

## **Kulturbranding II**

**Weimarer Studien zu Kulturpolitik und Kulturökonomie**

Herausgegeben von Steffen Höhne und Wolfgang Lück

*Band 4*

# **Kulturbranding II**

Konzepte und Perspektiven der Markenbildung im  
Kulturbereich

Herausgegeben von Steffen Höhne und Ralph Philipp Ziegler

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne  
Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung  
und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Redaktion: Steffen Höhne und Ralph Philipp Ziegler unter Mitwirkung von Carsten  
Wernicke, Anne Brüning und Wolf-Georg Zaddach.  
Druckvorlage von Carsten Wernicke und Wolf-Georg Zaddach.

# An glatten Oberflächen bleibt nichts haften! – Brand Cohesion als Ansatz zur Markenentwicklung im Kulturbereich

Stefanie Rathje

## 1. Herausforderungen des Kulturbranding

### 1.1. Ausgangssituation

Aufgrund von steigenden Rentabilitätsanforderungen gewinnt Marketingkommunikation auch für deutsche Kulturinstitutionen stetig an Bedeutung. Die zunehmende Anzahl von Studiengängen in Kulturmanagement oder Kulturmarketing<sup>1</sup> sowie zahlreiche, auch wissenschaftliche Veröffentlichungen zu diesem Thema (BENKERT/LENDERS/VERMEULEN 1995; HEINZE 1994, 1997; SIEBENHAAR 2003; KLEIN 2004; MANDEL 2005) belegen ein seit den 1980er und 1990er Jahren wachsendes Interesse an einer Professionalisierung dieses Tätigkeitsbereichs zwischen Kunst, Kultur und ihrer Vermarktung. Geleitet von der Idee, den großen erfolgreichen Global Players in die Marketing-Rezeptbücher zu schauen und Verwertbares auf den Kulturbetrieb zu übertragen, wurde in den letzten Jahren vermehrt der Versuch unternommen, nicht nur „kulturelle Leistungen aller Art aus dem Non-Profit-Sektor [...] professionell zu vermarkten“, sondern sie sogar selbst „als Marken zu inszenieren“: nach Hellmann (2006: 21) ein absehbarer Prozess, denn „wo immer Marketing zur Anwendung kommt, taucht früher oder später auch das Branding auf“.<sup>2</sup>

Trotz dieser Ansätze scheint es aus betriebswirtschaftlicher Perspektive im deutschsprachigen Raum zur guten Gewohnheit geworden zu sein, regelmäßig den Finger auf den großen Nachholbedarf und die noch immer mangelnde Professionalität von Kulturinstitutionen in Bezug auf ihre Marketingkommunikation zu legen. Als typische Probleme beispielsweise der Markenführung werden dabei häufig mangelndes Know-How der Mitarbeiter, eine ungenaue Zuordnung der Verantwortlichkeiten für Branding in der Kulturorganisation, die einfache Fremdvergabe von Markenentwicklung an Externe ohne inhaltliche Kenntnisse des Produkts sowie ein fehlendes Marketing-Verständnis auf der Leitungsebene genannt (HAUSMANN 2006: 54).

Zum Ausgleich dieses Kompetenz-Defizits konzentrierten sich bisherige Kulturmarketing-Konzepte daher vor allem auf eine möglichst genaue, oft „schematische Übertragung“ (BENKERT/LENDERS/VERMEULEN 1995: 7) betriebswirtschaftlicher Ansätze. Neben einfachen Marketing-Fibeln für Anfänger, in

---

1 Obwohl die Verwendung der Begriffe Kulturmanagement oder Kulturmarketing kulturwissenschaftlich problematisch ist, da sie einen engen Kulturbegriff suggerieren, der Kultur auf Kunst bzw. „Hochkultur“ verkürzt, sollen sie dennoch aufgrund ihrer allgemeinen Verbreitung im Folgenden im weitesten Sinne für die Vermarktungstätigkeit von Künstlern, ihren Produkten oder Institutionen künstlerischer Produktion verwendet werden.

