

# Arts Push Business

Welchen Nutzen haben Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUKs) für Unternehmen tatsächlich?  
CARSTEN BAUMGARTH, MARINA KALUZA, NICOLE LOHRISCH

## 1. Warum ist der Nutzen von KUKs für Unternehmen zentral für die Nachhaltigkeit von KUKs?

*Absolut Vodka*, eine globale Marke mit schwedischen Wurzeln, startete Mitte der 1980er-Jahre u. a. mit Andy Warhol oder Keith Haring eine intensive und langfristige Zusammenarbeit mit Künstlern für Events, Ausstellungen, die Gestaltung von Werbeanzeigen und Flaschendesign.<sup>1</sup> *Lego* bietet unter dem Namen *Serious Play* ein Workshopkonzept an, das sich dadurch auszeichnet, dass klassische Fragestellungen des Managements (z. B. Visionsentwicklung, Produktinnovationen) von den Teilnehmern des Workshops mithilfe von Legosteinen dreidimensional gestaltet und mit Geschichten verbunden werden (<<http://www.seriousplay.com>>; Stand: 13.05.2013). *Beiersdorf* setzte 2008 für seine Marke *Tesapack* in einer Anzeigenkampagne auf die Zusammenarbeit mit dem amerikanischen Künstler *Mark Kaishmann*.<sup>2</sup> Die schwedische Firma *Aspen* arbeitete im Rahmen des europäischen TILLT-Projektes mit der Tänzerin Veera Suvalo Grimberg zusammen und entwickelte mit den Mitarbeitern eine Tanzperformance (<<http://www.tillt.se/kundupdrag/aspens-petroleum/>>; Stand: 13.05.2013). Diese vier skizzierten Beispiele verdeutlichen bereits die Vielfalt an möglichen Berührungspunkten zwischen Kunst und Unternehmen.

Solche Verknüpfungen von Kunst und Unternehmen, die im Folgenden als Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUKs) bezeichnet werden, sind seit einigen Jahren in der Kunst-, Wissenschafts- und Forschungsförderpolitik en vogue. Dies belegen diverse öffentlich geförderte Forschungsprogramme (BERTHOIN ANTAL/IGLESIA/ALMANDOZ 2011; BERTHOIN ANTAL 2012), die Etablierung der Konferenz *Art of Management & Organization* (ART OF MANAGEMENT 2013) oder der Launch von spezialisierten Zeitschriften wie das

1 <<http://www.absolutartbureau.com>> (Stand: 13.05.2013); <<http://www.absolutartcollection.com>> (Stand: 13.05.2013).

2 <<http://www.jvm-neckar.de/2008/05/13/tesapack/>> (Stand: 13.05.2013); <<http://www.khaismanstudio.com>> (Stand: 13.05.2013).

2012 gestartete *Organizational Aesthetics* (<<http://ojs.wpi.edu/index.php/orgaesthetics>>). Bei diesen Parteien lässt sich geradezu eine KUK-Euphorie feststellen.

Hingegen lässt sich auf der Unternehmensseite erkennen, dass das Thema bislang nur bedingt angekommen ist. Die Durchsicht der Stichwortverzeichnisse und Gliederungen von klassischen deutschsprachigen und internationalen Lehrbüchern zum Management, zum Marketing und zur Markenführung zeigt, dass die Schlagworte Kunst, Art, Organizational Aesthetics, Wirtschaftsästhetik und verwandte Begriffe praktisch nicht vorkommen (Tab. 1) und damit KUKs bislang nicht zum klassischen Kanon der Management- und Marketingausbildung an Hochschulen gehören.

	Lehrbücher Management	Lehrbücher Marketing & Markenführung
<b>National</b>	Marcharzina/Wolf (2010): 0/1078 Steinmann/Schreyögg (2005): 0/914	Becker (2013): 1*/983 Homburg/Krohmer (2009): 1*/1283 Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 1*/888 Baumgarth (2008): 0/470 Esch (2012): 0/748
<b>International</b>	Barney/Hesterly (2012): 0/364 Robbins/DeCenzo/Coulter (2011): 0/459 Wit/Meyer (2010): 0/953	Jobber (2010): 1*/912 Kotler/Keller/Bradey/Goodman/Hansen (2009): 0/860 Keller (2008): 1**/676
1. Wert: Seiten mit Erwähnung von KUKs, 2. Wert: Gesamtseitenanzahl * Kultursponsoring; ** Marken für Künstler		

Tab. 1: KUKs im Spiegel der BWL orientierten Lehrbuchliteratur

Weiterhin deuten auch aktuelle Zahlen zu einzelnen Feldern auf die geringe Bedeutung von KUKs auf der Unternehmensseite hin. Bspw. zeigt die *Studie Sponsoring Trends 2012* einen seit Jahren deutlichen Rückgang des Anteils des Kunst- und Kultursponsorings am gesamten Sponsoringbudget (2004: 28,7 %; 2006: 23,6 %; 2008: 21,1 %; 2010: 18,2 %; BBDO Live 2010).

Ein möglicher Erklärungsansatz für diese geringe Relevanz auf Unternehmensseite könnte der fehlende wahrgenommene Nutzen, gemessen an der Erreichung von Unternehmenszielen, von KUKs sein. Dieses Argument gewinnt vor dem Hintergrund der stärkeren Zahlen- und Controllingorientierung in Unternehmen zusätzliches Gewicht. So konnte eine Studie von Verhoef/Leeflang (2009) für das Marketing nachweisen, dass die Bedeutung auf der Top-Management-Ebene von der

Quantifizierbarkeit des Erfolgsbeitrags des Marketings (Accountability) abhängt. Ein ähnlicher Zusammenhang kann auch zwischen der Quantifizierung des Nutzens von KUKs und der wahrgenommenen Relevanz auf Topmanagementebene vermutet werden. Daher ist zu erwarten, dass KUKs nur dann ein relevantes Konzept für Unternehmen sind, wenn unabhängig von staatlichen oder sonstigen Förderungen und unabhängig von den Vorlieben der Chefin oder des Chefs, Unternehmen einen tatsächlichen Nutzen aus solchen Kollaborationen ziehen können. Eine solche Nachhaltigkeit von KUKs wäre dann die Basis für Künstler, sich neben dem klassischen Kunstmarkt auch auf diesem Markt stärker zu engagieren und ihre Existenz dadurch zu sichern.

Der vorliegende Beitrag zielt daher darauf ab, einen Bezugsrahmen für die Analyse des Nutzens von KUKs aus Sicht der Unternehmen vorzustellen und exemplarisch einige Studien in diesen Bezugsrahmen einzuordnen. Dazu wird zunächst eine Systematisierung von KUK-Formen vorgestellt. Anschließend erfolgt die Ableitung eines Bezugsrahmens zu potentiellen Nutzenkategorien von KUKs für Unternehmen. Darauf aufbauend werden exemplarisch fünf Studien zu unterschiedlichen Spielarten von KUKs skizziert und in den Bezugsrahmen eingeordnet. Abgeschlossen wird der Beitrag neben einer kurzen Zusammenfassung mit der Formulierung von zukünftigen Forschungsideen.

## 2. Formen und Forschungsstränge

### 2.1 Formen

Wie die in Kap. 1 skizzierten Beispiele schon zeigten, subsumiert der Begriff KUK eine Vielzahl von Spielarten. Daher existiert in der Literatur auch eine Mehrzahl von Ansätzen zur Strukturierung dieser Kollaborationen zwischen Kunst und Unternehmen (BARRY/MEISIEK 2010; DARSØ 2004: 150; SCHIUMA 2011: 162ff.). Abb. 1 verdeutlicht anhand konkreter Instrumente diese Vielfalt.

