

Technische Universität Kaiserslautern
Distance and Independent Studies Center (DISC)
Master-Fernstudiengang
„Management von Kultur- und Non-Profit-Organisationen“

Masterarbeit

**Partnerschaften von Wirtschaftsunternehmen und Theaterbetrieben im Raum
Oberfranken: Möglichkeiten und Grenzen**

Betreut von Dr. Jochen Zulauf

Modulzuordnung:

MKN0400

Labrie-Loiselle, Ève-Marie

Matrikel-Nr.: 399509

28 rue Saint-Maurice

51100, Reims, Frankreich

eve-marie.labrie-loiselle.1@ulaval.ca

22.03.2018



Creative Commons Lizenz
Namensnennung
bedingte Bearbeitung

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
2.	Kooperationen von Kultur und Wirtschaft.....	3
3.	Strategien zur Anbahnung von Kooperationen	6
3.1	CCR als Grundlage für Wirtschaftsbetriebe	6
3.1.1	Theorie und Konzepte	10
3.1.2	Partnerschaften mit Theaterbetrieben.....	15
3.1.3	Erfolgskontrolle.....	16
3.2	Fundraising und Sponsoring – die Partnergewinnungsstrategie von Kulturbetrieben.....	18
3.2.1	Theorie und Konzepte.....	19
3.2.2	Maßnahmen für Theaterbetriebe.....	24
4.	Erfahrungen und Erwartungen. Interviews mit Unternehmen und Kulturschaffenden	26
4.1	Methodologie.....	26
4.2	Auswahl der Interviewpartner	27
4.3	Konstruktion des Interviewleitfadens.....	30
4.4	Durchführung	31
4.5	Grenzen dieser Analyse.....	32
4.6	Ergebnisse	32
5.	Fazit: Ansätze für die Entwicklung von Partnerschaften.....	39

Bibliographie

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Kultur	9
Abbildung 2: Eigene Erweiterung von Steinkellner Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Kultur	9
Abbildung 3: Möglichkeiten für Sponsoringskontrolle	17
Abbildung 4: Ersten Etappen vor eine Partnerschaft.....	20
Abbildung 5: Zyklus eine Partnerschaft zwischen eine Non-Profit-Organisation und ein Unternehmen.....	22

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Motiven für wirtschaftliche Förderung	7
Tabelle 2: Die CCR-Maßnahmen.....	13
Tabelle 3: Kriterien einer Erfolgskontrolle für Sponsoringnehmer	23
Tabelle 4: Theater im Oberfranken	29
Tabelle 5: Konstruktion des Interviewleitfadens	31

Abkürzungsverzeichnis

BROI:	Business Return on Investment
CCR:	Corporate Cultural Responsibility
CSR:	Corporate Social Responsibility
CROI:	Communicative Return on Investment
FROI:	Financial Return on Investment
ROI:	Return on Investment
SROI:	Social Return on Investment

1. Einleitung

Zwei Welten – scheinbar diametral entgegengesetzt – arbeiten immer häufiger und intensiver zusammen. Die Wirtschaft zählt, produziert, macht Profit, investiert – am Ende geht es um das Geld. Das Theater schöpft, erzählt, begeistert, fasziniert – am Ende geht es um das Schöne. Was suchen diese zwei Welten in einer Zusammenarbeit? Warum macht es gerade in kleineren Regionen Sinn, miteinander zu arbeiten?

Zehn Jahre nach der Wirtschaftskrise 2008, die das Vertrauen an die Unternehmen stark erschüttert hat, wurden verschiedene Versuche unternommen, um dieses wieder aufzubauen. Einer davon ist die Corporate Social Responsibility (CSR). Die Unternehmen zeigen hierbei Engagement in ihrem Umfeld sowie in der Gesellschaft und hoffen damit Glaubwürdigkeit zurückzugewinnen. Die CSR hat viele verschiedene Formen angenommen, eine davon ist die Corporate Cultural Responsibility (CCR). Dies bezeichnet die Förderung von Kultur seitens der Unternehmen. Die Kultur ihrerseits muss auch in dieser Krisenzeit wirtschaften und andere Mittelquellen suchen. Aus dieser Ausgangslage haben sich mehrere Partnerschaften zwischen Unternehmen und Kultur gebildet – selbst in kleineren Regionen Deutschlands. Es wurde über CSR und CCR viel geschrieben, die Theorie darüber wurde in den letzten Jahren immer umfassender (siehe Literaturverzeichnis). Die Literatur über Fundraising ist auch umfangreich. Aber wie läuft es in der Praxis? Wie läuft es mit Akteuren der Wirtschaft und Kulturbetrieben in kleinen Regionen?

Die Literatur zu den Themen CCR und Fundraising nimmt somit in den meisten Fällen die Perspektive eines Akteurs ein – entweder die Perspektive der Kultureinrichtung oder die Perspektive des Unternehmens. Es scheint jedoch sachdienlich, sich darüber hinaus auf die zwischen diesen Akteuren entstehenden Partnerschaften zu fokussieren, um deren Eigendynamiken herauszuarbeiten. Außerdem basieren die Erkenntnisse der CCR-Forschung größtenteils auf Fallstudien und der Auswertung der Projekterfahrungen der Forscher selbst (vgl. Lamprecht, 2013, S.32). Die verhältnismäßig wenigen empirischen Studien im Themenfeld der CCR werten in der Regel öffentlich verfügbare Daten aus, um explorative Erkenntnisse zu erzielen. Theorien und Modelle (vgl. Steinkellner, 2015,

S.14) werden in sämtlichen für diese Arbeit ausgewerteten Publikationen nicht empirisch überprüft. Abschließend kann man zudem feststellen, dass bestehende Arbeiten sich an international agierenden Großkonzernen orientieren (vgl. Lamprecht, 2013, S.381). Die im deutschen Kulturförderungssystem so relevante lokale Perspektive ist noch untererforscht. Diese Arbeit möchte somit dazu beitragen, der CCR-Forschung eine empirische, auf erhobenen Daten basierende, theorieverifizierende und in Ansätzen modellbildende Ausrichtung zu geben.

Anhand von Beispielen und Interviews soll diese Masterarbeit die Partnerschaften zwischen Wirtschaftsunternehmen und Theaterbetriebe im Raum Oberfranken analysieren sowie deren Möglichkeiten und Grenzen aufzuzeigen und Ansätze für die Weiterentwicklung solcher Kooperationen zu geben.

Das Thema Partnerschaft zwischen Unternehmen und Kultur ist sehr umfassend. Um eine qualitative empirische Analyse machen zu können, wurde im Rahmen dieser Masterarbeit das Forschungsfeld auf einen Kunstbereich und eine kleine Region Deutschlands begrenzt. Der Bereich Theater wurde ausgewählt für seine langjährige Tradition in Deutschland, seinen intergenerationellen Zugang und die von der Darbietungsform herrührende regionale Verankerung des Theaters. Laut der Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins gab es in der Spielzeit 2015/2016 143 öffentlich getragene Theater (Deutscher Bühnenverein, 2017). Diese Kunstform hat in Deutschland einen besonderen Stellenwert und erreicht Publikum jeden Alters. Theater sind in ihren Regionen tief verankert und passen sich an ihr Publikum an. Die eine Million Einwohner¹ der nordbayerischen Region Oberfranken besitzt vier Festspiele, zwei Stadttheater, ein Landestheater und einen halb-professionellen Theaterverein (Bezirk Oberfranken, 2017). Für die empirische Forschung wurden drei dieser Einrichtungen und ihr jeweiliger Wirtschaftspartner ausgesucht.

Als methodisches Vorgehen wurden zuerst die Literatur über Corporate Cultural Responsibility der letzte fünf Jahren untersucht. Die andere Seite solcher

¹ In dieser Arbeit wird durchgehend aus Vereinfachungsgründen die maskuline Form verwendet, welche jeweils die andere Form einschließt.

Partnerschaften, also die kulturelle Seite, wurde innerhalb der Literatur der letzten 7 sieben Jahren analysiert. Hierzu wurden die Aspekte Fundraising und Sponsoring betrachtet. Der Mangel an praxisbezogenen Beispielen und empirischer Analyse der Literatur, haben den weiteren Arbeitsschritt motiviert, qualitativ empirisch anhand von Interviews zu arbeiten. Diese Analyse konzentriert sich auf Partnerschaften zwischen Theatern und Wirtschaftsunternehmen im Raum Oberfranken. Anhand der Literatur über die Methoden qualitativer Interviews, wurde ein Interview-Leitfaden vorbereitet und umgesetzt. Anhand der selber Literatur, wurden die damit gesammelten Daten analysiert und mit der Theorie verglichen, um letztlich Ergebnisse zu erzielen.

Diese Arbeit ist in zwei Hauptteile aufgeteilt; einer bezieht sich auf der Theorie, der andere ist auf die Praxis bezogen. Der erste theoriebezogene Teil gibt zunächst einen Überblick der Zusammenarbeit von Unternehmen und Kulturbetrieben sowie über die Entwicklung von der Corporate Citizen Philosophie. Folgend wird die aktuelle Literatur über Corporate Cultural Responsibility und Fundraising analysiert und zusammengefasst. Der zweite Teil besteht aus einer empirisch qualitativen Arbeit anhand geführter Interviews mit Akteuren der Wirtschaft und der Theaterbetriebe im Raum Oberfranken. Zuerst werden die methodischen Arbeitsschritte beschrieben und danach werden die Ergebnisse der Interview-Analyse dargestellt. Im Fazit werden Ansätze für die Verbesserung und Weiterentwicklung solcher Kooperationen ergänzt.

Es werden immer häufiger Partnerschaften zwischen diesen zwei antagonistischen Welten vereinbart. Bevor Tipps für die Pflege und die Weiterentwicklung dieser Kooperationen beschrieben werden können, müssen in erster Linie die Motive klargemacht werden.

2. Kooperationen von Kultur und Wirtschaft

Bereits im Jahr 2001, hat die Kommission der europäischen Gemeinschaften ihr Grünbuch für die soziale Verantwortung der Unternehmen veröffentlicht (vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften, 2001). Das Grünbuch stellte eine Basis dar, wie und warum die Unternehmen sich sozial, ökologisch und kulturell engagieren

sollen. Sieben Jahren später wurde das Vertrauen in Unternehmen durch die Wirtschaftskrise stark erschüttert. Die EU-Strategie dafür wurde erneuert und der Begriff Corporate Social Responsibility, mit der Abkürzung CSR, verbreitete sich (vgl. Europäische Kommission, 2011, S.4). Autoren wie Perrow, Schimank und Reinbacher behaupten: „Unternehmenstätigkeit hat soziale Auswirkungen, für welche Verantwortung zu tragen ist“ (Reinbacher 2009, S. 20). Industrieaktivitäten haben dementsprechend einen Einfluss auf die Umwelt, also tragen die Unternehmen auch eine Verantwortung dafür. Oder sie beeinflussen die Wirtschaft und damit ihr sozio-politisches Umfeld. Auch dafür sollten sie Verantwortung tragen.

In diesem aktuellen Gedanken der sozialen Verantwortung von Unternehmen hat sich eine weitere Verantwortung entwickelt, nämlich die Corporate Cultural Responsibility, abgekürzt mit CCR. Der Begriff ist im Jahr 2002 „aus einem gemeinsamen Workshop des SIEMENS-Arts-Programms und der wirtschaftlichen Fakultät der Universität Witten/Herdecke“ (Lamprecht 2014, S. 15) entstanden. Der Begriff „Cultural“ meint hier alle hohen Kunstformen mit ihren Schöpfungsprozessen, Veröffentlichungen und Veranstaltungen. Hat jedoch die wirtschaftliche Aktivität Auswirkungen auf die Kunst, für die man Verantwortung verlangen könnte?

Die Autoren François Maon und Adam Lindgreen behaupten das Corporate Cultural Responsibility die Verantwortung für die komplette Kultur eines Landes bedeuten sollte – mit seiner Sprache, nationalen Identität und Traditionen – und nicht nur Kultur im Sinne von Kunst (vgl. Maon 2015, S.756). Die Kulturmanagerin Verena Steinkellner argumentiert auch in diesem Sinne. Sie meint, dass Kultur die anderen Verantwortungsbereiche umfasst, also Ökologie, Soziales und Ökonomie. Allerdings fokussiert sie sich weiter in ihrer Argumentation auf die kreative Seite der Kultur, also ihren künstlerischen Bestandteil, und nicht mehr auf ihren globalen Aspekt. Sie versucht die Verantwortlichkeit von Unternehmen zu rechtfertigen, indem sie Kreativität und Kultur in einer Wechselspielbeziehung darstellt. Kreativität ist eine wichtige Fähigkeit, die auch Bestandteil jedes Unternehmens ist und deswegen sollten diese Kultur fördern. „Kultur als Ressource für Kreativität betrifft das Kerngeschäft und damit die Entwicklung und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.“ (Steinkellner 2015, S. 11) Einfluss scheint aber vielmehr die Kultur auf die Wirtschaft zu haben und nicht umgekehrt. Die Kultur

mit ihrer Kreativität und ihren innovativen Impulsen kann sehr positiv auf das Umfeld eines Unternehmens wirken. Weil Kultur auf die eigene Tätigkeit positive wirken kann, sollten Unternehmen Kultur fördern. Aber die Unternehmen für verantwortlich halten, weil ihre Tätigkeit einen Einfluss auf die Kultur als Ressource für Kreativität haben könnte, ist irreführend. Das Wort „Verantwortung“ dient eher dem Unternehmensimage. Unternehmen engagieren sich freiwillig für die Kultur und nutzen das Prinzip „Verantwortung übernehmen“ um ihr eigene Images positiv zu beeinflussen. Im Rahmen dieser Masterarbeit wird also der Begriff CCR im Sinne der Bedeutung, freiwillig unternehmerisch hohe Kunst als Kulturträger zu fördern, genutzt.

Nicht nur die Kultur kann einen positiven Einfluss auf die Wirtschaft haben, beide Seiten können einen Nutzen aus einer Kooperation ziehen. Wie schon erwähnt, ist Kunst immer mit Kreativität verbunden. Ideen werden im Kunstwerk mit kreativen Mitteln umgesetzt, mit ingeniosen Lösungen und frischen Anstoßen. Die Wirtschaft braucht diese Eigenschaften genauso. Wenn die Wirtschaft die Kulturszene unterstützt, sorgt sie dafür, dass die Gesellschaft kreativ bleibt, neue Ideen und Lösungen für ihre Probleme finden kann. Eine solche kulturvolle Gesellschaft stimuliert die Wachsamkeit und das Bürgerengagement. Außer der finanziellen Unterstützung, profitieren die kulturellen Betriebe auch von der Wirtschaft, wenn sie bereit sind, von der unternehmerischen Organisation, Effizienz und Struktur zu lernen. Das ist nämlich für Stephan Muschick der Hauptgrund, warum Unternehmen die Kultur fördern sollen – damit beide Seiten voneinander lernen können (vgl. Muschick 2015, S. 240).

