung in einem positiven Umfeld, wie hier</p>	P1.32	B6			

<p>der Museumsinsel. Solche Unternehmen stehen nicht nur gegenüber ihren Anteilseignern in der Rechenschaft, sie stehen auch gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Rechenschaft, die dann vielleicht fragen: Warum investiert ihr dort Geld, und warum bekommen wir keine höheren Löhne, oder warum bauen wir Personal ab u. a.?</p>					
<p>Nein, das ist völlig ausgeschlossen, weil wir so strenge Auflagen haben, was die klimatischen Bedingungen, die Raumsicherheit und die Sicherheit der Kunstwerke vor Berührung anbetrifft. Wenn ich gesagt habe, die Leute dürfen bei uns in den eigentlichen Ausstellungsräumen keinen Wein – nicht einmal Wasser – trinken, dann können Sie sich vorstellen, dass ich nie und nimmer zustimmen würde, ein Gemälde an ein Unternehmen auszuleihen zu einem Event, was dann dort stattfindet. Wenn, dann ist es vernünftiger, diesen Event dann hier ins Haus zu holen, mit dem gesellschaftlichen Teil im Foyer, soweit er aus Essen und Trinken besteht. Dagegen ist nichts zu sagen. Aber das Bild bleibt hier, und die Leute kommen hierher.</p>	P1.33	B1	Leihgaben	SK 1.5.2	

<p>Das hat für uns bisher keine Rolle gespielt. Es hat dann eher Gemälde der Gemäldegalerie und der Nationalgalerie betroffen, es hat moderne Kunst betroffen, im Bereich der Archäologie eher Ägypten und Vorderasien involviert. Ich könnte mir durchaus vorstellen, dass eine mögliche Anfrage von einzelnen Mitgliedsunternehmen des Kuratoriums positiv beschieden würde. Wenn es nicht gerade unser wichtigstes Exponat der Dauerausstellung ist wie unser ‚Grüner Cäsar‘ oder unsere Kleopatra oder Ähnliches, dann ließe sich sicherlich etwas finden, was zum beidseitigen Nutzen eine temporäre Ausleihe rechtfertigen würde.</p>	P1.34	B4				
<p>Wir haben auch mal restaurierte Objekte in der Bank ausgestellt. Zwei Reliefplatten, die gerade restauriert worden sind, haben wir dort präsentiert. Es war von der Bank ein großes Interesse da, über dieses Projekt zu berichten. Sie profitieren davon natürlich auch. Und für Oppenheim ist es eine besondere Sache. Es war immer Wunsch Max von Oppenheims, dass seine Sammlung auf der Museumsinsel präsentiert wird. Und das hat damals nie geklappt. Aber jetzt wird es ja klappen. Und das ist dann natürlich auch für die</p>	P1.35	B5				

<p>Familie Oppenheim eine tolle Sache, wenn die Sachen hier im Pergamonmuseum gezeigt werden. Die Familie selbst – unabhängig von der Bank – hat das Projekt auch immer sehr begleitet und sich sehr interessiert gezeigt.</p>						
<p>So etwas ist vertraglich geregelt. Es gibt, je nachdem wie die Verträge sind, das Recht so und so viele exklusive Abendöffnungen zu haben. Einer unserer Hauptsponsoren hat das auch intensiv genutzt. Da gab es häufiger Veranstaltungen mit Führungen, in denen dann ausgewählten Gästen die Ausstellung, ihre Inhalte und Objekte nähergebracht wurden.</p>	P1.36	B1	Events und Sonderveranstaltungen	SK 1.5.3		
<p>Gekocht wurde bei uns noch nie in einer Ausstellung, und bei uns gibt es auch kein Glas Wein in einer Ausstellung. Im Bode-Museum gibt es die Möglichkeit die Basilika zu mieten und dort ein Essen zu reichen, aber das ist dann doch losgelöst von den Ausstellungen. Auf der anderen Seite bestehen wir aber auch immer darauf, dass die Leute das Museum als Museum wahrnehmen, das heißt, es ist nicht so, dass man einfach einen Raum mieten kann, und der Rest des Museums ist geschlossen. Aber das bringt</p>	P1.37	B1				

<p>uns Einnahmen, weil wir die Räume vermieten. Es gibt die Firma Museum und Location, die an den Verein der Freunde der Nationalgalerie angegliedert ist. Modenschauen gab es in der Tat schon mehrfach in der Wandelhalle. Das ist immer im Zusammenhang mit der Modewoche. Auch das bedeutet bisweilen, dass man große Einnahmen hat. Also wenn Hugo Boss hier seine Modenschau hat, dann ist er auch bereit, entsprechend mehr an Miete zu zahlen. Wir haben allerdings auch schon die Hochschule der Künste hier in Berlin mit einer Modenschau zu Gast gehabt. Dann nehmen wir nicht so viel Geld oder lassen es auch. Ich habe mit solchen Dingen überhaupt keine Berührungsangst. Wir sind heute schlicht und einfach auch gehalten Geld zu generieren, um die Pläne überhaupt durchführen zu können, die wir haben. Um das einmal auf eine knappe Formel zu bringen: Wir sind nach außen die Weltmuseen, nach innen sind wir eine Behörde und als solche unterfinanziert. Deswegen bleibt uns gar nichts anderes übrig als zusätzlich Geld zu generieren, was ja auch immer bedeutet, neue Leute ins Museum hineinzuholen, sie wiederum mit unseren Inhalten zu konfrontieren und</p>						
--	--	--	--	--	--	--

<p>sie für unsere Inhalte zu interessieren. Wenn etwa eine Bank als Sponsor für die <i>Gesichter der Renaissance</i> auftritt, dann macht sie einen Abend, zu dem sie Kunden einlädt, und wenn man diese dann durchführt, erreicht man möglicherweise eine ganze Reihe von Leuten, die bei dieser Gelegenheit das erste Mal in das Museum kommen.</p>					
<p>Das ist ein Trend, und das sind Phänomene, die mit der Öffentlichkeitsarbeit, wie sie durch das Kuratorium Museumsinsel gefördert wird, nicht primär in Zusammenhang stehen. Dieser allgemeine Trend ist ja auch nicht nur in Berlin festzustellen, sondern auch andersorts. Meine Haltung dazu ist ambivalent. Das heißt: Auf der einen Seite begrüße ich eine größere Öffnung. Ich begrüße eine größere Verflechtung verschiedener Instanzen, Formate und Akteure des Kulturlebens miteinander, und ich begrüße auch eine stärkere Öffnung über unsere gängigen Interessentenkreise hinaus. Dies alles spricht dafür, dass man die Häuser und auch die Umgebung der Häuser für Veranstaltungen bereitstellt, die über unseren primären ursprünglichen Kern- und Aufgabenbereich hinausgehen. Gleichwohl ist auf der</p>	P1.38	B4			

<p>anderen Seite der Medaille festzustellen, dass man einerseits einen sehr hohen Aufwand für derlei Aktivitäten betreiben muss, der einen vom eigenen Kerngeschäft fernhält. Je mehr ich mich um Events kümmern muss, desto weniger kann ich forschen und publizieren, was ja immer noch eine meiner wichtigsten Aufgaben als Wissenschaftler im Museum ist. Zum anderen ist es eine Gefahr und zum Teil auch eine Realität, dass mit Veranstaltungen auch Verschleiß – zumindest der Bausubstanz – und zum Teil eben auch eine Gefährdung der Objekte einhergeht. Und das Dritte, was auch potenziell auf der Negativseite steht, ist die Frage: Bringt es überhaupt etwas? Also die Frage: Schaffen wir es auch wirklich damit nachhaltig neue Personenkreise an unsere Häuser zu binden? Was kriegen sie bei diesen Veranstaltungen von unseren Häusern überhaupt mit, und was bleibt davon? Insofern würde ich für die Events in Museen sagen: Es sollte auf jeden Fall unter dem Strich ein Mehrwert nicht nur fühlbar, sondern auch messbar sein.</p>						
<p>Ja, das hat zugenommen, dass das Museum als bevorzugte Location für bestimmte Ereignisse genutzt</p>	<p>P1.39</p>	<p>B5</p>				

<p>wird. Das ist so eine zweischneidige Sache. Einerseits bringt es den Museen Geld, andererseits kommt es auch immer darauf an, in welchem Rahmen das dann stattfindet. Also wir haben es bei uns speziell im Vorderasiatischen Museum, dass dann immer große Essen veranstaltet werden in der Prozessionsstraße oder vorm Ishtar-Tor. Das ist dann schon ein bisschen grenzwertig, wenn man die Sicherheit der Objekte betrachtet. Ich habe das einmal erlebt, dass bei uns in der ständigen Ausstellung im Vorderasiatischen Museum gekocht wurde. Das war vor ein paar Jahren, aber da gibt es jetzt eindeutige Regeln, dass eben auch der Fußboden ausgelegt werden muss. Für die Unternehmen oder für diejenigen, die so etwas machen oder planen, ist das auch eine aufwändige und teure Geschichte, und für die Museen ist es eine Möglichkeit Geld einzunehmen. Da schlagen zwei Herzen in meiner Brust. Einerseits als Wissenschaftler würde ich das überhaupt nicht unterstützen wollen, aber andererseits aus wirtschaftlichen Gründen wird man es unterstützen müssen, und ich gehe auch davon aus, dass das zunimmt oder vor allem auch nach der</p>						
--	--	--	--	--	--	--

<p>Generalsanierung zunehmen wird, wenn das Museum wieder intakt ist. Sicher ist die Museumsinsel die Kulisse. Also vorm Ishtar-Tor ein Essen zu machen, ist natürlich etwas Außergewöhnliches, was man da seinen Kunden oder seinem Klientel bieten kann.</p>						
<p>Das Restaurierungsprojekt hat auch eine große Rolle gespielt in der Oppenheim-Bank. Sie haben damit geworben, dass sie so ein Projekt unterstützen. Wir hatten dann 2005 eine ganze Veranstaltungswoche. Das war das einzige Mal, wo wir dann noch einmal zusätzlich etwas leisten mussten, da uns die Oppenheim-Bank gebeten hat für ihre Kunden eine Veranstaltungswoche zu organisieren, denen wir das Projekt dann im Rahmen einer Eventwoche in Friedrichshagen vorgestellt haben. Dann hat es dort in den bankinternen Mitteilungen immer eine Rolle gespielt.</p>	P1.40	B5				
<p>Es gibt einen Posten, aber der ist natürlich gemessen an den Aufgabenstellungen und am Bedarf der Institution klein. Bei den Projekten versuchen wir schon Öffentlichkeitsarbeit und Marketing zu berücksichtigen, aber insgesamt für die Staatlichen</p>	P1.41	B6	Posten Öffentlichkeitsarbeit im Finanzplan	SK 1.6.1	Kommunikationsmaßnahmen von Museumsseite	HK 1.6

<p>Museen als Institution ist dieser Bereich sehr klein für das, was alles dort geleistet werden soll. Die Situation ist schwierig. Vom Jahr 2000 bis zum Jahr 2009 hat die Stiftung keine Zuschusserhöhung bekommen, wir haben aber unser Aufgabenfeld durch zusätzliche Inbetriebnahme von Bespielungsflächen für Ausstellungen enorm erweitert. Im Jahr 2010 haben wir eine Zuschusserhöhung von 5 Millionen für die gesamte Stiftung erhalten. Ich habe damals gesagt, das sind fünf Elftel von dem, was wir eigentlich benötigen. Und unter solchen Rahmenbedingungen fällt es natürlich schwer zu sagen: Jetzt erweitern wir die Ressourcen für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. Dann geht es immer um die Frage: Zu wessen Lasten? Bei den Bewirtschaftungskosten kann man nicht sparen. Insofern ist es eine Frage der Prioritätensetzung. Im gesamten Stiftungshaushalt gibt es nur wenige Posten, die variabel sind. Wir sind im Moment bei 65 % Personalkosten und 25 % Bewirtschaftungskosten. Da kann sich jeder ausrechnen, wie groß der variable Anteil für die Programmarbeit ist.</p>						
<p>Wir haben die Ausstellung selber absolut seriös</p>	<p>P1.42</p>	<p>B1</p>		<p>SK 1.6.2</p>	<p>Maßnahmen</p>	

<p>aufgebaut, und zu der Ausstellung ist ein Katalog erschienen, der zu einem Handbuch zur Porträtkunst der frühen italienischen Renaissance geworden ist. Das heißt, die Kernprodukte dieser Ausstellung waren so seriös, wie sie nur sein konnten. Wir haben die Werbung, die parallel zur Ausstellung lief, also die Plakate ebenfalls so sachlich wie möglich gehalten. Wir haben natürlich darauf geachtet, dass sie einerseits originell sind und andererseits einen starken Wiedererkennungseffekt haben, sodass das Gesicht in dieser und jener Form eine große Rolle spielte. Mir war absolut klar: Wenn wir die sogenannten Neuen Medien nutzen, müssen wir uns adäquat verhalten. Wenn wir Facebook so nutzen, wie Facebook gedacht ist, dann müssen wir auch ein bisschen frech werden. Das bedeutete, dass wir diesen einzelnen Figuren einen Facebook-Account eingetragen haben. Dann haben wir auch ein bisschen Biografie erfunden. Ich denke aber, das muss erlaubt sein. Wir hatten dann kleine Trailer, wo Udo Walz sich zur Frisur der Simonetta äußert oder ein Gesichtschirurg und dergleichen – auch das ist für mich einfach nur adäquat für das moderne Medium. Wir haben das</p>						
--	--	--	--	--	--	--

<p>Thema in diese Medien hineingetragen, und in diesen Medien wurde das Thema zwangsläufig verfremdet, um den Leuten unterschiedliche Möglichkeiten des Herankommens an solche Porträts zu ermöglichen. Wenn also nun jemand sich über das Thema Gesichtschirurgie nähert, dann plötzlich zum Thema italienische Renaissance gebracht wird und sich dann Gedanken macht: Warum empfinde ich die Simonetta von Botticelli als schön, und warum empfinde ich den dicken Strozzi als weniger schön? Dann habe ich damit überhaupt kein Problem.</p>					
<p>Was wir besitzen, ist kulturgeschichtlich nicht leicht zu vermitteln. Man muss es entsprechend präsentieren. Die klassische Antike hat es da wesentlich leichter. Für die Werbekampagne war die Firma MetaDesign verantwortlich.</p>	P1.43	B2			
<p>Grundsätzlich begrüße ich alle Neuerungen, die offensive Werbung für unsere Projekte mit sich bringen. Ich denke, man kommt nicht umhin, ja man hat gar keine andere Wahl, als dass man sich neuen Medien, neuen Kommunikationsformen, neuen Foren öffnet. Deswegen finde ich es selbstverständlich, dass</p>	P1.44	B4			

<p>die Staatlichen Museen zu Berlin sich jetzt auch der Plattform Facebook bedienen, dass sie zunehmend mit Google kooperieren. Wenn wir es nicht nutzen, würden wir uns abkoppeln von bestimmten Entwicklungen, wir wären dann nicht mehr auf der Höhe der Zeit, und wir würden letztendlich auch nicht mehr so viele Leute erreichen, wie wir es wollen. Ob es im Einzelnen immer nutzt, ist natürlich noch eine andere Frage. Da sind sicherlich nicht alle Internetauftritte und nicht alle Werbekampagnen gleichermaßen gut. Besonders aus dem Rahmen gefallen ist die Werbekampagne für die Babylon-Ausstellung, in der auf den Plakaten verkündet wurde: „Kein König! Keine Hure! Kein Turm!“ Da wurde auch schon ganz bewusst provoziert, und man hat kryptische Andeutungen in den Raum gestellt, von denen nur wenige Leute verstehen konnten, worauf angespielt wurde. Viele haben sich davon befremdet gezeigt. Ob sie jetzt deswegen nicht in die Ausstellung gegangen sind, ist eine andere Frage, aber die Grenzen des guten Geschmacks sind durchaus auch mal schnell erreicht. Insofern würde ich das so beantworten: Man muss auf jeden Fall die modernen Medien nutzen, man</p>						
--	--	--	--	--	--	--

<p>muss sich laufend modernisieren, man muss sich auch die Frage stellen, ob das, was man bisher betrieben hat, auch wirklich zielgruppenrelevant ist.</p>						
<p>Also es war klar: Tell Halaf kennt keiner. Selbst Oppenheim war in der Öffentlichkeit nicht bekannt. Das ist anders als Babylon oder Troja. Da braucht man nur diesen Begriff zu nennen. Uns war klar, es muss eine intensive Werbekampagne durchgeführt werden. Und wir hätten uns sogar noch mehr Werbung gewünscht. Aber das hing damit zusammen, dass der Werbeetat natürlich auch nicht grenzenlos ist. Wenn man damals die MoMA-Ausstellung nimmt, die hat ja einen ganz anderen Werbeetat gehabt, und dann lockt man natürlich auch viel mehr Leute. Mit dem Titel <i>Die geretteten Götter</i> haben wir uns sehr schwer getan. Unser Titel, den wir favorisiert hatten, war an sich <i>Abenteurer Tell Halaf</i>, denn es sind nur sehr wenige Götter gerettet worden. Es sind wahrscheinlich nur zwei Götter gerettet worden in diesen Denkmälergruppen. Das hatten wir uns ein bisschen anders vorgestellt. Ich habe mich dann aber überzeugen lassen, dass es gut gewesen ist und auch eine entsprechende Resonanz gefunden hat. Auch</p>	<p>P1.45</p>	<p>B5</p>				

<p>hatte ich am Anfang Schwierigkeiten mit Facebook. Als die Idee aufkam, das auf Facebook vorzustellen, hat das einen Riesenerfolg gehabt. Vor allem haben wir Leute erreicht, die wir sonst nie erreichen würden. Man hat Hans Huckebein, also diesen Vogel vom Tell Halaf, als Freund und Partner aufgebaut, und der hat eine Unmenge Zuschriften erhalten, oder viele Leute haben mit ihm kommuniziert. Da würde ich aus heutiger Sicht sagen: Das war gut, dass das gemacht worden ist. Die Presse hat im Vorfeld sehr viel berichtet. Gut, es war einmal dieses Restaurierungsprojekt, was keiner so für möglich gehalten hatte. Das war natürlich interessant für die Presse. Dann die Person Oppenheims, die dann sehr oft Lawrence von Arabien gegenübergestellt wurde. Das ZDF hat auch einen Film gemacht, den ich allerdings sehr schlecht fand, weil er inhaltlich nicht stimmig war. Aber er hat 5 Millionen Zuschauer gehabt. Das sind natürlich auch alles Leute, die wir mit unseren herkömmlichen Mitteln sonst nie erreichen würden, und das hat natürlich neugierig auf Tell Halaf gemacht. Es ist sicher auch der Medienarbeit zu danken, dass die Ausstellung so gut</p>					
--	--	--	--	--	--

<p>gelaufen ist. Werbung ist ein ganz entscheidender Faktor, denke ich. Ohne Werbung – also gerade bei solchen Themen, die erst bekannt gemacht werden müssen, geht es nicht. Aber man muss es natürlich auch erst einmal nach außen tragen, dass das gemacht worden ist. Wir hatten auch während des Restaurierungsprojektes über 1.500 Besucher innerhalb dieser 10 Jahre in unseren Restaurierungswerkstätten. Wir haben Seminare gemacht für Restaurierungsstudenten oder Fördervereine und Besuchergruppen geführt. Aber man erreicht dann natürlich nicht die Zahlen, die man sonst durch Film und Fernsehen usw. erreicht.</p>					
<p>Babylon war sicherlich einer der Höhepunkte. Da waren keine Dinge, die auf besonderen Ratschlag vom Museumsinselkuratorium zurückgingen, sondern wir haben selbst gesehen, dass wir versuchen müssen, Potenzial zu erschließen. Das war vor der Zuschusserhöhung im Jahr 2010. Wenn es Ausstellungen gibt, die versprechen ein Highlight zu werden, dann versucht man die Kräfte zu bündeln und sich darauf zu konzentrieren, diese gut zu vermarkten, um Einnahmen für weitere Projekte zu generieren.</p>	P1.46	B6			

<p>Davon sind wir wirklich abhängig. Insofern war Babylon eine tolle Sache. Wir haben zur Werbekampagne mit der Firma MetaDesign einen erfolgsabhängigen Vertrag geschlossen. Ich habe gesagt: Wir haben rund eine Million Besucher im Jahr, über einen Zeitraum von 6 Monaten haben wir somit 500.000 Besucher. Die Firma MetaDesign kann erst richtig an dem Auftrag verdienen, wenn über den 6-monatigen Zeitraum der Babylon-Ausstellung entsprechend mehr als 500.000 Besucher kommen. Insofern hatten sie einen gestaffelten, erfolgsabhängigen Vertrag. Alle haben damals versucht an einem Strang zu ziehen, um das Ziel zu erreichen, dass besonders viele Besucher kommen. <i>Gesichter der Renaissance</i> hatte die Besonderheit, dass wir die Firma <i>Museum und Service</i>, welche der Verein der Freunde der Nationalgalerie gegründet hat, beauftragt haben, das Marketing zu übernehmen. Da gab es aber auch eine Agentur, mit der wir zusammengekommen sind, um Festlegungen zu treffen. Diese Ausstellung hatte Potenzial, und wir haben dann einen Überschuss im siebenstelligen Bereich erwirtschaftet, was bei einem so hohen</p>						
---	--	--	--	--	--	--

