





6. Würzburger Wirtschaftssymposium

**20 Experten, 7 Stunden, 1 Thema:
Chef, lass uns mal Kultur machen!**

Vorträge, Debatten, Meinungsaustausch

**29. November 2010
Mainfranken Theater Würzburg**



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

als die Berichterstattung über Ruhr.2010 ihren ersten Höhepunkt erreicht hatte, fiel mein täglicher Blick aus der Berliner U-Bahn auf eine alte Hausfassade: „Kunst trotz(t) Wirtschaft“ prangte auf ihr in großen Lettern, ablehnend, unmissverständlich, absolut. Der klare Gegenentwurf einer Industriekultur, deren Verschmelzen zweier Welten unsere Gesellschaft um eine neue Facette bereichern sollte.

Beinahe zufällig mehrten sich zu diesem Zeitpunkt die Anfragen ehemaliger Referenten und Besucher: „Wird es wieder ein Wirtschaftssymposium geben? Habt ihr schon einen Termin gefunden?“ Etwas überwältigt blieb es bei der Antwort, auf die wir uns einst verständigt hatten: Fortsetzung gerne, aber sicher nicht mit uns.

Heute stehen wir tatsächlich vor dem 6. Würzburger Wirtschaftssymposium, mit einem nur fast neuen Team. Der enge Austausch der studentischen Unternehmensberatungen Contact & Cooperation e.V. und i.a.c. Würzburg e.V. brachte viel Schwung und neue Ideen, von denen unsere Veranstaltung profitieren konnte.

Über ein Jahr erlebten wir seitdem Begeisterung bei Referenten und Projektpartnern, ein so wichtiges Thema wie Kultur und Wirtschaft gewählt zu haben, ebenso wie Ernüchterung, wenn uns die Wirtschaftskrise wieder einen Strich durch die Rechnung gemacht hatte. Die Kooperation mit dem Mainfranken Theater Würzburg eröffnete uns gerade in dieser Zeit neue Perspektiven und gab uns die Sicherheit, auf einem guten Weg zu sein.

Nichts geändert hat sich an unserer Überzeugung, eine Veranstaltung für alle anbieten zu wollen. Wir möchten einen Ort der Begegnung und des Austauschs schaffen, der Studenten und Mitarbeiter aller Fachbereiche anspricht, interessierten Bürgern außerhalb der Hochschulen aber genauso offen steht. Bewusst haben wir uns deshalb für eine kostenlose Veranstaltung ohne komplizierte Anmeldung entschieden – jeder Besucher ist uns herzlich willkommen, denn Vielfalt gewinnt.

In diesem Sinne: Chef, lass uns mal Kultur machen!

Stefan Schwaneck,
Projektleiter 6. Würzburger Wirtschaftssymposium

GRUSSWORT GEORG ROSENTHAL

Oberbürgermeister der Stadt Würzburg



Kulturelles Erleben ist ein elementares Bedürfnis des Menschen. Das kulturelle Angebot, seine Vielfalt und Qualität, ist daher mitentscheidend für die Lebensqualität in einer Kommune und trägt wesentlich zur Attraktivität einer Stadt oder Gemeinde bei. Es beeinflusst gleichermaßen die Standortentscheidung von Unternehmen und die Wohnortentscheidung qualifizierter Arbeitnehmer und ist folglich als so genannter weicher Standortfaktor auch für die Entwicklung der örtlichen Wirtschaft von erheblicher Bedeutung. Im Wettbewerb der Städte und Regionen um Arbeitsplätze und Arbeitskräfte, der durch Globalisierung und demographischen Wandel verschärft wird, spielt die Kulturförderung somit eine wichtige Rolle.

In Würzburg tragen der Reichtum des kulturellen Erbes und die Vielfalt des kulturellen Lebens mehr noch als anderswo dazu bei,

dass sich die BürgerInnen mit ihrer Stadt identifizieren und gerne hier leben. Das große Potenzial, über das Würzburg auf diesem Gebiet verfügt, voll auszuschöpfen, und dabei sowohl gewachsene Traditionen zu bewahren, als auch Neues, Ungewohntes und bisweilen Provozierendes zur Entfaltung zu bringen und allen Gruppen und Schichten der Bevölkerung die Teilhabe zu ermöglichen, ist eine zentrale Aufgabe städtischer Politik.

Der finanzielle Spielraum der öffentlichen Hand für die Kulturförderung nimmt jedoch eher ab. Umso wichtiger ist das Engagement von privater Seite. Neben dem ehrenamtlichen Einsatz zahlreicher Bürgerinnen und Bürger ist das Auftreten vieler Unternehmen als Sponsoren und Stifter für das reiche Kulturleben in unserer Stadt eine unabdingbare Voraussetzung.

Unternehmen, die diese Form von Corporate Social Responsibility praktizieren, machen die Erfahrung: Das Streben nach Gewinn und die Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung schließen sich nicht aus, sondern gehören zusammen. Gemeinnützige Aktivitäten sind auch ökonomisch

sinnvolle Investitionen, denn sie verschaffen dem Unternehmen einen Reputations- und Wettbewerbsvorteil. Unternehmen, die eine kulturelle Betätigung ihrer Beschäftigten unterstützen, profitieren außerdem davon, dass dadurch die Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Betrieb gestärkt wird und notwendige Kreativität für Innovationen im betrieblichen Bereich gefördert werden. Kultureinrichtungen können, neben der materiellen Unterstützung, von Unternehmen lernen, denn auch sie müssen, gerade in Zeiten knapper öffentlicher und privater Finanzen, wirtschaftlich denken und handeln.

Bereits diese kurzen Überlegungen machen deutlich, wie eng Wirtschaft und Kultur zusammenhängen und wie sehr sie einander brauchen. Deshalb begrüße ich es, dass die studentischen Unternehmungsberatungen Contact & Cooperation Würzburg e.V. und i.a.c. Würzburg e.V. das 6. Würzburger Wirtschaftssymposium zu diesem wichtigen, Universität, Wirtschaft und Gesellschaft verbindenden Thema veranstalten.

Ich danke allen Beteiligten herzlich für ihren großen ehrenamtlichen Einsatz und wünsche der Veranstaltung viel Erfolg.

GRUSSWORT BERND NEUMANN

Staatsminister bei der Bundeskanzlerin



Kunst und Kultur geben der Gesellschaft unverzichtbare Impulse, die zur Herausbildung unserer Identität und verlässlicher Werte beitragen. Zugleich sind sie ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. Das Veranstaltungsthema für das 6. Würzburger Wirtschaftssymposium ist daher klug gewählt. Vor dem Hintergrund von Globalisierung und einer sich entfaltenden Wissensgesellschaft gewinnt der Zusammenhang von Kultur und Wirtschaft noch an Intensität. Kunst und Kultur entwickeln sich zu Antriebskräften wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Innovation und fördern damit Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und die Schaffung neuer Arbeitsplätze.

Um diese innovative Branche weiter zu stärken, habe ich als Kulturstaatsminister gemeinsam mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie die Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung auf den Weg gebracht. Denn eine Politik für diese Branche ist am wirksamsten, wenn Kultur und Wirtschaft auch in der Politik im Tandem zusammenarbeiten. Das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes ist mit seinen acht Regionalbüros eines der Ergebnisse unserer gemeinsamen Initiative. Es bietet Künstlern und Kulturschaffenden konkrete und individuelle Unterstützung bei ihrer gewerblichen Tätigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft.

So eng Kultur und Wirtschaft auch miteinander verwoben sind, so sehr brauchen Kunst und Kultur ihre kreativen Freiräume. Nur wenn wir den Eigensinn von Kunst und Kultur respektieren, können sie ihre Kraft auch im Wirtschaftlichen voll entfalten. Allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des 6. Würzburger Wirtschaftssymposiums wünsche ich, dass sie eben diese Freiräume nutzen und einen kreativen Tag im schönen Würzburg erleben. Den Organisatoren des Symposiums wünsche ich viel Erfolg bei der Durchführung dieser interessanten Veranstaltung.

MUCHTAR AL-GHUSAIN

Kulturreferent der Stadt Würzburg

Herr Al-Ghusain, als Kulturreferent sind Sie für die gesamte Würzburger Kulturszene verantwortlich. Wie treten Sie an diese Aufgabe heran?

Meine Aufgabe ist es – im Spannungsfeld zwischen Verwaltung und Politik – Kultur, Bildung und Sport in unserer Stadt voranzutreiben. Ich sehe mich als aktiver Partner der Kultur in Würzburg, der Ideen, Visionen und Projekte anschieben möchte und dafür Unterstützer sucht. Verwaltung muss man in diesem Zusammenhang als gestaltend begreifen, da man von mir zu Recht Impulse und Kreativität erwartet.

Was hat Sie dazu bewogen, diese Herausforderung anzunehmen?

Ich bin in Würzburg groß geworden, habe Musik und Kulturmanagement studiert sowie auf verschiedenen Ebenen der Kulturverwaltung gearbeitet – das waren die besten Voraussetzungen. Ich möchte Qualität und Innovation in der Kultur ermöglichen und einen Rahmen schaffen, neue Kunst und Künstler nach Würzburg zu holen. Eingebunden bin ich dabei in die Strukturen der kommunalen Verwaltung und Politik, welche die Steuern und Gelder der Bürger sorgsam verwenden muss. Der große Gestaltungsspielraum geht mit einem hohen Grad an Verantwortung gegenüber Stadtrat und Bürgern einher – ein besonderer Reiz, der meinen Alltag immer spannend hält.

Halten Sie Würzburg denn für eine kulturfreundliche, offene Stadt?

Würzburg ist seit Jahrhunderten offen für Neues – ein Tilman Riemenschneider und eine Residenz wären anders gar nicht denkbar gewesen. Dank etwa 2,2 Millionen Kulturbesuchern pro Jahr zeigt sich Würzburg auch heute ausgesprochen kulturinteressiert: mit vielfältiger zeitgenössischer Kunst und modernem Theater, aktueller Musik aus unterschiedlichsten Richtungen und neuen Lesarten in weiteren Sparten sind Kleinkunst und Avantgarde stets präsent. Allerdings gibt es auch in Würzburg die Angst vor Veränderungen, vor kulturellen Akzenten, die nicht gleich von allen verstanden und geschätzt werden. Eben solche Ängste möchte ich nehmen und Mut machen für das Neue, Besondere und Einmalige der Kultur.

Sehen Sie einen Einfluss der Kulturlandschaft auf unser tägliches Leben?

Kultur ist entscheidend für eine Gesellschaft, weil wir darin Entscheidungen treffen, wie wir als Gemeinschaft miteinander umgehen, wie wir Wirklichkeit begreifen und welche Schlussfolgerungen wir aus diesen Erfahrungen und Kenntnissen ziehen wollen – über Sprache, Kleidung und Urteilsvermögen sind letztlich alle Aspekte unseres Daseins von Kultur beeinflusst. Wichtig ist es anzuerkennen, dass Kultur nicht nur in besonderen Einrichtungen stattfindet, sondern eine permanente Wechselwirkung zwischen Kunst und Leben erfolgen muss.

Oft heißt es, früher sei alles besser gewesen. Haben auch Sie den Eindruck, unsere Kultur hätte sich zum Schlechten verändert?

Es gibt immer Prozesse, die gleichzeitig ablaufen – erfreuliche wie problematische. Positiv ist, dass Kultur prozentual gesehen umfassender rezipiert werden kann als früher, da Museen, Opern oder Bibliotheken nahezu flächendeckend zur Verfügung stehen. Allerdings bringt die zunehmende Kommerzialisierung kritische Effekte mit sich. Ein Beispiel dafür sind kleine Kinos, die aufgrund der harten Konkurrenz großer Kinocenter schließen müssen. Das Internet bringt über die ständige Verfügbarkeit digitaler Medien zum vermeintlichen Nulltarif einen Werteverlust mit sich – gerade illegale Downloads stellen hier ein großes Problem dar, weil sie das Bewusstsein für kulturelle Werte aushöhlen und die Neuproduktion von Kunst erschweren.

Ist Kultur denn eine Chance für Würzburg?

Kultur begründet den besonderen Reichtum unserer Stadt und ist ein unbedingtes „asset“ – sie ist ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor und damit natürlich eine Chance für Würzburg. Allerdings müssen die Zusammenhänge zwischen Kultur und Wirtschaft noch deutlicher herausgearbeitet und wissenschaftlich dokumentiert werden, um Vorbehalten und durchaus realen Gefährdungen begegnen zu können. Kultur kann der Stadt viele Türen öffnen, Kreativität ist schließlich eine unserer wichtigsten Ressourcen.

Gibt es ein Ziel, das Sie in Würzburg gerne erreichen möchten?

Ganz konkret: das Kulturquartier am Alten Hafen weiterentwickeln. Mit einer sanierten Frankenhalle kann das Viertel nochmals deutlich an Atmosphäre und Vitalität gewinnen und Würzburg als urbanes und zeitgemäßes regionales Zentrum positionieren.

Interview: Lisa Nebelung

ANDREAS BODE

Unternehmer, Berater und Business Angel Kreativwirtschaft

Herr Bode, Sie sind mit ihrem „Unternehmen Kreativwirtschaft“ als Gründercoach und Berater tätig. Was genau hat sich ein Laie unter dem Begriff Kreativwirtschaft vorzustellen?

Die Kreativwirtschaft umfasst insgesamt elf Teilmärkte – dazu gehören unter anderem die Musikindustrie, die Film- und Rundfunkwirtschaft, die darstellenden Künste und der Pressemarkt. Sie deckt vom Handel mit Kulturgütern bis hin zur Design-, Werbe- und Spielwirtschaft eine große Bandbreite unterschiedlicher Wirtschaftszweige ab, die sich vor allem dadurch auszeichnen, dass Menschen über ihre Kreativität Wertschöpfungsprozesse gestalten.

Schließen sich individuelle Kreativität und externe Beratungsleistungen nicht aus? Sie können Kreativität ja schlecht erzwingen.

Bei meiner Arbeit handelt es sich nicht um eine Beratung kreativer Art, sondern vielmehr wirtschaftliche Grundlagenarbeit. Dabei habe ich zwei große Standbeine: Als Gründercoach biete ich Jungunternehmern Hilfestellung in allen Bereichen der Kreativwirtschaft, erkläre ihnen Abläufe am Markt und skizziere Wege zu neuen Geschäftsmodellen. Schließlich reicht es nicht aus, einfach „was mit Medien“ zu machen – Sie müssen Ihren Kunden einen Mehrwert bieten und vor allem erklären können! Mein zweites Standbein ist die Unternehmensberatung, bei der ich gestandene, große Medienunternehmen meist aus der Presse- und Buchwirtschaft berate. Da die Musikbranche hierbei regelrecht als Vorreiter gilt, lege ich den Schwerpunkt darauf, wie man von ihr lernen kann.

„Kultur und Kreativwirtschaft ist nicht mehr nur ein Imagefaktor, sondern sie wird als ein eigenständiges Wirtschaftsfeld begriffen, welches dauerhaft als Wachstumsbranche zu etablieren ist.“ Können Sie sich mit dieser Aussage anfreunden?

Das kann ich absolut unterschreiben, die Aussage bringt es auf den Punkt!

Welche Rolle spielt die Kreativwirtschaft in der heutigen Zeit?

Die aktuelle Statistik der Bundesregierung sagt aus, die Kreativwirtschaft befinde sich auf Platz drei der größten Wirtschaftsbereiche Deutschlands, folge damit direkt der Chemie- und Automobilindustrie. Bundesweit arbeiten rund 1,3 Millionen Menschen in 238.000 Firmen in diesem Wirtschaftszweig. Darüber hinaus ist Bayern das erste Bundesland, in dem die Kreativwirtschaft bereits den ersten Platz erreicht hat, was die Wichtigkeit eben dieses kreativen Bereichs noch einmal verdeutlicht.

KREATIVWIRTSCHAFT

Dennoch behaupten Sie, die Öffentlichkeit schätze die Kreativwirtschaft falsch ein. Wie ist es Ihrer Meinung nach um das Verhältnis zwischen Kultur und Wirtschaft bestellt?

Mir ist es ganz wichtig, die Kreativwirtschaft als Wirtschaft zu verstehen – viel zu oft werden wir von der Öffentlichkeit und der Industrie falsch wahrgenommen. Diese Fehleinschätzung und vor allem Unterschätzung kann besonders in der Kreditvergabe schlimme Folgen haben. Ich finde es sehr schade, dass die Verbindung zwischen Wirtschaft und Kultur bei den meisten Menschen noch nicht wirklich angekommen ist. In der alltäglichen Praxis erkenne ich immer wieder gewisse Berührungspunkte zwischen den beiden Bereichen – nicht nur die Wirtschaft steht den Kreativen skeptisch gegenüber, auch die Kreativen haben Vorbehalte.

Wie kann man gegen eben diese Berührungspunkte vorgehen?

Eine neue IBM-Studie belegt, dass Kreativität noch immer nicht zu den TOP-20-Anforderungen an Manager zählt. Eben hier sieht man, dass großer Erklärungsbedarf besteht und noch viel Aufklärungsarbeit geleistet werden muss, um Menschen mit der Kreativwirtschaft und deren enormer Bedeutung in Kontakt zu bringen.

Sie sagen selbst, ihr Geschäftsfeld sei sehr zukunftssträftig. Hatte das Internet Ihrer Meinung nach starke Auswirkungen auf das Verhältnis von Wirtschaft und Kultur?

Ja, im Internet sehe ich die absolute Schlüsseltechnologie. In der Vermarktung hat das Internet einen wesentlichen Teil zum Fortschritt beigetragen, alleine über die neuen Medien hat sich beispielsweise die Musiknutzung verdoppelt oder verdreifacht. Auch die Werbewirtschaft profitiert immens von neuen Medien wie YouTube, denn ihre Angebote werden immer mobiler und ziehen sich so durch alle Bereiche hindurch.

Interview: Berit Hamme



KLAUS HEUBERGER / HERMANN SCHNEIDER

Geschäftsführer Mainfranken Theater / Intendant Mainfranken Theater



Mit der Doppelspitze des Geschäftsführers und Intendanten sind im Mainfranken Theater die wirtschaftliche und künstlerische Verantwortung getrennt angesiedelt. Wie funktioniert die Aufteilung dieser unterschiedlichen Welten?

Heuberger: Die Schnittmenge zwischen unseren Aufgaben ist relativ groß: Die finanziellen Mittel geben vor, was Herr Schneider künstlerisch anbieten kann, sein Angebot hingegen bedingt die möglichen Einnahmen. In vielen Theatern gibt es auch heute noch einen Generalintendanten, der unsere Tätigkeiten von künstlerischer Seite in seiner Person vereint, oder einen Hauptgeschäftsführer, der aus der kaufmännischen Ebene stammt. Ich persönlich mag die Doppelspitze, weil man sich gut ergänzen kann, wenn das Verhältnis – wie bei uns – von Toleranz und großem Vertrauen geprägt ist.

Schneider: Eine meiner ersten Aufgaben in Würzburg war es, mir den Resonanzraum, also die Stadt, die Gesellschaft, die Geschichte anzusehen – es war kein Nachteil, dass ich mich auf meine Tätigkeiten konzentrieren konnte.