Dies beantwortet allerdings immer noch nicht die Frage nach dem Warum? Muschick nähert sich einer Antwort, indem er von den Impulsen ausgeht, die von der Kunst kommen können. Die Impulse um anders zu denken, um unsere zukünftige Welt besser zu gestalten, um zu reflektieren, wie wir leben wollen und um die nötigen Änderungen vornehmen zu können. „In der Wirtschaft geht es ganz am Ende immer um Profit, und im Kultursystem, oder sagen wir: in der Kunst, geht es ganz am Ende immer um Schönheit“ (Muschick 2015, S. 244) fasst Muschick wertend den Kontrast zusammen. In einer Welt, in der Hass, Terror und Krieg einen weiterhin zu großen Stellenwert einnehmen, ist es nicht gerade dort überlebensnotwendig, die Schönheit zu fördern? Wenn Kunst ein

Schönheitsträger ist, dann sei dieser Grund wichtig genug, um sie mit allen Mitteln zu fördern (vgl. Muschick 2015, S. 244).

Diese Aufgabe muss auch für alle Kulturbetriebe klar sein. Sie müssen sich nicht rechtfertigen, dass sie existieren, dass sie einen Platz in unserer Gesellschaft haben. Sie sind die Vermittler der Werte, der Schönheit, des Friedens. Das sind allerdings ideelle Gründe, aus denen Kunst und Wirtschaft zusammenarbeiten sollten. Die Idealität braucht aber konkrete Mitteln und Konzepten. Diese werden im folgenden Teil thematisiert.

3. Strategien zur Anbahnung von Kooperationen

3.1 CCR als Grundlage für Wirtschaftsbetriebe

Warum fördern Unternehmen? Was sind genau die positiven Auswirkungen von einer Partnerschaft mit einem kulturellen Betrieb? In der Folge der neu entwickelten CSR-Denkweise, ist der Begriff Corporate Citizen, der schon in den 1990er Jahren in den USA entstanden ist, wieder in den Diskurs aufgenommen worden (vgl. Lamprecht, 2013, S.120). Die Unternehmen sind nicht mehr nur ein Betrieb, sondern sie wollen als Bürger wahrgenommen werden. Das Konzept vom Corporate Citizenship ist eine bedeutsame Motivation für Unternehmen, sich in der Gesellschaft zu engagieren. Die Unternehmen gelten als wichtiger Bestandteil der Gesellschaft. Sie wollen aber nicht mehr nur als wirtschaftliche Organisation und großer Arbeitgeber gelten, sondern auch aktiver Bürger der Gesellschaft sein. Ein Bürger, der sich, neben seinen profitorientierten Tätigkeiten, auch für die Gesellschaft engagiert und sich innovativ und proaktiv zeigt, um seine Umfeld qualitativ zu verbessern. Wenn Unternehmen sich sozial, ökologisch und kulturell engagieren, finden sie Anklang bei den Menschen für die diese Themen auch wichtig sind. Diese gut engagierte wirtschaftliche Bürgerrolle führt zu einer Vertrauenssteigerung. Dieses Vertrauen kann einen enormen Einfluss auf die eigene Betriebsaktivität haben:

„A vast literature has documented the existence of a positive relationship between interpersonal trust and economic growth. This evidence is consistent with the intuition that when people trust each other more they are more willing to trade, which raises their economic well-being“. (Morrone, 2009, S.24)

Vertrauen ist eine subjektive Perzeption von der Zuverlässigkeit der Anderen, sei es eine Person, eine Institution oder eine Firma. Für Firmen bedeutet das konkret, dass wenn sie das Vertrauen der Menschen gewinnen, werden diese dazu geneigt sein, mit der Firma zu wirtschaften. Vertrauen schafft mehr Glaubwürdigkeit, stabilisiert des Umfelds, erleichtert die Markterweiterung und steigert damit die Wettbewerbsposition. Das Vertrauen der Menschen ist also ein riesiges Kapital für die Unternehmen. Um dieses zu gewinnen, ist das Kommunikationsmanagement von hoher Bedeutung. „Vertrauen und Kommunikation gehören zusammen.“ (Lamprecht 2014, S. 8) Die Selbstdarstellung eines Unternehmens ist demnach ein Prozess in drei Etappen: die Handlungen des Unternehmens, wie es diese kommuniziert und wie sie angenommen werden.

Soziales Engagement wirkt auf drei Bereiche, nämlich den inneren Bereich, den äußeren Bereich und den wirtschaftlichen Bereich. Die folgende Tabelle zeigt die Motive zur Förderung nach Haibachs Handbuch über Fundraising mit eigener Bereichsgliederung.

Auswirkungsbereich	Motive
Innen	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber (besonders für Nachwuchskräfte) • Mitarbeiterbindung und Motivation • Erhaltung und Verbesserung des Lebensumfeldes am Unternehmens- bzw. Betriebsstandort
Außen	<ul style="list-style-type: none"> • Image- und Beziehungspflege in der Region • Popularitätssteigerung bei den Stakeholdern • Überregionale Imagearbeit
Wirtschaftlich	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition • Investition in die Gesellschaft als Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens • Mehr Verantwortung für Nachhaltigkeit übernehmen

Tabelle 1: Die Motive für wirtschaftliche Förderung

Quelle: eigene Gliederung nach Haibach, 2012, S.203

Ein Unternehmen, das sich als Corporate Citizen verhält, beeinflusst damit sein inneres, äußeres und wirtschaftliches Umfeld. Es übernimmt mehr Verantwortung für Nachhaltigkeit, investiert in die Gesellschaft, was seine Glaubwürdigkeit verbessert und damit seine Wettbewerbsposition. Der Nachhaltigkeitsgedanke ist für die Vertrauensgewinnung wichtig. Die Unternehmen müssen nachweisen, dass sie nicht

mehr nur an ihren eigenen unmittelbaren Profit denken, sondern auch an die Zukunft der Ökologie, der Ökonomie, der Gesellschaft und der Kultur. Ein Unternehmen kann damit in seiner eigenen Region ein positives Image aufbauen und pflegen und holt sich damit neue Stakeholder. Dieses positive Image, durch das soziale Engagement, kann sich auch überregional verbreiten. Für die aktuelle Generation von Nachwuchskräften ist auch ein Unternehmen, das Verantwortung für die Gesellschaft übernimmt, ein attraktiverer Arbeitgeber. Es steigt sogar die Motivation der eigenen Mitarbeiter. Durch das soziale Engagement wird auch das Lebensumfeld des Unternehmens lebendiger und das wiederum steigert die Attraktivität für Arbeitskräfte und ihre Bindung an das Unternehmen und ihren Betriebsstandort. Lamprecht definiert die positiven Nachwirkungen von einem Social Investment für das Unternehmen mit folgenden Begriffe: „Financial Return on Invest“ (FROI), „Communicative Return on Invest“ (CROI), „Business Return on Invest“ (BROI) und „Social Return on Invest“ (SROI). Lamprecht schreibt keine deutliche Definition für diese vier verschiedenen ROIs, gibt aber konkreten Beispiele dafür. Die verschiedenen Werbemaßnahmen, die in Sponsoring-Verträgen vereinbart werden, sind typische CROIs. Kundenevents oder freie Tickets sind BROI-Beispiele. Die offizielle Präsentation der Preisträger eines von einer Firma gestifteten Preises, oder auch eine dauerhafte Kunstaufstellung in den eigenen Unternehmensräumen fallen unter SROI. Die Bank Austria verfügt über einen eigenen Ausstellungsraum, der auch Einnahmen durch Ticketing, Vermietung oder den Shop für Kunstbücher, Poster, etc. generiert; das ist ein klares Beispiel für FROI (vgl. Lamprecht 2013). Diese vier ROIs zeigen wieder was für vielseitige „Gegenleistungen“, durch ein aktives gesellschaftliches Engagement, für die Unternehmen möglich sind.

Was ist dann das Besondere an einer Partnerschaft mit einem Kulturbetrieb? Steinkellner definiert eine positive Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Kultur. Das Unternehmen investiert mit Geld, Zeit, Wissen und bekommt dafür die besonderen Merkmale des Kulturbetriebes wie Kreativität, Innovation und Zukunftsfähigkeit. Dieser Austausch hat für das Unternehmen die Funktion, die Identität zu verstärken und Glaubwürdigkeit und Aufmerksamkeit zu steigern. Diese Position illustriert die folgende Abbildung.

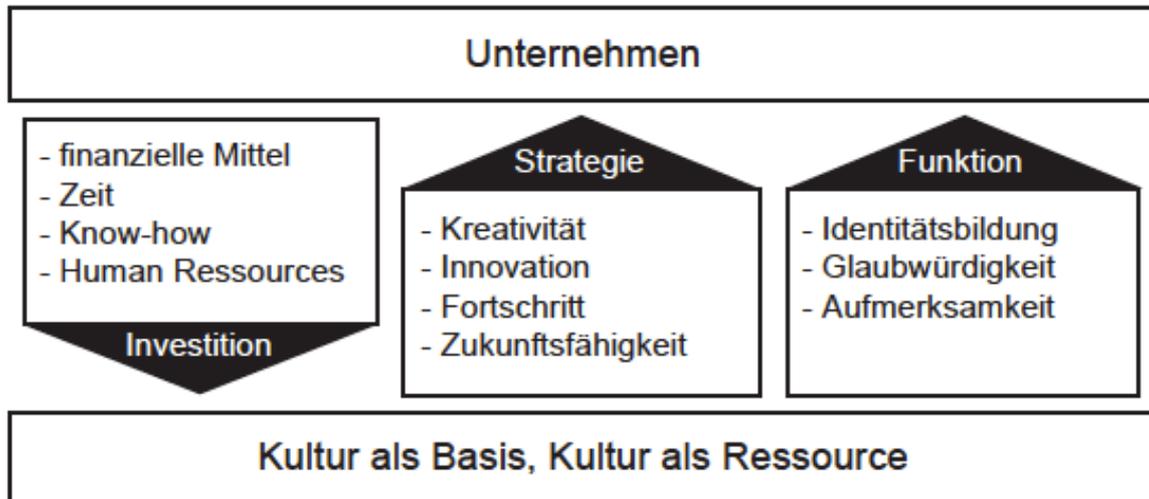


Abbildung 1: Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Kultur

Quelle: Steinkellner, 2015, S.8

Allerdings zeigt diese Abbildung wenig von einer Wechselwirkung. Das Unternehmen scheint die meisten Vorteile zu haben. Um wirklich von einer Wechselwirkung reden zu können, müssten beiden Seiten etwas investieren und davon profitieren. Diese gegenseitigen Investitionen und Funktionen bilden die jeweiligen Strategien für die beiden Seiten. Die folgende eigene Erweiterung von Steinkellners Abbildung zeigt die jeweiligen Investition des Unternehmens und des Kulturbetriebs und wie beide davon profitieren.

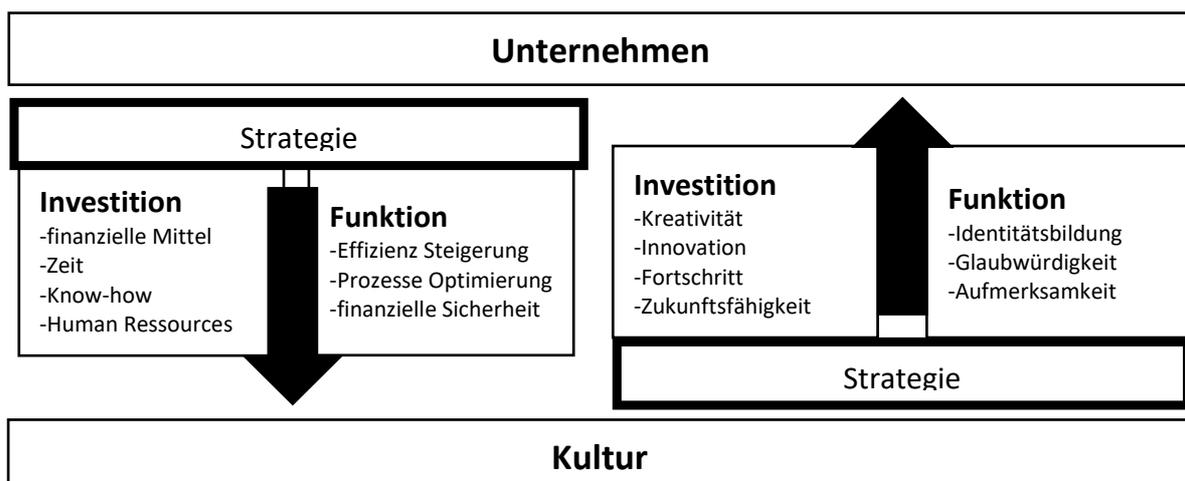


Abbildung 2: Eigene Erweiterung von Steinkellner Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Kultur

Quelle: Eigene Erweiterung nach Steinkellner, 2015, S.8

Dementsprechend ist es denkbar, dass Wirtschaftsunternehmen von der Gesellschaft als fair und engagiert wahrgenommen werden, wenn sie mit Kulturorganisationen kooperieren und so ihre Glaubwürdigkeit erhöhen. Durch ihre intensive Öffentlichkeitsarbeit bekommen die Unternehmen auch mehr Aufmerksamkeit, wenn sie Werbeanzeigen mit ihrem Partner vereinbart haben. Kulturbetriebe, in ihrem Schöpfungsprozess, sind Kreativitäts- und Innovationsquellen. Unternehmen brauchen genauso diese Kreativität und Innovationsfähigkeiten und verdienen daran, wenn sie diese Eigenschaften in der Gesellschaft fördern. Der Kulturbetrieb seinerseits genießt eine finanzielle Sicherheit und kann seine Prozesse optimieren, wenn er bereit ist, von seinem wirtschaftlicheren Partner zu lernen und damit seine Effizienz zu steigern.

Die Maßnahmen für eine Zusammenarbeit ähneln sich ungeachtet dessen, ob man unter CCR eine aktive Partnerschaft zwischen Unternehmen und Kulturbetrieben (vgl. Steinkellner 2015, S.15) oder eine Kommunikationsmaßnahme für das Unternehmen (vgl. Lamprecht 2013, S.84) versteht. Im folgenden Kapitel, werden die Ansätze von Steinkellner und Lamprecht verglichen und zusammengeführt.