Budget wie bei der Ausstellung <i>Gesichter der Renaissance</i> nicht ganz einfach war.						
Ich bin überzeugt, dass es sehr wichtig für Besucher ist, dass Geschichten erzählt werden: Geschichten zu Ausstellungen, aber unter Umständen auch Geschichten in einer Ausstellung. Tell Halaf war mit Oppenheim ein gutes Beispiel dafür. Das ist für bestimmte Zielgruppen sehr wichtig. Vielleicht nicht für die sehr wissenschaftlich oder universitär geprägten Besucher, die sich Stoffe auf andere Art und Weise erarbeiten, aber ich glaube, für den „normalen“ Besucher sind Geschichten auch immer interessant. Mit Geschichten erfolgt eine nachhaltige Vermittlung des Wissens.	P1.47	B6				

2. Aussagenbereich: Bedeutung

Paraphrasierte Aussagen	Kodier- ziffer	Interview- nummer	Subkategorie	Kodier- ziffer	Hauptkategorie	Kodier- ziffer
Einmal ist es die Kommunikation von Ausstellungen, die gefördert wird, aber beispielsweise wurde auch der Umzug der Büste der Nofretete (zusammen mit der Ägyptischen Sammlung) auf die Museumsinsel Jahre vor dem Einzug ins Neue Museum ermöglicht. Diese gesamte Aktion der Präsentation im Alten Museum wurde komplett vom Kuratorium finanziert. Das war mit einem größeren Geldbetrag verbunden. Die Vertreter des Kuratoriums haben, als wir den Antrag stellten, schnell verstanden, dass die Museumsinsel damit auch ein Gesicht bekommt, und die Museumsinsel somit klarer kommuniziert werden kann. Dieser ganze Kosmos von Objekten auf der Museumsinsel spitzt sich in dieser Büste der Nofretete zu. Die Unternehmen haben sofort den Kommunikationsaspekt gesehen, der darin steckt, und haben gesagt: Das ist ein guter Schachzug, macht das, wir unterstützen es.	P2.1	B3			grundsätzliche Bedeutung des Kuratoriums für die Museumsinsel	HK 2.1
Die Museumsinsel hat sicherlich in den letzten Jahren	P2.2	B3				

<p>nicht zuletzt mit Hilfe der Maßnahmen, die durch das Kuratorium gefördert wurden, national und international einen hohen Bekanntheitsgrad erlangt. Die Marke Museumsinsel bildet sich durch die Strahlkraft, die sie entfaltet hat, durch das, was hier zu sehen und zu erleben ist, was hier stattfindet, und durch die Kommunikation darüber.</p>						
<p>Es war ja am Anfang eine zehnjährige Laufzeit vereinbart, die dann sogar noch um zwei Jahre verlängert wurde. Das ist in der Welt der Unternehmen schon ein riesiger Zeitraum. Da entsteht natürlich auch ein Vertrauensverhältnis.</p>	P2.3	B3				
<p>Wenn ich unsere Situation mit der anderer deutscher, vor allem südwestdeutscher, oder auch ausländischer Häuser vergleiche – ich denke jetzt vor allem an Museen in Bayern und Baden-Württemberg, aber auch in der Schweiz – dann ist es so, dass wir erheblichen Nachholbedarf im Bereich privater Förderung haben. Dafür ist die wirtschaftliche Situation in Berlin nach wie vor nicht günstig genug. Insofern war es umso genialer, das Instrument Museumsinselkuratorium im Jahre 2001 aus der Taufe zu heben, etwas aufzustellen,</p>	P2.4	B4				

was uns in die Lage versetzt so zu agieren, wie es andere Kulturinstitutionen in Süddeutschland und der Schweiz tun können.						
Das Kuratorium Museumsinsel hat vor allen Dingen Geld zur Verfügung gestellt, um Werbung machen zu können, denn Werbung ist für uns ja immer ein besonders großer Posten. Wenn Sie gut Werbung machen wollen, ist das eben sehr teuer, und da hat das Kuratorium Museumsinsel mitgemacht. Grundsätzlich können wir sowieso nur Werbung machen, wenn wir Ausstellungen organisieren. Das ist der große Kummer, den wir haben, dass wir für die ständigen Sammlungen, die ja eigentlich unser Hauptlebenszweck sind, keine Werbung machen können. Wir können das immer nur in Ausstellungsetats einkalkulieren. Wenn man feststellt, der Etat reicht nicht, dann ist es der Webeetat, der am ehesten zurückgefahren wird, was allerdings nicht sinnvoll ist, weil durch intensivere Werbung natürlich auch eher eine Refinanzierung von Ausstellungen möglich wäre. Aber Sie können an Versicherungssummen nicht schrauben, und Sie können an Transportkosten nicht schrauben. Werbung	P2.5	B1	Realisationsmöglichkeiten vergangener Projekte ohne Kuratorium	SK 2.2.1	konkrete Bedeutung des Kuratoriums für spezielle Arbeitsbereiche	HK 2.2

ist dann eben Luxus, und die können Sie dann entsprechend zurückfahren. Für die ständigen Sammlungen ist in den Etats der Staatlichen Museen gar kein Geld vorgesehen.						
Vielleicht ja, aber die Förderung durch das Kuratorium Museumsinsel war für uns von Vorteil. Die Präsentation im Pergamonmuseum erlaubte es uns auch die babylonische Architektur in die Ausstellung einzubeziehen.	P2.6	B2				
Die Unternehmen sind die großen Ermöglicher. Die Bedeutung ist immens, wir hätten Vieles einfach nicht machen können.	P2.7	B3				
Die Museen konnten schon früh zum Beispiel einen Förderantrag für den Werbeetat einer geplanten Ausstellung stellen und erhielten damit eine ungemein wertvolle Planungssicherheit.	P2.8	B3				
Wir haben in den letzten Jahren mehrfach, sowohl für Sonder- als auch für Dauerausstellungen, Fördermittel beim Museumsinselkuratorium beantragt und diese in unterschiedlichen Höhen bewilligt bekommen. Das sind dann Beträge in Größenordnungen von Zehntausenden bis zu Hunderttausenden von Euro	P2.9	B4				

<p>gewesen, die einzelne Projekte erhalten haben – bei manchen Projekten sogar weitaus mehr als 50 % des Gesamtbudgets. Das heißt also: Ohne diese Förderung des Inselkuratoriums wären diese jeweiligen Projekte gar nicht zu realisieren gewesen.</p>						
<p>Die drei größten Projekte <i>Die Rückkehr der Götter</i> (Sonderausstellung 2008-2010), die neue Dauerausstellung im Alten Museum (2010/2011), vor allem der erste Teil <i>Etrusker und Römer</i> im Obergeschoss, wie auch das dritte Projekt <i>Pergamon – Panorama der antiken Metropole</i> (2011/2012) sind in solchen Größenordnungen angelegt gewesen, dass sie ohne die Unterstützung des Kuratoriums nur sehr, sehr schwer hätten realisiert werden können. Die neue Dauerausstellung im Alten Museum, vor allem der Teil im Obergeschoss, hätte gar nicht gemacht werden können.</p>	P2.10	B4				
<p>Wir hätten es ohne das Museumsinselkuratorium nicht machen können, genauso wenig hätten wir es ohne die Unterstützung der Oppenheim-Stiftung machen können. Wir hatten also 27.000 Trümmerfragmente vor uns liegen, und wenn wir damit an Förderer</p>	P2.11	B5				

herangetreten wären, ich glaube, es hätte niemand Geld gegeben, wenn nicht der persönliche Bezug der Oppenheim-Bank bestanden hätte.						
Die Ausstellungen hätten wir vielleicht noch stemmen können, aber wir hätten bestimmt nicht so eine gute Werbung und so ein gutes Marketing aufbauen können. Damit wären sicherlich auch die finanziellen Erfolge geringer gewesen, was für andere Projekte nicht solche positiven Effekte gehabt hätte. Vielleicht hätte man an anderer Stelle sogar Ausstellungsprogramme kürzen müssen.	P2.12	B6				
Das hängt immer davon ab, was wir auf der Museumsinsel planen. Nur dann können wir es machen. Wir haben 2014 eine Ausstellung vor, die sich mit Andreas Schlüter auseinandersetzt. Das ist der Architekt des Berliner Schlosses. Das wird eine Ausstellung, die relativ viel Finanzmittel in Anspruch nehmen wird, und ich hoffe sehr, dass wir auf Mittel des Inselkuratoriums zurückgreifen können. Das wird nämlich eine Ausstellung, die im Bode-Museum stattfinden wird.	P2.13	B1	Bedeutung des Kuratoriums für zukünftige Planungen	SK 2.2.2		
Für das Jahr 2013 planen wir eine Uruk-Ausstellung.	P2.14	B2				

Das Museumsinselkuratorium hat Gelder für Werbung und Marketing bewilligt.						
Grundsätzlich unbedingt. Viele unserer Ideen könnten wir auch in der Zukunft ohne solch eine Unterstützung wie seitens des Museumsinselkuratoriums gar nicht durchführen. Nachdem wir allerdings in den letzten fünf Jahren ein ganzes Feuerwerk von großen Aktivitäten entfacht und unsere Kräfte sehr an die Belastungsgrenze gebracht haben, ist es im Moment so, dass wir Projekte in der Größenordnung der Götterausstellung, der Pergamon-Ausstellung und der neuen Dauerausstellung für die nächsten ein bis zwei Jahre nicht auf dem Plan haben.	P2.15	B4				
Ich bin überzeugt davon, dass auch die nächsten mittleren bis größeren Projekte nur mit Hilfe des Museumsinselkuratoriums werden laufen können.	P2.16	B4				
Nein, für uns nicht.	P2.17	B5				
Also wir haben uns hier bei den Staatlichen Museen und bei der Stiftung Preußischer Kulturbesitz darauf verständigt, dass wir keinen Tabakproduzenten als Sponsor auffordern. Genauso muss man es sich hin und wieder bei Produzenten von alkoholischen Getränken	P2.18	B1	generelle Bedeutung von Sponsoren	SK 2.2.3		

<p>überlegen, da sind wir ähnlich vorsichtig. Bemerkenswert war, dass wir bei den <i>Gesichtern der Renaissance</i> eine aufwändige Powerpointpräsentation haben machen lassen, die dann zwei Kolleginnen erstellt haben. Die war ganz gezielt auf eine Kosmetikfirma zugeschnitten. Die wurde dann auch angenommen und brachte immerhin 25.000 Euro ein. Profis sagten mir, wenn man 25.000 Euro bekommt, kann man das als Erfolg verbuchen.</p>						
<p>Große Namen als Sponsoren haben oft zur Folge, dass auch andere Förderer angezogen werden.</p>	P2.19	B2				
<p>Das Einwerben von Drittmitteln ist in den letzten Jahren zunehmend wichtig geworden. Ohne diese zusätzlichen Mittel ist eine größere Ausstellung oder Erwerbung kaum mehr zu realisieren. Vor diesem Hintergrund spielt natürlich Markenbildung und auch ein Stück weit ein gewisses unternehmerisches Denken eine Rolle.</p>	P2.20	B3				
<p>In dem Moment, da man darauf verweisen kann für ein Projekt bereits andere Partner im Boot zu haben, und das Projekt dadurch schon einen gewissen Stand erreicht und somit eine gewisse Bonität attestiert</p>	P2.21	B4				

<p>bekommen hat, wird ein weiterer Förderer lieber aufspringen, als wenn dies noch gar nicht der Fall ist. Die Pergamon-Ausstellung ist zum Beispiel auf drei Säulen aufgebaut gewesen: Da war zum einen das Inselkuratorium, da war zum anderen Yadegar Asisi und zum Dritten dann natürlich noch das Bundesministerium für Bildung und Forschung, welches unser Projekt <i>Das Berliner Skulpturennetzwerk</i> im Kontext des Förderprogramms <i>Übersetzungsfunktion der Geisteswissenschaften</i> finanziert hat. Neben diesen drei Partnern hat auch die SPK einen erheblichen Teil der Kosten getragen.</p>						
<p>Das Kuratorium Museumsinsel wird in dieser Form nicht weitergeführt, aber einige Unternehmen haben signalisiert, sich an einem Förderkreis für die gesamte Stiftung Preußischer Kulturbesitz beteiligen zu wollen, der sich voraussichtlich im Verlauf der nächsten Monate konstituieren und über das Thema Museumsinsel hinaus ausgedehnt wird.</p>	P2.22	B3	grundsätzliche Weiterführung	SK 2.3.1	Zukunftsperspektiven des Kuratoriums	HK 2.3
<p>Es ist leider bisher noch nicht beschlossen. Es kann mit den Schwerpunkten der Vorstandsvorsitzenden zusammenhängen, ob man noch im Förderfokus ist,</p>	P2.23	B6				

<p>oder der Schwerpunkt eventuell woanders liegt. Es wird natürlich auch versucht, Firmen des Museumsinselkuratoriums weiter zu binden, aber es muss nach Möglichkeit eine andere Fördermaßnahme in den Mittelpunkt gerückt werden. Die Museumsinsel hat große Bedeutung, ein gutes Image und auch internationale Aufmerksamkeit, aber wenn, dann muss sicher etwas anderes gefunden werden, was für die Unternehmen vergleichbar attraktiv ist.</p>						
<p>Es könnte vielleicht eine adäquate Aufgabenstellung für dieses Kuratorium sein gegenüber der Museumsinsel, der sie sich bisher gewidmet haben. Es ist als nationale Aufgabe zu sehen, dieses Humboldt-Forum in den Mittelpunkt zu rücken. Hierbei können die Unternehmen sehr hilfreich sein und mit ihrer Unterstützung die Bedeutung, gesamtgesellschaftlich zu agieren, hervorheben. Natürlich kann dies im Rahmen der Imagebildung auch zu einer echten Win-win-Situation sehr nützlich für Unternehmen sein.</p>	P2.24	B6	Humboldt-Forum	SK 2.3.2		
<p>Darüber ist noch nicht gesprochen worden, aber ich könnte mir vorstellen, dass entweder das Kuratorium insgesamt oder einzelne Firmen, die dieses Kuratorium</p>	P2.25	B1	Umzug Gemäldegalerie	SK 2.3.3		

bilden, zumindest einmal gefragt werden.						
Sie können ein Gebäude nicht grenzenlos mit Menschen vollpacken, dann kommen Sie irgendwann an den Punkt, wo Massenpanik auftreten kann, und deswegen habe ich sehr genau auf das gehört, was unser Sicherheitsingenieur uns mitteilte. Mehr als so und so viele Besucher pro Stunde geht nicht. Es gingen eben nur 250.000 in einem Vierteljahr.	P2.26	B1			Museen und Gewinn	HK 2.4
Im Zentrum steht der Auftrag der Vermittlung, der Bildung und Erschließung. Die Erfolge spiegeln sich nur bis zu einem gewissen Grad in einem Zahlenwerk wider. Hohe Besucherzahlen und Einnahmen sind erfreulich und immer ein gutes Argument, aber nicht das vordringlichste Ziel.	P2.27	B3				
Ein Museum wird nie Gewinn abwerfen. Man wird es eventuell schaffen den Eigendeckungsbeitrag in Stufen zu erhöhen. Ein Museum wird bei den vielfältigen Aufgaben vom Bewahren über Unterhalt und dergleichen meiner Ansicht nach immer ein Betrieb sein, der auf ein Budget vom Steuerzahler angewiesen ist. Aber es ist vielleicht denkbar, den Deckungsbeitrag von 25 % zu erwirtschaften, was wir in den letzten	P2.28	B6				

Jahren geschafft haben. Wir haben von 2002 bis 2011 unsere Einnahmen vervierfacht, allerdings haben sich auch unsere Ausgaben erheblich erhöht. Es trägt schon Früchte, wenn der Ticketpreis wegen Sonderausstellungen erhöht wird, wie es in den letzten Jahren einschlägig bei <i>Babylon</i> , <i>Gesichter der Renaissance</i> und <i>Tell Halaf</i> erfolgte.						
--	--	--	--	--	--	--

Entdecken Sie die SPK. Discover the SPK.

Hinter dem Kürzel SPK verbirgt sich ein einzigartiger Zusammenschluss von Museen, Bibliotheken, Archiven und Forschungsinstituten nationalen und internationalen Rangs: die Stiftung Preußischer Kulturbesitz.

»Entdecken« ist das Leitthema dieser ersten Ausgabe des »SPK-Magazins«, denn in ihrer gesamten Größe und Vielfalt ist die Stiftung sicher nur wenigen bekannt. Mit ihren fünf Einrichtungen – den Staatlichen Museen zu Berlin, der Staatsbibliothek zu Berlin, dem Geheimen Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz, dem Ibero-Amerikanischen Institut und dem Staatlichen Institut für Musikforschung – ist die SPK ein Ort, an dem »Entdecken« in mehrfacher Hinsicht eine Rolle spielt: Die Sammlungen sind häufig das Ergebnis von Entdeckungen, Besucherinnen und Besucher entdecken Exponate, kulturelle Zusammenhänge oder einfach nur spannende Details, und Wissenschaft und Forschung sind zentrale Formen des Entdeckens in den Häusern der SPK.

Das Kuratorium Museumsinsel, das aus 16 international tätigen Unternehmen besteht, fördert zahlreiche Projekte in Zusammenhang mit diesem bedeutenden Museumsensemble in der Mitte Berlins. Dankenswerterweise unterstützt es auch die Startphase unseres neuen »SPK-Magazin der Stiftung Preußischer Kulturbesitz« sehr großzügig.

Viel Freude beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr

Hermann Parzinger
Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz
President of the Prussian Cultural Heritage Foundation

The abbreviation SPK stands for a unique union of museums, libraries, archives and research institutes of national and international standing: the Stiftung Preußischer Kulturbesitz or Prussian Cultural Heritage Foundation.

The theme of this first edition of 'SPK Magazine' is 'Discovery'. As yet, few people are aware of the foundation's size and diversity. At the SPK's five institutions – the Staatliche Museen zu Berlin, the Staatsbibliothek zu Berlin, the Geheimes Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz, the Ibero-Amerikanisches Institut and the Staatliches Institut für Musikforschung – discovery is the key. The collections are often the result of discoveries, visitors can discover exhibits, cultural links or simply exciting details, and academic research is another essential form of discovery within the SPK.

The Museum Island Board of Trustees, made up of 16 internationally operating companies, supports numerous projects in conjunction with this significant ensemble of museums at the heart of Berlin. We are very grateful to the board for its generous support in the launch phase of our new 'SPK Magazine of the Prussian Cultural Heritage Foundation'.

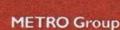
I hope you enjoy reading it.

Yours,



Das Magazin der Stiftung Preußischer Kulturbesitz wurde mit Unterstützung des Kuratoriums Museumsinsel realisiert. Dafür bedanken wir uns sehr herzlich.

The magazine of the Prussian Cultural Heritage Foundation was produced with the support of the Museum Island Trustees. We would like to thank them for this support.



Anhang 12: Flyer Altes Museum

Die Staatlichen Museen zu Berlin sind eine Einrichtung der Stiftung Preußischer Kulturbesitz.

Altes Museum
 Staatliche Museen zu Berlin
 Museumsinsel Berlin
 Bodestraße 1-3, 10178 Berlin
 Museumseingang: Am Lustgarten

www.smb.museum
 www.facebook.com/staatlichemuseenzuberlin

Öffnungszeiten
 Montag–Sonntag 10–18 Uhr
 Donnerstag bis 22 Uhr

Verkehrsverbindungen
S/U-Bahn
 S-Bhf. Hackescher Markt S3, S5, S7, S75
 S/U-Bhf. Friedrichstraße S1, S2, S25, U6
Tram
 Hackescher Markt M4, M5, M6
 Am Kupfergraben M1, 12
Bus
 Staatsoper TXL
 Lustgarten 100, 200
 Friedrichstraße 147

Führungen
 Öffentliche Führungen entnehmen Sie dem aktuellen Veranstaltungskalender unter: www.smb.museum/fuehrungen

Gruppen und Fremdführungen nur nach Voranmeldung
 Tel. 030-266 42 42 42
 Fax 030-266 42 22 90
 E-mail service@smb.museum

Serviceeinrichtungen
 Zugang für Rollstuhlfahrer: Straße Am Lustgarten, Diensteingang (Bitte beim Pförtner melden.)
 Es stehen museumstaugliche Kinderwagen und Rollstühle zur Verfügung.

Café und Buchhandlung vorhanden

Info-Telefon
 Tel. 030-266 42 42 42

Interaktiver Katalog des Münzkabinetts
www.smb.museum/ikmk

Exklusive Veranstaltungen außerhalb der Öffnungszeiten
 Museum & Location
www.museum-location.de

deutsch Information

Antikensammlung
Münzkabinett

Altes Museum

museumsinsel berlin

Organisation der Vereinten Nationen für Bildung, Wissenschaft Kultur und Kommunikation

museumsinsel berlin
Welterbestätte seit 1999

S M
B Staatliche Museen zu Berlin



Museumsinsel Berlin
Das Kuratorium

Allianz | Bank of America Merrill Lynch | BERTELSMANN media | Daimler Financial Services

DB Mobility Services | Deutsche Bank | e-on | J.P.Morgan | KPMG

Linde | SIEMENS | Union Investment | WURTH | ZDF

www.pabyform-net.de

Stand: 02/2011

Anhang 13: Flyer Neues Museum

STMB 09/2010

Neues Museum
 Museumsinsel Berlin
 Staatliche Museen zu Berlin
 Bodestraße 1-3, D-10178 Berlin
www.museumsinsel-berlin.de
www.facebook.com/staattlichemuseenzuberlin

Aktuelle Öffnungszeiten und Preise unter www.smb.museum

Verkehrsverbindungen
S/Ü-Bahn
 S-Bhf. Hackescher Markt S3, S5, S7, S75
 S/Ü-Bhf. Friedrichstraße S1, S2, S25, U6

Tram
 Hackescher Markt M4, M5, M6
 Am Kupfergraben M1, 12

Bus
 Staatsoper TXL
 Lustgarten 100, 200
 Friedrichstraße 147

Der Besuch des Museums ist nur mit Zeitfahrtickets möglich: www.neues-museum.de

Führungen
 Audio-Führungen in den Sprachen Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch, Spanisch. Öffentliche Führungen entnehmen Sie dem aktuellsten Veranstaltungskalender.
 Gruppen und Fremdführungen nur nach Voranmeldung
 Tel. 030-266 42 42 42
 Fax 030-266 42 22 90
 E-Mail service@smb.museum
www.smb.museum/fuehrungen

Exklusive Veranstaltungen außerhalb der Öffnungszeiten
 Museum & Location
www.museum-location.de

Info-Telefon
 Tel. 030-266 42 42 42

Museumsbuchhandlung
 Tel. 030-20 64 90 43

Café Allegretto
 Tel. 030-28 04 23 07

Weitere Serviceeinrichtungen
 Toiletten befinden sich im Untergeschoss. Museumstaugliche Kinderwagen und Rollstühle stehen zur Verfügung.

