

**Beispiel einer mit „sehr gut“ bewerteten Masterarbeit.**

**Dieses kann auch als Muster für die Anfertigung einer Bachelorarbeit verwendet werden.**

**Formelle Unterschiede zwischen einer Master- und Bachelorarbeit bestehen bzgl.**

- **Notwendigkeit eines Abstracts**
- **Umfang der Arbeit.**

**Werttreiber Kunst – Kunstförderung als immaterieller Vermögenswert vor dem Hintergrund der wertorientierten Unternehmensführung**

[Titel der Arbeit]

[Bachelor-/Masterarbeit]

Vorgelegt am [Abgabedatum]

Lehrstuhl für Controlling  
Prof. Dr. Louis Velthuis  
Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
Betreuer: [Name des Betreuers]

von

[Vorname Name]

[Straße Nr.]

[Plz. Wohnort]

[Fachsemester]

[Matrikelnummer:]

[E-Mail-Adresse]

[Tel.-Nummer]

## [nur Masterarbeiten]

### Abstract

*„It takes art to make a company great.“<sup>1</sup>*

Unternehmerische Kunstförderung ist kein neues Phänomen. Während den kunstsinnigen Unternehmern anfänglich altruistische Motive unterstellt wurden, gilt ihr Engagement seit langem als Instrument zur Erzielung von Imagevorteilen und Sympathien von Seiten der Kunden und Mitarbeiter. Motive und Ziele der unternehmerischen Kunstförderung wurden vielfach definiert, Wettbewerbsvorteile und Nutzenversprechen analysiert. Welchen konkreten Beitrag die unternehmerische Kunstförderung jedoch zu dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens im Sinne der wertorientierten Unternehmensführung leisten kann, wurde dabei bisher weitgehend ausgespart.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit liegt in der Beantwortung der Frage, ob und inwieweit sich die unternehmerische Kunstförderung vor dem Hintergrund der Shareholder Value Orientierung legitimieren lässt. Zu diesem Zweck werden auf Basis theoretischer Untersuchungen Zusammenhänge aufgezeigt, über die unternehmerische Kunstförderung auf die Shareholder Value Maximierung wirken kann. Die Kunstförderung wird dabei als immaterieller Vermögenswert im Unternehmen angesehen. Aus dieser Betrachtung werden wiederum Erkenntnisse abgeleitet, über die ein solches Engagement zur Zielsetzung der Wertsteigerung beiträgt. Unternehmerische Kunstförderung wird dabei zum nicht-finanziellen Werttreiber, der die monetären Komponenten des Unternehmenswertes positiv beeinflusst.

---

<sup>1</sup> George Weissman, ehemaliger Präsident von Philip Morris, zit. nach o.V. (1987), S. 95.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>I</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>II</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Wertorientierte Unternehmensführung</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1 Grundgedanke und Entwicklung der wertorientierten Unternehmensführung</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2 Wertsteigerung als originäres Ziel der wertorientierten Unternehmensführung</b> .....	<b>5</b>
<b>2.3 Shareholder Value Ansatz vs. Stakeholder Ansatz</b> .....	<b>6</b>
<b>2.4 Notwendigkeit und Möglichkeit der Vereinbarkeit beider Ansätze</b> .....	<b>8</b>
<b>2.5 Komponenten des Unternehmenswertes</b> .....	<b>11</b>
<b>2.6 Identifizierung von Werttreibern</b> .....	<b>13</b>
<b>3 Kunst als Vermögenswert im Unternehmen</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 Kunst als materieller Vermögenswert</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2 Kunstförderung als immaterieller Vermögenswert</b> .....	<b>16</b>
3.2.1 Eigenschaften der Kunstförderung als immaterieller Vermögenswert ...	16
3.2.2 Funktionen der Kunst.....	19
3.2.3 Kunstförderung als Struktur-, Human- und Kundenkapital.....	19
3.2.4 Aufspaltung der Kunstförderung in Struktur-, Human- und Kundenkapital.....	22
3.2.4.1 Kunstförderung als Strukturkapital .....	22
3.2.4.1.1 Kunstförderung als Organisationskapital .....	22
3.2.4.1.2 Kunstförderung als Imagekapital.....	24
3.2.4.2 Kunstförderung als Humankapital .....	27
3.2.4.3 Kunstförderung als Kundenkapital .....	30
3.2.5 Steuerung und Bewertung der Kunstförderung als immaterieller Vermögenswert.....	32
<b>4 Kunstförderung vor dem Hintergrund der wertorientierten Unternehmensführung</b> .....	<b>34</b>
<b>4.1 Wertbeitrag der Kunstförderung als immaterieller Vermögenswert</b> ....	<b>34</b>
<b>4.2 Aufspaltung der Kunstförderung in Struktur-, Human- und Kundenkapital</b> .....	<b>36</b>
4.2.1 Wertbeitrag von Kunstförderung als Strukturkapital.....	36
4.2.1.1 Wertbeitrag von Kunstförderung als Organisationskapital .....	36
4.2.1.2 Wertbeitrag von Kunstförderung als Imagekapital .....	39
4.2.2 Wertbeitrag von Kunstförderung als Humankapital .....	43
4.2.3 Wertbeitrag von Kunstförderung als Kundenkapital .....	46
<b>4.3 Kritische Betrachtung</b> .....	<b>49</b>
<b>5 Fazit und Ausblick</b> .....	<b>51</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>52</b>
<b>LEBENS LAUF</b> .....	<b>68</b>
<b>EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG</b> .....	<b>69</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Differenzierung des immateriellen Kapitals .....	20
Abb. 2: Immaterielles Vermögen als Werttreiber.....	35
Abb. 3: Kunstförderung als Einflussfaktor der Unternehmenskultur und deren Auswirkungen.....	38
Abb. 4: Einfluss der Kunstförderung auf die Risikobewertung des Unternehmens und deren Auswirkung auf den Shareholder Value.....	41
Abb. 5: Service-Profit-Chain .....	45

## 1 Einleitung

Rund 24 Mio. Euro gab die Deutsche Bank AG im Jahr 2011 für Kunst und Musik aus. Mit über 56.000 Kunstwerken ist die Sammlung der Deutschen Bank die wahrscheinlich bedeutendste Sammlung für Zeichnungen und Fotografien nach 1945.<sup>2</sup>

Unternehmerische Kunstförderung ist kein neues Phänomen. Was anfangs zumeist als Grenzüberschreitung beurteilt wurde, galt Ende des 20. Jahrhunderts als Trend und wird seitdem von vielen Menschen als Symbiose gesehen, von der beide Seiten – Wirtschaft und Kunst – gleichermaßen profitieren können. Seit Beginn des 19. Jahrhunderts umgeben sich Unternehmer mit Kunst. Als aufstrebendes, souveränes Bürgertum nahmen sie den Platz ein, der bis dahin Adel und Kirche vorbehalten war.<sup>3</sup> Die 1980er- und 1990er-Jahre gelten als Höhepunkte im Kunstengagement der Wirtschaft.<sup>4</sup> Immer mehr große und mittelständische Unternehmen begannen zu sammeln, zu fördern und in Kunst zu investieren. Neue Formen der Abhängigkeit und Kooperation entstanden und eine Diskussion über Motive und Ziele sowie über die Begriffe Sammler, Mäzen und Sponsor entfachte.<sup>5</sup>

Das Engagement steht im Zeichen einer Forderung nach mehr gesellschaftlicher Verantwortung und Rechtschaffenheit der Unternehmen. Durch die Förderung von Kunst und Kultur werden Unternehmen zu „verantwortungsvollen Unternehmensbürgern“.<sup>6</sup> Neben dieser vornehmlich altruistischen Sichtweise zeigt sich aber, dass diese „weichen Faktoren“ neben der finanziellen Bewertung unternehmerischen Handelns immer wichtiger werden und dass sie die materiellen Erfolgsgrößen sogar unterstützen können.<sup>7</sup> Unternehmer erkennen zunehmend, dass die Auseinandersetzung mit der Kunstwelt kreatives und damit wirtschaftliches Potenzial für das eigene Handeln bietet. „Der Kunstbesitz ist so ziemlich die einzige anständige und von gutem Geschmack erlaubte Art, Reichtum zu präsentieren. Den Anschein plumper Protzigkeit verjagt, verbreitet

---

<sup>2</sup> Vgl. O.V. (2012), S. 82, 107; Fasse et al. (2012).

<sup>3</sup> Vgl. Hermsen (1997), S. 52.

<sup>4</sup> Vgl. Wu (2003), S. 222-223.

<sup>5</sup> Vgl. Hermsen (1997), S. 147-148; Gerbing (2010), S. 42.

<sup>6</sup> Vgl. O.V. (2012), S. 53.

<sup>7</sup> Vgl. Habisch (2003), S. 60-61; Gardberg / Fombrun (2006), S. 343; Waddock / Graves (1997), S. 312.

er einen Hauch ererbter Kultur.“<sup>8</sup> Kunst ist somit ein Statussymbol, das die durch eigene Finanzkraft gewonnene, gesellschaftliche Stellung untermauert.<sup>9</sup> In zahlreichen Publikationen wird gezeigt, dass durch unternehmerische Kunstförderung Wettbewerbsvorteile in Form von Imagesteigerung, Kundenbindung und Mitarbeiterloyalität entstehen.<sup>10</sup> Dadurch stellt Kunstförderung einen immateriellen Vermögenswert im Unternehmen dar, wird in der Literatur bisher allerdings kaum als solcher bezeichnet. Immaterielle Vermögenswerte nehmen als nicht-finanzielle Werttreiber im Bewusstsein der Unternehmer einen immer größer werdenden Stellenwert ein.<sup>11</sup> Doch was bedeutet dies tatsächlich für die Kunstförderung? Gerade vor dem Hintergrund der Finanzkrise und der damit verbundenen Sparkurse der Unternehmen stellt sich die Frage, ob sich Mäzenatentum im Zeitalter des Shareholder Value noch legitimieren lässt.<sup>12</sup>

Meffert / Burmann / Kirchgeorg (2012) ziehen die Verbindung zwischen den „social assets“, zu denen die Autoren die Kulturförderung, und damit auch die Kunstförderung, zählen, und der Shareholder Value Orientierung. Sie verzichten jedoch auf eine detaillierte Analyse und Beschreibung der Zusammenhänge, über die Kunst- und Kulturförderung auf den Wert der Unternehmung wirken. Vielmehr betonen sie, dass die Forschung auf diesem Gebiet noch ganz am Anfang stehe und regen zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit der Thematik an.<sup>13</sup> Die vorliegende Arbeit stellt sich der Aufgabe, auf theoretischer Basis eine Verbindung zwischen der Kunstförderung als immateriellen Vermögenswert und dem Ziel der Shareholder Value Maximierung herzustellen. Ausgangspunkt bildet hierbei die wertorientierte Unternehmensführung, deren Grundlagen hinsichtlich ihrer Ziele und der Möglichkeiten zur Zielerreichung skizziert werden. Welche Rolle die Kunst und deren Förderung als Vermögenswert im Unternehmen einnehmen kann, wird im darauf folgenden Kapitel behandelt. Der Fokus liegt dabei auf der Betrachtung der Kunstförderung als immaterieller Vermögenswert. Kunstförderung wird hinsichtlich verschiedener Arten immateriellen Vermögens – Strukturkapital, Humankapital und Kundenkapital – betrachtet. Im vierten Kapitel

---

<sup>8</sup> Hermsen (1997), S. 43.

<sup>9</sup> Vgl. Hermsen (1997), S. 52.

<sup>10</sup> Siehe hierzu bspw. Blanke (2002), S. 53-54; Borchard (2009), S. 61-66; Hermsen (1997), S. 149-158; Witt (2000), S. 91-97; Meyer (2004), S. 85-90.

<sup>11</sup> Vgl. Servatius (2004), S. 85.

<sup>12</sup> Vgl. Heusser / Wittig / Stahl (2004), S. 3; Ulmer (2009).

<sup>13</sup> Vgl. Meffert / Burmann / Kirchgeorg (2012), S. 844-847.

wird der Einfluss von Kunstförderung als Werttreiber auf den Unternehmenswert untersucht. Damit werden die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Kapiteln vereint und bewertet. Nach einer kritischen Betrachtung der Ergebnisse schließt die Arbeit mit einem Fazit ab.

## **2 Wertorientierte Unternehmensführung**

### **2.1 Grundgedanke und Entwicklung der wertorientierten Unternehmensführung**

„Wertorientierte Unternehmensführung bezeichnet die Notwendigkeit, eine aus Sicht der Eigentümer angemessene Rendite für das eingesetzte Kapital zu erwirtschaften. Die Steigerung des Unternehmenswertes dient zur langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens.“<sup>14</sup>

Seit jeher wird die Frage nach den maßgebenden Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens gestellt. Begründer und Vertreter der wertorientierten Unternehmensführung sind sich einig, dass die alleinige Orientierung am Umsatzwachstum oder der Eigenkapitalrendite nicht ausreichen kann, um das langfristige Bestehen eines Unternehmens zu sichern.<sup>15</sup> Vielmehr stellen sie den Unternehmenswert, beziehungsweise den Marktwert des Eigenkapitals – den Shareholder Value –, in den Fokus der Betrachtung.<sup>16</sup> In dessen Maximierung liegt die wirtschaftliche Zielsetzung des Unternehmens. Alle Maßnahmen und Geschäftsbereiche des Unternehmens werden auf diese Zielerreichung hin ausgerichtet.<sup>17</sup>

Die Ursprünge der Shareholder Orientierung reichen weit zurück. Schon in den 1930er-Jahren beschäftigten sich Berle (1932) und Dodd (1932) mit der Frage, ob Unternehmen eher gegenüber den Unternehmenseignern oder gegenüber der Gesellschaft Verantwortung tragen.<sup>18</sup> Das betriebswirtschaftliche Konzept des Shareholder Value

---

<sup>14</sup> Dillerup / Stoi (2011), S. 148.

<sup>15</sup> Vgl. Copeland / Koller / Murrin (1998), S. 54.

<sup>16</sup> Vgl. Rappaport (1999), S. 39.

<sup>17</sup> Vgl. Copeland / Koller / Murrin (1998), S. 35.

<sup>18</sup> Vgl. Schäffer / Lewerenz (2011), S. 295; Berle (1932); Dodd (1932).



Ansatzes geht zurück auf Rappaport, der 1986 das Standardwerk „*Creating Shareholder Value. The New Standard of Business Performance*“ publizierte. Konkretisiert und erweitert wurden diese Überlegungen von Copeland / Koller / Murrin (1990) und Stewart / Stern (1991).<sup>19</sup>

In den Vereinigten Staaten etablierte sich diese Managementtheorie bereits in den 1980er-Jahren, wobei zunächst Teile des Shareholder Value Ansatzes in der Bewertung von Investitionsausgaben und in der Festlegung der Preise von Akquisitionen Anwendung fanden. In der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre lieferte eine Welle von Übernahmen den Unternehmen einen Anreiz, sich verstärkt mit dem Konzept der Wertsteigerung zu beschäftigen.<sup>20</sup> Als Gründe für die Durchsetzung der wertorientierten Unternehmensführung in den USA, und später auch in Europa, sind unter anderem die Globalisierung und Deregulierung der Märkte, die Fortschritte in der Informationstechnologie und die Verbesserungen in den Regulierungen der Kapitalmärkte zu nennen.<sup>21</sup> Unternehmen in Europa standen der neuen Managementrichtung lange skeptisch gegenüber, da diese allein die Interessen der Anteilseigner in das Zentrum des Blickfeldes rückte. Wertorientierung galt als kurzfristig und ineffizient und stand im Gegensatz zu der vorherrschenden Bestrebung, einen Ausgleich zwischen allen Interessensgruppen zu schaffen.<sup>22</sup> Der steigende Wettbewerbsdruck und die zunehmende Internationalisierung der Kapitalmärkte führten dazu, dass europäische Unternehmen – wenn auch zunächst zögerlich – auf den Zug der wertorientierten Unternehmensführung aufsprangen.<sup>23</sup>

Heute gilt die Maximierung des Shareholder Values als Leitsatz für viele Aufsichtsräte und Top-Manager weltweit. „Shareholder Value wurde, wie andere gute Ideen auch, zuerst ignoriert, dann abgelehnt und schließlich selbstverständlich.“<sup>24</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Coenenberg / Salfeld (2003), S. 3; Rappaport (1995); Copeland / Koller / Murrin (1990); Stewart / Stern (1991).

<sup>20</sup> Vgl. Rappaport (1999), S. 1.

<sup>21</sup> Vgl. Young / O’Byrne (2001), S. 5-8.

<sup>22</sup> Vgl. Copeland / Koller / Murrin (1998), S. 35.

<sup>23</sup> Vgl. Young / O’Byrne (2001), S. 8-9.

<sup>24</sup> Rappaport (1999), S. 3.

## 2.2 Wertsteigerung als originäres Ziel der wertorientierten Unternehmensführung

Im Fokus der wertorientierten Unternehmensführung stehen die Schaffung und Steigerung von Werten sowie die Beurteilung von Investitionen hinsichtlich Wertschaffung und Wertvernichtung.<sup>25</sup> Wertsteigernde Strategien oder Investitionen aus Sicht der Anteilseigner sind demnach solche, deren Rückflüsse des eingesetzten Kapitals die Kapitalkosten übersteigen.<sup>26</sup> Die erzielbaren betrieblichen Cashflows und die Kapitalkosten spielen daher bei der Berechnung des Unternehmenswertes eine entscheidende Rolle. In Anlehnung an Rappaport (1995, 1999) werden sie in dieser Arbeit als Komponenten des Unternehmenswertes bezeichnet, die wiederum von Werttreibern beeinflusst werden.<sup>27</sup> In Kapitel 2.5 und 2.6 werden sie detaillierter betrachtet.

Sowohl im Hinblick auf das gesamte Unternehmen, als auch auf Teilbereiche oder Projekte, dienen wertorientierte Konzepte der Planung, Bewertung und der Performancemessung und -kontrolle von Maßnahmen, sowie der Implementierung geeigneter Anreizsysteme für Manager.<sup>28</sup> Ausgangspunkt ist die Annahme, dass über die Steigerung des Unternehmenswertes eine langfristige Existenzsicherung der Unternehmung erreicht werden kann.<sup>29</sup>

Wertorientierte Kennzahlen dienen dazu, Wertbeiträge zu erfassen. Sie sollen damit die oben genannten Hauptanwendungsbereiche der wertorientierten Unternehmensführung unterstützen. Als die prominentesten absoluten Wertbeitragskennzahlen sind der Economic Value Added und der Cash Value Added zu nennen.<sup>30</sup> Wie die Fachliteratur vielfach belegt, sind absolute Gewinne und daraus resultierende Rentabilitätskennzahlen – wie beispielsweise Return on Investment oder Return on Equity – als Instrumente der wertorientierten Unternehmensführung ungeeignet.<sup>31</sup> Die Vernachlässigung der Eigenkapitalkosten führt zu Fehlbeurteilungen und Fehlanreizen.<sup>32</sup> Wertbeitragskennzahlen sind als Residualgewinne dadurch gekennzeichnet, dass sie neben

---

<sup>25</sup> Vgl. Dillerup / Stoi (2011), S. 147.

<sup>26</sup> Vgl. Young / O'Byrne (2001), S. 161.

<sup>27</sup> Vgl. Rappaport (1995), S. 54; Rappaport (1999), S. 200-201.

<sup>28</sup> Vgl. Velthuis / Wesner / Hebertinger (2005), S. 12-14.

<sup>29</sup> Vgl. Copeland / Koller / Murrin (1998), S. 35.

<sup>30</sup> Vgl. Velthuis / Wesner / Hebertinger (2005), S. 16-17.

<sup>31</sup> Vgl. Rappaport (1995), S. 19-51; Velthuis / Wesner / Hebertinger (2005), S. 18-28.

<sup>32</sup> Vgl. Velthuis / Wesner / Hebertinger (2005), S. 18-19, 25-28.

den Kosten für das Fremdkapital auch die kalkulatorischen Zinsen auf das Eigenkapital bei der Berechnung des Wertbeitrags hinzuziehen. Dies ist sinnvoll und unerlässlich, da für die Eigenkapitalgeber durch die Investition im Unternehmen Opportunitätskosten entstehen. Der kalkulatorische Zinssatz muss daher höher sein als die Rendite, die der Investor am Kapitalmarkt erhalten würde. Erst durch diese Berücksichtigung kann eindeutig beurteilt werden, ob wirklich Wert im Sinne der Anteilseigner geschaffen wurde.<sup>33</sup>

Kritische Stimmen fürchten, dass durch die wertorientierte Unternehmensführung nur Vorteile für eine Anspruchsgruppe – die Anteilseigner – entstehen. Die übrigen Stakeholder gingen leer aus. Im folgenden Kapitel werden Shareholder Value Ansatz und Stakeholder Ansatz gegenübergestellt, um im Anschluss daran die Möglichkeit und Notwendigkeit einer Vereinbarkeit zu prüfen.

### **2.3 Shareholder Value Ansatz vs. Stakeholder Ansatz**

Wie in den vorangehenden Kapiteln angeführt, stehen die Interessen der Anteilseigner im Mittelpunkt der wertorientierten Unternehmensführung. Grundidee ist, dass das Unternehmen ausschließlich den Eigentümern gegenüber zu Rechenschaft verpflichtet ist. Diese fordern eine maximale Verzinsung auf das von ihnen eingesetzte Kapital. Daher wird im Zuge des Shareholder Value Ansatzes die Maximierung des Wertes für das investierte Eigenkapital angestrebt. Die Optimierung der zukünftigen Rückflüsse der Eigentümer ist somit gleichbedeutend mit der Maximierung des Unternehmenswertes aus Sicht der Shareholder.<sup>34</sup> Es wird unterstellt, dass die Interessen der Shareholder rein finanzieller Natur sind und sie sich nur an dem Ertrag für ihr eingebrachtes Kapital orientieren.<sup>35</sup>

Für das Unternehmen ist es sinnvoll, sich an den Interessen der Anteilseigner zu orientieren, da sie den stärksten Anreiz haben, das Unternehmen im Sinne aller anderen Anspruchsgruppen zu steuern.<sup>36</sup> Letztlich tragen die Anteilseigner das unternehmeri-

---

<sup>33</sup> Vgl. Velthuis / Wesner / Hebertinger (2005), S. 17, 24.

<sup>34</sup> Vgl. Speckbacher (1997), S. 631.

<sup>35</sup> Vgl. Büter (2010), S. 241.