Der Würzburger Resonanzraum dürfte theaterfreundlich geprägt sein – zahlreiche Kleinkunsthöhlen, Laientheater oder mittelgroße Theater bieten erfolgreiche Programme an. Sehen Sie diese als ernstzunehmende Konkurrenz oder eher potenzielle Partner, mit denen sich Synergieeffekte erzielen lassen?

Schneider: Jede dieser Bühnen hat ihre eigene Zielgruppe, Nische und stilistische Besonderheit – für mich als Intendant ist das eine erhebliche Erleichterung, weil ich von bestimmten Spielplanüberlegungen entbunden bin: Gibt es am Neunerplatz ein Theater mit Kindern für Kinder, kann ich unser Kinder- und Jugendtheater zielgruppenspezifisch anders aufziehen. Bringt das Chambinzky pfiffige Boulevardstücke auf die Bühne, können wir das als zusätzliche Farbe, Richtung oder Genre zwischendurch einstreuen, wissen aber, dass es in Würzburg ein generell breites kulturelles Angebot gibt. Die Synergieeffekte überwiegen klar!

Seit einiger Zeit wird über den akuten Sanierungsbedarf des Theaters gestritten. Wären Sie bereit, auf eine hohe Investitionszusage mit Kostensenkungen zu reagieren und auf eine Sparte zu verzichten?

Schneider: Ein Gebäude, das jährlich von 150.000 Menschen besucht wird, weist nach über 40 Jahren Nutzungsdauer naturgemäß gewisse Verschleißerscheinungen auf. Jeder Eigenheimbesitzer bildet eine Instandhaltungsrücklage. Das Theater bzw. der Rechtsträger kann im Etat lediglich die jährlich anfallenden Investitionen planen, eine Sanierung wie die jetzt anstehende kann jedoch nicht aus den laufenden Haushaltsmitteln bestritten werden. Letzten Endes wäre jedoch nichts absurder, als einen neuen „goldenen Käfig“ zu bauen, dem eine ganze Sparte zum Opfer fallen müsste. Das Geheimnis unseres Erfolgs ist die Vielfalt – dass die Stadt trotz angespannter Haushaltslage bereit ist, diese Investition zu stemmen, ist ein Beleg für das kulturfreundliche Klima Würzburgs.

Nervt es Sie dann, wenn „Kunst und Kultur“ immer wieder mit „fehlendem Geld“ in Verbindung gebracht wird?

Schneider: Natürlich nervt es hin und wieder, aber nur dann, wenn man sieht, welche ethischen und wirtschaftlichen Werte einer Gesellschaft durch den Begriff Geld repräsentiert werden. Will sagen: Wofür meint eine Gesellschaft oder ein politisches System Geld haben zu sollen und wofür nicht? Es gibt eine Demokratie mit Mehrheitsverhältnissen und eine Regierung fasst Beschlüsse: Nehmen Sie das Beispiel Stuttgart21, dann können Sie sehen,

wie nahe Politik an der Bevölkerung und wie naiv die Bevölkerung selbst ist, wenn trotz jahrelanger Planung erst im allerletzten Moment alle aufwachen. Auf der anderen Seite wäre es arrogant, mich nur nerven zu lassen. Immerhin lebe ich nicht in einem Elfenbeinturm, sondern habe das unglaubliche Privileg, von Steuerzahlern – ob sie wollen oder nicht – Geld anvertraut zu bekommen, um ein kulturelles Angebot für die ganze Region zu leisten.

Heuberger: Gute Wertediskussionen sind fruchtbare Diskussionen. Nerven aufreibend wird es, wenn Diskussionen ins Unsachliche abgleiten, was leider hin und wieder der Fall ist.

Unsachliche Diskussionen?

Heuberger: Wenn ohne Wertschätzung in den Raum geworfen wird, man könnte auch mit einem halb so großen Orchester spielen, ärgere ich mich. Da könnte ich genauso gut behaupten, sechs Leute seien für ein Fußballspiel völlig ausreichend – es geht einfach nicht, es gibt keine Diskussionsgrundlage.

Andererseits bestehen im Kulturbereich Vorbehalte gegenüber der Wirtschaft – sie beginnen bei Verdrängung und Identitätsverlust durch Kommerzialisierung und reichen bis hin zu einer empfundenen Feindseligkeit des Kapitals gegenüber der Kultur.

Schneider: So zugespitzt ist dieses Schwarzweißdenken wohl bei niemandem mehr anzutreffen, nicht einmal bei den Künstlern, die politisch oder gesellschaftskritisch eingestellt sind. Wir wollen nicht als Randerscheinung der Gesellschaft existieren und müssen uns der kulturellen Auseinandersetzung stellen: Was ist Identität innerhalb einer Gesellschaft? Produkte, Sprache, eine kulturelle Form des Miteinanders? Die Wirtschaftskraft ist Grundlage und Motor des gesellschaftlichen Beisammenseins, meinetwegen eines Wohlstands, der eine Kulturleistung wie unsere ermöglicht. Wir werden Theateraufführungen auch zukünftig nicht mit einer Autowerbung unterbrechen, doch sehe ich kein Problem darin Sponsoren zu nennen, wenn sie uns eine Produktion ermöglichen. Die Mentalität, beim Staat die Hand aufzuhalten und gleichzeitig bürgerliches Engagement zu verteufeln, halte ich für engstirnig und nicht zielführend.

Apropos engstirnig: Im Gegensatz zu zeitgemäßen Kommunikationsformen fehlen der Bühne technische Schnittstellen. Besitzt Theater damit überhaupt noch einen Stellenwert?

Schneider: Gerade weil die Bühne – zumindest scheinbar – nicht mehr zeitgemäß ist, weckt sie wieder zunehmend Interesse in unserer Gesellschaft. Verglichen mit Plattformen wie Twitter oder Facebook wirkt sie auf erfrischende Weise altmodisch, authentisch. Theater reproduziert keine Wirklichkeit, da steht tatsächlich ein Mensch

auf der Bühne – dieser eine Augenblick ist wahrhaftig, keine Kopie und kein Film, den 100 Millionen Menschen gleichzeitig in Singapur, New York, Oslo oder Johannesburg sehen. Die Sehnsucht nach dem Unwiederbringlichen macht Theater unverzichtbar und immer wertvoller, je mehr unsere Umgebung Kopie, Reproduktion oder virtuelle Realität ist.

Führen Sie das auf den Charme des Imperfekten zurück? Menschliche Fehler, die jede Aufführung zu einem Unikat machen?

Schneider: Vielleicht auch darauf, ganz richtig! Selbst eine 200 Jahre alte Figur wie der Figaro kann jedes Mal eine Neuschöpfung und eigene Erfahrung sein.

Heuberger: Und es gibt Feedback, womit sich das Theater ganz erheblich von anderen Medien und Freizeitgestaltungen unterscheidet. Für Theater braucht man immer mindestens zwei Menschen: Einen, der auf der Bühne spielt, und einen, der zuschaut. Der Spielende erhält Feedback von seinem Zuschauer und wird zu einer vielleicht einmaligen Handlung motiviert, der Zuschauer erlebt Spielfreude als Antwort auf sein Verhalten.

Mit anderen Worten: Theater ist eine Steigerung der Echtzeitkommunikation im Internet.

Schneider: Absolut. Das Internet ist in seinem Realitätscharakter verdächtig, weil wir das, was wir am Rechner erleben, nur bedingt als Vorgang für real halten können. Genauso bei einem Film, sei es ein von einer Überwachungskamera gefilmtes Verbrechen oder ein Gangsterfilm. In dem Moment, in dem man nur kurz reinzappt, ist die Realität nicht zu erfassen. Es bleibt bei der Fiktion, weil elektronisch abgebildet, während Realität im Theater immer sie selbst bleibt.

Katharina Wagner, Diana Damrau und Christian Gerhaher sind nur drei von einer Vielzahl weit bekannter Akteure, die in jüngerer Zeit am Mainfranken Theater gewirkt haben. Was halten Sie von der Idee, zukünftig verstärkt prominentes Personal für das Theater zu begeistern?

Schneider: Ich sehe darin zumindest eine gewisse Gefahr, vordergründig als Startheater wahrgenommen zu werden. Provokant und selbstbewusst ausgedrückt: Wir sind ein Ensembletheater, wir machen die Stars von morgen! Prominente herzuholen ist eine Frage des Geldes, nicht der Kunst. Kunst ist es, mit einem kleinen Budget die Stars von morgen zu produzieren.

Interview: Stefan Schwaneck

DR. JÜRGEN LENSSEN

Domkapitular im Bistum Würzburg, Leiter Bau- und Kunstwesen

Herr Dr. Lenssen, die katholische Kirche hat die kulturellen Traditionen des Abendlandes über mehr als tausend Jahre geprägt. Wie kam es dazu?

Die Kirche war über Jahrhunderte hinweg die vielleicht wichtigste Auftraggeberin für Künstler und hat ihre Botschaft gerade über die Sprache der Kunst vermittelt. Wenn Sie die Kunstwerke seit den ersten noch christlichen Jahrhunderten betrachten, sind diese fast immer von kirchlichen Motiven und Symbolen durchzogen. Das prägt natürlich sehr.

Werden die finanziellen Mittel innerhalb der Kirche so gut verteilt, dass ihr Erhalt dauerhaft gesichert werden kann?

Um Kunstwerke für die Nachwelt zu erhalten, bedarf es sehr großer Anstrengungen, welche die Kirche nicht alleine bewältigen kann. Wir sind demnach auf Sponsoren und externe Geldgeber angewiesen, ebenso auf staatliche Unterstützung, geht es doch um den Erhalt der Kultur unserer Nation.

Wenn man heute einen Blick in die Medienlandschaft wirft, kann man das Gefühl bekommen, die kulturelle Relevanz in unserer Gesellschaft werde zunehmend in eine Nebenrolle gedrängt. Halten Sie diese These für tragbar?

Diese These ist sicherlich tragbar, weil in der Breite unserer Gesellschaft ein erheblicher Kulturverlust festzustellen ist. Umso dringlicher ist es, die Vergangenheit und die Gegenwart ins Bewusstsein zu bringen – eine zentrale Aufgabe meines Berufs. Ich kann mich sehr gut an ein Erlebnis vor etwa 20 Jahren erinnern, das mich bis heute beschäftigt. Damals stand ich in der Kirche und bekam mit, wie ein kleines Kind seine Eltern fragte: „Warum hängt da oben ein Mann an der Wand?“ und ein Kreuz meinte. Solche Erlebnisse müssen verhindert werden, indem man Kindern ein gutes Allgemeinwissen vermittelt.

Werden neue Formen der Kultur wichtiger?

In der zeitgenössischen Kunst gibt es vielfach und vielgestaltig Bemühungen, mit der Kunst auf die Gestaltung dieser Welt Einfluss zu nehmen. Leider gibt es ein großes Aber: Das öffentliche Interesse und die entsprechende Wahrnehmung dieser zeitgenössischen Kunst entspricht nicht der Wichtigkeit oder Bedeutsamkeit dieser Arbeiten. Mehr denn je sind die Menschen auf eine Erschließung der künstlerischen Sprache angewiesen, denn ein Rückgang der Kultur kann immer einen Verlust unserer Traditionen und Werte bedeuten.

Sind Sie diesbezüglich zufrieden mit Ihrer Arbeit im Bistum Würzburg?

Abgesehen davon, dass mehr materielle Mittel zugunsten der Erhaltung und Pflege der Kunst notwendig wären, bin ich sehr zufrieden.

Die Verteilung der Gelder ist tatsächlich unausgewogen – in der Wirtschaftsförderung wird deutlich mehr investiert als in Kunst und Kultur.

Wenn ich die Verteilung der Gelder grundsätzlich auf die wirtschaftliche Sache ausrichte, dann enge ich das Leben alleine auf finanziellen Gewinn ein. Zur Lebenserfüllung und -freude gehört ganz wesentlich ein kulturelles Milieu in seiner ganzen Breite. Im Blick auf Würzburg heißt das zum Beispiel auch Wein: Wenn Sie eine Tour durch Deutschland machen, hat die Bevölkerung in Weinbauregionen eine ganz andere Mentalität als in solchen Gegenden, in denen kein Wein angebaut wird. Wein bedeutet Kultur und Menschen, die Wein angebaut haben oder heute noch anbauen, haben in Kultur investiert und zu ihren Zeugnissen künstlerischer Sprache oftmals auch eine enge Beziehung. Viele Fehler beginnen schon damit, dass der Begriff „Kultur“ zu eng gefasst wird.

Ausgelöst durch die zunehmende Globalisierung gilt Migration als eines der wichtigsten Themen unserer Tage. Sehen Sie in anderen, fremden Kulturen eine Bereicherung für unser Leben?

Auch für diese Inkulturation ist Würzburg ein Exempel – denken Sie alleine daran, wie stark italienische Künstler diese Stadt geprägt haben! Gerade das Zulassen fremder Einflüsse ist das unverkennbare Zeichen einer Kulturstadt, die dazu bereit ist, immer wieder eine neue Identität zu finden. Hier möchte ich zwei der bedeutendsten Würzburger Künstler als Beispiel nennen: Balthasar Neumann und Tilman Riemenschneider. Beide stammten gebürtig nicht aus Würzburg, doch war es damals wie heute die große Stärke unserer Stadt, Einflüsse von außen zuzulassen.

Interview: Maike-Selena Pflutschinger



Seit zwei Jahren veranstaltest du in der Posthalle Konzerte, Kabarettabende und eine Reihe weiterer Events. Wie kam es dazu?

Vor einigen Jahren habe ich die Entscheidung getroffen, mich im Bereich Musik selbstständig zu machen. Angefangen hat alles mit dem Buchen einzelner Bands und Pressen von CDs, später habe ich mich auf eigene Veranstaltungen konzentriert. Während der Erstellung meiner Diplomarbeit wurde mir dann klar, dass der Schlüssel zum Erfolg in einer eigenen Spielstätte liegt, um Produktionskosten zu senken und in geeigneten Spielstätten zu agieren. Wenn ich jetzt zurückblicke, bin ich mit der Posthalle sehr zufrieden.

Mit Soundpark-Ost und der s.Oliver Arena gibt es zwei weitere Hallen, in denen regelmäßig Konzerte und andere Events stattfinden. Gibt es da noch Bedarf für eine Posthalle?

Viele Shows im Soundpark-Ost hatten entweder ich oder einer meiner Kollegen veranstaltet, sie finden heute aber nicht mehr regelmäßig statt. Der Grund ist ein altes Würzburger Problem: Ins frühere akw! passen 400 Gäste, die s.Oliver Arena rechnet sich erst ab 2000 Besuchern – diese Lücke kann durch den Soundpark-Ost nur teilweise geschlossen werden, weil 1100 Plätze bei hohen Produktionskosten kaum Raum lassen, Geld zu verdienen.

Gibt es dank der Posthalle nun eine größere kulturelle Vielfalt in der Stadt?

Das Angebot ist sogar sehr viel größer geworden, da sich viele Künstler früher gar nicht in Würzburg veranstalten ließen. Besonders die Größenordnung von 400 bis 600 – die wichtigste für Konzerte – und 1100 bis 2000 Besuchern können wir heute sehr

gut bedienen. Außerdem habe ich den Eindruck, dass sich wieder mehr Leben von außerhalb in die Stadt verlagert hat.

Hast du ein bestimmtes Publikum im Auge?

Die Posthalle hat den großen Vorteil, kein Image zu transportieren oder mit einer bestimmten Klientel in Verbindung gebracht zu werden. Jedes Genre kann sich bei uns zu Hause fühlen, Events aller Couleur stellen kein Problem dar – also kann ich heute ein Popkonzert veranstalten, morgen eine Heavy Metal Show und übermorgen ein Kochevent nach einer Modenschau.

Es gibt keine Einschränkung bei der Zielgruppe? Das glaube ich dir nicht.

Doch, eine Einschränkung gibt es: Wer geht vorwiegend weg und konsumiert? Das ist eher das jugendliche und studentische Publikum, sagen wir zwischen 16 und vielleicht 35 Jahren. In einer Stadt wie Würzburg, in der Studenten einen sehr hohen Anteil an der Bevölkerung ausmachen, wird dich das aber kaum wundern.

Jugendkultur ist ein Thema, das dieser Zielgruppe besonders am Herzen liegt. Wenn du dich an die schwierige Standort-suche des preisgekrönten und heißgeliebten Immerhin erinnerst, wirst du das bestätigen können.

Keine Frage, die neue Bleibe im Keller der Posthalle ist Glücksfall und Erlösung gleichermaßen – sie hat Stil und Flair, natürlich einen anderen als früher, und wird von alten Stammgästen wie neuen Besuchern hervorragend angenommen. Gerade für die Jugendlichen, die mit der Disko- oder Clubszene überhaupt nichts anfangen können, ist das Immerhin eine wichtige Anlaufstelle. Ich gehe davon aus, dass es hier genauso wie die Posthalle ein fester Bestandteil unserer Stadt und

Teil eines großen Kulturparks werden kann – auf gar keinen Fall eine Notlösung.

Allerdings setzt sich eine Bürgerinitiative für eine möglichst frühe Sperrstunde ein – vereinzelt hieß es sogar, man wünsche sich eine partyfreie Altstadt. Übertreiben die Anwohner oder haben sie Recht, Veranstalter an ihre Verantwortung zu erinnern?

Selbstverständlich ist es Teil der gastronomischen Sorgfaltspflicht, Besucherströme möglichst still zu halten und das Rauchen im Außenbereich ohne Geräuschkulisse zu organisieren. Das wird sicherlich niemand bestreiten. Was die faktische Abschaffung der früheren Sperrstunde betrifft, gibt es jedoch zwei Seiten. Die Positive: Die Stadt wurde richtiggehend belebt und hat an Attraktivität gewonnen. Junge Menschen kommen wieder gerne nach Würzburg, wenn sie etwas unternehmen möchten. Die Negative: Diskotheken, die ihr Publikum früher die ganze Nacht gehalten haben, teilen es sich nun mit der Altstadt-Gastronomie – wechseln Gäste die Location, ist das besonders in den Partyteilen mit Geräuschen verbunden. Auch kann es mir natürlich passieren, morgens einen Kotzpfleck vor der Haustür zu haben oder Flaschen einsammeln zu müssen. Ich könnte darauf gut verzichten, wusste allerdings schon vor meinem Umzug in eine dieser Partyteilen, was mich dort erwartet. Letzten Endes müssen sich die Entscheider der Stadt überlegen, was ihnen wichtiger ist.

Vor einigen Monaten stand die Stadt vor einer solchen Entscheidung und untersagte dir den Alkoholausschank bei einer Party für Über-40-Jährige. Hast du das Gefühl, dass dir damals Steine in den Weg gelegt werden sollten?

Hier müssen wir differenzieren: Nicht die

Stadt Würzburg wollte uns Steine in den Weg legen, sondern vereinzelt Kräfte innerhalb der Stadt machten ihren Einfluss gegen uns geltend. Hintergrund war das konkrete Interesse bestimmter Wettbewerber, uns zu schädigen. Die alkoholfreie Ü40-Party war nur der skurrile Höhepunkt: Das Verbot des Alkoholausschanks wurde ausgerechnet mit einer Regelung begründet, die Jugendliche vom „Komasaufen“ abhalten sollte.