2 Im Folgenden werden die Begriffe Branding, bzw. Brand Building und ihre deutsche Entsprechung der Markenführung, bzw. Markenentwicklung synonym verwendet.

denen im Rahmen von Handbüchern zum Kulturmanagement die Grundlagen betriebswirtschaftlicher Absatzpolitik aufgelistet werden (LOHKAMP/MALETZ 1997), existieren auch Übertragungs-Konzepte zu spezielleren Fragestellungen, wie beispielsweise zur Festlegung eines unternehmerischen Wertesystems in einer einheitlichen „Firmenphilosophie“ (VERMEULEN/GEYER 1995: 87). Auch im Bereich der Markenentwicklung liegen Vorschläge z. B. zur Anwendung klassischer Positionierungsstrategien vor (HAUSMANN 2006: 52ff.). Häufig wird dabei auf den amerikanischen Ansatz der Markenidentität („Brand Identity“) zurückgegriffen (AAKER 1995; AAKER/JOACHIMSTHALER 2002), der innerhalb des praktischen Anwendungsbereichs von Branding in gewinnorientierten Unternehmen sehr verbreitet ist (ZIEGLER 2006: 72f.). Das Modell von Aaker unterscheidet dabei drei konzentrische Sphären zur Beschreibung der Identität einer Marke: die Markenessenz in der Mitte („brand essence“), Hüterin der zeitlosen Grundwerte einer Marke, die zumeist in einer einzigen Aussage zusammengefasst werden, ihre Kernidentität („brand core“), die zusätzlich zur Markenessenz weitere differenzierbare aber allgemeine Markeneigenschaften beschreibt, und schließlich die erweiterte Markenidentität an der Peripherie, die bestimmte Aspekte der Marke ausführlicher illustriert und eine konsistente Umsetzung der Marke als Produkt, Organisation, Person und Symbol ermöglichen soll (AAKER/JOACHIMSTHALER 2002: 44).

## 1.2. Problemstellung

Seit den Anfängen professionellen Kulturmarketings ist immer wieder auf die Problematik einer solchen einfachen Übertragung betriebswirtschaftlicher Konzepte auf den Non-Profit-Sektor bzw. den Kulturbereich hingewiesen worden (ausf. hierzu BENDIXEN 2002: 41ff). Eine wichtige Rolle bei der Einschränkung der Übertragbarkeit spielen dabei weit verbreitete Vorbehalte von Seiten der Kulturschaffenden gegenüber Marketing im Allgemeinen. Benkert unterscheidet beispielsweise zwischen der typischen Abwertung von Marketing als „Kunst [...], ihn [den Kunden] zum Kauf von Dingen zu bewegen, für die er ‚eigentlich‘ keinen Bedarf hat“ (1995: 11) sowie der Angst, die Verwendung von Marketinginstrumenten in Kultureinrichtungen „laufe darauf hinaus, die Ergebnisse künstlerischer und kultureller Produktion seien auf dem Altar des Konsums zu opfern“ (1995: 11), also der Befürchtung zunehmender betriebswirtschaftlicher Einflussnahme auf das künstlerische Schaffen. Gerade der letzte Vorbehalt erscheint nicht unbegründet. So verweist z. B. Bendixen auf die grundlegende Verwobenheit des Kulturmanagements mit seinem Gegenstand: „Kunstmanager machen in der Tat (gewöhnlich) keine Kunstwerke, aber sie sind an der Art ihrer Wahrnehmung durch die Rezipienten beteiligt“, und fordert dementsprechend für diesen Bereich eine spezifische Form von Managementkultur (2002: 36).

Einige Ansätze des Kulturmanagements versuchen dieser Besonderheit Rechnung zu tragen: Kultureinrichtungen werden innerhalb des betriebswirtschaft-

lichen Sprachgebrauchs beispielsweise als Dienstleister mit der speziellen Aufgabe beschrieben, kulturelle Werte zu vermitteln, indem sie zeitraumbezogene, erlebnisintensive Produkte anbieten (LENDERS 1995: 24). Als zentrales Leistungsversprechen stellt sich dabei die direkte Einwirkung auf den Besucher dar (CORSTEN 1988: 18). Die Anwendung betriebswirtschaftlicher Prinzipien des Dienstleistungsmarketings scheidet jedoch häufig an der Qualitätsproblematik. HOLCH (1995: 36) bemerkt: „Aus der Kunstrezeption ist bekannt, dass Qualität zwar spürbar, oft jedoch nicht einmal in Worte zu fassen ist. Gerade ästhetische Qualität entzieht sich der diskursiven Sprache“ und damit konsequenterweise auch dem Zugriff betriebswirtschaftlicher, auf Messbarkeit angelegter Ansätze der Kundenorientierung.