3.1.1 Theorie und Konzepte

Mit Lamprechts und Steinkellners CCR-Ansätzen wird einerseits eine praxisorientierte Theorie und andererseits eine konzeptuelle Theorie verfolgt. Steinkellners Vision vom CCR mit seinen Konzepten und Definitionen gibt einen normativen Rahmen.

Steinkellner unterteilt zunächst das CCR in drei Ansätze: repräsentativ, kooperativ und integrativ. Mit dieser Unterteilung werden die Investitionen im Kulturbetrieb, sei es durch Geld, Know-how oder Güter, versus der Integration im Unternehmen definiert. D. h. bei dem repräsentativen CCR-Ansatz ist die Außenwirkung der Investition im Kulturbetrieb am wichtigsten, also das Image für das Unternehmen zu bilden. Bei dem Kooperationsansatz steht eine engere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kulturbetrieb im Vordergrund. Letztendlich, bei dem integrativen Ansatz, steht die interne Auswirkung der Kunst im eigenen Unternehmen im Mittelpunkt. Die Öffentlichkeitsarbeit ist bei dieser Form gering. Steinkellner macht eine zusätzliche Kategorisierung, von welcher Partei das Projekt initiiert wird und welche Verantwortung

für seine Umsetzung übernommen wird. Sie unterteilt also die Partnerschaftsmöglichkeiten in drei Kategorien: Beteiligung, Kooperation und Auftrag. Unter Beteiligung ist ein künstlerisches Projekt, das für seine Umsetzung Unternehmenspartner sucht, zu verstehen. Die Verantwortung liegt also auf der Kulturseite. Bei der Kooperation wird das Projekt von beiden Seiten initiiert und umgesetzt. Beim Auftrag initiiert das Unternehmen das Projekt und übernimmt auch die Verantwortung. Insgesamt gibt es also neun mögliche Zusammenarbeitsformen:

- Repräsentative Beteiligung
- Kooperative Beteiligung
- Integrative Beteiligung
- Repräsentative Kooperation
- Kooperative Kooperation
- Integrative Kooperation
- Repräsentative Beauftragung
- Kooperative Beauftragung
- Integrative Beauftragung

(Steinkellner, 2015, S.21)

Mischformen sind gemäß Steinkellner (Steinkellner, 2015, S. 21) auch möglich. Diese konzeptuelle Unterteilung ist allerdings wenig hilfreich für die Praxis. Steinkellner beachtet nämlich nicht, dass sich in einer Partnerschaft die Formen von Jahr zu Jahr oder von Projekt zu Projekt ändern können. Wer das Projekt initiiert und wie tief es sich im Unternehmen integriert, kann im Rahmen einer Zusammenarbeit wechseln.

Lamprecht gibt seinerseits konkretere Maßnahmen an, die verknüpfbar sind mit der Kategorisierung von Steinkellner. Folgende Abbildung erklärt die Maßnahmen der CCR nach Lamprecht und zeigt die möglichen passenden Kategorisierungen nach Steinkellner.

CCR Maßnahmen nach Lamprecht	Definition nach Lamprecht	Kategorie nach Steinkellner
Sponsoring	Im einen Vertrag zwischen den Sponsor und der gesponserte werden die	Fällt nicht unter CCR wenn es reiner finanzielle Unterstützung ist.

	Leistungen des Sponsors (Geld, Sachmittel, Dienstleistung) und die Gegenleistungen des Gesponserte vereinbart.	
Corporate Giving	Förderung durch Geld, Sachmittel oder Dienstleistung ohne Gegenleistung.	Repräsentative Beteiligung Kooperative Beteiligung Integrative Beteiligung Repräsentative Kooperation Kooperative Kooperation Integrative Kooperation
Corporate Volunteering	Bereitstellung von Fachkräfte für den Kulturbetrieb bzw. dem Kunstprojekt	Kooperative Beteiligung Kooperative Kooperation Kooperative Beauftragung
Events	Vom Unternehmen (eigen- oder fremdinitiiert) geförderte kulturelle Veranstaltung, die als Kommunikationskanal benutzt wird.	Repräsentative Beteiligung Kooperative Beteiligung Repräsentative Kooperation Kooperative Kooperation Repräsentative Beauftragung Kooperative Beauftragung
Cultural Commissioning	Förderung durch die Beauftragung einen Künstler oder Kulturbetriebe.	Repräsentative Beauftragung Kooperative Beauftragung Integrative Beauftragung
Product-/Image-Placement	Gezielte Platzierung eines Produktes, Logo oder Name in dem Kunstprojekt.	Repräsentative Beteiligung Repräsentative Beauftragung
Cause Related Marketing	Eher eine CSR (corporate social responsibility) Maßnahme. Durch den Kauf eines Produktes wird Geld gesammelt, eventuell vermehrt vom Unternehmen und gespendet.	Repräsentative Beteiligung Kooperative Beteiligung Repräsentative Kooperation Kooperative Kooperation Repräsentative Beauftragung Kooperative Beauftragung
Public Private Partnership.	Kooperation zwischen Privatwirtschafts und Akteuren der öffentlichen	Kooperative Beteiligung

	Hand (meistens institutionalisiert und langfristig).	
Cultural Investment	Freiwillige kulturelle Engagement eines Unternehmens. (also keine neue Maßnahme, sondern nur einen anderen Begriff).	(Alle möglichen Kategorie)
Zusätzliche Maßnahmen nach Haibach	Definition nach Haibach	Kategorie nach Steinkellner
Unternehmensstiftungen (Corporate Foundations)	Von Unternehmen gegründete Stiftungen	Repräsentative Beteiligung Kooperative Beteiligung Repräsentative Kooperation Kooperative Kooperation
Lobbying für soziale Anliegen (Social Lobbying)	Nutzung von Kontakten und Einfluss des Unternehmens für gemeinnütziger Organisationen	Kooperative Beteiligung Integrative Beteiligung Kooperative Kooperation Integrative Kooperation

Tabelle 2: Die CCR-Maßnahmen

Quelle: eigene Darstellung nach Lamprecht, 2013, S.274 und Haibach, 2012, S.410

Die CCR-Maßnahmen sind also vielfältig. Trotz der verschiedenen Möglichkeiten, fallen in der Praxis oft alle diese Maßnahmen unter den gleichen Begriff, nämlich Sponsoring. Der Begriff hat sich in den Köpfen so verankert und bezeichnet oft das gesamte unternehmerische Engagement im Kultur- oder Sozialbereich. Steinkellner versucht eine klare Linie zwischen Sponsoring und Corporate Cultural Responsibility zu definieren. Dafür argumentiert sie, dass es, um von CCR sprechen zu können, ein Mindestmaß an Investition und Integration von dem Unternehmen bedarf. Für sie ist Sponsoring überhaupt keine CCR-Maßnahme (vgl. Steinkellner 2015, S. 15). Dies ist wiederum praxisfern, da das Wort in der Praxis keine so instrumentelle Bedeutung hat. Hier kann es genauso eine Zusammenarbeit bezeichnen, bei der sich beide Seiten sehr stark engagieren.

Lamprecht seinerseits sieht Sponsoring als *eine* mögliche Maßnahme der CCR und beschreibt es als die vertragliche Vereinbarung von Leistung und Gegenleistung

zwischen Unternehmen und Kulturbetrieb. Die Gegenleistungen sind meistens Werbeanzeige.

Das Corporate Giving oder Mäzenatentum meint die freiwillige Förderung durch Geld, Sachmittel oder Dienstleistung und es wird seitens des Unternehmens keine offizielle Gegenleistung verlangt. Der Kulturbetrieb wird allerdings meistens seine Dankbarkeit beispielsweise in einer Rede oder auch in schriftlicher Form auf seiner Webseite veröffentlichen, sodass es doch einen positiven Effekt auf das Image des Mäzens hat.

Das Corporate Volunteering bezeichnet die Freistellung von Fachkräfte als Unterstützung für den Kulturbetrieb. Da die Mitarbeiter des Unternehmens mit den Mitarbeitern des Kulturbetriebes zusammenarbeiten müssen, wäre dies ein deutlicher kooperativer Ansatz. Eine repräsentative Maßnahme ist das Produkt-/Image Placement, bei dem das Unternehmen gezielt sein Produkt oder Logo in dem Kunstprojekt platziert. Bei vielen Maßnahmen sind mehrere oder sogar alle Kategorien nach Steinkellner möglich. Es hängt davon ab, wer das Projekt initiiert und wie es vom Unternehmen benutzt wird; zur Imagebildung (repräsentativ), als Zusammenarbeit (kooperativ) oder als eine Einflussmaßnahme im Unternehmen selbst (integrativ). Ein Event zum Beispiel, also eine kulturelle Veranstaltung, die vom Unternehmen gefördert wird, kann mehrere Formen haben. Die Idee kann vom Kulturbetrieb, vom Unternehmen oder von beiden Seiten kommen und kann repräsentativ, kooperativ oder integrativ verarbeitet werden. Das gleiche gilt für ein Cause Related Marketing, bei dem durch den Verkauf eines Produktes Geld gesammelt und gespendet wird. Es bietet sich oft an, dass das Unternehmen die Summe der Spende vermehrt. Diese Maßnahme wird allerdings eher in sozialen Bereich genutzt. Cultural Commissioning bedeutet, dass das Unternehmen einen Künstler oder einen Kulturbetrieb für ein Projekt beauftragt und es übernimmt dafür selber die Umsetzung und die Verantwortung.

Beim Public Private Partnership handelt es sich meistens um langfristige und sogar institutionalisierte Partnerschaften zwischen der Privatwirtschaft und Akteuren der öffentlichen Hand. Lamprecht unterteilt auch Cultural Investment in seinen Maßnahmen, obwohl es sich um keine neue Maßnahme handelt.

Cultural Investment ist wiederum nur ein Begriff, der von Unternehmen in ihrer PR-Arbeit benutzt wird, um ihr kulturelles Engagement zu bezeichnen. Haibach definiert, in ihrem Handbuch für Fundraising, noch zwei zusätzliche konkrete Maßnahmen: Corporate Foundation und Social Lobbying. Viele Unternehmen legen Geld in einer Stiftung an, das dann in eine oder mehrere beliebige gerechte Sachen gespendet wird. Social Lobbying meint, wenn ein Unternehmen durch seine Kontakte und seinen Einfluss eine gemeinnützige Organisation unterstützt. Welche Maßnahmen für Theaterbetriebe geeignet sind wird im folgenden Teil beschrieben.

3.1.2 Partnerschaften mit Theaterbetrieben

Unternehmen haben eine große Auswahl an möglichen kulturellen Partnern. Warum dann überhaupt ein Theater? Welchen Nutzen hätte eine Zusammenarbeit mit einem Theaterbetrieb für das Unternehmen? Welche Form der Kooperation ist hierfür geeignet?

Theater haben in vielen Städten einen sehr hohen Bekanntheitsgrad und genießen Vertrauenswürdigkeit. Sie sind meistens in ihrer eigenen Region ein wichtiger Teil der Kulturwelt. Theaterbesucher sind oft gut ausgebildete Menschen aus mittleren oder hohen sozialen Schichten². Diese besonderen Merkmale machen die Theater als Partner für Unternehmen attraktiv. Mit einer Theaterförderung erreichen die Unternehmen ganz andere Zielgruppen, als wenn sie zum Beispiel Sport fördern, mit dem sie eher die Masse erreichen würden. Außer diesen Gründen der Image-Bildung, kann auch Theater in der eigenen Mitarbeiterentwicklung eine interessante Rolle spielen. Das ist gerade der Grundgedanke vom Prof. Dr. Gereon Schmitz:

„Um die dazu notwendigen Denk- und Handlungskompetenzen zu entwickeln, können sich Mitarbeiter durch Kulturprojekte in Kunst, Theater, Musik oder Bildung mit neuen Themen auseinandersetzen, ihre Persönlichkeit weiterentwickeln und damit gleichzeitig das Engagement ihres Unternehmens in der Region glaubwürdig sichtbar und erlebbar machen.“ (Schmitz, 2015, S. 134)

Die Persönlichkeitsaspekte, die sich durch eine künstlerische Arbeit weiterentwickeln können, sind nach Schmitz unter anderem: Durchsetzungsfähigkeit, Empathie, Lernfähigkeit, Teamfähigkeit und Selbstwahrnehmung. Kunst lebt von Kreativität und

² Die Studie „The Social Stratification of Theater, Dance and Cinema Attendance“ zeigt eine positive Korrelation zwischen hohem Einkommen, hohem Bildungsniveau und dem Interesse und Besuch von Theater- und Tanzveranstaltungen. (Chan & Goldthorpe, 2005)

Innovation. Diese Eigenschaften sind, wie bereits angemerkt, auch für die Wirtschaft nützlich. Dafür muss die Firma die integrieren wollen und zum Beispiel seinen Mitarbeitern eine Art Theaterworkshop anbieten. Das „*beide Seiten miteinander ins Gespräch kommen und voneinander lernen*“ (Muschick 2015, S. 240) repräsentiert einen riesigen Vorteil der unternehmerischen Kulturförderung. Theater können genauso von Unternehmenstätigkeiten lernen. Das wird im nächsten Teil besprochen.

Partnerschaften zwischen Unternehmen und Theaterbetrieben können alle CCR-Formen annehmen. Wenn das klassische Sponsoring oder Mäzenatentum sehr oft vorkommen, werden auch andere CCR-Maßnahmen von Unternehmen und Kulturbetrieben durchgeführt. Zum Beispiel hat die Bank Austria mit einer Stiftung der Stadt Wien in einem Public-Privat-Partnership-Modell die Restaurierung des Theaters in der Josefstadt unterstützt (vgl. Lamprecht 2013, S. 395). Ein Beispiel des Cultural Commissioning ist der internationale Chemiekonzern BASF, der sich selber zum Kulturveranstalter gemacht hat. Er beauftragte das Theater in Ludwigshafen ein theaterpädagogisches Projekt aufzubauen, das „Junge Theater im Delta“ (vgl. Heyl 2015, S. 217). Die Software Firma DC-Solution im Kulmbach gibt ein gutes Beispiel des Corporate Volunteering. Die Firma hat ihre Fahrkräfte für das Design und das Aufbauen einer neuen Website für ein Theater in Bayreuth freigestellt (vgl. Interview Dynamic Commerce, 2017). Die Sparkasse in Selb nutzt eine Vorstellung bei den Luisenburg Festspielen als internen Kommunikationskanal. Die Veranstaltung findet exklusiv für die Mitarbeiter der Sparkasse statt und wird als besonderes Event und Erlebnis im Betrieb beworben (vgl. Interview Sparkasse Hochfranken, 2017). Die zwei letzten Beispiele werden im vierten Teil dieser Arbeit vertieft.