<sup>36</sup> Vgl. Copeland / Koller / Murrin (1998), S. 57-58.

sche Risiko und haben daher Anreiz, langfristig im Sinne des Unternehmens zu handeln.<sup>37</sup> In Zeiten globalisierter Kapitalmärkte werden Eigenkapitalgeber bei nicht angemessener Rendite für ihr Risiko, ihr Kapital abziehen, um es anderswo anzulegen.<sup>38</sup>

Als Gegenposition zum Shareholder Value Ansatz gilt der Stakeholder Ansatz. Dieser geht zurück auf Arbeiten des Stanford Research Institute Anfang der 1960er-Jahre.<sup>39</sup> Freeman (1984) baute die dort gewonnenen Kenntnisse weiter aus. „A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.“<sup>40</sup> Stakeholder sind nach Freeman (1984) alle Personen oder Institutionen, die in irgendeiner Weise durch die Zielerreichung des Unternehmens beeinflusst werden und die durch ihr Handeln und ihre Ansprüche am Unternehmensgeschehen teilhaben. Stakeholder lassen sich in interne und externe Gruppierungen segmentieren, wobei exemplarisch für interne Anspruchsgruppen Eigentümer, Kunden und Mitarbeiter zu nennen sind. Als externe Interessensvertreter sind unter anderen der Staat, Konkurrenten, Lieferanten und die Medien anzuführen.<sup>41</sup> Der Stakeholder Ansatz geht von einem Interessenspluralismus aus. Neben den Anteilseignern stehen die Interessen aller internen und externen Anspruchsgruppen eines Unternehmens im Fokus.<sup>42</sup> Nach Meinung vieler Kritiker des Shareholder Value Ansatzes, müssen neben den Zielvorstellungen der Anteilseigner auch die Belange anderer Anspruchsgruppen berücksichtigt werden. Diese werden ihrer Überzeugung nach nicht vollständig – wie Verfechter des Shareholder Value Orientierung annehmen – mittels Verträgen gewahrt.<sup>43</sup>

Zentrale Aufgabe des Stakeholder Ansatzes ist die Identifizierung der Anspruchsgruppen und deren Interessen.<sup>44</sup> Doch schon die Motive, die hinter den Strategien und Ver-

---

<sup>37</sup> Vgl. Rappaport (1995), S. 6.

<sup>38</sup> Vgl. Copeland / Koller / Murrin (1998), S. 58-59.

<sup>39</sup> Vgl. Freeman (1984), S. 31-32.

<sup>40</sup> Freeman (1984), S. 46.

<sup>41</sup> Vgl. Freeman (1984), S. 8-22.

<sup>42</sup> Vgl. Freeman (1984), S. 24-25.

<sup>43</sup> Vgl. Donaldson / Preston (1995), S. 85; Freeman (1984), S. 45-46.

<sup>44</sup> Vgl. Schaltegger / Sturm (1994), S. 8-9.

haltensweisen der Stakeholder stehen, sind bisher nur unzureichend erforscht und analysiert worden.<sup>45</sup> Im Interessenspluralismus und dem daraus resultierenden Zielkonflikt liegt die Hauptproblematik des Stakeholder Ansatzes.<sup>46</sup> Verstärkt wird dies dadurch, dass die Interessen der verschiedenen Gruppierungen nicht unabhängig voneinander sind, sondern sich gegenseitig bedingen und beeinflussen.<sup>47</sup>

Es gibt eine Vielzahl an Definitionsansätzen der Stakeholder Theorie, die zu verschiedenen Anspruchshaltungen und damit oft zu Missverständnissen führen.<sup>48</sup> Zwei kontroverse Grundhaltungen – die instrumentelle und die ethisch-normative Sichtweise – haben sich daraus etabliert.<sup>49</sup> Die instrumentelle Sicht hält die Stakeholder und ihre Ressourcen für überlebensnotwendig und erfolgsrelevant für das Unternehmen. Sie rückt die „Win-win-Potenziale“ der Beziehung in den Vordergrund. Die ethisch-normative Sicht hingegen setzt den Fokus auf die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens, wobei der ökonomische Erfolg des Unternehmens unbeachtet bleibt.<sup>50</sup> Auch wenn sich diese Grundhaltungen gegenseitig beeinflussen und nicht unabhängig voneinander sind,<sup>51</sup> wird in dieser Arbeit der Fokus auf die instrumentelle Sichtweise gelegt.

Shareholder und Stakeholder Orientierungen stehen sich in der Fachliteratur zumeist kontrovers gegenüber und scheinen einander auszuschließen. Vielfach wird jedoch auch die Idee einer Vereinbarkeit der Ansätze diskutiert. Inwieweit eine wechselseitige Beeinflussung gegeben und eine Verknüpfung der Ansätze notwendig und möglich ist, wird im folgenden Kapitel untersucht.

## **2.4 Notwendigkeit und Möglichkeit der Vereinbarkeit beider Ansätze**

„Alle Interessensgruppen profitieren davon, wenn Aktionäre (oder ihre Bevollmächtigten) ihr umfassendes Wissen und ihre Entscheidungsbefugnis nutzen, um den Wert ihres eigenen Anspruchs zu maximieren. [...] In dem Bemühen um die Maximierung

---

<sup>45</sup> Vgl. Hahn (2005), S. 3.

<sup>46</sup> Vgl. Büter (2010), S. 241.

<sup>47</sup> Vgl. Hahn (2005), S. 21.

<sup>48</sup> Vgl. Donaldson / Preston (1995), S. 66.

<sup>49</sup> Vgl. Hahn (2005), S. 2, 19-21.

<sup>50</sup> Vgl. Donaldson / Preston (1995), S. 71-72; Berman et al. (1999), S. 492.

<sup>51</sup> Vgl. Donaldson / Preston (1995), S. 74.

ihres eigenen Wertes maximieren die Aktionäre auch den Wert anderer Ansprüche.“<sup>52</sup> Copeland / Koller / Murrin (1998) untersuchen den Zusammenhang zwischen Wertsteigerung, Produktivität und Beschäftigungszahlen. Ihre Ergebnisse zeigen, dass Produktivität und Unternehmenswertsteigerung positiv miteinander korrelieren. Zudem wirkt sich eine höhere Produktivität langfristig positiv auf die Beschäftigungszahlen aus. Wertsteigerung spiegelt also die innerbetriebliche Leistung wider und hat zusätzlich eine positive Wirkung auf die Mitarbeiter als Stakeholder.<sup>53</sup>

Vertreter des Shareholder Value Ansatzes gehen somit davon aus, dass durch die Maximierung des Eigenkapitalwertes letztlich alle Anspruchsgruppen im Unternehmen profitieren und sich die Ziele von Shareholdern und Stakeholdern grundsätzlich nicht ausschließen.<sup>54</sup> Die Interessen der Stakeholder werden somit als Nebenbedingung im Shareholder Value Ansatz berücksichtigt.<sup>55</sup> Nur wenn es aus Sicht der Anteilseigner profitabel erscheint, werden Interessen der Stakeholder explizit beachtet.<sup>56</sup> Sicherlich werden viele der finanziellen Ansprüche von Stakeholdern mittels Verträgen gewahrt. Doch reicht diese Berücksichtigung aus, um diese Interessensgruppen langfristig an das Unternehmen zu binden und sich loyal gegenüber den Eigentümern des Unternehmens zu verhalten?<sup>57</sup> Ist die Einbeziehung nicht-monetärer Treiber nicht sogar entscheidend, um die finanziellen Kennzahlen voranzutreiben?

Vertreter des Stakeholder Ansatzes sind umgekehrt der Ansicht, dass die alleinige Sicht auf die Bedürfnisse der Shareholder nicht ausreicht, um nachhaltigen Wert für das Unternehmen zu schaffen.<sup>58</sup> Vielmehr wird das Fehlen einer integrativen und ganzheitlichen Betrachtung als unternehmerisches Defizit bezeichnet.<sup>59</sup> Stakeholder leisten am finanziellen Erfolg des Unternehmens einen entscheidenden Beitrag. Sie gelten laut dem Stanford's Research Institute (1963) als „those groups without whose support the organization would cease to exist.“<sup>60</sup> Immaterielle Ressourcen, wie beispielsweise Human- und Kundenkapital, gelten seit langem als Erfolgsfaktoren von

---

<sup>52</sup> Copeland / Koller / Murrin (1998), S. 58.

<sup>53</sup> Vgl. Copeland / Koller / Murrin (1998), S. 52-53.

<sup>54</sup> Vgl. Figge / Schaltegger (2000), S. 103; O.V. (2000).

<sup>55</sup> Vgl. Velthuis / Wesner / Hebertinger (2005), S. 1-2.

<sup>56</sup> Vgl. Speckbacher (1997), S. 630.

<sup>57</sup> Vgl. Dodd (1932), S. 1145.

<sup>58</sup> Vgl. Kaplan / Norton (1997), S. VII.

<sup>59</sup> Vgl. Freeman (1984), S. 45-46.

<sup>60</sup> Freeman (1984), S. 31.

Unternehmen.<sup>61</sup> „Stakeholder Ansprüche müssen [...] in jedem ernstzunehmenden Bewertungsverfahren berücksichtigt werden und haben einen direkten Einfluss auf den Unternehmenswert. Um Unternehmenswert schaffen zu können, brauchen Unternehmen den Beitrag von Stakeholdern wie Kunden, Mitarbeitern und Staat.“<sup>62</sup> Young / O’Byrne (2001) sind der gleichen Ansicht: „Value creation is made possible only by satisfying all the company’s other important constituencies – for example, customers, employees, and suppliers.“<sup>63</sup>

Eine systematische Untersuchung, ob und in welcher Form die Stakeholder zum Unternehmenswert beitragen, fand bisher allerdings nicht statt.<sup>64</sup> Die Handhabung des Interessenspluralismus stellt dabei eine große Herausforderung für das Management dar. Die Balance Scorecard kann als Versuch gewertet werden, den Shareholder Value Ansatz um die Perspektiven der Stakeholder zu erweitern und damit die Interessen von Shareholdern und Stakeholdern zu vereinen.<sup>65</sup> In Anlehnung an Kaplan / Norton (1997) wird davon ausgegangen, dass „der alleinige Zugriff auf monetäre Kennzahlen Organisationen an zukünftigen wertschöpfenden Tätigkeiten hinderte.“<sup>66</sup> Die Bewertung der Management- und Geschäftsleistung findet demnach primär anhand finanzieller Kennzahlen statt. Als Treiber für den langfristigen finanziellen Erfolg, werden zusätzlich Faktoren in Bezug auf interne Prozesse, Mitarbeiter und Kunden berücksichtigt.<sup>67</sup>

Konkretisiert wird dieser Zusammenhang in den folgenden beiden Kapiteln. Dabei geht es zunächst darum, die Wirkung der maßgebenden Komponenten des Unternehmenswertes zu untersuchen. Anschließend wird unter Hinzuziehung und Erläuterung der Balanced Scorecard ermittelt, welche Werttreiber Einfluss auf die Wertkomponenten üben.

---

<sup>61</sup> Vgl. Lev (2004), S. 6.

<sup>62</sup> Figge / Schaltegger (2000), S. 103.

<sup>63</sup> Young / O’Byrne (2001), S. 291.

<sup>64</sup> Vgl. Figge / Schaltegger (2000), S. 103.

<sup>65</sup> Vgl. Speckbacher / Bischof (2000), S. 796.

<sup>66</sup> Kaplan / Norton (1997), S. VII.

<sup>67</sup> Vgl. Kaplan / Norton (1997), S. 20.

## 2.5 Komponenten des Unternehmenswertes

Cashflow und Kapitalkosten sind als Grundkomponenten die wichtigsten Bausteine des Unternehmenswertes. Auf ihrer Grundlage lassen sich der Marktwert des Eigenkapitals und damit die Vorteilhaftigkeit einer Investition berechnen.<sup>68</sup>

Der freie Cashflow (Free Cashflow) ist der Teil des Cashflows, der die verfügbaren Zahlungsmittel widerspiegelt, mit denen die finanziellen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen befriedigt werden können.<sup>69</sup> Um den gegenwärtigen Wert der zukünftigen Zahlungsströme und damit die Vorteilhaftigkeit einer Investition zu berechnen, werden die für die Zukunft geschätzten freien Cashflows mittels eines Kapitalkostensatzes diskontiert.<sup>70</sup>

Die Ermittlung der Kapitalkosten ist entscheidend, weil diese die Rendite vorgeben, die Investoren bei gleichem Risiko am Markt erwarten können. Bei Projekten, deren erzielte Rendite über den Kapitalkosten liegt, wird somit Wert geschaffen.<sup>71</sup> Der Schätzwert für die Kapitalkosten ergibt sich aus dem gewichteten Mittel der Kosten für Fremd- und Eigenkapital.<sup>72</sup> Daher ist unter anderem die Kapitalstruktur entscheidend für die Höhe der Kapitalkosten.<sup>73</sup> Die Kosten, die vom Markt für das Aufnehmen von Fremdkapital verlangt werden, geben die Fremdkapitalkosten vor. Während die Ermittlung der Fremdkapitalkosten leicht zu bewerkstelligen ist, sind die Eigenkapitalkosten schwerer zu schätzen. Grund hierfür sind unterschiedliche Renditeerwartungen und abweichende Risikobereitschaften der Investoren. Da keine feste Rendite mit den Anteilseignern vorab vereinbart wird, muss ein Zinssatz ermittelt werden, der neue Investoren anlockt und, im Fall einer Aktiengesellschaft, Aktionäre dazu bringt, ihre Anteile zu halten.<sup>74</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. Rappaport (1995), S. 54.

<sup>69</sup> Vgl. Rappaport (1995), S. 54-55; Young / O'Byrne (2001), S. 23-24.

<sup>70</sup> Vgl. Rappaport (1995), S. 54-55.

<sup>71</sup> Vgl. Rappaport (1999), S. 44.

<sup>72</sup> Vgl. Young / O'Byrne (2001), S. 162-165.

<sup>73</sup> Vgl. Coenenberg / Salfeld (2003), S. 74.

<sup>74</sup> Vgl. Rappaport (1995), S. 60.



Jeder Investor möchte hierbei für das eingegangene Risiko angemessen entschädigt werden. Das gesamte Risiko für den Investor untergliedert sich in das Marktrisiko und das unternehmensspezifische Risiko.<sup>75</sup> Anteilseigner fordern daher, zusätzlich zu der risikofreien Verzinsung, eine Zusatzrendite für die risikoreichen Anteilsscheine des Unternehmens. Der Eigenkapitalkostensatz enthält daher einen risikofreien Zinssatz und eine Risikoprämie.<sup>76</sup> Je geringer das Markt- und Unternehmensrisiko ist, desto weniger Rendite erwartet der Investor für sein eingesetztes Kapital; desto geringer sind also die Eigenkapitalkosten.<sup>77</sup> Nur Investitionen, deren erzielte Renditen über den Kapitalkosten liegen, schaffen Wert für die Anteilseigner.<sup>78</sup> Das bedeutet, dass in einer Reduzierung der Kapitalkosten und in einer Erhöhung der erwarteten Zahlungsströme, Möglichkeiten zur Wertsteigerung liegen.<sup>79</sup>

Zusätzlich spielen auch der Zeitpunkt und die Volatilität der anfallenden Cashflows eine wichtige Rolle. Aufgrund der höheren Unsicherheit werden später anfallende Cashflows stärker diskontiert als frühere. Daher werden frühere Cashflows präferiert. Außerdem steigt bei größeren Cashflow-Schwankungen die Risikoprämie.<sup>80</sup> Zusammengefasst beeinflussen folgende ausgewählte Maßnahmen die Höhe des Shareholder Values positiv:

- 1) Erhöhung der Cashflows
- 2) Beschleunigung der Cashflows
- 3) Geringe Volatilität der Cashflows
- 4) Reduzierung der Kapitalkosten (durch bspw. Reduzierung des Risikos)

Wie bereits angedeutet, werden Wertkomponenten durch die Höhe und Beschaffenheit sogenannter Werttreiber bestimmt. Diese herauszustellen, ist das Ziel des folgenden Kapitels.

---

<sup>75</sup> Vgl. Young / O'Byrne (2001), S. 167.

<sup>76</sup> Vgl. Rappaport (1995), S. 60.

<sup>77</sup> Vgl. Young / O'Byrne (2001), S. 162-163.

<sup>78</sup> Vgl. Rappaport (1995), S. 64.

<sup>79</sup> Vgl. Coenenberg / Salfeld (2003), S. 73-75; Young / O'Byrne (2001), S. 68-73.

<sup>80</sup> Vgl. Srivastava / Shervani / Fahey (1998), S. 9; Doyle (2008), S. 235; Matzler / Stahl / Hinterhuber (2006), S. 8.

## 2.6 Identifizierung von Werttreibern

Werttreiber können in finanzielle und nicht-finanzielle Werttreiber unterteilt werden. Nach Rappaport (1999) sind die wichtigsten finanziellen Werttreiber Umsatzwachstum, betriebliche Gewinnmarge, Investitionen in das Anlagevermögen und Umlaufvermögen, Cash-Steuersatz und die Dauer des Wachstums. Da diese Werttreiber sehr allgemein gehalten sind, benennt er neben diesen Makro-Werttreibern weitere Mikro-Werttreiber, welche die oben genannten Treiber konkretisieren. Dazu zählen laut Rappaport (1999) beispielsweise Marktanteil, Personalausstattung, Betriebsgröße und Verschuldungsgrad.<sup>81</sup>

Rappaport (1995) zieht für die Formulierung wertorientierter Strategien die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter (1980) heran, um Variablen zu bestimmen, die den Shareholder Value beeinflussen.<sup>82</sup> Nach Porter (1980) bilden die fünf Faktoren – Bedrohung durch neue Konkurrenten, Bedrohung durch Substitutionsprodukte, Verhandlungsmacht der Abnehmer, Verhandlungsmacht der Lieferanten und Wettbewerb der Konkurrenten – die Branchenstruktur und die damit verbundene Wettbewerbssituation ab.<sup>83</sup> Rappaport (1995) sieht Porters (1980) fünf Kräfte als grundlegende Einflussfaktoren für die Werttreiber. So sind Preise und Mengen bestimmend für das Umsatzwachstum und das Verhältnis von Kosten und Preisen entscheidend für die Gewinnmarge.<sup>84</sup> Absatzmenge, Preise und Kosten werden dabei durch Stakeholder, wie zum Beispiel Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter bestimmt. Nicht-finanzielle Werttreiber, wie die Bindung der Kunden, oder die Arbeitsleistung der Mitarbeiter, können dabei als Mikro-Werttreiber die finanziellen Werttreiber ergänzen.

Kaplan / Norton (1996) haben mit der Entwicklung der Balanced Scorecard die finanzielle Perspektive um drei weitere nicht-finanzielle Perspektiven erweitert. Perspektiven, die Kunden, interne Prozesse und Mitarbeiter in die Betrachtung einschließen.<sup>85</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. Rappaport (1999), S. 201.

<sup>82</sup> Vgl. Rappaport (1995), S. 83-90.

<sup>83</sup> Vgl. Porter (1980), S. 4.

<sup>84</sup> Vgl. Rappaport (1995), S. 84.

<sup>85</sup> Vgl. Kaplan / Norton (1996), S. 53.

Die Hinzuziehung von nicht-finanziellen Werttreibern ist besonders deshalb zweckmäßig, weil finanzielle Werttreiber vornehmlich kurzfristig orientiert sind und nur vergangene Ergebnisse berücksichtigen. Damit können sie auf lange Sicht wertvernichtende Anreize geben.<sup>86</sup> Daher ist es sinnvoll einen Ausgleich zu schaffen, indem man nicht-finanzielle Werttreiber, und damit eine langfristige Sichtweise, einbezieht. Die finanziellen Ziele und deren Maßnahmen müssen jedoch oberste Priorität haben. Sie können durch wertorientierte Kennzahlen erfasst und kontrolliert werden. Nicht-finanzielle Perspektiven sollen die finanziellen Ziele unterstützen. So können beispielsweise Kundenzufriedenheit und -loyalität von entscheidender Bedeutung für die Steigerung des Shareholder Values sein, denn nur durch die Steigerung der Kaufkraft, kann der Umsatz, und damit der Cashflow, erhöht werden. Als Grundkomponente für die Berechnung des Shareholder Values kann eine Erhöhung der Cashflows unter sonst gleichen Bedingungen zu einer Wertsteigerung führen. Zusätzlich können durch die Anwendung der Balanced Scorecard Schwachstellen, wie beispielsweise eine mangelnde Kundenbindung, erkannt werden, bevor sie Einfluss auf die finanzielle Performance nehmen.<sup>87</sup>

Immaterielle, beziehungsweise nicht-finanzielle Werttreiber, nehmen in der Erschließung von Wertschöpfungspotenzialen einen immer größeren Stellenwert ein.<sup>88</sup> Die Identifizierung individueller Werttreiber für das jeweilige Unternehmen spielt dabei in der wertorientierten Unternehmensführung eine entscheidende Rolle. Diesen Prozess kann die Balanced Scorecard unterstützen. Für jede Perspektive können Ziele und Maßnahmen festgelegt werden, die der Unternehmensleitung einen übergreifenden Blick auf alle Werttreiber und deren Möglichkeiten im Unternehmen geben.<sup>89</sup> Das Management kann somit beurteilen, welche Werttreiber den größten Einfluss auf die Wertkomponenten haben. Zusätzlich muss ermittelt werden, welche Treiber sich am effektivsten beeinflussen lassen.<sup>90</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. Young / O'Byrne (2001), S. 278; Kaplan / Norton (1997), S. 21-22.

<sup>87</sup> Vgl. Young / O'Byrne (2001), S. 291-294.

<sup>88</sup> Vgl. Möller (2004), S. 485; Young / O'Byrne (2001), S. 291.

<sup>89</sup> Vgl. Kaplan / Norton (1996), S. 55-65.

<sup>90</sup> Vgl. Rappaport (1999), S. 202.

Werttreiber bilden also die Basis für die Steigerung des Shareholder Values. Dabei wirken nicht-finanzielle auf finanzielle Werttreiber und können dadurch die Wertkomponenten Cashflow und Kapitalkosten beeinflussen. In dieser Arbeit wird die These aufgestellt und geprüft, ob die unternehmerische Förderung von Kunst als immaterieller Vermögenswert und Werttreiber Einfluss auf den Shareholder Value, nehmen kann. Im Folgenden wird daher zunächst untersucht, inwieweit Kunst als materieller und immaterieller Vermögenswert im Unternehmen zu behandeln ist, um seine Wirkung in Kapitel 4 vor dem Hintergrund der wertorientierten Unternehmensführung zu analysieren.