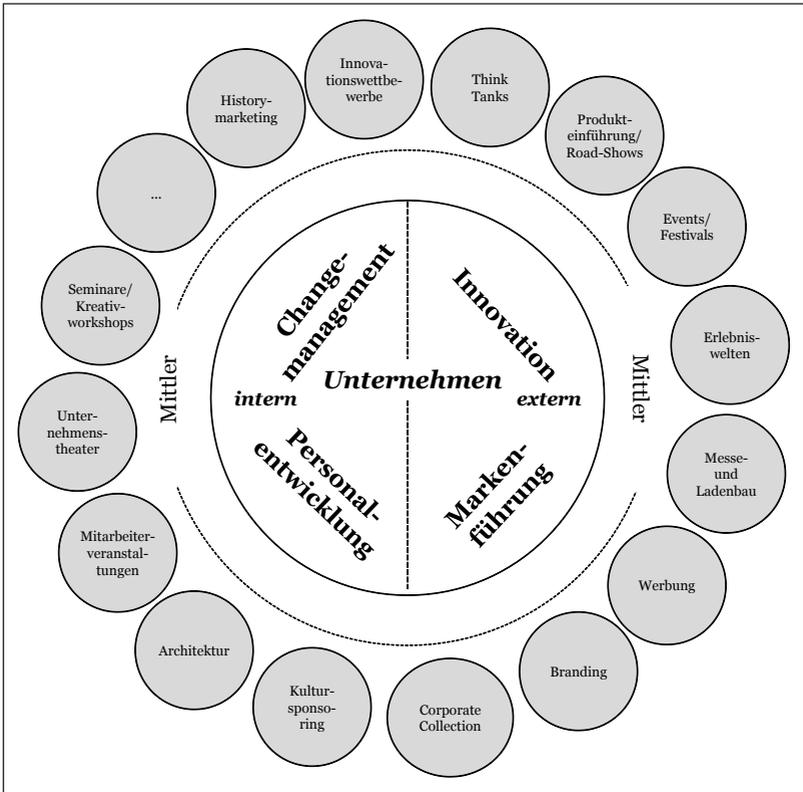


Abb. 1: ‚Artenvielfalt‘ von KUKs

Im Folgenden werden im Sinne eines klassifikatorischen Ansatzes fünf Merkmale zur Systematisierung von KUKs skizziert und anhand von Beispielen verdeutlicht.

(1) *Art der Intervention.* Ein erstes Kriterium stellt die Art der Intervention von Kunst in die Unternehmensprozesse dar. Dabei lassen sich idealtypisch vier Ausprägungen voneinander abgrenzen. Die erste Art der Intervention integriert die ‚Person(-en) des Künstlers‘ in die Unternehmenstätigkeit. Beispiele für diese Ausprägung sind Testimonialwerbungen mit Künstlern wie z. B. der Werbespot der Getränkemarkte *Vöslauer* mit Anna Netrebko.<sup>3</sup> Eine zweite Form der Intervention stellt auf das ‚Kunstergebnis‘ ab. Exemplarisch für diese Form sind Kunstsammlungen von Unternehmen (<<http://art.db.com>>;

3 <<http://www.youtube.com/watch?v=s7g7zrS8WY>> (Stand: 13.05.2013).

Stand: 13.05.2013). Diese beiden ersten Interventionsformen beziehen sich direkt auf die Kunst (Künstler bzw. Kunstergebnisse). Die beiden anderen Formen beziehen sich eher auf die Philosophie und Denkweisen von Kunst. Die dritte Form integriert ‚künstlerische Prozesse und Denkweisen‘ in das Unternehmen. Dieser Typ basiert häufig auf der Zusammenarbeit von Künstlern mit Mitarbeitern des Unternehmens im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung. Ein Beispiel für diese Form ist eine Zusammenarbeit von *Concept Nouveau* und der Firma *Hamm AG*, einem Anbieter für Bodenverdichtungsmaschinen, die unter dem Titel *Tango Tonnage* mit den Mitarbeitern aus der Produktion eine Tanzperformance mit Straßenwalzen entwickelt, einstudiert und aufgeführt haben.<sup>4</sup> Die vierte Form ist die Verwendung von ‚Kunst als Metapher‘ für Managementfragestellungen. Bspw. diskutierte das *Journal Organization Science* in einem Special Issue *Jazz als Metapher für das Management* (MEYER/FROST/WEICK 1995).

(2) *Kunstform*. Eine weitere Systematisierung von KUKs kann über die Kunstform erfolgen. Vier Formen werden hierbei voneinander abgegrenzt: Eine erste Form bildet die Bildende Kunst, welche alle Formen der visuell gestaltenden Kunst wie z. B. Malerei, Zeichnung, Bildhauerei, Grafik sowie Kunstgewerbe umfasst (JAHN/LIEB 2008: 2). Eine zweite Form stellt die Darstellende Kunst wie Theater, Tanz und Filmkunst mit der Besonderheit, eine vergängliche Form der Darbietung zu sein, dar. Die Musik als darstellende Kunst wird gesondert erfasst und beinhaltet Instrumentalmusik und Gesang (Oper, Musical etc.). Die vierte Kunstform bildet die Literatur, als Form mündlich oder schriftlich präsentierter sprachlicher Werke. Bspw. bieten die Hüttenwerke *Krupp-Mannesmann* regelmäßig künstlerische Projektarbeit als Kreativtraining für Auszubildende in Zusammenarbeit mit einem Dienstleister an. Der gemeinnützige Verein *crazyartists e.V.* realisiert Kunstprojekte im Bereich der Darstellenden Kunst wie Theater oder Satire und entwickelt neue Bildungsangebote zur kreativen Gesundheitsförderung (<<http://www.crazyartists.de/>>; Stand: 13.05.2013). Musik als Teamentwicklungswerkzeug bietet bspw. die Firma *Hoffmann & Petry Development* in Form von Workshops an. Ein Beispiel, wie Literatur als KUK wirken kann, ist das direkte Sponsoring des Buches *Das Fenster in der Literatur. Geschichte der freien Sicht* durch die Firma *Siegenia*,

4 <<http://www.concept-nouveau.de/projekte.htm#2002>> (Stand: 13.05.2013).

einem Hersteller von Fenster- und Türbeschlägen. Dabei sind einzelne KUKs auch mehreren Kunstformen zuordenbar, wie Tab. 2 zeigt.

(3) *Zeithorizont*. Der Zeithorizont eines KUKs reicht von kurzfristigen Aktionen, die dann meist in Form einzelner Projekte in Unternehmen auftreten, bis hin zu langfristigen, fest in die Unternehmenspolitik integrierten Aktionen. Die Kampagne *Denken ist Handeln* der *Boston Consulting Group* (BCG), die einen Künstlerwettbewerb umfasste und die Sieger mit der Erstellung von Motiven beauftragte, stellt eher eine kurzfristige Aktion dar. Es wurden 20 Kopf-Hand-Motive als künstlerische Visualisierung des Markenversprechens *Denken ist Handeln* der BCG veröffentlicht (BCG 2003). Als langfristige KUK ist *Abenteuer Kultur* der Drogeriekette *dm* als fester Bestandteil des Ausbildungsprogramms einzuordnen. Die Auszubildenden durchlaufen zwei je achttägige Theaterworkshops. In Zusammenarbeit mit Schauspielern, Regisseuren und Theaterpädagogen wird ein Stück erarbeitet und auf der Bühne aufgeführt.<sup>5</sup> Die Drogeriekette wirbt explizit mit dem *Erlebnis Ausbildung* und schafft hiermit ein Alleinstellungsmerkmal.