Foto
 Fotografieren ohne Blitz und Stativ ist gestattet. Änderungen vorbehalten

Die Staatlichen Museen zu Berlin sind eine Einrichtung der Stiftung Preußischer Kulturbesitz.

deutsch Plan Information

Ägyptisches Museum und Papyrussammlung
 Museum für Vor- und Frühgeschichte
 mit Objekten der Antikensammlung

Neues Museum
 museumsinsel berlin

S M
 B Staatliche Museen zu Berlin

Museumsinsel Berlin
 Das Kuratorium

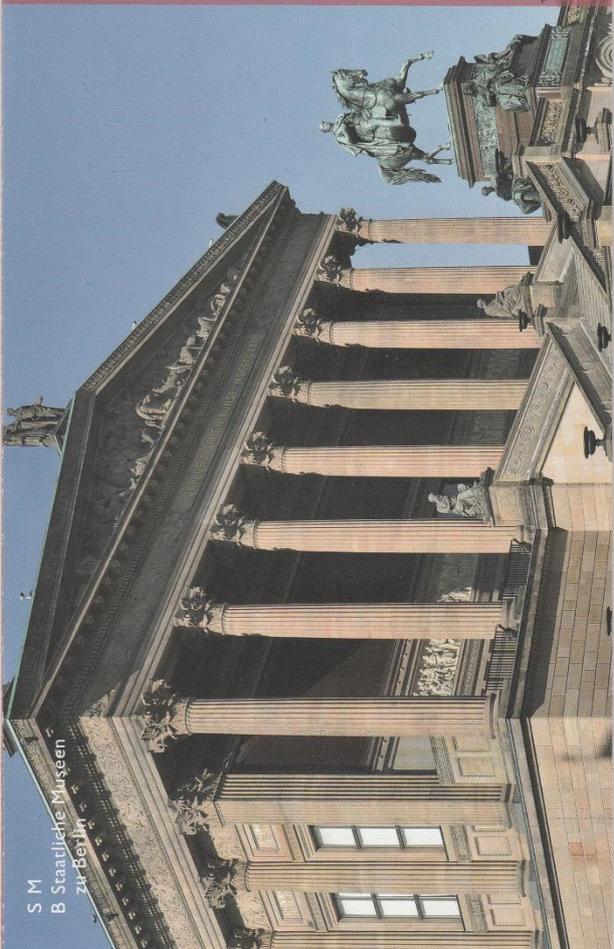
Anhang 14: Flyer Alte Nationalgalerie

deutsch
Plan Information

Malerie und Skulptur des 19. Jahrhunderts
der Nationalgalerie

Alte Nationalgalerie

museumsinsel berlin



Alte Nationalgalerie
Museumsinsel Berlin
Staatliche Museen zu Berlin
Postanschrift: Bodestraße 1-3, D-10178 Berlin
Museumsingang: Am Lustgarten
www.museumsinsel-berlin.de
www.facebook.com/staatlichemuseumzuberlin
www.smb.museum

Aktuelle Öffnungszeiten und Preise unter
www.smb.museum

Verkehrsverbindungen

S/U-Bahn
S-Bhf. Hackescher Markt
S/U-Bhf. Friedrichstraße

Team
Hackescher Markt
Am Kupfergraben

Bus
Staatsoper
Lustgarten
Friedrichstraße

	TKL
	100, 200
	147

Führungen
Audio-Führungen in den Sprachen Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch, Spanisch, öffentliche Führungen entnehmen Sie dem aktuellen Veranstaltungskalender.
Gruppen und Fremdführungen nur nach Voranmeldung
Tel. 030-266 42 42 42
Fax 030-266 42 22 90
E-Mail service@smb.museum
www.smb.museum/fuehrungen

Exklusive Veranstaltungen außerhalb der öffnungszeiten
Museum & Location
www.museum-location.de

Info-Telefon
Tel. 030-266 42 42 42

Museumsbuchhandlung und Espresso
Tel. 030-20 64 90 43

Weitere Serviceeinrichtungen
Toiletten befinden sich im Untergeschoss. Museumstaugliche Kinderwagen und Rollstühle stehen zur Verfügung.

Foto
Fotografieren ohne Blitz und Stativ ist gestattet. Änderungen vorbehalten

Die Staatlichen Museen zu Berlin sind eine Einrichtung der Stiftung "Preussischer Kulturbesitz".





Stand 01/2011

Anhang 15: Flyer Bode-Museum

english [Map Information](#)



Sculpture Collection
 Museum of Byzantine Art
 Numismatic Collection
 Works from the Gemäldegalerie

Bode-Museum
formerly the Kaiser Friedrich Museum

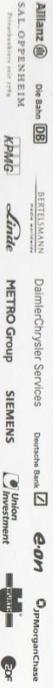
[museumsinsel berlin](#)



Museumsinsel Berlin

World Cultural Heritage needs citizens' support

Henning Schulte-Noelle
 Chairman of the Museumsinsel Kuratorium
 Chairman of the Supervisory Board
 of the Allianz SE



Museumsinsel Berlin
 Das Kuratorium

Anhang 16: Flyer Pergamonmuseum

español Plan Información

Colección de Antigüedades
Museo del Próximo Oriente
Museo de Arte Islámico

Pergamonmuseum

museumsinsel berlin



Pergamonmuseum
Staatliche Museen zu Berlin
Museumsinsel Berlin
Dirección: Bodestraße 1-3
D-10178 Berlin
Entrada al museo: Am Kupfergraben 5
www.museuminsel-berlin.de
www.facebook.com/staatchemuseumenzubertin

Horario de apertura y precios actuales:
www.smb.museum

Medios de transporte

Autobús
Staatsoper
Lustgarten
Friedrichstraße
147

Tren / metro
S-Bhf. Hackescher Markt S3, S5, S7, S75
S/U-Bhf. Friedrichstraße S1, S2, S25, U6

Tranvía
Hackescher Markt M4, M5, M6
Am Kupfergraben M1, 12

Vistas con guía
Visitas con guía y guías audio en alemán, inglés, francés, italiano, español, japonés, griego y polaco así como guías audio en turco.

Visitas con guía para grupos y en otros idiomas sólo tras inscripción previa.
tel. +49 (0)30-266 42 42 42
fax. +49 (0)30-266 42 22 90
E-Mail service@smb.museum

Información telefónica
tel. +49 (0)30-266 42 42 42

Librería
tel. +49 (0)30-20 90 63 90

Café
tel. +49 (0)30-20 90 63 61

Eventos exclusivos fuera del horario de apertura
Museum&location
www.museum-location.de

Otros servicios
Se dispone de cochecitos de bebés y sillas de ruedas adecuados para transitar por el museo.
Acceso para sillas de ruedas.

Fotografías
Se permite tomar fotografías sin flash ni trípode.
Reservada la posibilidad de realizar modificaciones.

Los Museos Estrales de Berlin son una institución de la Fundación Cultural Pusiana.

Estado del 12/2010

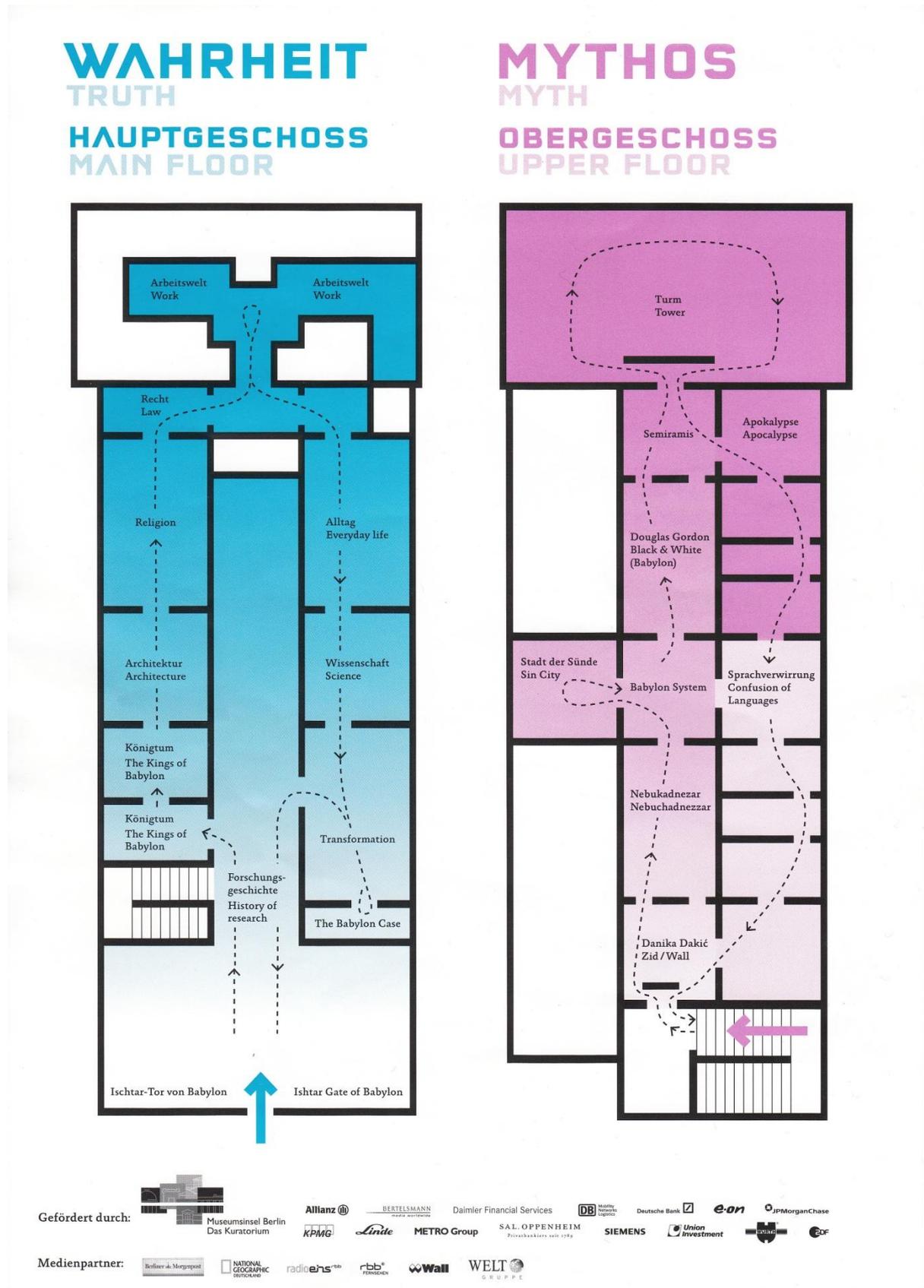








Anhang 17: Übersichtsplan Ausstellung Babylon – Mythos und Wahrheit



Anhang 18: Flyer Ausstellung Babylon – Mythos und Wahrheit

BABYLON. MYTH AND TRUTH

AN EXHIBITION JOINTLY ORGANISED BY THE NATIONAL MUSEUMS IN BERLIN, THE MUSÉE DU LOUVRE AND THE RÉUNION DES MUSÉES NATIONAUX IN PARIS, AND THE BRITISH MUSEUM IN LONDON. THE EXHIBITION IS PRIVILEGED TO BE HELD UNDER THE AUSPICES OF GERMANY'S FEDERAL FOREIGN MINISTER DR. FRANK-WALTER STEINMEIER.

MUSEUM SERVICE

Babylon. Myth and Truth
26 June – 5 October 2008
Pergamon Museum, Museum Island Berlin
Am Kupfergraben 5, 10117 Berlin

Admission:
12 €, concs. 6 €
Museum Island Berlin 15 €, concs. 7.50 €

Online tickets, tours, groups, events:
Book your time-slot ticket now:
www.smb.museum/babylon
Info telephone: +49 180 366 366 8
(9 cent/min from a Deutsche Telekom landline)
E-Mail: babylon@smb.museum

Opening hours:
Sun–Wed: 9 am – 6 pm; Thur–Sat: 9 am – 10 pm

Public transport:
U-Bahn: U6 (to Friedrichstraße)
S-Bahn: S1, S2, S25 (to Friedrichstraße);
S5, S7, S75, S9 (to Hackescher Markt)

Catalogues:
"Wahrheit",
Hirmer Verlag, 29.90 €, ISBN 978-3-7774-4295-2
"Mythos",
Hirmer Verlag, 19.90 €, ISBN 978-3-7774-4575-5
2-volume set: ISBN 978-3-7774-5005-6

Museum shop:
www.museumsshop.smb.museum

Ermöglicht durch: The National Museums in Berlin
are an institution of the
Foundation of Prussian Cultural Heritage



Christian Köhler: Semiramis, 1852, Öl auf Leinwand, © SMB, Nationalgalerie, Foto: Andres Kilger

MYTHOS

IN UNSERER VORSTELLUNG VERKÖRPERT BABYLON DEN GRÖSSENWAHNSINNIGEN TURMBAU UND DEN APOKALYPTISCHEN UNTERGANG, GEFANGENSCHAFT UND UNTERDRÜCKUNG.

Seit Augustinus firmiert Babylon als Symbol der Sünde und des Bösen. Semiramis wird in den Mythen zur lüsternen Inkarnation der Hure Babylon. Berüchtigt ist der Ruf Nebukadnezars II., dessen Vision von allmächtiger Weltherrschaft im Wahnsinn endete. Der Ausstellungsteil „Mythos Babylon“ spürt den geheimnisvollen Wurzeln dieser Geschichten vom Aufstieg und Fall Babylons nach und zeigt deren noch immer anhaltende Aktualität.

Im Nordflügel des Pergamonmuseums wird der Mythos Babylon, der die Künstler vom Mittelalter bis heute zu großartigen Meisterwerken inspirierte, mit all seinen Facetten auf mehr als 1500 Quadratmetern offenbar. Das breite Spektrum der gezeigten Werke reicht von mittelalterlichen Handschriften und Klassikern der Kunstgeschichte

Anhang 19: Flyer Ausstellung Gesichter der Renaissance

GESICHTER DER RENAISSANCE MEISTERWERKE ITALIENISCHER PORTRAIT-KUNST 25. AUGUST – 20. NOVEMBER 2011

Bode-Museum, Staatliche Museen zu Berlin
Museumsinsel Berlin
Am Kupfergraben 1, D-10178 Berlin

INFORMATIONEN UND BUCHUNGEN INFORMATION AND BOOKINGS
www.smb.museum/gesichter
Infoline: +49 (0)30 266 42 42 42 (Mo – Fr 9–16 Uhr | Mon – Fri 9 a.m. – 4 p.m.)

ÖFFNUNGSZEITEN OPENING HOURS
täglich 10–18 Uhr, Do zusätzlich 10–22 Uhr
daily 10 a.m. – 6 p.m., Thu also 10 a.m. – 10 p.m.

TICKETS
14 € / 7 € ermäßigt, inkl. Multimedialoguide
14 € / 7 € reduced, incl. multimedialoguide

VIP-TICKETS
30 €, sofortiger Einlass, inkl. Multimedialoguide
Mo – So 10–11 Uhr und 14–15 Uhr, Do zusätzlich 18–21 Uhr
30 €, immediate admission, incl. multimedialoguide
Mon – Sun 10–11 a.m. and 2–3 p.m., Thu also 6–7 p.m.

EARLY-BIRD-TICKETS
10 €, sofortiger Einlass; Mo, Di, Do, Fr 9–9.30 Uhr
10 €, immediate admission; Mon, Tue, Thu, Fri 9–9.30 a.m.

FÜHRUNGEN GUIDED TOURS
Highlights der Ausstellung; Deutsch 80 €, andere Sprachen 90 € (zzgl. Tickets)
Highlights of the exhibition; German 80 €, other languages 90 € (plus tickets)

Buchen Sie Ihre Tickets auch bei Or get your tickets at
ART CITIES IN EUROPE
www.arttourist.com
Tel.: 07531 9073-0 (Mo – Fr 8–17 Uhr | Mon – Fri 8 a.m. – 5 p.m.)

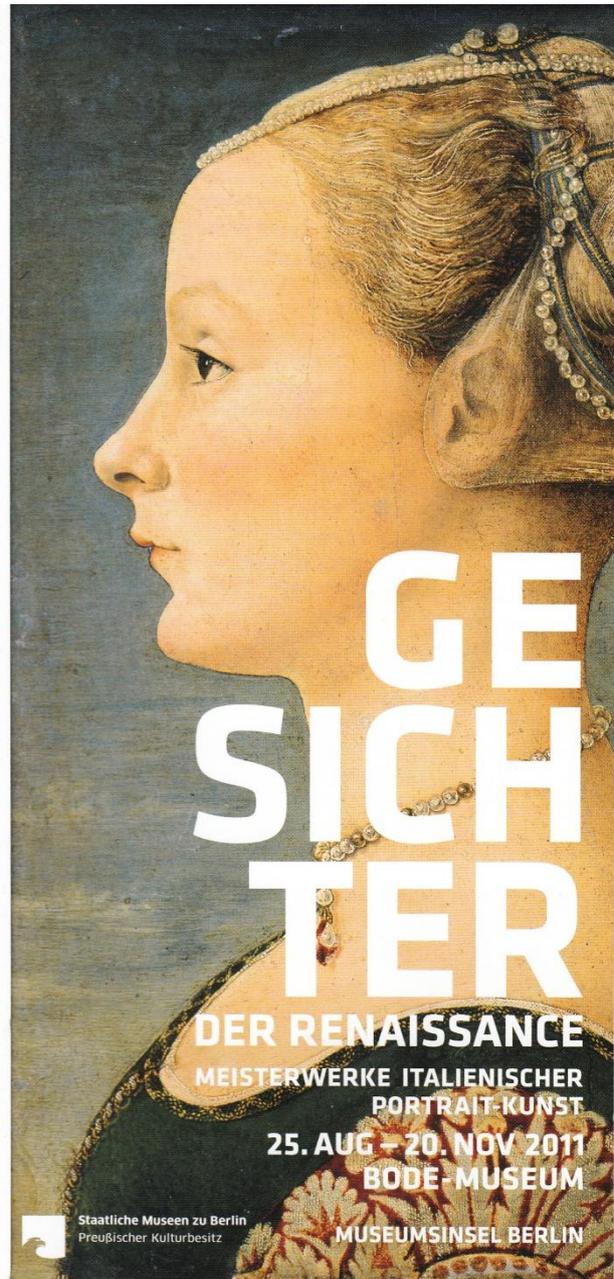
TICKETS AUF'S HANDY GET YOUR TICKETS ON YOUR MOBILE PHONE



Alle Tickets gelten für das gesamte Museum All tickets are valid for the entire museum

Inhaber der BahnCard erhalten bei Vorlage der BahnCard den vergünstigten Eintrittspreis von 11 € statt 14 €. Weitere Informationen finden Sie unter www.bahn.de/kultur

SCHIRMHERRSCHAFT: Auswärtiges Amt Ministero degli Affari Esteri della Repubblica Italiana	DIE AUSSTELLUNG WIRD UNTERSTÜTZT VON: KAISER-FRIEDRICH-MUSEUMS-VEREIN Deutsche Bank Stiftung	MEDIENPARTNER: Berliner Morgenpost DAS IST BERLIN rbb FERNSEHEN DIE WELT kulturradio art radioeins	 Allianz Bank of America Merrill Lynch BERTELSMANN Daimler Financial Services e-on J.P.Morgan KPMG Linde SIEMENS Union Investment WÜRTH E.ON
---	---	---	--



Anhang 20: Flyer Ausstellung Pergamon – Panorama der antiken Metropole

Die Antikensammlung der Staatlichen Museen zu Berlin und die asisi GmbH präsentieren eine umfassende Ausstellung zur antiken Stadt – eine der prächtigsten Metropolen der Antike. Die Besucher erhalten durch etwa 450 archäologische Zeugnisse und ein 360°-Panorama einen umfassenden und faszinierenden Einblick in das Leben einer antiken Stadt.



PERGAMONMUSEUM—STAATLICHE MUSEEN ZU BERLIN
MUSEUMSINSEL BERLIN Am Kupfergraben 10117 Berlin
 Tel. +49 (0) 30.266 42 42 42 pergamon@smb.museum
www.pergamon-panorama.de www.facebook.com/Pergamon.Panorama

Anfahrt: U-/S-Bahn Friedrichstraße/Hackescher Markt

Zur Sonderausstellung wird ein umfangreiches Rahmenprogramm angeboten.