3.1.3 Erfolgskontrolle

CCR-Erfolge bzw. -Misserfolge sind oft nicht leicht zu messen. Konkrete Zahlen wie bei anderen Investmentform, lassen sich oft schwer nachweisen. Die Auswirkungen einer Partnerschaft resultieren in der Vielfalt der Kommunikationswege und oft auch der Langfristigkeit der Zusammenarbeit. Deshalb lässt sich die Ursache eines CCR-Ergebnisses kaum zuordnen. Tiefe Erfolgsanalysen sind auch oft mit hohen Kosten verbunden. Diese Summen lassen sich in der Wirtschaftswelt meistens abdecken, aber im Cultural Investment ist es oft sinnvoller, die Summe in ein neues kulturelles Projekt zu

investieren (vgl. Lamprecht 2013, S. 273). Steinkellners und Pöllmanns Auffassung vom Controlling ist auf den qualitativen Erfolg ausgerichtet, indem sie beim CCR auf eine tiefe Kooperation zwischen den beiden Seiten fokussieren.

„Grundlage hierfür sollte eine ‚echte‘ Kooperation sein und keine Zusammenarbeit, bei der beispielsweise das Unternehmen den Kulturbetrieb nur als Erfüllungsgehilfen von Marketing-Zwecken interpretiert oder der Kulturbetrieb ein Unternehmen auf die Funktion einer Geldquelle reduziert.“ (Pöllman 2015, S. 142)

Sie schlagen vor, dass die Zusammenarbeit laufend dokumentieren werden sollte. Diese Dokumentation ist am Ende des Projektes eine wertvolle Informationsquelle, um eine qualitative Analyse der Partnerschaft durchzuführen. Kritische Phasen oder Konflikte können nachträglich analysiert und Verbesserungen für eine weitere Partnerschaft konstruktiv formuliert werden. Das gilt für beide Seiten.

In der Sponsoring-Literatur sind Controllinginstrumente zu finden, die man auf CCR-Projekte übertragen kann. Die folgende Abbildung zeigt die von der Zürich Business School realistischen und leicht anwendbaren Maßnahmen für die Sponsoring-Erfolgskontrolle.

<p>Sponsoring-Erfolgskontrolle</p> <p>1. Interne Kontrollmöglichkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter-Befragung • Mitarbeiter-Gespräche • Messung der Beteiligung am Vorschlagswesen • Beurteilung der Leserbriefe in der Hauszeitung • Teilnahme an Wettbewerben und Veranstaltungen • Nutzung hausinterner Clubs und Einrichtungen • Personalfuktuation • Erfolg bei Personalrekrutierung <p>2. Extere Kontrollmöglichkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Clippings (qualitativ und quantitativ) • Anzahl der Besucher einer Veranstaltung • Einschaltquoten bei Radio/TV-Übertragung • Anzahl der Teilnehmer aus dem Umfeld des Sponsors bei Spezialanlässen • Imageanalysen • Reaktionen aus Zielgruppen • Qualitative Gespräche mit Journalisten und Opinion Leaders • Markterfolg der Produkte und Dienstleistungen • Anzahl Reaktionen auf Sonderangebote an Zielgruppensponsors • Entwicklung von Umsatz, Gewinn, Börsenkurs usw.
--

Abbildung 3: Möglichkeiten für Sponsoringkontrolle

Quelle: Lamprecht, 2013, S.300 zitiert nach HÜGLI-JOST, Sandra, Sponsoring & Events, S. 29, Zürich Business School, Zürich 2006

In einer Partnerschaft mit einem Theaterbetrieb können einige dieser Maßnahmen leicht genutzt werden. Mitarbeitergespräche oder -befragungen geben wertvolle qualitative Informationen über die Wahrnehmung der Partnerschaft. Die Teilnahme an Theaterveranstaltungen ist auch eine konkrete Ziffer für eine Erfolgsanalyse. Bei der Personalrekrutierung können solche Partnerschaften in dem Arbeitgeber-Angebotspaket eine Rolle spielen, gerade für Mitarbeiter, die in der Region umziehen müssten. Die generellen Statistiken eines Theaters sind auch für einen wirtschaftlichen Partner relevant: die jährliche Besucheranzahl, die Abonnementanzahl, Alter und Bildungsniveau der Theaterbesucher. Bedingung dafür ist natürlich, dass das Theater die Statistiken sammelt. Diese Zahlen sind sowohl beim Anbahnen der Partnerschaft wichtig als auch beim Controlling, z.B. wenn die Besucheranzahl steigt oder diminuiert. Außerdem können Spezialanlässe und Events dazu genutzt werden, die Anzahl der Teilnehmer aus Zielgruppen und Stakeholdern des Sponsors zu quantifizieren. Nützliche qualitative Daten lassen sich durch Gespräche mit Journalisten, Opinion-Leadern und den Zielgruppen des Sponsors erheben.

Theater müssen auch ihrerseits den Erfolg einer Partnerschaft mit einem Unternehmen messen. Im folgenden Teil wird die Perspektive der Theater eingenommen.

3.2 Fundraising und Sponsoring – die Partnergewinnungsstrategie von Kulturbetrieben

Die Kultur wird in Deutschland hauptsächlich von der öffentlichen Hand gefördert, mit einem jährlichen Budget von fast 10 Milliarden Euro. Die Länder und Gemeinden stellen 86,4 % der gesamten Kulturausgaben zur Verfügung. Die anderen 13,6 % der öffentlichen Kulturfinanzierung kommen von dem Bund. Rund 19 % der Ausgaben der öffentlichen Kultureinrichtungen sind durch Einnahmen aus privaten Quellen gedeckt (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2016, S. 83). Als Organisation des Dritten Sektors³ zählen die Theaterbetriebe. Die Bereiche Theater und Musik stellten hier

³ *Begriff:* Überbegriff für die Gesamtheit jener Organisationen, die in einer strikten Auseinandersetzung weder dem idealtypischen Pol „Markt“ noch „Staat“ zugeordnet werden können. (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/dritter-sektor.html>, Springer Gabler, 31.10.2017)

die größte Ausgabenposition im Kulturhaushalt dar – mit 35 % der gesamten Kulturausgaben (Kulturfinanzierung Bilanz 2016, S. 50). Selbst mit dieser massiven Unterstützung der öffentlichen Hand müssen Theater ordentlich wirtschaften. Nach dem Prinzip des New Public Management und Anforderungen müssen Theater das Ziel, qualitativ möglichst guter Verwaltungsleistungen zu möglichst geringen Kosten, verfolgen (Koch, 2014, S. XV). Hierzu zählt auch das Subsidiaritätsprinzip, d.h. dass die Theater, möglichst unabhängig von der Stadt, ihre Finanzquellen suchen sollten. Nur wenn diese nicht ausreichen greift der Staat ein. Private Partnerschaften sind also, zusätzlich zu den eigenen Einnahmen durch den Ticketverkauf, sinnvolle Geldquellen für Theatern. Dadurch, dass Theaterbetriebe mit ihrer künstlerischen Tätigkeit sowieso viel Öffentlichkeitsarbeit machen müssen, sind sie für Unternehmen ideale Sponsoringpartner. Andere Formen von Partnerschaften mit Theatern sind, wie im vorheriges Kapitel thematisiert, natürlich auch möglich. Aktuell gibt die Literatur, wie nachfolgend dargestellt, im Bereich Sponsoring und Fundraising die besten Strategien vor, um wirtschaftliche Partner zu gewinnen. Diese Prinzipien lassen sich auf langfristige Partnerschaften übertragen. Die wirtschaftlichen CCR-Gedanken sollen auch den Theatern bewusst sein, d.h. sie müssen wissen, dass Firmen von solchen Partnerschaften auch große Vorteile haben und deshalb oft offen sind, eine langfristige Beziehung mit einem Theater einzugehen. Wie lassen sich Unternehmen als Partner gewinnen und was sind die Strategien hierfür? Welches sind die besonderen Maßnahmen und Möglichkeiten für Theaterbetriebe? Was sicher ist, ist: „*Begegnungen auf Augenhöhe kommen in der Tat gut bei Firmen an.*“ (Haibach 2012, S. 409) Anhand der aktuellen Sponsoring-Literatur werden diese Themen im folgenden Teil behandelt.

3.2.1 Theorie und Konzepte

Sponsoring oder wirtschaftliche Partnerschaften sind ein relativ junger Bereich. Die aktuelle Fundraising-Literatur gibt eine gute Struktur vor und Tipps für die Non-Profit-Organisationen, wie sich ein wirtschaftlicher Partner gewinnen lässt. Die Werke von Marita Haibach und Elisa Bortoluzzi Dubach sind besonders hilfreich, allerdings immer im Hinblick auf eine durch einen Sponsor gesponserte Beziehung. In Bezug auf den vorherigen Teil dieser Arbeit, sollten die Non-Profit-Organisationen immer im Kopf behalten, dass eine solche Partnerschaft auch große Vorteile für die Unternehmen hat.

Durch die Verbreitung des Konzepts der Corporate Social Responsibility wollen Unternehmen wie nie zuvor langfristige Partnerschaften mit Betrieben oder Organisationen eingehen, die von der Gesellschaft anerkannt sind. Der Begriff „Partner“ statt Sponsor hat sich noch nicht durchgesetzt. In der folgenden Abbildung wird der Begriff Partnerschaft benutzt. Es zeigt die vorherigen Etappen und die Vorbereitung, bevor ein Kontakt mit einem Unternehmen stattfindet.

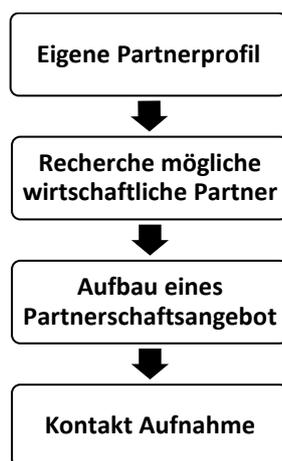


Abbildung 4: Ersten Etappen vor eine Partnerschaft

Quelle: eigene Darstellung

Die Organisation muss zunächst selber für sich ihr Partnerprofil machen: wer sind wir, was machen wir, warum, für was stehen wir, welche Zielgruppen haben wir, was ist unsere Organisationsphilosophie bzw. was sind unsere Werte. Auf der Basis dieses Profils muss dann genau recherchiert werden, welche Unternehmen für eine Partnerschaft in Frage kommen könnten und davon muss eine Liste erstellt werden. Der nächste Schritt ist der Aufbau eines Partnerschaftsangebotes. Das Partnerschaftsangebot besteht auf folgende Teilen:

- Organisationspartnerprofil
- Projektbeschreibung
- Partnerschaftsvision
- Zielgruppen
- Budget
- Finanzierungsplan
- Leistungen der Organisation
- Vorteile für den wirtschaftlichen Partner
- Von dem wirtschaftlichen Partner gewünschte Leistungen
- Timing und Ablaufplan
- Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner

- Erfolgskontrolle
(Bortoluzzi Dubach, 2011, S.84)

Das Partnerschaftsangebot ist die Basis für eine zukünftig erfolgreiche Zusammenarbeit mit einem wirtschaftlichen Partner. Es soll klar, kompakt und realistisch formuliert werden. Ohne Verschönerung sollen das Projekt, die Partnerschaftsvision und die Zielgruppen beschrieben werden. Das Budget soll mit möglichst konkreten Zahlen, die mit dem Projekt verbundenen Kosten zeigen. Wenn man die eigenen Einnahmen und die Einnahmen von anderen Partnern von dem Budget abzieht, erhält man die Höhe des gewünschten Partnerbeitrages. Andere Unterstützungsformen neben den finanziellen, sind natürlich auch möglich und müssen klar beschrieben werden. Hierzu zählen Dienstleistungen, Sachleistungen, Corporate Volunteering usw. Der Finanzierungsplan zeigt dann in Details die verschiedenen Geldquellen: weitere wirtschaftliche Partner, Förderstiftungen, Spenden, Beiträge der öffentlichen Hand und eigene Einnahmen. Dann kommt die Beschreibung der Leistungen von beiden Seiten und die Vorteile für den wirtschaftlichen Partner. Hier muss unter anderen die Öffentlichkeitsarbeit beschrieben werden. Verantwortlichkeiten und fixe Ansprechpartner müssen auch feststehen. Eine Skizze des Ablaufplans mit Timing der Leistungen von beiden Seiten und die dazugehörigen Controllingmaßnahmen, wie und wann diese durchgeführt werden und ein Angebot von regelmäßigen Treffen zwischen den Partnern schließt das Partnerschaftsangebot professionell ab.

Der erste Kontakt kann persönlich, schriftlich oder telefonisch stattfinden. Eine persönliche Ansprache hat die meisten Erfolgchancen. Dies kann durch einen schon existierenden persönlichen Kontakt stattfinden oder durch Türöffnerpersonen, die einen Kontakt zum Unternehmen haben. Existiert kein persönlicher Kontakt, so empfiehlt Haibach die Kombination Telefon-Schriftlich (Brief oder E-Mail)-Telefon (vgl. Haibach 2012, S. 441). Das erste Telefonat verfolgt das Ziel, sich mit den Verantwortlichen verbinden zu lassen und darum zu bitten, die Projektskizze zusenden zu dürfen. Da hier schon eine Absage kommen könnte, könnte man selber den Namen der Verantwortlichen recherchieren und gleich die Projektskizze per Mail oder per Post zukommen lassen, um dieses erste Absagerisiko zu vermeiden. Circa zehn Tagen danach empfiehlt sich ein Telefonat, um herauszufinden, ob Interesse besteht oder nicht und warum.

Wenn eine Kontaktaufnahme Erfolg hat und ein Unternehmen bereit ist, mit der Organisation eine Partnerschaft einzugehen, kommen wir in den Zyklus der Partnerschaft. Im Gegenteil zu einzelnen Projektförderungen, wo die Zusammenarbeit ein von Anfang an feststehendes Ende hat, möchte man mit einer Partnerschaft eine langfristige Beziehung aufbauen, über viele Jahre Bestand hat. Wenn die Partnerschaft offiziell vereinbart ist, wird sie durchgeführt, dann werden ihre Ergebnisse gemessen, angebrachte Anpassungen gemacht und sie läuft weiter. Die Controllingmaßnahmen müssen den Prozess begleiten. Die folgende Abbildung beschreibt diesen Zyklus.