### **3 Kunst als Vermögenswert im Unternehmen**

#### **3.1 Kunst als materieller Vermögenswert**

„Kunst ist, was (irgendwann einmal) für Kunst gehalten wurde.“<sup>91</sup>

An dieser Stelle ist es nicht das Ziel zu beurteilen was Kunst ist und was nicht. Bei der unüberschaubaren Anzahl an Definitionsversuchen ist ohnehin nur eine Annäherung an den Kunstbegriff möglich. Fehring (1998) macht den Versuch, den Begriff der Kunst aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften abzustecken. Sie kommt zu dem Ergebnis, Kunst zu definieren als „ein im ständigen Wandel begriffener, vorläufiger und widerrufbarer Vereinbarungsbegriff, der im Dialog zwischen Hersteller, Vermittler, Rezipient und Empfänger immer wieder neu ermittelt wird.“<sup>92</sup> Wenn in dieser Arbeit von Kunst die Rede ist, ist grundsätzlich die Eingrenzung auf die bildenden Künste gemeint. Wie auch der Brockhaus bemerkt, ist dies nur eine Definition im engsten Sinn. Zu den bildenden Künsten zählen Bildhauerei, Malerei, Grafik, Kunsthandwerk, Architektur und Fotografie.<sup>93</sup> Die zeitgenössische, bildende Kunst ist allerdings zu vielschichtig, um sie mit diesen Begriffskategorien erfassen zu können. Die klassischen Gattungen werden durch neue Medien und zahlreiche Crossover-Formen ständig erweitert.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> Andreae / Keuschnigg (1983), S. 24.

<sup>92</sup> Fehring (1998), S. 55.

<sup>93</sup> Vgl. Hotz et al. (2006), S. 99.

<sup>94</sup> Vgl. Emundts (2003), S. 35-36; Gerbing (2010), S. 49.

Die meisten Unternehmen geben den materiellen Gesamtwert ihrer Kunstsammlung nicht preis.<sup>95</sup> Ein Grund hierfür ist sicherlich, dass der materielle Wert sowie der Wertzuwachs der Kunstwerke bei dem Aufbau einer Unternehmenssammlung – auch Corporate Collection genannt – nicht im Vordergrund stehen. Häufig wird Unternehmen jedoch nachgesagt, Kunst als Kapitalanlage oder aus steuerlichen Gründen anzukaufen.<sup>96</sup> Als beispielsweise die Unternehmenssammlung des US-Pharmakonzerns Pfizer 1991 geschätzt wurde, hatten sich die meisten ihrer Kunstwerke im Vergleich zu ihrem Ankaufspreis im Wert verdoppelt.<sup>97</sup> Dieser Wertzuwachs wird natürlich gerne in Kauf genommen. Er fällt positiv auf das Unternehmen als versierten Sammler zurück.<sup>98</sup> Kunst gilt als eine Anlage mit ansehnlicher Rendite und ist daher seit langem ein beliebtes Investitionsobjekt. Die langfristigen Renditeerwartungen von Kunst werden heute auf 7% bis 9% geschätzt.<sup>99</sup>

Tatsächlich ist es aber so, dass die Wertsteigerung im Rahmen der Motive von Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle spielt.<sup>100</sup> Eine Studie von Wu (2003) ergab, dass nur 14,3% der amerikanischen und 10,7% der britischen Unternehmen Investment als einen „ziemlich / sehr wichtiges“ Motiv für die Sammlungstätigkeit bezeichneten.<sup>101</sup> Shane (1996) rät Unternehmen: „Never buy to speculate in art; that’s not your business.“<sup>102</sup> Vielmehr gehe es darum, Kunst als Kunden- und Mitarbeiterbenefit sowie zu Imagezwecken zu nutzen.<sup>103</sup> Aus diesem Grund liegt der Schwerpunkt des dritten Kapitels auf der Betrachtung der Frage, welche Wirkung das unternehmerische Kunstengagement auf interne und externe Stakeholder hat. Es werden daher die Eigenschaften und Ausprägungen der Kunstförderung als immaterieller Vermögenswert im Unternehmen analysiert.

## **3.2 Kunstförderung als immaterieller Vermögenswert**

### **3.2.1 Eigenschaften der Kunstförderung als immaterieller Vermögenswert**

---

<sup>95</sup> Vgl. Maisch (2010).

<sup>96</sup> Vgl. Thorncroft (2003), S. 52-55; Wu (2003), S. 215; Meyer (2004), S. 92-93.

<sup>97</sup> Vgl. Shane (1996), S. 52.

<sup>98</sup> Vgl. Czotscher (2008), S. 28.

<sup>99</sup> Vgl. Lockhart (2012), S. 23.

<sup>100</sup> Vgl. Wu (2003), S. 248-249; Lindenberg / Oosterlinck (2011), S. 10; Meyer (2004), S. 90.

<sup>101</sup> Vgl. Wu (2003), S. 248.

<sup>102</sup> Shane (1996), S. 53.

<sup>103</sup> Vgl. Shane (1996), S. 53.

„Der echte Mäzen engagiert sich für die Kunst ohne eine Gegenleistung zu verlangen. Die kunstsinnigen Unternehmen dagegen erwarten schon, dass sich ihre Tat auch irgendwie in guten Geschäften bemerkbar macht.“<sup>104</sup> Der Begriff der Kunstförderung wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet. Im Allgemeinen wird er als Oberbegriff für Mäzenatentum, Spendentum und Sponsoring verstanden:

„Kunstförderung ist das bewusste Einbinden von Kunst in den Unternehmenskontext, was sich auf das physische Kunstwerk selbst aber auch auf den Entstehungsprozess des Kunstwerks und auf die Auseinandersetzung mit Kunst oder auf den Künstler bezieht. Förderung ist dabei ein Oberbegriff, der je nach Förderobjekt und Umsetzung der Förderung in andere Begriffe differenziert werden kann. Kunstförderung lässt sich so als Sonderfall der Förderung, auch als Teil der Kulturförderung verstehen, in dem sich alle drei Varianten, Mäzenatentum, Spendewesen und Sponsoring wieder finden lassen.“<sup>105</sup>

Die Kunstförderung ist somit dem gesellschaftlichen und kulturellen Engagement im Unternehmen untergeordnet. Zudem wird der Begriff der Kunstförderung synonym mit dem Begriff Corporate Art verwendet, das heißt als „Gesamtheit der von einem Unternehmen im Sinne der Unternehmensziele betriebenen Aktivitäten, die zu Berührungen mit der bildenden Kunst, Kunstwerken oder Künstlern führen. Corporate Art ist dann das Ergebnis, die gesamte Kunst, mit der ein Unternehmen aufgrund seines zielgerichteten Engagements in begründete Verbindung gebracht werden kann.“<sup>106</sup> Das vielschichtige unternehmerische Kunstengagement kann demnach nicht auf einzelne Förderungsformen reduziert werden.<sup>107</sup> Daher wird in der vorliegenden Arbeit von einer Differenzierung der Kunstförderung in Mäzenatentum, Spendentum und Sponsoring abgesehen. Einzig auf das Kunstsponsorings, als Unterform der Kunstförderung, wird zu einem späteren Zeitpunkt besonders eingegangen.

Neben dem materiellen Vermögenswert, der durch den Kauf eines Kunstwerks entsteht, wird die These aufgestellt, dass die Förderung der Kunst hinsichtlich ihrer Wirkung einen immateriellen Wert im Unternehmen darstellt. Immaterielle Vermögenswerte unterscheiden sich grundsätzlich durch ihre fehlende physische Substanz von

---

<sup>104</sup> O.V. (1987), S. 93.

<sup>105</sup> Meyer (2004), S. 83.

<sup>106</sup> Lehmann-Fiala (2000), S. 38.

<sup>107</sup> Vgl. Lehmann-Fiala (2000), S. 39.

materiellen Werten.<sup>108</sup> Zusätzlich können Vermögenswerte nur dann als solche bezeichnet werden, wenn sie identifizierbar sind, in der Verfügungsgewalt des Unternehmens liegen und wenn aus diesem Vermögenswert ein künftiger wirtschaftlicher Nutzen zu erwarten ist.<sup>109</sup> Kunstförderung wird dabei in Abgrenzung zur Kunst im Unternehmen als immaterieller Erfolgstreiber betrachtet, der unterstützend auf andere immaterielle Vermögenswerte wie Image, Mitarbeiterloyalität und Kundenbindung wirkt. Somit sind die Auswirkungen, die Kunst auf interne und externe Stakeholder hinsichtlich Image, Loyalität und Bindung haben, das, was Kunst als immateriellen Vermögenswert ausmacht.

Im Gegensatz zu physischen und finanziellen Ressourcen entfallen bei immateriellen Vermögenswerten Engpässe in der Nutzung, da ihnen die Eigenschaft der Nicht-Rivalität zugeschrieben wird.<sup>110</sup> Darunter wird die Gleichzeitig- oder Mehrfachverwendbarkeit für verschiedene Zwecke ohne resultierende Wertminderung verstanden.<sup>111</sup> Kunst als materieller Vermögenswert ist ein rivalisierendes Gut, dessen Verfügungsrechte nicht von mehreren Personen gleichzeitig in Anspruch genommen werden können. Die Wirkung von Kunst ist hingegen nicht rivalisierend. So kann Kunst im Unternehmen vielfältige Wirkungen zum gleichen Zeitpunkt auf unterschiedliche Anspruchsgruppen haben.<sup>112</sup> Kunstförderung kann beispielsweise zur Imagesteigerung beitragen und gleichzeitig den Arbeitnehmern eine angenehme Arbeitsumgebung schaffen. Dieser Umstand stellt aber insofern auch ein Risiko dar, als dass Wirkung und Nutzung immaterieller Vermögenswerte nicht der vollen Kontrolle des Unternehmens unterliegen, das in sie investiert hat.<sup>113</sup> Die Wirkungsrichtung von Kunst im Unternehmen ist somit nicht immer eindeutig auszumachen.

Durch die Nicht-Rivalität der Nutzung fallen keine Opportunitätskosten an.<sup>114</sup> Es ist daher anzunehmen, dass sich die Kunstförderung auch hinsichtlich der Kostenstruktur

---

<sup>108</sup> Vgl. Möller (2004), S. 487; Federmann / Müller (2011), S. 466.

<sup>109</sup> Vgl. Federmann / Müller (2011), S. 468.

<sup>110</sup> Vgl. Daum (2005), S. 9-10; Teece (2004), S. 15-16.

<sup>111</sup> Vgl. Stoi (2004), S. 191-192.

<sup>112</sup> Vgl. Fehring (1998), S. 57.

<sup>113</sup> Vgl. Daum (2005), S. 10; Stoi (2004), S. 192-193.

<sup>114</sup> Vgl. Stoi (2004), S. 191.

dem immateriellen Vermögen unterordnet. Während der Aufbau einer Unternehmenssammlung oder eines Förderungsengagements mit hohen Investitionen verbunden sein dürfte, verursacht die Wirkung und Nutzung kaum Kosten.

Um die Analyse der Kunstförderung und deren Wirkungspotenzialen zu erleichtern, wird Kunstförderung zunächst in verschiedene Arten immateriellen Vermögens segmentiert. Als Grundlage hierfür werden die wichtigsten Funktionen und Wirkungspotenziale von Kunst im Folgenden kurz herausgestellt.

### **3.2.2 Funktionen der Kunst**

Kunst birgt Eigenschaften und Potenziale, die sich das Unternehmen zu Nutze machen kann. Dazu gehören die Innovations- und Kreativitätsfunktion, die Emotions- und Erinnerungswirkung und der Distinktionswert von Kunst.<sup>115</sup> Als Innovations- und Kreativitätsfunktion wird die Fähigkeit der Kunst bezeichnet, Menschen zu Kreativität anzuregen. Ausgangspunkt dieser Überlegungen ist die Theorie des offenen Kunstwerks von Eco (1996). Kunst ruft demnach beim Betrachter bestimmte Verarbeitungsprozesse, Assoziationen und Interpretationen hervor, die zu neuen Erkenntnissen führen.<sup>116</sup> Zudem kann die Rezeption von Kunst intensive Gefühlsregungen wie Schock und Abscheu, aber auch Genuss, Entspannung oder gar Begeisterung auslösen. Dies wird als Emotions- und Erinnerungswirkung der Kunst zusammengefasst.<sup>117</sup> Eindrücke, die mit Emotionen verknüpft werden, führen zu einer erhöhten Erinnerungsleistung.<sup>118</sup> Als Distinktionswert wird die differenzierende Funktion von Kunst bezeichnet. Der Besitz von Kunst dient demnach dazu, sich von anderen zu unterscheiden.<sup>119</sup> In den folgenden Kapiteln wird immer wieder auf diese Funktionen Bezug genommen. Es wird gezeigt, in welchen Bereichen des Unternehmens sich aus diesen Funktionen Nutzenpotenziale ableiten lassen.

### **3.2.3 Kunstförderung als Struktur-, Human- und Kundenkapital**

---

<sup>115</sup> Vgl. Hamm (1994), S. 87; Hermsen (1997), S. 157; Emundts (2003), S. 174-176.

<sup>116</sup> Vgl. Eco (1996), S. 30.

<sup>117</sup> Vgl. Emundts (2003), S. 170.

<sup>118</sup> Vgl. Emundts (2003), S. 171; Kroeber-Riel / Weinberg / Gröppel-Klein (2009), S. 138.

<sup>119</sup> Vgl. Hamm (1994), S. 87.



Die Literatur bietet zahlreiche Vorschläge, immaterielle Vermögenswerte zu kategorisieren. Diese unterscheiden sich hinsichtlich der Anzahl an Dimensionen und deren Verhältnis zueinander.<sup>120</sup> Diese Arbeit stützt sich auf die Gliederung immaterieller Vermögenswerte nach Stoi (2004) und Lev (2004), wobei sich Stoi (2004) an Edvinsson / Brünig (2000) und Daum (2002) anlehnt.<sup>121</sup> Das Strukturkapital – von Lev als „Organizational Infrastructure“ bezeichnet – gilt als wichtige Grundlage immateriellen Kapitals. Während Stoi (2004) das Imagekapital dem Strukturkapital unterordnet, ist bei Lev (2004) das Imagekapital im Kundenkapital angesiedelt. Da Stoi (2004) damit alle wichtigen Größen, auf welche Kunstförderung als immaterieller Wert nach der allgemeinen Fachliteratur Einfluss nehmen kann, explizit ausweist,<sup>122</sup> wird seine Kategorisierung dieser Arbeit zu Grunde gelegt. Bezüglich der Wirkungsrichtung wird der Darstellung von Lev (2004) gefolgt, da er das Strukturkapital an den Anfang einer Kausalkette stellt. Zwar bezeichnet auch Stoi (2004) das Strukturkapital als Basis für weitere immaterielle Kapitalarten, stellt sie aber in der Hierarchie auf eine Stufe.<sup>123</sup> Eine Kombination der Darstellungen von Stoi (2004) und Lev (2004) wird als sinnvoll erachtet, da sie die späteren Ursache-Wirkungs-Beziehungen anschaulich darstellt.

---

<sup>120</sup> Vgl. Möller (2004), S. 488.

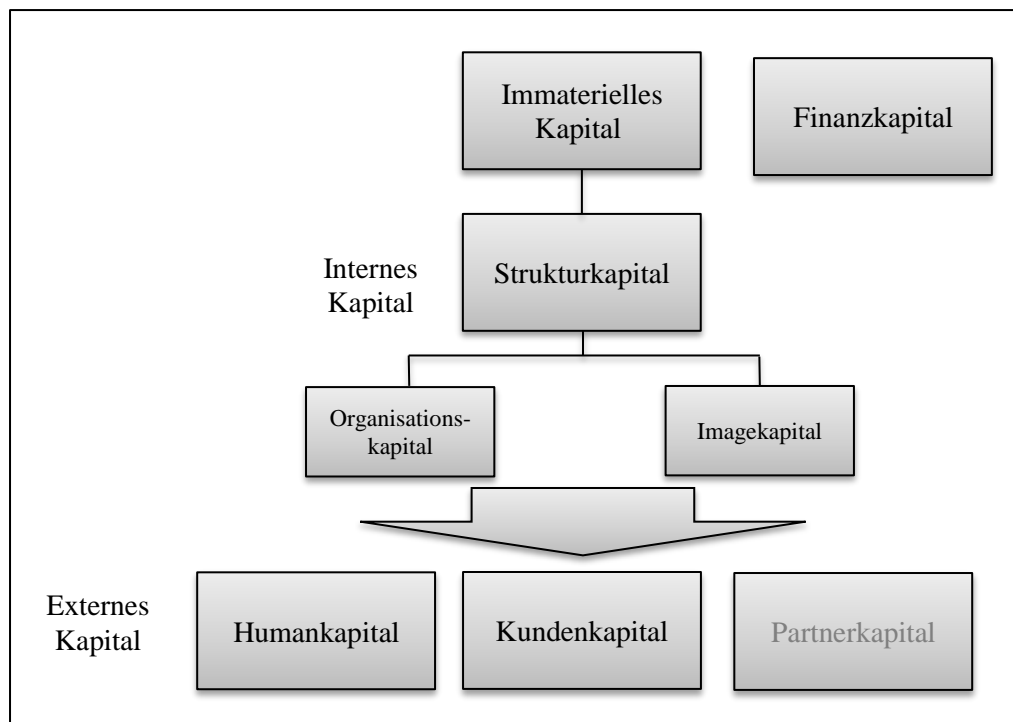
<sup>121</sup> Vgl. Stoi (2004), S. 189-190; Lev (2004), S. 9; Edvinsson / Brünig (2000), S. 27-32; Daum (2002), S. 17.

<sup>122</sup> Siehe hierzu bspw. Hermsen (1997), S. 149-158; Meyer (2004), S. 85-90; Blanke (2002), S. 53-54; Borchard (2009), S. 61-66; Witt (2000), S. 91-97.

<sup>123</sup> Vgl. Stoi (2004), S. 189-190.

Abb. 1: Differenzierung des immateriellen Kapitals<sup>124</sup>

Laut Stoi (2004) sind finanzielles und intellektuelles Kapital die Haupteinflussgrößen auf den Marktwert eines Unternehmens. „Der Unterschied zwischen dem Finanzkapital und dem Marktwert des Unternehmens wird [...] auf immaterielle Ressourcen zurückgeführt, die einen Beitrag zum Unternehmenswert leisten.“<sup>125</sup> Intellektuelles Kapital wird zwischen Vermögen mit begrenzten Verfügungsrechten – externes Kapital – und Vermögen, das dem Unternehmen eigen ist – internes Kapital – unterschieden. In Anlehnung an Stoi (2004) wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff des intellektuellen Kapitals synonym zu den Begriffen des immateriellen Vermögens und der



intangible assets (Intangibles) verwendet. Das Strukturkapital wird als internes immaterielles Kapital bezeichnet. Darunter fallen das Organisations- und das Imagekapital. Das Strukturkapital nimmt als immaterieller Vermögenswert eine Sonderstellung ein. Es bildet die Grundlage für den Aufbau des externen intellektuellen Kapitals. Demnach wirken Organisationskapital und Imagekapital vorbereitend und unterstützend auf Human- und Kundenkapital.<sup>126</sup>

<sup>124</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Stoi (2004), S. 190 und Lev (2004), S. 9.

<sup>125</sup> Stoi (2004), S. 189.

<sup>126</sup> Vgl. Stoi (2004), S. 189-190; Lev (2004), S. 9.

Im Folgenden wird das Potenzial von Kunstförderung als Struktur-, Human- und Kundenkapital untersucht. Stoi (2004) nennt neben dem Human- und Kundenkapital auch das Partnerkapital als externes intellektuelles Kapital. Die wichtigsten Wirkungsmechanismen von Kunst werden aber durch die Betrachtung von Human- und Kundenkapital abgedeckt. Der Einfluss von Kunst im Unternehmen auf allgemeine Partnerbeziehungen, wie beispielsweise der Beziehungen zu Lieferanten, wird in der Literatur die geringste Beachtung geschenkt. Da die Betrachtung eines weiteren Aspekts über den Rahmen dieser Arbeit hinausgeht, wird von der Behandlung der Kunst als Partnerkapital abgesehen.

### **3.2.4 Aufspaltung der Kunstförderung in Struktur-, Human- und Kundenkapital**

#### **3.2.4.1 Kunstförderung als Strukturkapital**

##### **3.2.4.1.1 Kunstförderung als Organisationskapital**

Das Organisationskapital bildet die grundlegenden Strukturen und Prozesse eines Unternehmens ab. Es ist Teil des Strukturkapitals, welches den Ausgangspunkt für andere Formen intellektuellen Kapitals darstellt. Zum Organisationskapital zählen Innovationskapital, Unternehmenskultur und Management.<sup>127</sup> In diesem Kapitel wird der Annahme gefolgt, dass die grundlegenden Überzeugungen und Wertevorstellungen das Fundament jeder Strategie bilden. Als richtungsweisend für das Management sind sie die Basis von Strukturen und Prozessen im Unternehmen.<sup>128</sup> In der Forschungsliteratur wird vielfach die These aufgestellt, dass die Kunst und das Kunstengagement die Wertevorstellungen und Denkstrukturen im Unternehmen stabilisieren oder auch prägen können.<sup>129</sup> In diesem Kapitel wird daher untersucht, ob Kunstförderung Organisationskapital sein kann, dadurch, dass sie Unterstützung und Teil der Unternehmenskultur ist.

---

<sup>127</sup> Vgl. Stoi (2004), S. 189-190.

<sup>128</sup> Vgl. Sackmann (2004), S. 32-33.

<sup>129</sup> Vgl. Borchard (2009), S. 63; Emundts (2003), S. 230-231.

In Anlehnung an Barney (1986) wird die Kultur eines Unternehmens definiert als ein komplexes System an Werten, Normen, Vorstellungen und Symbolen, die grundlegend und richtungweisend für die unternehmerische Tätigkeit sind.<sup>130</sup> Geprägt durch Geschichte, Entwicklungen und Vorstellungen der Gründer eines Unternehmens, sind sie Ergebnis eines langen Entwicklungsprozesses.<sup>131</sup>

Die Kunstförderung bietet für viele Unternehmen die Möglichkeit, ihre grundlegenden Werte nach innen und außen zu transportieren.<sup>132</sup> Dafür bietet die Praxis zahlreiche Beispiele. „Die DZ Bank versteht Kunst als Element ihrer Unternehmenskultur“<sup>133</sup>, heißt es auf der Homepage des Kreditinstituts. Laut Aussagen ihrer Kunstbeauftragten schließen sich die Credit Suisse und die UBS diesem Verständnis an.<sup>134</sup> Kunst kann als Symbolträger der Kultur eines Unternehmens fungieren, wenn sie deren Wertevorstellungen widerspiegelt.<sup>135</sup> Sie muss also mit den Haltungen und Aussagen des Unternehmens übereinstimmen, um die unternehmensspezifische Grundhaltung und Kultur zu versinnbildlichen.<sup>136</sup> Um dieses Potenzial zu nutzen, muss das Unternehmen zunächst definieren, für welche Werte die Kunstförderung stehen soll. Während Unternehmensführer sich früher vor Gemälden alter Meister darstellen ließen, um Verbundenheit mit der Tradition zu signalisieren, stehen heute Werte wie Aufgeschlossenheit, Innovationskraft und Dynamik im Vordergrund. Diese lassen sich am besten durch aktuelle moderne Kunst verkörpern.<sup>137</sup> „Zeitgenössische Kunst dient uns als ständige Erinnerung an die Werte Kreativität und Innovation. Werte, die wir bei UBS jeden Tag mit unseren Kunden teilen möchten“<sup>138</sup>, erklärt Petra Arends, ehemalige Verantwortliche der UBS Art Collection. Ausgangspunkt dabei ist laut Arends die Vorstellung, dass Kunst Anstoß sein kann, kreatives Gedankengut zu entwickeln und eine kritische Auseinandersetzung mit der Umgebung anzuregen.<sup>139</sup> Auch die Credit Suisse verfolgt mit Ihrer Kunstsammlung das Ziel, konventionelle Sichtweisen in

---

<sup>130</sup> Vgl. Barney (1986), S. 657.