Auch für den speziellen Bereich des Kulturbranding kann eine Übertragung betriebswirtschaftlicher Konzepte, also die Entwicklung und Kommunikation einer einheitlichen Markenpersönlichkeit im Sinne einer Brand Identity, zu Problemen führen. Zwei Aspekte künstlerischer Produktion, die sich mit der Vorstellung eines kohärenten Brand Building nur schwer vereinbaren lassen, illustrieren dieses Spannungsfeld.

So weisen mehrere Kulturmanagement-Ansätze zum einen auf die Wichtigkeit von Authentizität als Qualitätsmerkmal künstlerischen Schaffens hin (MOHR 1995: 115; HOLCH 1995: 37). Die Festlegung auf eine klar formulierte Markenidentität wirft hier vor allem für einzelne Künstler oder Künstlergruppen das Problem mangelnder Wahrhaftigkeit auf, da eine klassische Markenidentität mit ihrer Festlegung auf ausgewählte Eigenschaften („personality profile“, AAKER/JOACHIMSTHALER 2002: 78) die Kunstschaffenden natürlich nicht adäquat beschreiben kann, so dass sich im besten Fall simplifizierte, viel eher jedoch verzerrte Kommunikationsaussagen ergeben, die dem persönlichen Anspruch der Künstler auf Authentizität entgegenstehen. Diese Authentizitätsproblematik kann als mangelnde Mitarbeiteridentifikation natürlich auch beim Branding von Wirtschaftsunternehmen auftreten, fällt dort jedoch für den Einzelnen weniger stark ins Gewicht, da sich zwischen Marke und Individuum eine ganze Organisation und ihre Produkte befinden, für die der einzelne Mitarbeiter, anders als in der künstlerischen Produktion, kaum vollumfänglich und direkt mit seiner eigenen Person eintreten muss.

Eng mit dieser Problematik verknüpft ist zum anderen die Kontingenz künstlerischen Schaffens. Holch spricht hier von einem „Erwartungsparadoxon der kulturellen Dienstleistung“, da es entgegen dem verlässlichen Qualitätsversprechen eines klassischen Markenprodukts in der Kunst nicht unbedingt darauf ankommt, die Erwartungen des Kunden zu erfüllen:

Das Besondere der künstlerischen Interaktion ist [...], dass der Kunde diesem Kern der kulturellen Dienstleistung gerade nicht wohldefinierte Erwartungen entgegenbringen kann, da er die qualitativen Dimensionen der ästhetischen Wahrnehmung nicht antizipieren kann. (HOLCH 1995: 41)

Der Aspekt der Vereinheitlichung, der die Grundlage betriebswirtschaftlicher Markenkonzepte bildet, kann danach im Rahmen künstlerischer Produktion

kaum fruchtbar ausgespielt werden, „weil sich Kultur gerade durch ein Eigenleben im Sinne der Organismusmetapher auszeichnet“. So „kommt es gerade auf hohe Komplexität [...], auf die Unbegrenztheit der Zwecke und Mittel an, um das einzelne und einmalige Kunstwerk herzustellen“ (HELLMANN 2006: 33f).