(4) *Intensität*. Zudem können KUKs über den Grad der Intensität systematisiert werden. Diese reicht von oberflächlichen und stark begrenzten bis hin zu intensiven und umfassenden Kooperationen. Die Kooperation mit Künstlernamen in einer relativ oberflächlichen Form nutzt bspw. die Firma *Montblanc*. Der Hersteller von hochwertigen Schreibgeräten hat Sondereditionen von Füllfederhaltern im Angebot, die zum Beispiel *Johannes Brahms* oder *John Lennon* heißen und die durch die Namen und durch das Verpackungsdesign jeweils Bezug zu den Künstlern herstellen.<sup>6</sup> Ein anderes Beispiel, welches wesentlich intensiver und umfassender im Unternehmen integriert ist, sind die Aktivitäten der Firma *Vitra*. Initiativen wie die Architektur des *Vitra Campus*, das *Vitra Design Museum*, Workshops, Publikationen, Sammlungen und Archive sind in die Firmenphilosophie von *Vitra* integriert. Die Bauten, Design- und Architekturbestandteile werden zudem praktisch als Standort und Arbeitsumfeld genutzt.<sup>7</sup>

5 <[http://www.dm.de/de\\_homepage/arbeiten-und-lernen/](http://www.dm.de/de_homepage/arbeiten-und-lernen/)> (Stand: 13.05.2013).

6 <<http://www.montblanc.com/de-de/shop/writing-instruments/browse.aspx>> (Stand: 13.05.2013).

7 <<http://www.vitra.com/de-de/corporation/about-vitra>> (Stand: 13.05.2013).

(5) *Unternehmensbereich*. Darüber hinaus ist es bedeutsam, welchem Unternehmensbereich eine KUK schwerpunktmäßig zugeordnet ist. Auf der einen Seite gibt es KUKs mit internem Fokus, die sich bspw. mit der Personal- und Organisationsentwicklung im Unternehmen befassen und in der Regel der Personalabteilung zugeordnet sind. Auf der anderen Seite gibt es KUKs mit externem Fokus, die in der Hauptsache nach außen kommuniziert werden und sich über Marketing und die Darstellung der Marke an die Öffentlichkeit richten. Ein Beispiel für eine interne Ausrichtung ist die Nutzung von Tanz und Malerei zur Verbesserung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit bei dem schwedischen Papierhersteller *SCA Publication Papers* im Rahmen des *Airis/TILLT-Projektes*.<sup>8</sup> Eine eindeutig extern ausgerichtete KUK ist die Installation der übergroßen Skulptur eines High-Heels, welcher im Inneren ein Renaissance-Gemälde des Künstlers *Jean-Jaques Ory* abbildet, in der italienischen Schuhmanufaktur von *Louis Vuitton*.<sup>9</sup>

Die fünf vorgestellten Merkmale mit ihren jeweiligen Ausprägungen ermöglichen es, reale KUKs zu systematisieren. Tab. 2 ordnet exemplarisch die in Kap. 1 skizzierten KUKs in dieses Raster ein.

	<b>Absolut Vodka</b>	<b>Lego Serious Play</b>	<b>Aspen &amp; Veera Suvalo Grimberg</b>	<b>Tesapack &amp; Mark Kaishmann</b>
<b>Art der Intervention</b>	Künstler & Kunstergebnis	Künstlerische Prozesse	Künstlerische Prozesse & Kunst als Metapher	Kunstergebnis
<b>Kunstform</b>	Bildende und Darstellende Kunst, Musik	Bildende Kunst	Darstellende Kunst	Bildende Kunst
<b>Zeithorizont</b>	langfristig	kurzfristig	kurzfristig	kurzfristig
<b>Intensität</b>	intensiv & umfassend	oberflächlich & begrenzt	intensiv & umfassend	oberflächlich & begrenzt
<b>Unternehmensbereich</b>	externer Fokus	interner Fokus	interner Fokus	externer Fokus

Tab. 2: *Einordnung von realen KUKs in die KUK-Klassifikation*

8 <<http://www.tillt.se/kunduppdrag/sca-edet-bruk/>> (Stand: 13.05.2013).

9 <[http://www.louisvuitton.fr/front/#/fra\\_FR/Journeys-section/LV-et-les-Arts/Art-Wall/Jean-Jacques-Ory](http://www.louisvuitton.fr/front/#/fra_FR/Journeys-section/LV-et-les-Arts/Art-Wall/Jean-Jacques-Ory)> (Stand: 13.05.2013).

## 2.2 Forschungsstränge

Ebenso vielfältig wie die Formen sind auch die fachlichen, theoretischen und empirischen Forschungsstränge, die Erklärungsbeiträge zu KUKs liefern können. Eine umfassende Darstellung des Forschungsstandes von KUKs geht weit über die Zielsetzung des vorliegenden Beitrags hinaus. Daher sollen die folgenden vier Abschnitte nur zentrale Forschungsstränge andeuten, die für die Erklärung des Nutzens von KUKs Potential besitzen. Die Forschungsstränge entstammen unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen, die sich unabhängig voneinander dem Thema KUK nähern und verschiedene Kunstformen und Anwendungsbereiche behandeln. Diese reichen über die Behandlung von unternehmensinternen Themen wie Wirtschaftsästhetik, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung, Entrepreneurship, Innovation, Design Thinking und Agile Methoden bis hin zu Themen, die extern fokussiert sind, wie Marketing, Markenführung und Markenanreicherung.

(1) *Wirtschaftsästhetik.* Der Forschungsstrang der Wirtschaftsästhetik existiert im internationalen Raum bereits seit rund 20 Jahren als Organizational Aesthetics (DOBSON 1999; LINSTEAD/HÖPFL 2000; STRATI 1992, 1996, 1999). In Deutschland hingegen wurde die Wirtschaftsästhetik erst in den letzten Jahren als Forschungsfeld entdeckt (BIEHL-MISSAL 2011; TSCHACHER/TRÖNDLE 2005; TRÖNDLE 2005; TRÖNDLE/WARMERS 2011; BERTHOIN ANTAL 2009, 2012). Es handelt sich um ein Fachgebiet der Wirtschaftswissenschaften, das interdisziplinär angelegt ist. Die Wirtschaftsästhetik verbindet verschiedene Disziplinen wie Ästhetik, Ethik, Philosophie, Soziologie, Kommunikationswissenschaften sowie Kultur- und Kunstmanagement und sucht Anknüpfungspunkte an/für die künstlerische Praxis. Im Allgemeinen geht es um die Ästhetisierung des Managementbereiches. Im Detail geht es um sinnliche und emotionale Wahrnehmungsformen und deren Auswirkungen auf das Management (TRÖNDLE 2005). Insbesondere durch die Erforschung von Wirkungen von künstlerischen Interventionen in Organisationen und Unternehmen sollen Potenziale von Kunst für das Management untersucht und proklamiert werden.

(2) *Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung.* Eine weitere Forschungsströmung behandelt dagegen die Identitätsorientierung von Unternehmen. Wissenschaftler untersuchen die Wirkungen von Kunst auf die Organisationsstrukturen und Geschäfts-

prozesse vor allem im Rahmen des Change Managements. Doch nicht nur die Organisationsstrukturen selbst, auch die Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt der Untersuchungen, indem der Nutzen von Kunst für die Personalentwicklung (ANDRECHT 2012; HEINDL 2007; SCHÄFER 2004; SCHWAIGER 2002) thematisiert wird. Auswirkungen von Kunst werden vor allem bei der Entwicklung kognitiver und kommunikativer Fähigkeiten sowie bei Förderung der Zusammenarbeit und der Motivation erwartet (BIEHL-MISSAL 2011). Neben wissenschaftlichen Beiträgen zum Unternehmenstheater (SCHREYÖGG/DABITZ 1999; SCHREYÖGG/HÖPFL 2004) existieren in diesem Bereich auch zahlreiche Veröffentlichungen aus dem Praxiskontext in Form von Ratgebern von den Mittlern selbst über professionelle Unternehmenstheater oder von Kreativcoachs (AMELN/KRAMER 2007; FISCHER-LICHTE/RISI/ROSELT 2004, FLUME/HIRSCHFELD/HOFFMANN 2000, TAYLOR 2008, STOLLSTEINER 2008).