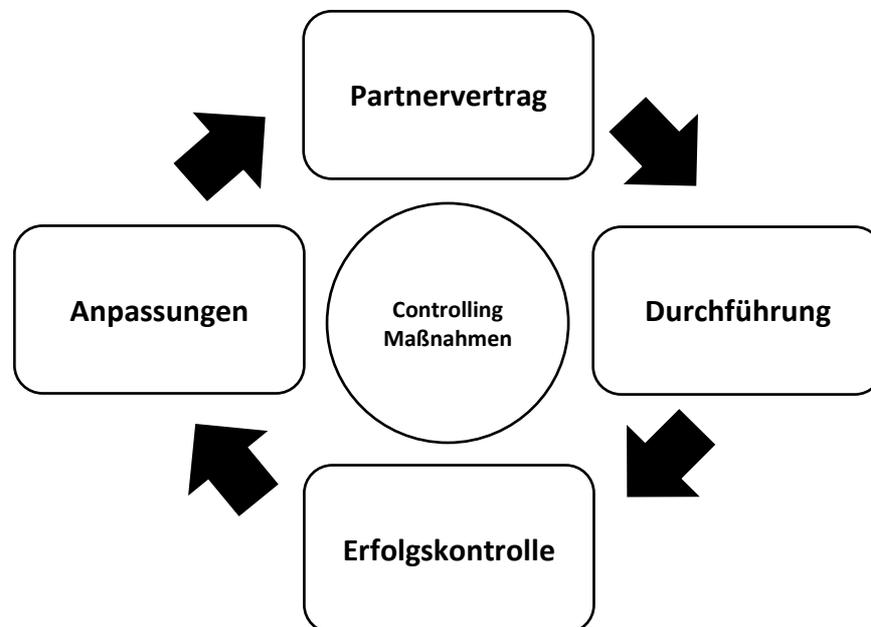


Abbildung 5: Zyklus eine Partnerschaft zwischen eine Non-Profit-Organisation und ein Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung

Der erste Schritt ist die Festlegung eines Partnerschaftsvertrags. Der Vertrag ist die Basis einer harmonischen Zusammenarbeit. Er sollte folgende Teile enthalten (vgl. Haibach 2012, S. 443):

- Leistungen des Unternehmens
- Leistungen der Kulturorganisation
- zeitlich räumliche Dimension
- finanzielle Vereinbarungen und technische Abwicklung
- Haftungsausschluss und Kündigungsfristen

Nach Abschluss des ersten Vertrags folgt die Durchführungsphase: die Leistungen von beiden Seiten werden in dem festgelegten Zeitplan durchgeführt. Die Vereinbarungen im Vertrag sollen nach Erfolgskontrollen, zum Beispiel einmal im Jahr, entsprechend der Erfolge oder Misserfolge, angepasst werden. Damit entwickelt sich auch die Partnerschaft weiter. Der Vertrag wird dann meistens nach den Anpassungen neu unterschrieben und so geht der Zyklus dann weiter.

Um eine effiziente Erfolgskontrolle machen zu können, sollten Controllingmaßnahmen die Partnerschaft begleiten und im Vertrag festgelegt werden. Controllingmaßnahmen sollten im Laufe der Partnerschaft geführt und sorgfältig dokumentiert werden.

Im Teil 3.1.3 dieser Arbeit wurden bereits Erfolgskontrollmaßnahmen gelistet, allerdings eher aus der Sicht der wirtschaftlichen Partner. Der kulturelle Partner soll natürlich dabei mitmachen, indem er unter anderem die Statistiken sammelt und zur Verfügung stellt. Zum Beispiel, wenn ein Unternehmen ein Kartenkontingent bekommt, sollte dokumentiert werden, wie viel davon von den Mitarbeitern tatsächlich genutzt wurde. Eine Partnerschaft sollte eine Win-Win-Vereinbarung sein. Die folgende Abbildung von Bortoluzzi Dubach gibt Reichweitekriterien einer Erfolgskontrolle für Sponsoringnehmer an.

Kriterien einer Erfolgskontrolle für Sponsoringnehmer	
Was Sie messen sollten:	Wie Sie messen können:
1. Mittel-/langfristige Sicherstellung der Finanzierung Ihrer Vorhaben	Finanzplan, Budget
2. Mittel-/langfristige Einbindung des Sponsors in Ihre Aktivitäten	Aktivierungsmaßnahmen des Sponsors
3. Höhe der Beiträge	Vertragliche Vereinbarungen
4. Art und Umfang der Sachleistungen	Vertragliche Vereinbarungen
5. Grad der Einbindung der Kunden und Mitarbeiter Ihres Sponsors in Ihre Aktivitäten	Evaluation Kommunikationsmaßnahmen des Sponsors/ Kontakte mit Sponsoren
6. Grad der Erweiterung der Reichweite Ihrer Kommunikation	Vertragliche Vereinbarungen und Feedback
7. Ausmaß, in dem neue, für Ihr Vorhaben wichtige Kontakte gewonnen werden konnten	Evaluation Neu- und Erstkontakte
8. Grad des Erwerbs von Know-how und Steigerung der Professionalität im Sponsoring	Interne Gespräche

Tabelle 3: Kriterien einer Erfolgskontrolle für Sponsoringnehmer

Quelle: Bortoluzzi Dubach, 2011, S.207

Für den kulturellen Partner gibt es interne und externe Messverfahren. Der wirtschaftliche Partner ist also nicht nur eine Geldquelle, sondern bietet auch gute Möglichkeiten, die Reichweite der Kommunikation der kulturellen Einrichtung zu erweitern. Das sollte durch externe Verfahren gemessen werden, wie zum Beispiel durch die Evaluation der Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens oder mit qualitativen Gespräche mit Meinungen oder Journalisten. Interne Gespräche helfen zum Beispiel dabei, die Erweiterung des Know-hows oder die Steigerung der Professionalität durch die Zusammenarbeit mit dem Partner zu messen.

Dazu sollte auch der Geldwert der Arbeitszeit, die für die Organisation und Durchführung der Partnerschaft nötig sind, kalkuliert werden. Viele Unternehmen haben eigene Marketing- oder sogar Sponsoring-Abteilungen, die sich komplett um solche Partnerschaften kümmern. Bei kulturellen Einrichtungen ist die Partnerschaftsarbeit fast immer eine Nebentätigkeit, die aber trotzdem viel Zeit kostet. Deshalb sollte man dokumentieren, wie viel Zeit für diese Tätigkeit nötig ist, und versuchen, die Effizienz zu optimieren. Die Höhe des Beitrags darf natürlich nicht niedriger sein, als der Betrag, der die Arbeit wert ist. Die Einbindung der wirtschaftlichen Partner durch die Teilnahme von Kunden und Mitarbeitern an den kulturellen Aktivitäten, ist ein wertvoller Erfolgsfaktor, der sich quantitativ gut messen lässt.

Speziell für Theater, werden die erfolgreichsten Partnerleistungen und die sinnvollsten Kriterien zur Erfolgskontrolle im folgenden Teil thematisiert.

3.2.2 Maßnahmen für Theaterbetriebe

Wirtschaftliche Partnerschaften sind ein Bereich, der sehr zeitaufwendig ist. Die Beziehung muss gepflegt werden, regelmäßige Kontakte sind notwendig und auch der Inhalt der Partnerschaft muss immer wieder erneuert werden. Deshalb sollten Theater Wege suchen, die Vorteile für ihre Partner haben, aber nicht zu viel Kraft und Zeit kosten. Kartenkontingente oder Vergünstigungen sind eine zeitsparende und sinnvolle Leistung für Theater, dadurch, dass sie damit Leute, die Unternehmen und Stakeholder erreichen, die sonst vielleicht nicht ins Theater gehen würden. Es gibt auch beim Theater zahlreichen Events, zum Beispiel Premieren, die genutzt werden können, um die Beziehungen mit den wirtschaftlichen Partnern zu pflegen. Das Unternehmen kann dort eine stärkere

Präsenz zeigen und eventuell auch für sich und seine Stakeholder Eintrittskarte bekommen.

Theater machen für ihre eigene kulturelle Arbeit viel Werbung und Pressearbeit. Diese bieten sich für einen gemeinsamen Auftritt mit dem unternehmerischen Partner an. Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit muss aber von Anfang an konkret festgelegt werden. Die Verwendung eines Titels wie „Hauptsponsor“, die Verbindung des Firmennamens mit dem Theaternamen, die Präsenz auf Drucksachen (Theaterkarten, Plakat, Programm), die Präsenz bei elektronischen Medien oder im Theater selbst – all diese Verfahren müssen ganz genau festgelegt werden (die Größe und die Positionierung des Logos, der Zeitraum wann und wie lange es angezeigt wird). Bei einem gemeinsamen Medienauftritt muss auch festgelegt werden, wer was wie in welcher Form wann und wie lange sagen oder zeigen darf (vgl. Bortoluzzi Dubach 2011, S. 88). Wichtig für das Theater ist die Bearbeitung von seinen Statistiken, um sich ein konkretes Bild von seinen Zielgruppen machen zu können und diese Zahlen seinen Partnern präsentieren zu können.

Bortoluzzi Dubach schlägt vor, ganz neue Erlebniswelten zu überlegen, die sich für die Zielgruppen des Unternehmens erschließen lassen (vgl. Bortoluzzi Dubach 2011, S. 89). Die Theaterwelt mit ihrer kreativen Umgebung ergibt sich perfekt für neue besondere Erfahrungen. Zugang zu den Kulissen oder die Beteiligung an einer Probe, die Berücksichtigung der verschiedenen Berufe des Theaters (Schneiderin, Tontechniker, Bühnenbild-Schreiner, Künstler), Sondertreffen mit den Künstlern nach einer Veranstaltung: mit Kreativität und mit Innovation lässt sich durch solche begeisternden Erlebnisse die Beziehung zwischen den zwei Partnern pflegen und vertiefen.

Es kann vorkommen, dass Unternehmen sicherstellen wollen, dass das Geld nur für die Kunst benutzt wird und nicht zum Beispiel für die Verwaltung oder Theaterrenovierung. Es bietet sich dann an, seinem Partner nachzuweisen, mit Bildern und Texten, was mit dem Geld gemacht wurde – zum Beispiel besondere Kostümbeschaffungen oder tolle Schauspieler, die sich das Theater leisten konnte. Solche kleinen Gesten vertiefen die Beziehung mit dem wirtschaftlichen Partner.

Für das Theatergeschäft eignen sich zum Beispiel folgende Controllingverfahren. Die Teilnahme der Mitarbeiter oder Kunden bei besonderen Anlässen oder die Nutzung von

Rabatten oder Kartenkontingenten lassen sich gut quantitativ messen. Quantitativ soll auch die Zeit, die für die Partnerschaftsarbeit nötig war, gemessen und ihr Wert in Geld kalkuliert werden. Die Information hilft dann Leistungen zu finden, die sich effizienter mit den normalen Theatertätigkeiten verbinden lassen. Gespräche mit dem Partner oder mit den eigenen Mitarbeitern helfen auch die Erfolge der Partnerschaft zu messen und die nötigen Anpassungen anzubringen.

Um besser und sicherer verhandeln zu können, ist es auch für die Theaterangestellten sinnvoll, sich der „wirtschaftlichen Sprache“ anzunähern. Zum Beispiel der Return on Invest, der im vorherigen Teil thematisiert wurde, FROI-BROI-CROI-SROI, sollten bekannt sein, um seinem wirtschaftlichen Partner besser zeigen zu können, was er mit einer Partnerschaft erhält. Solche Kenntnisse steigern die Verhandlungskompetenzen und helfen dabei, das Risiko überhöhter Forderungen von Gegenleistungen gering zu halten.

Wie diese Ansätze der Theorie bezüglich der Partnerschaften zwischen Kultureinrichtungen und Unternehmen, sich in die Praxis umsetzen lassen, wird im nächsten Teil dieser Arbeit analysiert.

4. Erfahrungen und Erwartungen. Interviews mit Unternehmen und Kulturschaffenden

In diesem Teil der Arbeit wird ein Blick in die Praxis geworfen. Dafür hat die Autorin eine empirischere Analyse, anhand qualitativer Interviews mit Fachleuten, durchgeführt. Zuerst werden der Analysekontext mit der ausgewählten Methodologie, die Auswahl der Interviewpartner, die Konstruktion des Interviewleitfadens, die Interviewdurchführung und die Grenzen dieser Analyse erklärt. Abschließend werden die Ergebnisse dieser Analyse mit der im vorherigen Teils dieser Arbeit thematisierten Theorie verknüpft.

4.1 Methodologie

Anhand von Robert Kaiser „Qualitative Experteninterviews Methode“ (Kaiser, 2014) wurde das Verfahren des leitfadengestützten Interviews ausgewählt. Der Leitfaden bietet dem Interview einen klaren Rahmen, lässt aber Raum und Freiheit für das Erzählen. Die Fragen können auch in einer anderen Reihenfolge beantwortet werden, wenn der Befragte durch die beschriebenen Anekdoten dazu kommt. Das semi-strukturierte Interview

ermöglicht auch das Vertiefen eines Themas oder sogar die Thematisierung anderer Punkte, die nicht im Fragebogen stehen und der Interviewer kann trotzdem wieder leicht zum Leitfaden zurückkommen. Rahmenbedingungen dafür sind ein aufmerksames und waches Zuhören und eine flexible Führungsfähigkeit durch Nachfragen (vgl. Kaiser 2014, S.53).

Die mit den in den Interviews gesammelten Daten, werden dann mit der von Kaiser beschriebenen Methode bewertet. Diese unterteilt sich in vier Arbeitsschritte:

- Die Kodierung des Textmaterials (anhand des Interviewleitfadens)
- Die Gegenüberstellung mehrerer Interviewabschnitte
- Die Identifikation der Kernaussagen
- Die theoriegeleitete Analyse.

Die im Interview-Leitfaden entwickelten Kategorien werden benutzt, um das Textmaterial zu kodieren. Diese Kodierung entspricht den Fragenkomplexen des Interview-Leitfadens (vgl. Tabelle 5, S. 31). Die Kodierung des Textmaterials ermöglicht eine Strukturierung der gesamten Daten. Damit lässt sich auch leicht identifizieren, welche Aussagen von den verschiedenen Befragten thematisch zusammengehören. Für die Analyse werden zunächst, entsprechend der gleichen Kodierung, Interviewabschnitte in einer Tabelle zusammengefasst, sodass sie leicht vergleichbar sind. Der nächste Schritt verfolgt die Identifikation der Kernaussagen der gegenübergestellten Interviewabschnitte. Mit den verarbeiteten Interviews lässt sich eine theoriegeleitete Analyse und Interpretation durchführen. Die qualitative Interpretation des Interviews wird mit der Theorie des Arbeitsteils 3.1 und 3.2 verknüpft und im Ergebnisse (4.6) beschrieben.