### 1.3. Zielsetzung

Man könnte den Schluss ziehen, im Kulturbereich grundsätzlich von Branding-Konzepten absehen zu müssen. So bezeichnet beispielsweise Hellmann (2006: 38) folgerichtig als „fragwürdig, inwieweit die Zielsetzung, zur Marke zu werden, im Kulturbereich überhaupt zur Anwendung und Verbreitung kommen sollte, weil damit das, was Kultur ausmacht, möglicherweise erheblich beschädigt, wenn nicht zerstört wird.“

Ein Blick in die Kunst- und Musikgeschichte zeigt jedoch, dass offensichtlich kein grundsätzlicher Widerspruch zwischen den fundamentalen Bedingungen künstlerischer Produktion und dem Phänomen von Kunst und Künstler als Marke besteht. So betont beispielsweise Ziegler:

Die Geschichte der Künste und die Gesamtheit überlieferter Werke von Musik, Darstellender und Bildender Kunst lässt sich [...] an vielfältigen Beispielen regelrecht unter Markengesichtspunkten analysieren. (2006: 63)

Meister der Selbstinszenierung wie Paganini, Liszt oder Picasso können auch unter Brand-Building-Gesichtspunkten beeindruckende Leistungen vorweisen (ZIEGLER 2006: 63; HAUSMANN 2006: 47f.). So lassen sich „bedeutende Parallelen zwischen Markenprinzip und Kunst [identifizieren] – Übereinstimmungen, die der Kulturpraxis nicht etwa als Übertragung aus der Wirtschaft implementiert wurden, sondern die ihre eigene Tradition und wesentliche Züge ihrer Wertecodices teilweise bereits seit Jahrhunderten prägen“ (ZIEGLER 2006: 59). Hinzu kommt, dass Künstler und Kulturinstitutionen paradoxerweise vermutlich schon immer eine Art Brand Building benötigten, um sich langfristig ihre finanzielle und damit auch künstlerische Unabhängigkeit sichern zu können.

Vor diesem Hintergrund erscheint es wiederum lohnenswert, nach einem systematischen Konzept der Markenentwicklung im Kulturbereich zu suchen, das auf eine direkte Übertragung betriebswirtschaftlicher Prinzipien verzichtet und Authentizität und Kontingenz künstlerischer Produktion nicht als Störfaktoren, sondern als Rahmenbedingungen berücksichtigt. Da die wissenschaftliche Forschung im Bereich Kulturbranding jedoch noch ganz am Anfang steht bzw. sogar als „unzureichend“ bezeichnet werden kann (HELLMANN 2006: 21), können konzeptionelle Überlegungen nur in eingeschränktem Maße an Existierendes anknüpfen. Es erweist sich daher als sinnvoll, auf der Suche nach alternativen Konzepten Erkenntnisse aus angrenzenden Bereichen der Organisationskommunikation einzubeziehen. Um jedoch den in der Vergangenheit oft begangenen Fehler einer Übertragung von Konzepten, die für die Bewältigung anderer Probleme entwickelt wurden, zu vermeiden, soll zunächst die Suche nach ähnlichen



Problemen im Mittelpunkt stehen, bevor in einem zweiten Schritt über eine Übertragung oder Anwendung existierender Erkenntnisse nachgedacht wird.

## **2. Konzeptuelle Analogie zwischen Branding und Unternehmenskultur**

Aus dem erweiterten Bereich der Organisationskommunikation erweist sich eine Analogie zu dem Konzept der Unternehmenskultur als hilfreich für das Kulturbranding. Da sich Branding im ursprünglichen Sinn sehr stark nach außen, am Kunden, orientiert, Unternehmenskultur hingegen eher das Innere einer Organisation betrachtet, kann dieser Vergleich auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinen. Eine genauere Betrachtung bringt jedoch zahlreiche Parallelen zwischen beiden Ansätzen ans Licht.

### **2.1. Funktionale Ähnlichkeiten**

Markenbildung wie auch Unternehmenskulturentwicklung nehmen zielgerichtet Einfluss auf die Kommunikation einer Organisation und stellen damit Führungskonzepte zur Kontrolle der Unternehmenskommunikation dar. Gleichzeitig besitzen beide Konzepte jedoch auch einen emergenten Charakter: Ihre Entwicklung muss als Wechselspiel von Einflussnahme und Eigendynamik verstanden werden, dessen Ergebnis als Resultat komplexer Kommunikationsprozesse nicht vollständig kalkulierbar ist.