(3) *Entrepreneurship, Innovation, Design Thinking und Agile Methoden.* Einige wissenschaftliche Publikationen und Forschungsprojekte (u. a. Hybrid-Plattform der *Universität der Künste Berlin* und der *Technischen Universität Berlin*; (ID)factory der *Technischen Universität Dortmund*) widmen sich den Bereichen der Entrepreneurship- und Innovationsforschung. Primär geht es um die Anwendung non-linearer Denkweisen zur Unterstützung von Entwicklungs- und Arbeitsprozessen beispielweise in der Produktentwicklung (BERTRAM 2012; BIEHL-MISSAL 2011; DENNIS 2003; DENNIS/MACAULAY/LARSEN 2009; GOETZ 1998; RENKER 1998; STOBBE/TERHALLE 1998). Relativ junge Forschungsrichtungen, die bislang ohne expliziten Kunstbezug auskommen, aber sich auch mit non-linearem Denken in Innovationskontexten beschäftigen, sind das Design Thinking (BROWN 2008, 2009; MARTIN 2009) und die Agilen Methoden (<<http://agilemanifesto.org/>> (Stand: 17.01.2013); SCHWABER/BEEDLE 2001).

(4) *Marketing, Markenführung und Markenanreicherung.* Ein weiterer Forschungsstrang bezieht sich auf den externen Fokus von Unternehmen. Es geht um die Verfolgung imagegetriebener Ziele. Im Mittelpunkt der Betrachtungen steht der Nutzen von Kunst insbesondere für den Kommunikations- und Marketingbereich. Kunst dient demnach als Mittel zur Förderung und Pflege der Reputation, des Images und des Vertrauens beim Kunden zum Unternehmen und seinen Produkten (GLOGGER 1999; HERMANNNS/MARWITZ 2008; WITT

2000). Kunst wird hierbei gezielt im Rahmen der Markenführung und Markenanreicherung eingesetzt. Sei es beim Aufbau von Corporate Collections (CONZEN/SALIE 2012; EBERT 2005; LIPPERT 1990; SILBERER/KÖPLER/MARQUARDT 2000), Kunstsponsoring (BRUHN 2005, 2010; CLEMENT 2004; EMUNDTS 2003; MÜLLER 1998), Branding (LANGNER 2003; MARQUART/ESCH/KIEDAISCH 2004), Markenanreicherung (BAUMGARTH 2003; KELLER 2008; UGGLA/ÅSBERG 2009) oder der Kreation von Events und Erlebniswelten (BETZ/HITZLER/PFADENHAUER 2011; HERBRAND 2008; NUFER 2012) durch Künstler. Ferner widmen sich Wissenschaftler dem Historymarketing (HERBRAND/RÖHRIG 2006; SCHUG 2003), welches die Potenziale künstlerischer und kultureller Techniken für die Darstellung und Vermittlung der Unternehmensgeschichte thematisiert.

### **3. Nutzen von KUKs für Unternehmen**

#### **3.1 Bezugsrahmen**

Neben den verschiedenen Formen von KUKs ist für die Ableitung eines Bezugsrahmens zum Nutzen von KUKs für Unternehmen eine Bestimmung und Systematisierung des Nutzens notwendig. Hier wird davon ausgegangen, dass ein Nutzen für das Unternehmen vorliegt, wenn eine KUK die Zielerreichung des Unternehmens erhöht. Zur Systematisierung der Ziele und damit der Nutzenkategorien lassen sich sowohl inhaltliche als auch formale Kriterien heranziehen. Formal lassen sich tendenziell weiche (Mode-1) und tendenziell harte (Mode-2) Nutzenkategorien voneinander abgrenzen. Während ein Mode-1-Nutzen nur bedingt quantifizierbar ist und nur einen mittelbaren Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens ausübt, zeichnen sich Mode-2-Nutzen durch ein hohes Maß an Quantifizierbarkeit (z. B. Kennzahlen aus dem Rechnungswesen) aus. Zwar ist diese Zweiteilung eher ein Kontinuum als eine scharfe Klassifikation, allerdings hilft sie dabei sowohl bestehende empirische Erkenntnisse einzuordnen als auch zukünftige Studien zum Nutzen von KUKs zu planen. Weiterhin lassen sich Nutzenkategorien nach ihrem ‚Inhalt‘ systematisieren. Hier werden vier Inhaltskategorien unterschieden: Organisations-, Mitarbeiter-, Markt- und Unternehmensnutzen. Während die Kategorien Organisations- und Mitarbeiternutzen die interne Sicht abdecken, umfasst die Kategorie Marktnutzen die externe Sichtweise. Die Kate-

gorie Unternehmensnutzen bildet dann mit den Oberzielen die finale Nutzenkategorie des Unternehmens.

Neben den verschiedenen Formen von KUKs und den verschiedenen Nutzenkategorien, die auch untereinander in Beziehung stehen, lässt sich der Bezugsrahmen durch Variablen ergänzen, welche die Zusammenhänge zwischen KUK und Nutzen für das Unternehmen moderieren können. Diese Moderatoren, deren Funktionen aus Platzgründen hier nicht weiter vertieft werden, lassen sich aufteilen in umwelt- (z. B. Branche des Unternehmens) und unternehmensbezogene (z. B. Größe und Finanzkraft des Unternehmens) Moderatoren. Abb. 2 fasst diesen vorläufigen Bezugsrahmen zur Analyse des KUK-Nutzens für Unternehmen grafisch zusammen.

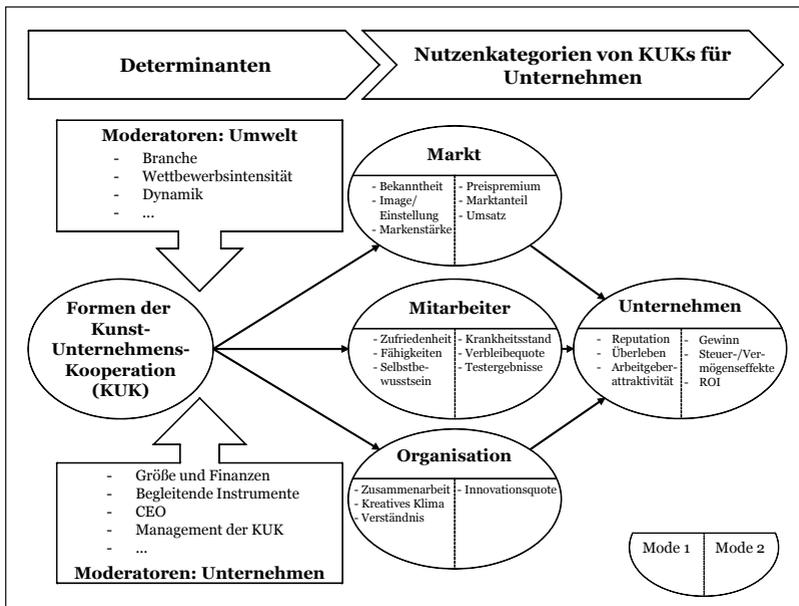


Abb. 2: Bezugsrahmen zur Analyse des KUK-Nutzens für Unternehmen

### 3.2 Ausgewählte Studien

Im Weiteren werden fünf ausgewählte Studien vorgestellt, die aus unterschiedlichen Blickwinkeln und Forschungsrichtungen empirisch den Nutzen von KUKs untersucht haben. Diese Studien sollen zum einen zeigen, dass der vorgestellte Bezugsrahmen in der Lage ist, existierende Studien in Bezug auf den Nutzen von KUKs für Unternehmen

auszuwerten und einzuordnen. Zum anderen steht diese Auswahl an Studien stellvertretend für wichtige Forschungszeige, die Potenzial zur Beantwortung der Frage nach dem Nutzen von KUKs für Unternehmen besitzen.