<sup>131</sup> Vgl. Sackmann (2004), S. 32.

<sup>132</sup> Vgl. Emundts (2003), S. 234.

<sup>133</sup> O.V. (o.J.b).

<sup>134</sup> Vgl. O.V. (o.J.a); Czotscher (2008), S. 28.

<sup>135</sup> Vgl. Hermsen (1997), S. 156-157.

<sup>136</sup> Vgl. Emundts (2003), S. 235.

<sup>137</sup> Vgl. Ulmer (2009); Emundts (2003), S. 232.

<sup>138</sup> Czotscher (2008), S. 28.

<sup>139</sup> Vgl. Czotscher (2008), S. 28.

Frage zu stellen und Belegschaft und Kunden zur Diskussion anzuregen. „Die Sammlung der Credit Suisse ist insgesamt Ausdruck einer Unternehmenskultur, die sich für einen offenen Dialog einsetzt und ihr Engagement für die Kunst im Alltag lebt.“<sup>140</sup>

Ohne entsprechende Prozess- und Führungsstrukturen sowie einer konsistenten Wertekultur im Unternehmen kann das Potenzial von Mitarbeitern oder Kunden nur unzureichend genutzt werden.<sup>141</sup> Indem Kunst Werte, Normen und Einstellungen eines Unternehmens transportiert, soll sie der Identifikation und der Integration der Mitarbeiter im Unternehmen dienen.<sup>142</sup> In der A. Würth GmbH & Co. KG wird dieses „Wir-Gefühl“ nach Meinung von Reinhold Würth durch das Kunstengagement im Unternehmen verstärkt. Kunst gibt den Mitarbeitern bei Würth „Sozialprestige“, was Stolz und Loyalität für das Unternehmen bei den Mitarbeitern hervorruft.<sup>143</sup>

Das unternehmerische Kunstengagement ist Unterstützung oder Teil der Unternehmenskultur und damit des Strukturkapitals, wenn es die unternehmensspezifischen Normen und Wertevorstellungen repräsentiert. Über eine verbesserte Identifikation und Integration der Mitarbeiter im Unternehmen kann dies auch Auswirkungen auf das Humankapital haben. Bevor Kapitel 3.2.4.2 diesen Aspekt aufgreift, wird das Potenzial der Kunst als Imagekapital untersucht.

#### **3.2.4.1.2 Kunstförderung als Imagekapital**

Die konstitutiven Wertevorstellungen eines Unternehmens bilden die Grundlage für seine Identität und Außenwirkung. „Kunst kommuniziert Dynamik, Innovationsgeist, Flexibilität und Offenheit. In einer Kommunikationsgesellschaft sind das Leitwerte. [...] Das Unternehmensimage kann man durch die Wahl der Kunst dramatisch verändern.“<sup>144</sup>

Marke, gesellschaftliches Ansehen, Reputation und Bekanntheit werden als immaterielle Vermögenswerte unter dem Begriff des Imagekapitals zusammengefasst. „Das

---

<sup>140</sup> O.V. (o.J.a).

<sup>141</sup> Vgl. Stoi (2004), S. 189-190.

<sup>142</sup> Vgl. Baetge (2006), S. 2-3; Sackmann (2004), S. 29.

<sup>143</sup> Vgl. Blanke (2002), S. 148.

<sup>144</sup> Ulmer (2009).

Image ist das Ergebnis eines öffentlichen Deutungsprozesses. Es ist ein mit dem Unternehmen unmittelbar verwobenes, historisch gegründetes, relativ dauerhaftes und auf die Zukunft gerichtetes Vorstellungsbild [...].<sup>145</sup> Beim Image- oder Reputationsmanagement geht es darum, Ansehen zu gewinnen und damit Bindungspotenziale zu den verschiedenen Anspruchsgruppen zu generieren. Da sich das Image dem rationalen Kalkül entzieht, wird versucht, durch Bilder und Assoziationen eine Orientierungsgröße zu schaffen, die eine größere Steuerungskraft hat als faktische Leistungsergebnisse.<sup>146</sup>

Imagesteigerung ist ein wesentliches, wenn nicht das wesentlichste Motiv für unternehmerisches Kunst- und Kulturrengagement.<sup>147</sup> Dabei sind gesellschaftliches Engagement und Imagepflege nur schwer voneinander abzugrenzen. Zu nah liegen Förderungsprojekte und deren Kommunikation im Unternehmen beieinander.<sup>148</sup> „It’s pure marketing. I’m passionate about art, but that has nothing to do with our corporate collection“<sup>149</sup>, erklärt der ehemalige Vorstandsvorsitzende des Schmuckherstellers Cartier, Alain Dominique Perrin. Laut einer Umfrage des Schweizer Instituts für Kulturwissenschaft und der Strategieberatung Roland Berger (2003), gaben 77,9% der befragten kulturfördernden Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz als Hauptmotive für ihr Engagement sowohl gesellschaftliche Verantwortung als auch kommunikative und kommerzielle Ziele an.<sup>150</sup> Weitere Studien unterstützen dieses Ergebnis.<sup>151</sup>

Kunst besetzt im gesellschaftlichen Verständnis ein positives Feld. Kunstförderung eignet sich als Instrument des Image- oder Reputationsmanagements besonders, da man grundsätzlich davon ausgeht, einen Image-Transfer von dem Förderungsobjekt und der Förderungsaktivität auf das Unternehmen, beziehungsweise auf die Produkte, zu erzielen.<sup>152</sup> Durch ihre Emotionswirkung ruft die Kunst beim Rezipienten eine Ge-

---

<sup>145</sup> Buß (2007), S. 228.

<sup>146</sup> Vgl. Buß (2007), S. 229-232.

<sup>147</sup> Vgl. Heusser / Wittig / Stahl (2004), S. 8-9; Borchard (2009), S. 65.

<sup>148</sup> Vgl. Heusser / Wittig / Stahl (2004), S. 9.

<sup>149</sup> Rawsthorn (1994), S. 17.

<sup>150</sup> Vgl. Heusser / Wittig / Stahl (2004), S. 9.

<sup>151</sup> Siehe hierzu bspw. Becker (1993), S. 70; Fischer (1989), S. 126; O’Hagan / Harvey (2000), S. 210.

<sup>152</sup> Vgl. Schwaiger / Sarstedt / Taylor (2010), S. 80; Fehring (1998), S. 79; Meyer (2004), S. 86.

fühlsregung hervor. Hervorzuheben ist zudem, dass bei emotional aktivierten Rezipienten die Erinnerungsleistung erhöht ist.<sup>153</sup> Bei Produkten, die von Konsumenten als austauschbar angesehen werden, stellen Emotionen ein ausschlaggebendes Differenzierungskriterium im Wettbewerb dar.<sup>154</sup>

„Unsere grundsätzliche Entscheidung, die Kunst zu fördern, war nicht bestimmt durch die Bedürftigkeit oder die Situation der Kunstszene. Unser Bestreben war es, besser als die anderen zu sein.“<sup>155</sup> Mit dieser Aussage begründet George Weissman das Kunstengagement des Zigarettenkonzerns Philip Morris und stellt das Motiv der Differenzierung in den Vordergrund. Insbesondere Unternehmen deren Produkte und Dienstleistungen komplex und schwer greifbar sind bedienen sich der Kunst als Trägermedium. Wo rationale Argumente nicht greifen, wird über die Emotionswirkung versucht, das Image zu formen. Die Distinktionsfunktion von Kunst unterstützt die Differenzierungsstrategie, indem man sich von der Konkurrenz abhebt und zugleich ein „[...] prestigeträchtiges Zeichen der Kultiviertheit [...]“<sup>156</sup> setzt.

Als klar deklariertes Marketinginstrument gilt das Kunstsponsoring als Unterform der Kunstförderung. Mit dem Ziel das Firmenimage zu heben, wird hier eine Nähe zu kulturellen Institutionen und Projekten suggeriert. Solche Veranstaltungen werden zudem für die Kundenpflege oder als Mitarbeiterbenefit genutzt.<sup>157</sup> Dabei ist Sponsoring aus vielen Gründen klassischen Werbeformen vorzuziehen. Die Veranstaltungen werden als Freizeiterlebnis wahrgenommen und sprechen zudem ein Publikum an, welches mit herkömmlicher Massenwerbung nicht so leicht zu erreichen ist.<sup>158</sup> Diese Erlebnisdimension kann von anderen Kommunikationsformen nicht erreicht werden und spielt gerade auf gesättigten Märkten eine entscheidende Rolle.<sup>159</sup>

Wie in diesem Kapitel erläutert, hat die Kunst vor allem durch ihre Emotions- und Distinktionsfunktion eine unterstützende Wirkung auf das Unternehmensimage. Kunstförderung kann demnach dazu beitragen, die positive Außenwirkung des Unter-

---

<sup>153</sup> Vgl. Kroeber-Riel / Weinberg / Gröppel-Klein (2009), S. 138; Ambler / Burne (1999), S. 29-30.

<sup>154</sup> Vgl. Meffert / Burmann / Kirchgeorg (2012), S. 113.

<sup>155</sup> Zweite (1982), S. 22 (zit. nach Hermsen (1997), S. 151).

<sup>156</sup> Hamm (1994), S. 87.

<sup>157</sup> Vgl. Bruhn (2013), S. 196-197.

<sup>158</sup> Vgl. Hermsen (1997), S. 155; Schwaiger (2001), S. 2-3; Bruhn (2010), S. 55.

<sup>159</sup> Vgl. Fehring (1998), S. 83; Kroeber-Riel / Weinberg / Gröppel-Klein (2009), S. 149.

nehmens zu stärken und durch Veranstaltungen die Bekanntheit zu erhöhen. Zusätzlich kann sie als Differenzierungsmerkmal zur Konkurrenz dienen. Als Zielgruppe dieser imagepflegenden Maßnahmen stehen die Kunden des Unternehmens an erster Stelle. Daher wird in Kapitel 3.2.4.3 an diesen Aspekt angeknüpft. Im folgenden Kapitel wird jedoch zunächst die Kunstförderung als Humankapital betrachtet.

### **3.2.4.2 Kunstförderung als Humankapital**

Wie bereits erläutert, stellt das Humankapital ein externes intellektuelles Kapital im Unternehmen dar.<sup>160</sup> Neben dem Wissenskapital und den allgemeinen fachlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter, sind Zufriedenheit und Motivation ein entscheidender Teil des Humankapitals.<sup>161</sup> Das externe intellektuelle Kapital liegt zwar nicht direkt im Verfügungsrahmen der Unternehmensleitung, kann aber durch indirekte Instrumente beeinflusst werden.<sup>162</sup> Ein solches Instrument kann beispielsweise die Kunstförderung sein.

Wenn Unternehmen mit Kunstengagement ihre Mitarbeiter erreichen möchten, spielen dabei verschiedene Motive eine Rolle. So kann es die Absicht der Unternehmensleitung sein, das Wohlbefinden im Unternehmen durch Kunst am Arbeitsplatz zu steigern und der Belegschaft einen kreativen Ausgleich zu schaffen. Zudem kann es das Ziel sein, die Kreativität und Fantasie der Mitarbeiter anzuregen oder durch die Identifikation mit der Unternehmenskultur Loyalität und Verbundenheit zu evozieren.<sup>163</sup> Dabei kann Kunst sowohl in der Personalbeschaffung als auch in der Personalentwicklung einen entscheidenden Beitrag leisten. Bei der Wirkung von Kunst auf bestehende Mitarbeiter wird dabei in Anlehnung an Birri (2011) zwischen Leistungserhöhung und erhöhter Bindung zum Unternehmen unterschieden.<sup>164</sup>

Im Bereich der Personalbeschaffung kann die Kunstförderung besonders unterstützend auf die Personalwerbung wirken. Ein reiches Kunst- und Kulturangebot ist Ausdruck einer Umgebung von hoher Lebensqualität.<sup>165</sup> Unternehmer erhoffen sich, durch die

---

<sup>160</sup> Vgl. Stoi (2004), S. 190.

<sup>161</sup> Vgl. Kaplan / Norton (1996), S. 64; Heskett et al. (1994), S. 167-168.

<sup>162</sup> Vgl. Stoi (2004), S. 189-190.

<sup>163</sup> Vgl. Heusser / Wittig / Stahl (2004), S. 10; Blanke (2002), S. 53-54.

<sup>164</sup> Vgl. Birri (2011), S. 56.

<sup>165</sup> Vgl. Borchard (2009), S. 60.



Kunstförderung als Arbeitgeber attraktiver zu erscheinen. Hinsichtlich Profitabilität, Wachstum und Innovationskraft, ist die Attraktivität des Arbeitgebers von Bedeutung, da durch sie der Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern ermöglicht wird.<sup>166</sup> Auch an dieser Stelle spielt wiederholt die Abgrenzung zur Konkurrenz eine entscheidende Rolle. Gerade in Zeiten von Fachkräftemangel kann die Förderung von Kunst und Kultur dazu dienen, gebildete Schichten anzusprechen. Bei der Wahl des Arbeitgebers werden neben dem Einkommen „weiche Faktoren“ immer wichtiger. Dazu gehören zum Beispiel das Betriebsklima und die Unternehmenskultur.<sup>167</sup> Eine Studie von Turban / Greening (1997) zu diesem Thema bestätigt, dass zwischen gesellschaftlichem Engagement, der Reputation und der Arbeitgeberattraktivität ein positiver Zusammenhang besteht.<sup>168</sup> Wenn Kunstförderung die Unternehmensreputation positiv beeinflusst, ist davon auszugehen, dass auch sie eine positive Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität hat.

Die Umsetzung von Strategien und die flexible Anpassung an sich verändernde Gegebenheiten stellt Unternehmen vor große Herausforderungen.<sup>169</sup> Mitarbeiter müssen daher die Fähigkeit entwickeln, auf veränderte Situationen schnell zu reagieren und kreative Lösungen zu finden. Kunst ist Teil der Mitarbeiterentwicklung, wenn sie ihre Innovations- und Kreativitätsfunktion erfüllt und den Unternehmensteilnehmern neue Impulse gibt. Laut einer Studie von Blanke (2002) ist dies bei den Unternehmen, die Kunst zur Personalentwicklung einsetzen, das maßgebende Motiv.<sup>170</sup> Die Deutsche Bank und Helvetia Versicherungen geben an, Kunst in ihren Unternehmen führe zu Inspiration am Arbeitsplatz.<sup>171</sup> „Künstlerische Inspiration eröffnet uns neue Perspektiven und führt uns zu ungewöhnlichen, innovativen Ansätzen“<sup>172</sup>, heißt es im Bericht zur gesellschaftlichen Verantwortung der Deutschen Bank (2012). Auch die Verantwortliche der Montblanc Unternehmenssammlung bestätigt, dass Kunst als Inspirationsquelle für Innovationen im Unternehmen diene.<sup>173</sup> Einige Unternehmen nutzen auch künstlerische Übungen, um die Generierung neuer Ideen zu unterstützen.<sup>174</sup>

---

<sup>166</sup> Vgl. Herp (1997), S. 183; Fombrun / van Riel (2003), S. 293.

<sup>167</sup> Vgl. Blanke (2002), S. 14.

<sup>168</sup> Vgl. Turban / Greening (1997), S. 663.

<sup>169</sup> Vgl. Peters / Waterman (1993), S. 26.

<sup>170</sup> Vgl. Blanke (2002), S. 54.

<sup>171</sup> Vgl. Conzen / Salié (2012), S. 142; Ulmer (2009).

<sup>172</sup> O.V. (2012), S. 82.

<sup>173</sup> Vgl. Conzen / Salié (2012), S. 286.

<sup>174</sup> Vgl. Blanke (2002), S. 78; Meyer (2004), S. 131; Biehl-Missal (2011), S. 93.

Kunst in den Unternehmensräumen hat eine ansprechende Wirkung auf Mitarbeiter. Sie drückt Wertschätzung und Anerkennung für die Mitarbeiter aus.<sup>175</sup> „Jede betriebliche Maßnahme, die den Mitarbeitern zugutekommt und nicht als selbstverständlich wahrgenommen wird, erhöht deren Zufriedenheit. Kulturelle Maßnahmen werden fast immer als „nicht selbstverständlich“ empfunden.“<sup>176</sup> Schwaiger (2002) hat im Zuge einer Untersuchungsreihe zum Kultursponsoring die Wirkung von Kultursponsoring auf die Mitarbeitermotivation analysiert. Er kommt zu dem Ergebnis, dass zwar nicht die gesamte Belegschaft durch die Förderungsaktivitäten erreicht wird, ein Teil der Mitarbeiter sich aber positiv dadurch beeinflusst zeigt.<sup>177</sup>

Durch Kunstförderung erfährt die Kultur des Unternehmens eine Aufwertung, was zu einer erleichterten Identifikation und zu einer stärkeren Unternehmensbindung führt.<sup>178</sup> Zusätzlich kann Kunst dazu beitragen, dass Mitarbeiter Stolz und Solidarität gegenüber dem Unternehmen empfinden. Auslöser hierfür kann zum Beispiel eine durch Kunst ausgelöste Imagesteigerung sein. „Employees like to think they are working with the big guys [...]. The art collection reinforced this self-image“<sup>179</sup>, so Kottasz et al. (2007). Nach der Studie von Schwaiger (2002) ist Stolz auf das Unternehmen der wichtigste Effekt, den Kulturförderung allgemein auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben kann.<sup>180</sup> Firmenstolz ist sowohl wichtig für die Unternehmensbindung von Mitarbeitern als auch für deren Leistungsbereitschaft.<sup>181</sup>

In diesem Kapitel wurde gezeigt, dass sich kunstfördernde Unternehmen erhoffen, als Arbeitgeber attraktiv zu erscheinen. Zusätzlich sehen viele Unternehmen Kunst als Inspirationsquelle. Wichtigstes Motiv von Unternehmen in Bezug auf die Mitarbeiter ist allerdings die Stärkung von Loyalität und Unternehmensbindung. Mit Hilfe der Kunst soll die Zufriedenheit und dadurch die Motivation der Mitarbeiter erhöht werden. Wenn durch leistungsbereite Mitarbeiter beispielsweise die Kundenbetreuung verbessert werden kann, dann hat das Auswirkungen auf das Kundenkapital.

---

<sup>175</sup> Vgl. Borchard (2009), S. 65.

<sup>176</sup> Kiehling (2008), S. 37.

<sup>177</sup> Vgl. Schwaiger (2002), S. 25.

<sup>178</sup> Vgl. Schwaiger (2002), S. 4, 25.

<sup>179</sup> Kottasz et al. (2007), S. 28.

<sup>180</sup> Vgl. Schwaiger (2002), S. 25.

<sup>181</sup> Vgl. Birri (2011), S. 94.

### 3.2.4.3 Kunstförderung als Kundenkapital

Kundenbasis, Kundenbeziehungen und Kundenpotenzial nennt Stoi (2004) exemplarisch, um den Begriff des Kundenkapitals zu charakterisieren.<sup>182</sup> Sowohl die Quantität als auch die Qualität des Kundenstamms sind damit für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens entscheidend.<sup>183</sup> Neben einer großen Abnehmerzahl spielt also die Kundenbindung eine wesentliche Rolle. Wie im Folgenden dargelegt wird, kann Kunst dazu genutzt werden, das Kundenkapital im Unternehmen, vor allem in Hinblick auf die Kundenbindung, zu steigern.

Kunst- und Kulturveranstaltungen bieten eine hervorragende Plattform für Kundenpflege und -akquisition. In angenehmer Atmosphäre kann Kunst als „Eisbrecher“ fungieren und Ausgangspunkt für zwanglose Gespräche sein.<sup>184</sup> Zu Kunstmessen und Eröffnungen gesponserter oder eigener Ausstellungen laden viele Unternehmen jedes Jahr ihre treuesten und einträglichsten Kunden ein. Im Jahr 2006 führte beispielsweise die Deutsche Bank rund 33 Kundenveranstaltungen auf von ihr gesponserten Messen durch.<sup>185</sup> Auch die UBS gibt an, dass sie Kunstveranstaltungen gezielt zur Kundenakquisition nutzt. Kontakte zu knüpfen und bestehende Geschäftsbeziehungen zu vertiefen, seien, laut dem Schweizer Kreditinstitut, die Hauptmotive solcher Veranstaltungen.<sup>186</sup> Fehring (1998) führte in den 1990er-Jahren Interviews mit Kundenbetreuern der Credit Suisse, von denen 80% die von der Bank gesponserten Veranstaltungen für Kundeneinladungen nutzen. Hierbei fokussiere man sich vor allem auf die Pflege bestehender Kundenbeziehungen, die durch die Veranstaltungen aufrechterhalten und intensiviert werden sollen.<sup>187</sup> In dieser nichtkommerziellen Situation ist eine differenzierte Zielgruppenansprache möglich.<sup>188</sup> Wie in Kapitel 3.2.4.1.2 erwähnt, lassen sich durch die Exklusivität der Veranstaltungen vor allem Kunden ansprechen, die durch klassische Werbemaßnahmen nicht ohne Weiteres erreicht werden können.

---

<sup>182</sup> Vgl. Stoi (2004), S. 189-190.

<sup>183</sup> Vgl. Reichheld / Sasser (1990), S. 108.

<sup>184</sup> Vgl. Kottasz et al. (2007), S. 29.

<sup>185</sup> Vgl. Kiehling (2008), S. 34.

<sup>186</sup> Vgl. Ulmer (2009).

<sup>187</sup> Vgl. Fehring (1998), S. 111-113.

<sup>188</sup> Vgl. Witt (2000), S. 94-95.