Den Ausgangspunkt des Branding bildet klassischerweise die Produktkommunikation. Moderne integrative Branding-Konzepte weiten die kommunikative Implementierung einer Markenstrategie jedoch auf alle Funktionsbereiche einer Organisation aus und schließen damit Aspekte des Produktdesigns genauso ein wie erwünschte Verhaltensweisen der Mitarbeiter (AAKER 2001). Den Ausgangspunkt des Unternehmenskulturansatzes stellt demgegenüber eher interne Kommunikation zur Einschränkung des organisatorischen Kontrollaufwands dar, die z. B. über eine gesteigerte Mitarbeiteridentifikation und indirekte Verhaltensregulation erreicht wird (SCHREYÖGG 2000: 463). Neuere Ansätze, die Unternehmenskultur beispielsweise als „Konsistenz der postulierten Werte mit Haltungen und Überzeugungen sowie dem gelebten Verhalten“ der Mitarbeiter beschreiben (SACKMANN 2004: 236), sorgen für eine Erweiterung des Konzepts nach außen, bei der letztlich auch die Entwicklung von Produkten oder die Gestaltung von Kundeninteraktion einem bestimmten unternehmenskulturellen Wertegerüst folgen soll. Besonders deutlich dokumentiert sich die Verwandtschaft von Branding und Unternehmenskultur in dem bekannten Ansatz der Corporate Identity, bei dem Markenführung und Unternehmenskultur als „Unternehmenserscheinungsbild“, „Unternehmenskommunikation“ und „Unternehmensverhalten“ im integrierten „Identitäts-Mix“ einer Organisation aufgehen (BIRKIGT/STADLER 2002: 20ff.).

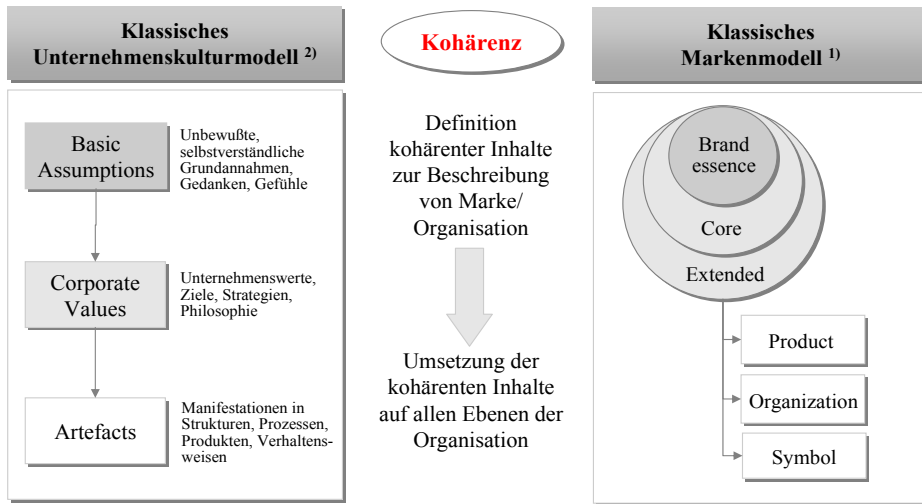
## 2.2. Strukturelle Ähnlichkeiten

Da Branding und Unternehmenskultur als Ansätze zur Kontrolle von Organisationskommunikation ähnliche Ziele verfolgen, erscheint es nicht verwunderlich, dass sich zwischen beiden Konzepten auch strukturelle Ähnlichkeiten nachweisen lassen. Aktuelle Forschung zu Unternehmenskultur stellt vor allem die Annahme kultureller Kohärenz, im Sinne von Widerspruchsfreiheit, als grundlegendes Paradigma in der Unternehmenskulturdebatte heraus (RATHJE 2006: 105ff.). So definiert einer der bekanntesten Vertreter des Unternehmenskulturansatzes:

[Only] what is shared is, by definition, cultural. It does not make sense, therefore, to think about high or low consensus cultures, or cultures of ambiguity or conflict. If there is no consensus or if there is conflict or if things are ambiguous, then, by definition, that group does not have a culture with regards to those things. (SCHEIN 1991: 247f.)