(1) *Bildende Kunst als Erfolgsdeterminante von Markentransfers.* Hagtvedt und Patrick (2008) veröffentlichten im *Journal of Consumer Psychology* eine Studienreihe von drei Laborexperimenten, die den Einfluss des Einsatzes von Kunst (z. B. Bilder von Monet oder Turner) auf den Erfolg von Markentransfers für verschiedene Konsumgüter untersuchte. Ausgehend von den weithin akzeptierten Erkenntnissen der Markentransferforschung, dass der Erfolg eines Markentransfers von dem wahrgenommenen Fit zwischen der Muttermarke und der neuen Leistung sowie der Markenstärke der Muttermarke abhängt, leiteten sie Hypothesen über den Einfluss von Kunst auf den Fit und das Markenimage der Muttermarke ab. Aufbauend auf Ergebnissen zum Einfluss der kognitiven Flexibilität auf die Fitbeurteilung vermuteten die Autoren, dass die Wahrnehmung von Kunst einen positiven Einfluss auf die kognitive Flexibilität und damit auf die Fitbeurteilung ausübt. Über die Argumentation, dass Kunst mit Assoziationen wie Kultiviertheit, Luxus und Prestige verknüpft wird, erwarteten die Autoren auch einen positiven Einfluss von Kunst auf das Markenimage der Muttermarke. Alle drei Experimente konnten diese beiden Haupteffekte von Bildender Kunst auf die Muttermarkenstärke und den Fit nachweisen und dies auch unabhängig davon, ob das Kunstwerk als solches eher positiv oder negativ von den Konsumenten beurteilt wurde.

(2) *Wirkungen von Kunst- und Kultursponsoring.* Schwaiger (2001, 2002, 2008) hat sich in mehreren Studien Anfang des Jahrtausends im Auftrag des Arbeitskreises *Kultursponsoring des Kulturkreises der Deutschen Wirtschaft* (BDI) intensiv mit dem Status quo und den Wirkungen von Kultursponsoring auseinandergesetzt. Die Studien sind aus der Grundintention heraus entstanden, Wirkungen von Sponsoringaktivitäten im Kunst- und Kulturbereich zu messen. Schwaigers Untersuchung bemängelt, dass zwar eine Fülle an Beiträgen zum Einsatz von Sponsoringinstrumenten im Kulturbereich existierte, jedoch keine aussagefähigen Wirkungszusammenhänge untersucht wurden. In einem Arbeitspapier aus dem Jahre 2001 (SCHWAIGER 2001) standen die Wirkungen von gesponserten Kulturevents (n = 13) auf die Besucher im Fokus. Die Wirkungen wie z. B. Wahrnehmung des Sponsors oder

die allgemeine Akzeptanz von Kultursponsoring wurden mithilfe von Besucherbefragungen (n = 1.826) erhoben. Die Ergebnisse zeigten u. a. unterschiedliche Werte für die Wahrnehmung des Unternehmens bzw. der Marke als Sponsor (Minimum: 12,9 %; Maximum: 93,5 %).

(3) *Kunstsammlungen von Unternehmen.* Anliegen der Studie von Kottasz et al. (2007) war es, Unternehmenskunstsammlungen hinsichtlich ihres Einflusses auf die Corporate Identity sowie die Mitarbeiter und die Kunden zu untersuchen. In einem ersten Schritt analysierte man die einschlägige Literatur zum Thema und leitete Hypothesen ab, die mittels einer standardisierten Befragung überprüft wurden. Befragt wurden 181 Unternehmen aus neun Ländern, die jeweils eine Kunstsammlung besitzen. Davon haben über 88 % der Unternehmen ihre Kunstsammlung dezentral im Gebäude verteilt. Es wurden keine signifikanten Länderunterschiede festgestellt. Untersucht wurde der Einfluss interner und externer Faktoren. 54 % sammeln Kunst aller Kunstrichtungen und Epochen. 2007 betrug der durchschnittliche Zeitraum eines Sammlungsaufbaus 14,5 Jahre. 20 % widmen sich der zeitgenössischen Kunst. Als klassisch bezeichnen 26 % der Unternehmen ihre Kunstsammlung. 34 % besitzen einen Kunstbeauftragten, der ausschließlich die Kunstsammlung betreut. In 21 % der Unternehmen liegt die Kunstsammlung im Aufgabenbereich der Marketing- oder Kommunikationsabteilung. Zur Chefsache wurde die Kunstkollektion in 18 % der Fälle erklärt.

Relevant für die Studie ist die Untersuchung der Branchen-zugehörigkeit und der Wettbewerbssituation. Die Studie stellte des Weiteren fest, dass Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor wie Banken und Versicherungen, die vorwiegend immaterielle Leistungen anbieten, eher Kunstsammlungen besitzen als Unternehmen aus der Industrie. Auch in Branchen mit hohem Wettbewerb integrieren die Unternehmen Kunstsammlungen als Alleinstellungsmerkmal in ihre Marketingkommunikation oder verfolgen Corporate-Social-Responsibility-Ziele. Aber auch der Einfluss der Einstellung der Unternehmensleitung und der Unternehmenswerte auf die Existenz von Kunstsammlungen wurde untersucht. Die Ergebnisse der Studie zeigen u. a., dass die Unternehmen mittels ihrer Kunstsammlungen hohe Wirkungen (Fünfer-Skala, 5 = Kunstsammlung spielt eine sehr wichtige Rolle) auf die externe Kommunikation zur „Imagebildung“ (4,4), „Kunden beeindrucken“ (4,3), „Kommunikation von Unternehmenswerten“ (4,0) und intern auf das „Mitarbeiterverhalten“ (3,8)

sowie die „Symbolisierung der Unternehmenswerte“ (3,8) erzielen (möchten). „Steuerliche Aspekte“ (2,15) oder die „Eigendarstellung als Kulturunternehmen“ (2,2) nehmen eine nachgelagerte Bedeutung ein.

(4) *Kunst als Gegenstand der Ausbildung.* Winner/Hetland (2000, 2004) stellen in ihren quantitativen Studien die Rolle der Künste aus pädagogischer Sicht heraus. Erhoben wurden Daten aus Sekundärquellen wie u. a. Studien, Beiträge, Lehrpläne, Dissertationen und Konferenzbeiträge aus den Jahren 1950-1999. Mittels Metaanalyse wurden wissenschaftliche Ergebnisse ausgewertet und Zusammenhänge untersucht. Den beiden Forschern geht es vor allem darum, aufzuzeigen, welchen nachhaltigen Nutzen die künstlerischen Fächer für die nichtkünstlerische Ausbildung besitzen. Sie formulieren Forderungen an die politischen Entscheider zur Anpassung der Curricula und zur Stärkung der künstlerischen Fächer. Mittels Fakten möchte die Studie die Rolle des Kunst-, Musik- und Theaterunterrichts stärken, dessen Relevanz oftmals als sekundär angesehen wird. Ausgangsthese ist, dass die Wirkung künstlerischer Denkweisen die Ausbildung kognitiver, nichtkünstlerischer Fähigkeiten wie mathematisches oder räumliches Verständnis positiv beeinflusst. Im Ergebnis der Untersuchung konnten jedoch nur wenige kausale Wirkungszusammenhänge nachgewiesen werden wie z. B. der positive Einfluss von Musikunterricht auf das räumlich-zeitliche Denken oder von Theaterunterricht auf die verbalen Fähigkeiten. Hingegen konnten andere Zusammenhänge wie z. B. der Einfluss von Tanz auf das räumlich-zeitliche Denken oder von Musik auf das mathematische Denken nicht eindeutig bestätigt werden.

