

Dieser Beitrag ist in ähnlicher Form erschienen in Müller, M./ Neumann, M. (2022): Die Motivation privatwirtschaftlichen Engagements im Kulturbereich am Beispiel der Region Ostfriesland – Eine empirische Analyse, Janßen, S./ Kirstges, T./ Kull, S./ Neumann, M./ Schmoll, E. (Hrsg): Jahresband 2022 des Fachbereichs Wirtschaft – Gesammelte Erkenntnisse aus Lehre und Forschung, S. 165-187, ISBN 978-3-643-15179-7.

Maria Müller & Michael Neumann

Die Motivation privatwirtschaftlichen Engagements im Kulturbereich am Beispiel der Region Ostfriesland – Eine empirische Analyse

1 Einleitung

Kultur ist wichtiger Bestandteil einer Gesellschaft. Sie verbindet Menschen zu Gemeinschaften und gibt ihnen eine Identität. Zudem wirkt sie sich auf den Alltag und das Leben der Bevölkerung aus.¹ Wissenschaftliche Einrichtungen und gesellschaftliche Institutionen betonen zunehmend die Bedeutung von Kultur für die Wirtschaft einer Region.² Die EU-Kommission bezeichnet die Gebiete der Kultur- und Kreativwirtschaft sogar als einen High-Growth Sektor mit besonderer ökonomischer Leistungsfähigkeit.³

Die Auseinandersetzung mit der Motivation zu einer Gabe in Form privaten Kulturengagements ist in Zeiten, in denen in Deutschland die öffentlichen Mittel für Kulturarbeit knapper werden und Kulturakteure zuneh-

¹ Vgl. UNESCO, 2001, S. 14.

² Vgl. Warf, B., 2012, S. 1; UNESCO, 2013, S. 4f.

³ Vgl. European Commission, 2012, S. 2.

mend Rettung im Wohlwollen der Wirtschaft suchen, besonders interessant.⁴ Dies gilt vor allem für die Förderung von Kultur außerhalb der städtischen Ballungsgebiete, weil gerade hier die öffentlichen Mittel fehlen, um ein attraktives kulturelles Angebot aufrechtzuerhalten. Oft wird behauptet, dass es sich für Unternehmen außerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft bei einer Gabe an die Kulturgesellschaft um philanthropische Handlungen als Corporate Citizen handle, die abseits ihres originären Unternehmenszweck geschähen.⁵ Aus ökonomischer Perspektive stellt sich insbesondere die Frage, welche Anreize in einem privaten, gewinnorientierten Unternehmen vorliegen, finanzielle Mittel für die regionale Kulturförderung in die Hand zu nehmen. Schließlich erzielt das Unternehmen mit der Leistung eines Beitrages zur Kulturförderung keinen direkten Gegenwert in Form von Verkaufserlösen. Die indirekt entstehenden Vorteile des verbesserten kulturellen Angebotes kommen der gesamten Gesellschaft zugute, so dass im regionalen Kontext zumeist die Problematik nutznießender anderer Unternehmen auftritt und sogenanntes Trittbrettfahrerverhalten möglich ist.⁶

Dies führt zu der Frage, ob kulturelles Engagement wirklich eine philanthropisch motivierte Gabe ist oder inwieweit private Unternehmen doch einen Gegenwert für ihr kulturelles Engagement erwarten. Diese Frage soll im Folgenden für unternehmerisches Engagement außerhalb der Ballungsgebiete, genauer gesagt am Beispiel der Region Ostfriesland, beantwortet werden. Die herangezogene Empirie wurde im Rahmen einer Erhebung im Jahr 2019 generiert. Sowohl Unternehmen als auch die Bevölkerung in Ostfriesland wurden zu Motiven und Auswirkungen des unternehmerischen Kulturengagements befragt.

Kapitel 2 bietet eine kurze Einordnung der Fragestellung in die Literatur mitsamt der Herleitung dreier Hypothesen. Danach wird in Kapitel 3 die in einer qualitativen Befragung ermittelte Unternehmensperspektive be-

⁴ Vgl. Braun, G. E./Gallus, T./Scheytt, O., 1996, S.21f.; Hoppe, B. M./Heinze, T., 2016, S. 103.

⁵ Vgl. Haltern, N. J., 2014, S. 62f.

⁶ Vgl. Throsby, C. D., 2001, S. 36f.; Benhamou, F., 2013, S. 5f.

schrieben. Anschließend wird in Kapitel 4 die Bewertung der Auswirkungen des Kulturrengagements in der Bevölkerung als Ergebnis einer quantitativen Befragung dargestellt. Der Beitrag schließt mit einem Fazit.

2 Unternehmerische Motive der Kulturförderung

Eine Besonderheit von Kulturgütern ist, dass ihr Wert aus der Kombination verschiedener Dimensionen resultiert. Zu diesen gehören neben dem historischen Vermächtnis, ästhetischen Werten und symbolischer Bedeutung auch wissenschaftliche Bezüge, die der allgemeinen Bildung zukommen.⁷ Kulturgut und Kulturerbe sind damit Bestandteile des sozialen Wohlstands und der allgemeinen Aufwertung von Orten und Landschaften. Das führt dazu, dass Kultur nicht immer kommerziell verwertbar ist und ihr Marktwert die verschiedenen Wertedimensionen nicht unbedingt adäquat spiegelt.⁸

Davon abgesehen wird die Marktlösung für das Angebot von Kultur auch anderweitig erschwert. Viele Ausprägungen wahrnehmbarer Kultur stellen erstens, gemeinsame, ohne Rivalität konsumierbare Güter dar. Diese lassen sich zweitens, oft auch ohne Zugangsbeschränkung konsumieren. Jeder kann und darf zum Beispiel durch das mittelalterliche Ambiente einer Stadt mit Schlosspanorama oder durch die Landschaftsgestaltung eines Kurparks spazieren, ohne dass dies den Genuss anderer Nutzer beeinträchtigt. Damit sind die Kriterien eines öffentlichen Gutes erfüllt, und ein Angebot über den Markt und eine Steuerung über den Preismechanismus sind nicht die optimale Lösung.⁹

Der Erhalt und die Produktion öffentlicher Kulturgüter unterliegen der Trittbrettfahrerproblematik. Kultur wirkt durch ihre positiven Externalitäten und gesellschaftlichen Vorteile auf ihr Umfeld, etwa durch die kulturbedingte Aufwertung einer gesamten Region.¹⁰ Es können also auch Marktteilnehmende in ihrem Nutzen von Kultur profitieren, die sich nicht an den Kosten der Erhaltung oder der Produktion ebendieser beteiligen.¹¹

⁷ Vgl. Benhamou, F., 2013, S. 4; Gottschalk, I., 2016, S. 17.