4.2 Auswahl der Interviewpartner

Die Masterarbeit beschäftigt sich mit der regionalen Dimension der Theater-Unternehmen-Partnerschaften. Die Region Oberfranken und insbesondere der Raum um Bayreuth wurden ausgewählt, weil sie der Verfasserin bekannt und entsprechende Interviewpartner leichter zugänglich sind. Als qualitative Untersuchung erhebt die Arbeit

den Anspruch für das Thema repräsentativ zu sein⁴. Deshalb deckt sie verschiedene Formen des Theaterschaffens ab: laufender Theaterbetrieb (Stadttheater Hof), Sommerfestspiele (Luisenburg Festspiele Wunsiedel), semiprofessionelles Theater (Studiobühne Bayreuth e.V.). Aufseiten der Unternehmen wurden die von den Theaterbetrieben selbst angegebenen Hauptpartner befragt. Die folgende Tabelle ordnet die ausgewählten Theater zwischen diejenigen Theater im Raum Oberfranken ein, welche ein eigenes Ensemble besitzen; zusammen mit ihren jeweiligen wirtschaftlichen Partnern. Die Bayreuther Festspiele wurden ausgenommen, da diese sich ausschließlich mit Opernproduktionen eines Komponisten beschäftigen. Somit ist ihr Rahmen zu speziell, um zu Generalisierungen im Sinne des Themas dieser Arbeit beizutragen, die sich mit dem Theater allgemein beschäftigt. Nach einer schriftlichen Interviewanfrage an die drei ausgesuchten Theater und ihre drei jeweiligen wirtschaftlichen Partner, kamen fünf Zusagen für ein Interview, nämlich von: Stadttheater Hof, Luisenburg Festspiele Wunsiedel, Sparkasse Hochfranken, REHAU AG und Dynamic Commerce⁵.

Theatername	Wirtschaftliche Partner
Landestheater Coburg	VR-Bank Coburg
Stadttheater E.T.A.-Hoffmann Bamberg	Werbepartner und die Sparkasse bei einzelnen Projekte
Fränkische Schweiz Theater Sommer	Sparkassen in Oberfranken
Bayreuther Festspiele	310KLINIK
Stadttheater Hof	REHAU AG Sparkasse Hochfranken
Luisenburg Festspiele	REHAU AG Sparkasse Hochfranken
Studiobühne Bayreuth	Sparkasse Bayreuth Dynamic Commerce

⁴ Im Gegensatz zu einer – ggf. darauf aufbauenden – quantitativen Untersuchung, welche repräsentativ für die untersuchte Grundgesamtheit (Unternehmen und Theaterbetriebe) sein soll (z.B. durch zufällige Auswahl der Befragten).

⁵ Aus Anonymitätsgründen, werden die interviewten Personen hier nicht mit Namen genannt.

Rosenberg-Festspiele Kronach	(über 70 Werbesponsor)
------------------------------	------------------------

Tabelle 4: Theater in Oberfranken

Quelle: eigene Darstellung (Bezirk Oberfranken, 2015)

Das Stadttheater Hof wurde im Jahr 1949 gegründet. Im Jahr 1994 bekam es einen Neubau in moderner Architektur. Das Theater besitzt sein eigenes Ensemble und ist im Bereich Schauspiel, Ballett und Musiktheater übers Jahr aktiv. (Theater Hof, 2017)

Die Luisenburg Festspiele in Wunsiedel finden auf der ältesten Freilichtbühne Deutschlands statt. Die sommerliche Festspielzeit wird jährlich von circa 140.000 Zuschauern besucht. Ihr Programm besteht aus Familienstücken, Musicals, Volksstücken und Theaterklassikern. Als Gastspiele veranstalten sie auch Operetten und Opern. (Luisenburg Festspiele Wunsiedel, 2017)

Die Sparkasse Hochfranken hat ihren Hauptsitz in der Stadt Selb. Als öffentlich-rechtliche Institution verfolgt die Sparkasse, neben ihren wirtschaftlichen Tätigkeiten, gemeinnützige Aufgaben. Die Sparkassen in Deutschland sind immer stark in ihrer eigenen Region verankert und unterstützen dort unter anderem den Sozial-, Sport- und Kulturbereich. (Sparkasse Hochfranken, 2017)

Der REHAU Gruppe ist eine Aktiengesellschaft. Mit ihren polymerbasierten Lösungen im Bereich Bau, Automotive und Industrie ist die Firma weltweit aktiv. Durch das persönliche Interesse an Kunst des REHAU Gruppe Präsidenten, Jobst Wagner, engagiert sich die Firma langfristig im Kulturbereich. (REHAU, 2017)

Die Dynamic Commerce GmbH ist eine junges IT-Unternehmen aus Kulmbach. Es stellt innovative E-Commerce-Software her. Als gesellschaftliches Engagement bietet die Firma gerne Corporate Giving und Corporate Volunteering an, indem sie die Webseite von Vereinen oder Organisationen erstellt. Dies haben sie auch für einen Theaterbetrieb, die Studiobühne Bayreuth e.V., geleistet (Dynamic Commerce, 2017). Diese Zusammenarbeit ist im Rahmen der hier behandelten Forschungsfrage relevant.

Das Stadttheater Hof und die Luisenburg Festspiele in Wunsiedel haben zwei gemeinsame Partner, die sie finanziell unterstützen, die Sparkasse Hochfranken und die REHAU AG. Die zwei Unternehmen unterstützen großzügiger die Luisenburg Festspiele, wo die REHAU AG sogar als Hauptsponsor aktiv ist. Das Stadttheaterhof hat keinen Vertrag mit der Sparkasse Hochfranken, sondern es handelt sich um eine jährliche Spende. Von der REHAU AG bekamen auch die zwei Theater, neben dem klassischen Sponsoring, Corporate Giving. Die Firma stellte ihre hoch-technologischen Produkte zur Verfügung, um die Außenbühne der Luisenburger Festspiele und die Heizung im Foyer des Theaters Hof neu zu machen (Interview Rehau AG, 2017).

4.3 Konstruktion des Interviewleitfadens

Die erste Etappe für die Konstruktion des Interviewleitfadens ist die Formulierung der Forschungsfrage. Das Ziel dieser qualitativen Analyse ist es, in der Praxis zu beobachten, welche Erfahrungen die Akteure der Branche wirklich gemacht haben. Anhand dieser Informationen, lassen sich dann Weiterentwicklungsstrategien für Partnerschaften zwischen Unternehmen und Theatern beschreiben. Die Hauptforschungsfrage lautet: Welche Erfahrungen haben Theaterbetriebe und Wirtschaftsunternehmen mit einer gemeinsamen Partnerschaft gemacht? Von dieser Hauptfrage lässt sich eine andere Forschungsfrage ableiten: Wie können sich Partnerschaften zwischen Wirtschaftsunternehmen und Theaterbetrieben weiterentwickeln?

Die verschiedenen Aspekte der Partnerschaften müssen thematisiert werden. Diese ergeben die Analysedimensionen. Hier also der Einstieg in eine Partnerschaft, ihre Durchführung, ihre Auswirkungen und die Erwartungen – jeweils auf Seiten des Wirtschaftsunternehmens und des Theaterbetriebes. Die Analysedimensionen werden weiter in Fragenkomplexe unterteilt. Für den Einstieg in eine Partnerschaft werden dann die Ansprechpartner zu dem Grund, dem ersten Kontakt, den Zielen und dem Vertrag befragt. Die Durchführung der Partnerschaft lässt sich in interne Durchführung und externe Durchführung unterteilen. Teil der Auswirkung sind die Erfolgskontrollinstrumente, das Image und die internen Auswirkungen. Unter Erwartungen befinden sich die Kritik bzw. Probleme und auch die Einstellung über die

Zukunft und die Entwicklung der Partnerschaft. Die Fragenkomplexe lassen sich problemlos in Interviewfragen umsetzen. Daraus ergibt sich zum Beispiel, bei der Analysedimension *Einstieg in Partnerschaft*, auf der Seite des Unternehmens für den Fragenkomplex *Ziele*: „Beschreiben Sie bitte die Ziele, die sie sich mit der Partnerschaft mit dem Theater X gesetzt haben.“ Die folgende Tabelle zeigt die verschiedenen Etappen der Konstruktion des Interviewleitfadens. Der gesamte Interviewfragebogen befindet sich im Anhang.

<u>Forschungsfragen</u>	<u>Analysedimensionen</u>	<u>Fragenkomplexe</u>	<u>Fragenkomplexe⁶</u>
<p>Welche Erfahrungen haben Theaterbetriebe und Wirtschaftsunternehmen mit einer gemeinsamen Partnerschaft gemacht?</p> <p>Wie können sich Partnerschaften zwischen Wirtschaftsunternehmen und Theaterbetriebe weiterentwickeln?</p>	<p>Wirtschaftsunternehmen CCR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einstieg in Partnerschaft • Durchführung • Auswirkung • Erwartungen <p>Theaterbetriebe Sponsoring</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einstieg in Partnerschaft • Durchführung • Auswirkung • Erwartungen 	<p>Wirtschaftsunternehmen (CCR)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einstieg in Partnerschaft <ul style="list-style-type: none"> ○ Grund ○ erste Kontakt ○ Ziele ○ Vertrag • Durchführung <ul style="list-style-type: none"> ○ Interne ○ Externe (Marketing, Werbung) • Auswirkung <ul style="list-style-type: none"> ○ Erfolgskontrolle ○ Image ○ Interne • Erwartungen <ul style="list-style-type: none"> ○ Kritik ○ Probleme ○ Zukunft ○ Entwicklung 	<p>Theaterbetrieb (Sponsoring)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einstieg in Partnerschaft <ul style="list-style-type: none"> ○ Grund ○ erste Kontakt ○ Ziele ○ Vertrag • Durchführung <ul style="list-style-type: none"> ○ Interne ○ Externe • Auswirkung <ul style="list-style-type: none"> ○ Erfolgskontrolle ○ Image ○ Interne • Erwartungen <ul style="list-style-type: none"> ○ Kritik ○ Probleme ○ Zukunft ○ Entwicklung

Tabelle 5: Konstruktion des Interviewleitfadens

Quelle: eigene Darstellung

4.4 Durchführung

Die fünf Interviews wurden zwischen Ende Juli und Anfang August 2017 durchgeführt, jeweils in den Büros der zwei Theater und der drei Unternehmen. Die Interviews haben zwischen 25 und 50 Minuten gedauert. Die Befragten haben zwei Tagen vor dem Termin per Mail die Fragen erhalten. Die Interviews wurden mit Einwilligung der Befragten aufgenommen. Alle haben die Fragen mit Offenheit und Präzision beantwortet.

⁶ Kaiser, Robert. Qualitative Experten-Interviews, Springer VS, 2014

4.5 Grenzen dieser Analyse

Die Möglichkeiten von Partnerschaften zwischen Wirtschaft und Kunst sind sehr vielfältig. Die Autorin hat diese Arbeit auf die Zusammenarbeit zwischen Theatern und Unternehmen begrenzt. Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde die qualitative Analyse auf die Region Oberfranken beschränkt. Die drei theatralischen Leuchttürme der Region und ihre jeweils hauptwirtschaftlichen Partner wurden um ein Interview gebeten. Ein Akteur hat die Interviewanfrage abgelehnt, also wurden fünf Interviews durchgeführt. Um einen globaleren Blick der Situation in Deutschland zu erhalten, müsste die Analyse auf mehrere Regionen bzw. Länder erweitert werden. Das Vorgehen könnte sich auch auf andere Kunstformen erweitert werden, um einen Gesamtüberblick der CCR in Deutschland zu erhalten.

4.6 Ergebnisse

Nach der Bearbeitung der im Interview gesammelten Daten, werden zunächst die Ergebnisse dieser Analyse beschrieben. Die Ergebnisse unterteilen sich in fünf Teile, nämlich Einstieg in die Partnerschaft, Durchführung, Erfolgskontrolle, Erwartungen und Vorstellungen hinsichtlich des Sponsorings.

Im Vorfeld waren sich die fünf befragten Organisationen einig über die Gründe und Ziele, die sie in einer solchen Partnerschaft verfolgen werden. Die drei Unternehmen wollten ihr eigenes Image in der Region beeinflussen und auch Mitarbeiter binden oder sogar neue Mitarbeiter gewinnen. Sie wollen als Corporate Citizen wahrgenommen werden und mit ihrer Leistung die Region auch kulturell attraktiv zu machen. Das spielt eine besondere Rolle für die Firma REHAU, die hoch qualifiziertes Personal sucht, was oft in der Region umziehen müssen.

„Man kann schon sagen, schaue her, es gibt schon Kultureinrichtungen, die wir auch unterstützen und [das] möchten wir auch langfristig absichern und das macht auch die Region lebenswert.“ (Interview REHAU AG, 2017)

Von der REHAU AG und der Dynamic Commerce waren hohes persönliches Interesse der Firmenleitung der entscheidende Grund, um eine Partnerschaft mit einem Theaterbetrieb einzugehen (vgl. Interview REHAU AG, 2017) (vgl. Interview Dynamic Commerce, 2017). Die Sparkasse Hochfranken ihrerseits ist, durch ihren staat-

öffentlichen Status, auch verpflichtet, kulturelle Einrichtungen in der Region zu fördern (vgl. Interview Sparkasse Hochfranken, 2017) Die drei Firmen teilten den Wunsch, die Region durch ihre bürgerlichen Engagements lebenswert zu machen. Rein altruistisch ist es nicht; Die verlangten Werbemaßnahmen stehen fest im Vertrag und sind den Firmen auch sehr wichtig. Damit veröffentlichen sie ihr Engagement, das dann von den Einwohnern, von den eigenen Mitarbeitern und weiteren Stakeholdern wahrgenommen wird. Dadurch vertieft sich langsam das Vertrauen, was auch langfristig den wirtschaftlichen Erfolg beeinflusst. Die drei Firmen wollen deutlich, dass ihre unternehmerische Bürgeraktivität einen internen, externen und wirtschaftlichen Einfluss hat. Die eigene Mitarbeiterbindung war ein ganz bedeutender Grund dafür, sich kulturell zu engagieren. Die Bekanntheit und Glaubwürdigkeit in der Region zu steigern, um die wirtschaftliche Aktivität positiv zu beeinflussen, war vor allem für die Sparkasse ganz wichtig (vgl. Interview Sparkasse Hochfranken, 2017). Letztendlich sind sie unter den Befragten der einzige Betrieb, der wirkliche Konkurrenten direkt in der Region hat, nämlich andere Banken. Der REHAU AG und die Dynamic Commerce haben vor allem internationale Kunden. Die zwei wollen vor allem für die eigenen Mitarbeiter die Lebensqualität der Region fördern und auch neue Mitarbeiter anziehen.