Während sich gesponserte oder geförderte Veranstaltungen besonders zur aktiven Betreuung von Kunden eignen, hat Kunstförderung auch über die Imagekomponente einen Einfluss auf die Wahrnehmung von Kunden. Wie in Kapitel 3.2.4.1.2 gezeigt, soll das Erscheinungsbild des Unternehmens durch die Kunstförderung positiv gestaltet werden. Dies soll eine hebende Wirkung auf das Firmenimage haben. Kunden, die im Unternehmen auf Kunst treffen, soll das Gefühl von Erhabenheit und Bedeutsamkeit vermittelt werden. Die Wahl der Kunst beeinflusst – unterstützt durch die Architektur – das Gefühl von Kunden oder Geschäftspartnern beim Besuch des Unternehmens. In den Geschäftsstellen der Deutschen Bank etwa soll die zeitgenössische Kunst die Erwartung auf kreative und innovative Lösungsansätze wecken.<sup>189</sup>

Einzelne Studien versuchen die positive Wirkung von kulturellem Engagement auf die Kundenbindung zu quantifizieren. Nach einer Untersuchung der Universität München (2003), haben Bankkunden, die um das Engagement der Bank wissen, eine signifikant höhere emotionale Bindung und größeres Vertrauen zu ihrem Kreditinstitut.<sup>190</sup> Gerade in der Finanzbranche ist Vertrauen eine wichtige Grundlage für ein erfolgreiches Geschäft. Auch hinsichtlich der Risikobewertung von Unternehmen spielt Vertrauen eine große Rolle. Ein nach Grundsätzen des gesellschaftlichen Engagements geführtes Unternehmen kann Zukunftsorientierung und Qualität signalisieren.<sup>191</sup>

Entscheidend bei jeder Form der Kunstförderung ist eine verständliche und konsequente Kommunikation. Anderenfalls kann Kunst auch negativ auf die Kunden und die Belegschaft wirken. Schließlich rufen viele der experimentellen und kritischen Äußerungen zeitgenössischer Kunst zunächst Widerstand und Ablehnung bei den Rezipienten hervor.<sup>192</sup> Information, Aufklärung und Einbeziehung von Mitarbeitern und Kunden ist somit in jedem Fall ausgesprochen wichtig. Zu dem Vermittlungskonzept der Kunst in der Deutschen Bank gehört etwa, dass Mitarbeiter Kunst für ihr Büro in einer unternehmenseigenen Artothek aussuchen dürfen und dadurch in direkten Kontakt mit der Kunst des Unternehmens kommen. Zusätzlich dienen Künstlergespräche,

---

<sup>189</sup> Vgl. Kottasz et al. (2007), S. 27.

<sup>190</sup> Vgl. Steiner-Kogrina / Schwaiger (2003), S. 22.

<sup>191</sup> Vgl. Schäfer (2006), S. 35; Waddocks / Graves (1997), S. 313-314.

<sup>192</sup> Vgl. Blanke (2002), S. 149; Emundts (2003), S. 235.

Führungen und Veranstaltungen der Integration von Mitarbeitern und anderen Interessensgruppen in das Förderungsengagement des Bankhauses.<sup>193</sup> Nur mit Hilfe einer erfolgreichen Kommunikation kann Kunst die Verbundenheit zwischen Mitarbeitern oder Kunden und dem Unternehmen stärken. Erst dann kann ein Imagetransfer stattfinden und ein „Wir-Gefühl“, von dem Reinhold Würth in diesem Zusammenhang spricht, entstehen.<sup>194</sup>

In diesem Kapitel wurde beschrieben, wie Kunst als Kundenkapital vor allem die Beziehung der Kunden zum Unternehmen stärken soll. Dabei spielen insbesondere zwei Instrumente eine Rolle: Während Kunstveranstaltungen als Plattform für Beziehungspflege genutzt werden, sollen die Förderungsaktivitäten das Firmenimage heben. Dadurch soll eine positive Einstellung der Kunden gegenüber dem Unternehmen hervorgerufen werden. Bevor diese Ergebnisse vor dem Hintergrund der wertorientierten Unternehmensführung analysiert werden, schließt das dritte Kapitel mit einer Betrachtung der Herausforderungen bezüglich der Steuerung und Bewertung der Kunstförderung als immaterielles Kapital ab.

### **3.2.5 Steuerung und Bewertung der Kunstförderung als immaterieller Vermögenswert**

Wie in den vorangehenden Kapiteln ausgeführt, kann Kunst im Unternehmen auf grundlegende Organisationsstrukturen, das Ansehen des Unternehmens und die Zufriedenheit und Bindung von Mitarbeitern und Kunden Einfluss nehmen. Das Kunstengagement ist demnach Struktur-, Human- und Kundenkapital im Unternehmen. Sein Aufbau und Ausbau wäre somit als Investition zu beurteilen. Den Ausgaben für den Aufbau immaterieller Vermögenswerte müssten demnach die Rückflüsse, aus beispielsweise der Kundenbindung, gegenübergestellt werden. Immaterielle Vermögenswerte werden allerdings meist nur mit den Kosten, die sie verursachen, in Verbindung gebracht. Nur in seltenen Fällen werden immaterielle Erlöse, wie Verbesserung des Firmenimages oder Erhöhung der Innovationskraft, qualitativ oder quantitativ im Controlling berücksichtigt. Diese fehlende Erfassung hat jedoch zur Konsequenz, dass das

---

<sup>193</sup> Vgl. Conzen / Salié (2012), S. 142.

<sup>194</sup> Vgl. Blanke (2002), S. 148.

immaterielle Kapital im Unternehmen nicht richtig bewertet und gesteuert werden kann.<sup>195</sup>

Trotz zahlreicher Empfehlungen in der Literatur, Konzepte zur Ergebnis- und Erfolgskontrolle von Kunstförderung zu entwickeln, geben nur die wenigsten Unternehmen an, ihre Aktivitäten im Bereich Kunst und Kultur zu kontrollieren und zu bewerten.<sup>196</sup> So wurde in den vorangehenden Kapiteln ausführlich beschrieben, welchen Einfluss Kunst im Unternehmen erzielen kann. Nur vereinzelt weisen Studien jedoch nach, welchen Einfluss sie als immaterieller Vermögenswert tatsächlich hat. Ein Grund hierfür sind Unklarheiten in der Wirkungskontrolle. Der Einfluss der Kunstförderung auf Image, Mitarbeiter und Kunden ist nur schwer zu messen. Kunstförderung wird durchweg als sekundäre Kommunikationsstrategie eingesetzt, weshalb ihr nur ein geringer Beitrag an der Gesamtwirkung zugesprochen wird. Erschwert wird der Versuch der Erfolgskontrolle durch das Vorhandensein von time lags. Verzögerungen in der Wirkung können dazu führen, dass der Erfolg einer Investition in die Kunstförderung nicht mehr eindeutig zugeordnet werden kann. Zusätzlich behindern Interdependenzen, also eine wechselseitige Wirkungsbeeinflussung, die Identifizierung von Ursache und Wirkung.<sup>197</sup> Verstärkt wird diese Problematik durch die ohnehin vorhandene Unsicherheit in der Kausalität.<sup>198</sup> Spill-over-Effekte (Ausstrahlungseffekte) führen dazu, dass Auswirkungen der Kunstförderung, die durch das Engagement gar nicht angestrebt waren, nicht auf die Kommunikationsmaßnahmen abgestimmt sind.<sup>199</sup> Dieser Umstand erschwert sowohl die Bewertung der Förderungsmaßnahmen als auch deren zielgerichtete Steuerung.

Trotz zahlreicher Probleme in der Wirkungsmessung, und damit verbunden in der Steuerung und der Kontrolle der unternehmerischen Kunstförderung, haben die vorangegangenen Kapitel gezeigt, dass Kunstförderung als Struktur-, Human- und Kundenkapital einen Nutzen für das Unternehmen stiften kann. Ob Kunstförderung als immaterieller Vermögenswert auch Werttreiber sein kann, der zum wirtschaftlichen Erfolg

---

<sup>195</sup> Vgl. Stoi (2004), S. 193-194.

<sup>196</sup> Vgl. Bruhn (1991), S. 273-274; Silberer / Köppler (2000), S. 67, 71, 90.

<sup>197</sup> Vgl. Witt (2000), S. 168.

<sup>198</sup> Vgl. Stoi (2004), S. 193.

<sup>199</sup> Vgl. Heusser / Wittig / Stahl (2004), S. 17; Witt (2000), S. 168.

des Unternehmens beiträgt, indem er die Zielsetzung der Marktwertmaximierung unterstützt, wird in Kapitel 4 untersucht.

## **4 Kunstförderung vor dem Hintergrund der wertorientierten Unternehmensführung**

### **4.1 Wertbeitrag der Kunstförderung als immaterieller Vermögenswert**

„Ein potenzieller Erwerber, ein Kreditgeber oder ein Investor wird sich [...] nicht allein durch Jahresabschlüsse und Planrechnungen ein Bild machen können, sondern darauf achten, wie sich das Unternehmen aufstellt und wie es verfasst ist, welche Reputation es beim Kunden hat. [...] Diese „weichen Faktoren“ entscheiden letztendlich, ob ein Unternehmen langfristig erfolgreich ist.“<sup>200</sup> Neben finanziellen Werttreibern sind nicht-finanzielle Faktoren, wie beispielsweise Kundenzufriedenheit und -loyalität, Mitarbeiterzufriedenheit und -fluktuation sowie gesellschaftliches Engagement, unerlässlich um den Shareholder Value eines Unternehmens zu steigern.<sup>201</sup>

Darüber, dass immaterielle Vermögenswerte wichtige Treiber für eine nachhaltige Wertsteigerung darstellen, sind sich Theorie und Praxis seit langem einig.<sup>202</sup> Nicht allein die Positionierung am Markt, sondern vor allem die Ressourcenausstattung des Unternehmens ist demnach erfolgswirksam. Generell sollten die innerbetrieblichen Ressourcen wertvoll, rar und schwer imitierbar sein, um dem Unternehmen zu langfristigem Erfolg zu verhelfen.<sup>203</sup> Diese Bedingungen werden in den folgenden Kapiteln immer wieder aufgegriffen.

In Abbildung 2 wird die Klassifizierung der immateriellen Vermögenswerte erweitert. Sie zeigt den grundsätzlichen Zusammenhang zwischen dem immateriellen Kapital, den finanziellen Werttreibern und der Shareholder Value Maximierung. Neben dem physischen Kapital bestimmen Human-, Kunden- und Partnerkapital als Werttreiber

---

<sup>200</sup> Niehues (2004).

<sup>201</sup> Vgl. Di Piazza / Eccles (2003), S. 108-110.

<sup>202</sup> Siehe hierzu bspw. Servatius (2004), S. 93; Strack / Villis (2004), S. 205; Chen / Cheng / Hwang (2005), S. 174.

<sup>203</sup> Vgl. Barney (1991), S. 106-112.

die Produktivität und Rentabilität des Unternehmens. Dies wird über finanzielle Werttreiber, wie betriebliche Gewinnmarge oder Umsatzwachstum erreicht, welche wiederum die erzielbaren Cashflows und die Kapitalkosten beeinflussen. Wie in Kapitel 2.5 erläutert sind diese Grundkomponenten maßgeblich für das Ziel der Shareholder Value Maximierung.

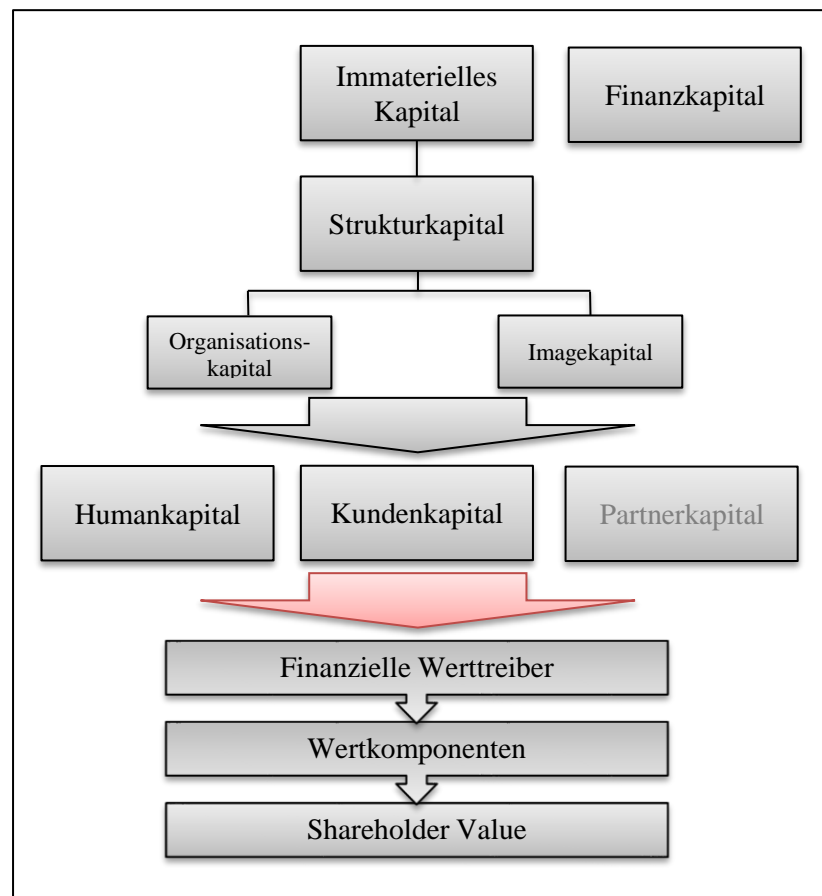


Abb. 2: Immaterielles Vermögen als Werttreiber<sup>204</sup>

In den folgenden Kapiteln wird untersucht, inwieweit die Kunstförderung als Werttreiber fungiert und die klassischen Formen des intellektuellen Kapitals – wie Struktur-, Human- und Kundenkapital – in ihrer Wirkung auf finanzielle Werttreiber unterstützt. Unter Hinzuziehung grundlegender Modelle der Managementliteratur werden diese Ursache-Wirkungs-Beziehungen dargestellt. Zu nennen sind hier die Wettbewerbsanalyse von Porter (1980), die Balanced Scorecard von Kaplan / Norton (1996) sowie die Service-Profit Chain von Heskett et al. (1994).

<sup>204</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Stoi (2004), S. 190 und Lev (2004), S. 9.



## 4.2 Aufspaltung der Kunstförderung in Struktur-, Human- und Kundenkapital

### 4.2.1 Wertbeitrag von Kunstförderung als Strukturkapital

#### 4.2.1.1 Wertbeitrag von Kunstförderung als Organisationskapital

Grundsätzlich nutzt jedes Unternehmen ähnliche Ressourcenausstattungen, um Umsätze zu generieren. Die Effizienz der Nutzung dieser Ressourcen ist jedoch unterschiedlich und abhängig davon, welche Möglichkeiten durch das Organisationskapital gegeben sind.<sup>205</sup> Als grundlegende, durch die unternehmensspezifische Kultur beeinflusste, Organisations- und Prozessstrukturen, gestaltet das Organisationskapital die Fähigkeit, die Ressourcen des Unternehmens in Outputs zu transformieren.<sup>206</sup> Wenn das Organisationskapital diese Aufgabe erfüllt, dann sollte sich dies auch im zukünftigen finanziellen Erfolg des Unternehmens widerspiegeln.<sup>207</sup> Lev / Radhakrishnan / Zhang (2009) haben daher den Effekt von Organisationskapital auf die zukünftige finanzielle Performance untersucht. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass sich das unternehmensspezifische Organisationskapital langfristig auf finanzielle Werttreiber, wie zukünftiges Umsatzwachstum und Kostensenkungspotenziale, auswirkt.<sup>208</sup>

In Kapitel 3.2.4.1.1 wurde gezeigt, dass Kunstförderung dahingehend Organisationskapital sein kann, als dass sie die grundlegenden Wertevorstellungen des Unternehmens prägt oder unterstützt. Baetge (2006) stellt einige Studien vergleichend gegenüber, die versuchen, den Einfluss der Unternehmenskultur auf den finanziellen Unternehmenserfolg zu quantifizieren. Grundsätzlich bestätigen die Untersuchungen einen Zusammenhang und zeigen, dass dieser positiv ist. Zu vielschichtig ist allerdings das Wirkungsgefüge, und zu unterschiedlich die Definitionen der Begriffe Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Erfolg, um eine eindeutige Kausalität immer nachzuweisen.<sup>209</sup> Baetge (2006) folgert jedoch aus seiner Gegenüberstellung, dass die Unternehmenskultur unterschiedliche Ausprägungen annimmt und dadurch über verschiedene

---

<sup>205</sup> Vgl. Lev / Radhakrishnan / Zhang (2009), S. 278-279.

<sup>206</sup> Vgl. Stoi (2004), S. 189-190; Lev / Radhakrishnan / Zhang (2009), S. 276.

<sup>207</sup> Vgl. Lev / Radhakrishnan / Zhang (2009), S. 284.

<sup>208</sup> Vgl. Lev / Radhakrishnan / Zhang (2009), S. 295-296.

<sup>209</sup> Vgl. Baetge (2006), S. 32.

Kanäle auf den Erfolg des Unternehmens wirkt.<sup>210</sup> Diese Erkenntnis unterstützt die Annahmen von Lev (2004) und Stoi (2004), die besagen, das Strukturkapital sei die Basis für andere Formen intellektuellen Kapitals.<sup>211</sup>

Zu dem gleichen Ergebnis kommt auch Barney (1986), der insbesondere drei Bedingungen für eine erfolgreiche Unternehmenskultur herausstellt: Sie sollte wertvoll, selten und schwer imitierbar sein. Als wertvoll kann die Unternehmenskultur bezeichnet werden, wenn sie die finanziellen Werttreiber, wie Umsatzsteigerung und eine höhere Gewinnmarge, positiv beeinflusst. Zusätzlich muss die Unternehmenskultur im Vergleich zu Kulturen anderer Unternehmen selten, und von anderen Unternehmen nur schwer oder gar nicht, imitierbar sein.<sup>212</sup> Wenn diese drei Bedingungen erfüllt werden, ist, nach Barney (1986), die Unternehmenskultur der Ursprung langfristiger Wettbewerbsvorteile.<sup>213</sup> Wie bereits gezeigt, kann die Kunstförderung aufgrund ihrer Distinktionsfunktion als Alleinstellungsmerkmal fungieren und somit zur Einzigartigkeit der Unternehmenskultur beitragen.

Die Unternehmenskultur soll zudem gewährleisten, dass sich Mitarbeiter mit den Werten und Normen des Unternehmens identifizieren. Sie soll ein Gemeinschaftsgefühl initiieren, das Mitarbeiter als Einheit an das Unternehmen bindet. Wie in Kapitel 3.2.4.1.1 gezeigt, wird von Kunst ebenfalls erwartet, diese Funktionen zu erfüllen und die Unternehmenskultur dadurch zu unterstützen. Unterstellt man, dass Mitarbeiter, die über Wertevorstellungen eine emotionale Bindung mit dem Unternehmen eingehen, zufriedener mit der Arbeitssituation sind und dadurch motivierter ihrer Arbeit nachgehen, wirkt sich die Unternehmenskultur auch auf eine Steigerung der Leistung aus. In Kapitel 4.2.2 und 4.2.3 wird dieser Aspekt aufgegriffen und gezeigt, dass dies einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit der Kunden haben kann und somit auch auf finanzielle Werttreiber. Letztendlich spiegelt sich die Effizienz einer Unternehmenskultur somit im wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens wider.<sup>214</sup> Sie erfüllt dann die von Barney (1986) aufgestellte Bedingung und ist wertvoll für das Unternehmen.

---

<sup>210</sup> Vgl. Baetge (2006), S. 26-28.

<sup>211</sup> Vgl. Stoi (2004), S. 189; Lev (2004), S. 9.

<sup>212</sup> Vgl. Barney (1986), S. 658.

<sup>213</sup> Vgl. Barney (1986), S. 663-664.

<sup>214</sup> Vgl. Baetge (2006), S. 3-4; Peters / Waterman (1993), S. 39.

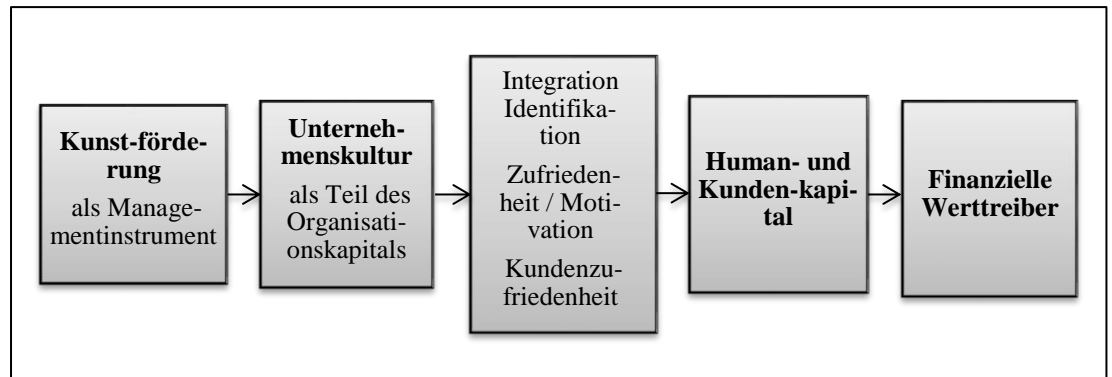


Abb. 3: Kunstförderung als Einflussfaktor der Unternehmenskultur und deren Auswirkungen<sup>215</sup>

Abbildung 3 veranschaulicht diesen Zusammenhang. Kunstförderung kann eine Managementmaßnahme sein, die zu der Stärkung der Kultur, und damit der Identität des Unternehmens, dient. Als Kern des organisatorischen Kapitals wirkt Unternehmenskultur über die oben genannten Kanäle – Integration und Identifikation, Zufriedenheit und Motivation sowie Kundenzufriedenheit – auf Human- und Kundenkapital.

Eine Reihe von Faktoren entscheiden darüber, ob das unternehmensspezifische Organisationskapital, und die Unternehmenskultur, tatsächlich einen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben.<sup>216</sup> So kann das unternehmerische Kunstengagement nur dann als Teil der Unternehmenskultur fungieren, wenn es konsistent mit der Grundhaltung des Unternehmens ist.<sup>217</sup> Diese Grundhaltung muss konkret ausgestaltet und kommunizierbar sein.<sup>218</sup> Andernfalls kann eine Identifikation der Mitarbeiter nicht stattfinden. Zudem steht die Unternehmenskultur in Wechselwirkung mit vielen anderen Faktoren. Die Inputfaktoren für das Organisationskapital sind nicht unbedingt durch das Unternehmen zu erfassen und dadurch nur schwer zu messen.<sup>219</sup>

Wie auch Unternehmensbeispiele in Kapitel 3.2.4.1.1 verdeutlichen, verlaufen die Grenzen zwischen Innen- und Außenwirkung fließend. Was Werte und Überzeugungen im Unternehmen untermauern soll, ist gleichzeitig Identitätsträger und hat Einfluss auf Image und Reputation.