⁸ Vgl. Benhamou, F., 2013, S. 4.

⁹ Vgl. ebd., S. 5.

¹⁰ Vgl. Throsby, C. D., 2001, S. 36f.; Benhamou, F., 2013, S. 5f.

¹¹ Vgl. Benhamou, F., 2013, S. 5f.

Die Trittbrettfahrerproblematik öffentlicher Güter und die Anerkennung als meritorisches Gut – eines gesellschaftlich wertvollen, aber von den Individuen unterschätzten Gutes – machen Kulturangebote in der Regel zur Aufgabe der öffentlichen Hand.

Aufgrund des öffentlichen Charakters und der staatlichen Verantwortung für Kulturentwicklung, -pflege und -erhalt ist in Deutschland die öffentliche Hand die signifikant umfangreichste Förderungsquelle für Kulturprojekte und -institutionen.¹² Jedoch reichen die öffentlichen Zuwendungen für Kultur zunehmend nicht aus. Dadurch suchen viele Kulturakteure zur Aufrechterhaltung ihrer Kulturbetriebe nach ergänzenden Finanzierungsquellen.¹³ In der Konsequenz sind Funktionäre des Kulturbereichs bemüht, Drittmittel und Unterstützung von privatwirtschaftlichen Förderern zu gewinnen.¹⁴

Diese Bemühungen stoßen bei den Unternehmen auf ein aus ökonomischer Sicht unerwartet hohes Interesse an Kulturförderung. Fast jedes zweite deutsche Unternehmen gibt an, sich im Bereich Kunst und Kultur gesellschaftlich zu engagieren. 18 Prozent der Unternehmen behaupten von sich selbst sogar, dass sie im Bereich der Kunst- und Kulturförderung besonders aktiv sind.¹⁵ Oft ist diese Kulturförderung eingebettet in ein Konzept der Corporate Citizenship oder der Corporate Social Responsibility. Corporate Citizenship beschreibt das Unternehmen als einen Akteur, der zur Entwicklung und Gestaltung der Gesellschaft beiträgt. Der Fokus liegt dabei auf standortbezogene Engagements, die nicht dem Unternehmenszweck dienen, über das eigentliche Geschäftsfeld hinausgehen und auf das Gemeinwesen bezogen sind.¹⁶

¹² Vgl. Hoppe, B. M./Heinze, T., 2016, S. 107; Braun, G. E./Gallus, T./Scheytt, O., 1996, S. 15.

¹³ Vgl. Wiesand, A. J., 2001, S. 48–52; Braun G. E./Gallus, T./Scheytt, O., 1996, S. 21f.; Hoppe, B. M./Heinze, T., 2016, S. 103.

¹⁴ Vgl. Hausmann, A., 2011, S. 97; Hoppe, B. M. Heinze, T., 2016, S. 103f.

¹⁵ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2012.

¹⁶ Vgl. Haltern, N. J., 2014, S. 62f.

Ein Motiv für solches Engagement kann die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch das Unternehmen, die sogenannte Corporate Social Responsibility (CSR), sein. Diese wird von der EU-Kommission definiert als ein Konzept, in welchem die Unternehmen soziale und ökologische Belange auf freiwilliger Basis in ihr Unternehmensgeschäft und in die Interaktion mit ihren Stakeholdern integrieren.¹⁷ Hier werden die für CSR-Definitionen üblichen fünf Dimensionen angesprochen: Die ökologische Dimension, die soziale Dimension, die ökonomische Dimension, die Stakeholder-Dimension und die Dimension der Freiwilligkeit.¹⁸ Neben der direkten Spiegelung der drei Säulen der Nachhaltigkeit wird in der Definition insbesondere der Stakeholderbezug, also die Einbettung der Unternehmenstätigkeit in ein Umfeld von Interessengruppen, hervorgehoben.

Die Performance eines Unternehmens wird oft mit der Qualität seines lokalen Standorts und dem Charakter seines mikroökonomischen Umfelds verknüpft.¹⁹ Das heißt, auch die Beziehungssysteme, die das Unternehmensumfeld ausmachen, beeinflussen und bestimmen seine Leistungsfähigkeit mit.²⁰ Unternehmen sind eingebunden in ein System aus Interessengruppen – den Stakeholdern. Diese sind mehr oder weniger stark in die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens involviert oder werden von diesen beeinflusst.²¹

Ideal zur Darstellung der Einbindung eines Unternehmens in sein Umfeld geeignet ist das Diamantenmodell von Porter. Auch die Zusammenhänge und Auswirkungen des Kulturrengagements auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und damit auf den möglichen Gegenwert einer Gabe im Rahmen kulturellen Engagements können durch dieses Modell gut veranschaulicht und erklärt werden.²² Das Modell stellt die vier miteinander agierenden Einflussquellen unternehmerischer Performance und Produktivität aus dem regionalen Umfeld eines Unternehmens dar (siehe Abb. 1).²³

¹⁷ Vgl. European Commission, 2001, S. 6.

¹⁸ Vgl. Dahlsrud, A., 2008, S. 4.

¹⁹ Vgl. Porter, M. E., 2000, S. 19; Eickelpasch, A./Leipras, A./Stephan, A., 2007, S. 10f.; Comunian, R., 2008, S. 38; Monchuk, D. C. et al., 2010, S. 171f.

²⁰ Vgl. Comunian, R., 2008, S. 38.

²¹ Vgl. Freeman, R. E., 2010, S. 7f.

²² Vgl. Porter, M. E., 2000, S. 19f.; Comunian, R., 2008, S.38.

²³ Vgl. Porter, M. E., 1990, S. 71f; Porter, M. E., 2000, S. 20.

Diese Einflussquellen sind erstens die Produktionsfaktorbedingungen („Factor Conditions“), zweitens der Kontext für die Unternehmensstrategie, Struktur und Rivalität („Context for Firm Strategy, Structure, and Rivalry“), drittens die nachfrageseitigen Rahmenbedingungen („Demand Conditions“) und viertens die verwandten und unterstützenden Industrie-sektoren („Related and Supporting Industries“)²⁴.