Schwer zu glauben, nachdem dir die Stadt zu Jahresbeginn noch einen Kulturförderpreis für das Engagement in der Posthalle verliehen hatte.

Die Stadt zeichnete mich für kulturelles Engagement aus und gab mir am gleichen Abend zu verstehen, dass Bucovina Club zwei Tage später mangels künstlerischen Werts nicht stattfinden dürfe. Dabei spielte es keine Rolle, dass Shantel einer der international erfolgreichsten deutschen Künstler war und mit Bucovina Club als erster deutscher Act überhaupt einen World Music Award gewinnen konnte. Ich wollte das auch nicht glauben. Aber lassen wir die Gräben Vergangenheit sein. Ich schaue gemeinsam mit der Stadt nach vorne.

Haben diese Probleme mit dem Standort der Posthalle zu tun?

Bestimmte Interessengruppen meinen, dass die geplante Straßenbahnlinie zum Hubland eine Raumneuordnung notwendig mache – der heutige Busbahnhof müsste dann der Straßenbahn weichen und auf unser Gelände umziehen. Diese Vision schwebt Vertretern der Stadtverwaltung vor. Visionen sind wichtig und müssen gesponnen werden können. Das ist legitim.

Stichwort Straßenbahn: Wäre zukünftigen Studenten nicht mehr damit gedient, wenn die enormen Investitionen für den Neubau der Linie 6 in einen Ausbau der Kultur- und Freizeitangebote fließen würden?

Jugendkultur an sich hat keinen besonders großen Geldbedarf und selbst die gesamte Kulturlandschaft kommt in einer Stadt wie Würzburg mit relativ wenig Geld aus. Den Straßenbahnausbau halte ich grundsätzlich für sinnvoll, obwohl ich nicht beurteilen kann, ob er auch wirklich notwendig ist. Dabei ist genau diese Frage entscheidend: Wenn man für die Summe, die beispielsweise für den Umbau der Frankenhalle im Gespräch ist, mehrere hundert bis tausend kleine Projekte realisieren könnte – ist das eine Großprojekt dann wirklich gerechtfertigt? Keine leichte Frage.

Vor kurzem hast du jedenfalls die Zusage bekommen, die nächsten drei Jahre Veranstaltungen in der Posthalle organisieren zu dürfen. Welche zukünftigen Highlights schweben dir vor?

Wir werden uns mit dem Gedanken anfreunden müssen, stärker auf Wirtschaftlichkeit zu achten. Das heißt, dass wir das ein oder andere DJ-Event einstreuen und auf einige Konzerte mit einem Potenzial zwischen 150 und 200 Besuchern verzichten müssen, wenn sie umsatzstärkere Alternativevents blockieren. Langfristig halte ich einen stadtnahen Kulturpark um die Posthalle für eine Sache, die der Stadt sehr gut tun könnte. Beim Stadtfest haben wir den Keller schon sehr erfolgreich mitgenutzt, dazu könnte man mit geringem Aufwand Freiräume schaffen und der Kultur zuführen. Platz für Ateliers, Fotostudios oder Proberäume gibt es zuhauf.

Aber keine Parkplätze.

Auch das ist politischer Wille: Wir könnten auf dem angrenzenden Parkraum mit angeschlossener Tiefgarage ohne weiteres 600 Parkplätze ausweisen, nur würde das Zuschlagen der Autotüren zu einem unerwünschten Lärmpegel führen und der Parksuchverkehr in der äußeren Pleich zunehmen. Zumindest für die Posthalle hat sich aber gezeigt, dass der Betrieb ohne eigene Parkfläche funktioniert – es gibt keinen Standort in Würzburg mit einer besseren Anbindung an den ÖPNV.

Interview: Stefan Schwaneck, Ann Kathrin Bopp, Sarah Faulhaber



MARTIN DRESCHER

Leiter Personal- und Organisationsentwicklung ZF Sachs AG

Herr Drescher, 2005 hat die ZF Sachs AG einen Prozess zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur gestartet. Was war der Anlass?

Natürlich haben wir schon immer viel für eine gute Kultur in Führung und Zusammenarbeit getan, zum Beispiel durch intensive Weiterbildung unserer Führungskräfte und Mitarbeiter. Im Jahr 2005 haben wir die Weiterentwicklung unserer Unternehmenskultur aber zu einem Fokus-Thema gemacht. Weshalb? Als Lieferant der Automobilindustrie müssen wir uns in besonderem Maße darum kümmern, dass unser Unternehmen auf internationalen Märkten im Wettbewerb die Nase vorne behält. Das erfordert kontinuierliche Prozessverbesserung, Standardisierungsmaßnahmen und Kostenreduzierung. Wenn man hier nachhaltig erfolgreich sein möchte, braucht man die aktive Mitwirkung aller Mitarbeiter. Einstellungen und eingeschlossene Verhaltensweisen, das heißt Gewohnheiten, müssen hinterfragt und gegebenenfalls in die richtige Richtung verändert werden.

Wie sind Sie hier konkret vorgegangen?

Kulturwandel ist ein längerfristig angelegter Prozess und braucht zu Beginn eine Orientierung, die das Bisherige würdigt und gleichzeitig eine attraktive Perspektive für die Zukunft aufzeigt. Außerdem muss man Führungskräfte und Mitarbeiter in den Kulturwandel von Beginn an aktiv einbinden. Wir haben deshalb eine Unternehmensvision und Leitsätze für die Unternehmenskultur in Open-Space-Veranstaltungen gemeinsam mit allen Führungskräften weltweit ausgearbeitet und Ideen entwickelt, was jeder tun kann, um diese Leitsätze mit Leben zu füllen. Dazu gehört beispielsweise eine Qualifizierungsoffensive für alle Führungskräfte zum Thema „Leadership“, Workshops, in denen sich die Mitarbeiter auf allen Ebenen mit der Unternehmenskultur in Bezug auf Anspruch und erlebte Wirklichkeit kritisch

und konstruktiv auseinandersetzen und vieles mehr. Besonders herausheben möchte ich unsere regelmäßigen Arbeitertage, die sich aus einem Infomarkt, einer Denkfabrik und einer Kulturfabrik zusammensetzen. Hier sind die Mitarbeiter mit ihren Familien eingeladen, sich zu informieren, aber auch an der Frage, wie sich unsere Unternehmenskultur weiterentwickeln soll, durch Diskussion und Beiträge zu beteiligen. Natürlich ist uns klar, dass unsere Vorstellungen von einer optimalen Unternehmenskultur nie zu 100 Prozent erfüllt werden können – wir dürfen deshalb nicht müde werden, uns ständig mit unseren Leitsätzen und deren Erfüllungsgrad zu beschäftigen. Das gilt für jeden Mitarbeiter und insbesondere die Führungskräfte.

Damit leite ich auch gleich die nächste Frage ein. Hat Ihnen die Weiterentwicklung Ihrer Unternehmenskultur bei der Bewältigung der Wirtschaftskrise geholfen?

Als Automobilzulieferer wurden wir von der Krise besonders hart getroffen. Natürlich geht es in solchen Situationen, dramatisch gesprochen, erstmal darum, als Unternehmen zu überleben. Das heißt, dass kurzfristig die Kosten angepasst werden müssen. Bei all diesen Bemühungen haben wir aber die Sicherung der Arbeitsplätze für unsere Stammelegschaft als oberste Priorität gesehen. Das Instrument der Kurzarbeit hat uns dabei sehr geholfen. Um die damit verbundenen Entgelteinbußen zu minimieren, hat unser Unternehmen das Kurzarbeitergeld aufgestockt. Auch unsere Führungskräfte haben sich daran beteiligt. Die insgesamt zum Ausdruck gebrachte Solidarität und das Zusammengehörigkeitsgefühl ist ein Ausdruck unserer Unternehmenskultur. So sind wir letztlich gestärkt aus der Krise herausgekommen.

Was bedeutet für Sie „gestärkt aus der Krise“?

Wir haben die Krise unter anderem genutzt, unsere Mitarbeiter in der Kurzarbeit durch ein sehr vielfältiges und umfassendes Schulungsprogramm weiterzuentwickeln. Diese Qualifizierungsmaßnahmen wurden mit großem Interesse und Engagement von unseren Mitarbeitern angenommen. Einige haben sogar die Chance genutzt, einen formalen Berufsabschluss nachzuholen. Ganz im Sinne einer lernenden Organisation haben wir so das Qualifikationsniveau des gesamten Unternehmens angehoben. So können wir optimistisch in die Zukunft schauen.

Interview: Susanne Hampel

REINHARD KRETSCHMER

Geschäftsführer Brose Fahrzeugteile GmbH & Co.KG



Herr Kretschmer, Sie verantworten den Bereich Motoren bei Brose in Würzburg. Welche Rolle spielt Kultur in Ihrem Unternehmen?

Wenn wir aus Firmensicht von Kultur sprechen, meinen wir unsere Unternehmenskultur. Diese baut bei Brose auf eine hundertjährige Tradition und wird gerade im Zuge der Globalisierung immer wichtiger: neue Wege der Zusammenarbeit treten neben technischen Innovationen in den Vordergrund, Produkte und Märkte sind immer schnelleren Veränderungen unterworfen, die internationale Vernetzung wird intensiver. Gerade deshalb müssen das gemeinsame Werteverständnis und der Anspruch des Unternehmens gleich bleiben, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Die wichtigste Konstante unseres Unternehmens ist deshalb der „Brose-Spirit“, der uns weltweit verbindet.

Kritiker behaupten, Unternehmen würden nur ins Ausland schießen, um Arbeitsplätze verlagern zu können.

Unser Wachstum hat sich, bedingt durch strukturelle Veränderungen in der Automobilindustrie, zunehmend ins Ausland verlagert. Neue Märkte wie Brasilien, China, Indien und Russland wachsen schneller und dynamischer als unsere weitgehend gesättigten westlichen Märkte. Das wirkt sich sowohl auf die Beschäftigung im Ausland als auch auf den Erhalt der Arbeitsplätze in Deutschland aus: Während der Krise konnten wir etliche Arbeitsplätze nur deshalb in Würzburg und an den anderen deutschen Standorten erhalten, weil sich in dieser schwierigen Zeit unser Geschäft in Asien weiterhin gut entwickelte.

Dabei versprechen die steigende Nachfrage nach Luxuswägen und der zugleich entstehende Markt für Billigautos langfristig gute Absatzchancen, gerade in Asien.

Brose profitiert selbstverständlich von der steigenden Nachfrage – sowohl im Premium-Segment, das beispielsweise in China stark wächst, als auch bei Kleinwagen, deren Absatz in allen neuen Märkten zunimmt. Wir haben in unserem Produktportfolio ein gutes Fundament, um in beiden Segmenten weiteres Wachstum zu generieren. Zudem treiben wir die Entwicklung und Fertigung rationaler Produkte speziell für die Bedürfnisse der neuen Märkte voran.

Erhöht sich über das Wirken in unterschiedlichen Kulturkreisen nicht die Gefahr, dass Anspruch und Realität einer Unternehmenskultur zu weit auseinanderklaffen?

Eine Unternehmenskultur entwickelt sich über Jahre durch ein gemeinsames Werteverständnis – sie wird nicht geschaffen oder oktroyiert. Anspruch und Realität decken sich dann, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter sich mit den Werten identifizieren und diese ihr Denken und Handeln bestimmen. Meiner Erfahrung nach liegen die Probleme aber nicht in der Unternehmenskultur, sondern in der Frage, ob es auch bei zunehmender Unternehmensgröße gelingt, diese Werte zu erhalten und auf die weltweite Organisation zu übertragen. Auch wir stehen vor dieser Herausforderung: Wir beschäftigen Führungskräfte aus unterschiedlichen Kulturkreisen, motivieren deutsche Talente zum Gang ins Ausland und holen Mitarbeiter aus anderen Ländern nach Deutschland.

Wie macht sich Ihre Unternehmenskultur für die Mitarbeiter in Würzburg bemerkbar?

Im Gegensatz zu den Vorbesitzern wollte Brose mit dem Motorengeschäft seine Kernkompetenz ausbauen und die Gesellschafter fühlten sich von Beginn an dem Standort und den Beschäftigten verpflichtet. Obwohl unser Umsatz in der Krise stark einbrach, wurden über 20 Millionen Euro in Forschungs- und Entwicklungsprojekte investiert. Die Lehrwerkstatt und die Betriebskantine wurden grundlegend modernisiert. Ein Kraftakt in der Wahrnehmung unserer Würzburger Mitarbeiter, den sich ein Konzern mit vierteljährlicher Rechtfertigungspflicht wohl nicht geleistet hätte. Ich selbst habe seinerzeit alle Produktionsmitarbeiter eingeladen, mit mir bei einem gemeinsamen Frühstück zu sprechen und mir bei abendlichen Kamingesprächen die Sorgen und Wünsche der Beschäftigten angehört. Die Familienangehörigen unserer Mitarbeiter konnten sich bei einem großen Betriebsfest die Arbeitsplätze zeigen lassen und sich ein eigenes Bild von unserem Unternehmen machen. Entscheidend sind jedoch nicht die exemplarischen Leuchtturmprojekte und Impulse, sondern der tägliche Umgang mit unseren Werten.

Interview: Stefan Schwaneck

JÜRGEN ENNINGER

Regionaler Ansprechpartner für Bayern im Kompetenzzentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes

Herr Enninger, als regionaler Ansprechpartner im Kompetenzzentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft stehen Sie Jung-Unternehmern beratend zur Seite. Gibt es einen typischen Verlauf, den Ihre Beratungsgespräche nehmen?

Interessenten kommen zu uns und formulieren eine Geschäfts- oder Kreatividee, aus der wir dann gemeinsam den wirtschaftlichen Aspekt erarbeiten: Gibt es eine Zielgruppe? Wie groß ist sie? Welche Kosten entstehen? Manche kommen bereits mit sehr spezifischen Fragen, andere sind noch völlig orientierungslos.

Wie lange begleiten Sie diese Teams oder Unternehmen?

Wir bieten eine reine Orientierungsberatung und dürfen nur zwei kostenlose Termine anbieten – schließlich möchten wir keine Parallelstrukturen zu IHKs und Handwerkskammern schaffen, sondern gezielt Kreative in der Frühphase ansprechen.

Erkennen Sie bei Ihren Gesprächspartnern tragfähige Kernideen oder stoßen Sie vorwiegend auf Interessenten mit übersteigerten Vorstellungen?

Es handelt sich so gut wie nie um Hirngespinnste, sondern um ganz konkrete Ideen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass nur ganz Wenige nach einer Förderung fragen. Wir können uns in Ruhe über das Projekt unterhalten, Ideen austauschen und am Schluss auf Förderungsmöglichkeiten zu sprechen kommen. Dass ich dieses Thema oft selbst ansprechen muss, finde ich toll und ganz beachtlich.

Es stellt sich die Frage, warum Sie mit einer abstrakten Struktur aus elf Teilmärkten hantieren, statt jeden Teilmarkt individuell zu fördern. Ist das Konzept der Kultur- und Kreativwirtschaft nicht viel zu kompliziert?

Die Branche wurde gerade zusammengeführt, weil alle Teilbranchen spezifische Merkmale gemeinsam haben, sei es das Arbeiten in Nischen, die Heterogenität, der hohe Anteil an Freiberuflern, Klein- und Kleinstunternehmen oder der kreative Akt als Schaffen um des Schaffens willen. Insofern bieten wir schon eine sehr gezielte Ansprache und Förderung.

Investitionen in die Kultur- und Kreativwirtschaft waren bislang die Ausnahme. Erkennen Sie darin ein Zeichen fehlender Wertschätzung?

Das Problem ist mittlerweile erkannt worden, das Glas wird immer voller. Den entscheidenden Anstoß lieferte dabei die wirtschaftliche Nachhaltigkeit: Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist die dritt wichtigste Branche in Deutschland. Und steht noch immer am Anfang!

Sie haben das kreative Schaffen um des Schaffens willen angesprochen. Was halten Sie davon, kreative Ideen ohne Blick auf den Marktnutzen zu fördern?

Auch diese Förderungen gibt es, beispielsweise die Atelierförderung, Schriftstellerförderung oder den Kulturfonds Bayern – sie bieten spezifische Zugänge für Künstler, die als Künstler arbeiten wollen. Wir möchten nicht in Konkurrenz dazu treten, sondern betonen den wirtschaftlichen Aspekt: Potenzial liegt nicht brach, weil Künstler nichts unternehmen wollen, sondern weil sie diese Zusammenhänge oft nicht ausreichend mitdenken.

Ist die Branche deshalb erst so spät ins Blickfeld geraten? Trotz über einer Million Beschäftigter alleine in Deutschland?

Die Heterogenität der Branche führt zu Kommunikationsverlusten: Ein Wirtschaftsbereich, der zu 80 Prozent aus Klein- und Kleinstunternehmen besteht, kann sich schlechter Gehör verschaffen als die Automobilindustrie, in der fast alle Akteure Großunternehmen sind – es gibt einfach nicht diese sechs, sieben wichtigen Leute, die politisches Interesse formulieren können. Dieses Agieren im klein-klein muss man der Branche vielleicht zum Vorwurf machen.

Die schöne Seite: Für gute Leistung darf man guten Lohn verlangen. Gibt es entsprechende Nachfrager, die Geld für kreative Leistungen ausgeben möchten?

Leider zeigen sich Künstler und Kreative so gut wie nie selbstbewusst, wenn es um wirtschaftliche Fragen geht. Schlimmer noch: Es gibt einen dauerhaften Unterbietungswettbewerb, weil irgendjemand Leistungen garantiert umsonst anbietet. Dabei ist es ganz gewiss nicht so, dass man erst eine bestimmte Zahl an kostenlosen

Arbeiten platziert haben muss, um Geld verlangen zu dürfen – Kreative benötigen Selbstwertgefühl und dürfen sich nicht ausnutzen lassen.

Ein Ritt auf der Rasierklinge: Manche Kritiker fürchten die Ökonomisierung einer bislang selbstgenügsamen Szene, andere sträuben sich gegen die Alimentierung einer unrentablen Branche.

Das Angebot der Ökonomisierung steht jedem frei, Angebote zur reinen Kunst- und Kulturförderung gibt es ebenfalls. Den anderen kann ich nur sagen: Kultur- und Kreativwirtschaft ist kein Gequatsche! Während in anderen Branchen ganz selbstverständlich investiert wird, rückt zum ersten Mal der dritt wichtigste Wirtschaftsbereich Deutschlands in den Blickpunkt. Tatsächlich haben wir es geschafft, das Branchenpotenzial zwischen 2001 und 2007 zu verdreifachen – wie sollte man einen nachhaltigen Effekt besser dokumentieren?

Also kann es gut gehen, zwei so unterschiedliche Bereiche wie Wirtschaft und Kultur zusammen zu bringen?

Das Ganze geht gut, weil es diese Rahmendaten sonst nicht gäbe – leider wissen das viele Künstler nicht, die sich als Einzelkämpfer in Nischen bisweilen verloren sehen. Ich würde sogar weiter gehen: Den oft zitierten Widerspruch zwischen Wirtschaft und Kultur gibt es nicht, da Künstler sehr gut darin geübt sind, sich ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Dazu gehört großes unternehmerisches Geschick.