(5) *Art-in-Residence-Programme.* Das Forschungsprojekt *Künstlerische Interventionen in Organisationen* liefert durch eine Sekundäranalyse von sieben überwiegend europäischen Forschungsprogrammen eine systematische Bestandsaufnahme dieser KUK-Form und ihrer Auswirkungen (BERTHOIN ANTAL 2012). Beobachtet werden hierbei Prozesse und Wirkungsweisen unterschiedlicher Kunstformen und die oft divergierenden Interessen der Akteure (Mitarbeiter, Management, Künstler etc.). In Bezug auf den Nutzen von KUKs für Unternehmen ist insbesondere die Auswertung der Programmziele interessant. Insgesamt werden fünf Zielkategorien (Innovation, Organisatorischer Wandel, Gesellschaftliche Interessen, Kreation von Kunst, Interessen der Künstler) betrachtet, wobei die ersten beiden Kategorien Nutzenkategorien für Unternehmen darstellen. Drei der sieben untersuch-

ten Programme legen einen Schwerpunkt auf diese betriebswirtschaftlichen Nutzenkategorien, wobei allerdings anzumerken ist, dass nicht der jeweilige Nutzen empirisch im Rahmen der Programme explizit untersucht wurde, sondern es sich um eine Auswertung der Programmbeschreibungen handelt. Tab. 3 fasst die fünf vorgestellten empirischen Studien mithilfe des Bezugsrahmens zusammen.

Studie	KUK-Form	Moderatoren		(Untersuchte) Effekte			
		Umwelt	Unternehmen	Markt	Mitarbeiter	Organisation	Unternehmen
Hagtvedt/ Patrick (2008)	Kunst, Bildende Kunst, kurzfristig, oberflächlich, extern	o	o	+++ (Mode- 1)	o	o	o
Schwaiger (2001)	Kunst & Künstler, alle Formen, kurz- und langfristig, oberflächlich, extern	o	o	+++ (Mode- 1)	+++ (Mode- 1)	o	o
Kottasz et al. (2007)	Kunst, Bildende Kunst, langfristig, oberflächlich, intern und extern	+	+	+++ (Mode- 1)	++ (Mode- 1)	++ (Mode- 1)	+ (Mode-1)
Winner/ Hetland (2000, 2004)	künstlerische Prozesse, alle Formen, langfristig, intensiv, intern	o	o	o	+++ (Mode- 2)	o	o
Berthoin Antal (2012)	Künstlerische Prozesse & Künstler, alle Formen, mittelfristig, oberflächlich, intern	o	+ (Orga- der KUK)	++ (Mode- 1)	++ (Mode- 1)	+++ (Mode- 1)	o
<i>o: keine Berücksichtigung; Anzahl der Pluszeichen: Intensität der Berücksichtigung</i>							

Tab. 3: Vergleich der ausgewählten Studien zum Nutzen von KUKs für Unternehmen

Bei der Annahme, dass die fünf vorgestellten Studien einen guten Querschnitt der gesamten Forschung zum Nutzen von KUKs darstellen, lassen sich einige Beobachtungen über den aktuellen Forschungsstand ableiten. Der Vergleich der Studien zeigt, dass die bisherige Forschung schwerpunktmäßig die Nutzenkategorien Markt, Mitarbeiter und Organisation in den Mittelpunkt gestellt hat. Der finale Unternehmensnutzen wurde hingegen nur in einer der fünf Studien berücksichtigt. Weiterhin fällt auf, dass bislang überwiegend Mode-1-Nutzenkategorien in der empirischen Forschung zu KUKs berücksichtigt wurden. Dies ist speziell vor der Legitimation von KUKs innerhalb von Unternehmen problematisch, da der in Kap. 1 skizzierten zunehmenden Zahlen- und Controllingorientierung von Unternehmen nur bedingt durch Mode-1-Argumente begegnet werden kann. Schließlich fällt auf, dass die existierende Forschung bislang kaum Moderatoren berücksichtigt, weshalb die bisher vorliegenden Ergebnisse nur eine geringe Differenzierung aufweisen.

#### 4. Schlussbetrachtung

KUKs sind ein relativ junges und interdisziplinäres Forschungsfeld, welches sich mit den unterschiedlichsten Spielarten von Kollaborationen von Kunst und Unternehmen beschäftigt. Der Beitrag begründete zunächst, warum die Analyse des Nutzens von KUKs für Unternehmen für die zukünftige Relevanz dieses Forschungsthemas von Bedeutung ist. Anschließend wurden fünf Merkmale zur Systematisierung (Art der Intervention, Kunstform, Zeithorizont, Intensität, Unternehmensbereich) von KUKs skizziert und anhand von realen Beispielen erläutert. Nach einem kurzen Überblick über vier mögliche Forschungsstränge, die aus unterschiedlicher Perspektive einen Beitrag zur zukünftigen Erklärung des Nutzens von KUKs leisten können, stellte der Beitrag einen Bezugsrahmen zur Analyse des Nutzens von KUKs für Unternehmen dar. Neben den Formen und Moderatoren bildet die Einteilung der möglichen Nutzenkategorien in Markt, Mitarbeiter, Organisation und Unternehmen mit den beiden Ausprägungen Mode-1 und Mode-2 das Herzstück dieses Bezugsrahmens.

Die anschließend vorgestellten fünf empirischen Studien verdeutlichen zum einen noch einmal die Heterogenität des Forschungsfeldes sowohl in Bezug auf forschersichen Zutritt und Herkunft als auch in Bezug auf die untersuchten KUK-Spielarten. Zum anderen zeigte sich,

dass der vorgeschlagene Bezugsrahmen grundsätzlich in der Lage ist, die bestehende Forschung zu systematisieren und zu integrieren. Diese Integration der Forschung ist insbesondere vor dem Hintergrund der Notwendigkeit des Nutznachweises für Unternehmen und der Interdisziplinarität der bisherigen Forschung eine wichtige, herausfordernde und eigenständige Forschungsaufgabe. Aufbauend auf dem vorgestellten Forschungsstand und den präsentierten Ideen lassen sich einige zukünftige Forschungsfragen und -ansätze identifizieren.

Eine erste Forschungsidee resultiert aus der vorgeschlagenen Klassifikation von KUKs. In einem ersten Schritt ist zu überlegen, ob die vorgeschlagenen Merkmale ausreichend zur Bildung von KUK-Formen sind oder ob weitere Merkmale notwendig und hilfreich sein können. In einem weiteren Schritt könnten dann empirisch reale KUKs in dieses Raster eingeordnet werden. Bei entsprechender Stichprobengröße und Repräsentativität der ausgewählten realen KUKs könnten über Häufigkeitsverteilungen Aussagen über die Relevanz einzelner Ausprägungen abgeleitet werden. Weiterhin wäre es denkbar, mithilfe einer Clusteranalyse aufbauend auf diesen Häufigkeitsverteilungen eine ‚Realtypologie‘ aufzubauen (BAUMGARTH 2003: 46ff.; KNOBLICH 1972).

Eine zweite Forschungsidee setzt an dem vorgeschlagenen Bezugsrahmen zum KUK-Nutzen für Unternehmen an. Neben einer Verfeinerung der Nutzenkategorien aus Unternehmenssicht bietet es sich insbesondere an, die Moderatoren weiter auszubauen und konkrete Hypothesen über die Zusammenhänge zwischen KUK-Form, Moderatoren und Nutzen theoretisch fundiert zu formulieren. Solche Hypothesen könnten dann durch entsprechende empirische Forschungsprojekte sowohl qualitativ (z. B. Action Research, Fallstudien) als auch quantitativ (z. B. Experimente, großzahlige Befragungen) untersucht werden. Weiterhin würde es sich anbieten, den Nutzen für Unternehmen mit den Kosten für KUKs zu verknüpfen, um dadurch Aussagen über die Effizienz von KUKs zu erarbeiten.