ÖFFNUNGSZEITEN

Mo–So _____ 9 – 18 Uhr
 Do _____ 9 – 21 Uhr

PANORAMA, SONDERAUSSTELLUNG PERGAMONMUSEUM

Regulär _____ 18,00 Euro
 Ermäßigt¹ _____ 15,00 Euro
 Kinder & Jugendliche² — 5,50 Euro
 Schülergruppen³ _____ 4,00 Euro

PERGAMONMUSEUM

MIT SONDERAUSSTELLUNG

Regulär _____ 13,00 Euro
 Ermäßigt⁴ _____ 6,50 Euro
 Kinder & Jugendliche⁵ _____ frei
 Schülergruppen⁶ _____ frei

ASISI PANORAMA

Regulär _____ 13,00 Euro
 Ermäßigt⁷ _____ 8,50 Euro
 Kinder und Jugendliche² 5,50 Euro
 Schülergruppen³ _____ 4,00 Euro

OHNE WARTEN IN DIE AUSSTELLUNG! SICHERN SIE SICH JETZT IHR TICKET IM VORVERKAUF AUF WWW.PERGAMON-PANORAMA.DE.

- ¹ Studenten, FSJ, BFD, Leistungsempfänger (ALG I), Schwerbeschädigte (mindestens 50 v. H. MdE) gegen Vorlage des entsprechenden Ausweises.
- ² Kinder von 6–18 Jahren. Kinder unter 6 Jahren erhalten freien Eintritt.
- ³ Schülergruppen bis 18 Jahren. Pro 10 Schüler eine aufsichtspflichtige Begleitperson frei. Gruppen müssen angemeldet werden.
- ⁴ wie ¹ sowie Schüler über 18 Jahre
- ⁵ Kinder und Jugendliche bis 18 Jahre
- ⁶ Schüler- und Studenten einer Lehrveranstaltung. Pro 10 Schüler eine aufsichtspflichtige Begleitperson frei.
- ⁷ wie ² sowie Leistungsempfänger (ALG II), Jahreskarte Plus



per-pan.de
hilfe.qr-connect.mobi

BILDNACHWEIS Visualisierung des Pergamonmuseums mit temporärer Rotunde, 2010 © asisi

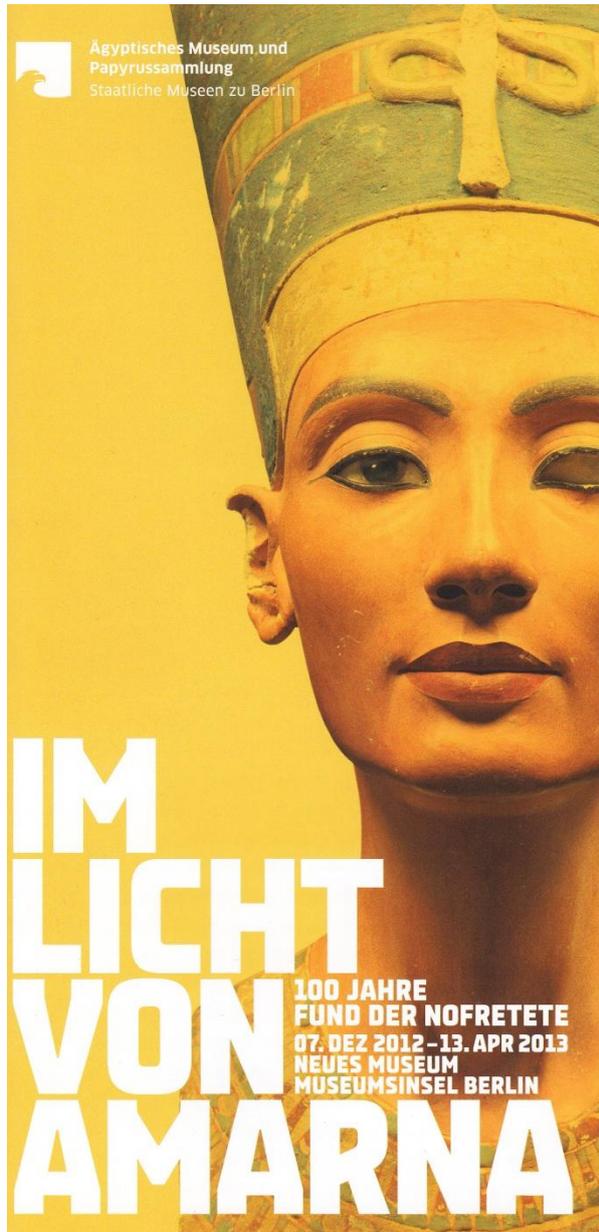
Gefördert durch:



In Kooperation mit:



Anhang 21: Flyer Ausstellung Im Licht von Amarna



**EINE AUSSTELLUNG
DES ÄGYPTISCHEN MUSEUMS UND PAPYRUSSAMMLUNG
DER STAATLICHEN MUSEEN ZU BERLIN
VOM 7. DEZEMBER 2012 BIS 13. APRIL 2013**
www.imlichtvonamarna.de
www.facebook.com/staatlichemuseumzuberlin
www.twitter.com/smbmuseum

NEUES MUSEUM
Staatliche Museen zu Berlin
Museumsinsel Berlin
Bodestraße 1-3 | 10178 Berlin

ÖFFNUNGSZEITEN / OPENING HOURS
Mo - So 10 - 18 Uhr / Mon - Sun 10 a.m. - 6 p.m.
Do 10 - 20 Uhr / Thu 10 a.m. - 8 p.m.

VERKEHRVERBINDUNGEN / PUBLIC TRANSPORT
U-Bahn U6, S-Bahn S1, S2, S3, Bus 147 (Friedrichstraße)
S-Bahn S5, S7, S75, Tram M4, M5, M6 (Hackescher Markt)
Tram M1, 12 (Am Kupfergraben)
Bus TXL (Staatsoper)
Bus 100, 200 (Am Lustgarten)

EINTRITT / ADMISSION
Hauskarte Neues Museum inkl. Sonderausstellungen: 14 Euro, ermäßigt 7 Euro
Ticket for the Neues Museum incl. temporary exhibitions: 14 Euro, reduced 7 Euro
Ein Audioguide ist im Eintrittspreis enthalten. / An audio guide is included in the entrance fee.
Online-Tickets: www.imlichtvonamarna.de

ÖFFENTLICHE FÜHRUNGEN / PUBLIC TOURS
Do 18 Uhr / Thu 6 p.m.
Sa, So 16 Uhr / Sat, Sun 4 p.m.
3 Euro
Mehr Veranstaltungen / More events: www.imlichtvonamarna.de

INFORMATION, BERATUNG, BUCHUNG / INFORMATION, ADVICE, BOOKINGS
Tel. +49 (0)30 266 42 42 42
service@smb.museum

Gefördert durch

Hauptförderer der Staatlichen Museen zu Berlin

Finanzgruppe

Berliner Sparkasse
DekaBank Deutsche Girozentrale
Sparkassen-Kulturfonds des
Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes



Allianz | BERTELSMANN | Daimler Financial Services | DB Deutsche Sparkassen- und Giroverbandes

eon | J.P.Morgan | KPMG | THE LINDE GROUP

SIEMENS | Union Investment | WURTH | EDF

In Kooperation mit



Dussmann
das KulturKaufhaus
Ein Unternehmen der Dussmann Gruppe

Cover: Farbige Büste der Nofretete, um 1340 v. Chr. (Schenkung James Simon)
© Staatliche Museen zu Berlin, Foto: Sandra Steiß

Anhang 22: Flyer Ausstellung Uruk 5000 Jahre Megacity

Eine Ausstellung des Vorderasiatischen Museums der Staatlichen Museen zu Berlin in Kooperation mit der Curt-Engelhorn-Stiftung für die Reiss-Engelhorn-Museen Mannheim vom 25. April bis 08. September 2013

www.uruk-megacity.de
www.facebook.com/staatlichenmuseenzuberlin
www.twitter.com/smbmuseum

Pergamonmuseum
 Staatliche Museen zu Berlin
 Museumsinsel Berlin
 Besuchereingang:
 Bodestr. 1-3, über den Kolonnadenhof

Visitor entrance:
 Bodestr. 1-3, via the colonnade courtyard

Öffnungszeiten // Opening hours
 Mo-Sa 10-18 Uhr, Do 10-20 Uhr
 Mo-Sun 10 a.m.-6 p.m., Thu 10 a.m.-8 p.m.

Verkehrsverbindungen // Public transport
 U-Bahn U6, S-Bahn S1, S2, S3, Bus 147 (Friedrichstraße)
 S-Bahn S5, S7, S75, Tram M4, M5, M6 (Hackescher Markt)
 Tram M1, 12 (Am Kupfergraben)
 Bus TXL (Staatsoper) Bus 100, 200 (Am Lustgarten)

Eintritt // Admission
 14 Euro, ermäßigt 7 Euro // Ein Audioguide ist im Eintrittspreis enthalten
 14 Euro, reduced 7 Euro // audio guide included
 Onlinetickets: www.uruk-megacity.de

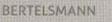
Öffentliche Führungen (only German)
 Jeden So 16-17 Uhr // Jeden 2. Do im Monat 17-18 Uhr

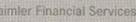
Information, Buchung und Beratung // Information, bookings and advice
 Tel: +49 (0)30 266 42 42 42
service@smb-museum.de

Bildnachweise: Titel: *Entdeckung der Statue eines »Priesterfürsten in einem Gefäß«* © Deutsches Archäologisches Institut • Orient Abteilung • *Trog:* © The Trustees of the British Museum • *Rollsiegel:* © Staatliche Museen zu Berlin, Foto: Olaf M. Teßmer • *Umzeichnung Rollsiegel:* © Barbara Feller / Helga Kosak • *Tontafel:* © Staatliche Museen zu Berlin, Foto: Olaf M. Teßmer • *Kolossalstatue:* © Staatliche Museen zu Berlin, Foto: Olaf M. Teßmer • *Rekonstruktion Zikkurat:* © artefacts-berlin.de, wissenschaftliches Material: Deutsches Archäologisches Institut • *Terrakottarelieff:* © Staatliche Museen zu Berlin, Foto: Olaf M. Teßmer • *Tontafel Lexikalische Liste:* © Staatliche Museen zu Berlin, Foto: Olaf M. Teßmer • *Kultvase:* © Staatliche Museen zu Berlin, Foto: Olaf M. Teßmer • *Rekonstruktion Bit Resh:* © artefacts-berlin.de, wissenschaftliches Material: Deutsches Archäologisches Institut • *Maske Humbaba:* © The Trustees of the British Museum **Gestaltung:** Inksbündig, Berlin

Gefördert durch:


 Allianz


 BERTELSMANN


 Daimler Financial Services


 DB Mobility Networks Logistics


 e-on


 J.P. Morgan


 KPMG


 THE LINDE GROUP

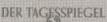

 SIEMENS


 Union Investment


 WÜRTH


 EDF

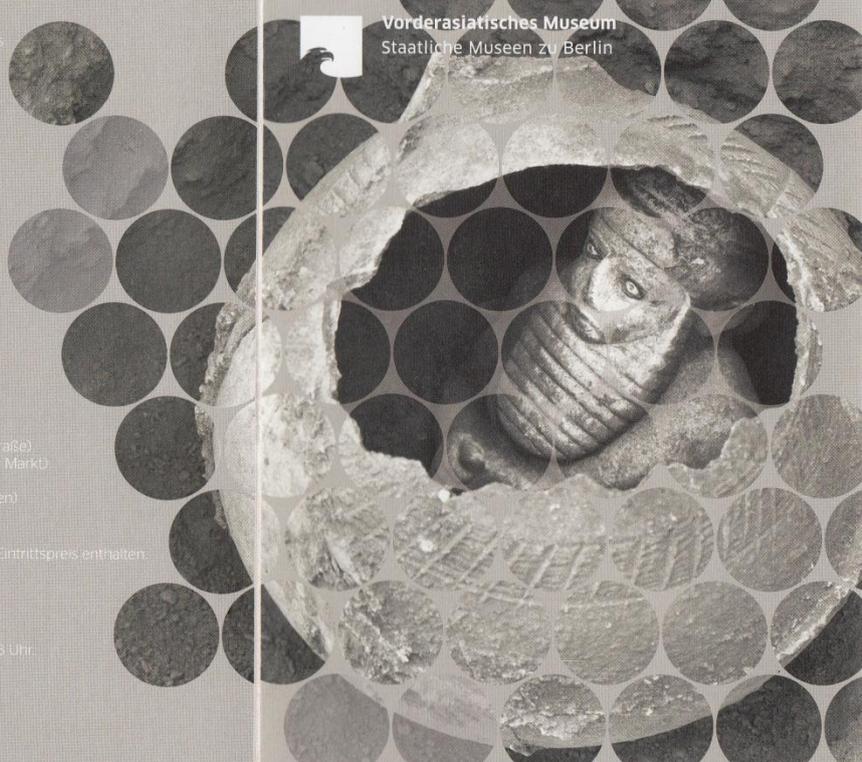
Medienpartner:


 DER TAGESSPIEGEL


 tip Berlin

DIE AUSSTELLUNG IST VOM 20.10.2013-21.04.2014 IN DEN REISS-ENGELHORN-MUSEEN MANNHEIM ZU SEHEN.
 THE EXHIBITION IS ON SHOW AT THE REISS-ENGELHORN-MUSEEN IN MANNHEIM FROM 20.10.2013-21.04.2014.

Vorderasiatisches Museum
 Staatliche Museen zu Berlin



URUK

5 000 Jahre MEGACITY

25.04.-08.09.2013
 PERGAMONMUSEUM
 MUSEUMSINSEL BERLIN

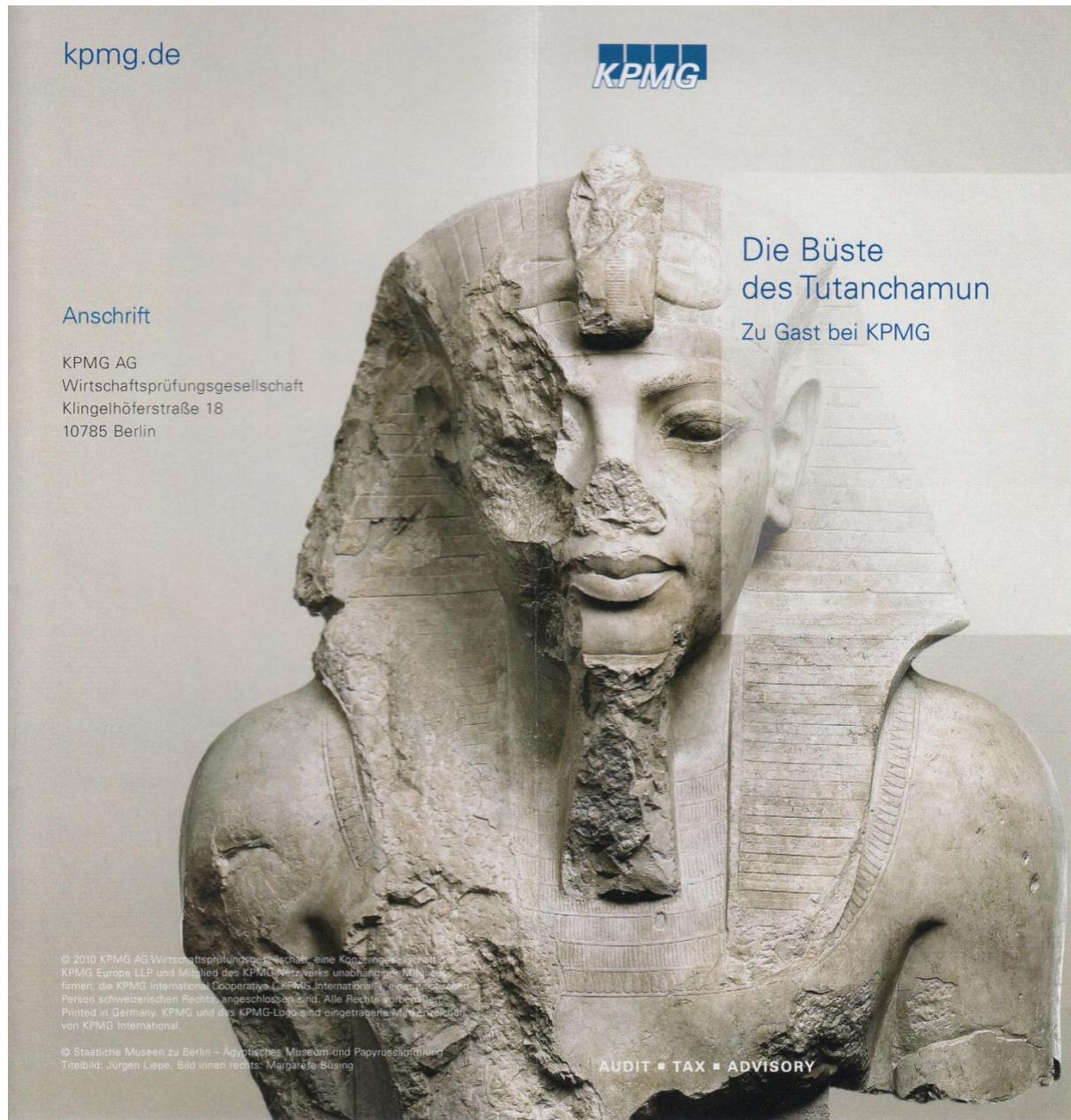
In Kooperation mit


 Reiss-Engelhorn-Museen


 DEUTSCHE ORIENT-GESELLSCHAFT E.V.



Anhang 23: Die Büste des Tutanchamun zu Gast bei KPMG



Die restaurierte Büste ließ die modernen Ergänzungen nicht erkennen.



Ein spektakulärer Fund

Eines der monumentalsten Kunstwerke, die Richard Lepsius 1845 von der preußischen Ägypten-Expedition als Geschenk des Vizekönigs Mohamed Ali an Friedrich Wilhelm IV. nach Berlin brachte, war die Büste einer kolossalen Königsstatue aus Kalkstein. Er hatte sie in den Ruinen des Totentempels des Königs Eje (um 1325 v. Chr.) im oberägyptischen Theben gefunden.

Vor ihrer Präsentation im Neuen Museum auf der Museumsinsel (1850) wurde die beschädigte Statue so perfekt ergänzt, dass sie nach ihrer Restaurierung als einzige vollständig erhalten gebliebene Porträtskulptur des Königs Eje in die Kunstgeschichte einging.

Titelbild: Der Berliner Tutanchamun; Kalkstein, Höhe 2,30 m, aus Theben-West (Ägypten), um 1330 v. Chr.; Inv.-Nr. 1479

»Unternehmertum bedeutet Verantwortung.«

Prof. Dr. Rolf Nonnenmacher
Vorstandssprecher von KPMG in Deutschland

Unternehmertum bedeutet Verantwortung – für die Qualität der erbrachten Leistungen, die Mitarbeiter und die Gemeinschaft. Als führendes Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen sind wir uns dieser Verantwortung bewusst und nehmen sie gerne wahr. Auch, weil es unserem Selbstverständnis entspricht, dort zu helfen, wo öffentliche Förderung nicht – oder nicht mehr – ausreicht.

»We are committed to our communities« – diese Verpflichtung ist elementarer Bestandteil unserer Unternehmenskultur.

Vor diesem Hintergrund engagiert sich KPMG in zahlreichen Bildungs-, Kultur- und sozialen Projekten. So ist KPMG unter anderem Gründungsmitglied im Kuratorium Museumsinsel Berlin, dessen Ziel es ist, den Kulturbetrieb dauerhaft zu sichern.

Anhang 24: Kunstkammer Würth im Bode-Museum


deutsch english

Kunstkammer Würth im Bode-Museum

The Würth Kunstkammer

Bode-Museum
vormals Kaiser Friedrich-Museum

museumsinsel berlin

Bode-Museum
Staatliche Museen zu Berlin
Postanschrift / Postal address:
Bodestraße 1-3, D-10178 Berlin
Museumseingang / Museum entrance:
Monbijoubrücke
www.smb.museum
www.museumshop.smb.museum

Info-Telefon / for further information please phone
Tel. 030 – 2090 5577
Tel. 030 – 266 3660

Führungen / guided tours
Tel. 030 – 266 3666
Fax 030 – 266 3670
E-Mail: fuehrungen@smb.spk-berlin.de
www.smb.museum/fuehrungen

Öffentlicher Nahverkehr
Public Transport
S/Ü-Bahn
Friedrichstraße
Hackescher Markt
S1, S2, S25, U6
S5, S7, S75, S9

Tram
Am Kupfergraben
Hackescher Markt
M1, 12
M4, M5, M6

Bus
Friedrichstraße
Lustgarten
Staatsoper
147
100, 200
TXL



S M
B Staatliche Museen
zu Berlin

Die »Kunstkammer Würth« wurde durch die großzügige und freundliche Förderung der Adolf Würth GmbH & Co. KG ermöglicht. The »Kunstkammer Würth« was made possible by the generous and kind support of the Adolf Würth GmbH & Co. KG.



Museumsinsel Berlin
Das Kuratorium

Stand 05/2008





Anhang 25: Das Bode-Museum zu Gast in der Johanniterhalle Schwäbisch Hall

**Johanniterhalle/
Kunsthalle Würth**
Im Weiler 1
74523 Schwäbisch Hall
Fon +49 791 946 72-330
Fax +49 791 946 72-339
johanniterhalle@wuerth.com
www.kunst.wuerth.com

Öffnungszeiten/ Opening hours
Di – So 11 – 17 Uhr
24. und 31. Dezember geschlossen,
25., 26. Dezember und 1. Januar
12 – 17 Uhr
Tue – Sun 11 a.m. – 5 p.m.
Closed on December 24 and 31
On December 25 and 26
and on New Year's Day
12 a.m. – 5 p.m.