Sehen Sie in Unternehmern generell nicht eine Art Künstler?

Finanzdienstleister sind in Finanzdienstleistungen kreativ, überall wird kreativer Geld verdient als in der Kreativbranche. Aber das ist nicht der Begriff, mit dem wir arbeiten.

Sie schließen sich aber der These an, dass Kultur und Wirtschaft voneinander lernen können.

Lassen Sie es mich mit einem Bild versuchen: Eine Fliege und eine Biene sind in einer Flasche gefangen, auf den Flaschenboden ist eine Lichtquelle gerichtet. Die Biene fliegt immer wieder und unermüdlich gegen die Lichtquelle, die Fliege jedoch findet durch ihr

chaotisches Verhalten wieder aus der Flasche. Wessen Bemühungen waren nun überlegen? Chaotisches Verhalten, wie wir es im Kreativbereich vorfinden, ist oft problemlösender als der Bienenfleiß, aber selten konsequent. Der Lernprozess wäre: Sei eine Biene, verhalte dich wie eine Fliege – Wirtschaftstreibende sollten den chaotischen, kreativen Findungsprozess verstehen lernen, Kreative das zielstrebige und problemorientierte Vorgehen.

Dann muss es sie ärgern, dass Sparprogramme meist einseitig im Bereich der Kultur ansetzen – während wir uns unterhalten, werden bundesweit Jugendzentren und Theater auf den Prüfstand gestellt. Treten Sie den Kommunen auch offensiv entgegen: „Wenn es eng wird, spart nicht gleich bei der Kultur“?

Grundsätzlich haben wir kein politisches Programm, für das wir einstehen möchten – unser Interesse gilt den Menschen, die hilfesuchend oder mit einem bestimmten Anliegen zu uns kommen. Treten in einer Kommune gehäuft Probleme auf, hinter denen wir eine gewisse Struktur vermuten, suchen wir das Gespräch mit den handelnden Personen, aber halten uns ansonsten aus der öffentlichen Diskussion heraus. Das ist nicht unsere Aufgabe.

Sehen Sie bestimmte Themen, mit denen Würzburg zukünftig stärker glänzen könnte?

Würzburg bietet besondere Stärken: die Vielfalt an Festivals in der Stadt und im Umland, die man weit über die jeweiligen Grenzen hinaus kennt. Ob Africa Festival, Umsonst & Draussen oder Mozartfest – an diesen Stellen würde ich ansetzen. Die unglaubliche Mannigfaltigkeit an kleinen Off-Theatern und privaten Kreativunternehmen zeichnen die Stadt aus. Dies ist ein Alleinstellungsmerkmal, das sich besonders im Verbund mit dem Umland herausarbeiten lässt.

Interview: Stefan Schwaneck, Christopher Welge

MICHAEL SÖNDERMANN

Büro für Kulturwirtschaftsforschung GbR Köln

Herr Söndermann, Sie sind ein gefragter Kulturstatistiker und haben zu allen Bereichen der Kulturwirtschaft belastbare Zahlen und Daten parat. Mit welchen Fragestellungen setzen Sie sich dabei vor allem auseinander?

Meine Aufgabe ist es, den normalerweise kaum für Statistik zugänglichen Kultursektor mit Hilfe eben solcher Statistiken darzustellen, die eine auf Zahlen beruhende Diskussion – zum Beispiel eine wirtschaftliche oder beschäftigungsbezogene Debatte – erlauben. Während früher eher die Höhe der öffentlichen Ausgaben für Kultur und soziale Absicherung im Blickpunkt der Fragen stand, gilt unser heutiges Interesse vor allem dem Beschäftigungseffekt und wirtschaftlichen Nutzen des Kultursektors.

Wie hat man die Hauptakteure der Kultur- und Kreativwirtschaft vorzustellen? Stimmt es, dass die „Kleinen“ einen immer größeren Anteil des Gesamtmarkts ausmachen?

Diese Beobachtung ist richtig. Während große Konzerne im industriellen Sektor die Hauptträger des wirtschaftlichen Geschehens sind, entsprechen die Anteile der kleinen Akteure denen der Großen in der Kulturwirtschaft. Um mit Zahlen zu sprechen: Die 131 Milliarden Euro Umsatz werden zu 40 Prozent von Klein- und Kleinstunternehmen erwirtschaftet, rund 40 Prozent stammen von Großunternehmen und weitere 20 Prozent von mittelgroßen Unternehmen. Die Beschäftigungszahlen steigen seit einiger Zeit stark und stabil an, während sie in der verarbeitenden Industrie stetig zurückgehen – ein positiver Effekt eben dieser vielen kleinen Unternehmen. Die Branchenstruktur der Kulturwirtschaft ist damit eine gänzlich andere als die der klassischen Industrie.

Hat die Politik zu lange gebraucht, um für den kreativen Bereich empfänglich zu werden?

Da kann ich erst einmal nur spotten. In Deutschland ist es alles andere als leicht gewesen, die Kultur- und Kreativwirtschaft zu etablieren, da seit jeher das verarbeitende Gewerbe – speziell fokussiert auf den Begriff des Exportweltmeisters – als Hauptträger der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung galt. In dieser Lage mit einer obendrein recht exportschwachen Dienstleistungswirtschaft aufzutreten ... nun ja, Sie dürfen nicht erwarten, dass die traditionelle Wirtschaftspolitik das sofort als wichtiges Wirtschaftsfeld anerkennt.

Und wie sieht die Situation heute aus?

Ihren Ursprung nahm die Idee einer kulturwirtschaftlichen Branche um 1989 in Nordrhein-Westfalen. Dieses Bundesland war im Zuge des Strukturwandels – weg von der alten Stahl- und Kohleindustrie – in gewisser Weise empfänglich für neue Ansätze. Wenn Sie allerdings bedenken, dass wir 1992 den ersten Kulturwirtschaftsbericht

verfasst haben und sich die Bundesregierung erst 2008 mit dem Thema befassen wollte, merken Sie, wie lange der Bewusstseinswandel gedauert hat. Inzwischen hat die Politik die Kulturwirtschaft jedoch als Zukunftsbranche erkannt und sämtliche Wirtschaftsministerien der 16 Länder mit Sachverständigen für die Kultur- und Kreativwirtschaft ausgestattet. Außerdem haben sich das Bundeswirtschaftsministerium und der Beauftragte für Kultur und Medien der Bundesregierung zusammengeschlossen, um das Feld systematisch und erstmals auch sehr hochrangig zu erschließen.

Welche Aufgaben liegen noch vor uns, wenn wir die Kultur- und Kreativwirtschaft zu einem stabilen und wettbewerbsfähigen Markt entwickeln möchten?

Zuallererst sind die Rahmenbedingungen zu ändern – von der Steuergesetzgebung bis hin zu Förderstrategien gibt es eine Reihe unterschiedlicher Ansätze, die die Branche direkt betreffen und einen regelrechten Widerstreit der Fachleute ausgelöst haben. Kann sich eine Wirtschaft nur dann substantiell entwickeln, wenn sie sich aus eigenen Mitteln auf dem Markt behauptet? Brauchen wir einen soliden staatlichen Unterbau und weitere Unterstützungsmaßnahmen? Meiner Meinung nach bedarf es eines politischen Anstoßes, um Innovationen in der Kultur- und Kreativwirtschaft zu schaffen. Denn diese entstehen nicht einfach nur dann, wenn sich rein zufällig ein Bedarf ergibt, sondern wenn sich experimentelle Kräfte in diesem Markt entwickeln können. Diese experimentellen Kräfte sollten durch politische Programme unterstützt und gefördert werden.

Interview: Berit Hamme



DR. MATTHIAS WAGNER

Kulturzentrum Kloster Bronnbach, Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI

Sie haben eine Ausbildung als Kulturwissenschaftler sowie als Kulturmanager durchlaufen, arbeiten im öffentlichen Dienst und für ein mittelständisches Unternehmen. Womit befassen Sie sich alltäglich?

Im Wesentlichen bin ich als Kulturmanager im öffentlichen Dienst tätig, genauer gesagt im Eigenbetrieb Kulturzentrum Kloster Bronnbach. Dort kümmere ich mich in der Betriebsleitung um das kulturelle Jahresprogramm und kommunikative Aufgaben, darf eine ordentliche Finanzierung meiner Konzepte und deren enge Anbindung an Marketinganforderungen aber nicht aus den Augen verlieren. Das mittelständische Unternehmen berate ich hinsichtlich des kulturellen Engagements, um kreative Prozesse als innere und äußere Kommunikation zu bewerten.

Nicht wenige Experten stellen derzeit fest, dass sich der Zusammenhang zwischen Wirtschaft und Kultur immer weiter verfestigt. Wie hat sich diese Verbindung in den vergangenen Jahren aus Ihrer Sicht entwickelt?

Der Zusammenhang zwischen Wirtschaft und Kultur ist ein vor allem aus unternehmerischer Verantwortung heraus generiertes Verhältnis. Immer mehr Firmen sehen die Möglichkeit, ihre Ziele über Kultur und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zu kommunizieren, beispielsweise im Rahmen der Corporate Social oder Cultural Responsibility. Andere sehen darin vor allem Werkzeuge zur Imagepflege oder Steigerung des Bekanntheitsgrades, weshalb eine Unterscheidung sinnvoll ist: Welche Unternehmen betreiben Kulturförderung mit nachhaltigem Ansatz nach außen und nach innen, beispielsweise über eigene Kulturabteilungen oder Stiftungen, und welche beschränken sich auf externe Bemühungen?

Die staatliche Kulturförderung umfasst jährlich rund acht Milliarden Euro. Knapp fünf Milliarden Euro kommen an Sponsorengeldern hinzu, fließen jedoch zu fast 90 Prozent in den Sport. Ist dieses Verhältnis nicht zu einseitig?

Da gibt es verschiedene Thesen. Meiner Meinung nach wird sich diese Gewichtung kaum verändern, da Sportsponsoring die größte Rendite und damit Aufmerksamkeit erzielt. Doch selbst innerhalb des Kultursektors gibt es einige Bereiche, die hervorstechen und stärker unterstützt werden – dazu gehören der immens große Bereich der Kreativwirtschaft, welcher unter anderem durch das Internet stetig wächst, der populäre Musikmarkt sowie große Museen. Dabei wären vor allem zwei Dinge notwendig, um die Chancen eines Sponsorings zu erhöhen: Wirtschaftstreibende und Kulturschaffende sollten sich auf Augenhöhe begegnen, das heißt, Kultureinrichtungen müssen professionell agieren und ihre Interessen als Gegenleistung für ein Sponsoring darstellen. Andererseits sollten

die Kulturverantwortlichen auf Unternehmensseite darauf achten, Gewichte vom Sport- in Richtung Öko- oder Socialsponsoring zu verschieben. Dieser Wandel kann zu einem wichtigen Faktor ihrer Kommunikation werden.

Derzeit entdeckt der Kulturbetrieb die Managementgrundlagen zielgerichteten, strategisch angelegten und kontrollierbaren Handelns für sich. Wird dabei nicht die traditionelle Kultur vernachlässigt?

Es wäre ein großer Fehler, alles zu „managerisieren“ – die genannten Aspekte bilden demnach nur einen Grundtenor, müssen aber stets gewisse kreative Spielräume lassen. Letzten Endes ist immer das Zusammenspiel von Manageraufgaben und kreativem Bereich entscheidend – kulturelle Einrichtungen sollten zum Beispiel nie auf die, natürlich wichtige, Anzahl der Besucher reduziert werden.

Vor kurzem stellte Bundesminister zu Guttenberg bei der Verleihung des fünften Kulturförderpreises fest: „Kultur ist das facettenreiche Gesicht einer Gesellschaft. Sie intensiv zu fördern ist Ausdruck von Bürgersinn und Verantwortung.“ Geben Sie ihm Recht?

Ich bin grundsätzlich gleicher Meinung, möchte bei der „Verantwortung“ aber auch an die wichtige Vorbildfunktion der öffentlichen Hand erinnern: Eine verlässliche und langfristige Garantie kultureller Einrichtungen kann nicht von Bürgern und Privatwirtschaft alleine abgegeben werden. Strategische und über den kurzfristigen Bestandschutz hinausgehende Planungen sind und bleiben hoheitliche Aufgaben.

Interview: Berit Hamme

DR. THILO VON TROTT ZU SOLZ

Leiter Public Affairs und Corporate Responsibility Gruner + Jahr AG



Herr Dr. von Trott, wie würden Sie Ihre Stellung als „Leiter Public Affairs und Corporate Responsibility“ bei Gruner + Jahr am ehesten beschreiben?

Wenn Sie es ganz einfach haben wollen, bin ich eine Art Außenminister von Gruner + Jahr und zuständig für sämtliche medien- und ordnungspolitischen Angelegenheiten auf nationaler und europäischer Ebene. Corporate Responsibility bezieht sich darüber hinaus auf die Verantwortung des Unternehmens hinsichtlich Umweltfragen, Kulturförderung, Klimaschutz oder allgemein gegenüber unseren Mitarbeitern.

Lobbyisten gilt meist der Vorwurf, demokratische Prozesse gezielt zu untergraben. Wie lassen sich Ihre Lobby-Tätigkeiten mit Kultur und Verantwortung in Einklang bringen?

Das ist eine Frage des Geben und Nehmens. Zunächst einmal finde ich Transparenz sehr wichtig – wenn ich ausschließlich Undercover arbeiten würde, wären meine Ziele kaum erreichbar. In vielen Fällen geht es nicht um Überzeugungsarbeit in dunklen Hinterzimmern, sondern um Aufklärung – ich verstehe mich unter anderem als Basisinformationsgeber beispielsweise für Abgeordnete des Europäischen Parlaments, die europaweit regulieren müssen, regulieren müssen, Businessmodelle und Geschäftsstrategien aber häufig nicht durchdrungen haben. Grundsätzlich werden Lobbyisten in Berlin und Brüssel mit offenen Armen empfangen – dass es überall schwarze Schafe gibt, ist leider bekannt.

Welche Themen stehen derzeit hoch im Kurs?

Für uns sind sowohl die Bestrebungen, über eine Einschränkung der Werbung gesellschaftspolitische Veränderungen zu bewirken, als auch das Aufweichen der Urheberrechte im digitalen Zeitalter problematisch – wir machen uns hier für die Rechte der Journalisten stark, die für Ihre Arbeit entlohnt und keine Opfer des Copy&Paste werden wollen. Ein eher nationales Thema ist beispielsweise die Ausdehnung der öffentlich-rechtlichen Medien im Internet. Wir sehen es sehr kritisch, dass gebührenfinanzierte Institutionen gegenüber privaten Unternehmen in wettbewerbsverzerrender Weise bevorzugt werden.

Die Medienwelt macht derzeit einen tiefen Wandel durch. Wie schwer hat Sie in dieser Zeit die Wirtschaftskrise getroffen?

2009 haben wir trotz einiger Umstrukturierungen einen Verlust eingefahren, das erste Mal in unserer langen Unternehmenshistorie. Die aktuellen Zahlen sind ermutigend und auch im Anzeigenbereich sieht es wieder besser aus. Wir hüten uns jedoch vor Langzeitprognosen, denn dazu ist die gesamtwirtschaftliche Situation zu instabil.

Viel diskutiert wurde die redaktionelle Zusammenlegung Ihrer Wirtschaftstitel. Sehen Sie keine Gefahr, die Einzigartigkeit der verschiedenen Magazine zu verlieren?

Viele Kritiker hatten unsere Veröffentlichungen bereits zu einem journalistischen Einheitsbrei vermengen sehen. Genau das Gegenteil ist letztlich passiert. Die räumliche Zusammenlegung der getrennten Redaktionen trägt Früchte bei ressortübergreifenden Recherchen, erhöht deren Effizienz und schafft mehr Raum für die jeweiligen Teilgebiete. Einige Titel haben im Leserurteil sogar an Trennschärfe gewonnen.

Wird das Printmedium auf Dauer zu einem Nischenprodukt verkommen, wenn sich der Fokus auf den Onlinemarkt verschiebt?

Momentan sind wir selbst ein wenig überrascht, dass sich die Prognosen der oft selbsternannten Medienexperten nicht eingestellt haben – das Printmedium ist nicht dem schnellen Untergang geweiht. Obwohl zwar eine generelle Erosion im Absatz bemerkbar ist, werden wir wohl auch in den kommenden zehn Jahren noch sehr gute Renditen im Printgeschäft erwirtschaften. Der Trend geht momentan in Richtung Diversifikation, das Finden der richtigen Nische gewinnt an Bedeutung. So ist es erstaunlich, dass ein kleiner Verlag aus Münster eine Zeitschrift wie Landlust vertreibt, deren Auflage Quartal für Quartal komplett durch die Decke schießt. Wenn Sie ein journalistisch und handwerklich gut gemachtes Blatt in der richtigen Nische positionieren, werden Sie erfolgreich sein – egal ob Print oder Online.

Sie haben vorhin bereits das Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Gesellschaft erwähnt. Welchen Beitrag kann das Verlagshaus Gruner + Jahr in dieser Hinsicht leisten?

Wir verstehen uns als Medienhaus mit einer demokratischen Verpflichtung – es ist nicht

nur unsere Aufgabe gesellschaftspolitische Missstände aufzudecken, sondern auch verantwortungsvoll zu handeln. Das betrifft unsere Mitarbeiter, insbesondere die Journalisten, ebenso wie die gesamte Gesellschaft, als deren Teil wir uns begreifen. Wenn ich Ihnen ein Beispiel nennen darf: Die Lese-, Sprach- und Schreibkompetenz von Grundschulern hat in den vergangenen Jahren katastrophale Züge angenommen – wir wollen Eltern und Lehrern helfen, zur Lösung dieses Problems beizutragen. Indem wir Fördermittel freigeben und Projekte anschieben, senden wir nicht zuletzt ein weithin sichtbares Signal in Richtung Politik und Gesellschaft: Wer mitreden will, muss lesen können.

Diese Projekte werden tatsächlich wahrgenommen?

Dazu ein weiteres Beispiel, welches seit Jahrzehnten erfolgreich durchgeführt wird: Die Idee zu „Jugend forscht“ stammt vom langjährigen Stern-Chefredakteur Henri Nannen. Beinahe jeder hat heute schon einmal von „Jugend forscht“ gehört und wird die Begeisterung unserer Kinder für Forschung und Wissenschaft darin entdeckt haben – Projekte werden wahrgenommen, wenn man sie ernsthaft betreibt und nicht als Werbung missbraucht.

Wie schwer fällt es Ihnen angesichts dieser Grundüberzeugung, den chinesischen Markt zu erschließen? Für Pressefreiheit ist schließlich nicht bekannt.

Wir sind in China als Joint-Venture Partner erfolgreich mit einer Männer-, Frauen- und Elternzeitschrift unterwegs, wobei wir als Anzeigenvermarkter keinen Einfluss auf die redaktionellen Themen haben. Unser soziales und kulturelles Engagement beschränken wir bewusst auf Europa. Nicht aus Gedankenlosigkeit, sondern aus praktischen Gründen: Sich in China sozial oder kulturell zu engagieren, heißt eine politi-

sche Botschaft senden, die schnell missverstanden werden kann.

Mit anderen Worten: Ihre Unternehmenskultur bezieht sich nur auf ausgewählte Produkte?