Für die Theater ist die finanzielle Unterstützung der Hauptgrund überhaupt beim Sponsoring mitzumachen. Die zwei Ansprechpartner waren sich einig, dass dieses Sponsoringgeld eine doppelte Wirkung hat. Einerseits hat das Geld natürlich eine Kaufkraft, die die Theater bei ihrer künstlerischen Arbeit unterstützt. Andererseits kann diese wirtschaftliche Unterstützung dem Freistaat nachgewiesen werden, um mehr Förderungen der öffentlichen Hand zu erhalten.

„[...] Ich kann genügend an generierten Fördermitteln nachweisen, die dann durch die öffentliche Hand entsprechend subsidiär noch gefördert werden können.“ (Interview Luisenburg Festspiele, 2017).

Natürlich ist die Erweiterung der Reichweite durch Kommunikation für die Theater auch ein großer Vorteil. Mit diesem besonderen Austausch mit den Firmen und den Gegenleistungen, wie Kartenkontingenten oder Mitarbeiterrabatten, hoffen die Theater die Mitarbeiter ihrer wirtschaftlichen Partner als neue Theaterbesucher zu gewinnen. Den zwei Theatern war schon bewusst, dass Firmen auch große Vorteile aus den Partnerschaften mit ihnen haben. Deshalb sind sie in der Lage auf Augenhöhe zu

verhandeln und auch gewünschte Gegenleistungen zu verweigern. Als wichtige Betriebe der Region, kannten sich alle Partner schon vor Jahrzehnten. Dadurch war auch keine Partnerprofilentwicklung nötig, um in eine Partnerschaft einzutreten. Die Theaterbetriebe hatten seit langem einen guten Ruf, von dem die Firmen profitieren wollen.

Bei der Frage „Wie haben Sie die Partnerschaft abgeschlossen?“, haben sich manche Antworten widersprochen. Die Sparkasse sagt zum Beispiel sie hat Sponsoringverträge – sowohl mit den Luisenburg Festspielen als auch mit dem Theater Hof. Die Sparkasse schließt Verträge bei sämtlichen Sponsoringunterstützungen ab 1000 € ab. Bei dem Theater Hof haben sie Werbeanzeigen auf der Rückseite der Theaterkarte für 1000 € gekauft. *„Für so eine große Einrichtung wie die Sparkasse zähle ich 1000 € für die Tickets nicht. [...] Es gibt keinen Vertrag, keine Gegenleistung.“* (Interview Theater Hof, 2017), so der Ansprechpartner des Theaters Hof. Das Theater Hof hätte dann nur einen Vertrag mit der REHAU AG. Sie sind dann in keiner offiziellen Partnerschaft mit der Sparkasse, halten sich aber trotzdem zurück vor Unterstützungen anderer Banken (vgl. Interview Theater Hof, 2017).

Die REHAU AG unterstützt die zwei Theatereinrichtungen mit finanziellen Mitteln seit Jahrzehnten. Im Jahr 2009 haben sie sich eine externe Beraterin geholt, um die Partnerschaft zu professionalisieren und Sponsoringverträge mit Gegenleistungen abzuschließen. Sie wollten letztendlich auch von dem Geld, das sie hergeben, profitieren. Der Ansprechpartner der Luisenberg Festspiele war aber überzeugt, dass diese Verträge bereits vor Jahrzehnten vor seiner Zeit Bestand hatten. Mit dem Theaterhof wurde auch erst im Jahr 2012 ein richtiger Sponsoringvertrag unterschrieben. Also, trotz der langfristigen Beziehungen zwischen den Partnern, sind die offiziellen Verträge relativ neu. Alle Partner waren sich einig, dass die Verträge Klarheit und Struktur geschaffen haben und dass es seitdem viel besser läuft.

Die Sparkasse und die REHAU AG haben auch unterschiedliche Verhalten gegenüber dem Geld, das sie zur Verfügung stellen. Die REHAU AG gibt ihrem künstlerischen Partner freie Hand und verlangt keine Finanzplanung. Die Sparkasse ihrerseits verlangt eine Finanzplanung und das Geld darf nur in der Kunst, also in den Theaterstücken, benutzt werden (vgl. Interview Sparkasse Hochfranken, 2017). Sie wollen mit ihrer

finanziellen Unterstützung keine Gebäudehaltung oder Verwaltungskosten finanzieren. Die Firmen mischen sich keinesfalls in den künstlerischen Schöpfungsprozess ein. Dieser respektvolle Abstand gegenüber der künstlerischen Arbeit sei essenziell für eine klare und sachliche Partnerbeziehung.

Die Software-Firma Dynamic Commerce hat keinen offiziellen Vertrag mit dem Theaterbetrieb unterschrieben. Sie hat ein Kundenangebot per Mail geschickt. Auf diesem Angebot stehen die Kosten, die mit der Herstellung einer solche Webseite verbunden sind und dass diese Gebühren 100 % gesponsert werden. Als Gegenleistung stehen der Name und das Logo der Firma auf der Webseite und auf dem Theaterprogramm. Die Partnerschaft stützt sich auf die persönliche Beziehung zwischen dem Firmenleiter und dem Theaterbetrieb, was natürlich langfristig problematisch sein kann. Die Firma möchte auch weiterhin die Partnerschaft einhalten und die Website alle 2-3 Jahren updaten. Dafür könnte die Firma mehr Gegenleistungen erhalten, zum Beispiel Freikarten für die Mitarbeiter. Auch von der Bekanntheit der Theaterbetriebe könnte das Unternehmen mehr profitieren, wenn es Werbeanzeigen vereinbaren würde. Ein Vertrag wäre in dem Sinne für die beiden Seiten nötig.

Nach der Partnerschaftsvereinbarung kam die Durchführungsphase. In den drei analysierten Partnerschaften gab es drei unterschiedliche CCR-Maßnahmen: Corporate Giving, Corporate Volunteering und Sponsoring. Die Softwarefirma Dynamic Commerce leistete ein intensives Corporate Giving und Volunteering Projekt, indem sie die Webseite des Theaterbetriebes komplett neu gestaltet hat. Dazu übernimmt die Firma auch die laufenden Kosten, weil die Webseite auf dem Webserver läuft und sie stehen auch für Fragen zur Verfügung.

„Es ist ja nicht einmal wir überweisen Geld und dafür sind wir mit dem Logo drin, sondern es ist ein Projekt das entstanden ist.“ (Interview Dynamic Commerce, 2017)

Die Firma REHAU AG unterstützt, zusätzlich zu ihren reinen Sponsoringverträgen, auch mit Corporate Giving – sowohl das Theater Hof als auch die Luisenburg Festspiele. Die Heizung im Foyer des Theaters Hof wurde von der REHAU AG konzipiert und hergestellt. Für die Luisenburg Festspiele haben sie die Bühne mit Relazzo (eine Mischung aus Holz und Kunststoff aus der Firma) ausgestattet.

„Für uns sind das auch tolle Themen, die wir dann auch schriftlich gut vermarkten können. Die sind für uns dann natürlich tolle Referenzobjekte.“ (Interview REHAU AG, 2017)

Bei den Luisenburg Festspielen haben sie auch einen Nachwuchspreis gestiftet, der einem jungen Schauspieler jährlich übergeben wird (vgl. Interview Luisenburg Festspiele, 2017). Mit diesem Corporate Giving Beispiele wird deutlich, wie kreativ man in solchen Partnerschaften miteinander umgehen kann. Als kreative Gegenleistung bekommt die Firma REHAU von den Luisenburg Festspielen eine Veranstaltung im Haus für ihre Mitarbeiter. Vergünstigte Karten für die Mitarbeiter und ein Kartenkontingent sind auch beliebte Gegenleistungen für die Firmen.

Für das überwiesene Geld gelten auch die klassischen Werbegegenleistungen. Also die Erwähnung der Partner auf gewissen Publikationen wie Karten, Programmheften und der Internetseite. Die Sparkasse und die REHAU AG zeigen übers Jahr Präsenz mit Fahnen an den Luisenburg Festspielen und auf dem Bildschirm im Wartebereich. Die Partner werden auch in Reden bei besonderen Veranstaltung genannt oder sogar eingeladen, um eine kurze Rede zu halten. Bei der Eröffnungspremiere sind auch die Sponsoringpartner eingeladen.

Die Sparkasse nutzt ihre Partnerschaften auch mit einem deutlichen Kundenbindungsziel. Jährlich stellen sie den Bus der Schule, die sie unterstützen, zur Verfügung, um das Kinderstück bei den Luisenburg Festspielen zu besuchen. Sie schreiben auch ihre kleinen Kunden an und laden diese zum vergünstigten Preis zum Kindertheater im Hof ein.

Mit diesen Beispielen, die zeigen was möglich ist, bei Partnerschaften zwischen Unternehmen und Theatern, wird deutlich, dass die theoretische Kategorisierung von Steinkellner (siehe 3.1.1) in der Praxis nicht sehr anwendbar ist. Die IT-Firma hat selber beantragt, die Webseite neu zu machen und hat dann mit dem Theaterbetrieb zusammengearbeitet. Da es sich nicht um eine künstlerische Beantragung handelt, fällt diese besondere Leistung in keine klare Kategorie. Die Firma REHAU ist mal repräsentativ, durch die vielen Werbemaßnahmen; mal kooperativ, wenn sie die Bühne neugestaltet hat; oder mal integrativ, wenn das Theater im Haus der Firma REHAU eine Sondervorstellung macht (vgl. Interview REHAU AG, 2017). Eine vertrauliche Beziehung ist die Basis einer kreativen, langfristigen Zusammenarbeit.

Die Partnerschaftsmaßnahmen hatten ähnliche Auswirkungen auf die fünf Betriebe. Für die drei Firmen ist die Verstärkung des Teamgefühls und die Mitarbeiterbindung die positivste Auswirkung der Partnerschaft.

„Unsere Mitarbeiter schauen sehr stark auf unser Engagement.“ (Interview Sparkasse Hochfranken, 2017)

„Es ist, glaube ich, für das Team eine tolle Sache. Man arbeitet für eine Firma, die sich kulturell auch engagiert.“ (Interview Dynamic Commerce, 2017)

Die Corporate Citizen Einstellung lohnt sich in jedem Fall für diese drei oberfränkischen Firmen. Dadurch, dass sie die Region unterstützen, um sie attraktiv und lebendig zu machen, verbessert sich ihr Image und es steigt ihre Glaubwürdigkeit, was auch weiterhin die Anzahl ihrer Stakeholder positiv beeinflusst. Dieses Vertrauen aufzubauen und zu pflegen, hat sie in ihre Region tief verankert.

Um die Erfolgskontrolle der Partnerschaft zu messen, gibt es einmal im Jahr ein Gespräch zwischen den Partnern. Als quantitative Messungsmaßnahme schauen sie, wie viel aus dem Kartenkontingent tatsächlich von den Mitarbeitern abgerufen wurde. Sonst sind qualitative Verfahren, wie Mitarbeitergespräche, Kundenbefragungen und Rückmeldungen von den Partnern die benutzten Controllingmaßnahmen. Die Softwarefirma konnte sogar dieses Projekt als riesen Erfolg bezeichnen, dadurch, dass sie durch den Kontakt mit dem Theaterbetrieb einen neuen Mitarbeiter gewinnen konnte. Die Firmen bekommen von den Theatern Publikationen zugeschickt, mit denen sie sich selber überzeugen können, dass sie wahrgenommen werden. Sie werden auch regelmäßig in Vorstellung eingeladen und können vor Ort selber messen, wie sie wahrgenommen werden. Als interne Auswirkungen waren die zwei Theater sich einig, dass diese Sponsoringarbeit sehr zeitaufwendig ist. Die erwarteten Gegenleistungen sind manchmal höher als der Wert des Geldes.

„Das überschätzen manche Firmen, also für 20.000 Euro können die uns nicht mehr Arbeit machen als das Geld wert ist.“ (Interview Theater Hof, 2017)

Die Theater müssen auch vorsichtig umgehen mit den Werbemöglichkeiten, die sie ihren wirtschaftlichen Partnern anbieten können. Das Publikum möchte ungern bei einem Theaterbesuch mit Werbung überfordert werden. Deshalb müssen die Theater Grenzen setzen und die wirtschaftlichen Partner sollten das auch verstehen und respektieren. Die

internen Auswirkungen, also wie die Firma bei ihren Mitarbeitern ihr kulturelles Engagement vermarktet, ist von viel größerer Bedeutung, als das, was die Werbung überhaupt bringt. Nach den Antworten in den Interviews spielte die Imagebildung in der Region eine geringere Rolle als die eigene Mitarbeiterbindung.

Dies untersuchten Partnerschaften sind auch nicht reibungslos verlaufen. Bei der Luisenburg ging eine Plane der Sparkasse verloren. Als die Sparkasse es gemerkt hat, wurde eine Ersatzbeschaffung verlangt. Die Luisenburg produzierte auf eigene Kosten eine neue Plane (vgl. Interview Sparkasse Hochfranken, 2017). Obwohl im Interview das Theater Hof gesagt hat, dass sie immer noch Veranstaltungen im Haus von REHAU machen, meinte die REHAU AG, dass seit zwei Jahren das Theater nicht mehr zu ihnen kommt, mit dem Grund, dass es für sie zu viel Aufwand war und dass sie immer auch Akustikprobleme hatten (vgl. Interview REHAU AG, 2017). Letztendlich war es aber auch Teil des Vertrags und stattdessen bekam die Firma ein extra Kartenkontingent. Es gab auch mit dem Theater Hof Ansätze und Überlegungen, einen Sponsoringvertrag mit der Sparkasse abzuschließen aber die Ideen zu Gegenleistungen, die die Sparkasse hatte waren für das Theater unerfüllbar. Für das Theater Hof muss der Zuschauerraum werbungsfrei bleiben. Wenn die Sparkasse verlangt, ihren Namen und das Logo auf dem Obertitel einer Oper zu haben, greife dies viel zu weit in die künstlerische Arbeit ein (Interview Theater Hof, 2017). Der Ansprechpartner des Theaters Hof meinte auch, dass sein Theater bereits das ganze Sponsoring mache und die Einnahme nicht mal ein Prozent des Budgets decke (vgl. Interview Theater Hof , 2017).