<sup>215</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Baetge (2006), S. 4.

<sup>216</sup> Vgl. Sackmann (2004), S. 31.

<sup>217</sup> Vgl. Emundts (2003), S. 232.

<sup>218</sup> Vgl. Sackmann (2004), S. 31.

<sup>219</sup> Vgl. Lev / Radhakrishnan / Zhang (2009), S. 278.

#### 4.2.1.2 Wertbeitrag von Kunstförderung als Imagekapital

Wie in Kapitel 3.2.4.1.2 ausgeführt, behandeln viele Unternehmen Kunstförderung als Marketinginstrument, um ihr Ansehen gegenüber der Gesellschaft, den Kunden und den Mitarbeitern zu steigern. Im Folgenden wird untersucht, ob diese Maßnahme auch vor dem Hintergrund der Shareholder Value Orientierung gerechtfertigt ist.

Es gibt zahlreiche Versuche, Reputation messbar zu machen und einen Zusammenhang mit dem ökonomischen Erfolg eines Unternehmens aufzuzeigen.<sup>220</sup> Darüber, dass das gesellschaftliche Ansehen wichtiger Vermögenswert im Unternehmen ist, ist man sich in der Fachliteratur einig: „Corporate reputation is regarded as an intangible asset, which is scarce, valuable and sustainable.“<sup>221</sup> Reputation ist besonders dann entscheidend für die Wettbewerbsstärke von Unternehmen, wenn sie schwer imitierbar und einzigartig ist.<sup>222</sup> Die Erfüllung dieser Bedingungen ist nach Porter (1980) die Voraussetzung einer Differenzierungsstrategie.<sup>223</sup> Neben der Kostenführerschaft und der Nischenstrategie, stellt die Differenzierungsstrategie eine der Wettbewerbsstrategien dar, durch die das Unternehmen erfolgreich auf die Fünf Wettbewerbskräfte einer Branche reagieren kann.<sup>224</sup> Differenzierung ist ein entscheidender Faktor, wenn es um Markteintrittsbarrieren, das heißt den Schutz vor neuen Konkurrenten, geht. Ziel einer Differenzierungsstrategie ist es aber auch, sich von bestehenden Konkurrenten abzuheben und eine erhöhte Kundenloyalität zu erzielen.<sup>225</sup> Durch ihren Distinktionswert stellt die Kunst ein Instrument dar, das Unternehmen und deren Reputation in dieser Hinsicht unterstützt.<sup>226</sup> Rappaport (1995) erweitert die Erkenntnisse Porters (1980), indem er eine Verbindung zwischen der Differenzierung und den Werttreibern, Umsatzwachstum und betrieblicher Gewinnmarge, zieht.<sup>227</sup> Bei einer gelungenen Unterscheidung zur Konkurrenz verringert sich die Preisempfindlichkeit der Abnehmer.<sup>228</sup>

---

<sup>220</sup> Siehe hierzu bspw. Schwalbach (2000); Buß (2007); Eberl / Schwaiger (2005); Fombrun / Shanley (1990); Roberts / Dowling (2002); Fombrun / van Riel (2003).

<sup>221</sup> Schwaiger / Sarstedt / Taylor (2010), S. 79.

<sup>222</sup> Vgl. Mahon (2002), S. 432; Barney (1991), S. 106-107.

<sup>223</sup> Vgl. Porter (1980), S. 38.

<sup>224</sup> Vgl. Porter (1980), S. 35.

<sup>225</sup> Vgl. Porter (1980), S. 9, 37-38.

<sup>226</sup> Vgl. Hamm (1994), S. 87; Hermsen (1997), S. 157.

<sup>227</sup> Vgl. Rappaport (1995), S. 83-87.

<sup>228</sup> Vgl. Reinecke (2010), S. 22; Fiedler (2004), S. 322; Doyle (2008), S. 235.

Dies hängt damit zusammen, dass bei einer hohen Reputation auch eine höhere Produktqualität erwartet wird.<sup>229</sup> Höhere Preise führen bei gleichbleibender Kaufkraft zunächst zu einem höheren Umsatz und – sofern die Erlöse die durch die Differenzierungsmaßnahmen verursachten Kosten übersteigen – zu einer höheren Gewinnmarge.<sup>230</sup> Wie in Kapitel 2.6 gezeigt, sind Umsatzwachstum und Gewinnmarge wichtige finanzielle Werttreiber, welche die Höhe der erzielbaren Cashflows vorgeben. Eine gelungene, durch Kunstförderung unterstützte, Differenzierungsstrategie zahlt sich somit in einer Steigerung der Cashflows und, unter sonst gleichen Umständen, in einer Erhöhung des Shareholder Values aus.

In Kapitel 3.2.4.3 wurde gezeigt, dass Kunden, die um das kulturelle Engagement ihrer Bank wissen, eher auf die Zukunftsfähigkeit des Kreditinstituts vertrauen als andere Kunden der Bank. Ein Grund hierfür dürfte sein, dass der damit verbundene Imagegewinn mit geringerem Risiko assoziiert wird, denn starke Marken werden grundsätzlich mit geringem Risiko in Verbindung gebracht.<sup>231</sup> Vertrauen ist ein ausschlaggebender Faktor für die Risikobewertung von Unternehmen durch Finanzmarktakteure. Deutlich wichtiger als andere finanzielle und nicht-finanzielle Anlagen ist es, gegenüber Investoren die Fähigkeit zu suggerieren, zukünftige Herausforderungen sicher zu meistern. Daum (2005) schätzt den Anteil des „Vertrauensfaktors“ am Unternehmenswert in bestimmten Branchen auf bis zu 50%.<sup>232</sup> Wie bereits gezeigt, kann die Kunstförderung dem Aufbau von Reputation dienen, indem sie vertrauensbildende Eigenschaften signalisiert. Eine Erhöhung der Unternehmensreputation kann über das gewonnene Vertrauen die Risikobewertung des Unternehmens positiv beeinflussen. Schäfer / Lindenmayer (2005) zeigen diese Ursache-Wirkungs-Beziehung anhand des allgemeinen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen.<sup>233</sup> In Anlehnung an Schäfer / Lindenmayer (2005) zeigt Abbildung 4 den Mechanismus, den Kunstförderung über die unternehmerische Risikobewertung auf den Shareholder Value haben kann.

---

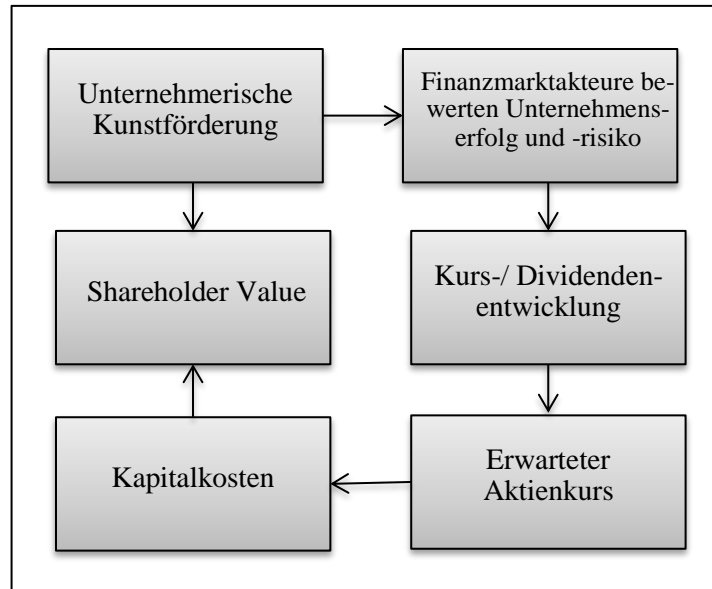
<sup>229</sup> Vgl. Shapiro (1982), S. 22.

<sup>230</sup> Vgl. Rappaport (1995), S. 86.

<sup>231</sup> Vgl. Reinecke (2010), S. 24.

<sup>232</sup> Vgl. Daum (2005), S. 5-6.

<sup>233</sup> Vgl. Schäfer / Lindenmayer (2005), S. 35.



*Abb. 4: Einfluss der Kunstförderung auf die Risikobewertung des Unternehmens und deren Auswirkung auf den Shareholder Value<sup>234</sup>*

Kunstförderung kann – ebenso wie das allgemeine gesellschaftliche Engagement von Unternehmen – über das gewonnene Vertrauen auf die Risikobewertung von Finanzmarktakteuren wirken. Wenn Investoren die Anlage für sicherer halten, erwarten sie weniger Rendite als Kompensation für ihr eingegangenes Risiko. Aufgrund eines erleichterten Zugangs zu Eigenkapital sinken die Kapitalkosten.<sup>235</sup> Wie in Kapitel 2.5 dargestellt, wirken sich niedrigere Kapitalkosten als Wertkomponente ceteris paribus positiv auf die Höhe des Shareholder Values aus. Es entsteht also im Optimalfall eine „Win-win-Situation“, in der gesellschaftliche Ziele dem übergeordneten Ziel der Shareholder Value Steigerung dienen.<sup>236</sup> Ein durch Kunstförderung erreichtes, gesteigertes Ansehen, kann sich demnach über sinkende Kapitalkosten in einem höheren Shareholder Value widerspiegeln.

Reputation hat zudem eine abfedernde Wirkung auf die Krisenanfälligkeit von Unternehmen.<sup>237</sup> Durch das gestiegene Ansehen, wird die erwartete Sicherheit zu einer tatsächlichen Sicherheit für die Anleger. Neben dem leichteren Zugang zu Eigenkapital,

<sup>234</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Schäfer / Lindenmayer (2005), S. 35.

<sup>235</sup> Vgl. Schäfer (2006), S. 36-37; Schäfer / Lindenmayer (2005), S. 35-36; Coenenberg / Salfeld (2003), S. 74-75.

<sup>236</sup> Vgl. Schäfer / Lindenmayer (2005), S. 38.

<sup>237</sup> Vgl. Raithel et al. (2010), S. 395-397.

wird durch eine erhöhte Bonität auch der Zugang zu Fremdkapital erleichtert.<sup>238</sup> Außerdem weisen Unternehmen mit einer hohen Reputation eine „signifikant höhere Profitabilität gemessen an Eigenkapital- und Umsatzrendite, ein niedrigeres Kapitalrisiko, gemessen als Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital, eine höhere Produktivität, sowie höhere Wachstumsraten bei der Mitarbeiterzahl, beim bilanzierten Gewinn und bei den Umsätzen“<sup>239</sup> auf. Studien zeigen zudem, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens zu einer Steigerung der Reputation beiträgt.<sup>240</sup> Diese wiederum beeinflusst den zukünftigen Unternehmenswert und setzt eine Loop-Bewegung in Gang.<sup>241</sup>

Als Teil des Strukturkapitals, ist auch das Imagekapital die Basis für Human- und Kundenkapital. Eine gesteigerte Reputation beeinflusst aktuelle und potenzielle Arbeitnehmer.<sup>242</sup> Wie bereits gezeigt, kann Kunst als Instrument der Imagepflege zu einer Aufwertung der Reputation beitragen. Eine Marke repräsentiert eine Gruppe oder ein Milieu, dem man sich zugehörig fühlt.<sup>243</sup> Wenn durch die Kunstförderung das gesellschaftliche Ansehen des Arbeitgebers steigt, kann dadurch die Bindung zum Unternehmen erhöht werden. Es ist anzunehmen, dass dies in einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit resultiert.<sup>244</sup>

Ein ähnlicher Mechanismus ist auf der Kundenseite vorzufinden und erwünscht. Hauptziel des Marketings ist die Umsatzsteigerung. Das gesteigerte Image soll daher die Kunden hinsichtlich der Zufriedenheit und Loyalität positiv beeinflussen.<sup>245</sup> Auch Kaplan / Norton (1996) sehen die Firmenreputation als einen wichtigen Faktor für die Beeinflussung von Kundenzufriedenheit.<sup>246</sup> In Kapitel 4.2.3 wird dies vor dem Hintergrund der wertorientierten Unternehmensführung betrachtet.

---

<sup>238</sup> Vgl. Buß (2007), S. 234; Fombrun / van Riel (2003), S. 293.

<sup>239</sup> Fombrun / van Riel (2003), S. 296.

<sup>240</sup> Vgl. Fombrun / Shanley (1990), S. 250; Schwalbach (2000), S. 294.

<sup>241</sup> Vgl. Roberts / Dowling (2002), S. 1077-1078; Fombrun / van Riel (2003), S. 297.

<sup>242</sup> Vgl. Eberl / Schwaiger (2005), S. 841; Turban / Cable (2003), S. 742, 745.

<sup>243</sup> Vgl. Buß (2007), S. 241.

<sup>244</sup> Vgl. Schwaiger (2002), S. 4.

<sup>245</sup> Vgl. Reinecke (2010), S. 22.

<sup>246</sup> Vgl. Kaplan / Norton (1996), S. 62.

#### 4.2.2 Wertbeitrag von Kunstförderung als Humankapital

Mitarbeiter verursachen nicht nur Kosten, sondern bilden neben dem Faktor Kapital den wichtigsten Produktionsfaktor im Unternehmen. Unter dem Begriff Humankapital zusammengefasst, haben die Mitarbeiter maßgebenden Einfluss auf den ökonomischen Erfolg des Unternehmens.<sup>247</sup> Kunst im Unternehmen kann diesen Erfolgsbeitrag unterstützen. Wie in Kapitel 3.2.4.2 ausgeführt, ist die Kunstförderung ein Instrument, das in den Bereichen der Mitarbeiterwerbung und -entwicklung eingesetzt werden kann. Die Kunstförderung soll dazu beitragen, Unternehmen als Arbeitgeber ein attraktiveres Image zu verleihen und die Zufriedenheit, Motivation und die Unternehmensbindung von Mitarbeitern zu erhöhen.

Zusätzlich soll Kunst durch ihre Inspirations- und Kreativitätsfunktion gewohnte Denk- und Wahrnehmungsstrukturen aufbrechen.<sup>248</sup> Kreativität spielt im Innovationsprozess, und damit für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, eine entscheidende Rolle. Schließlich ist Innovation eine entscheidende Quelle der Wertgenerierung.<sup>249</sup> Deshalb sollte es ein Hauptanliegen von Unternehmen sein, Kreativität der Mitarbeiter zu fördern und dieses Potenzial für das Unternehmen nutzbar zu machen.<sup>250</sup> Wenn es durch den Einsatz von Kunst gelingt, dass sich neue Sichtweisen entwickeln, die zu einem flexibleren Umgang mit neuen und ungewohnten Aufgaben führen, dann hat Kunst auch über diese Ausprägung einen Einfluss auf die Leistungserbringung.<sup>251</sup> Zudem zeigt eine Untersuchung von Kästner (2009), dass sich Kreativität und Arbeitszufriedenheit wechselseitig positiv beeinflussen.<sup>252</sup>

Ähnlich wie im Fall des Organisations- und Imagekapitals, ist der Wettbewerbsvorteil von Humankapital deshalb nachhaltig, weil Zufriedenheit, Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern nicht imitierbar sind.<sup>253</sup> Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist aus vielerlei Gründen für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bedeutsam.

---

<sup>247</sup> Vgl. Jung (2008), S. 9; Herp (1997), S. 191; Berman et al. (1999), S. 499.

<sup>248</sup> Vgl. Kapitel 3.2.4.2.

<sup>249</sup> Vgl. Rappaport (1999), S. 12.

<sup>250</sup> Vgl. Meffert / Burmann / Kirchgeorg (2012), S. 408; Kästner (2009), S. 235.

<sup>251</sup> Vgl. Blanke (2002), S. 14.

<sup>252</sup> Vgl. Kästner (2009), S. 208.

<sup>253</sup> Vgl. Niehues (2004); Edmans (2012), S. 1; Barney (1991), S. 111; Birri (2011), S. 30.



Wie bereits erwähnt, ist die Qualität der Arbeitssituation ein ausschlaggebender Faktor für die Werbung potenzieller, und die Bindung aktueller, Mitarbeiter zum Unternehmen.<sup>254</sup> Sie gilt als langfristige Investition und leistet, laut Edmans (2012), einen entscheidenden Beitrag zur Steigerung des Shareholder Value. Edmans (2012) untersucht den Effekt von Mitarbeiterzufriedenheit auf zukünftige Aktienkursgewinne, anhand einer Analyse der „100 best companies to work for“, die das Fortune Magazine seit 1998 jedes Jahr kürt. Seine Faktorenanalyse ergab fünf Dimensionen, die die Qualität des Arbeitsplatzes, und damit die Zufriedenheit der Mitarbeiter, bestimmen. Über verschiedene Faktoren, wie Image, Arbeitsumgebung und Wertschätzung, kann Kunst auf diese Dimensionen wirken. Die Ergebnisse zeigen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf die zukünftigen Kursgewinne hat. Zudem bestätigt Edmans (2012), dass das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens diesen Effekt unterstützt.<sup>255</sup> Der gesellschaftlichen Verantwortung untergeordnet, weist die Kunstförderung ähnliche Ziele im Hinblick auf die Zufriedenheit und die Bindung der Mitarbeiter auf. So dienen die Kunstförderung, und das gesellschaftliche Engagement im Unternehmen, der Identifikation von Mitarbeitern und der Aufwertung des Arbeitsumfeldes.<sup>256</sup> Eine Erklärung für Edmans (2012) Ergebnisse ist, dass sich die Arbeitszufriedenheit in einer höheren Leistungsbereitschaft widerspiegelt.<sup>257</sup> Zufriedenheit hat dadurch Einfluss auf Fluktuation und Krankenstand. Dies hat zur Folge, dass Kosten, die beispielsweise bei der Personalbeschaffung oder Einarbeitung anfallen, zurück gehen. Zudem sinkt bei einer höheren Mitarbeiterbindung das Cashflowrisiko, was bedeutet, dass sich Schwankungen der Cashflows glätten.<sup>258</sup> Dies ist, wie oben beschrieben, eine Möglichkeit den Shareholder Value ceteris paribus zu erhöhen.

"Was im Kreis der Mitarbeiter anregt, kommt der Kundschaft zugute und damit dem Geschäft."<sup>259</sup> Untersuchungen zeigen, dass Zufriedenheit der Mitarbeiter über eine erhöhte Leistungsbereitschaft Einfluss auf das Kundenkapital, und dadurch auf die fi-

---

<sup>254</sup> Vgl. Edmans (2012), S. 1-2.

<sup>255</sup> Vgl. Edmans (2012), S. 4-16.

<sup>256</sup> Vgl. Turban / Greening (1997), S. 660-663; Sen / Bhattacharya / Korschun (2006), S. 163-164; Turker (2009), S. 196.

<sup>257</sup> Vgl. Turban / Greening (1997), S. 663; Edmans (2012), S. 2-3.

<sup>258</sup> Vgl. Bank / Brockhoff (2006), S. 75-76.

<sup>259</sup> Kopper (1997), S. 57 (zit. nach Ulrich (2001), S. 63).

nanziellen Werttreiber des Unternehmens, hat. Heskett et al. (1994) haben diese kausale Beziehung von Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterproduktivität auf Kundenzufriedenheit und -bindung in der Service-Profit-Chain zusammengefasst.

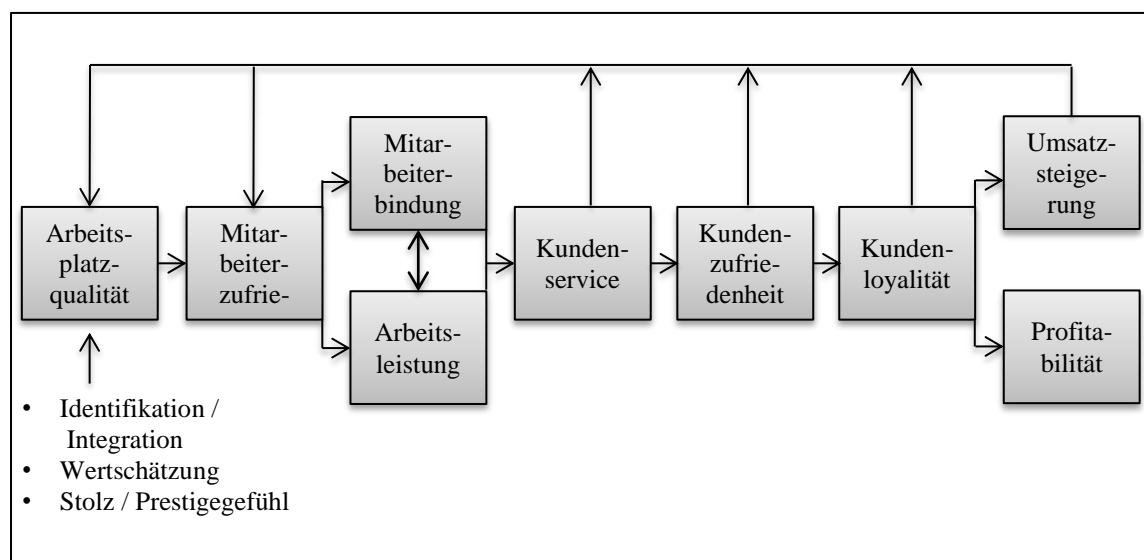


Abb. 5: Service-Profit-Chain<sup>260</sup>

Die Gefühle der Mitarbeiter gegenüber ihrer Arbeit, ihren Kollegen und dem Unternehmen werden von Heskett et al. (1994) unter dem Begriff der „Internal Quality“ zusammengefasst. In der vorliegenden Arbeit als „Arbeitsplatzqualität“ bezeichnet, erfasst der Begriff die bereits beschriebenen Faktoren, über die Kunstförderung einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit übt. Identifikation und Integration, Wertschätzung sowie Stolz und Prestigegefühl führen zu einer positiven Einstellung gegenüber dem Unternehmen und beeinflussen daher Empfindung bezüglich der Qualität des Arbeitsplatzes positiv.<sup>261</sup> Dies zeigt sich in einer höheren Zufriedenheit und somit in einer stärkeren Unternehmensbindung. Heskett et al. (1994) nehmen an, dass sich durch zufriedene Mitarbeiter die Servicequalität verbessert und damit die Zufriedenheit der Kunden erhöht wird. Wenn dies zu einer gestärkten Kundenbindung führt, erzielt das Unternehmen dadurch – wie später gezeigt wird – ein Umsatzwachstum.<sup>262</sup>

<sup>260</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Heskett et al. (1994), S. 166.

<sup>261</sup> Vgl. Kapitel 3.2.4.2.