Das wäre so nicht richtig. Wir haben eine einheitliche Unternehmenskultur und vertreten sie nach wie vor, doch braucht es eine Weile, bis sich Pressefreiheit in China verankern lässt. Ansonsten müssen Sie gar nicht so weit in die Ferne blicken, da können sie auch nach Russland schauen.

Dort haben sie Ihr Engagement beendet.

Das hatte rein wirtschaftliche Gründe und nichts mit Pressefreiheit zu tun. Allerdings haben wir – Stichwort Pressefreiheit – zum Beispiel die Redaktion der sehr regierungskritischen Novaya Gazeta mit dem Henri-Nannen-Preis ausgezeichnet und eine Europäische Pressefreiheitscharta ins Leben gerufen, die viele Journalisten gerade aus den osteuropäischen Staaten unterzeichnet haben. In diesem Zusammenhang entstand ein 10-Punkte-Katalog, den wir auch der Europäischen Kommission vorgestellt haben.

Interview: Christopher Welge

HAT DIE KUNST DAS RICHTIGE GESCHÄFTSMODELL?

28 THESEN



// Die Welt ist voller Bilder.

// Es gibt mehr Bilder als Kunst.

// Über Bilder lernen die Menschen die Welt sehen, also weniger über die Kunst.

// Das, was die Kunst über Jahrhunderte leistete, übernehmen jetzt TV, Zeitungen, Werbung etc., vor allem über Fotos, Filme, TV. Selbst in den Wissenschaften nehmen Bilder zu.

// Was leistete die Kunst über Jahrhunderte? Sie war die einzige Form der Bildgebung. Selbst die Bilder, die in Büchern und Zeitungen abgebildet waren, wurden von Künstlern gefertigt (wenn auch in reduzierter Form). Das ist seit dem 19. Jahrhundert bedroht; mit dem Aufkommen der Photographie wurde die Kunst abstrakter, um Kunst zu bleiben – in sichtbarer Differenz zum Bild der Photographie.

// Die Kunst wird zum Reservat für Kunst. Nur dort, wo die Massenmedien Kunst abbilden, bleibt sie präsent.

// Aber in Konkurrenz zu vielen anderen Bildern. Kunst verliert ihr Bildermonopol. Nur wenige sehen noch Originale (in den Museen).

// In den Museumsshops werden Reproduktionen verkauft (ebenso über Kunstbücher). Das ist der größte Verbreitungskanal für Kunst.

// Manche Künstler verkaufen bereits selber Reproduktionen. Wenige Galerien aber gehen in dieses Geschäftsmodell (sie bleiben bei einer intimen Vermittlung von Originalen an Sammler).

// Künstler verkaufen kaum; nur wenige werden Stars (= Verkaufsstars). Künstler verharren in ihrer Nische: man ist auf Geld angewiesen, arbeitet aber nicht für Geld. Der Kapitalismus erscheint ihnen – aus ihren vielfältigen negativen Erfahrungen – als Verderbnis der Kunst als Kunst.

// Sie sind Künstler, weil sie sich unabhängig von Märkten, Trends und Nachfragen als Künstler entwickeln wollen. Sie wollen unabhängig und frei bleiben. Ihre Freiheit kostet sie Relevanz.

// Sie tragen nicht mehr die Kultur – sie sind ihr Rand. Nur dort, wo sie eine marktaffine Performance vortragen, erscheinen sie und zeigen, was sie machen. Ihre Bilder bilden die Welt nicht.

// Natürlich wird Kunst weiterhin gekauft. ‚Kaufen‘ ist die einzige Form der Vermittlung (neben Ausstellungen (zum Verkauf) und – seltenen – medialen Reproduktionen: erst wenn sie ‚verkaufen‘, werden Künstler medial relevant). Aber für den Verkauf arbeiten wollen Künstler nicht. Oder selten.

// Hat die Kunst, angesichts der Tatsache, dass sie in den mannigfaltigen Bilderwelten nur eine Bildform unter vielen geworden ist, das richtige Geschäftsmodell?

// Diese Frage ist unter Künstlern fast ein Tabu (bei den älteren eher als bei den jüngeren). Künstler reagieren auf den Markt allergisch, schützen sich in einer Ideologie der Kunst als Kunst.

// Deshalb achten sie z.B. Werbung – in der viele Künstler ihr Einkommen verdienen, weil sie ihre Kunst nicht verkaufen – nicht als Kunst. Obwohl Werbung mit allen Mitteln der Kunst arbeitet: in der Ästhetik, in der Musik, mit filmischen Mitteln, in den Farben, in der Komposition, in den Texten etc. Ohne die Kunst, und ohne die Ausbeutung der Kunst, könnte die Werbung gar nicht arbeiten. Weshalb ist sie keine Kunst?

// Werbung ist eine jener Formen der Herstellung von Bildern, die den modernen Gesellschaften sehen lehren. Die Bilder der Werbung sind z.T. Weltbilder, d.h. Bilder einer Welt, wie sie sein könnte, und wie sie dadurch als Welt gezeigt und strukturiert wird. Die ästhetischen Erfahrungen der meisten Mitglieder moderner Gesellschaften sind eher durch Werbung als durch Kunst vermittelt.

// Wieso nimmt die Kunst diese Chance nicht wahr? Indem sie Werbung als Kunst betreibt. Der Einwand, Werbung sei keine Kunst, weil sie auftragsgebunden ist, gilt nicht unerwidert. Etliche Kunst der Jahrhunderte ist ebenfalls Auftragsarbeit gewesen.

// Nun ist Werbung mehr als Bilder-machen: eher ein Gesamtkunstwerk, in dem Bilder, Texte und Musik interagieren. Die Werbetaams kooperieren über die fachlichen Grenzen der Arbeitsteilung der Künste hinaus. Es gibt nicht nur keine Originale – Werbung wird von vornherein auf Reproduktion hergestellt –, sondern auch keine Individualität. Werbung ist – wenn sie als Kunst betrachtet wird – eine Form der Kooperation der Künste in Hinblick auf etwas, was keine Kunstform allein liefern könnte. Die Idee des Gesamtkunstwerks kommt aus der Oper (nach Wagner). Hier wurden Formen der Kollaboration erfunden. Musik, Text, Bühnenkunst (Skulptur, Bilder, Event-Kunst etc.).

// Was macht die Werbung anderes? Sie dient zum Verkauf von etwas, nicht der Präsentation von Kunst als Kunst. Das ist ein signifikanter Unterschied, aber dennoch: sie präsentiert den Verkauf als Kunst, oder, um es vorsichtiger zu formulieren, mit allen Mitteln der Kunst.

// Wäre es nicht angemessen, als Künstler in die Werbung zu gehen, um dort mehr Kunst einzuschleusen? Und um zu verdienen? Denn wenn die Bilder der Werbung der Gesellschaft maßgeblich das Sehen lehren, wäre es dann nicht fast notwendig, als Künstler in diesen Bereich zu gehen?

// Künstler träumen davon, dass ihre Bilder für die Gesellschaft relevant und irgendwie leitend werden. Das gilt allerdings nur für jene Künstler, die sich als soziale Akteure verstehen. (Viele tun das nicht. Sie arbeiten ganz individuell, manche gar autistisch. Sie haben keinen Begriff mehr davon, dass Kunst die Kunst der Gesellschaft sein könnte.)

// Ist es dann nicht entscheidend, sich das Medium der Kunst zu suchen, das jene Relevanz erreichen kann? Sind die Formen der Kunst (Tafelbildmalerei etc.) noch relevant, die keine (oder kaum) gesellschaftliche Relevanz erlangen?

// Die Frage nach dem Geschäftsmodell der Kunst, die viele Künstler als zu merkantilistisch ablehnen, ist dann eine Frage der Medien, die man auswählt, um Relevanz zu erzeugen. Womöglich ist das Tafelbild kein relevantes Medium mehr, sondern das Resultat eines selbstverliebten Kunstkonservatismus? Ist Kunst nur dann Kunst, wenn sie in Museen, in Galerien ausgestellt ist?

// Es geht nicht darum, mehr Geld zu verdienen (obschon viele Künstler sich diese Frage stellen sollten), sondern darum, gesellschaftliche Relevanz zu bekommen, um im Konzert der Bilder wieder mitzuspielen.

// Eine Zeitschrift, die sich ein von Künstlern (oder Designer-Künstlern) entworfenen Design gibt, verbreitet mehr Kunst, mehr Stilgefühl, erreicht mehr Menschen, als nur die, die sowieso ins Museum gehen. Ein Film, an dem Künstler mitarbeiten, ohne dass es explizite ‚Kunst‘ wird, erreicht mehr Menschen in der Gesellschaft, als die an besonderen Orten versteckten kleinen Tafelbild-Fenster. Ein movie für einen song einer rap-band bei MTV auch.

// Die stille Betrachtung eines Bildes (contemplatio) ist eine austerbende Form der Wahrnehmung von Kunst; niemand wird dafür auch noch gebildet / ausgebildet. Kunst muss sich einmischen in die gesellschaftlichen Medien, muss sich eindringen in die Plattformen, Arenen und Wahrnehmungssphären, um kulturell relevant zu bleiben.

// Gegebenenfalls über die Vermarktung von Images (an der Sekundärverwertung von Fanartikeln, an Medienberichterstattungen etc.), an welchem z.B. Bands mehr verdienen, als durch den Verkauf ihrer CDs (die ja im Internet gratis heruntergeladen werden können). Kunst braucht Vermarktungsformen. Die Zeit des stillen Künstlers ist vorüber: die Künstler brauchen Performance (wie viele der jüngeren es schon längst betreiben). Nur unser Begriff von Kunst hinkt dem noch Jahrzehnte, Jahrhunderte hinterher.



Neue Rollen für Kultur zu vergeben - als Regionalentwickler und Wirtschaftspartner

Kultur und Wirtschaft wurden lange als Gegenspieler gesehen: Die freigeistige Kultur auf der einen Seite, die sich nur ungern mit wirtschaftlichen Maßstäben der anderen Seite messen lässt. Zusammenarbeit zwischen beiden Seiten findet im Einzelnen in Form von Sponsoring statt, auf regionalwirtschaftlicher Ebene werden Rentabilitäten von Kulturausgaben über regionale Einkommenseffekte berechnet. Seit einiger Zeit findet ein synergetisches Denken statt: Kultur ist Wirtschaft, volkswirtschaftlich betrachtet, und auf Unternehmensebene sind Kultur und Wirtschaft Partner auf Augenhöhe. Diese Sichtweisen bieten neue Möglichkeiten für Regionen und Unternehmen.

Kultur + Wirtschaft = Kulturwirtschaft

Die Erfassung der kulturellen und kreativen Aktivitäten mit Hilfe der Wirtschaftszweigensystematik führte zu der Entdeckung einer neuen Branche: die Kulturwirtschaft bzw. die Kreativwirtschaft. Es handelt sich dabei um erwerbswirtschaftliche Aktivitäten, die für die Vorbereitung, Schaffung, Erhaltung und Sicherung von künstlerischer Produktion, Kulturvermittlung und/oder medialer Verbreitung Leistungen erbringen oder Produkte herstellen oder veräußern. Musik-

produzenten, Designer, Architekten ebenso wie Spiele-Programmierer schaffen mit ihrer Kreativität Arbeitsplätze und Umsätze. Man hat es hier mit verflochtenen Wirtschaftszweigen zu tun, vergleichbar z.B. mit der Automobilbranche, mit Zulieferer-, Produktions- und Vertriebsstrukturen. Nach eigener Berechnung bedeutet das z.B. für eine Region wie den Regierungsbezirk Detmold (Ostwestfalen-Lippe) über 21.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und rund 3,3 Milliarden Euro Umsatz im Jahr 2003. Die Kulturwirtschaft hat einen Anteil von 3,1 Prozent an der gesamten Wirtschaftskraft der Region. Eine bedeutende Branche demnach, zudem mit überdurchschnittlichen Wachstumschancen. Aber welche Rolle spielt Kultur für die Kulturwirtschaft?

Kulturwirtschaft vs. Gesamtwirtschaft – Das „X“ mit den Standortanforderungen

Befragt man die Unternehmen der Kulturwirtschaft in Ostwestfalen danach, welche Anforderungen sie an ihren Standort haben, zeigt sich, dass für die Kulturwirtschaft regionale Kulturangebote einen wesentlich größeren Stellenwert besitzen als für die Gesamtwirtschaft: In der Rangfolge der wichtigsten Standortfaktoren rangiert das Kulturangebot für die Kulturwirtschaft auf Platz 9, für die Gesamtwirtschaft steht das Kulturangebot auf Platz 21. Kultur ist für

die Kulturwirtschaft nicht nur Auftraggeber, sondern auch Inspiration und Bestandteil eines kreativen Klimas. Zu den zehn wichtigsten Standortanforderungen der Kulturwirtschaft gehören die Verfügbarkeit neuer Gewerbeflächen, kurze Baugenehmigungsverfahren, Nähe zu Zulieferern, Kontakte zu Hochschulen und regionalen Forschungseinrichtungen, Weiterbildungsangebote, Freizeitmöglichkeiten – und natürlich das Kulturangebot: Allesamt Standortfaktoren, die der Gesamtwirtschaft relativ unwichtig sind. Und andererseits: Niedrige Gewerbe- und Grundsteuern und kommunale Abgaben und Gebühren, das wirtschaftspolitische Klima am Standort sowie eine gute regionale und überregionale Verkehrsanbindung sind der Gesamtwirtschaft wichtig – der Kulturwirtschaft aber relativ unwichtig. Die Wichtigkeitswerte der Standortanforderungen für die Kulturwirtschaft verlaufen gegensätzlich zu denen der Gesamtwirtschaft: Grafisch dargestellt bilden die beiden Trendlinien ein „X“. Was bedeutet das nun, wenn man die regionale Kulturwirtschaft fördern will?

Kulturwirtschaft fördern = Wirtschaftsförderung auf den Kopf stellen

Mit ihren zur Gesamtwirtschaft gegensätzlichen Standortanforderungen hat die Kulturwirtschaft die Standortpolitik auf den Kopf gestellt: Mit den üblichen Standortverbesserungen, welche der Gesamtwirtschaft helfen, ist der Kulturwirtschaft nicht geholfen. Zusätzlich kommt es auf weitere Faktoren an, die im Rahmen klassischer Wirtschaftsförderung bislang nicht beachtet wurden: Für z.B. die kreativen Unternehmen Mailands ist ein kreatives Umfeld von noch höherer Bedeutung als das traditionelle Kulturangebot. Ein kreatives Umfeld ist gekennzeichnet durch ein informelles Kulturangebot, ein Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen, eine gewisse urbane Dynamik sowie die Verfügbarkeit kreativer Arbeitskräfte – allesamt wichtiger als das formale

Kulturangebot. Wie könnte nun eine Strategie zur Förderung der Kulturwirtschaft aussehen?

Kreative Fachbereiche als Keimzellen einer kulturwirtschaftlichen Entwicklung

Ein vielfältiges Kulturangebot, ein kreatives Umfeld und Hochschulen mit kreativen Fachbereichen wie z.B. Architektur, Mode, Design oder Musik in Verbindung mit passenden Zulieferern und einem gewissen Nachfragepotential bilden die Elemente für eine Kulturwirtschaftsregion. Die gezielte Beratung und Förderung von kulturwirtschaftlichen Existenzgründungen aus den Hochschulen heraus kann in diesem kreativen Milieu dazu führen, dass Absolventen nicht nach Köln oder Berlin gehen, sondern sich in der eigenen Region niederlassen. Eine Förderung der wirtschaftlichen Vernetzung sowie der Abbau spezifischer Engpassfaktoren können kulturwirtschaftliche Wertschöpfungsketten entstehen lassen. Kultur kann aber nicht nur auf regionaler Ebene Wirtschaft selbst sein, sondern im Einzelnen auch wichtiger Wirtschaftspartner: Partnerschaft auf Augenhöhe statt Geber-Empfänger-Beziehung.

Unternehmen übernehmen zunehmend Verantwortung ...

Üblicherweise kooperieren Kultur und Wirtschaft in Form eines Sponsorings: Das Unternehmen unterstützt ein kulturelles Projekt, die Kulturschaffenden machen im Gegenzug Werbung für das Unternehmen. Kultur kann Unternehmen aber mehr bieten, als nur Werbung, nämlich spezifische Kompetenzen. Unternehmen stehen heute zunehmend unter öffentlicher Beobachtung und Rechtfertigungsdruck. Soziale oder ökologische Fehlritte werden mit der Schnelligkeit des Internets von öffentlichen Medien und Privatpersonen angeprangert, bekannt gemacht und von den Kunden mit Boykott bestraft: Kunden- und Anlegervertrauen sind gestört, das Image ruiniert. Gut aufgestellt

sind da Unternehmen, die z.B. ihre Waren ethisch korrekt und Umwelt schonend herstellen lassen und sich für ihre Mitarbeiter engagieren. Ein verantwortungsbewusstes Unternehmertum bringt Zulieferer, Anleger, Kunden, Mitarbeiter und die Öffentlichkeit dazu, hinter dem Unternehmen zu stehen. Dieser Trend nennt sich CSR, Corporate Social Responsibility: unternehmerische gesellschaftliche Verantwortung.