Mögliche Motive für Gaben an die Kreativ- und Kulturwirtschaft ergeben sich demnach erstens, aus der Einflussquelle der Produktionsfaktorbedingungen. Kulturinitiativen können zum Beispiel die lokale Standortattraktivität verbessern, indem sie indirekt die positiven Kultureffekte auf die weichen Standortfaktoren einer Region wie ihr Image, ihre Identität und ihre Lebensqualität verstärken. Auf diesem Weg kommt das Engagement allen Bürgern des Umfelds zugute.²⁵ Der Gegenwert für die Unternehmen liegt hier in einem verbesserten Zugang zu qualifizierten Arbeitskräften und spezialisierten Fachkräften, wenn diese aufgrund der höheren Lebensqualität am Standort oder im Unternehmen verbleiben.²⁶

Grundlegend für den Wettbewerb in einer Region sind zweitens, die regulierenden Rahmenbedingungen, die sich auf Unternehmensstrategien und Strukturen auswirken. Sie haben direkten Einfluss auf die lokalen Unternehmen und deren Produktivität. Regeln, die Investment ermutigen, intellektuelles Eigentum schützen, lokale Handelsmärkte eröffnen sowie Kartelle, Monopole und Korruption verhindern und reduzieren, machen einen Standort attraktiv.²⁷ Wohltätiges Engagement kann dazu beitragen, ein produktiveres Umfeld im Wettbewerb zu schaffen.²⁸ Kulturengagement lässt sich auch als unternehmensseitiges Entertainment von Politikern, Staatsbediensteten und anderen relevanten Entscheidungsträgern auffassen.²⁹ Manche Unternehmen nutzen dies, um direkt oder auch unauffällig politische Entscheidungsträger zu beeinflussen und damit das regulatorische Umfeld in ihrem Sinne zu verbessern.

²⁴ Vgl. Porter, M. E., 2000, S. 20.

²⁵ Vgl. Throsby, C. D., 2001, S. 36f., Benhamou, F., 2013, S. 4f.

²⁶ Vgl. Porter, M. E./Kramer, M. R., 2002, S. 61; Kämpf, R., 2010, S. 37; Weigl, M., 2010, S. 267.

²⁷ Vgl. Porter, M. E./Kramer, M. R., 2002, S. 62.

²⁸ Vgl. ebd.

²⁹ Vgl. O'Hagan, J./Harvey, D., 2000, S. 211.

Anspruchsvolle lokale Kunden können drittens, nachfrageseitig die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens verbessern, indem sie diesem Einblicke in aufkommende Kundenbedürfnisse geben und Innovationsdruck ausüben.³⁰ Güter und Dienstleistungen werden heute verstärkt auf der Grundlage ihres Designs, der ästhetischen und symbolischen Inhalte sowie identitätsstiftenden Merkmale verkauft.³¹ Eine Zusammenarbeit mit der lokalen Kulturszene kann insofern hier einen direkten Gegenwert für das Unternehmen erzeugen. Hinzu kommen die Möglichkeiten im Rahmen der Marketingstrategie. Verglichen mit anderen Formen gesellschaftlichen Engagements wie Spenden für Bildung, Humandienstleistungen oder aus anderen zivilgesellschaftlichen Gründen korrelieren laut einer Studie von Leclaire/Gordon,³² nur die Aktivitäten im Kultur- und Kunstsponsorings mit der Umsatzquote. Daraus lässt sich die Eignung des Kunstsponsorings als Werbewerkzeug ableiten.³³ Der Unternehmenskommunikation durch Kultursponsoring wird außerdem eine hohe Aufmerksamkeitswirkung und Akzeptanz von den Nachrichtenempfängern zugesprochen.³⁴

Die Produktivität eines Unternehmens kann viertens, durch die Anwesenheit von unterstützenden Industrien und Dienstleistungen in unmittelbarer Nähe gefestigt und ausgebaut werden. Das Bilden von Clustern und die damit einhergehende Nutzung eines Netzwerkes aus leistungsfähigen, lokalen Zulieferern und Partnerunternehmen ist meist vorteilhaft.³⁵ Neben einer Senkung der Transport- und Inventarkosten erhöht sich in nachbarschaftlicher Nähe auch die Reaktionsfähigkeit und der Austausch von Informationen und Innovationen. Kulturengagement kann eine solche Clusterentwicklung fördern und beim Aufbau eines Netzwerkes helfen. Eickelpasch et al. haben unterstützende Indizien für die Vorhersagen Porters gefunden, dass besonders die Intensität der Unternehmenskooperationen mit verschiedenen Branchen und die Vernetzung miteinander für eine innovative Performance wichtig sind. Der Kultursektor kann eine solche andere

³⁰ Vgl. Porter, M. E./Kramer, M. R., 2002, S. 61.

³¹ Vgl. Comunian, R., 2008, S. 37; Sacco, P. L./Segre, G., 2009, S. 284; Rosbroich, J., 1999, S. 152f.

³² Vgl. Leclaire, M. S./Gordon, K., 2000, S. 238f.

³³ Vgl. Meenaghan, J. A., 1983, S. 66f.; O'Hagan, J./Harvey, D., 2000, S. 205; Frank, B./Geppert, K., 2002, S. 3.

³⁴ Vgl. Schwaiger, M., 2001, S. 23.

³⁵ Vgl. Porter, M. E./Kramer, M. R., 2002, S. 62.

Branche sein.³⁶ Es wurde außerdem festgestellt, dass sich Clusterzusammenschlüsse und regionale Kooperationen förderlicher auf die Leistungsfähigkeit von Firmen auswirken als ein zu intensiver Wettbewerb.³⁷ Ein produktives Netzwerk wirkt sich wiederum positiv auf die Standortattraktivität aus.

Wie aus den Ausführungen ersichtlich wird, müssen sich die Unternehmen keineswegs ohne einen Gegenwert engagieren. Hypothese 1 besagt daher, dass Unternehmen diese Vorteile sehen und sich nicht aus rein philanthropischer Motivation kulturell engagieren.

Dabei sind viele der Vorteile allerdings solcher Art, dass sie nicht nur dem einzelnen Unternehmen zugutekommen, sondern auch seiner Konkurrenz. Dies gilt insbesondere für die Netzwerkbildung, aber auch für die Verbesserung der Standortattraktivität, welche benötigtes Personal an die Region bindet. Andere Vorteile kommen dem Unternehmen direkt zugute. Diese wirken zumeist über das Image des Unternehmens: Hier sind insbesondere der Einfluss auf die Reputation in der Öffentlichkeit, auf die Arbeitgeberattraktivität sowie die Möglichkeiten im Marketing, aber auch der Einfluss auf die Politik anzuführen. Die ökonomische Theorie lässt vermuten, dass gewinnorientierte Unternehmen eher die Image-Vorteile als Motive wahrnehmen, da hier das Trittbrettfahren anderer Unternehmen nicht möglich ist. Hypothese 2 lautet daher: Image ist wichtiger als jene Vorteile, die wie Netzwerkbildung und Standortattraktivität Trittbrettfahren ermöglichen.