Ferner könnte ein überarbeiteter und verfeinerter Bezugsrahmen als Analyseraster für eine systematische und vollständige Auswertung der empirischen KUK-Forschung dienen. Da die Studien zu heterogen für eine Metaanalyse sind, bietet sich ein narrative Literaturreview in Verbindung mit Häufigkeitsanalysen an (GLASS/MCGAW/SMITH 1981; HUNTER/SCHMIDT 1990).

Zusätzlich zeigte die durchgeführte Auswertung der fünf Studien Defizite der bisherigen Forschung bei der Integration und Analyse der

Nutzenkategorie Unternehmen sowie den Mode-2-Nutzenkategorien auf. Daher bietet es sich an, in weiteren Forschungsprojekten verstärkt diese Nutzenkategorien (finaler Unternehmensnutzen, Mode-2) zu analysieren, da gerade diese für die Relevanz und Legitimation von KUKs innerhalb des Unternehmens und damit für die Nachhaltigkeit dieser Kooperationsform entscheidend sind.

Schließlich lassen sich auf einer Metaebene zwei Ideen entwickeln. Der vorliegende Beitrag sowie der vorgeschlagene Bezugsrahmen basieren auf einer klassischen betriebswirtschaftlichen Interpretation von Nutzen, der auf dem Verfolgen und Erreichen von Unternehmenszielen aufbaut. Mit diesem Blickwinkel ist die Gefahr verbunden, dass Kunst zu einem einfachen Instrument zur Erreichung von Unternehmenszielen degradiert wird. Daher bietet es sich an, den vorgeschlagenen Bezugsrahmen auch um Nutzenkategorien für die beteiligten Künstler und die Gesellschaft zu ergänzen, um eine holistischere und ausgewogenere Beurteilung des KUK-Nutzens zu erhalten. Schließlich kann auf einer Metaebene auch überlegt werden, ob und wie Kunst als Bruch des klassischen an Zielen und Zahlen ausgerichteten Managementverständnisses aufgefasst werden kann. In diesem Fall würde Kunst nicht nur zu einem Instrument der Unternehmensführung, sondern zu einer ‚Neuinterpretation des Managements‘ beitragen.

## Literatur

- AMELN, Falko von/KRAMER, Josef (2007): *Organisationen in Bewegung bringen*. Heidelberg: Springer.
- ANDRECHT, Martina (2012): *Partizipatives Unternehmenstheater*. Saarbrücken: AV.
- ART OF MANAGEMENT (2013): 7. Konferenz 2014 in Kopenhagen, online unter: <<http://www.artofmanagement.org>> [16.05.2013].
- BARNEY, Jay B./HESTERLY, William S. (2012): *Strategic Management and Competitive Advantage*. Boston et al.: Pearson.
- BARRY, Daved/MEISIEK, Stefan (2010): Seeing More and Seeing Differently: Sensemaking, Mindfulness, and the Workarts. – In: *Organization Studies* 31, 1505-1530.
- BAUMGARTH, Carsten (2003): *Wirkungen des Co-Branding*. Wiesbaden: DUV.
- BAUMGARTH, Carsten (2008): *Markenpolitik*. Wiesbaden: Gabler.
- BBDO Live (2010): *Sponsoring Trends 2010*. <[http://www.bbdo-live.com/wp-content/uploads/2011/01/101127\\_Web\\_Sponsoring-Trends-2010-Highres.pdf](http://www.bbdo-live.com/wp-content/uploads/2011/01/101127_Web_Sponsoring-Trends-2010-Highres.pdf)> [16.05.2013].
- BCG (2003): *Denken ist Handeln*. <<http://www.artmatters.de/assets/docs/BCGbrochuere.pdf>> [09.05.2013].
- BECKER, Jochen (2013): *Marketing-Konzeption*. München: Vahlen.

- BERTHOIN ANTAL, Ariane (2009): *Transforming Organizations with the Arts*. Gothenburg.
- BERTHOIN ANTAL, Ariane (2012): Artistic Intervention Residencies and Their Intermediaries. – In: *Organizational Aesthetics* 1, 44-67.
- BERTHOIN ANTAL, Ariane/IGLESIA, Roberto G. d. l./ALMANDOZ, Miren V. (2011): *Managing Artistic Interventions*. <[http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/report\\_managing\\_artistic\\_interventions\\_2011.pdf](http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/report_managing_artistic_interventions_2011.pdf)> [12.05.2013].
- BERTRAM, Ursula (Hg.) (2012): *Kunst fördert Wirtschaft*. Bielefeld: transcript.
- BETZ, Gregor/HITZLER, Ronald/PFADENHAUER, Michaela (Hgg.) (2011): *Urbane Events*. Wiesbaden: VS.
- BIEHL-MISSAL, Brigitte (2011): *Wirtschaftsästhetik*. Wiesbaden: Gabler.
- BROWN, Tim (2008): Design Thinking. – In: *Harvard Business Review* 86, 84-92.
- BROWN, Tim (2009): *Change by Design*. New York: Harpercollins.
- BRUHN, Manfred (2005): *Unternehmens- und Marketingkommunikation*. München: Vahlen.
- BRUHN, Manfred (2010): *Sponsoring*. Wiesbaden: Gabler.
- CLEMENT, Wolfgang (2004): Kultur und Wirtschaft. – In: Arbeitskreis Kultursponsoring (Hgg.), *Kultursponsoring – Zwischen gesellschaftlichem Engagement und Marketingstrategie*. Berlin, 8-11.
- CONZEN, Fritz/SALIE, Olaf (Hgg.) (2012): *Corporate Collections*. Köln: DAAB-Media.
- DARSØ, Lotte (2004): *Artful Creation*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- DENNIS, Noel (2003): Jazz and Marketing Planning. – In: *Journal of Strategic Marketing* 11, 177-185.
- DENNIS, Noel/MACAULAY, Michael/LARSEN, Gretchen (2009): New Directions in Arts Marketing. – In: *Marketing Intelligence and Planning* 27, 733-735.
- DOBSON, James (1999): *The Art of Management and the Aesthetic Manager*. Westport: Quorum.
- EBERT, Hanna M. (2005): *Corporate Collections. Kunst als Kommunikationsinstrument in Unternehmen*. Berlin: Institut für Museumskunde. <<http://www.smb.museum/ifm/dokumente/mitteilungen/MIT032.pdf>> [16.05.2013].
- EMUNDT, Ruth (2003): *Kunst- und Kulturförderung*. Berlin: Rhombos.
- ESCH, Franz-Rudolf (2012): *Strategie und Technik der Markenführung*. München: Vahlen.
- FISCHER-LICHTE, Erika/RISI, Clemens/ROSELT, Jens (Hgg.) (2004): *Kunst der Aufführung – Aufführung*. Berlin: Theater der Zeit.
- FLUME, Peter/HIRSCHFELD, Karin/HOFFMANN, Christian (Hgg.) (2000): *Unternehmenstheater in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- GLASS, Gene V./ McGAW, Barry/SMITH, Mary L. (1981): *Meta-Analysis in Social Research*. Beverly Hills, London et al.: Sage.
- GLOGGER, Anton (1999): *Imagetransfer im Sponsoring*. Frankfurt/M.: Lang.
- GOETZ, Andreas (1998): Kompetenz für den Wandel. – In: Renker, Clemens (Hg.), *Produktive Kreativität und Innovation*, Stuttgart: Dt. Sparkassenverlag, 114-126.
- HAGTVEDT, Henrik/PATRICK, Vanessa M. (2008): Art and the Brand. – In: *Journal of Consumer Psychology* 18, 212-222.