Eintritt frei
Free admission

Audioguide
Erwachsene/Adults: € 6,-

Gruppenführungen
nach vorheriger Vereinbarung
Guided tours for groups
are welcome by appointment
Fon +49 791 946 72-14 oder/ or
johanniterhalle@wuerth.com

Wir bitten um Verständnis, dass
Führungen mit eigenem Führungs-
personal nicht möglich sind.
We apologize that private guides
are not admitted.

Shop/Cafeteria
Der gut sortierte Kunstshop
Würth ist an allen Ausstellungstagen
geöffnet.
Die Cafeteria der benachbarten
Kunsthalle Würth, Lange Straße 35
bietet eine Auswahl an kleinen
Köstlichkeiten an. Zum längeren
Verweilen empfehlen wir Ihnen das
Sudhaus an der Kunsthalle Würth mit
seiner vielfältigen Gastronomie.
The gift shop Würth with its great
variety of items is opened during the
exhibition.
We look forward to your visit at
Kunsthalle Würth, Lange Straße 35.
Our cafeteria offers a selection of
delicious dishes. For a larger culinary
selection, we recommend the Sudhaus
across from the Kunsthalle Würth.

Verwaltung/Administration
Museum Würth
Reinhold-Würth-Straße 15
74653 Künzelsau
Fon +49 7940 15-2200
Fax +49 7940 15-4200

**Parkmöglichkeiten/
Parking Facilities**
...bestehen in den Parkhäusern
der Stadt und auf dem Haalplatz.
Bitte folgen Sie dem städtischen
Parkleitsystem/
...are available at the car park
in the city and at the car
park Haalplatz. Please follow the parking
signs of Schwäbisch Hall.

Titelbild/Cover: Tilman Riemenschneider,
Die Hl. Anna und ihre drei Ehe-
männer, um 1505 (siehe links/see left)

WÜRTH

Alle Aktivitäten der Johanniterhalle/
Kunsthalle Würth sind Projekte
der Adolf Würth GmbH & Co. KG.
All activities of the Johanniterhalle/
Kunsthalle Würth are projects of
Adolf Würth GmbH & Co. KG.

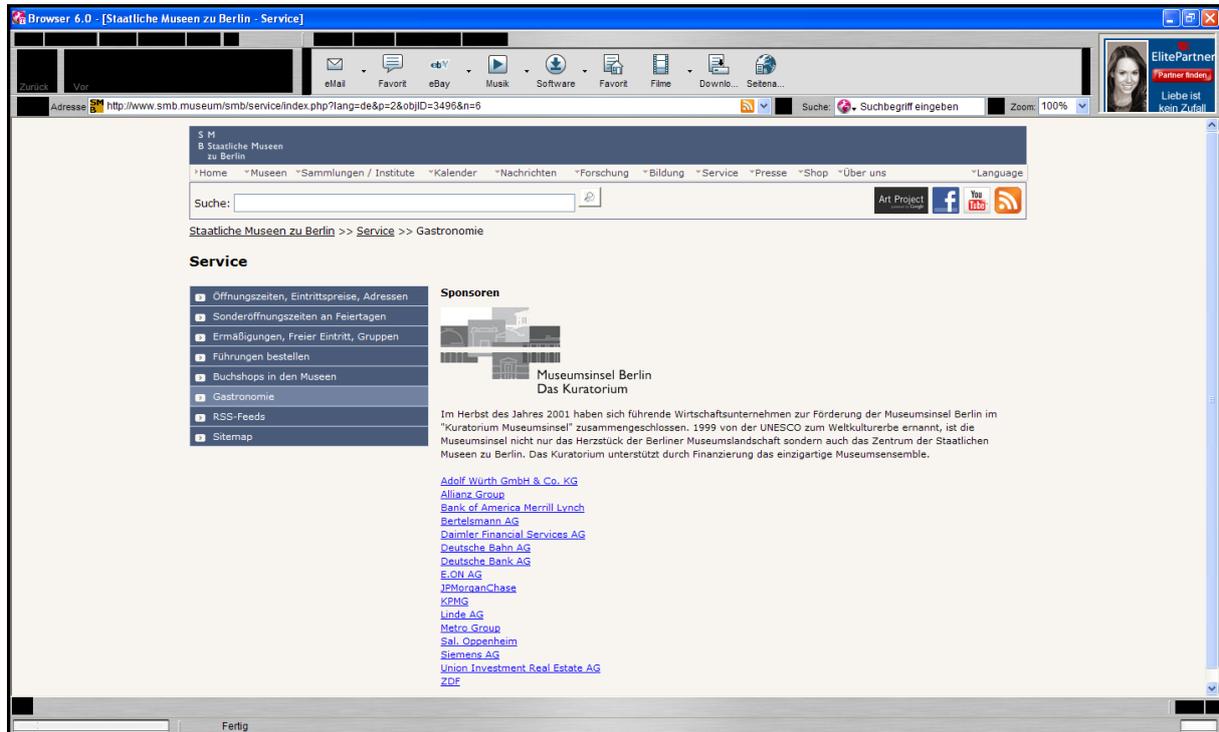
B14 Stuttgart
B19 Ulm

1346plus507/06/1 © by Adolf Würth GmbH & Co. KG

RIEMENSCHNEIDER IM CHOR

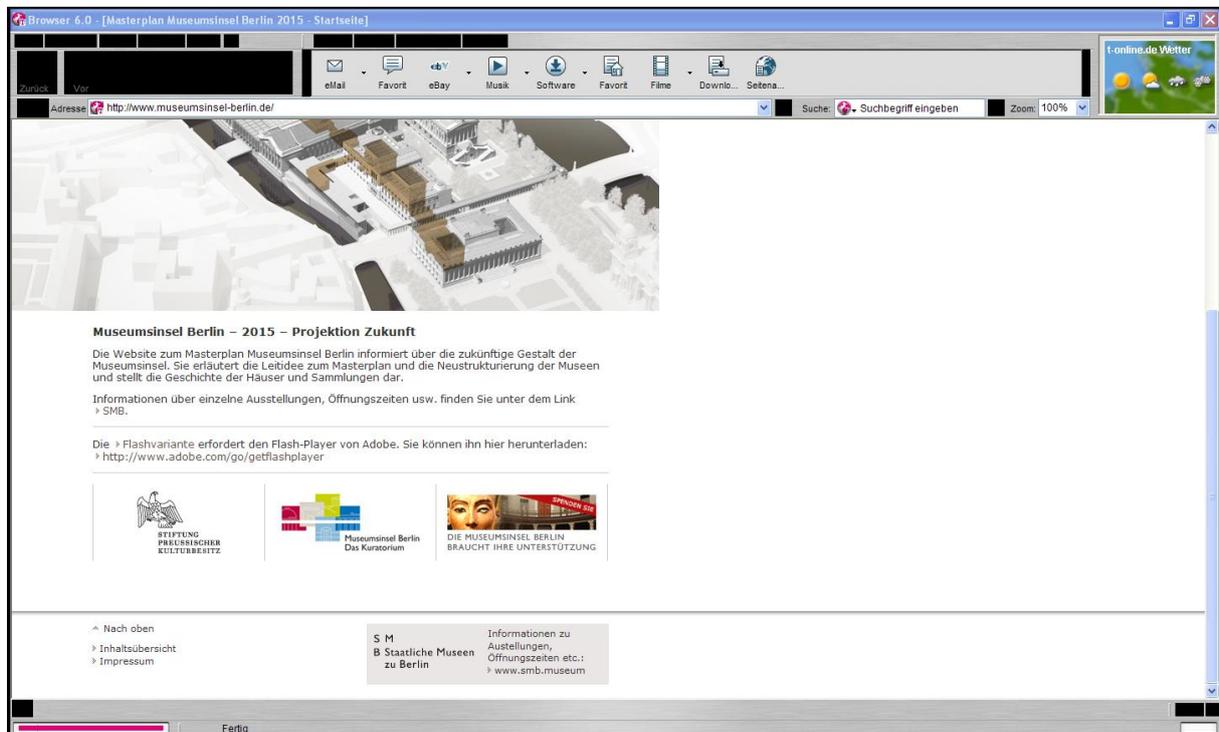
Das Bode-Museum Berlin zu Gast
in der JOHANNITERHALLE
Schwäbisch Hall
28. Juni 2011 – 8. Januar 2012
Di – So 11 – 17 Uhr

Anhang 26: Sponsoren der Staatlichen Museen zu Berlin



Sponsoren der Staatlichen Museen zu Berlin (Screenshot)

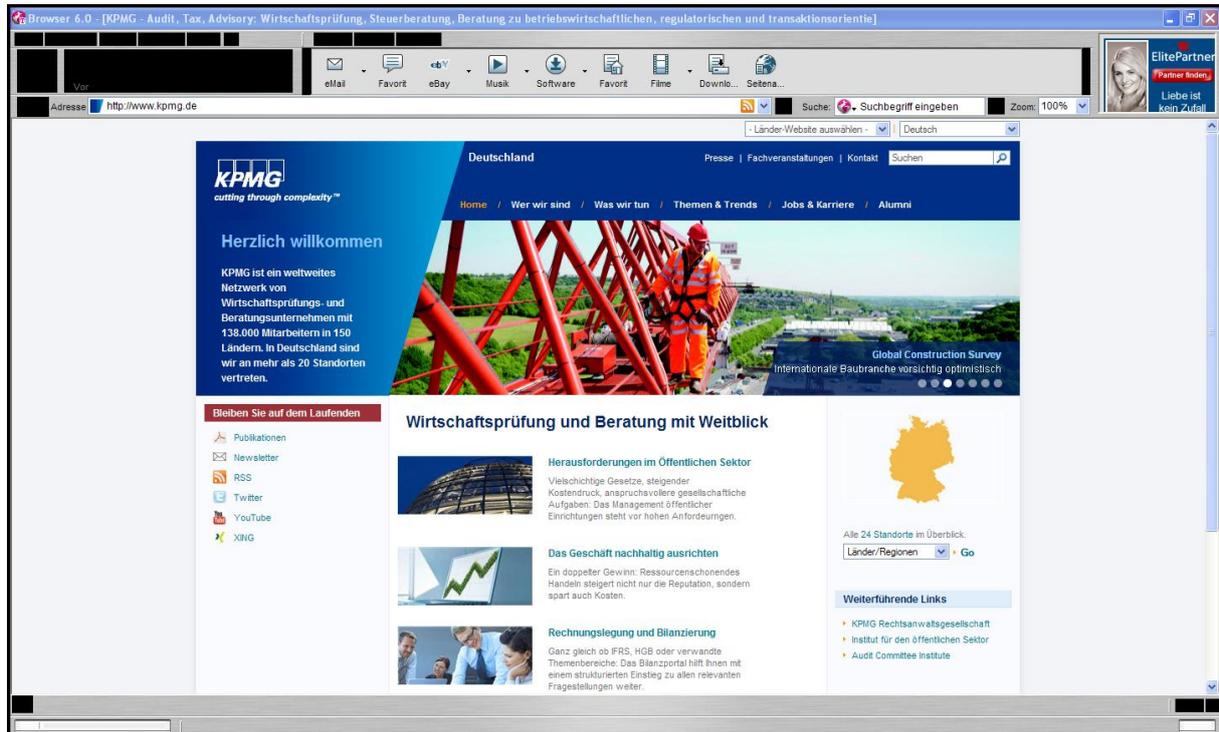
URL: <http://www.smb.museum/smb/service/index.php?lang=de&p=28&objID=3496&n=6>
[23.03.2011].



Startseite Museumsinsel Berlin (Screenshot)

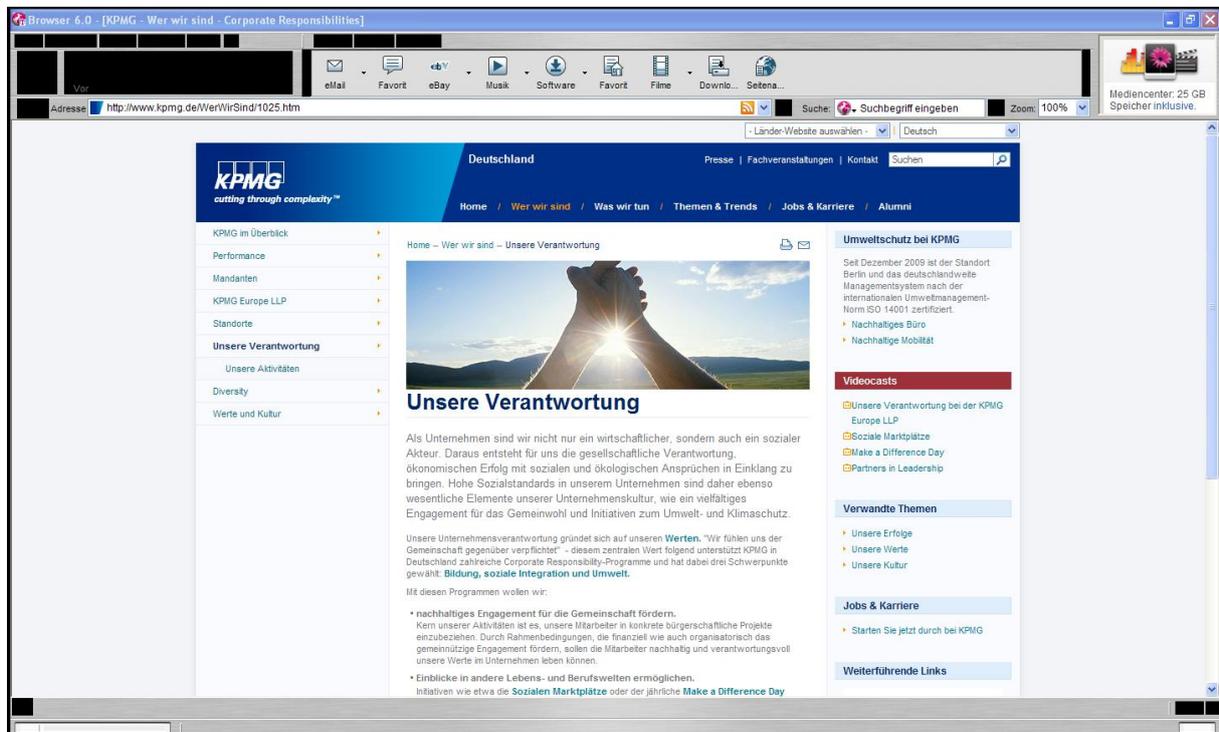
URL: <http://www.museumsinsel-berlin.de> [23.03.2011].

Anhang 27: Internetauftritt KPMG



Startseite KPMG (Screenshot)

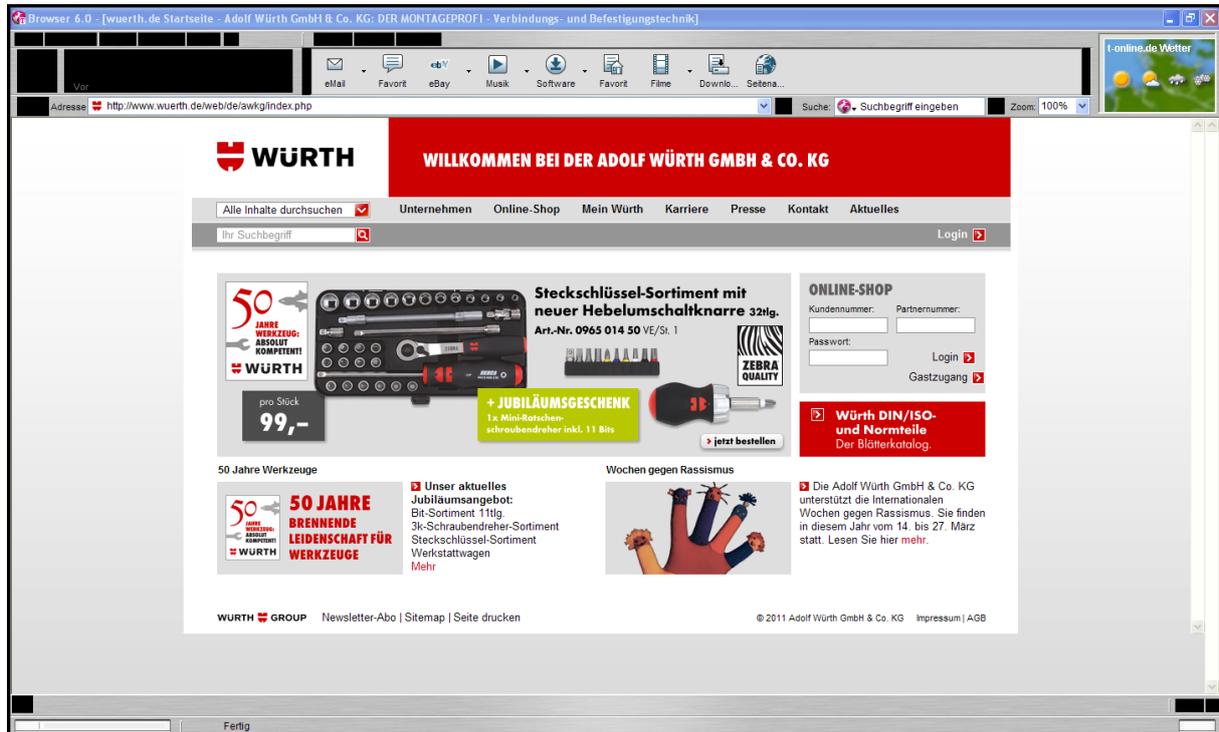
URL: <http://www.kpmg.de> [22.03.2011].



Unsere Verantwortung (Screenshot)

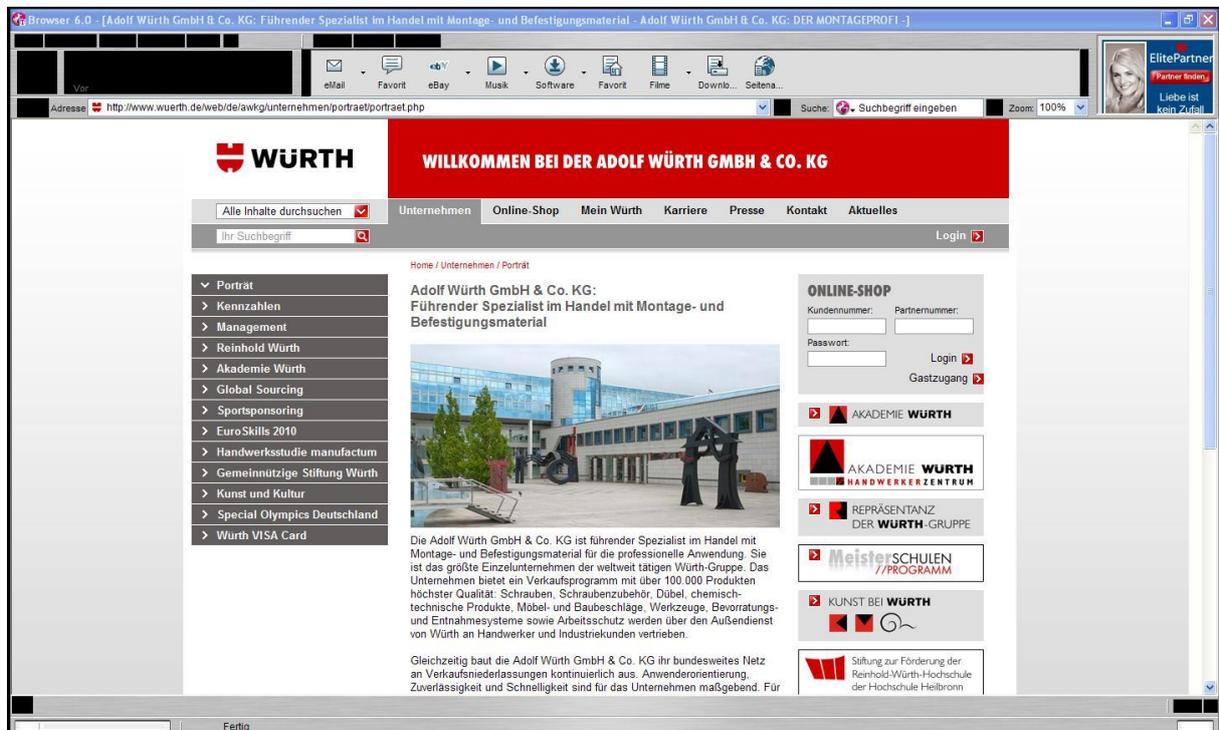
URL: <http://www.kpmg.de/WerWirSind/1025.htm> [22.03.2011].

Anhang 28: Internetauftritt Adolf Würth GmbH & Co. KG



Startseite Würth (Screenshot)

URL: <http://www.wuerth.de/web/de/awkg/index.php> [22.03.2011].