Für die langfristige Verfolgung der Motive sind die Akzeptanz und die Erreichung der angestrebten Effekte bei der Zielgruppe des kulturellen Engagements essenziell. Hypothese 3 ergibt sich zwecks Überprüfung dessen hieraus: Die Bemühungen der Unternehmen stoßen auf Gefallen und Zuspruch in der Bevölkerung.

³⁶ Vgl. Eickelpasch, A./Leipras, A./Stephan, A., 2007, S. 2 und 9.

³⁷ Vgl. Eickelpasch, A./Leipras, A./Stephan, A., 2007, S. 10.

3 Die Perspektive der Unternehmen

Im Rahmen der Unternehmensbefragung wurden 18 Unternehmen und Unternehmensstiftungen aus verschiedenen Branchen, die nicht dem Kultursektor zuzuordnen sind, aber Kulturengagement in der Region Ostfriesland zeigen, angeschrieben. Fünf Interviews mit leitenden Angestellten von fünf Unternehmen konnten im August 2019 geführt werden. Die befragten Unternehmen lassen sich aufgrund ihrer Mitarbeiterzahl als mittelständig oder groß einordnen.

Das Ziel der Interviews war es, Erkenntnisse über die Motive und Erfahrungen der Unternehmen in Bezug auf ihr Kulturengagement zu gewinnen. Die Interviews orientierten sich an einem Leitfaden, welcher die relevanten Themen und Fragestellungen vorgab. Im ersten Frageblock wurde eine Bestandsaufnahme des unternehmerischen Kulturengagements gemacht. Der zweite Block fragte nach den Erwartungen, Motiven und Wünschen zum Kulturengagement sowie eventuellen Zielen und Auswirkungen, die damit erreicht werden sollten. Die Interviewten konnten hier in eigenen Worten erzählen, welche Effekte das Kulturengagement auf ihr Unternehmen oder ihre Anspruchsgruppen hat oder hatte und ob sich ihre Erwartungen an das Kulturengagement erfüllt haben. Weiter konnten sie von unerwarteten Effekten und Rückmeldungen erzählen oder ob sich für die eigentliche Tätigkeit des Unternehmens Erfahrungszuwachs gewinnen ließe. Im dritten, abschließenden Frageblock konnten die Interviewten dann eine Einschätzung darüber abgeben, ob ihr Unternehmen durch seine Aktivitäten zur Vielseitigkeit des Kulturangebotes in Ostfriesland beiträgt.

Die befragten Personen machten in den Interviews mehrheitlich deutlich, dass ihre Unternehmen mit dem Kulturengagement einen gesellschaftlichen Beitrag leisten wollen, um der Region und ihren Bewohnern etwas zurückzugeben oder sich bei der Entwicklung der Region einzubringen. Als gesellschaftlicher Bestandteil der Region möchten die Unternehmen sich als Corporate Citizen engagieren und auch als solche wahrgenommen werden. Es fielen Aussagen wie „Wir verdienen hier an den Menschen in der Region, wir wollen ihnen aber auch etwas wiedergeben“ oder, dass eine Förderung „ja mit relativ kleinen Mitteln für ein Unternehmen dieser Größenordnung – mit ein paar Tausend Euro ist ja schnell ein Instrumentensatz repariert –“ etwas bewegen könne. In diesen Argumentationen lässt sich

eine philanthropische Ausrichtung der Motivation zur Gabe durch die Befragten erkennen.

Doch ist dies nur eines der genannten Motive. Im Zentrum der Interviews standen eher Motivkategorien, in denen das Unternehmen einen direkten oder indirekten Gegenwert erwartet. Unternehmen wollen durch Kulturrengagement ihre Reputation stärken. Das Image spielt damit eine wichtige Rolle. Dieses Motiv ließ sich in Ausdrücken erkennen wie: „es soll ja auch aufs große Ganze irgendwie einzahlen, [...], und wenn das ein positiver Reputationsfaktor ist, dann soll ja auch das Unternehmen davon profitieren.“ Dabei sollen die kulturellen Aktivitäten und Aspekte, die mit dem Unternehmen verknüpft werden, helfen, eine Unternehmensidentität aufzubauen. „Aber diese ganze Geschichte, diese ganze Historie, die die Firma im Laufe von über 200 Jahren durchlebt hat, die ist schon wichtig! [...] Und zwar nicht nur werbetechnisch wichtig, sondern es ist wirklich für das Selbstverständnis der Firma auch wichtig!“ Das kulturelle Engagement soll sich also auch im Hinblick auf die Unternehmensidentität und -kultur auszahlen. Die Förderung von kulturellen Projekten soll zudem eine Möglichkeit bieten, dem Unternehmensnamen öffentliche Präsenz zu verleihen, „[...] weil man ja ansonsten [...] nicht wirklich öffentlichkeitswirksam ist“. „Was sehr in die Öffentlichkeit wirkt, also Festivals oder eben Musikveranstaltungen, wo auch viele Leute hingehen,“ erscheint den Interviewten daher als gute Möglichkeit für Engagement im kulturellen Bereich, weil es in seinem Charakter den verfolgten Motiven dient.

Die Unternehmen involvieren sich auch aufgrund von Kundenerwartungen in Kulturaktivitäten. Kulturrengagement soll Präsentationsfläche für die Unternehmensprodukte bieten oder die Aufmerksamkeit potentieller Kunden und Zielgruppen wecken. Die Unternehmen möchten laut der Interviews durch kulturelle Komponenten die Qualität oder den Wert ihrer Dienstleistungen oder ihrer Produkte erhöhen. Kulturaktivitäten und kulturelle Elemente bieten einen Zusatznutzen, ein interessantes Rahmenprogramm, eine thematische Gestaltung oder Erlebniswert über die eigentliche Funktion eines Produktes oder einer Dienstleistung hinaus. Eigentlich funktioniere das, so wurde es im Interview geäußert, „immer da an den Standorten gut, wo man die regionale Klaviatur“ spiele. Auch die Mitarbeiteridentifikation und -bindung werde durch das Engagement gestärkt. Gesellschaftspolitischer Einfluss wurde von den befragten Unternehmen

nicht direkt für sich in Anspruch genommen. Er ist den befragten leitenden Angestellten möglicherweise auch nicht einmal bewusst. In manchen Äußerungen ließen sich jedoch Indizien erkennen, wie etwa Kompetenzzuweisungen für Kultur durch Dritte oder das Agieren als Ansprechpartner in Kulturthemen für andere Parteien.