<sup>262</sup> Vgl. Heskett et al. (1994), S. 164-165.

Kaplan / Norton (1996) stellen mit Hilfe der Balanced Scorecard einen ähnlichen Zusammenhang her. Die von ihnen als „Learning and Growth“ bezeichnete Mitarbeiterperspektive hat langfristiges Wachstum und Entwicklung zum Ziel. Fähigkeiten, Motivation und Entwicklung werden hierbei als „Employee Skills“ zusammengefasst. In Anlehnung an Heskett et al. (1994) stehen bei Kaplan / Norton (1996) die Mitarbeiter ebenfalls am Anfang der Kausalkette. Sie sind verantwortlich für die Qualität und Ausgestaltung interner Prozesse und damit für Kundenzufriedenheit und -loyalität.<sup>263</sup> Young / O’Byrne (2001) binden diese Erkenntnisse in den Kontext der wertorientierten Unternehmensführung ein.<sup>264</sup> Auf dieser Grundlage wird im Folgenden gezeigt, welche Rolle die Kunstförderung als Kundenkapital, vor dem Hintergrund der wertorientierten Unternehmensführung, spielt.

#### **4.2.3 Wertbeitrag von Kunstförderung als Kundenkapital**

Die Bedürfnisbefriedigung von Kunden führt zwar nicht automatisch zu einer Steigerung des Unternehmenswertes, aber „selbst ein eingefleischter Vertreter des Shareholder Value versteht: „Wo kein Wert für den Kunden dort auch kein Wert für den Eigentümer.“ Zufriedene Kunden sind die Quelle langfristiger Cashflows eines Unternehmens.“<sup>265</sup> Kundenzufriedenheit ist im Hinblick auf die wertorientierte Unternehmensführung deshalb so bedeutsam, weil sie ein wichtiger Bestandteil der Umsatzsteigerung ist.<sup>266</sup> Unzufriedene Kunden wechseln zur Konkurrenz.<sup>267</sup> Dabei entsteht Zufriedenheit beispielsweise durch überzeugende Produkte oder guten Service.<sup>268</sup> Anhand der Service-Profit-Chain wurde gezeigt, dass ein verbesserter Kundenservice die Kundenzufriedenheit und dadurch die Wahrscheinlichkeit eines Wiederkaufs erhöht.

Neben Qualität und Service rücken vermehrt subtilere Faktoren wie Vertrauen und emotionale Bindung zum Unternehmen in den Fokus der Betrachtung.<sup>269</sup> Vertrauen entsteht, wenn eine Partei zuversichtlich hinsichtlich der Zuverlässigkeit und Integrität

---

<sup>263</sup> Vgl. Kaplan / Norton (1996), S. 66.

<sup>264</sup> Vgl. Young / O’Byrne (2001), S. 289-295.

<sup>265</sup> Rappaport (1999), S. 9.

<sup>266</sup> Vgl. Heskett et al. (1994), S. 165-166; Kaplan / Norton (1996), S. 60; Young / O’Byrne (2001), S. 294.

<sup>267</sup> Vgl. Young / O’Byrne (2001), S. 13.

<sup>268</sup> Vgl. Heskett et al. (1994), S. 165-166; Huber / Herrmann / Braunstein (2006), S. 69.

<sup>269</sup> Vgl. Tomczak / Rudolf-Sipötz (2006), S. 135; Garbarino / Johnson (1999), S. 82.

der anderen Partei ist. Dies gilt als wichtiger Treiber für Loyalität.<sup>270</sup> In Kapitel 3.2.4.3 wurde beschrieben, dass kulturelles Engagement bei potenziellen Kunden Aufrichtigkeit und Rechtschaffenheit suggerieren kann und es damit zu einer stärkeren emotionalen Unternehmensbindung führt. Es wurde gezeigt, dass es ein Ziel der Kunstförderung ist, über die Imagewirkungen, aber auch mittels Kundenveranstaltungen, eine Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen aufzubauen und zu festigen.

Bezüglich der Höhe der Nachfrage am Markt, ist die Qualität des Marktanteils mindestens so entscheidend wie deren Quantität.<sup>271</sup> Das bedeutet, dass die Beständigkeit einer Kundenbeziehung mindestens genauso wichtig ist, wie eine große Zahl von Abnehmern. Die Tiefe der Kundenbeziehung hat einen maßgeblichen Einfluss auf deren Loyalität und ihren Wiederkauf. Eine Studie von Reichheld / Sasser (1990) beispielsweise ergab, dass ein Anstieg der Kundenloyalität um 5%, eine Umsatzsteigerungen von 25% – 85% zur Folge haben kann.<sup>272</sup> Kunden, die sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen, neigen zum Wiederkauf.<sup>273</sup> Dies hat neben einer Umsatzsteigerung, die ceteris paribus zu einer Erhöhung der Cashflows führt, auch einen Einfluss auf die Volatilität der Cashflows. Bei treuen Kunden können Umsatzenschwankungen, und damit Cashflow-Schwankungen, verringert werden.<sup>274</sup>

Zusätzlich geht man davon aus, dass zufriedene und loyale Kunden neue Kunden anwerben und somit auch die Quantität des Marktanteils steigt.<sup>275</sup> Eine Ursache hierfür kann, laut Fombrun / van Riel (2003), eine hohe Unternehmensreputation sein. Diese führt dazu, dass die Weiterempfehlungsrate von Unternehmen steigt.<sup>276</sup> Diese positive Mundwerbung kann durch das Wegfallen von Akquisitionskosten ceteris paribus zu einer Erhöhung des Cashflows führen. Durch die Bereitschaft bestehender oder angeworbener Kunden, neue Dienstleistungen zeitnah zu testen oder gar zu akzeptieren, können Zahlungsströme zudem beschleunigt und stabilisiert werden. Außerdem vermag die positive Mund-zu-Mund-Werbung das Unternehmensimage zu erhöhen.<sup>277</sup>

---

<sup>270</sup> Vgl. Morgan / Hunt (1994), S. 23.

<sup>271</sup> Vgl. Reichheld / Sasser (1990), S. 108.

<sup>272</sup> Vgl. Reichheld / Sasser (1990), S. 107.

<sup>273</sup> Vgl. Garbarino / Johnson (1999), S. 71-72.

<sup>274</sup> Vgl. Doyle (2008), S. 238.

<sup>275</sup> Vgl. Kaplan / Norton (1996), S. 59-60.

<sup>276</sup> Vgl. Fombrun / van Riel (2003), S. 295.

<sup>277</sup> Vgl. Matzler / Stahl / Hinterhuber (2006), S. 13; Doyle (2008), S. 236.

Neben dem Auftragsvolumen, sind die erzielbaren Preise und die Kosten für die Höhe der Cashflows entscheidend. Die realisierbaren Preise sind abhängig von der Verhandlungsmacht der Kunden.<sup>278</sup> Wenn, wie in den Kapiteln 3.2.4.1.2 und 4.2.1.2 beschrieben, Unternehmen eine Differenzierungsstrategie verfolgen und die Kunstförderung zur Distinktion des Unternehmens beiträgt, können durch die sinkende Verhandlungsmacht der Kunden höhere Preise am Markt erzielt werden. Zusätzlich erhöht die Differenzierungsstrategie die Kundenbindung, weil Kunden eine geringere Bereitschaft zeigen zur Konkurrenz zu wechseln.<sup>279</sup> Ein loyaler Kundenstamm, genauso wie ein zufriedener Kundenstamm, weist eine sinkende Preissensibilität auf, was wiederum über eine potenzielle Umsatzsteigerung ceteris paribus zu höheren erzielbaren Cashflows führt.<sup>280</sup>

Die Kosten können je nach Kundengruppe unterschiedlich sein. So verursachen bestehende Kunden beispielsweise keine Akquisitionskosten. Durch kundenbindende Maßnahmen, wie Kunstveranstaltungen, fallen allerdings „Bindungskosten“ an.<sup>281</sup> Diese sollen jedoch durch eine, durch die Veranstaltungen erreichte, Wiederkaufsrate mehr als ausgeglichen werden. Trotz des dabei bestehenden Risikos, sind diese Ausgaben nicht als Kosten, sondern als Investition zu bewerten.<sup>282</sup> Nur wenn die Aufwendungen langfristig durch das Auftragsvolumen und die erzielten Preise gedeckt werden, kann eine erhöhte Gewinnmarge erreicht werden. Zusätzliche Mittel können dann wieder in die Arbeitsplatzqualität und die Zufriedenheit der Mitarbeiter investiert werden.<sup>283</sup> Cashflows können durch eine stabile Kundenbasis auch beschleunigt werden, „da beispielsweise neue Produkte bei hoher Loyalität zum Lieferantenunternehmen rascher akzeptiert werden.“<sup>284</sup>

Wie in diesem Kapitel gezeigt, wird das Kundenkapital durch das Struktur- und das Humankapital beeinflusst. Das Image, die Serviceleistung der Mitarbeiter und die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden prägen das Kundenverhalten maßgeblich.<sup>285</sup> Kunstförderung kann als Instrument der Imagepflege, über die Aufwertung des

---

<sup>278</sup> Vgl. Stahl / Matzler / Hinterhuber (2006), S. 432.

<sup>279</sup> Vgl. Huber / Herrmann / Braunstein (2006), S. 74.

<sup>280</sup> Vgl. Reichheld / Sasser (1990), S. 107-108; Koschate (2002), S. 149-150.

<sup>281</sup> Vgl. Stahl / Matzler / Hinterhuber (2006), S. 432-433.

<sup>282</sup> Vgl. Matzler / Stahl / Hinterhuber (2006), S. 9.

<sup>283</sup> Vgl. Heskett et al. (1994), S. 164-165.

<sup>284</sup> Matzler / Stahl / Hinterhuber (2006), S. 10.

<sup>285</sup> Vgl. Kaplan / Norton (1996), S. 61-62.

Arbeitsplatzes sowie in Form von Veranstaltungen zur Kundenpflege diese Ursache-Wirkungs-Beziehung unterstützen. Als nicht-finanzieller Werttreiber ist das Kundenkapital deshalb so entscheidend, weil es über die Umsatzsteigerung direkt auf die finanziellen Werttreiber, und somit auf den Shareholder Value, wirkt.<sup>286</sup>

### 4.3 Kritische Betrachtung

Wie in den vorangehenden Kapiteln erörtert, birgt die unternehmerische Kunstförderung Potenzial hinsichtlich der Unterstützung von Struktur-, Human- und Kundenkapital. Als immaterieller Vermögenswert hat sie demnach Einfluss auf finanzielle Werttreiber und somit auf die Wertsteigerung, als originäres Ziel der wertorientierten Unternehmensführung. Die damit verbundenen Ursache-Wirkungs-Beziehungen wurden anhand mehrerer Teilschritte unter Einbeziehung entsprechender Fachliteratur belegt. Es muss jedoch eingeräumt werden, dass nur ausgewählte Aspekte der betrachteten Kausalketten analysiert werden konnten. Die Möglichkeiten der Beeinflussung von Zufriedenheit, Motivation und Bindung von Mitarbeitern und Kunden durch die unternehmerische Kunstförderung, genauso wie deren Bedeutung für die wertorientierte Unternehmensführung, sind sehr vielschichtig und konnten im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht vollumfänglich dargestellt werden. So ist beispielsweise die Wirkung der Kundenzufriedenheit auf den Shareholder Value durch zahlreiche Publikationen belegt, jedoch ist die Stärke der Beziehung je nach Branche und Wettbewerbsintensität unterschiedlich.<sup>287</sup> Grundsätzlich müsste hinsichtlich Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße sowie Art und Umfang der unternehmerischen Kunstförderung differenziert werden.

Aufgrund ihres „Potenzial-Charakters“, bestehen Unsicherheiten über die Wirkung der immateriellen Vermögenswerte auf den Unternehmenswert bis heute.<sup>288</sup> Sie besitzen selten einen Wert für sich, sondern sind meist an andere immaterielle und materielle Werte gekoppelt, über die sie die Shareholder Value Maximierung beeinflussen können.<sup>289</sup> Wie gezeigt, stellt die unternehmenseigene Kunst zwar einen materiellen Wert im Unternehmen dar, die Förderung der Kunst ist jedoch nicht losgelöst von ihrer

---

<sup>286</sup> Vgl. Kaplan / Norton (1996), S. 65-66; Young / O'Byrne (2001), S. 294-295.

<sup>287</sup> Vgl. Matzler / Stahl / Hinterhuber (2006), S. 14.

<sup>288</sup> Vgl. Servatius (2004), S. 91.

<sup>289</sup> Vgl. Kaplan / Norton (2001), S. 60-61.

Wirkung auf Unternehmenskultur, Image, Mitarbeiter und Kunden zu bewerten. Diese Abhängigkeiten erschweren die Messung und damit die Abbildung des Wertbeitrags immaterieller Vermögenswerte.<sup>290</sup> Eine klare Formulierung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen nicht-finanziellen und finanziellen Werttreibern ist allerdings eine wichtige Bedingung für die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie zur Wertsteigerung.<sup>291</sup>

Durch die Erarbeitung einer unternehmensspezifischen Balanced Scorecard, oder auch sogenannter „Intangible Value Maps“, können Werttreiber und deren Ursache-Wirkungs-Beziehungen transparent gemacht werden. Sie können damit der Formulierung und Umsetzung von Strategien dienen.<sup>292</sup> Wichtig sind hierbei die eindeutige Zielfestlegung, die Dokumentation sowie die konsequente Kontrolle der Ergebnisse.<sup>293</sup> Zusätzlich muss der Begriff des immateriellen Vermögens erweitert werden. Neben den „klassischen“ Arten immateriellen Kapitals müssen sich „neue“ Formen immateriellen Kapitals – wie die Kunstförderung – in Theorie und Praxis etablieren. Kaplan / Norton (2001) fordern ebenfalls einen Ausbau des Begriffs des intellektuellen Kapitals: „Unsere bisherigen finanziellen Systeme leisten wertvolle Arbeit, wenn sich die Wettbewerbsstrategien auf die Akquisition und Steuerung materieller Vermögenswerte beziehen. Doch im Zeitalter der Wissensökonomie kann ein dauerhafter Mehrwert nur durch die Weiterentwicklung immaterieller Vermögenswerte geschaffen werden.“<sup>294</sup> Erst wenn die Kunstförderung als Vermögenswert behandelt wird, kann sie in die Strategie des Unternehmens einbezogen und ihr Potenzial effektiv und langfristig genutzt werden. Zudem ist dies die Voraussetzung dafür, die theoretische Argumentationsbasis für Kunstförderung als profitable Investition zu stärken.

---

<sup>290</sup> Vgl. Kaplan / Norton (2001), S. 60.

<sup>291</sup> Vgl. Möller (2004), S. 486.

<sup>292</sup> Vgl. Servatius (2004), S. 91; Stoi (2004), S. 196-197.

<sup>293</sup> Vgl. Reinecke (2010), S. 26; Stoi (2004), S. 197-198.

<sup>294</sup> Kaplan / Norton (2001), S. 59.

## 5 Fazit und Ausblick

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war es, Ursache-Wirkungs-Beziehungen der unternehmerischen Kunstförderung als immateriellen Vermögenswert vor dem Hintergrund der wertorientierten Unternehmensführung aufzuzeigen. Zu diesem Zweck wurde, nach Klärung der Grundlagen bezüglich der Ziele und Zielerreichung der wertorientierten Unternehmensführung, die Kunstförderung als immaterieller Vermögenswert untersucht. Hinsichtlich Struktur-, Human- und Kundenkapital wurden Eigenschaften und Funktionen der Kunstförderung aufgezeigt, die sich Unternehmen zu Nutze machen. Anschließend wurden die Potenziale der Kunstförderung vor dem Hintergrund der wertorientierten Unternehmensführung analysiert. Dabei ergab sich, dass Kunstförderung als Struktur-, Human- und Kundenkapital nicht-finanzieller Werttreiber sein kann, der auf finanzielle Werttreiber, und damit auf – für den Shareholder Value entscheidende – Wertkomponenten, wirkt. Es wurde gezeigt, dass dadurch sowohl die Interessen der Shareholder als auch der Stakeholder berücksichtigt werden können. Allerdings musste festgestellt werden, dass grundsätzlich nur potenzielle Wirkungswege für die zielgerichtete Nutzung der Kunstförderung aufgezeigt werden konnten. So wurde beispielsweise gezeigt, dass Kunstförderung über die Steigerung der Reputation Einfluss auf die Kundenbindung haben kann. Die Stärke dieser Wirkung ist allerdings von vielen Faktoren abhängig und nicht isoliert zu betrachten. Zahlreiche Interdependenzen erschweren eine eindeutige Wirkungserklärung der Kunstförderung. Zudem können die Potenziale der Kunstförderung als Werttreiber in der Praxis nur genutzt werden, wenn Kunstförderung als immaterieller Vermögenswert und Teil der Unternehmensstrategie definiert wird. Meist formulieren Unternehmen die Motive, die hinter ihren Förderungsaktivitäten liegen. Über die tatsächlichen Auswirkungen besteht aber weitgehend Unwissenheit. Um diese genauer zu ermitteln, müssten zunächst die grundsätzlichen Unklarheiten in der Wirkungskontrolle, wie sie in Kapitel 3.2.5 beschrieben wurden, überwunden werden. Zusätzlich bildet eine konsequente und mit den Unternehmensgrundsätzen konsistente Kommunikation eine Grundvoraussetzung für die Akzeptanz und den Erfolg der Förderungsmaßnahmen.

Nach dem Recherchestand der vorliegenden Arbeit hat bisher keine Studie den direkten Zusammenhang zwischen der unternehmerischen Kunstförderung und der Shareholder Value Maximierung untersucht. Als Teil des kulturellen und gesellschaftlichen



Engagements wurden in einigen Fällen Forschungsergebnisse zur Bedeutung von Corporate Social Responsibility für die Shareholder Value Maximierung herangezogen. Gerechtfertigt ist dieses Vorgehen insofern, als dass die Motive und Wirkungsweisen der Kunstförderung im Unternehmen in einigen Aspekten denen des kulturellen und gesellschaftlichen Engagements gleichen. Diese Lücke in der Forschung hat jedoch zur Folge, dass es der unternehmerischen Kunstförderung an einer theoretischen Grundlage für die strategische Nutzung mangelt.

Die vorliegende Arbeit hat Zusammenhänge aufgezeigt, die das Kunstengagement von Unternehmen vor dem Hintergrund der Shareholder Value Maximierung legitimieren. Gleichzeitig wirft die Arbeit Fragen auf, aus denen sich Forschungsempfehlungen ableiten lassen. Wie gezeigt, sehen viele Unternehmer die Kunstförderung als Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Es ist jedoch unklar, inwieweit die Kunstförderung in die Unternehmensstrategie eingebunden und als immaterieller Vermögenswert und Werttreiber gesehen und behandelt wird. Ein Grund hierfür ist sicherlich, dass das Potenzial der Kunstförderung für Unternehmen bisher unterschätzt wird. Weitere empirische und theoretische Untersuchungen über den konkreten wirtschaftlichen Nutzen der Kunstförderung könnten das Bewusstsein hierfür steigern. Für eine erfolgreiche Anwendung in der Praxis müssen zudem Kriterien erarbeitet werden, anhand derer eine Operationalisierung der Kunstförderung und deren Wirkung erfolgen kann. Dies wäre die Voraussetzung für die Bewertung und Steuerung des Engagements im Sinne der wertorientierten Unternehmensführung.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Ambler, Tim / Burne, Tom (1999): The Impact of Affect on Memory of Advertising, in: Journal of Advertising Research, Heft 39 (2) 1999, S. 25-34.
- Andreae, Clemens-August / Kreuznigg, Christian (1983): Kunst und Wirtschaft, in: Kunst und Wirtschaft. Symposium. Referate und Diskussionsbeiträge, hrsg. v. Andreae, Clemens-August, Köln, 1983, S. 23-49.
- Baetge, Jörg (2006): Messung der Korrelation von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg, Gütersloh, 2006, [http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_18942\\_\\_2.pdf](http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_18942__2.pdf), abgerufen am 25.03.2013.
- Bank, Matthias / Brockhoff, Jürgen (2006): Einfluss intangibler Assets auf die Bewertung von Unternehmen, in: Immaterielle Vermögenswerte: Handbuch der intangible Assets, hrsg. v. Matzler, Kurt, Berlin, 2006, S. 63-87.
- Barney, Jay (1986): Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, in: Academy of Management Review, Heft 11 (3) 1986, S. 656-665.
- Barney, Jay (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Heft 17 (1) 1991, S. 99-120.
- Becker, Bettina M. (1993): Unternehmen zwischen Sponsoring und Mäzenatentum: Motive, Chancen und Grenzen unternehmerischen Kunstengagements, Kassel, 1993.
- Berle, Adolf A. Jr. (1932): For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note, in: Harvard Law Review, Heft 45 (8) 1932, S. 1365-1372.

- Berman, Shawn L. / Wicks, Andrew C. / Kotha, Suresh / Jones, Thomas M. (1999): Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, in: Academy of Management Journal, Heft 42 (5) 1999, S. 488-506.
- Biehl-Missal, Brigitte (2011): Wirtschaftsästhetik: Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen, Wiesbaden, 2011.
- Birri, Raimund (2011): Human Capital Management. Ein praxiserprobter Ansatz mit strategischer Ausrichtung, Wiesbaden, 2011.
- Blanke, Torsten (2002): Unternehmen nutzen Kunst – Neue Potentiale für die Unternehmens- und Personalentwicklung, Stuttgart, 2002.
- Borchard, Philipp (2009): Unternehmerisches Kulturrengagement: Kulturförderung als integrierte Unternehmensstrategie, Leipzig, 2009.
- Bruhn, Manfred (1991): Sponsoring: Unternehmen als Mäzene und Sponsoren, 2. Auflage, Frankfurt am Main, 1991.
- Bruhn, Manfred (2010): Sponsoring: Systematische Planung und integrativer Einsatz, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2010.
- Bruhn, Manfred (2013): Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 7. überarbeitete Auflage, München, 2013.
- Büter, Clemens (2010): Internationale Unternehmensführung: entscheidungsorientierte Einführung, München, 2010.
- Buß, Eugen (2007): Image und Reputation – Werttreiber für das Management, in: Handbuch Unternehmenskommunikation, hrsg. v. Piwinger, Manfred / Zerfuß, Ansgar, Wiesbaden, 2007, S. 227-243.