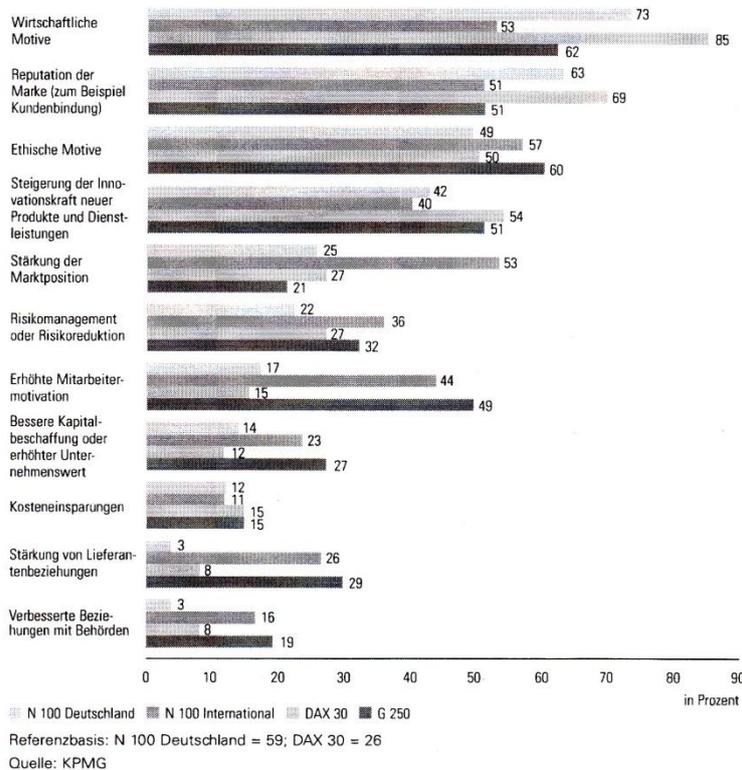
Gesellschaftliches Engagement (Screenshot)

URL: <http://www.wuerth.de/web/de/awkg/unternehmen/portraet/portraet.php> [22.03.2011].

Anhang 29: Treiber und Motive für die Nachhaltigkeitsberichterstattung

20 KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2008/09

Abb. 10: Treiber und Motive für die Nachhaltigkeitsberichterstattung der N 100 Deutschland und DAX 30 im internationalen Vergleich (N 100 International und G 250)



3.5 Treiber und Motive für die Nachhaltigkeitsberichterstattung

Welchen Nutzen sehen deutsche Unternehmen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung?

Für deutsche Unternehmen sind die Hauptmotive für die Nachhaltigkeitsberichterstattung verbunden mit wirtschaftlichen Aspekten und einer Steigerung ihrer Reputation. Ethische Motive sowie die Steigerung der Innovationskraft folgen diesen Treibern. Bisher eher zurückhaltend bewerten deutsche Unternehmen die Stärkung ihrer Marktposition, die Mitarbeitermotivation, die Möglichkeit der Kapitalbeschaffung und die Steigerung des Unternehmenswerts sowie die Verbesserung des Risikomanagements als mögliche positive Effekte ihrer Berichterstattung. Selten genannt werden die Stärkung von Lieferantenbeziehungen oder die Beziehung zu Behörden.

Anhang 30: Übersicht DAX-Konzerne

Deutschlands größte Unternehmen in Zahlen: Erstmals seit 2000 machen alle Dax-Konzerne wieder Gewinn

Jahresüberschüsse der Dax-Unternehmen seit 1988

Aktuelle Mitglieder im Dax (Gewinne und Verluste in Millionen Euro)

Unternehmen	Dax-Mitgliedschaft	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Adidas	seit 1998											-156	245	207	229	242	271	321	390	496	555	644	245	568	
Allianz	seit 1988	270	592	515	536	439	745	683	1092	1144	1820	2558	3039	4737	2629	-826	2715	3434	5766	8310	8714	-2225	4345	5209	
BASF	seit 1988	732	1038	568	540	313	389	598	1239	1451	1639	1664	1245	1282	5971	1599	977	2133	3168	3466	4326	3305	1655	5074	
Bayer	seit 1988	976	1082	973	947	799	701	1029	1238	1405	1509	1615	2018	1842	961	1063	-2020	682	1595	1695	4716	1724	1359	1310	
Beiersdorf	seit 2008																					567	380	326	
BMW	seit 1988	194	285	356	400	371	264	356	354	419	637	462	-2487	1209	1866	2020	1947	2242	2239	2874	3134	330	210	3234	
Commerzbank	seit 1988	250	288	285	280	351	301	539	501	621	684	941	975	1411	157	-269	-2229	443	1271	1801	1925	62	-4633	1489	
Daimler ¹⁾	seit 1988	870	3481	918	993	742	314	458	-2929	1412	6662	4872	6234	8230	-706	4732	650	2358	2920	3783	3985	1414	-2644	4647	
Deutsche Bank	seit 1988	615	685	546	721	936	1147	877	1084	1134	521	1726	2571	13513	167	397	1365	2472	3529	6079	6510	-3896	4958	2330	
Deutsche Börse	seit 2002															233	246	254	430	666	915	1050	471	395	
Deutsche Lufthansa	seit 1988	42	56	8	-218	-200	-47	154	755	285	552	732	640	686	-605	722	-978	408	612	897	1760	609	-100	1143	
Deutsche Post	seit 2001														1593	468	1342	1740	2448	2282	1873	-1979	693	2630	
Deutsche Telekom	seit 1996									982	1835	2447	1524	6015	-3312	-24 303	1623	2017	6021	3574	1080	2024	873	1760	
E.ON	seit 2000													4039	2508	3414	5111	4817	7960	6082	7724	1604	8645	6281	
Fresenius	seit 2009																						991	1205	
Fresenius Medical Care	seit 1999												-231	233	73	310	294	324	367	441	542	576	692	804	
Heidelberg Cement	seit 2010																							511	
Henkel	seit 1988	180	208	219	227	206	197	237	250	263	816	372	404	505	541	431	530	1736	770	871	941	1233	628	1143	
Infineon	seit 2009, 2000-2008													1132	-596	-1028	-443	43	-314	-245	-370	-3747	-674	660	
K+S	seit 2008																					871	97	449	
Linde	seit 1988	64	95	109	129	130	91	126	183	202	229	259	261	274	246	241	109	385	574	2381	1013	776	653	1064	
MAN	seit 1988	103	130	168	208	214	118	82	139	169	179	313	371	601	151	143	236	318	472	925	1225	1247	-258	722	
Merck	seit 2007																					3520	379	642	
Metro	seit 1996									367	318	376	365	423	449	502	571	927	649	1196	983	558	519	936	
Münchener Rück	seit 1996									304	698	1380	1318	2071	395	1012	-468	1892	2751	3519	3923	1579	2564	2430	
RWE	seit 1988	392	381	606	585	535	536	570	740	799	1124	1130	1545	1556	2564	1355	952	2414	2455	4013	2891	2876	3831	3602	
SAP	seit 1995									207	290	473	538	604	640	592	515	1084	1315	1499	1873	1908	1848	1750	1813
Siemens	seit 1988	711	806	853	916	1000	1013	1034	1066	1598	1333	121	1865	12194	2756	3212	2607	3557	2396	3345	4038	5886	2497	4068	
Thyssen-Krupp	seit 1988	348	422	353	266	179	-508	46	396	179	1115	1120	308	559	661	240	597	964	1079	1704	2190	2276	-1873	927	
VW	seit 1988	399	531	555	570	75	-992	77	172	347	696	1147	844	2614	2926	2597	1003	697	1120	2750	4122	4688	911	7226	

Quelle: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 6. Juli 2011.

Anhang 31: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg: Übernachtungszahlen Berlin

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg



Pressemitteilung

Nr. 202 vom 8. Juli 2011

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg
Anstalt des öffentlichen Rechts
Behlerstraße 3a
14467 Potsdam
info@statistik-bbb.de
www.statistik-berlin-brandenburg.de
Telefon: 0331 8173-1753 / -1750
Telefax: 030 9028-4091

Berlin-Tourismus im Mai 2011 weiter auf Erfolgskurs

Rund 929 000 Besucher aus dem In- und Ausland und mehr als 2 Millionen Übernachtungen zählte das Amt für Statistik Berlin-Brandenburg für den Mai 2011 in den Berliner Beherbergungsstätten und auf den Campingplätzen für Urlaubscamping. Nach den vorläufigen Berechnungen sind das 10,4 Prozent mehr Gäste und 6,2 Prozent mehr Übernachtungen als im gleichen Monat des Vorjahres. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer aller Gäste lag bei 2,2 Tagen, bei ausländischen Besuchern betrug sie 2,5 Tage.

Gäste und Übernachtungen in den Beherbergungsbetrieben Berlins im Mai 2011 nach Herkunft

Herkunft	Mai 2011				Januar bis Mai 2011			
	Gäste	Veränderung zum Vorjahr in %	Übernachtungen	Veränderung zum Vorjahr in %	Gäste	Veränderung zum Vorjahr in %	Übernachtungen	Veränderung zum Vorjahr in %
Inland	611 500	9,4	1 256 500	4,3	2 360 800	6,2	4 817 300	3,6
Ausland	317 400	12,3	794 400	9,2	1 298 100	13,4	3 327 800	11,5
darunter								
Großbritannien	30 700	22,6	68 900	12,4	137 400	15,0	337 000	13,6
USA	28 500	9,6	70 500	15,9	90 000	10,4	218 500	12,1
Niederlande	26 800	3,0	74 300	-2,3	96 500	9,8	250 500	6,1
Italien	19 600	-7,7	52 800	-11,9	104 600	-8,9	301 200	-13,0
Frankreich	18 400	8,0	47 800	4,5	75 700	8,3	196 200	7,7
Spanien	16 900	18,4	46 100	15,3	77 500	10,1	225 700	10,2
Schweiz	16 700	16,5	41 200	11,4	65 500	21,1	163 800	19,0
Dänemark	15 000	-14,7	40 500	-14,6	64 900	-5,6	172 100	-5,4
Schweden	12 300	4,0	30 000	0,9	43 400	9,9	107 500	10,0
Österreich	11 500	7,2	26 700	-3,5	45 100	14,4	104 700	8,2
Insgesamt	928 900	10,4	2 050 900	6,2	3 658 900	8,7	8 145 100	6,7

Am Ende des Monats waren 768 Beherbergungsstätten mit mindestens neun Betten geöffnet (+3,5 Prozent). Sie boten zusammen 119 600 Betten an, 7,6 Prozent mehr als im Mai 2010. Dazu kamen acht Campingplätze für Urlaubscamping.

Die durchschnittliche Auslastung der Gästebetten betrug 55,2 Prozent und lag damit nur wenig unter dem Wert des Vorjahresmonats (55,8 Prozent). Ebenfalls 55,2 Prozent erreichte die Bettenauslastung in der Gruppe der Hotels, Hotels garnis, Gasthöfe und Pensionen. Deutlich höher fiel sie mit 59,7 Prozent in den Jugendherbergen und ähnlichen Betrieben aus.

Über das Datenangebot zum **Tourismus in Berlin** informiert:

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg

Telefon: 030 9021-3187/-3588 **Fax:** 030 9021-3599

E-Mail: tourismus@statistik-bbb.de

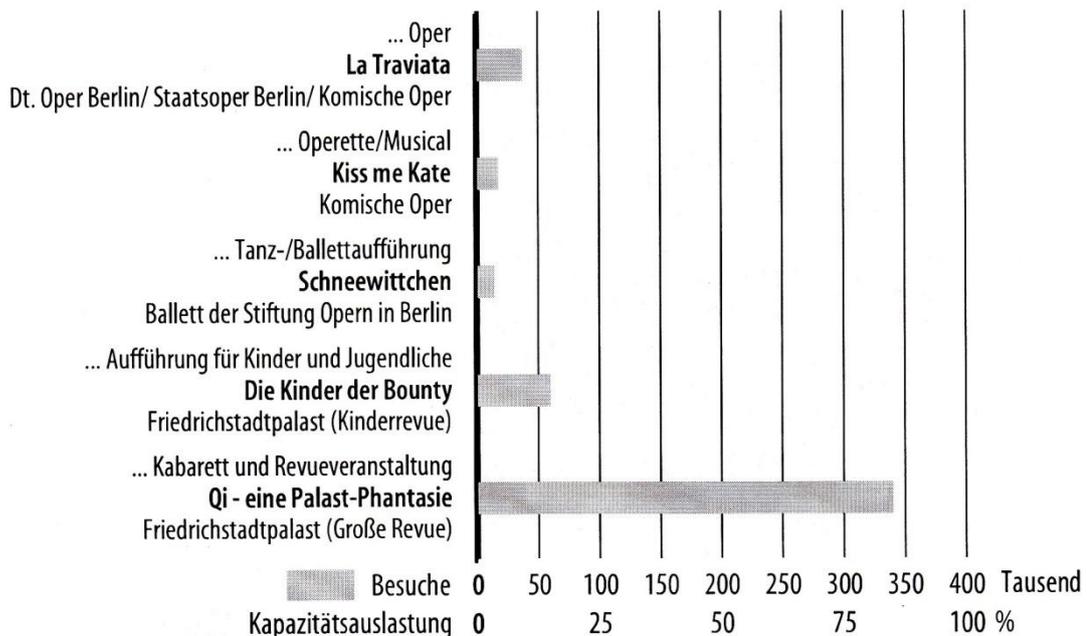
Anhang 32: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg: Kultur

05 Kultur

	Einheit	2001	2005	2009
Bühnen	Anzahl	47	52	47
Besuche	Anzahl	2 927 382	2 854 925	2 898 609
darunter Schauspiele	Anzahl	1 051 356	845 207	883 751
Opern	Anzahl	527 487	483 275	485 605
Kinder- und Jugendtheater ¹	Anzahl	175 274	216 133	239 865
Öffentliche Bibliotheken	Anzahl	146	98	86
Medienbestand	1000	7 596	7 620	7 502
Entleihungen	1000	18 743	20 880	23 544
Filmtheater	Anzahl	289	288	284
Besuche	1000	12 603	9 475	10 148
Museen	Anzahl	128	121	1 263 ²
Besuche	1000	8 740	10 907	13 396 ²

Die Bühnenstatistik liefert hier einen Überblick über Art, Anzahl und Besuche der Veranstaltungen der staatlichen und privaten Bühnen. Nicht alle privaten Bühnen bzw. Theatergruppen nehmen an der Erhebung teil. Die Spielzeit beginnt jeweils am 1. August des Vorjahres und endet am 31. Juli des Berichtsjahres. Weiteres Datenmaterial wird von den erhebenden Stellen für die Veröffentlichung zur Verfügung gestellt.

Die in der Spielzeit 2008/2009 am häufigsten besuchte ...



¹ einschließlich Figuren- und Puppentheater

² Zahlen von 2008

Quellen: Senatskanzlei – Kulturelle Angelegenheiten
Spitzenorganisation der Filmwirtschaft e.V.
Institut für Museumsforschung

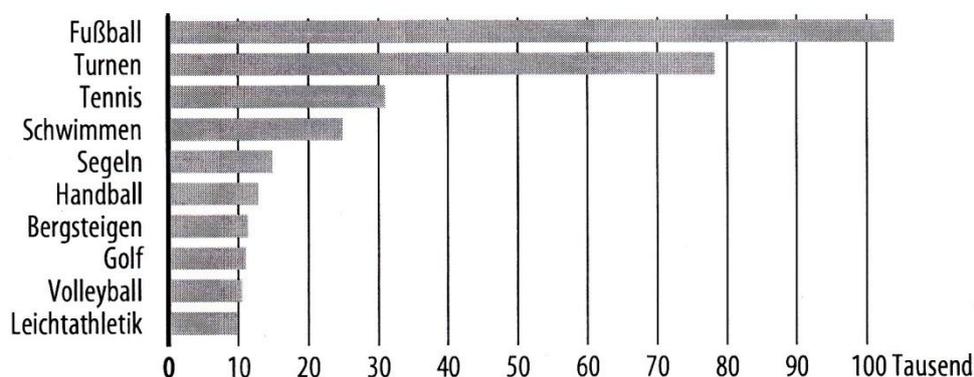
Anhang 33: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg: Sport und Freizeit

07 Sport, Freizeit

	Einheit	2001	2005	2009
Sportvereine	Anzahl	2 024	1 850	1 902
Mitglieder	1000	447	445	471
Sportanlagen				
Hallen	Anzahl	1 109	1 140	1 080
Spielfelder	Anzahl	1 081	1 136	1 099
400m-Rundlaufbahnen	Anzahl	115	113	100
Hallen-, Frei- und Sommerbäder ¹	Anzahl	104	101	94
Kinderspielplätze	Anzahl	1 647	1 844	1 846
Fläche	ha	190	206	195
Kleingärten				
Parzellen	Anzahl	81 785	76 752	74 526
Fläche	ha	3 502	3 161	3 064
Besuche in den Tiergärten				
Zoologischer Garten	1000	1 602	1 571	2 107
Aquarium	1000	938	763	912
Tierpark	1000	1 068	1 181	948

Die Angaben der Sportvereinsstatistik beruhen auf einer jährlichen Erhebung der dem Landessportbund angehörenden (förderungswürdigen) Vereine mit ihren Mitgliedern. Die übrigen Angaben werden von den zuständigen Senatsverwaltungen erhoben bzw. stammen von den jeweiligen Einrichtungen.

Die zehn beliebtesten Sportarten nach der Zahl der Fachverbandsmitglieder 2009



¹ einschl. Bäder mit besonderer Zweckbestimmung

Anhang 34: 10. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung



Die Uhr neu stellen: 2050

10. Jahreskonferenz
des Rates für Nachhaltige Entwicklung

27. September 2010
Berliner Congress Center (bcc)

Programm

Gesamtmoderation: Nikolaus Brender, Journalist
Conny Czymoch, Moderatorin bei PHOENIX

08.15 Uhr **Registrierung und Begrüßungskaffee**

09.00 Uhr **Eröffnung**
Dr. Günther Bachmann
Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung

Begrüßung
Hans-Peter Repnik
Vorsitzender des Rates für Nachhaltige Entwicklung

09.15 Uhr **Podium mit den neuen Ratsmitgliedern**
Dr. Heinrich Graf von Bassewitz, Dr. Ursula Eid, Dr. Joachim Faber,
Walter Hirche, Prof. Dr. Lucia A. Reisch, Hans-Peter Repnik,
Max Schön, Dr. Eric Schweitzer

10.00 Uhr **Nachhaltigkeit und Menschenrechte***
Prof. Dr. Olivier de Schutter
UN-Sonderbeauftragter für das Recht auf Ernährung

10.30 Uhr **Pause**

11.00 Uhr **parallele Themenforen**

12.45 Uhr **Mittagspause**

14.00 Uhr **Nachhaltigkeitspolitik der Bundesregierung**
Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel

15.00 Uhr **Werkstatt N**

15.30 Uhr **Kaffeepause**

16.00 Uhr **Rio plus 20: Was vor uns liegt**

Global Sustainability
Achim Steiner
Exekutivdirektor des UN-Umweltprogramms (UNEP)

anschließende Diskussionsrunde mit
Frank Bsirske
Vorsitzender der Gewerkschaft ver.di
Andreas Jung, MdB
Vorsitzender des Parlamentarischen Beirates für
nachhaltige Entwicklung des Deutschen Bundestags
Gudrun Kopp
Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für
wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
Klaus Milke
Vorstandsvorsitzender Germanwatch
Hans-Peter Repnik
Vorsitzender des Rates für Nachhaltige Entwicklung

17.30 Uhr **Empfang**

*Vortrag in englischer Sprache mit Simultanübersetzung



Veranstalter:

Rat für Nachhaltige Entwicklung
Geschäftsstelle
Potsdamer Platz 10
10785 Berlin
www.nachhaltigkeitsrat.de/konferenz

Raumplan:

Forum 1:
2050: Wie finanziert man unternehmerische
Visionen? Nachhaltigkeit und Kapitalmarkt
Raum B09 (EG)

Forum 3:
2050: Die Zukunft der Städte
Raum B05-06 (EG)

Forum 4:
Qualität der Arbeit – Qualität des Sozialstaates
Raum A05-06 (UG)

Forum 5:
Das Menschenrecht auf Ernährung als Prüfstein
nachhaltiger Entwicklung
Raum A03-04 (UG)

Forum 6:
„Was Ihr wollt“ – Das Partizipationsexperiment
Das Thema ist gewählt: Bildung und Nachhaltig-
keit
Raum B07-08 (EG)

**Plenarveranstaltung und
Forum 2:**
Carl-von-Carlowitz-Vorlesung 2010:
„Wirtschaft, Wissenschaft, Nachhaltigkeit“
Kuppelsaal (1.OG)

Tagungsbüro:
Raum B04 (EG)

Pressekonferenz:
Raum B03 (EG)

Stand: 24. September 2010

parallele Themenforen

11.00 Uhr - 12.45 Uhr



Forum 1 (Raum B09, EG)

2050: Wie finanziert man unternehmerische Visionen? Nachhaltigkeit und Kapitalmarkt

Kapital ist flüchtig. Es gibt zwar einen Trend zur Nachhaltigkeit – doch ist er stark genug, um wirkungsvolle Zukunftsinvestitionen zu finanzieren? Im Forum werden Alternativen zu der Unternehmensbewertung mit kurzatmigen Quartalszahlen diskutiert.