Die Auswirkungen und Effekte von Kulturengagement waren nach Aussage der Interviewten in den seltensten Fällen direkt messbar. Die eigenen Wahrnehmungen der Befragten zu den Auswirkungen ihres Engagements beruhen auf Rückmeldungen Dritter, langfristigen Beobachtungen und einzelnen, anekdotischen Erfahrungen. Manche der Effekte entsprechen den Motiven der Unternehmen, andere entstanden überraschenderweise nebenbei. Die verbesserte Unternehmensreputation erkannten die Unternehmen aus Dankbarkeitsbekundungen, aus Berichten, an Zeichen der Anerkennung, Wertschätzung und Ehrungen. „Diese Veranstaltungen und die Leute, die dahinterstehen, die sind natürlich sehr dankbar und immer positiv gestimmt,“ berichtet eine der interviewten Personen. Ein Manager erwähnt, dass die Verleihung eines Kulturkontakte-Preises „natürlich eine totale Anerkennung war.“

Hypothese 1 lässt sich aus den geführten Interviews klar bestätigen. Alle fünf Interviewpartner sahen die Vorteile für ihr Unternehmen aus dem besseren Image und engagierten sich insofern nicht nur aus rein philanthropischer Motivation. Das im Rahmen des gesellschaftlichen Engagements gerade Kultur gefördert wurde, entspringt jedoch auch persönlichen Motiven. Beispielhaft sei die Aussage eines Eigentümers: „Ja, das Kulturengagement ist fixiert auf Musik. Das hat persönliche Gründe“.

Die Vorteile des Unternehmens lassen sich dabei in allen vier Quellen möglicher Wettbewerbsvorteile im Diamantensystem Porters finden (siehe Abb. 1).

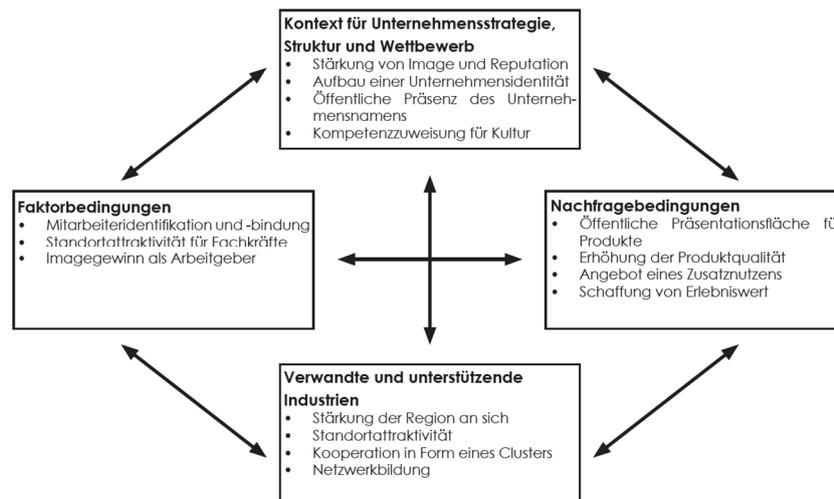


Abb. 1: Quellen möglicher Wettbewerbsvorteile durch Kulturengagement im Diamantenmodell Porters (Quelle: Eigene Darstellung)

Jedoch offenbarten sich in den Interviews neben den Imagewirkungen auch ein Bündel an Motiven, in denen das Unternehmen nur indirekt von seiner Gabe profitiert. Hypothese 2 muss insofern abgelehnt werden, denn das Image war den befragten Unternehmen durchwegs nicht wichtiger als jene Vorteile, die wie Netzwerkbildung und Standortattraktivität ein Trittbrettfahren ermöglichen. So wurde von den Interviewten einerseits die Stärkung der Region an sich explizit als übergeordnetes Ziel genannt, andererseits wurden hierunter zuordenbare Motive erwähnt. „Damit wollen wir natürlich auch, wie unser Motto es schon sagt, die Region auch ein wenig stärken“, sagte ein Teilnehmer. Andere Interviewte benannten die Standortattraktivität, die Kooperation mit anderen Akteuren in Form eines Clusters und die Netzwerkbildung als relevante Motive.

„Ja genau, dass es hier wirklich ein buntes, vielfältiges, kulturelles Leben gibt, dass es Freizeitmöglichkeiten gibt“ oder „und das Gemeinsame im Großen ist die Stadt Wilhelmshaven. Die Attraktivität, die steht bei uns wirklich im Fokus, das ist echt wichtig!“ sind Beispielzitate aus den Interviews, welche die Wichtigkeit der Standortattraktivität als Motiv belegen. Kulturengagement soll die regionale Zusammenarbeit und Vernetzung fördern. Deswegen werden Partnerschaften mit Kulturinstitutionen und anderen Unternehmen eingegangen und ferner das gesellschaftliche Engagement anderer Akteure gefördert. Aussagen wie „ich finde es sehr wichtig, dass man da auch gemeinsam vorangeht und gemeinsam auch Projekte fördert, die man gut findet“ oder „sondern wir fragen uns immer nach dem direkten Sinn von dem, was wir da tun, und ob wir vielleicht einem Partner helfen oder ihn stärken können“ belegen dies.

Die Clusterbetrachtung verknüpft alle vier Determinanten des Diamantenmodells miteinander. Gleichzeitig zeigt sie die Wechselwirkungen zwischen Stakeholdern eines Unternehmens und der Standortattraktivität auf. Diese Wechselwirkungen sind in ihrer Relevanz von den Unternehmen in den Interviews erkannt worden und können durch Kulturengagement gezielt angesprochen werden. Die Trittbrettfahrer, welche das Kulturengagement nutzen, ohne sich an der Finanzierung zu beteiligen, werden von den befragten Unternehmen nicht als Problem betrachtet. Im Gegenteil wird aus ihren Darstellungen ersichtlich, dass diese Trittbrettfahrer sogar erwünscht sind, um das Netzwerk zu vergrößern.

Durch Engagement in Kulturaktivitäten und -projekten möchten Unternehmen auch ihren Beschäftigten einen Mehrwert und Motivationsanreize bieten. Im besten Fall soll eine Identifikation des Beschäftigten mit dem Unternehmen und dessen gesellschaftlichem Engagement bewirkt werden. Das Engagement soll zudem den Arbeitgeber attraktiv machen und darüber hinaus durch die Förderung des Standortes qualifizierte Arbeitskräfte in die Region und in das Unternehmen locken oder sie in der Region halten. Hier wird noch einmal deutlich, dass der direkte Vorteil für das Unternehmen in Form des Imagegewinns als attraktiver Arbeitgeber Hand in Hand geht mit dem indirekten Vorteil, die Lebensqualität in der Region zu erhöhen. Die Relevanz letzteren Punktes könnte natürlich darin begründet sein, dass Unternehmen in Ostfriesland immer Sorge haben müssen, dass sich

ihre potenziellen Beschäftigten lieber in eine kulturell attraktivere oder dadurch lebenswertere Großstadt flüchten.