- HEINDL, Andreas (2007): *Theatrale Interventionen*. Heidelberg: Auer.
- HERBRAND, Nicolai O. (Hg.) (2008): *Schauplätze dreidimensionale Markeninszenierung*. Stuttgart: Ed. neues Fachwissen.
- HERBRAND, Nicolai O./RÖHRIG, Stefan (Hgg.) (2006): *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation*. Stuttgart: Ed. neues Fachwissen.
- HERMANN, Arnold/MARWITZ, Christian (2008): *Sponsoring*. München: Vahlen.
- HOMBURG, Christian/KROHMER, Harley (2009): *Marketingmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- HUNTER, John E./SCHMIDT, Frank L. (1990): *Methods of Meta-Analysis*. Newbury Park et al.: Sage.
- JAHN, Johannes/LIEB, Stefanie (Hgg.) (2008): *Wörterbuch der Kunst*. Stuttgart: Kröner.
- JOBBER, David (2010): *Principles and Practice of Marketing*. London et al.: McGraw-Hill Education.
- KELLER, Kevin L. (2008): *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- KNOBLICH, Hans (1972): Die typologische Methode in der Betriebswirtschaft. – In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 2, 141-147.
- KOTLER, Philip/KELLER, Kevin L./BRADEY, Mairead/GOODMAN, Malcolm/HANSEN, Torben (2009): *Marketing Management*. Harlow et al.: Pearson Education.
- KOTTASZ, Rita/BENNETT, Roger/SAVANI, Sharmila/MOUSLEY, Wendy/ALI-CHOUDHURY, Rehnuma (2007): The Role of Corporate Art Collection in Corporate Identity Management: The Case of Deutsche Bank. – In: *International Journal of Arts Management* 10, 19-31.
- LANGNER, Tobias (2003): *Integriertes Branding*. Wiesbaden: DUV.
- LINSTEAD, Stephen A/HÖPFL, Heather J. (Hgg.) (2000): *The Aesthetics of Organization*. London: Sage.
- LIPPERT, Werner (1990): *Corporate Collecting*. Düsseldorf, Wien, New York: Econ.
- MARCHARZINA, Klaus/WOLF, Joachim (2010): *Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- MARQUART, Christian/ESCH, Hans-Georg (Hgg.) (2004): *Mercedes-Benz Brand Places: Architecture and Interior Design*. Ludwigsburg: av Edition.
- MARTIN, Roger (2009): *The Design of Business*. Harvard: Harvard Business.
- MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/KIRCHGEORG, Manfred (2008): *Marketing*. Wiesbaden: Gabler.
- MEYER, Alan D./FROST, P. J./WEICK, K. E. (1995): The Organization Jazz Festival: Improvisation as a Metaphor for Organizing. – In: *Organization Science* 9, 540-542.
- MÜLLER, Jens (1998): Kultursponsoring – ein theoretisches Konzept. – In: Heinze, Thomas (Hg.), *Kulturförderung, Kulturförderung Hagen* (= Museumskunde, 32). Fernuniversität Hagen Reader, 13-34.
- NUFER, Gerd (2012): *Event-Marketing und -Management*. Wiesbaden: DUV.
- RENKER, Clemens (Hg.) (1998): *Produktive Kreativität und Innovation*. Stuttgart: Dt. Sparkassenverl.
- ROBBINS, Stephen P./DeCENZO, David A./COULTER, Mary (2011): *Fundamentals of Management*. Boston et al.: Pearson.

- SCHÄFER, Jule (2004): *Kunst in der betrieblichen Weiterbildung*. München: GRIN.
- SCHIUMA, Giovanni (2011): *The Value of Arts for Business*. Cambridge et al.: Cambridge: UP.
- SCHREYÖGG, Georg/DABITZ, Robert (Hgg.) (1999): *Unternehmenstheater*. Wiesbaden: Gabler.
- SCHREYÖGG, Georg/HÖPFL, Heather J. (2004): Theatre and Organization: Editorial Introduction. – In: *Organization Studies* 25, 691-704.
- SCHUG, Alexander (2003): *History Marketing*, Bielefeld: transcript.
- SCHWABER, Ken/BEEDLE, Mike (2001): *Agile Software Development with Scrum*. New Jersey: Prentice Hall.
- SCHWAIGER, Manfred (2001): *Messung der Wirkung von Sponsoringaktivitäten im Kulturbereich*. München: Inst. für Organisation, Seminar für Empirische Forschung und Quantitative Unternehmensplanung.
- SCHWAIGER, Manfred (2002): Die Wirkung des Kultursponsorings auf die Mitarbeitermotivation. – In: *Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung* 8. <[http://www.imm.bwl.uni-muenchen.de/forschung/schrift\\_enefo/ap\\_efoplan\\_08.pdf](http://www.imm.bwl.uni-muenchen.de/forschung/schrift_enefo/ap_efoplan_08.pdf)> [16.05.2013].
- SCHWAIGER, Manfred (2008): Bedeutung und Wirkung des Kunst- und Kultursponsorings. – In: Bagusat, Ariane/Marwitz, Christian/Vogl, Maria (Hgg.), *Handbuch Sponsoring*. Berlin: Schmidt, 113-124.
- SILBERER, Günter/KÖPLER, Bernd-Holger/MARQUARDT, Jens (2000): *Kommunikation mit Kunst im Unternehmen. Optionen - Strategien – Potenziale*. Frankfurt/M.: Dt. Fachverl.
- STEINMANN, Horst/SCHREYÖGG, Georg (\*2005): *Management*. Wiesbaden: Gabler.
- STOBBE, Reimer/TERHALLE, Johannes (1998): Innovative Ideen durch neue Perspektiven. – In: Renker, Clemens (Hg.), *Produktive Kreativität und Innovation*. Stuttgart: Dt. Sparkassenverl., 127-146.
- STOLLSTEINER, Mariott (2008): *Das A.R.T.-Prinzip: Vom Nutzen der Kunst im Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- STRATI, Antonio (1992): Aesthetic Understanding of Organizational Life. – In: *Academy of Management Review* 17, 568-581.
- STRATI, Antonio (1996): Organizations Viewed through the Lens of Aesthetics. – In: *Organization* 3, 209-218.
- STRATI, Antonio (1999): *Organization and Aesthetics*. London: Sage.
- TAYLOR, Steven S. (2008): Theatrical Performance as Unfreezing. – In: *Journal of Management Inquiry* 17, 398-406.
- TRÖNDLE, Martin (2005): Das Orchester als Organisation: Exzellenz und Kultur. – In: Meynhardt, Timo/Brunner, Ewald J. (Hgg.), *Management und Synergetik*. New York, München, Berlin: Waxmann, 153-170.
- TRÖNDLE, Martin/WARMERS, Julia (Hgg.) (2011): *Kunstforschung als ästhetische Wissenschaft*. Bielefeld: transcript.
- TSCHACHER, Wolfgang/TRÖNDLE, Martin (2005): Die Funktionslogik des Kunstsystems: Vorbild für betriebliche Organisation?. – In: Tröndle, Martin/Brunner, Ewald J. (Hgg.), *Selbstorganisation managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation*. Münster: Waxmann, 135-152.

- UGGLA, Henrik/ÅSBERG, Per (2009): Corporate Brand as CoDriver: A Framework for More Transparent Corporate Brand Leverage. – In: *IUP Journal of Brand Management* 6, 104-121.
- VERHOEF, Peter C./LEEFLANG, Peter S. H. (2009): Understanding the Marketing Department's Influence within the Firm. – In: *Journal of Marketing* 73, 15-37.
- WINNER, Ellen/HETLAND, Lois (2000): The Arts in Education: Evaluating the Evidence for a Causal Link. – In: *Journal of Aesthetic Education* 34, 3-10.
- WINNER, Ellen/HETLAND, Lois (2004): Cognitive Transfer from Arts Education to Non-arts Outcomes: Research Evidence and Policy Implications. – In: Eisner, Elliot W./Day, Michael D. (Hgg.), *Handbook of Research and Policy in Art Education*. Mahwah/NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 135-161.
- WIT, Bob D./MEYER, Ron (2010): *Strategy, Process, Content, Context*. Hampshire: Cengage Learning.
- WITT, Manfred (2000): *Kunstspensoring*. Berlin: Schmidt.