Prof. Dr. Dr. h.c. Jörg Baetge, Leiter des Forschungsteams an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Ralf Frank, Geschäftsführer der Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA)

Claudia Kruse, Senior Governance und Sustainability-Spezialistin bei der APG All Pension Group

Thorsten Pinkepank, Head of Sustainability Coordination der BASF

Moderation: **Marlehn Thieme**, Mitglied des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland, Direktorin der Deutschen Bank AG, Stellvertretende Vorsitzende des Rates für Nachhaltige Entwicklung

Forum 2 (Kuppelsaal, 1.OG)

Carl-von-Carlowitz-Vorlesung 2010: „Wirtschaft. Wissenschaft. Nachhaltigkeit“

Führen uns gegenwärtige Paradigmen der Wirtschaftswissenschaft in eine nachhaltige Zukunft? **Prof. Dr. Carlo C. Jaeger**, Leiter des Forschungsfeldes Transdisziplinäre Konzepte und Methoden am Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK), setzt die Carl-von-Carlowitz-Vorlesungen fort und stellt das Verhältnis von Wirtschaftswissenschaft und Nachhaltigkeit auf den Prüfstand. In der Carl-von-Carlowitz-Vorlesung, benannt nach dem Schöpfer des deutschen Nachhaltigkeitsbegriffs, diskutieren herausragende Wissenschaftler über Grundlagen, Wege und Selbstverständnis einer nachhaltigen Entwicklung.

Einführung und Moderation: **Prof. Dr. Lucia Reisch**, Copenhagen Business School/Hochschule Calw, Rat für Nachhaltige Entwicklung

Forum 3 (Raum B05-06, EG)

2050: Die Zukunft der Städte

Leere Kassen, demografischer Wandel, Globalisierungsdruck und Klimaveränderungen – die Städte stehen vor einem tief greifenden Wandel. Eine Politik, die das Morgen mitdenkt, eröffnet jedoch auch neue Chancen. Was bedeutet der Blick auf das Jahr 2050 für Kommunalpolitik heute? Welche Weichen müssen die Städte jetzt stellen? Wie können sie ihre Handlungsspielräume erweitern?

Ulrich Mäde, Oberbürgermeister der Stadt Lüneburg

Hep Monatzeder, Dritter Bürgermeister der Landeshauptstadt München

Heiko Rosenthal, Bürgermeister und Beigeordneter der Stadt Leipzig

Werner Spec, Oberbürgermeister der Stadt Ludwigsburg

Moderation: **Conny Czymoch**, Moderatorin bei PHOENIX

Forum 4 (Raum A05-06, UG)

Qualität der Arbeit – Qualität des Sozialstaates

Die Arbeitswelt hat sich grundlegend verändert. Sie verlangt von den Menschen ein großes Maß an Flexibilität und Mobilität. Viele spüren das als Belastung. Große Teile der Bevölkerung sind armutsgefährdet. Wie müssen die Erwerbsarbeit, die Arbeitswelt und der Sozialstaat aussehen, um den Menschen gerecht zu werden, sozialen Zusammenhalt und Teilhabe zu ermöglichen?

Hans-Joachim Fuchtel, Parlamentarischer Staatssekretär bei der Bundesministerin für Arbeit und Soziales

Prof. Dr. Kerstin Jürgens, Universität Kassel, Leiterin des Fachgebiets Mikrosoziologie

Michael Kauch, MdB, Vorsitzender des Bundesausschusses Soziales der FDP, Mitglied des Parlamentarischen Beirats für nachhaltige Entwicklung des Deutschen Bundestags

Michael Vassiliadis, Vorsitzender IG BCE, Rat für Nachhaltige Entwicklung

Moderation: **Kirsten Frohnert**, IFOK

Forum 5 (Raum A03-04, UG)

Das Menschenrecht auf Ernährung als Prüfstein nachhaltiger Entwicklung

Hunger und Armut nehmen weltweit zu. Armut ist immer noch ein starkes Umweltgift. Was muss eine Nachhaltigkeitspolitik national wie international tun, wenn sie das Recht auf Ernährung zur Richtschnur ihres Handelns macht?

Dr. Jeroen Boredeijk, Präsident der Sustainable Agriculture Initiative und Mitglied der Expertengruppe zum Peer Review der deutschen Nachhaltigkeitspolitik

Bernt Farcke, Leiter der Unterabteilung Nachhaltigkeit, Nachwachsende Rohstoffe im Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz

Cornelia Füllkrug-Weitzel, Direktorin für Ökumenische Diakonie im Diakonischen Werk der EKD

Prof. Dr. Olivier de Schutter, UN-Sonderbeauftragter für das Recht auf Ernährung

Moderation: **Dr. Minu Hemmati**

Format: Fishbowl

Diskussion z.T. in englischer Sprache mit Simultanübersetzung

Forum 6 (Raum B07-08, EG)

„Was Ihr wollt“ – Das Partizipationsexperiment Das Thema ist gewählt: Bildung und Nachhaltigkeit

Um ein hohes Maß an Interaktion zu ermöglichen, werden die beiden Ratsmitglieder mit den gewählten Vertretern und weiteren im Plenum anwesenden Experten das Thema diskutieren. Grundlegende Strukturen sind in der vorausgegangenen Diskussion im Internet gelegt worden.

Walter Hirche, Präsident der Deutschen UNESCO-Kommission, Rat für Nachhaltige Entwicklung

Dr. Eric Schweitzer, Vorstandsmitglied ALBA AG, Präsident der Berliner Industrie- und Handelskammer, Rat für Nachhaltige Entwicklung

Teilnehmervorteiler: **Natasha Walker** und **Stephan Pernau**

Moderation: **Markus Heidmeier**, Kooperative Berlin

Format: Fishbowl

Anhang 35: 11. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung

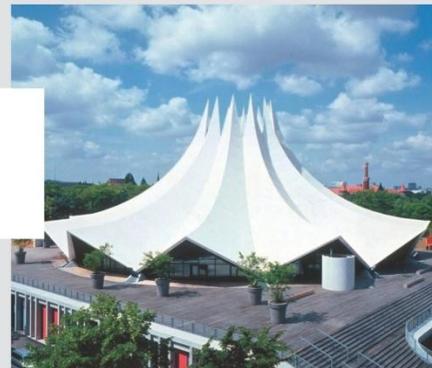


- 8.30 Uhr **Registrierung und Begrüßungskaffee**
- 11.45 Uhr **Mittagspause**
- 9.15 Uhr **Begrüßung**
Dr. Günther Bachmann, Generalsekretär des RNE
- 13.15 Uhr **parallele Meinungsplätze**
- 14.50 Uhr **Kaffeepause**
- 9.30 Uhr **Veränderungen**
Kerstin Blodig, *Scandinavian Acoustic World-Music*, interpretiert Bilder aus den Polarexpeditionen von Arved Fuchs
- 15.20 Uhr **Werkstatt N:**
Faster-Than-Light-Dance-Company
- 15.30 Uhr **Dialoge_Zukunft_Vision2050**
Nominierte aus dem Projekt „Dialoge_Zukunft_Vision2050“ stellen ihre Visionen und daraus resultierende Handlungskonsequenzen für das Jahr 2050 vor.
- 16.30 Uhr **Werkstatt N**
mit Hubert Weinzierl, Deutscher Naturschutzring, RNE
- 17.00 Uhr **Nachgehakt!**
Konferenzbesucher treffen Ratsmitglieder, die „U27“ und die Aktiven der Werkstatt N an den Meinungsplätzen (netzwerken mit kleinem Imbiss)
- 18.00 Uhr **Die Nachhaltigkeits-Kollekte**
- 19.30 Uhr **„dead or alive – poetry slam zur Nachhaltigkeit“** (Einlass 19:00 Uhr) von und mit Felix Römer, präsentiert durch den Rat für Nachhaltige Entwicklung
- Gesamtmoderation:**
Britta Steffenhagen, *radioeins*
Volker Wieprecht, *radioeins*
- Stand: 18. März 2011
- VON DER VISION ZUR PRAXIS – UMBAU ZUR NACHHALTIGKEIT
Bundesminister Dr. Norbert Röttgen, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
Jochen Zeitz, Puma AG
- DIE ZUKUNFT DER WIRTSCHAFT – WIE SCHAFFEN WIR GLAUBWÜRDIGKEIT?
Dr. Hans-Christoph Hirt, *Hermes Equity*
Michael Inacker, *MetroGroup*
Marlehn Thieme, stellv. Vorsitzende des RNE, Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland, Deutsche Bank AG



Berlin, 20. Juni 2011

11. Jahreskonferenz des Nachhaltigkeitsrates



... und was bedeutet Nachhaltigkeit? Der Meinungsplatz

Veranstaltungsort:
Tempodrom Berlin
Möckernstraße 10
10963 Berlin

Organisation und Anmeldung:
lab concepts GmbH
Fon: +49 (0) 228 24 98-110
Fax: +49 (0) 228 24 98-111
RNE-Jahreskonferenz-2011@lab-concepts.de

Bitte nutzen Sie die Online-Anmeldung unter:
www.nachhaltigkeitsrat.de/konferenz

Es werden keine Teilnehmergebühren erhoben. Eine verbindliche Anmeldebestätigung erhalten Sie spätestens 14 Tage nach Eingang Ihrer Anmeldung per Mail.

Abendprogramm:

Der Rat präsentiert den Poetry Slam zur Nachhaltigkeit ab 19:30 Uhr: Eintrittspreis: 9,- Euro / 7,- Euro (ermäßigt) Eintrittskarten erhalten Sie in Kürze an allen bundesweit bekannten Vorverkaufsstellen (zzgl. Vorverkaufgebühren) sowie an der Tageskasse im Tempodrom während der Jahreskonferenz ab 10:00 Uhr.

Anreise:

Das Tempodrom liegt in der Mitte Berlins und ist gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen:
S-Bahn: S1/S2/S25/S26 bis S-Bhf Anhalter Bahnhof
U-Bahn: U1/U7 bis U-Bhf Möckernbrücke, U2 bis U-Bhf Mendelssohn-Bartholdy Park
Bus: Buslinie M29 bis Anhalter Bahnhof, Buslinie 248 bis Möckernstraße, Buslinie M41 bis Anhalter Bahnhof

Veranstalter:

Rat für Nachhaltige Entwicklung
Potsdamer Platz 10
10785 Berlin

www.nachhaltigkeitsrat.de

MEINUNGSPLATZ 1: WIRTSCHAFT

Wohlstandsindikator Bruttoinlandsprodukt – Welche Alternativen gibt es? (13:15 - 14:00 Uhr)

Prof. Dr. Hans Diefenbacher, Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft e.V.
Dr. Hubertus Bardt, Institut der deutschen Wirtschaft Köln

MdB Daniela Kolbe, Vorsitzenden der Enquete-Kommission „Wohlstand, Wachstum, Lebensqualität“ des Deutschen Bundestages

Moderation: Kirsten Frohnert, IFOK

Finanzmärkte - Problem oder Lösung für mehr Nachhaltigkeit? (14:00 - 14:45 Uhr)

Dr. Joachim Faber, Allianz SE Asset Management, RNE

Dr. Reinhard Loske, Senator für Umwelt, Bau, Verkehr und Europa der Freien Hansestadt Bremen
Heinrich Haasis, Deutscher Sparkassen- und Giroverband (ang.)

Moderation: Kirsten Frohnert, IFOK

MEINUNGSPLATZ 2: WERTE

Das Interview: Wie kann ich etwas Sinnvolles tun im Leben? (13.15 - 14.00 Uhr)

Prof. Dr. Götz Rehn, ALNATURA

geführt von Volker Wieprecht, radioeins

Das Interview: Die große Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft – eine wissenschaftliche Initiative (14.00 - 14.45 Uhr)

Prof. Dr. Hans Joachim Schellnhuber, Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen, PIK

geführt von Volker Wieprecht, radioeins

MEINUNGSPLATZ 3: KONSUM

Siegel für nachhaltige Lebensmittel: Wirrwarr oder Wahrheit? (13.15 - 14.00 Uhr)

Dr. Heinrich Graf von Bassewitz, Bundesbeauftragter für ökologischen Landbau des Deutschen Bauernverbandes (DBV), DBV-Präsidium, RNE
Stefan Genth, Hauptverband des Deutschen Einzelhandels
Clemens Neumann, Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz

Moderation: Prof. Dr. Lucia Reisch, Copenhagen Business School, Zepelin University, RNE

Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Beschäftigungspolitik: Herausforderungen für Verwaltung und Wirtschaft (14.00 - 14.45 Uhr)

Ministerin Tanja Gönner, Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Verkehr Baden Württemberg
Herbert Hoeltschl, BMW Group

Moderation: Heike Leitschuh, Autorin, Moderatorin und Beraterin

MEINUNGSPLATZ 4: VERÄNDERUNG

Was, außer Mut, braucht eine Kultur der Kooperation und des Aufbruchs noch? (13.15 - 14.00 Uhr)

Dieter Gewies, Bürgermeister der Gemeinde Furth bei Landshut

Prof. Dr. Martina Wegner, Hochschule für angewandte Wissenschaften München

Moderation: Dr. Konrad Hummel, Planungsberater der Stadt Mannheim

Rohstoffland Deutschland: ein neuer Horizont für nachhaltiges Wirtschaften (14.00 - 14.45 Uhr)

Dr. Eric Schweitzer, ALBA AG, Berliner Industrie- und Handelskammer, RNE

Olaf Tschimpke, Naturschutzbund Deutschland, RNE

Moderation: Britta Steffenhagen, radioeins



MEINUNGSPLATZ 5: GLOBALES

Welches Ergebnis erwarten wir von der neuen Weltkonferenz? (13.15 - 14.45 Uhr)

Stephan Contius, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
Dr. Christoph Beier, Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
Heino von Meyer, OECD Berlin Center

Moderation: Dr. Minu Hemmati, Moderatorin und Autorin

MEINUNGSPLATZ 6: POLITIK

Nachhaltigkeit – Entkommt die Demokratie dem Diktat der Kurzfristigkeit? (13.15 - 14.45 Uhr)

MdB Andreas Jung, Vorsitzender des Parlamentarischen Beirats für Nachhaltige Entwicklung
Bernhard Pötter, taz, Ressortleiter „Wirtschaft und Umwelt“

Moderation: Walter Hirche, Deutsche UNESCO Kommission, RNE

Anhang 36: Internationale Konferenz CSR



»Unternehmen, die im harten Wettbewerb der globalisierten Welt gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, verdienen hohe Anerkennung. Ich lade Sie ein, mit uns erfolgreiche nationale wie internationale Ansätze zu diskutieren.«

Dr. Ursula von der Leyen
Bundesministerin für Arbeit und Soziales



Donnerstag, 15.12.2011

09:00 Uhr **Registrierung und Begrüßungskaffee**

Messestände
Unternehmen zeigen Verantwortung – Global und vor Ort

10:00 Uhr **Corporate Social Responsibility – Internationale Impressionen**

10:20 Uhr **Unternehmensverantwortung in einer globalisierten Welt**
Gerd Hoofe, Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)

10:40 Uhr **Die CSR-Politik der Europäischen Union – Eckstein im Zukunftskonzept Europa 2020**
Koos Richelle, Generaldirektor für Beschäftigung, Soziale Angelegenheiten und Integration, EU-Kommission

11:00 Uhr **Podiumsdiskussion: Die Rolle der Politik – Nationale CSR-Strategien**

Koos Richelle, Generaldirektor, EU-Kommission
Gerd Hoofe, Staatssekretär im BMAS
Victor Kjær, Deputy General Director, Danish Commerce and Companies Agency
Zhang Junfeng, Deputy Director General, Institute of International Labour and Social Security, China
Bhaskar Chatterjee, Director General, Indian Institute of Corporate Affairs

12:30 Uhr **CSR – Made in Germany: Innovative Lösungen**

Praxisbeispiele für international verantwortungsbewusstes Wirtschaften
Dr.-Ing. Norbert Otten, Leiter Corporate Issues, Politik und Außenbeziehungen, Daimler AG
Dr. Eckhard Koch, Vice President Sustainability Centre, BASF AG
Bernhard Schwager, Leiter Abteilung Nachhaltigkeit, Bosch AG
Martin Swierzy, Geschäftsführer ALSCO Berufskleidungs-Service GmbH

13:30 Uhr **Mittagessen**

15:00 Uhr **Parallele Workshops**

A. Verantwortliches Wirtschaften in einer globalisierten Welt
Moderation: Barbara Scherle
Impuls:
Prof. Dr. Andreas Suchanek, Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik

Dr. Wolfgang Große Entrup, Leiter Konzernbereich Environment & Sustainability der Bayer AG,
Vorstandsvorsitzender von econsense
Ulrich Eckelmann, Generalsekretär des Europäischen Metallgewerkschaftsbundes (EMB)
Hans Daems, Vorstandsmitglied CSR Europe, Group Public Affairs Officer, Hitachi Europe Ltd.
Bärbel Dieckmann, Präsidentin Welthungerhilfe

B. Transparenz und Messbarkeit
Moderation: Prof. Dr. Joachim Schwalbach, Institut für Management, Humboldt-Universität zu Berlin
Impuls:
Nicolas Bernier Abad, EU-Kommission, GD Binnenmarkt und Dienstleistungen

Gerd Billen, Vorstand Verbraucherzentrale Bundesverband e.V.

Renate Hornung-Draus, Abteilungsleiterin, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
Prof. Dr. Edda Müller, Vorsitzende Transparency International Deutschland e.V.
Annette Stube, Director Group Sustainability, A.P. Moller - Maersk Group
Dr. Reiner Hengstmann, Global Director PUMASafe, Puma AG (tbc)
Matthias Narr, Manager Sustainability Services, SAM Sustainable Asset Management Research AG

C. Gesellschaftliche Verantwortung in kleinen und mittleren Unternehmen
Moderation: Birgit Riess, Director, Bertelsmann Stiftung
Impuls:
Dr. Achim Dercks, Stv. Hauptgeschäftsführer, Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.

Pedro Ortún-Silván, Director, Generaldirektion Unternehmen und Industrie, EU-Kommission
Dr. Rolf Bössinger, Leiter der Gruppe „Unternehmensbezogene Aktivitäten einer zukunftsgerechten Arbeitswelt“, Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Delia Garcia, CR Manager, SanLucar Fruit S.L.
Reinhard Schneider, Vorsitzender der Geschäftsführung, Werner & Mertz GmbH
Burkhard Remmers, Leiter Internationale Kommunikation und PR, Wilkhahn, Wilkening + Hahne GmbH + Co. KG
Torsten Matthias, Leiter Marketing und CSR, FROSTA AG

D. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und Green Economy

Moderation: Prof. Dr. Klaus Fichter, Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit
Impuls:
Ursula Heinen-Esser, Parl. Staatssekretärin, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU): Rio 2012 – Erwartungen auf dem Weg in eine „Green Economy“

Marlehn Thieme, Stv. Vorsitzende Rat für Nachhaltige Entwicklung
Dr. Thomas Koenen, Abteilungsleiter Klima und Nachhaltige Entwicklung, Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
Klaus Milke, Vorstandsvorsitzender Germanwatch e.V.
Dr. Susanne Lottemooser, Unterabteilungsleiterin, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
Dr. Klaus Meier, Aufsichtsratsvorsitzender wpd AG
Dr. Torsten Henzelmann, Roland Berger Strategy Consultants

16:45 Uhr **Film: Zusammenfassung des Tages**

17:00 Uhr **Resümee**
Hans-Joachim Fuchtel, Parl. Staatssekretär, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)

19:00 Uhr **Abendempfang**
Jüdisches Museum, Lindenstraße 9-14, 10969 Berlin
Begrüßung: Dr. Ursula von der Leyen, Bundesministerin für Arbeit und Soziales
Dinner Speech: Dr. Richard David Precht



Anfahrt

Die Konferenz findet statt im Berliner Congress Center (bcc) im Herzen der Hauptstadt.

So finden Sie uns:

Berliner Congress Center (bcc)
Alexanderstraße 11
10178 Berlin



Freitag, 16.12.2011

09:00 Uhr **Begrüßungskaffee**

09:30 Uhr **Hans-Joachim Otto**, Parl. Staatssekretär,
Bundesministerium für Wirtschaft und
Technologie (BMWi)

09:45 Uhr **Globale Entwicklungen für eine
verantwortungsvolle Ökonomie**
**A. Podiumsdiskussion Internationale Standards
und Instrumente im Zusammenspiel**
Moderation: Prof. Dr. Josef Wieland, Konstanz
Institut für WerteManagement
Hans-Joachim Otto, Parlamentarischer
Staatssekretär, BMWi
Dr. Manfred Schekulin,
Österreichisches Ministerium für Wirtschaft,
OECD Investment Committee
Philippe de Buck, Director General,
BUSINESSEUROPE
Guy Ryder, Deputy Director General of the
International Labour Organisation (ILO)
Teresa Fogelberg, Deputy Chief Executive,
Global Reporting Initiative (GRI)

10:45 Uhr **Disput: Zukunft der Arbeit in einer
globalisierten Welt**
Michael Vassiliadis, Vorsitzender der Industrie-
gewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE),
Präsident EMCEF
Michael Schmidt, Mitglied des Vorstands der
BP Europa SE
Dr. Cornelia Coenen-Marx,
Evangelische Kirche Deutschland

11:30 Uhr **Hans-Jürgen Beerfeltz**, Staatssekretär,
Bundesministerium für Wirtschaftliche
Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

11:45 Uhr **B. Podiumsdiskussion**
**Rechte der Menschen: Eine Herausforderung
für global agierende Unternehmen**
Moderation: Barbara Scherle
Hans-Jürgen Beerfeltz, Staatssekretär, BMZ
Gavin Power, Stv. Leiter des Global Compact
Büros der Vereinten Nationen
Prof. Dr. Edda Müller, Vorsitzende Transparency
International Deutschland e.V.
Dr. Gerhard Prätorius, Leiter Koordination CSR
und Nachhaltigkeit, Volkswagen AG
Frans Evers, Vorsitzender des Netherlands National
Contact Point for OECD-Guidelines

12:45 Uhr **Ausblick**
Dr. Ralf Brauksiepe, Parl. Staatssekretär,
Bundesministerium für Arbeit und Soziales
(BMAS)

13:00 Uhr **Mittagsbuffet**

Gesamtmoderation: Barbara Scherle

Die Konferenz wird simultan gedolmetscht
(Deutsch/Englisch/Französisch/Spanisch).