4 Die Perspektive der Bevölkerung

Im Rahmen der empirischen Erhebung wurde auch eine Bevölkerungsumfrage mit standardisiertem Fragebogen online durchgeführt. Mithilfe des Newsletters und der Social-Media-Kanäle der Ostfriesland Tourismus GmbH wurde die Umfrage vor allem den Bewohnern und Besuchern der Region Ostfriesland bekannt gemacht. Auch in Social-Media-Kanälen der in der Region ansässigen Jade Hochschule wurde die Umfrage geschaltet. So sollte besonders die jüngere Bevölkerung erreicht werden, die sich noch auf dem Weg in die Erwerbstätigkeit befindet und damit eine noch vergleichsweise geringe Bindung zur Region aufweist. Ziel der Umfrage war es herauszufinden, wie sich das Kulturangebot und die kulturellen Aktivitäten auf die Bevölkerung der Region auswirken und wie diese den Zusammenhang zwischen Kultur, unternehmerischem Kulturrengagement und Standortattraktivität einschätzen.

An der Befragung nahmen insgesamt 282 Personen teil. Von diesen liegen allerdings nur für 222 der Teilnehmenden alle benötigten Angaben vor, so dass diese als Stichprobe dienen. 62 Prozent der Befragten sind weiblich, 38 Prozent männlich. Der Median der Altersabfrage liegt zwischen den Intervallen ‚36-45 Jahre‘ und ‚46-60 Jahre‘, wobei anteilig die Gruppen der über 61-jährigen und die Gruppe der 20-25-jährigen mit jeweils 27 Prozent am größten sind. Am häufigsten nennen die Teilnehmenden das Abitur als Bildungsabschluss, gefolgt von Realschulabschluss und Bachelor. Da 27 Prozent der Teilnehmenden derzeit studieren, kann angenommen werden, dass sich unter den Studierenden ein großer Teil der Abiturabschlüsse befindet. Die Studierenden (27 Prozent) sind hinter den Erwerbstätigen (42 Prozent) die zweitgrößte Gruppe in der Befragung. Als drittgrößte Gruppe folgen Personen im Ruhestand (23 Prozent).

Den Befragten ist ein kulturell attraktives Wohnumfeld wichtig. Auf einer Skala von 1 (= sehr wichtig) bis 5 (= ganz unwichtig) (vgl. Abb. 2) ergab sich ein Median von 2. Am häufigsten wurde dabei die Antwort 2 gegeben.

Die Studierenden zeigen einen noch deutlicheren Trend, ein kulturell attraktives Umfeld als wichtig zu erachten.

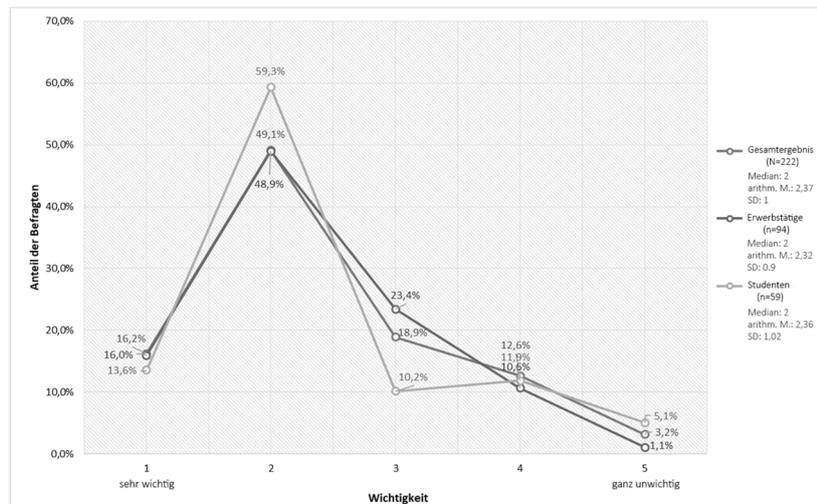


Abb. 2: Ist Ihnen ein kulturell attraktives Wohnumfeld wichtig?
(Quelle: Eigene Darstellung)

23 Prozent der Befragten geben an, dass sie an einem kulturellen Angebot im Wohnumfeld mindestens halbjährlich teilnehmen. Weitere 55 Prozent nehmen monatlich an solchen Angeboten teil, und zusätzliche 13 Prozent sogar wöchentlich. Auf die Aussage, dass das kulturelle Angebot einer Region ein wichtiger Faktor auch bei der Arbeitsplatzwahl sei, antworteten insgesamt 23 Prozent der Befragten mit „Trifft zu“ und 38 Prozent mit „in der Tendenz eher zutreffend“. Also bejaht eine Mehrheit der Befragten die Relevanz des kulturellen Engagements für die Wahl ihres Arbeitsplatzortes.

Die Teilnehmenden der Befragung beurteilten kulturelles Engagement durch Unternehmen (Skala: 1=sehr positiv; 3=neutral; 5=sehr negativ) im Allgemeinen positiv. Der Median liegt bei 2 (mit einem Durchschnitt von 1,87). Die Aussagen der Erwerbstätigen decken sich mit dem Bild der

Grundgesamtheit. Die Studierenden beurteilen unternehmerisches Kulturengagement tendenziell sogar noch positiver.

Die Frage, wie die Teilnehmenden zu kulturgesellschaftlichem Engagement der eigenen (potentiellen) Arbeitgeber stehen, wurde ebenfalls positiv beantwortet (vgl. Abb. 3). Im Gesamtergebnis (Skala: 1=sehr positiv; 3=neutral; 5=sehr negativ) gab es niemanden, der eine sehr negative Meinung dazu hatte. Das arithmetische Mittel liegt bei 1,81, der Median bei 2. Die Erwerbstätigen spiegeln in ihren Angaben das Gesamtergebnis. Lediglich ihr arithmetisches Mittel fällt etwas höher aus mit 1,85. Die Studierenden jedoch, bewerten auch hier das kulturelle Engagement stärker positiv. Ihr Höchstwert liegt bei einer neutralen 3. Das arithmetische Mittel beträgt 1,58 und weist somit eine Tendenz zur sehr positiven Bewertung auf. Eine direkte Wertschätzung des unternehmerischen Engagements liegt also vor.