- Chen, Ming-Chin / Cheng, Shu-Ju / Hwang, Yuhchang (2005): An Empirical Investigation of the Relationship Between Intellectual Capital and Firms' Market Value and Financial Performance, in: Journal of Intellectual Capital, Heft 6 (2) 2005, S. 159-176.
- Coenenberg, Adolf G. / Salfeld, Rainer (2003): Wertorientierte Unternehmensführung. Vom Strategieentwurf zur Implementierung, Stuttgart, 2003.
- Conzen, Friedrich Georg / Salié, Olaf (2012): Corporate Collections, Köln, 2012.
- Copeland, Tom / Koller, Tim / Murrin, Jack (1990): Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, New York et al., 1990.
- Copeland, Tom / Koller, Tim / Murrin, Jack (1998): Unternehmenswert: Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main, 1998.
- Czotscher, Eric (2008): Die Kunst der Vermögensbildung, in: Artinvestor, hrsg. v. Quadt, Edgar, München, 2008, S. 27-33.
- Daum, Jürgen H. (2002): Werttreiber Intangible Assets: Brauchen wir ein neues Rechnungswesen und Controlling?, in: Controlling – Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Heft 1 2002, S. 15-24.
- Daum, Jürgen H. (2005): Intangible Asset Management: Wettbewerbskraft stärken und den Unternehmenswert nachhaltig steigern – Ansätze für das Controlling, in: Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft 3 2005, S. 4-18.
- Dillerup, Ralf / Stoi, Roman (2011): Unternehmensführung, 3. überarbeitete Auflage, München, 2011.
- Di Piazza, Samuel A. / Eccles, Robert G. (2003): Vertrauen durch Transparenz: Die Zukunft der Unternehmensberichterstattung, Weinheim, 2003.

- Dodd, E. Merrick Jr. (1932): For Whom Are Corporate Managers Trustees?, in: Harvard Law Review, Heft 45 (7) 1932, S. 1145-1163.
- Donaldson, Thomas / Preston, Lee E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, in: Academy of Management Review, Heft 20 (1) 1995, S. 65-91.
- Doyle, Peter (2008): Value-based marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. 2. Auflage, Chichester et al., 2008.
- Eberl, Markus / Schwaiger, Manfred (2005): Corporate Reputation: Disentangling the Effects on Financial Performance, in: European Journal of Marketing, Heft 39 (7) 2005, S. 838-854.
- Eco, Umberto (1996): Das offene Kunstwerk, 7. Auflage, Frankfurt am Main, 1996.
- Edmans, Alex (2012): The Link Between Job Satisfaction and Firm Value – With Implications for Corporate Social Responsibility, in: Academy of Management Perspectives, Heft 26 (4) 2012, S. 1-19.
- Edvinsson, Leif / Brünig, Gisela (2000): Aktivposten Wissenskapital: Unsichtbare Werte bilanzierbar machen, Wiesbaden, 2000.
- Emundts, Ruth (2003): Kunst- und Kulturförderung – Symbol der Unternehmenskultur? Eine interdisziplinäre Untersuchung, Berlin, 2003.
- Fasse, Markus / Höpner, Axel / Köhler, Peter / Schröder, Miriam / Schumacher, Claudia (2012): Der ideelle Wert der Kunst, <http://www.handelsblatt.com/panorama/kunstmarkt/kunstfoerderung-der-ideelle-wert-der-kunst/6250702.html>, abgerufen am 21.03.2013.

- Federmann, Rudolf / Müller, Stefan (2011): IAS/IFRS-stud.: International Accounting Standards, International Financial Reporting Standards mit SIC/IFRIC-Interpretationen; für Studienzwecke gekürzte Fassung der von der EU anerkannten Standards, 4. völlig neu bearbeitete Auflage, Berlin, 2011.
- Fehring, Kirsten Marei (1998): Kultursponsoring: Bindeglied zwischen Kunst und Wirtschaft? Eine interdisziplinäre und praxisorientierte Analyse, Freiburg im Breisgau, 1998.
- Fiedler, Roman (2004): Wertorientiertes Markenmanagement, in: Intangibles in der Unternehmenssteuerung: Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung des immateriellen Kapitals, hrsg. v. Horváth, Péter / Möller, Klaus, München, 2004, S. 319-329.
- Figge, Frank / Schaltegger, Stefan (2000): Shareholder Value dank Stakeholder-Beziehungen, in: Neue Züricher Zeitung, Heft 252 2000, S. 103, <http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/pdf-dateien/shareholdervaluedankstakeholderbeziehungennzz.pdf>, abgerufen am 26.03.2013.
- Fischer, Heinz H. (1989): Kulturförderung durch Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland – Empirische Bestandsaufnahme und Ausblick, Köln, 1989.
- Fombrun, Charles / Shanley, Mark (1990): What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, in: Academy of Management Journal, Heft 33 (5) 1990, S. 233-258.
- Fombrun, Charles J. / van Riel, Cees B. M. (2003): Reputation und Unternehmensergebnis – Zentrale Resultate einer empirischen Studie, in: Ganzheitliches Corporate Finance Management, hrsg. v. Wiedmann, Klaus-Peter / Heckemüller, Carsten, Wiesbaden, 2003, S. 291-298.
- Freeman, R. Edward (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston, 1984.

- Garbarino, Ellen / Johnson, Mark S. (1999): The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships, in: Journal of Marketing, Heft 63 (2) 1999, S. 70-87.
- Gardberg, Naomi A. / Fombrun, Charles J. (2006): Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments, in: Academy of Management Review, Heft 31 (2) 2006, S. 329-346.
- Gerbing, Chris (2010): Chancen, Möglichkeiten und Grenzen von Kunst im Unternehmen. Eine interdisziplinäre Studie am Beispiel von Otto Herbert Hajek an der Sparda-Bank in Stuttgart, Tübingen, Berlin, 2010.
- Habisch, André (2003): Corporate Citizenship: gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin, Heidelberg, New York, 2003.
- Hahn, Tobias (2005): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen: Reziproke Stakeholder, ökonomische Anreize, strategische Gestaltungsoptionen, Wiesbaden, 2005.
- Hamm, Jens-Peter (1994): Kunst in der Unternehmung: Grundlagen, Strategien und Instrumente der innerbetrieblichen Kunstförderung, Hallstadt, 1994.
- Hermesen, Thomas (1997): Kunstförderung zwischen Passion und Kommerz: vom bürgerlichen Mäzen zum Sponsor der Moderne, Frankfurt am Main, New York, 1997.
- Herp, Thomas (1997): Erfolgsfaktor Mensch, in: Human Resource Management, hrsg. v. Siegwart, Hans, Stuttgart, 1997, S. 181-191.
- Heskett, James L. / Jones, Thomas O. / Loveman, Gary W. / Sasser, W. Earl, Jr. / Schlesinger, Leonard A. (1994): Putting the Service-Profit-Chain to Work, in: Harvard Business Review, Heft 72 (2) 1994, S. 164-170.

- Heusser, Hans-Jörg / Wittig, Martin / Stahl, Barbara (2004): Kulturengagement von Unternehmen – integrierter Teil der Strategie? Ergebnisse einer Umfrage bei kulturell engagierten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie Anregungen für einen übergreifenden Diskurs, München, 2004.
- Hotz, Jürgen / Bambach-Horst, Eva / Kitschen, Friederike / Wolf, Norbert / Zuschlag, Christoph (2006): Der Brockhaus – Kunst: Künstler, Epochen, Sachbegriffe, 3. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Mannheim, Leipzig, 2006.
- Huber, Frank / Herrmann, Andreas / Braunstein, Christine (2006): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: Kundenorientierte Unternehmensführung, hrsg. v. Hinterhuber, Hans H. / Matzler, Kurt, 5. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 67-83.
- Jung, Hans (2008): Personalwirtschaft, 8. aktualisierte und überarbeitete Auflage, München, 2008.
- Kästner, Evelyn (2009): Kreativität als Bestandteil der Markenidentität: Ein verhaltenstheoretischer Ansatz zur Analyse der Mitarbeiterkreativität, Wiesbaden, 2009.
- Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1996): Linking the Balanced Scorecard to Strategy, in: California Management Review, Heft 39 (1) 1996, S. 53-79.
- Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart, 1997.
- Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart, 2001.



- Kiehling, Hartmut (2008): Kunst & Kommerz – eine Symbiose, in: Die Bank, Heft 3 2008, S. 32-37.
- Kopper, Hilmar (1997): Die Bank lebt nicht vom Geld allein: Beiträge zu Kultur und Gesellschaft 1994-1997, München, Zürich, 1997.
- Koschate, Nicole (2002): Kundenzufriedenheit und Preisverhalten: Theoretische und empirisch experimentelle Analysen, Wiesbaden, 2002.
- Kottasz, Rita / Bennett, Roger / Savani, Sharmila / Mousley, Wendy / Ali-Choudhury, Rehnuma (2007): The Role of the Corporate Art Collection in Corporate Identity Management: The Case of Deutsche Bank, in: International Journal of Arts Management, Heft 10 (1) 2007, S. 19-31.
- Kroeber-Riel, Werner / Weinberg, Peter / Gröppel-Klein, Andrea (2009): Konsumentenverhalten, 9a. überarbeitete, aktualisierte und ergänzte Auflage, München, 2009.
- Lehmann-Fiala, Brigitte (2000): Corporate Art und marktorientierte Unternehmensführung. Eine interdisziplinäre Analyse zu Kunst, Kunstentwicklung und Ästhetik im Marketing kunstbranchenfremder Unternehmen, München, 2000.
- Lev, Baruch (2004): Intangibles at a Crossroads, in: Intangibles in der Unternehmenssteuerung: Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung des immateriellen Kapitals, hrsg. v. Horváth, Péter / Möller, Klaus, München, 2004, S. 3-14.
- Lev, Baruch / Radhakrishnan, Suresh / Zhang, Weining (2009): Organization Capital, in: A Journal of Accounting, Finance and Business Studies, Heft 45 (3) 2009, S. 275-298.
- Lindenberg, Morgane / Oosterlinck, Kim (2011): Art Collections as a Strategy Tool: A Typology Based on the Belgian Financial Sector, in: International Journal of Arts Management, Heft 13 (3) 2011, S. 4-19.

- Lockhart, Ina (2012): Kunst – Die neue Sammellust: Warum gerade jetzt mehr und mehr Menschen ihr Geld in Kunstwerke stecken und was es dabei zu beachten gilt, in: Capital – Das Wirtschaftsmagazin, Heft 11 2012, S. 21-30.
- Mahon, John F. (2002): Corporate Reputation: A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature, in: Business and Society, Heft 41 (4) 2002, S. 415-445.
- Maisch, Michael (2010): Banken sonnen sich im Glanz der Kunst, <http://www.handelsblatt.com/panorama/kunstmarkt/sponsoring-banken-sonnen-sich-im-glanz-der-kunst-seite-2/3564598-2.html>, abgerufen am 27.02.2013.
- Matzler, Kurt / Stahl, Heinz K. / Hinterhuber, Hans H. (2006): Die Customer-based View der Unternehmung, in: Kundenorientierte Unternehmensführung, hrsg. v. Hinterhuber, Hans H. / Matzler, Kurt, 5. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 3-31.
- Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2012.
- Meyer, Jörn-Axel (2004): Kunstförderung durch Unternehmen – Wege, Nutzen und Leitfaden für Freiberufler und Unternehmen, Lohmar, Köln, 2004.
- Möller, Klaus (2004): Intangibles als Werttreiber, in: Intangibles in der Unternehmenssteuerung: Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung des immateriellen Kapitals, hrsg. v. Horváth, Péter / Möller, Klaus, München, 2004, S. 483-495.
- Morgan, Robert M. / Hunt, Shelby D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, Heft 58 (3) 1994, S. 20-38.

- Niehues, Rolf (2004): Belegschaft als Wettbewerbsvorteil, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/motivierte-mitarbeiter-steigern-den-wert-von-unternehmen-belegschaft-als-wettbewerbsvorteil/2326700.html>, abgerufen am 25.03.2013.
- O'Hagan, John / Harvey, Denice (2000): Why Do Companies Sponsor Arts Events? Some Evidence and a Proposed Classification, in: *Journal of Cultural Economics*, Heft 24 (3) 2000, S. 205-224.
- Peters, Thomas J. / Waterman, Robert H. (1993): *Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*, 15. Auflage, Landsberg am Lech, 1993.
- Porter, Michael E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, 1980.
- Raithel, Sascha / Wilczynski, Petra / Schloderer, Matthias P. / Schwaiger, Manfred (2010): The Value-Relevance of Corporate Reputation During the Financial Crisis, in: *Journal of Product & Brand Management*, Heft 19 (6) 2010, S. 389-400.
- Rappaport, Alfred (1995): *Shareholder Value: Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung*, Stuttgart, 1995.
- Rappaport, Alfred (1999): *Shareholder Value: Ein Handbuch für Manager und Investoren*, 2. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart, 1999.
- Rawsthorn, Alice (1994): Art but Not Just for Art's Sake, in: *The Financial Times*, Heft 32 (319) 1994, S. 17.
- Reichheld, Frederick F. / Sasser, W. Earl Jr. (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services, in: *Harvard Business Review*, Heft 68 (5) 1990, S. 105-111.

- Reinecke, Sven (2010): Return on Marketing?, in: Handbuch Marketingcontrolling, hrsg. v. Reinecke, Sven / Tomczsk, Torsten, 2. Auflage, Wiesbaden, 2010.
- Roberts, Peter W. / Dowling, Grahame R. (2002): Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance, in: Strategic Management Journal, Heft 23 (12) 2002, S. 1077-1094.
- Sackmann, Sonja A. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele, Wiesbaden, 2004.
- Schäfer, Henry (2006): Corporate Social Responsibility in der wertorientierten Unternehmensführung, in: Ökologisches Wirtschaften, Heft 3 2006, S. 34-38.
- Schäffer, Utz / Lewerenz, Ulrich (2011): Die Entwicklung der wertorientierten Unternehmenssteuerung im DAX, in: Zeitschrift für Controlling & Management, Heft 55 (5) 2011, S. 295-298.
- Schäfer, Henry / Lindenmayer, Philipp (2005): Unternehmenserfolge erzielen und verantworten. Ein finanzmarktgesteuertes Beurteilungs- und Steuerungsmodell von Corporate Responsibility, Forschungsbericht der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2005, [http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/de/media/-Studie\\_ShareholderValue\\_CSR.pdf](http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/de/media/-Studie_ShareholderValue_CSR.pdf), abgerufen am 25.03.2013.
- Schaltegger, Stefan / Sturm, Andreas (1994): Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Bern, Stuttgart, Wien, 1994.
- Schwaiger, Manfred (2001): Messung der Wirkung von Sponsoringaktivitäten im Kulturbereich. Zwischenbericht über ein Projekt im Auftrag des Arbeitskreises Kultursponsoring, Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, München, 2001.

- Schwaiger, Manfred (2002): Die Wirkung von Kultursponsoring auf die Mitarbeitermotivation. 2. Zwischenbericht über ein Projekt im Auftrag des Arbeitskreises Kultursponsoring, Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, München, 2002.
- Schwaiger, Manfred / Sarstedt, Marko / Taylor, Charles R. (2010): Art for the Sake of the Corporation Audi, BMW Group, DaimlerChrysler, Montblanc, Siemens and Volkswagen Help Explore the Effect of Sponsorship on Corporate Reputations, in: *Journal of Advertising Research*, Heft 50 (1) 2010, S. 77-90.
- Schwalbach, Joachim (2000): Image, Reputation und Unternehmenswert, in: *Information und Kommunikation in Europa. Forschung und Praxis*, hrsg. v. Baerns, Barbara / Raupp, Juliana, Berlin, 2000, S. 287-297.
- Sen, Sankar / Bhattacharya, C. B. / Korschun, Daniel (2006): The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Heft 34 (2) 2006, S. 158–166.
- Servatius, Hans-Gerd (2004): Nachhaltige Wertsteigerung mit immateriellem Vermögen, in: *Intangibles in der Unternehmenssteuerung: Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung des immateriellen Kapitals*, hrsg. v. Horváth, Péter / Möller, Klaus, München, 2004, S. 83-95.
- Shane, Corinne (1996): The Investment on the Wall: Corporate Art Collections, in: *Financial Executive*, Heft 12 (1) 1996, S. 52-54.
- Shapiro, Carl (1982): Consumer Information, Product Quality and Seller Reputation, in: *The Bell Journal of Economics*, Heft 13 (1) 1982, S. 20-35.
- Silberer, Günter / Köppler, Bernd-Holger (2000): Kunst im Unternehmen – Praxisbeispiele aus diversen Branchen, in: *Kommunikation mit Kunst im Unternehmen. Optionen – Strategien – Potenziale*, hrsg. v. Silberer, Günter / Köppler, Bernd-Holger / Marquardt, Jens, Frankfurt am Main, 2000, S. 49-146.

- Speckbacher, Gerhard (1997): Shareholder Value und Stakeholder Ansatz, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 57 (5) 1997, S. 630-639.
- Speckbacher, Gerhard / Bischof, Jürgen (2000): Die Balanced Scorecard als innovatives Managementsystem, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 60 (6) 2000, S. 795-810.
- Srivastava, Rajenda K. / Shervani, Tasadduq A. / Fahey, Liam (1998): Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, in: Journal of Marketing, Heft 62 (1) 1998, S. 2-18.
- Stahl, Heinz K. / Matzler, Kurt / Hinterhuber, Hans H. (2006): Kundenbewertung und Shareholder Value – Versuch einer Synthese, in: Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd / Helm, Sabrina, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 425-445.
- Steiner-Kogrina, Anastasia / Schwaiger, Manfred (2003): Eine empirische Untersuchung der Wirkung des Kultursponsorings auf die Bindung von Bankkunden. 3. Zwischenbericht über ein Projekt im Auftrag des Arbeitskreises Kultursponsoring, Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, München, 2003.
- Stewart, G. Bennett / Stern, Joel M. (1991): The Quest for Value: The EVA TM Management Guide, New York, 1991.
- Stoi, Roman (2004): Management und Controlling von Intangibles auf Basis der immateriellen Werttreiber des Unternehmens, in: Intangibles in der Unternehmenssteuerung: Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung des immateriellen Kapitals, hrsg. v. Horváth, Péter / Möller, Klaus, München, 2004, S. 187-201.

- Strack, Rainer / Villis, Ulrich (2004): Integriertes Wertmanagement: Steuerung des Mitarbeiter-, Kunden- und Lieferantenkapitals, in: *Intangibles in der Unternehmenssteuerung: Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung des immateriellen Kapitals*, hrsg. v. Horváth, Péter / Möller, Klaus, München, 2004, S. 203-218.
- Teece, David J. (2004): *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford, 2004.
- Thorncroft, Antony (2003): *Brit Art's Cash Cow: The Business Side of the UK's Contemporary Art Scene*, in: *Management Today*, Heft 12 2003, S. 52-55.
- Tomczak, Torsten / Rudolf-Sipötz, Elisabeth (2006): Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, in: *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, hrsg. v. Günter, Bernd / Helm, Sabrina, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 127-155.
- Turban, Daniel B. / Cable, Daniel M. (2003): Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics, in: *Journal of Organizational Behavior*, Heft 24 (6) 2003, S. 733-751.
- Turban, Daniel B. / Greening, Daniel W. (1997): Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, in: *Academy of Management Journal*, Heft 40 (3) 1997, S. 658-672.
- Turker, Duygu (2009): How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment, in: *Journal of Business Ethics*, Heft 89 (2) 2009, S. 189-204.

- Ulmer, Brigitte (2009): Hans-Jörg Heusser über Corporate Art: „Das ist mentales Training“. Hans-Jörg Heusser, Direktor des Schweizerischen Instituts für Kunstwissenschaft, über den Nutzen von Kunst für Unternehmen und Belegschaft, <http://www.bilanz.ch/gespraech/hans-joerg-heusser-ueber-corporate-art-das-ist-mentales-training>, abgerufen am 21.03.2013.
- Ulrich, Wolfgang (2001): Mit dem Rücken zur Kunst: Die neuen Statussymbole der Macht, Berlin, 2001.
- Velthuis, Louis J. / Wesner, Peter / Hebertinger, Martin (2005): Value Based Management: Bewertung, Performancemessung und Managemententlohnung mit ERIC®, Stuttgart, 2005.
- Waddock, Sandra A. / Graves, Samuel B. (1997): The Corporate Social Performance – Financial Performance Link, in: Strategic Management Journal, Heft 18 (4) 1997, S. 303-319.
- Witt, Martin (2000): Kunstsporing: Gestaltungsdimensionen, Wirkungsweise und Wirkungsmessungen, Berlin, 2000.
- Wu, Chin-Tao (2003): Privatising Culture: Corporate Art Intervention since the 1980s, London, 2003.
- Young, S. David / O’Byrne, Stephen (2001): EVA and Value-Based-Management: A Practical Guide to Implentation, New York et al., 2001.
- Zweite, A. (1982): It takes Art to Make a Company Great, in: Junge Kunst in Deutschland – privat gefördert, hrsg. v. Honisch, Dieter, Köln, 1982, S. 20-35.
- O.V. (1987): Ehrliche Beziehung – Geld für Musik und Malerei, in: Der Spiegel, Heft 40 1987, S. 91-98.



- O.V. (2000): Stakeholder Value: Ein Konzept, von dem alle profitieren können, <http://www.ftd.de/finanzen/maerkte/marktberichte/:stakeholder-value-ein-konzept-von-dem-alle-profitieren-koennen/1054629.html?mode=print>, abgerufen am 26.03.2013.
- O.V. (2012): Gesellschaftliche Verantwortung Deutsche Bank AG – Bericht 2011, Frankfurt am Main, 2012.
- O.V. (o.J.a): Credit Suisse – Leitbild der Kunstsammlung, <https://sponsorship.credit-suisse.com/app/article/index.cfm?fuseaction=OpenArticle&aoid=237196&co id=237538&lang=DE>, abgerufen am 25.03.2013.
- O.V. (o.J.b): DZ Bank – Konzept der Kunstsammlung, <http://www.dzbank-kunstsammlung.de/de/sammlung/konzept-der-sammlung> abgerufen am 25.03.2013.

## **LEBENS LAUF**

**Persönliche Daten**

---

**Ausbildung**

---

**Praktika**

---

**Studienbegleitende Tätigkeiten**

---

**Sprachkenntnisse**

---

**EDV-Kenntnisse**

---

Ort, den (Datum) (Unterschrift)

## **EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich versichere, dass ich die Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen oder anderen Quellen (auch Internet) entnommen sind, habe ich als solche eindeutig kenntlich gemacht. Von der Ordnung zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis in Forschung und Lehre und zum Verfahren zum Umgang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten habe ich Kenntnis genommen. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht und noch nicht als Studienleistung zur Anerkennung oder Bewertung vorgelegt worden. Mir ist bekannt, dass Verstöße gegen diese Anforderungen zur Bewertung der Arbeit mit der Note „Nicht ausreichend“ führen sowie die Nichterteilung des angestrebten Leistungsnachweises zur Folge haben.

Ort, den (Datum) (Unterschrift)