Anhang 37: Masterplan Museumsinsel

Daten und Zahlen

Berlin, September 2010



Masterplan Museumsinsel

1) Eckdaten der Museumsinsel

- 1830: Eröffnung des Alten Museums. Architekt: Karl Friedrich Schinkel
- 1841: Friedrich Wilhelm IV. erklärt per Kabinettsorder, das Gebiet hinter dem Alten Museum zu einer „Freistätte für Kunst und Wissenschaft“ umzubauen
- 1841: Friedrich August Stüler entwirft den ersten Bebauungsplan für die Museumsinsel (1862 mit Erläuterungen als Lithographien vorgelegt)
- 1874-1876: Beginn der Neuplanungen der Inselbebauung für die Antiken- und Abgusssammlung unter Einbeziehung des Packhofes am Kupfergraben
- 1882-1884: Ausschreibung des Schinkelwettbewerbs und der „Öffentlichen Konkurrenz wegen der Bebauung der Museumsinsel in Berlin“
- 1939: kriegsbedingte Schließung aller Häuser
2. 12. 1999: UNESCO nimmt die Museumsinsel Berlin in die Welterbeliste auf
10. 3. 2000: Überreichung der Welterbeurkunde im Alten Museum
2. 12. 2001: Wiedereröffnung der Alten Nationalgalerie
17. 10. 2006: Wiedereröffnung des Bode-Museums, ehemals Kaiser-Friedrich-Museums
16. 10. 2009: Wiedereröffnung des Neuen Museums
- 2025: voraussichtliche Vollendung der Museumsinsel im Sinne des Masterplans Museumsinsel

2) Der Masterplan Museumsinsel

Beschluss des Stiftungsrats vom 4. Juni 1999:

Der Masterplan sieht eine inhaltliche Neustrukturierung der Museumsinsel vor und regelt die zeitliche Abfolge der Sanierung der einzelnen Museumsgebäude. Er stellt das Gesamtkonzept der baulichen Maßnahmen zur Umsetzung der museumspolitischen und wissenschaftlichen Konzeption der Staatlichen Museen zu Berlin dar und sieht Richtlinien für die Sanierung und Vollendung des Muse-

Stiftung Preussischer Kulturbesitz
Dr. Stefanie Heinlein
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Von-der-Heydt-Str. 16 – 18
D-10785 Berlin
Tel 00 49/ (0)30/ 266 41 1440
Fax 00 49/ (0)30/ 266 41 2821
heinlein@hv.spk-berlin.de
www.preussischer-kulturbesitz.de

umsensembles auf der Museumsinsel vor.

Festlegung von Prämissen:

Die denkmalgerechte Grundinstandsetzung der fünf Museumsbauten für eine zeitgemäße Ausstellungspräsentation geht einher mit der räumlichen Verbindung der Einzelgebäude. Sowohl die fächerübergreifende, integrierte Ausstellungenkonzeption der archäologischen Sammlungen als auch der gesamte Museumsorganismus sollen so für den Besucher erlebbar werden. Gewährleistet wird dies durch die Archäologische Promenade auf Ebene 0 und -1.

Ein effizientes und behindertengerechtes Erschließungssystem innerhalb der einzelnen Häuser sowie eine für die Bedürfnisse unterschiedlicher Besuchergruppen zugeschnittene Wegeführung soll durch einen Hauptrundgang für die hohe Zahl organisierter Besuchergruppen sowie mehrere verfügbare Spezialrundgänge, die miteinander vernetzt sind, gewährleistet werden. Verbindung von Nord- und Südflügel des Pergamonmuseums.

Das in sich abgestimmte Infrastrukturkonzept der gesamten Museumsinsel setzt den Neubau eines zentralen Eingangsgebäudes voraus (Servicefunktionen wie Café und Museumsshop, Wechselausstellungsräume).

Eine neue Aufenthaltsqualität auf der Museumsinsel wird durch die Neugestaltung der Freiflächen und Außenanlagen und ihre Öffnung für die Besucher erreicht.

Die Um- und Neugestaltung der Museumshöfe auf dem Gelände jenseits des Kupfergrabens gegenüber dem Bode-Museum soll eine höchstmögliche öffentliche Nutzung der Museumsbauten auf der Museumsinsel und die Verlagerung von museumsinternen Funktionen (Restaurierung, Forschung) gewährleisten. Finanzierung der Realisierung des Masterplans: ab 2003 durch den Bund (zuvor Bund und Land Berlin).

3) Altes Museum

Architekt: Karl Friedrich Schinkel

1823-1830 erbaut

Erstes öffentliches Museum; Nutzung für die Antiken- und Gemäldesammlung;

ab 1906 nur mehr für die Antikensammlung

1943 und 1945: schwer beschädigt

1958-1966: Wiederaufbau

ab 1993: erneute Nutzung durch die Antikensammlung

1998: Wettbewerb

Architekten: Hilmer + Sattler und Albrecht

2003: Abschluss der Entwurfsplanung für die Generalsanierung
Baubeginn: etwa 2012
Gesamtkosten (Grundinstandsetzung und Ersteinrichtung): 128 Mio. Euro
2005 / 2006: Maßnahmen gegen den schlechten Bauzustand der Freitreppe und die Substanzgefährdung für die Malschichten in der Kassettenausmalung der Rotunde
2005 – Februar 2009: Präsentation der Dauerausstellung des Ägyptischen Museums und der Papyrussammlung im Obergeschoss des Alten Museums (finanziert durch das Kuratorium Museumsinsel Berlin)
2007: Sanierungsarbeiten an der Freitreppe (vorgezogene Maßnahme)
Erstes Halbjahr 2009: Restaurierung der Kassettendecke in der Rotunde (vorgezogene Maßnahme)
2010: Erneuerung der Beleuchtung und der Farbfassung der Rotunde

4) Neues Museum

Architekt: Friedrich August Stüler
1843-1847 erbaut
Eröffnung (nach mehreren Zwischeneröffnungen):1859
1943 und 1945: Schwere Beschädigung / teilweise Zerstörung des Neuen Museums; die Bombenangriffe machten das Haus zu einer Ruine
1985: Beschluss zum Wiederaufbau; es folgten Notsicherungen
1993: Ausschreibung des Wettbewerbs für die Sanierung und den Wiederaufbau
1997: Aufforderung an die ersten 5 Preisträger, im Rahmen eines Gutachterverfahrens ihre Vorstellungen zum Wiederaufbau des Neuen Museums zu formulieren
Architekt: David Chipperfield Architects (Beauftragung im Ergebnis des Gutachterverfahrens)
Entwurfsplanung: 2000 bestätigt
Priorität bei dem Sanierungskonzept hat der Wiederaufbau unter Berücksichtigung der verschiedenen Erhaltungszustände.
Beginn der ergänzenden Wiederherstellung: Juni 2003
Baukosten: 200 Mio. Euro
21. September 2007: Richtfest
5. März 2009: Schlüsselübergabe
16. Oktober 2009: Wiedereröffnung (mit den Sammlungen des Ägyptischen Museums und Papyrussammlung und des Museums für Vor- und Frühgeschichte mit Objekten der Antikensammlung) – erstmals seit 1939 sind wieder alle fünf Häu-

ser auf der Museumsinsel geöffnet

Gestaltung der Ausstellungen des Ägyptischen Museums, des Museums für Vor- und Frühgeschichte und der Bibliothek der Antike: Michele de Lucchi
Preise: BDA-Preis Berlin 2009; Sonderpreis zum Architekturpreis Berlin 2009; „Große Nike“ (Hauptpreis) und Nike für Detailvollkommenheit 2010 (Bund Deutscher Architekten); Travel and Leisure Design Award 2010 (Kategorie Bestes Museum); Europa Nostra Award 2010 (Kategorie Conservation)

5) Alte Nationalgalerie

Architekt: Friedrich August Stüler; Vollendung durch Johann Heinrich Strack
Eröffnung: 1876

Umbau des ersten Ausstellungsgeschosses 1911-1913

1944: Zerstörung des Dachs, der Treppenhalle und der gemauerten Gewölbe oberhalb des ersten Ausstellungsgeschosses

1949: Wiedereröffnung des ersten Geschosses

1950: Wiedereröffnung des zweiten Geschosses

1992: Erteilung des Auftrags zur Generalinstandsetzung der Alten Nationalgalerie

Architekt: HG Merz

1995: Beginn der Umbaumaßnahmen im Außenbereich

1998: Beginn der Generalsanierung

Baukosten: 74 Mio. Euro

2. Dezember 2001: Wiedereröffnung der Alten Nationalgalerie unter Einhaltung des Zeit- und Kostenrahmens

6) Bode-Museum, ehemals Kaiser Friedrich-Museum

Architekt: Eberhard von Ihne

Erbaut: 1897-1904

Eröffnung: 1904

Zerstörung etwa zur Hälfte im Zweiten Weltkrieg

1956: Umbenennung in Bode-Museum

Restaurierung und Sanierung ab 1951; Wiederherstellung der Innenräume bis 1987

Nach der Wiedervereinigung wurden Sofortmaßnahmen zum Funktionserhalt des Gebäudes eingeleitet und denkmalpflegerische Untersuchungen begonnen.

Beginn der Generalsanierung: 1998
Architekten: AG Heinz Tesar / Christoph Fischer
Kosten (Bau und Ersteinrichtung: 165 Mio. Euro
2000: Bestätigung der Entwurfsplanung und Beginn der Bauarbeiten
Maßnahmen: Grundinstandsetzung mit Funktionsverbesserungen vor allem hinsichtlich der Haus- und Gebäudetechnik sowie des Erschließungskonzepts
2003: Abschluss der Sanierung des Daches
2004: Abschluss der Fassadensanierung
22. Oktober 2004: Wiedereröffnung des Münzkabinetts als Teileröffnung des Hauses
Ende November 2005: Bauübergabe unter Einhaltung des Zeit- und Kostenrahmens
17. Oktober 2006: Wiedereröffnung (mit den Sammlungen des Münzkabinetts und der Skulpturensammlung/Museum für Byzantinische Kunst, ergänzt durch Bestände der Gemäldegalerie)

7) Pergamonmuseum

Architekt: Alfred Messel; Ausführung durch Ludwig Hoffmann
Erbaut: 1907-1930
Eröffnung: 1930
Im Zweiten Weltkrieg entstanden Schäden an den Dächern des Gebäudes.
Wiederaufbau 1948-1959
2000: Wettbewerb für Sanierung und Ergänzung des Pergamonmuseums im Rahmen des Masterplanes
Architekt: Büro O.M. Ungers
Sofortmaßnahmen und Gefahrenabwehr: 60 Mio. Euro
2003 und 2004: Zwischenzeitliche kurze Schließungen des Museums für dringende Sicherheitsmaßnahmen
Januar 2004: Auftrag für die Vorplanung von alternativen Konzepten an O.M. Ungers: Neben der reinen Schadenserhebung geht es zum einen um den ursprünglichen Entwurf Ungers aus dem Wettbewerb, zum anderen um eine kostenreduzierte Fassung. Entscheidend für die Lösung wird sein, dass die Ausstellungsmöglichkeiten für die Architekturexponate des Ägyptischen Museums und eine Verbindung zwischen Nord- und Südflügel des Gebäudes geschaffen werden, um einen geschlossenen Rundgang zu den antiken Weltarchitekturen auf der Hauptausstellungsebene zu ermöglichen. Außerdem sollen die Optionen für direkte Anschlüsse an ein zentrales neues Eingangsgebäude und an die Nach-

barhäuser Bode-Museum und Neues Museum entstehen.

Februar 2006: Festlegung der künftigen Gestalt des Pergamonmuseums (vierter Flügel und damit Hauptrundgang, Schaffung von Durchgängen vom Ehrenhof zu den Freiflächen der Insel, Verbindung zur James Simon-Galerie auf der Ebene des Hauptausstellungsgeschosses, Option zur Anbindung an die Archäologische Promenade), der Besucherführung und der Präsentationsweise der Sammlungen

Kostenrahmen: 385 Mio. Euro (Grundinstandsetzung und Ergänzung ohne vorgezogene Teilbaumaßnahmen)

2006-2007: Entwurfsplanung

2007-2009: Gesimssanierung

2007: Tod von O.M. Ungers

2009: Die „Werkgemeinschaft Pergamonmuseum“ (Kleihues + Kleihues, Prof. Walter Noebel und Büro am Lützowplatz) wird mit der Ausführungsplanung entsprechend dem Entwurf von O.M. Ungers beauftragt

2012: Vorbereitende Baumaßnahmen (Spreekeller)

2013: Beginn der Baumaßnahmen Bauabschnitt A (Nordflügel, Ehrenhof, Tempietto und ab 2014/15 Mittelbau)

2014: Schließung des Pergamonsaals

2019: Fertigstellung Bauabschnitt A / Neupräsentation des Museums für Islamische Kunst im Nordflügel

2019 (voraussichtlich): Beginn der Baumaßnahmen Bauabschnitt B (Südflügel, vierter Flügel)

2025 (voraussichtlich): Fertigstellung Bauabschnitt B (damit auch Gesamtfertigstellung der Grundinstandsetzung und Ergänzung Pergamonmuseum)

Restaurierung der Architekturexponate im Pergamonmuseum:

2001: Beginn der Planung zur Restaurierung der fest eingebauten Exponate (Prozessionsstrasse und Ishtar-Tor, Markttor von Milet, Mschatta-Fassade, Aleppo-Zimmer) und zur Baufreimachung des gesamten Hauses.

2002: Beauftragung zur Restaurierungsplanung für jede der 4 beteiligten Sammlungen:

Ägyptisches Museum und Papyrussammlung – Restaurierung am Oberbaum Berlin

Antikensammlung – Arge Pfanner Baustatik / Dr. Pfanner GmbH, seit 2006 Architekturbüro Klessing

Museum für Islamische Kunst – ARGE Prof. Cramer / TU Berlin

Vorderasiatisches Museum – ARGE pro Denkmal / Projektierungs GmbH für Denkmalpflege

Kosten für Restaurierung und Baufreimachung: rd. 65 Mio. Euro
Zeitraum der Restaurierung: rd. 10 Jahre ab 2006 (Abschluss der Planung)

Bereits erfolgt:

Umfassende Zustandsanalysen für jedes Ausstellungsexponat und jedes Objekt in den Depots, auf deren Grundlage die Restaurierungsmaßnahmen für die fest in das Haus eingebauten Stücke geplant werden konnten.

Vorgezogene Sofortmaßnahmen zum Erhalt akut gefährdeter Originalsubstanz (zum Teil abgeschlossen): 3 Mio. Euro

2004: Abschluss der Restaurierung des Pergamonfrieses

2008: Abschluss der ersten Phase der Restaurierung des Marktores von Milet

8) Neues Eingangsgebäude: James Simon-Galerie

Architekt: David Chipperfield Architects

Das Eingangsgebäude soll als zentrales Besucherzentrum entscheidende Servicefunktionen (Orientierung, Information, Café, Museumsshop) für die Museumsinsel übernehmen und Raum für Wechselausstellungen bieten. Sein Foyer wird die großen Besuchermengen angemessen empfangen und zu den Highlights des Hauptrundganges über die Museumsinsel leiten.

Im Dezember 1997 wurde nach einem mehrstufigen Architektenwettbewerb mit internationaler Beteiligung auf der Grundlage eines Gutachterverfahrens der britische Architekt David Chipperfield mit der Planung des Wiederaufbaus des Neuen Museums beauftragt. Während der Vorplanungen zeichnete sich ab, dass zur Erhaltung, Denkmalpflege und Wiederherstellung des historischen Gebäudes die erforderlichen Service- und Infrastrukturfunktionen in einem separaten Baukörper zusammengefasst und organisiert werden müssen. Dem wurde mit der Verabschiedung des Masterplans durch den Stiftungsrat im Juni 1999 zugestimmt. Das fand auch die Zustimmung des Landesdenkmalamtes.

2001: Chipperfield legt einen Entwurf vor, der in den Gremien nicht behandelt wird (zunächst zeitliche Priorität auf historische Gebäude)

November 2006: Beschluss des Haushaltsausschusses des Bundestages, Mittel in Höhe von 73 Millionen Euro für die Errichtung des Neuen Eingangsgebäudes vorzusehen.

Juni 2007: Präsentation des überarbeiteten Entwurfs von David Chipperfield Architects

Herbst 2009: Beginn vorbereitender Baumaßnahmen

Frühjahr 2011: Grundsteinlegung

2013: Voraussichtliche Fertigstellung

9) Archäologische Promenade

Die Teilstücke und Anschlussstellen im Bereich der Häuser selbst werden jeweils im Zuge der Sanierung der Häuser hergestellt. Die Verbindungsstücke zwischen den Häusern (zwischen dem Alten Museum und dem Neuen Museum unterhalb der Bodestraße und zwischen dem Bode-Museum und dem Pergamonmuseum unterhalb der Bahntrasse) und damit die Fertigstellung der Archäologischen Promenade entstehen (mit einem Kostenumfang von 15 Mio. Euro) danach, d.h. nach Sanierung der historischen Bausubstanz.

10) Gestaltung der Freiflächen:

Realisierungswettbewerb 2001: 1. Preis an Büro Levin Monsigny Gesellschaft von Landschaftsarchitekten mbH, Berlin

2007-2010: Sanierung und Wiederherstellung der Kolonnaden (Architekten Petersen, Berlin) und gartendenkmalpflegerische Wiederherstellung des Kolonnadenhofs zwischen Neuem Museum, Alter Nationalgalerie und Spreeufer (Levin Monsigny)

6. Juni 2010: Wiedereröffnung des Kolonnadenhofs

11) Kompetenzzentrum auf den Museumshöfen

Gegenüber dem Bode-Museum entsteht auf dem ehemaligen Kasernengelände am Kupfergraben ein Kompetenzzentrum, in dem die wissenschaftlichen Verwaltungen, Restaurierungswerkstätten und Studiensammlungen der auf der Museumsinsel beheimateten archäologischen Sammlungen sowie eine zentrale öffentliche Fachbibliothek für Archäologie untergebracht werden. Das Kompetenzzentrum umfasst einen Altbau (Haus 20b) der historischen Kasernenbebauung und einen Neubau.

2005: Städtebaulicher Ideenwettbewerb. Erster Preis: Auer + Weber + Architekten, München

2006/2007: Sanierung Altbau

Architektin: Mara Pardini

Baukosten (ohne Erstausrüstung): 8,2 Mio. Euro

2007: Umzug der wiss. Verwaltung des Ägyptischen Museums und des Museums für Islamische Kunst in den Altbau

2006: Begrenzt offener Realisierungswettbewerb für den Neubau. Erster Preis

(Februar 2007): harris+kurrle architekten, Stuttgart
Kostenrahmen (ohne Ersteinrichtung): rd. 40 Mio. Euro
Herbst 2009: Beginn der Bauarbeiten
Richtfest: 22. September 2010
2012: Fertigstellung

Dank

Mein Dank für die Ermöglichung dieser Dissertation gilt: Prof. Bernhard Graf und Prof. Alexander Görke für ihre kompetente Betreuung; Prof. Rolf Nonnenmacher, Prof. Reinhold Würth, Prof. Bernd Lindemann, Prof. Joachim Marzahn, Dr. Stefanie Heinlein, Dr. Martin Maischberger, Dr. Lutz Martin, Mechtild Kronenberg und Joachim Rau für ihre Teilnahme an der Befragung sowie der FAZIT-Stiftung (Frankfurter Allgemeine Zeitung) für die finanzielle Unterstützung.

Zusammenfassung

Im Jahr 1999 wurde die Museumsinsel in Berlin von der UNESCO zum Weltkulturerbe ernannt. Zwei Jahre später fanden sich sechzehn führende Unternehmen zusammen, um die Umsetzung des Masterplanes Museumsinsel 2015 zu unterstützen. Die Dissertation stellt das Kuratorium Museumsinsel und seine Arbeit in den Fokus des Erkenntnisinteresses. Nutzen die Mitgliedsunternehmen ihr soziales Engagement im Rahmen ihrer Unternehmenskommunikation? Welche Bedeutung wird Faktoren wie Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility beigemessen? Interviews mit Vertretern des Kuratoriums Museumsinsel und der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, welche mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurden, untersuchen diese Fragestellungen.

Zentrale Ergebnisse lassen sich herausstellen: Die untersuchten Unternehmen messen ihrem sozialen Engagement zwar eine große Bedeutung bei, thematisieren jedoch ihre Kuratoriumstätigkeit im Rahmen ihrer externen Unternehmenskommunikation kaum. Die Studie fand Ansätze für eine größere Bedeutung im Zusammenhang mit der internen Unternehmenskommunikation.

Summary

Since 1999 the Museumsinsel in Berlin is part of the UNESCO World Heritage. In 2001 sixteen major enterprises decided to support the implementation of the Masterplan Museumsinsel 2015. The dissertation focuses on the Kuratorium Museumsinsel and its work. Do the members communicate their social commitment? How important are factors such as sustainability and corporate social responsibility? In order to answer these questions interviews with representatives of the Kuratorium Museumsinsel and the Stiftung Preußischer Kulturbesitz were evaluated by using content analysis.

Important issues can be summarized: Social activities in general mean a lot to the companies, but they hardly mention the membership in the Kuratorium Museumsinsel in their external communication. The analysis found evidence that the importance for internal issues might be higher.

Der Lebenslauf ist in der Online-Version aus Gründen des Datenschutzes nicht enthalten.