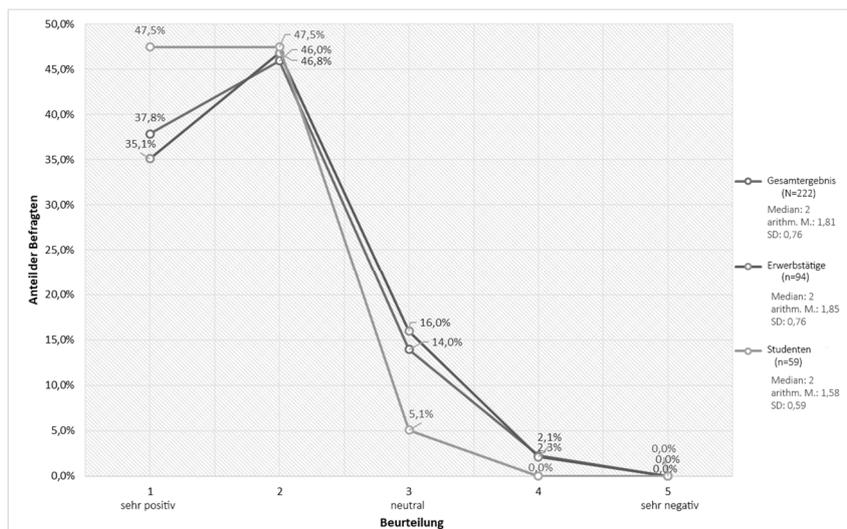


Abb. 3: Wie würden Sie es bewerten, wenn Ihr Arbeitgeber sich in kulturellen Projekten gesellschaftlich engagiert? (Quelle: Eigene Darstellung)

Eine weitere Frage erkundigte sich danach, ob das kulturelle Angebot auf der ostfriesischen Halbinsel attraktiv sei. Die Frage wurde lediglich für jene 138 Teilnehmenden ausgewertet, die selbst angaben, dass sie in der

Region leben oder sich regelmäßig dort aufhalten. Diese Gruppe beinhaltete 58 Erwerbstätige und 38 Studierende.

Die Region sei kulturell attraktiv, befinden 20 Prozent dieser Gruppe. Weitere 57 Prozent beschreiben, dass ostfriesische Kulturangebot als eher attraktiv. 21 Prozent hingegen können das eher nicht feststellen und weitere 1 Prozent sagen, attraktiv sei nichtzutreffend. Die Erwerbstätigen bestätigen die kulturelle Attraktivität Ostfrieslands stärker als die Gesamtergebnisse. Die Studierenden sind wesentlich anderer Meinung. Eindeutig attraktiv finden lediglich 3 Prozent der Studierenden das Kulturangebot der ostfriesischen Halbinsel. Dafür befinden 37 Prozent, das Wort attraktiv treffe hierfür eher nicht zu. Hypothese 3 kann mit leichten Einschränkungen bejaht werden; ein höherer Fokus der Kulturförderung auf Studierende wäre möglicherweise sinnvoll, um diese stärker an den Standort zu binden.

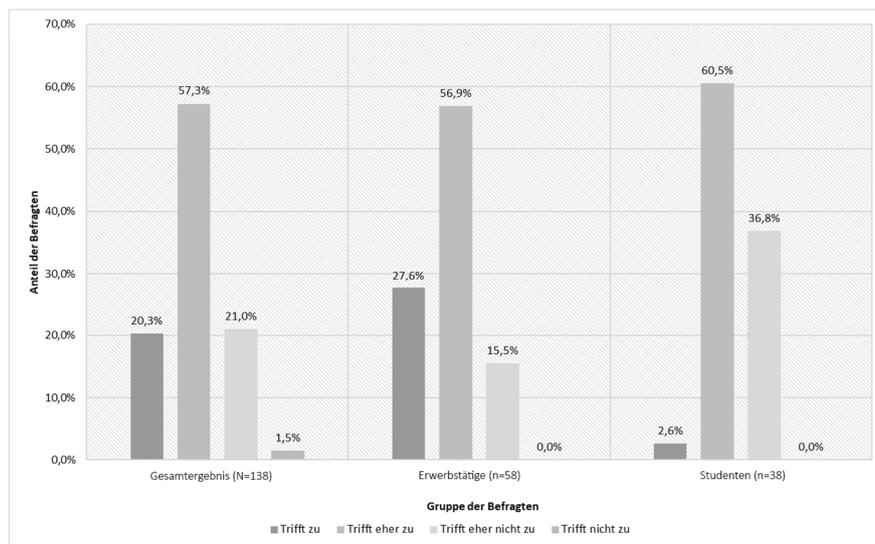


Abb. 4: Würden Sie das kulturelle Angebot auf der Ostfriesischen Halbinsel als attraktiv bezeichnen? (Quelle: Eigene Darstellung)

5 Fazit

Für Unternehmen außerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft handelt es sich bei kulturgesellschaftlichen Gaben abseits ihres Unternehmenszwecks zwar auch, aber keineswegs ausschließlich, um philanthropische Handlungen als Corporate Citizen. Obwohl aus ökonomischer Perspektive kaum adäquate Anreize in einem privaten, gewinnorientierten Unternehmen ersichtlich sind, finanzielle Mittel für die regionale Kulturförderung in die Hand zu nehmen, ergeben sich aus der Unternehmensperspektive dennoch vorteilbringende Gründe. Denn Unternehmen wünschen sich sehr wohl, auch einen Gegenwert für ihre Gabe.

Wenngleich sie mit der Leistung eines Beitrages zur Kulturförderung keinen direkten Gegenwert in Form von Verkaufserlösen erzielen, so steht doch mit der Imagewirkung und der damit verbundenen Attraktivität als Arbeitgeber, der besseren Legitimation zur Verbesserung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und den Vorteilen für Reputation, Unternehmensidentität und Marketingstrategie ein ganzes Bündel an direkten Vorteilen den Kosten der Kulturförderung gegenüber. Ein erstaunliches Ergebnis ist aus der ökonomischen Perspektive, dass auch die indirekt entstehenden Vorteile, die der ganzen Gesellschaft zugutekommen und bei denen gerade im regionalen Kontext zumeist die Problematik nutznießender anderer Unternehmen auftritt und Trittbrettfahrerverhalten möglich ist, eine gewichtige Rolle als Motiv spielen. Die Unternehmen wollen mit ihrem Engagement und ihrer Gabe offenbar aktiv zur Standortqualität beitragen und durch Clusterbildung und Netzwerke ihrer Region einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Die Bevölkerung in Ostfriesland findet daran insgesamt Gefallen, nur unter den Studierenden ist der Anteil jener, welche mit dem kulturellen Angebot nicht so zufrieden sind, höher.