... und Kultur ist kompetenter Partner auf Augenhöhe

Beim ehrbaren Unternehmertum können Kunst und Kultur kompetente Partner sein: Die Vermittlung spezifischer Kompetenzen und Fähigkeiten verhilft Unternehmen, nicht nur ihr Image auszubauen, sondern auch die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Wenn z.B. Auszubildende gemeinsam in einem Workshop mit einem Perkussionisten trommeln, mit einer ausgebildeten Sängerin singen und mit einem Künstler Bilder malen oder nach Anleitung eines Choreografen tanzen – obwohl sie dies nach eigenen Aussagen gar nicht können – stellt sich am Ende Sozialkompetenz ein: Menschen wachsen über sich hinaus, entdecken Empathie, lernen gemeinsam mit anderen an etwas Großem zu arbeiten – und entwickeln Teamfähigkeit, eine wichtige Schlüsselqualifikation im Unternehmen. Das Unternehmen engagiert sich für seine Mitarbeiter, die Mitarbeiter arbeiten besser miteinander, fühlen sich wohl in ihrem Unternehmen und sind hochgradig motiviert. Kultur und Wirtschaft können so gemeinsam etwas erreichen. Mitarbeiterklettern im Hochseilgarten war gestern – heute ist Kultur angesagt: „Chef, lass uns mal Kultur machen!“

STEFFEN DEEG

Leiter des Jugendkulturhaus Cairo, Co-Autor des Würzburger Kulturberichts

Jugendkultur und Kulturwirtschaft

Die Durchführung von Veranstaltungen (Konzerte, Theater, Lesungen, Filme, Ausstellungen, Festivals) und das Schaffen von Bildungsangeboten (außerschulische Jugendbildung, Workshops) für junge Menschen sind die Schwerpunkte der Jugendkulturarbeit. Meist in gemeinnütziger Trägerschaft werden die Einrichtungen von Kommunen und/oder freien Trägern wie Vereinen, Kirchen oder Stiftungen getragen. Finanziert werden die Einrichtungen vor allem über öffentliche Mittel, Spendengelder und Sponsoring, der Anteil der Eigenfinanzierung liegt meist deutlich unter 50 Prozent. Viele Angebote sind neben den oben genannten Subventionen vor allem von einer großen Zahl ehrenamtlicher Mitarbeiter abhängig (Do-It-Yourself-Kultur). Indem Räume geschaffen und lang- oder kurzfristig betrieben werden, sollen junge Menschen eine Möglichkeit erhalten, das „Kreativ-Sein“ ohne finanziellen Druck zu erleben. Zielgruppen der Angebote sind die lokalen und regionalen Szenen, in vielen Sparten aber auch landes- und weltweit aktive Künstler. Die zentrale Aufgabe der pädagogisch fundierten Arbeit liegt in der Nachwuchsförderung, zunehmend wird die Arbeit in den Einrichtungen aber auch hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Kreativwirtschaft gesehen. So wurde im September 2010 das im internationalen Vergleich doch recht kleine Jugendkulturhaus CAIRO neben 30 weiteren Einrichtungen aus Deutschland und Europa zu einer Tagung in Hamburg eingeladen, um die Würzburger Jugendkulturarbeit im Rahmen des jährlich stattfindenden Reeperbahn Festivals zu repräsentieren. Ziel der Tagung war es, zusätzlich zu den zahlreichen Branchentreffen der Musikindustrie, Ticketverkäufer, Booker, Festivalmacher und Exportbüros, auch die Branche „Clubs“ stärker in den Fokus zu stellen, diese zu vernetzen und langfristig eine gemeinsame Interessenvertretung aufzubauen. Die Initiierung eines solchen Treffens, das über die „Initiative Musik“ (einer gemeinnützigen Projektgesellschaft mbH mit Projektmitteln des Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien auf Grund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages) finanziert wurde, belegt einen deutlichen Wandel in der Wahrnehmung kleiner Bühnen und der Jugendkulturarbeit. Wurden diese kleinen Kulturorte von vielen Bürgern und Experten bis vor kurzem noch als unattraktive „autonome Zentren“ oder „Juzes“ abgestempelt, erkennen nun zunehmend auch Agenten, Festivals, die Musikindustrie und die öffentliche Hand die Bedeutung dieser Einrichtungen. Auf die Musik fokussiert (die meisten Häuser dieser Art sind auch sehr stark in den Bereichen Theater, Film, Ausstel-

lung und kulturelle Bildung aktiv) stellt der Ausschreibungstext der Tagung die Bedeutung der Arbeit in den Einrichtungen eindrucksvoll dar: „Live Musik Clubs haben im musikalischen Betrieb einen zentralen Stellenwert. Sie sind Kinderstube für die Popstars von morgen und Pensionskasse für Bühnenhelden von ehemals. Sie liefern die lokale konzertante Grundversorgung und müssen sich dabei gut stellen mit Nachbarn und Behörden. Wirksam gefördert werden Clubs nur in manchen Regionen, aber viele stehen vor einer nationalen, wenn nicht internationalen Konkurrenzsituation im Wettstreit um das hippste Konzept. Kurzum: Live Musik Clubs sind wichtige und unverzichtbare Leistungsträger für das Gemeinwohl der Musikbranche.“ (Reeperbahn Festival 2010) Die Funktion kleiner Bühnen als „Kinderstube für die Popstars“ lässt sich am Beispiel Würzburger Einrichtungen eindrucksvoll belegen: Die Sportfreunde Stiller zum Beispiel erspielten sich von der damals kleinsten Bühne in Würzburg, dem Immerhin, über das CAIRO, das akw bis zum MTV Open Air auf dem Hubland Campus mit mehr als 10.000 Besuchern eine beachtliche Zahl an Anhängern. Bands wie The Gossip, deren Single über eine Rekordzeit in den Charts war und deren Sängerin ein gefragtes Model für Lagerfeld und Gaultier ist, und The Gaslight Anthem spielten im Würzburger CAIRO auf ihrem Weg zu den größten Livebühnen der Welt. Auch im 2009 geschlossenen akw spielten zahlreiche mittlerweile international bekannte Bands auf, darunter beispielsweise Volbeat oder Die Apokalyptischen Reiter. Eine vergleichbare Funktion im Open-Air-Geschäft hat das Würzburger Umsonst und Draussen Festival, bei dem bereits zahlreiche Bands gastierten, die sich später wie im Fall Reamonn zu echten „Popstars“ entwickeln konnten. Nicht nur für Musiker sind die Einrichtungen der Jugendkulturarbeit die „Kinderstube“ der beruflichen Entwicklung, zahlreiche junge Menschen starteten hier ihre Karriere als Schauspieler, Fotograf oder Filmemacher. Auch Kulturschaffende können sich hier ausprobieren, um dann z.B. die Marketingabteilung eines Dreispartenhauses wie in Würzburg zu führen oder das wirtschaftliche Wagnis einer Veranstaltungshalle auf einem alten Postareal einzugehen. Für die Arbeit in den Einrichtungen ist diese Entwicklung sehr erfreulich und spannend, die Herausforderung besteht zunehmend darin, die Anforderung des öffentlichen Auftrags im pädagogischen Sinne mit der kreativwirtschaftlichen Bedeutung in Einklang zu bringen und die beiden Bereiche voneinander profitieren zu lassen.



Company Culture and the Implications for Management Strategy

The Bright Side

Like people, organizations have values too. In fact, every organization has values, whether they are written down or not. People's values and organizational values relate to each other. Organizational values are an aggregation of the personal values of key people within the organization, and they attract people with the same values to the organization. The shortest definition of organizational values is "what is good and what is bad in this organization." They are normative and judgmental. Organizational culture is very much related to values; however, there is a difference. Organizational culture is the practical application of values in everyone's daily work; it's how people make decisions and solve problems. Culture is more prescriptive, "the way we do things around here." Behaviors are what people do. Behaviors, culture and values are very tangible, they can be observed and influenced long before financial results. An understanding of an organization's values provides guidance to the right strategy. Let's look at an example. A large nationwide chain of car dealers needed to improve its cost structure. After years of spectacular growth through a number of acquisitions, it was time to reap the benefits of economies of scale. The business case for a project to centralize the back office for various administrative processes showed a very positive return on investment, which would greatly contribute to the strategic goal. The company went forward, but after a while noticed adverse effects. Customer satisfaction dropped and back office employees were not very effective in working certain back office processes. The problem was that the project did not support the values of the organization, which all revolved around catering to many very specific customer needs, ranging from special car options to specific financing needs. The back office people were distanced from the operations, and they were no longer able to be flexible. A new project was then started. The new project involved a somewhat more expensive virtual back office that local employees could log onto from their location; this proved much more successful. Although the cost savings for the second project on paper looked less attractive, the chance of achieving the goal was much higher. Values and culture are often called soft factors, but in reality they are not. Values and culture have a very tangible impact on an organization's performance. New employees that join an organization and do not fit into its value system usually soon depart. They don't feel at home; they do not understand what is important and what is not. Even a known high-flyer in a previous company will not be effective in a company, if there is no basic sense of shared values and culture between the organization and that person. Further, the example of the car dealer network showed that if a business initiative doesn't match the organization's values,

it will not succeed unless it is forced through with extreme effort. Despite a positive business case, members of an organization simply do not accept the initiative. Also, values and culture are externally visible to customers. If an organization launches an initiative that doesn't fit the organization's perceived values, customers will not accept the initiative as authentic and attractive. For instance, a producer of SUVs will find it hard to launch a successful "drive clean and green" campaign. Yet a tobacco company may be very successful in being seen as authentic in setting up a system to prevent youths from buying cigarettes. Understanding and using your organizational values can be a powerful source of management control. Traditionally, management is focused on bureaucratic styles of control, consisting of a number of standard processes, rules, and checkpoints to make sure all transactions are performed in the same way. This hierarchic approach works best in environments with low ambiguity (only one way to interpret things) and low uncertainty (stable environment). However, most environments are increasingly ambiguous and very uncertain. More control and more rules would not lead to better results. In fact, they would lead to more dysfunctional behaviors. In ambiguous and uncertain environments, internalized control works better. Internalized control means that the members of an organization share the values and the objectives of the organization, and will seek to do the right thing and be open about it. Again, this principle is not soft. Internalized control is the basis of certification in certain professions, such as with chartered accountants or other types of auditors. Their certification is a first guarantee of integrity, although the integrity of the profession may not always be aligned with the goals of the organization. The values get internalized by years of training, initiation rites, and a strong status associated with the role. Obviously, values are not restricted to chartered accountants. Every organization has values. They may not be posted on the Web site, or even written down, but they live in the hearts of the people who work for the company ... or not.

The Dark Side

However, if we believe that values affect behaviors, something else should also be taken into account. Every organization, like every person, has a "dark side" too. Every organization has negative values as well; they are the other side of the coin of a positive value. It is important not to dismiss negative values; they have the same power the positive values have. After all, they're values. Here are some examples of negative values: opportunistic, stubborn, bureaucratic, overemotional, and "not invented here". Often they are the opposite of positive values in the company, like entrepreneurial, determined, precise, passionate and innovative. Just as positive values can't be set (they simply are a reality), negative values cannot be avoided. They

are something we have to accept as our dark side in the organization. However, we can be aware of them and accept them as part of the deal. Positive values drive performance for the organization. Negative values inhibit performance for the organization. Value inhibitors, from the standpoint of the organization, are the strategies we deploy to serve goals other than corporate objectives. Think of suboptimization, where we maximize our own targets, even at the expense of the overall strategic objectives. Or, think of budget games, where we start under-achieving after making our targets, or overspending to secure a higher next year's budget. Although this is a very logical thought, organizations typically do not have the same focus on the negative values as they have on the positive values. The most obvious reason is that it is politically incorrect to have a negative focus; understandably management might be concerned that the negative values become public knowledge. But measurement drives behavior and behaviors determine the effectiveness of any strategy. Determining negative values will provide greater insight in defining the correct and effective performance indicators. The behaviors (positive and negative) can be predicted once the performance indicators are implemented, and counteractions (such as incentives or punishment) can be defined up front. We don't have to be surprised.

Different Cultures, Different Behaviors

In my first job, as a 22-year-old, I had an interesting experience. I worked as a consultant in a subsidiary of an American firm. The local management, inspired by corporate practices, decided to implement a monthly incentive program. In a few performance categories, among which was "most billable hours," the best-scoring consultants would get a small bonus (enough for a nice evening out for two). The group of consultants rejected the program, as billability was considered highly dependent on the results of the sales force and only marginally dependent on the achievements of the consultants. Management insisted, and the group resisted. The group stated it would collectively put the bonus in a pool to then be equally distributed or awarded in a lottery. The incentive program was never put in place. It was my first lesson on how simple measurement and reward systems have a cultural context. Values are defined as an organization's principal behavior on a high level; culture describes an organization's practical behavior that can be observed in similar situations over and over again. In the company I worked for, "fairness" and "equality" were values; "sharing success" was the cultural outcome. Applying generic management theories often creates undesirable outcomes, as they often do not take cultural differences into account. There are some areas of management that are truly objective and culturally independent, such as "operations research techniques" for process optimization, but performance measurement

is not one of these areas. Organizational culture is often based on the values of a founder who is grounded in a certain national culture. Think of IKEA, which has a very Swedish culture, or General Electric, which is a very American company. The success of Toyota through its integrated value chain is also very much related to its Japanese culture. Performance measurement should take values and culture into account, so that the right behaviors are triggered. The impact of management, through instruments such as the budget and methodologies such as the balanced scorecard, should not be underestimated. What gets measured, gets done.

Call to Action

The values of an organization can be discovered by asking questions. These questions should be directed not only to senior management, but also to the people on the work floor and customers that deal with the organization. Here are a few of the questions you can ask or answer for your organization:

- For senior management: If you are faced with a difficult business decision, a dilemma where two options each have positive and negative sides, how do you weigh the options? Most likely, the values guide managers to the right decision.
- For middle management: What behaviors help people advance their career in this company? Be careful what you wish for with this question, you might get answers you don't like.
- For operational staff: Which people in the organization do you admire for really getting things done, without banging heads? Most likely these people live the values of the organization.
- For customers: What does the organization stand for?

Compare the answers to these questions. The more the answers are the same, the more you can call the organization aligned. Conversely, the more the answers are different, or the answers are cynical, the more misalignment there will be.

A good way of experiencing the impact of alignment, or lack thereof, on the performance of an organization is to look at failed as well as successful projects. Within your organization find, for instance, a certain marketing initiative, process redesign effort, or IT project that had great potential on paper, was implemented by the book, yet failed to deliver. Look at the original business case, such as cost savings, revenue enhancements, quality improvements, or time savings, and analyze why the target audience didn't accept the results and made the project fail. Chances are the project violated the values of the organization. Next, with the first new project in mind, evaluate the business case with the positive and negative organizational values in mind. Can you predict behaviors that will endanger your project, and can you take measures to avoid that?



THOMAS GONZÁLEZ

Kunsthistoriker und Vorstand ARTBITRAGE AG

Der internationale Kunstmarkt

Jährlich wechseln viele tausend Kunstwerke den Besitzer. Weder die Anzahl, noch die Orte dieser Transaktionen werden im Zeitalter des Internets systematisch erfasst – der geschätzte Welthandelsumsatz liegt bei etwa 40 Milliarden Euro. Kunstwerke sind heterogene Güter, jedes Objekt ein Unikat. Genauso spezifisch wie das Angebot (Kunst) ist der individuelle Geschmack der Käufer (Nachfrage). Der Markt ist in der Folge intransparent und ineffizient, die Transaktionskosten sind hoch. Im Auktionsmarkt liegen sie bei durchschnittlichen 35, im Einzelhandel bei 50 bis 100 Prozent, zudem kann die Vermarktung zu einem marktgerechten Preis bis zu einem Jahr dauern.

Der Kunsthandel ist in Zeiten der Globalisierung und des Internets vor allem eine Frage des Informationsmanagements und der persönlichen Vernetzung geworden. Ein entscheidender Faktor ist die Qualität und die Geschwindigkeit der Informationsbeschaffung. Der Einsatz von neuen Medien erlaubt hier einen wichtigen Wettbewerbsvorsprung, den der klassische Kunsthandel im Vergleich zu allen anderen Handelsbranchen viel zu wenig ausnutzt. Wenige, aber die richtigen Sammler, Experten und Marktteilnehmer kennen, nicht in Galerien auf Kundschaft warten, sondern Gelegenheiten aktiv suchen, individueller Service vor Ort, notfalls über Nacht und weltweit – das sind die Erfolgsfaktoren des Kunsthandels im 21. Jahrhundert geworden.

Kunst als illiquider Sachwert

Die ARTBITRAGE AG bietet ein neuartiges, standardisiertes und für jedermann nachvollziehbares Finanzierungsinstrument für den Kunstmarkt. Das Ziel besteht darin, Liquiditätsgaps von Sammlern, Händlern und Museen zu überbrücken und auf diese Weise gemeinsam das bestmögliche Verkaufsergebnis zu erzielen. Jede Aktie lässt sich heute per Mausklick in Sekundenschnelle kaufen und verkaufen. Immobilien, Schmuck oder gar Autos können von vereidigten Gutachtern taxiert und dadurch von einer Bank oder einem Pfandleihhaus beliehen werden. Jedoch ein Kunstwerk, selbst wenn (oder gerade wenn) es sich zum Beispiel um einen Picasso handelt, ist nur von wenigen Sachkundigen und in einigen Monaten adäquat zu liquidieren.

Banken und Pfandleihhäuser tun sich mit Kunst sehr schwer, bleibt es doch ein großes Problem, die Authentizität, die Nämlichkeit des Objekts und dessen Werthaltigkeit auf die Schnelle und mit Sicherheit festzustellen. Wer kurzfristig Liquidität benötigt, muss seine Kunstobjekte daher häufig unter Preis verkaufen.



Preisbildung im Kunstmarkt

Kunstwerke sind Unikate, daher beschränkt sich der Kunstmarkt bei einer Auktion auf das Zusammentreffen eines einzelnen Kunstwerks (Angebot) und eines spezifischen Käufers oder Sammlers (Nachfrage). Dabei wirken unterschiedliche Faktoren auf die Preisbildung, zunächst das Werk an sich: die Bedeutung des Künstlers allgemein, die Seltenheit seiner Werke, das Format, die Qualität des einzelnen Werkes, aber auch der Zustand und die sogenannte Provenienz. Darunter versteht man die Vorbesitzer, soweit jene bekannt sind. War ein Bild zum Beispiel im Besitz eines Königs oder berühmten Künstlers, ist es automatisch mehr wert. Ebenso wirkt die kunsthistorische Forschung auf den Preis – das Gleiche ist der Fall, wenn sich ein Kunstwerk oft in Ausstellungen befand und häufig in der Fachliteratur publiziert wurde. Schließlich, um am Beispiel der Auktion zu bleiben, hat auch die wirtschaftliche und politische Situation Einfluss darauf, wie viele Bieter zu einer Auktion kommen und in welcher Kauflaune sie sich befinden.

Zielsetzung der ARTBITRAGE AG

Die ARTBITRAGE AG entspricht im Vergleich zum klassischen Kunsthandel einem diskreten „Kunstfinanzier“, der Beteiligungs- und Finanzierungsgeschäfte im internationalen Kunsthandel abwickelt. Das eingesetzte Kapital der Anleger soll möglichst häufig, profitabel und gleichzeitig sicher umgeschlagen werden. Stilistische und geschmackliche Faktoren spielen dabei keine Rolle, ebenso wird auf alle kunsthandelsüblichen Maßnahmen der Außenwirkung verzichtet.

GLORIA TRÄGER

Geschäftsführerin cultures&friends GbR

Die indische (Sch)welle

Dass unzählige Unternehmen weltweit großes Interesse an indischen IT-Spezialisten haben, ist bekannt. Dass Indiens Pharmaindustrie global immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist ebenfalls keine Neuigkeit. Dass sich die Automobilbranche (siehe TATA oder VW) sowie die Bereiche des Maschinenbaus und der Luftfahrttechnik rasant (weiter-) entwickeln, kann man fast täglich in den Medien verfolgen. Die indische Präsenz auf dem Weltmarkt ist längst keine Neuigkeit mehr: Indien, der schlafende Riese, ist schon lange wach. Dabei ist sein Entwicklungspotenzial noch längst nicht ausgeschöpft – so wurde beispielsweise in der IT-Branche gerade erst ein Fünftel des Marktpotenzials erreicht, sagt der Geschäftsführer des Software-Unternehmens Zensar Technologies, Dr. Natarajan. Unzählige ausländische Firmen, darunter auch eine Vielzahl deutscher Unternehmen, haben Indiens Potenzial bereits entdeckt. Es werden Joint-Ventures eingegangen und jährlich neue Niederlassungen in Indien gegründet. Die Deutsch-Indische Handelskammer umfasst heute bereits mehr als 6500 Mitgliedsunternehmen, das Interesse an der deutsch-indischen Zusammenarbeit wird unterstrichen durch häufige Delegationsreisen der Politik und Wirtschaft auf den Subkontinent. Dass sich das Land trotz eines beispiellosen wirtschaftlichen Galopps weiterhin nicht zu marginalisierenden Problemen wie Armut, Analphabetismus und mangelnder Infrastruktur gegenübersteht, steht hierbei außer Frage.