„Ich würde nicht sagen, dass es sich nicht lohnt, wir arbeiten schon zusammen aber man braucht eine gewisse Zurückhaltung.“ (Interview Theater Hof, 2017)

Insgesamt waren alle Befragten sehr zufrieden mit ihren Partnerschaften. Alle drei befragten Firmen engagieren sich langfristig in diesen Partnerschaften. Sie wollen, dass ihre kulturellen Partner mit ihrer Unterstützung langfristig rechnen können. Für die Theaterbetriebe ist Sponsoring *„ein Geschäft, was Zeit braucht“* (Interview Luisenburg Festspiele Wunsiedel, 2017). Sie haben keine extra Abteilung nur für das Sponsoring im Vergleich zur REHAU AG. Hierzu meinte der Interviewpartner: *„Diese Sponsoringthemen machen die Hälfte von meiner Tätigkeit [aus].“* (Interview REHAU AG, 2017) Die Theater müssen dann Wege finden, die ihre Sponsoringarbeit erleichtern, wodurch die Beziehung zu wirtschaftlichen Partner gepflegt wird, ohne sehr

zeitaufwendig zu sein. Der Interviewpartner meinte hierzu: *„Ich glaube auch, dass viele Firmen mittlerweile sehr offen sind, neue Sachen zu unterstützen, wie einen Theaterworkshop mit den Mitarbeitern z.B.“* (Interview Dynamic Commerce, 2017)

In dem letzten Teil dieser Arbeit werden Ansätze für die Weiterentwicklung von Partnerschaften zwischen Theatern und Wirtschaftsunternehmen beschrieben.

5. Fazit: Ansätze für die Entwicklung von Partnerschaften

Zusammengefasst und vereinfacht gesagt, Firmen wollen Vertrauen und Theater wollen Geld. Die Kooperation zwischen diesen beiden wichtigen Akteuren unserer Gesellschaft könnte aber viel weiter gehen. Einige Beispiele dafür gab es in den bearbeitenden Fällen dieser Analyse. Für die Weiterentwicklung der Kooperation müssten die Partner sich von der klassischen Sponsoringdenkweise entfernen und auf eine mehr zwischenmenschliche Ebene setzen.

Die Theorie- und Praxisteile dieser Arbeit zeigten, dass die Werbemaßnahmen als Gegenleistung immer noch eine massive Rolle in der vertraglichen Vereinbarung einer Zusammenarbeit spielen. Allerdings waren die Aussagen der Unternehmen im Interview hierzu eindeutig: die größten Wirkungen der Partnerschaft waren intern, also im Unternehmen selbst, für die eigenen Mitarbeiter. Zu hohe gewünschte Werbegegenleistungen wirken repulsiv auf die Theater und haben wie keine bedeutsame Wirkung auf das Image der Unternehmen. Welche Partnerschaftsmaßnahmen wären dann noch interessanter? Eine mehr integrative Zusammenarbeit ist vielseitig von beiden Seiten zu betreiben. Ein paar Ansätze werden folgend beschrieben.

Ein verbreitetes Problem für die Kultureinrichtungen ist, dass Partnerschaften vereinbaren und pflegen sie sehr viel Zeit, neben ihrer normalen künstlerischen Tätigkeit, kostet. Da die Budgets meistens nicht so groß sind, wie in der Wirtschaft, gibt es oft weniger Mitarbeiter, die genauso viel oder mehr Arbeit haben wie wirtschaftliche Mitarbeiter. Umso wichtiger sind dann eine strenge Organisation und Managementverfahren, damit die Arbeit effizienter gemacht wird. Genau in dem Bereich könnten Theatermitarbeiter viel von ihren Wirtschaftspartnern lernen (vgl. Schmitz,

2015, S. 134). Eine Corporate Volunteering-Vereinbarung, also dass ein Managementmitarbeiter der Firma für sechs Monate im Theater tätig wird, kann für beide Seiten hilfreich und relevant sein. Der Managementmitarbeiter erhält neue Ideen und Anstöße, dadurch dass er die Abläufe eines anderen Betriebs mitbekommt, nämlich eines kulturellen Betriebs, in dem immer viel Kreativität gefordert wird, und das Theater erhält Tipps und konkretere Arbeitsinstrumente, um seine Prozesse zu optimieren.

Auch Unternehmen können viel davon profitieren, wenn sie die Theaterwelt in ihr Arbeitsumfeld integrieren. Dieses Thema wird von Hans Joachim Hoppe in seinem Buch „Wie Unternehmen von Theater profitieren können“ behandelt. Er argumentiert unter anderem, dass das Improvisationstheater ein ideales Werkzeug ist, um die Führungskapazitäten zu optimieren. Improvisation verlangt eine offene Haltung und ein flexibles Denken; somit lassen sich auch Herausforderungen und Probleme im „Unternehmenstheater“ (Hoppe, 2017) behandeln. Dafür bieten sich zum Beispiel Theaterübungen im Rahmen eines spielerischen Workshops im Unternehmen an. Das Theater, wenn es sich zum Beispiel zur Wirtschaftsrealität erkundigt und was das Unternehmen gerade für Personalschwierigkeiten hat, könnte einen solchen Workshop aufbauen und anbieten. Für das Teamgefühl, die Führung und das Konfliktmanagement wäre dies eine wertvolle Initiative.

Wenn die interne Wirkung im Unternehmen bedeutsamer ist, gibt es noch viele integrative Gegenleistungen zu fordern. Ein Besuch der Kulisse vor einer Veranstaltung. Ein Gespräch mit den Künstlern nach dem Stück. Ein Besuch um die verschiedenen Theaterberufe kennenzulernen, mit den Kindern der Mitarbeiter. Eine Probe besuchen. Solche Maßnahmen sind zeitsparend, kostengünstig und vertiefen die Partnerschaft.

Theater sollten sich ein bisschen mit der CCR-Theorie auseinandersetzen, um die Motive und vor allem die Vorteile ihrer wirtschaftlichen Partner zu verstehen. Mit diesem Wissen werden sie verhandlungssicherer und können über die verschiedenen Returns on Investment (FROI, BROI, CROI, SROI) mit ihrem Partner diskutieren. Es wird dann deutlich, dass es sich nicht für die Theater lohnt, sich mit Gegenleistungen und deren Erfüllung zu überfordern und es sinnvoller ist, seinen Partner mit positivem

Imagegewinn, Mitarbeiterbindung, Glaubwürdigkeit und Vertrauenssteigerung zu überzeugen.

Unternehmen und Kultureinrichtungen sind wichtige Akteure unserer Gesellschaft, sei es u.a. als Arbeitgeber oder Wertevermittler. Sie sollen beide aufmerksam sein auf ihrer jeweiligen Rolle gerecht werden und sich durch eine gegenseitig stärken. Dazu gehört guter Wille, Kreativität und Mut.

Literaturverzeichnis

- Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst. (2015). *Grundsätze für die Förderung nichtstaatlicher Theater*.
- Bezirk Oberfranken. (kein Datum). Abgerufen am 09. 08 2017 von <https://www.bezirk-oberfranken.de>
- Bortoluzzi-Dubach, E., & Frey, H. (2011). *Sponsoring: Der Leitfaden für die Praxis* (5., aktualisierte und erweiterte Auflage Ausg.). Basel: Haupt.
- Bruhn, M. (2010). *Sponsoring, Systematische Planung und integrativer Einsatz* (5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Chan, T. W., & Goldthorpe, J. H. (September 2005). The Social Stratification of Theatre, Dance and Cinema Attendance. *Cultural Trends*, 14(55), 193-212.
- Deutscher Bühnenverein. (kein Datum). *Theaterstatistik*. Abgerufen am 13. 03 2018 von Bundesverband der Theater und Orchester: <http://www.buehnenverein.de>
- Deutscher Bundestag. (11. 12 2007). *Enquetekommission "Kultur in Deutschland"*. Abgerufen am 31. 10 2017 von Bundestag: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/070/1607000.pdf>
- Deutscher Bundestag. (2007). *Schlussbericht der Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland"*.
- Dynamic Commerce . (kein Datum). Abgerufen am 01. 07 2017 von <https://www.dcsolution.de>
- Enkelmann, W. D. (2006). Vom Wert des Überflüssigen Zum Verhältnis von künstlerischer Freiheit und wirtschaftlichem Gewinn. *Zeitschrift fuer Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 7(3), 357-368.
- Europäische Kommission. (2011). *Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Einen neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), KOM(2011) 681, vom 25.10.2011., Brüssel*.
- Glauner, F. (2016). *CSR und Wertecockpits / Mess- und Steuerungssysteme der Unternehmenskultur*. Heidelberg: Springer Gabler.
- Höchstädter, A. K., & Scheck, B. (2015). What's in a Name: An Analysis of Impact Investing Understandings by Academics and Practitioners. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 449.
- Habisch, A., & Schmidpeter, R. (2016). *Cultural Roots of Sustainable Management / Practical Wisdom and Corporate Social Responsibility*. Springer International Publishing Switzerland.
- Haibach, M. (2012). *Handbuch Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis* (Auflage: 4 Ausg.). Frankfurt: Campus Verlag.
- Heinrich, P., & Weichenrieder, E. (2015). *CSR und Kultur-Kommunikation Kulturelles Engagement überzeugend vermitteln*. (C. u.-R. V.Steinkellner, Hrsg.) Berlin: Springer-Verlag.
- Hoppe, H. J. (2017). *Wie Unternehmen von Theater profitieren können*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Interview Dynamic Commerce. (02. 08. 2017). geführt von der Verfasserin.

- Interview Luisenburg Festspiele Wunsiedel . (08. 08. 2017). geführt von der Verfasserin.
- Interview REHAU AG . (07. 08. 2017). geführt von der Verfasserin.
- Interview Sparkasse Hochfranken. (27. 07. 2017). geführt von der Verfasserin.
- Interview Theater Hof. (27. 07. 2017). geführt von der Verfasserin.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experten-interviews, Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Koch, P. D. (2014). *New Public Management*. Kaiserslautern: Technische Universität Kaiserslautern, Distance and Independent Studies Center.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften. (2001). *Gründuch, Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Brüssel.
- Lamprecht, W. (2013). *Schaffe Vertrauen, rede darüber und verdiene daran / Kommunikationspraxis und Performance Measurement von Corporate Cultural Responsibility* . Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden .
- Lamprecht, W. (2014). *Corporate Cultural Responsibility / Moratorium für Kultursponsoring*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Luisenburg Festspiele Wunsiedel . (kein Datum). Abgerufen am 01. 07 2017 von <http://www.luisenburg-aktuell.de>
- Müllerleile, D. C. (2016). *Fundraising*. Kaiserslautern: Technische Unversität Kaiserslautern, Distance and Independent Studies Center.
- Maon, F., & Lindgreen, A. (2015). Reclaiming the Child Left Behind: The Case for Corporate Cultural Responsibility. *Journal Bussiness*, 130, 755-766.
- Morrone, A., Tontoranelli, N., & Ranuzzi, G. (2009). "How Good is Trust?: Measuring Trust and its Role for the Progress of Societies". Von OECD Statistics Working Papers: <http://dx.doi.org/10.1787/220633873086> abgerufen
- Muschick, S. (2015). RWE Stiftung. Warum fördern Unternehmen Kultur? Eine zivilgesellschaftliche Betrachtung. In V. Steinkellner (Hrsg.), *CSR und Kultur, Corporate Cultural Responsibility als Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen* (S. 231-245). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- OECD . (2011). *Society at a Glance 2011: OECD Social Indicators*. Paris: OECD Publishing. Von http://dx.doi.org/10.1787/soc_glance-2011-en abgerufen
- REHAU AG . (kein Datum). *Unlimited Polymer Solutions*. Abgerufen am 01. 07 2017 von <https://www.rehau.com>
- Reinbacher, P. (2009). *Gewissensmanagement in Organisationen / Möglichkeiten im Umgang mit Corporate Social Responsibility*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sandberg, B. (2010). *Renditestreben im dritten Sektor*. (P. T. Hoelscher, Hrsg.) Suttgart: Meacenata Schriften Bd. 7, Lucius & Lucius.
- Schmitz, G. (2015). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter- Zielgruppe und Träger von Corporate Cultural Responsibility in der Region. In V. Steinkellner (Hrsg.), *CSR und Kultur, Corporate Cultural Responsibility als Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen* (S. 123-137). Berlin: Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Sparkasse Hochfranken . (kein Datum). Abgerufen am 01. 07. 2017 von <https://www.sparkasse-hochfranken.de>
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder. (2016). *Kulturfinanzbericht 2016*. Abgerufen am 31. Oktober 2017 von [destatis.de](http://www.destatis.de):

https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Kultur/Kulturfinanzbericht1023002169004.pdf?__blob=publicationFile

Steinkellner, V. (2015). *CSR und Kultur / Corporate Cultural Responsibility als Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen*. Von <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-47759-5> abgerufen

Studiobühne Bayreuth. (20. July 2017). Persönliches Telefongespräch geführt von der Verfasserin.

Studiobühne Bayreuth e.V. (2017). Abgerufen am 15. 03 2018 von Studiobühne Bayreuth: <http://www.studiobuehne-bayreuth.de>

Theater Hof . (kein Datum). <http://www.theater-hof.de>. Abgerufen am 01. 07. 2017

Zschesche, S. M. (2015). *Kulturorganisationen und Corporate Cultural Responsibility / Eine neoinstitutionalistische Analyse am Beispiel der Festivalregion Rhein-Neckar*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Anhang

Interview-Leitlinien

Interview mit:
Name und Adresse

Datum
Uhrzeit
Ort

Teil A

1. Beschreiben Sie bitte, wie Sie auf die Idee gekommen sind, eine Partnerschaft mit X einzugehen.
2. Gehen Sie jetzt bitte auf den ersten Kontakt zu dem Unternehmen bzw. dem Theater ein.
3. Erklären Sie mir bitte die Zielsetzungen in der Partnerschaft. *Welche Grundlage haben Sie? Wie sind sie entwickelt worden?*
4. Beschreiben Sie bitte in welcher Form Sie die Partnerschaft abgeschlossen haben.
Gibt es einen Rahmenvertrag oder ein offizielles Anerkennungsdokument?

Teil B

5. Erzählen Sie bitte von der Durchführung der Partnerschaft.
Was musste gemacht werden? Wie ist es gelaufen?

Teil C

6. Wie haben sie die Auswirkungen der Partnerschaft auf Ihr Theater bzw. Unternehmen evaluiert?
7. Erklären Sie bitte wie die Partnerschaft auf Ihre eigenen Mitarbeiter gewirkt hat.
8. Erzählen Sie bitte, wie Sie die Partnerschaft am Leben erhalten und pflegen.

Teil D

9. Erinnern Sie sich bitte an eine Situation, in der es Unstimmigkeiten mit Ihrem Partner gab. Wie haben Sie einen Konsens gefunden?
10. Beschreiben Sie bitte Anpassungen und Verbesserungen, die Sie in ihrer Partnerschaft vorgenommen haben bzw. gerne durchführen wollen.
11. Wie sehen Sie Ihre Zusammenarbeit in der Zukunft?