Quellenverzeichnis

- Benhamou, F. (2013):** Public Intervention for Cultural Heritage. Normative Issues and Tools, in: Handbook on the Economics of Cultural Heritage, Rizzo, I./Mignosa, A. (Eds.), Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing, S. 3-16.
- Braun, G. E./ Gallus, T./ Scheytt, O. (1996):** Kultur-Sponsoring für die kommunale Kulturarbeit. Grundlagen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlungen für Kulturmanagement und -verwaltung, Köln: Dt. Gemeinde Verlag.
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2012):** Für eine Kultur der Mitverantwortung – Erster Engagement Bericht, Berlin: Publikationsversand der Bundesregierung.
- Comunian, R. (2008):** Culture Italian Style. Business and the Arts, in: Journal of Business Strategy, Vol. 29, No. 3, S. 37-44.
- Dahlsrud, A. (2008):** How Corporate Social Responsibility is Defined. An Analysis of 37 Definitions, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 15, No. 1, S. 1-13.
- Eickelpasch, A./ Lejpras, A./ Stephan, A. (2007):** Hard and Soft Locational Factors, Innovativeness and Firm Performance. An Empirical Test of Porter's Diamond Model at the Micro-Level, Discussion Paper, DIW Berlin - German Institute for Economic Research, URL: https://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=diw_01.c.451272.de, Zugriff: 20.04.2020.
- European Commission (2001):** Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=de>, Zugriff: 18.04.2020.

- European Commission (2012):** Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Promoting Cultural and Creative Sectors for Growth and Jobs in the EU, URL: [https://www.europarl.europa.eu/registre/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2012/0537/COM_COM\(2012\)0537_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/registre/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2012/0537/COM_COM(2012)0537_EN.pdf)Zugriff: 19.04.2020.
- Frank, B./ Geppert, K. (2002):** Corporate Donations to the Arts. Philanthropy or Advertising, Discussion Paper, DIW Berlin - German Institute for Economic Research, Berlin, URL: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.38586.de/dp307.pdf, Zugriff: 20.04.2020.
- Freeman, R. E. (2010):** Managing for Stakeholders. Trade-offs or Value Creation, in: Journal of Business Ethics, Vol. 96, S. 7-9.
- Gottschalk, I. (2016):** Kulturökonomik. Probleme, Fragestellungen und Antworten, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer.
- Halter, N. J. (2014):** Jenseits des konventionellen Kultursponsorings. Chancen alternativer Kooperationen zwischen Unternehmen und Kulturorganisationen, Bielefeld: Transcript.
- Hausmann, A. (2011):** Kunst- und Kulturmanagement. Kompaktwissen für Studium und Praxis, Wiesbaden: Springer.
- Hoppe, B. M./ Heinze, T. (2016):** Einführung in das Kulturmanagement. Themen - Kooperationen - Gesellschaftliche Bezüge, Wiesbaden: Springer.
- Kämpf, R. (2010):** Die Rolle der Lebensqualität im Standortwettbewerb. Theoretische Ausgangslage - Messkonzepte - empirische Ergebnisse, in: Lebensqualität und Standortattraktivität. Kultur, Mobilität und regionale Marken als Erfolgsfaktoren, Pechlaner, H./ Bachinger, M. (Hrsg.), Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 35-49.

- Leclair, M. S./ Gordon, K. (2000):** Corporate Support for Artistic and Cultural Activities. What Determines the Distribution of Corporate Giving?, in: *Journal of Cultural Economics*, Vol. 24, No. 3, S. 225-241.
- Meenaghan, J. A. (1983):** Commercial Sponsorship, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 17, No. 7, S. 5-73.
- Monchuk, D. C./ Miranowski, J. A./ Hayes, D. J./ Babcock, B. A. (2010):** An Analysis of Regional Economic Growth in the U.S. Midwest, in: *Environmental Amenities and Regional Economic Development*, Rickman, D. S./Cherry, T. L. (Eds.), Abingdon, New York: Routledge, S. 168-192.
- O'Hagan, J./ Harvey, D. (2000):** Why Do Companies Sponsor Arts Events? Some Evidence and a Proposed Classification, in: *Journal of Cultural Economics*, Vol. 24, No. 3, S. 205-224.
- Porter, M. E. (1990):** *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2000):** Location, Competition, and Economic Development. Local Clusters in a Global Economy, in: *Economic Development Quarterly*, Vol. 14, No. 1, S. 15-34.
- Porter, M. E./ Kramer, M. R. (2002):** The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, in: *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 12, S. 56-68.
- Rossbroich, J. (1999):** Die Kultur als Entwicklungsabteilung der Gesellschaft, in: *Die Kultur-AG. Neue Allianzen zwischen Wirtschaft und Kultur*, Grosz, A./Delhaes, D. (Hrsg.), München, Wien: Hanser, S. 145-157.
- Sacco, P. L./ Segre, G. (2009):** Creativity, Cultural Investment and Local Development. A New Theoretical Framework for Endogenous Growth, in: *Growth and Innovation of Competitive Regions. The Role of Internal and External Connections*, Fratesi, U./Senn, L. (Eds.), Berlin, Heidelberg: Springer, S. 281-294.

- Schwaiger, M. (2001):** Messung der Wirkung von Sponsoringaktivitäten im Kulturbereich. Zwischenbericht über ein Projekt im Auftrag des Arbeitskreis Kultursponsoring, Seminar für Empirische Forschung und Quantitative Unternehmensplanung, URL: https://www.imm.bwl.uni-muenchen.de/forschung/schriftenefo/ap_efoplan_03.pdf, Zugriff: 15.10.2019.
- Throsby, C. D. (2001):** Economics and Culture, Cambridge, New York, Melbourne, Madrid: Cambridge University Press.
- UNESCO (2001):** Decisions adopted by the executive board at its 162nd session, URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000124409>, Zugriff: 19.04.2020.
- UNESCO (2013):** The Hangzhou Declaration. Placing Culture at the Heart of Sustainable Development Policies, URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000221238.locale=en>, Zugriff: 19.04.2020.
- Warf, B. (2012):** Fusing Economic and Cultural Geography, in: Encounters and Engagements between Economic and Cultural Geography, Warf, B. (Eds.), Dordrecht, Heidelberg, New York, London: Springer, S. 1-17.
- Weigl, M. (2010):** Mehr als ein Zufallsprodukt: Wirkung und Voraussetzung regionaler Identität, in: Lebensqualität und Standortattraktivität. Kultur, Mobilität und regionale Marken als Erfolgsfaktoren, Pechlaner, H./Bachinger, M. (Hrsg.), Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 262-274.
- Wiesand, A. J. (2001):** Partnerschaft ohne Illusion. Neue Aufgaben öffentlicher und privater Kulturförderung, in: Kultur und Wirtschaft. Knappe Kassen - Neue Allianzen, Hoffmann, H. (Hrsg.), Köln: DuMont, S. 43-64.