An Indien werden vor allem die jungen, sehr gut ausgebildeten Fachleute geschätzt, die nicht nur über ein hervorragendes Know-How verfügen, sondern auch fließend Englisch sprechen. Ein weiterer Faktor für die Attraktivität Indiens sind die vergleichsweise geringen Herstellungs- sowie Lohnkosten. An Deutschland wird besonders die „deutsche Effizienz“ geschätzt, Deutschland steht für Zuverlässigkeit und Perfektion. Das Synergiepotenzial deutsch-indischer Unternehmungen wurde also bereits erkannt und wird in Zukunft immer stärker genutzt und gefördert werden. Doch treffen mit Indien und Deutschland zwei Kulturen aufeinander (obwohl man nicht von jeweils nur einer Kultur sprechen kann), die in vielerlei Hinsicht sehr unterschiedlich sind. Um sich von der indischen Erfolgswelle mitreißen zu lassen, ohne dabei über die interkulturelle Schwelle zu stolpern, bedarf es einer ausreichenden Vorbereitung. Zu dieser gehören nicht nur das Sammeln von Daten und Fakten über die andere Kultur. Vielmehr muss man die andere Kultur verstehen, vor allem aber auch seine eigene Kultur besser kennen lernen und sich bewusst machen, wie sehr man selbst kulturell geprägt ist. Oft nimmt man seine eigenen Werte und Verhaltensregeln unbewusst als Maßstab für andere, auch wenn diese unterschiedliche Wertvorstellungen haben können. Das Erlangen der so genannten interkulturellen Kompetenz ist ein lebenslanger Lernprozess, doch dienen interkulturelle Trainings und Coachings als wertvolle Einstiegshilfen – sie verschaffen einen ersten

Ein- und Überblick, geben Orientierung und fördern gegenseitiges Verständnis. In ihrem Rahmen werden unter anderem die verschiedenen Aspekte der jeweiligen Kulturen thematisiert, analysiert und diskutiert, wie sich am Beispiel der Kommunikation zeigen lässt: So können sich Deutsche und Inder hinsichtlich ihres Kommunikationsstils unterscheiden, obwohl dieser – privat ebenso wie geschäftlich – die Basis jeglichen Kontakts darstellt. Deutsche kommunizieren in der Regel direkt, kommen schnell „auf den Punkt“, wohingegen Inder eine eher indirekte Kommunikation bevorzugen – hierbei spielen weitaus mehr Faktoren eine Rolle, als nur das Gesagte.

Kurzum: Indien ist auf Erfolgskurs und wird es aller Voraussicht nach auch bleiben. Dennoch hängt der Zutritt zum indischen Markt auch maßgeblich davon ab, der kulturellen Andersartigkeit mit Respekt und Vorbereitung zu begegnen. Zudem sind mit interkultureller Kompetenz nicht nur die wirtschaftlichen Aussichten auf Jahre hin viel versprechend, auch die persönlichen Erfahrungen mit einer so facettenreichen Kultur wie der indischen sind reizvoll.



BENJAMIN MAYER

Gründer und Geschäftsführer lab binaer GbR

»lab binaer – Labor für Medienkunst« - dieser Name stand am Anfang einer nunmehr drei Jahre zurückliegenden Gründung.

Ein Name, der - vollkommen beabsichtigt - zahlreiche Fragen aufwirft. Wir betrachten ihn am liebsten als Einladung, sich mit uns zu beschäftigen. So wie wir uns eingehend mit den an uns herangetragenen Aufgaben beschäftigen. Wir sind ein Zusammenschluss diplomierter Multimedia-Designer, die multimediale Exponate planen und entwickeln. Diese Exponate erlauben es dem Benutzer, bekannte Inhalte auf bisher unbekannt Art und Weise zu erleben. Dabei sind wir der Überzeugung, dass es für jede Botschaft das perfekte Medium gibt. Um dieses Ziel zu erreichen, setzen wir auf die Kombination von akustischen, visuellen und haptischen Reizen. Seit drei Jahren arbeiten wir an unserer Idealvorstellung von einer kreativen Tätigkeit zur Sicherung unseres Lebensunterhalts. Mit der nötigen Mischung aus Selbstbewusstsein, Forscherdrang und Naivität stürzen wir uns dann ins kalte Wasser. So bieten sich schnell zahlreiche Möglichkeiten, unsere Kreativität unter Beweis zu stellen, wodurch wir heute auf eine abwechslungsreiche Palette von Betätigungsfeldern und Projekten blicken können:

- In Museen vermitteln unsere Exponate auf erfrischende und greifbare Art und Weise Wissen
- Auf Messen sorgen wir beim reizüberfluteten Publikum für Abwechslung und Aufmerksamkeit
- Mit freien, künstlerischen Arbeiten evaluieren wir neue Techniken und toben uns in unserem Spezialgebiet so richtig aus
- Die Teilnahme an Kunst-am-Bau-Wettbewerben bedeutet den Spagat zwischen den Welten der freien Arbeit und der Auftragsarbeit
- Forschungs- und Entwicklungsabteilungen von Industrieunternehmen signalisieren seit kurzer Zeit Interesse an unserem kreativen Potential zur Lösung von Teilproblemen

Neben vielen aufsehenerregenden Projekten, die wir seit unserem ersten Tag umsetzen durften, haben wir aber auch viele schwierige Situationen meistern müssen: Die Wirtschaftskrise kurz nach Gründung, mangelnde Wertschätzung kreativer Leistung bei potentiellen Kunden und fehlende Kompetenzen in Bereichen abseits der kreativen Arbeit, um nur ein paar Bereiche zu nennen. Zugegebenermaßen hatten wir die Gischt, die uns ins Gesicht peitschen würde, deutlich unterschätzt. Aber drei Jahre später schwimmen wir noch immer und würden jedem sofort empfehlen, es uns gleich zu tun!

CHRISTOPH MOHAMAD

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Vergleichende Politikwissenschaft und Systemlehre an der Universität Würzburg

Mehr (Kreativität) wagen!

Was kann die Politik aus Wirtschaft und Kultur lernen?

Wer sich in Deutschland entscheidet in die professionelle Politik zu gehen, muss sich auf einiges gefasst machen: Diskussionen innerhalb der eigenen Partei, parteiübergreifend in Parlamenten und Ausschüssen, mit den Bürgerinnen und Bürgern, Verbänden und anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren, und natürlich der medialen Öffentlichkeit und ihren mal mehr mal weniger sachorientierten Mechanismen. Schnell werden die „Helden der Nation“ zu einer „verachteten Gattung“ (Süddeutsche Zeitung). Die negativen Attribute, die man diesem geplagten Berufsstand attestiert, sind unzählig: faul, korrupt, unmoralisch, inkompetent. Bücher, die sich dieser Thematik (gerade) reißerisch widmen, sind Dauerbestandteil der Bestsellerlisten.

Nun, empirische Evidenz für oben genannte Faktoren gibt es zuhauf. Doch helfen solche Pauschalierungen weiter? Sind Berufspolitiker wirklich eine verdorbene Klasse für sich, die nur ihr eigenes und nicht das Interesse eines nicht wirklich fassbaren Volkes im Sinn hat? Wie sehr ist man sich im Klaren darüber, was ein Politiker täglich leisten muss? Der politische Alltag erfordert heutzutage mehr verwalterisches Talent, als er an Gestaltung zuließe. Die Kernfrage lautet, wie Politiker trotz dessen wieder im (Wahl)volk punkten können. Ein Blick in zwei gesellschaftliche Teilbereiche – Wirtschaft und Kultur – könnte Anhaltspunkte liefern.

Kreatives Unternehmertum als erste Orientierungshilfe

Für Joseph Alois Schumpeter – einer der wichtigsten Ökonomen und Demokratietheoretiker der Neuzeit – stellte vor allem das innovative Unternehmertum den entscheidenden Antrieb für die potentielle Weiterentwicklung der kapitalistischen Gesellschaft dar. Eigenschaften wie Charisma, visionäres Denken und Durchsetzungsfähigkeit waren aus seiner Sicht dem klassischen Unternehmertyp inhärent. Sie führten dazu, Routinen zu durchbrechen, neue Wege zu denken und anschließend auch zu beschreiten, wie es beispielsweise Bill Gates oder die Albrecht-Brüder taten. Diese Attribute sind jedoch laut Schumpeter von Natur aus nur einer kleinen Gruppe von Menschen eigen. Schumpeters größte Sorge war, dass diese rar gesäten Eigenschaften aufgrund der immer stärkeren Ausdifferenzierung, Technisierung und Bürokratisierung der Gesellschaft und ihrer Teilsysteme zwangsläufig ausgebremst würden. Die logische Folge: Stillstand auf allen Ebenen.

Das Kulturelle als zweite Orientierungshilfe

Wirft man einen Blick auf das gesellschaftliche Teilsystem der Kultur, stellt man auch hier fest, dass sich Kreativität in verschie-

dener Hinsicht auszahlt. So können sich Künstler mit provokanten Zeichnungen oder Regisseure mit ungewöhnlichen Inszenierungen eines klassischen Stücks ins öffentliche Gespräch bringen. Ein solches Wagnis kann in unglaublichen Erfolg münden, gleichwohl aber in den Ruin führen. Wichtig ist, dass Rahmenbedingungen – zum Beispiel Konzertveranstalter, Ateliers oder Stiftungen – ein solch kreatives Handeln prinzipiell zulassen, weil sie davon überzeugt sind, dass sich das Risiko lohnt.

Auf dem politischen Boden bleiben

Trotz dieses Blicks in Richtung Unternehmertum und Kultur, darf eines nicht vergessen werden - in beiden Teilsystemen ist der Adressatenkreis recht begrenzt: Zuschauer, Mitarbeiter oder Anteilseigner. Die Politik hingegen fasst die Gesellschaft als Ganzes ins Auge, da sie allgemein verbindliche Regeln setzt, die im deutschen Falle rund 82 Millionen Menschen betreffen und weitreichende Konsequenzen nach sich ziehen.

Der politische Diskurs lebt von kreativen Personen und ungewöhnlichen Ideen - eben hier kann die Politik aus den beiden vorgestellten Beispielen lernen. Es reicht nicht, ein Fernsehduell zu gewinnen, eine bemerkenswerte Rede im Parlament zu halten oder die Unkultur des Pauschalierens weiter zu pflegen. Menschen müssen für politische Inhalte begeistert und zur kritischen Reflexion animiert werden. Die Leidenschaft für die öffentliche Sache darf nicht im heimischen Wohnzimmer oder auf Marktplätzen enden – doch hier ist nicht nur die Politik, sondern jeder Einzelne im Volk selbst gefragt.

KREATIVES UNTERNEHMERTUM ALS ERSTE ORIENTIERUNGSHILFE

PROF. DR. HEINZ REINDERS

Professor für Empirische Bildungsforschung
an der Universität Würzburg

Wirtschaft, Migration und Integration

In der öffentlichen Debatte werden Fragen und Herausforderungen rund um das Thema Migration immer wieder diskutiert. Häufig sind die Anlässe hierfür einzelne Begebenheiten, die Integration, Anpassung und Kultur auf die Tagesordnung bringen. Problematisch hieran ist, dass singuläre Ereignisse zu einem Bild über „die“ Migranten generalisiert werden und in der Regel kein positives Licht auf Einwanderer in Deutschland werfen. Zwei zentrale Diskurse lassen sich regelmäßig identifizieren. Dies ist zum einen die Debatte um den Zuzug qualifizierter Arbeitskräfte, die als wesentliche Stütze für den Erhalt des „Standorts Deutschland“ benötigt werden. Sowohl der konstatierte Fachkräftemangel, als auch der demographische Wandel werden als Argumente angeführt, die Immigration auf eine spezifische, wirtschaftlich interessante Gruppe zu fokussieren. Zum anderen kreisen Debatten um den Begriff der Integration, zumeist mit der Färbung der Integrationsunwilligkeit von Migranten. Geringe Sprachkompetenz, Überbetonung kultureller Eigenheiten oder auch Kriminalitätsraten werden hierfür als Indikatoren herangezogen.

Es gibt keinen Nutzen ohne Kosten

Beide Debatten verlaufen zumeist unverbunden neben- oder nacheinander. Allerdings ist das eine – Zuzug von Fachkräften – nicht ohne das andere – Herausforderungen der Integration – zu haben. Dieser enge Zusammenhang gilt sowohl für einzelne Personen als auch für verschiedene Personengruppen. Entscheidet sich etwa eine Fachkraft für die berufsbedingte Emigration nach Deutschland, bringt diese Fachkraft nicht nur ihr handwerkliches, technisches oder kaufmännisches Talent, sondern auch kulturelle Werte, Gepflogenheiten und Lebensvorstellungen des Herkunftslandes mit. Die Illusion der Fachkräfte-Debatte ist die eines isolierten Imports von Know-How ohne Persönlichkeit. Gleichzeitig ist Migration in der Regel kein individuelles, sondern ein soziales Phänomen. Dies verdeutlichen die Einwanderungszeiträume der frühen Bundesrepublik. Die Anwerbung von Arbeitskräften brachte nicht nur den Nachzug von Familien, sondern auch von Bekannten, teilweise ganzen Dörfern und Landstrichen mit sich. Wanderungsgruppen bringen ab einer bestimmten Größenordnung immer die Etablierung eines eigenen sozialen Systems mit sich, ein Phänomen, welches in allen Einwanderungsländern wie den USA, Kanada, Frankreich etc. zu beobachten war und ist. Überspitzt wäre dann festzuhalten, dass Herausforderungen sozialer und kultureller Integration immer als Epiphänomen wirtschaftlicher Erfordernisse auftreten werden und als solche zu akzeptieren sind.

Konjunktur und Migration

Solange eher gering qualifizierte Migranten als Arbeitskraft benötigt wurden, entstand aus Migration als soziales Phänomen weder ein wirtschaftliches noch soziales Problem. Da aber gerade gering qualifizierte Beschäftigung höchst anfällig für Konjunkturschwankungen ist, sind vor allem Migranten von weniger dauerhafter Beschäftigung einerseits und höherem Risiko der Erwerbslosigkeit andererseits betroffen. Gleichzeitig ist die Aussicht auf ökonomische Partizipation in der Gesellschaft verknüpft mit der Bereitschaft, sich als Teil dieser Gesellschaft zu begreifen. Hohe Kriminalitätsraten unter Migrantenjugendlichen sind individuell, wie bei Jugendlichen deutscher Herkunft auch, mit den gestaffelten Mitteln des Jugendstrafrechts zu sanktionieren. Systemisch betrachtet sind sie jedoch in Teilen auch als Reaktion auf ökonomische Ausgrenzung und gesamtgesellschaftlich geringe Akzeptanz zurückzuführen. Auch diese Verknüpfung von Migration und Wirtschaft verweist darauf, dass beide Debatten nicht getrennt, sondern in einem Zusammenhang geführt werden müssen.

Migration und Konjunktur

Eine Pointe dieser Verknüpfung von Migration und Wirtschaft ist, dass Einwanderung in erheblichem Maße zur Steigerung der Wirtschaftskraft beiträgt. Simulationen des Instituts der Deutschen Wirtschaft (Koppel & Plünnecke, 2008) deuten selbst bei kritischer Betrachtung der Zahlen auf die erhebliche Bedeutung von Migration für das Bruttoinlandsprodukt. Aber auch der Ist-Stand verweist auf die wirtschaftliche Stellung von Migranten. Etwa zwölf Prozent der in Deutschland lebenden Migranten führen ein eigenes Unternehmen, davon mehr als zwei Drittel mit im Schnitt acht Angestellten (Sachverständigenrat, 2010). Der erwirtschaftete Umsatz dieser Unternehmen lag 2005 laut Studie des Zentrums für Türkei-studien bei fast 30 Milliarden Euro. Für eine weitere konjunkturelle Relevanz der Migration werden von ökonomischer Seite im Kern daher drei Maßnahmen empfohlen: Intensivierung der Bildungsangebote für Kinder mit Migrationshintergrund, bessere Beratung und Förderung der Selbstständigkeit von Unternehmen von Migranten sowie eine Intensivierung des Zuzugs von Migranten.

Weder Multikulti noch ökonomische Rationalität

Das Verhältnis von Migration und gesellschaftlicher Stabilität lässt sich insgesamt weder aus der Perspektive des pseudo-philanthropischen Multikulti lösen, noch allein mit radikalen Argumenten wirtschaftlicher Notwendigkeit. Vielmehr ist es notwendig, die enge Verflechtung des sozialen und ökonomischen Aspekts zu berücksichtigen. Eine Gesellschaft erhält Arbeits- und Wirtschaftskraft immer nur als Bestandteil seines sozialen Systems. Soziale Akzeptanz ohne wirtschaftliche Beteiligung ist Duldung; wirtschaftliche Beteiligung ohne soziale Akzeptanz ist Ausnutzung. Noch nie haben Duldung oder Ausnutzung auf Dauer zur gesellschaftlichen Balance beigetragen.



I.A.C. WÜRZBURG E.V.

STUDENTISCHE UNTERNEHMENSBERATER HELFEN VOR ALLEM KLEINEN UND MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN, BESEITIGEN SCHWÄCHEN IN DER ORGANISATION, OPTIMIEREN BETRIEBSABLÄUFE UND ANALYSIEREN MARKTPOTENTIALE – DAS ALLES ZU EINEM PREIS, DER EINEN BRUCHTEIL DESSEN AUSMACHT, WAS DIE GROSSEN CONSULTING-UNTERNEHMEN VERLANGEN. ZU UNSEREN ZUFRIEDENEN KUNDEN GEHÖREN BOSCH-REXROTH, DIE STADT WÜRZBURG UND DIE CINEWORLD KINO GMBH.

DOCH WAS STECKT HINTER DEM AKRONYM IAC? DIE AUSGESCHRIEBENE FORM VERRÄT ES: „INDIVIDUAL ACADEMIC CONSULTING“. 1999 IM RAHMEN EINES BUSINESS-WETTBEWERBS DES LEHRSTUHL FÜR MARKETING AN DER UNIVERSITÄT WÜRZBURG GEGRÜNDET, HAT SICH DAS PROJEKT INZWISCHEN ZU EINEM DYNAMISCHEN VEREIN MIT MITGLIEDERN AUS SÄMTLICHEN FAKULTÄTEN DER UNIVERSITÄT WÜRZBURG UND DER FACHHOCHSCHULE WÜRZBURG-SCHWEINFURT ENTWICKELT.

STUDENTISCHE UNTERNEHMENSBERATUNGEN GIBT ES INZWISCHEN AN VIELEN UNIVERSITÄTEN. NICHT OHNE GRUND, DENN NEBEN DEM NIEDRIGEN PREIS HAT DER STUDENTISCHE VEREIN AUCH WEITERE VORTEILE. DURCH DIE NÄHE ZU UNI UND FORSCHUNG IST DAS AKADEMISCHE WISSEN DER JUNGEN BERATER STETS AUF AKTUELLEM STAND UND KANN DIREKT IN PRAXISORIENTIERTEN PROJEKTEN ANGEWANDT WERDEN. EIN WEITERER VORTEIL IST DIE BANDBREITE AN FACHRICHTUNGEN, AUS DENEN DIE PROJEKTEILNEHMER AKQUIRIERT WERDEN KÖNNEN. SO IST NEBEN HOHEM ENGAGEMENT AUCH EIN HOHER GRAD AN KREATIVITÄT VORHANDEN. DIE EXTERNE SICHTWEISE ERMÖGLICHT ES ZUDEM, INDIVIDUELL ZUGESCHNITTENE IDEEN UND LÖSUNGSSTRATEGIEN ZU ENTWICKELN.

DIE PROJEKTTEAMS SETZEN SICH JE NACH ART DES AUFTRAGS AUS STUDENTEN UNTERSCHIEDLICHER FACHRICHTUNGEN ZUSAMMEN, DIE SICH EINEM INTERNEN BEWERBUNGSPROZESS UNTERZIEHEN MÜSSEN. UM HÖCHSTE BERATUNGSQUALITÄT GARANTIEREN ZU KÖNNEN, WERDEN DAS PROJEKT VON MINDESTENS EINEM ERFAHRENEN MITGLIED GELEITET UND DURCH MASSNAHMEN DES INTERNEN QUALITÄTSMANAGEMENTS BEWÄHRTE MINDESTSTANDARDS SICHERGESTELLT.

EIN GROSSER TEIL DER STUDENTISCHEN BERATER GEHÖRT ZWAR IMMER NOCH DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FAKULTÄT AN, JEDOCH SIND ZUNEHMEND MEHR STUDENTEN AUS ANDEREN FACHRICHTUNGEN VERTRETEN. IM GEGENSATZ ZUM GRAUEN UNIALLTAG IN HÖRSAAL UND BIBLIOTHEK BIETET DIE UNTERNEHMENSBERATUNG STUDENTEN EINE MÖGLICHKEIT, PRAXISERFAHRUNG ZU SAMMELN UND WERTVOLLE KONTAKTE ZU VERTRETERN DER WIRTSCHAFT ZU KNÜPFEN. ABER AUCH DIE UNTERNEHMEN PROFITIEREN VON IHREM KONTAKT ZU HOCHSCHULABSOLVENTEN, KÖNNEN SIE IMMERHIN HOCH MOTIVIERTE FÜHRUNGSKRÄFTE VON MORGEN KENNENLERNEN.

DER GEMEINNÜTZIGE VEREIN I.A.C. WÜRZBURG E.V. ARBEITET ENG MIT REGIONALEN VERBÄNDEN UND KOOPERATIONSPARTNERN ZUSAMMEN. DURCH DIE EINGLIEDERUNG IM DEUTSCHLANDWEIT AGIERENDEN DACHVERBAND JCNETWORK STEHEN DIE JUNGEN BERATER MIT ÜBER 700 ANDEREN JUNIOR CONSULTANTS IN KONTAKT. INTERNE UND EXTERNE SCHULUNGEN SORGEN DAFÜR, DASS DIE ERFAHRUNGEN IN VEREINSARBEIT UND PROJEKTEN STETIG ERGÄNZT UND FÄHIGKEITEN KONTINUIERLICH ERWEITERT WERDEN.

BERNHARD BOHMEIER
RESSORTLEITER MARKETING I.A.C WÜRZBURG E.V.

CONTACT & COOPERATION E.V.

Contact & Cooperation e.V. (C&C) ist eine studentische Unternehmensberatung, die universitäre Theorie mit der Praxis im Unternehmensalltag verbindet. Als gemeinnütziger Verein bietet C&C Unternehmen und Studierenden aller Fachrichtungen die Möglichkeit, in themenbezogener Projektarbeit zusammenzuarbeiten und voneinander zu lernen.

C&C ist bundesweit an vier Hochschulstandorten vertreten: an der Justus-Liebig-Universität Gießen, der Leuphana Universität Lüneburg, der Universität Trier sowie der Julius-Maximilians-Universität Würzburg und Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt. Als Bindeglied der vier Standorte fungiert der Bundesverband, der Austausch und Kommunikation zwischen den Ortsverbänden fördert und leitet. Während des jährlichen Bundestreffens wird ein gemeinsamer Vorstand gewählt. C&C stellt mit seiner Kernkompetenz Projektvermittlung die Schnittstelle zwischen Unternehmen und einem breit gefächerten Pool aus Studenten aller Fachrichtungen dar. In diesem Rahmen konzentrieren wir uns auf die gezielte Akquisition von Studenten, die den individuellen Auswahlkriterien und Qualitätsansprüchen unserer Projektpartner entsprechen. Die Teamzusammenstellung aus den Potenzialen ganzer Hochschulen ermöglicht uns die Vermittlung von universitärem Expertenwissen auf einem breiten Tätigkeitsfeld: von Wirtschafts-, Natur und Geisteswissenschaften bis hin zu Kunst und Informatik. Die Schwerpunkte unserer langjährigen Projekterfahrung liegen in den Bereichen strategische Unternehmensführung, Marketing und Vertrieb, Finance und Controlling, Wirtschaftsinformatik sowie Kommunikation und Psychologie. Ziel der Projektarbeit ist die Entwicklung innovativer Lösungen für die Alltagsprobleme der Unternehmen und das Schaffen eines gemeinsamen Mehrwerts: Studenten können ihr theoretisches Wissen in der Praxis anwenden und dank der interdisziplinären Ausrichtung um die Erkenntnisse anderer Fachbereiche erweitern, während

Firmen engagierte Studenten bereits während ihres Studiums kennenlernen und ihr Personalmanagement gezielt ergänzen können. Vorbei ist damit die Zeit der kaffeekochenden Praktikanten, deren vorrangiges Ziel im gemächlichen Überbrücken der Semesterferien bestand – die studienbegleitende Projektarbeit schont die Ressourcen der Firmen.

Um neben der zugrundeliegenden Motivation eine zuverlässige und qualitativ hochwertige Projekterfüllung zu gewährleisten, werden die Teams nach universitärem Engagement und dem Sinn für kreative Lösungsansätze zusammengestellt. Erfahrene Vereinsmitglieder stehen hilfreich zur Seite und fungieren als Ansprechpartner für die Unternehmen. Dieser Service kostet die Projektpartner keinen Cent, abgesehen von der Erstattung angefallener Spesen. Dennoch ist C&C auf angemessene Spenden angewiesen, um die fortlaufende Arbeit des gemeinnützigen Vereins zu ermöglichen. Dazu gehören vereinsinterne Weiterbildungsangebote ebenso wie öffentliche Informationsveranstaltungen, die leistungsbereite Studenten auf C&C aufmerksam machen sollen. Für sie stehen meist die sogenannten „Soft Skills“ im Mittelpunkt des Interesses: sie möchten Lücken schließen, die der universitäre Vorlesungsbetrieb nicht abdecken kann. Hierzu gehören in erster Linie das Erlernen von Präsentationstechniken, das selbstständige Arbeiten im Rahmen interdisziplinärer Teams, erste Erfahrungen im Projektmanagement sowie die Übernahme von Verantwortung innerhalb des eigenen Projektbereichs. Als Bonus winken individuelle Vereins- und Projektzeugnisse, die das überdurchschnittliche Engagement belegen und sich positiv im Lebenslauf bemerkbar machen. Dabei sorgt vor allem das bundesweite Kontaktnetzwerk zu Unternehmen und Alumni für eine hohe Wertschätzung der gezeigten Leistungen.

Stefan Schwaneck, Contact & Cooperation , Würzburg e.V.



Unternehmensportrait Würzburg

Der Brose Standort Würzburg ist Sitz des Geschäftsbereichs und des größten Produktionswerks für Elektromotoren des internationalen Automobilzulieferers. Knapp 1.700 Mitarbeiter sind hier mit der Entwicklung, der Produktion und dem Vertrieb von Heiz-/Klimagebläsen, Kühlerlüftermodulen, Motoren für Gurtstraffer, elektrischen Lenkungsantrieben, ABS-Motoren sowie Getriebeaktuatoren beschäftigt; von hier aus steuert die Unternehmensgruppe das weltweite Motorengeschäft mit 8 Werken in Europa und Übersee.

Das über 100jährige Familienunternehmen ist einer der weltweit führenden Hersteller mechatronischer Komponenten und Systeme für Fahrzeugtüren und -sitze sowie Elektromotoren und beschäftigt an 21 Standorten mehr als 16.000 Mitarbeiter. Zu den Kunden zählen über 40 Fahrzeughersteller sowie Zulieferunternehmen. In jedem dritten weltweit produzierten Fahrzeug ist mindestens ein Brose Produkt zu finden. Durch die außergewöhnlichen beruflichen Entwicklungschancen in einem internationalen automobilen Umfeld, seine innovative Arbeitsorganisation und zukunftsweisenden Personalkonzepte zählt das Familienunternehmen im nationalen wie internationalen Vergleich Jahr für Jahr zu den TOP-Arbeitgebern. Die auf Langfristigkeit, Stabilität und Unabhängigkeit ausgelegte Unternehmensführung sowie vorbildliche innovative Sozialleistungen motivieren die Beschäftigten zu überdurchschnittlicher Leistung und hoher Identifikation mit dem Familienunternehmen.



HANIEL

Die Haniel-Gruppe

Haniel ist eine international erfolgreiche Handels- und Dienstleistungsgruppe in Familienbesitz. 2009 erzielte sie mit rund 50.000 Mitarbeitern 24,5 Milliarden Euro Umsatz in über 30 Ländern. Die Holding gestaltet das Portfolio und übernimmt die strategische und finanzielle Steuerung der Gruppe. Für das operative Geschäft sind die fünf Geschäftsbereiche verantwortlich, die in marktführenden Positionen agieren. Haniel unterscheidet zwischen 100-Prozent-Beteiligungen (CWS-boco und ELG), Mehrheitsbeteiligungen (Celesio und TAKKT) sowie Minderheitsbeteiligungen (METRO GROUP). Die Geschäftsbereiche nach Höhe der Beteiligung: CWS-boco – ein international führende Anbieter für Waschraumhygiene, Schmutzfangmatten und textile Dienstleistungen, ELG – ein weltweit führendes Unternehmen für den Handel mit und die Aufbereitung von Rohstoffen für die Edelstahlindustrie, TAKKT – der in Europa und Nordamerika führende B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung, Celesio – eines der führenden internationalen Handels- und Dienstleistungsunternehmen im Pharmamarkt, METRO GROUP – einer der bedeutendsten internationalen Handelskonzerne (nicht konsolidiert).

Haniel unterstützt zahlreiche kulturelle und soziale Projekte am Standort Duisburg und in der Region. Denn Kultur bewegt die Menschen - und ihnen fühlt sich Haniel besonders verpflichtet. Mehr Informationen zur Haniel-Gruppe finden Sie auf der Website www.haniel.de.

CSS

CSS der technologische Marktführer



Über 25 Jahre Erfahrung – Innovativ, mittelstandsfokussiert & kundennah.

Die 1984 gegründete CSS GmbH ist eines der innovativsten Softwarehäuser im deutschen Mittelstand. Mit ihrer 100%ig integrierten Lösung eGECKO deckt sie die betriebswirtschaftlichen Belange branchenübergreifend für Unternehmen jeder Größe ab. Da eGECKO mit Java auf einer äußerst flexiblen IT-Technologie basiert, bietet die Software Unternehmen komfortablen Spielraum bei Änderungen und Erweiterungen der IT-Landschaft sowie umfassende Auswertungsmöglichkeiten. Flexibilität in der Anwendung, Transparenz über alle unternehmensrelevanten Kennzahlen sowie Integration sämtlicher Unternehmensprozesse – eGECKO ist die optimale Unterstützung für jedes innovative mittelständische Unternehmen. Mit über 1.700 Anwendern gehört die CSS GmbH zu den führenden internationalen Herstellern betriebswirtschaftlicher Software. Der kompetente und zuverlässige IT-Partner begleitet seine Kunden mit individueller Unternehmensberatung, Anwenderschulungen und First-Level-Support bei der Implementierung einer vollständigen betriebswirtschaftlichen Software. Darum vertrauen mittelständische Unternehmen und internationale Konzerne auf CSS darunter VDMA Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V., MB-Holding GmbH & Co. KG, PVG Presse-Vertriebs-Gesellschaft, PFIFF Pfitzner Reitsport GmbH & Co. KG, Diagramm Halbach GmbH & Co. KG, Cinque Moda GmbH, Schwartz & Co. GmbH oder DEBAG Deutsche Backofenbau GmbH.

VOGEL BUSINESS MEDIA

100 Fachzeitschriften, 60 Online-Portale, jede Menge Events und Services



Vogel Business Media

Der 1891 durch Carl Gustav Vogel in Pößneck, Thüringen, gegründete Verlag hat seit 1952 seinen Hauptsitz in Würzburg, sowie fünf weitere Standorte in Deutschland. Die Aktivitäten des Medienunternehmens konzentrieren sich auf den deutschsprachigen Raum sowie die Emerging Markets in Osteuropa und Asien. Das Portfolio umfasst über 100 Print- und rund 60 korrespondierende Online-Medien, zum Teil als hocheffiziente Business-Effizienz-Portale. Die Print- und Online-Medien bedienen vor allem die Branchen Industrie, Automobil, Informationstechnologie und Recht/Wirtschaft/Steuern. Sie bieten Werbetreibenden maßgeschneiderte Kommunikationslösungen von Reichweite über Imageaufbau bis hin zur Generierung von Leads, mehrmedial via Print, Online, Events und Services. Die Redaktionen bereiten Fach- und Branchenthemen fachjournalistisch für Leser, User und Veranstaltungsbesucher auf und garantieren hochwertige Wissensvermittlung und Information. Daneben gibt es ein breites Spektrum an Services, Seminaren und Veranstaltungen, unter anderem im hauseigenen, modernen Vogel Convention Center VCC.

Das Unternehmen zeigt traditionell ein hohes Engagement für Corporate Social Responsibility, u.a. durch die Vogel Stiftung und den Karl Theodor Vogel Preis „Fachjournalist des Jahres“. Vogel Business Media ist Mitveranstalter des großen Würzburger Benefizkonzertes.

BONITASPRINT

Mit Kultur wirtschaften – Gelebte Werte bei bonitasprint gmbh

Das Ganze in Farbe gesetzt und auf den (Druck)Punkt gebracht, so unser Anspruch und unsere Überzeugung. Kultur und Wirtschaft gehören unserer Ansicht nach zusammen. Kultur, vom Menschen selbst gestaltet, verbunden mit Werten, Unternehmenskultur. Und eben mit dieser Kultur zu wirtschaften.

bonitasprint – Die Welt in ihren Farben, das Motto unserer 1830 gegründeten, seit Mitte 2007 nach ProzessStandard Offsetdruck zertifizierten Druckerei. Was mag einem Druck- und Medienhaus näher liegen, als die ganze Welt der charakterstarken Kommunikation überzeugend zum Ausdruck zu bringen. Und das im gekonnten Zusammenspiel von Farben, Lacken, Papieren und Veredelungen, vereint mit der ganzen Raffinesse moderner Druck- und Buchbindekunst.

bonitasprint – Die Welt in ihren Farben. Nicht ein Begriff, eben mal so dahingesagt, sondern tatsächlich Gelebtes. So steht jedes Jahr unter einer Jahresfarbe mit entsprechendem Jahresmotto. 2008 ein knalliges Rot: Mit Liebe, Lust & Leidenschaft, mit der wir tagtäglich unser Können unter Beweis stellen, unser Herzblut in die Anforderungen unserer Kunden einbringen, die Passion zum gedruckten Produkt, und ja, natürlich auch die Liebe und Wertschätzung zu unseren Mitarbeiter(inne)n, Kunden, Druckobjekten. 2009: Alles im Grünen Bereich. Nicht nur eine Aussage zum Status unseres Unternehmens, sondern auch zur nachhaltigen Qualität unserer Druckprodukte und dem reibungslosen Ablauf. 2010 die Symbolfarbe Orange für Aktion. Gerade durch die Vielzahl der Entwicklungen und Investitionen der letzten Jahre heißt es, fleißig die Ärmel hochzukrempeln.

Zu so viel wirtschaften und Unternehmungen gehört auch nachhaltige Verantwortung. So wurde in den letzten Jahren eine Vielzahl an Umweltengagements getätigt, die komplette Unternehmensstruktur ist nachhaltig ausgerichtet. Investitionen in der Gebäudetechnik inklusive der Installation einer Photovoltaik-Anlage erfolgten unter Umweltgesichtspunkten. Wir sind für klimaneutrales Drucken zertifiziert, setzen FSC-/PEFC-Papiere aus nachweislich nachhaltiger Produktion ein, drucken komplett ohne Alkoholeinsatz, verwenden Farben und Lacke auf Basis nachwachsender Rohstoffe und nutzen die Abwärme im Drucksaal. Dabei liegt es uns am Herzen, in allen Bereichen langfristig wirklich nachhaltig zu handeln.

Gerade in immer dynamischer und unpersönlicher werdenden Zeiten ist es notwendig, mit Verantwortung Werte zu leben, eben Kultur zu pflegen. Und mit Kultur zu wirtschaften. Daher freuen wir uns auf das diesjährige Thema des 6. Würzburger Wirtschaftssymposiums. Denn heute ist es wichtiger denn je, gerade bei aller Technik, bei aller Standardisierung, bei Zertifizierungen jeglicher Art und dem allgegenwärtigen Credo „immer schneller“, dass hinter den Produkten letztendlich Menschen stehen. Menschen, Kulturen und Kreativwirtschaft.



Geschäftsführer Dieter Körner (rechts) und Karl-Heinz Hufnagel (links), Kundenbetreuer der WVV, bei der Überreichung der Urkunde für den Bezug von Strom aus 100 % erneuerbarer Energien.

bonitasprint gmbh
Max-von-Laue-Straße 31
97080 Würzburg
Tel. 0931-900830
www.bonitasprint.de

Danke!

Unser Dank gilt all jenen, die an unser Projekt geglaubt und dieses leidenschaftlich unterstützt haben. Sie haben mit uns an einem Strang gezogen und unsere Veranstaltung überhaupt erst möglich gemacht.

Medienpartner:

brand eins
Wirtschaftsmagazin

 **wiwi-online.net**

Gestaltung, Druck und Organisation:

bonitasprint GmbH
Mainfranken Theater Würzburg
markenkonstrukt GmbH

Sponsoren:

brose
Technik für Automobile

CSS 

HANIEL


Vogel Business Media

Spender:

Désirée Droste / MLP FDL AG – Würzburg III
Distelhäuser Brauerei Ernst Bauer GmbH & Co KG
Roto Dach- und Solartechnologie GmbH
Sparkasse Mainfranken Würzburg
Würth Industrie Service GmbH & Co. KG

Ebenso danken wir für gute Ideen und die beispiellose Unterstützung der vergangenen Monate: Marcus Arlt, Prof. Dr. Peter Bofinger, Contact & Cooperation Würzburg e.V., Lars Heitmüller, Klaus Heuberger und Hermann Schneider, i.a.c. Würzburg e.V., Norman Müller und Team, Stephan von Rohden, Roland Scharrer, Leander Schorr, der Stadt Würzburg, der Würzburger Versorgungs- und Verkehrs-GmbH sowie allen Referenten, Gastautoren und deren Mitarbeitern.