Das bekannte Schichtenmodell von Unternehmenskultur betont dementsprechend den starken Zusammenhang zwischen geteilten Grundannahmen der Organisationsmitglieder, die in einheitlichen Unternehmenswerten ihren Niederschlag finden und sich schließlich in Form von beobachtbaren Strukturen, Prozessen oder Verhaltensweisen der Organisation manifestieren (SCHEIN 1995: 30). Als charakteristisch für das Kohärenzparadigma erweist sich die explizite oder implizite Verknüpfung des Kohärenzgrades einer Unternehmenskultur mit ihrer Stärke oder Funktionsfähigkeit (RATHJE 2004: 72; SCHREYÖGG 2000: 451). Unternehmenskultur ist in diesem Sinne nicht nur das Kohärente einer Organisation, als Führungsinstrument sollte sie zur Erhöhung des Unternehmenserfolgs auch darauf abzielen, Kohärenz weiter zu erhöhen: Kohärenz-Diagnose und Kohärenz-Desiderat fallen zusammen.

Ein Vergleich mit dem Brand-Identity-Ansatz (siehe Abb. 1) zeigt deutliche Parallelen in der Ausrichtung an Kohärenz als Strukturmerkmal bekannter Branding-Modelle auf. Auch hier geht es um die Identifikation kohärenter Inhalte, in diesem Fall zur Beschreibung einer Marke und ihrer konsistenten Umsetzung auf verschiedenen Ebenen (AAKER/JOACHIMSTHALER 2002: 93). Aaker spricht von dem Ziel einer „coherent brand experience“ (AAKER 2001: 2). Markensoziologen verwenden den Begriff der „Selbstähnlichkeit der Marke“, bei der ein Ausschnitt dem Ganzen in seiner Gestalt ähnlich sein soll (DEICHSEL 2004: 109).



1) Markenmodell (exemplarisch) nach Aaker/Joachimsthaler 2002:44

2) Schichtenmodell der Unternehmenskultur (exemplarisch) nach Schein 1995:30

**Abb. 1: Strukturelle Ähnlichkeit klassischer Branding- und Unternehmenskultur-Konzepte**

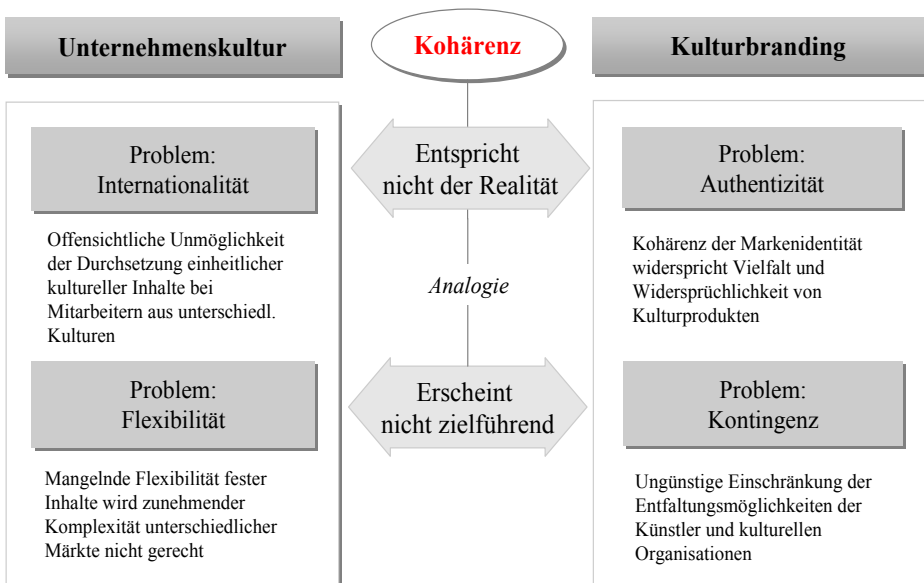
Das auch im Bereich des Kulturmarketings häufig diskutierte Konzept der Corporate Identity mit seiner Verschmelzung von Branding und Unternehmenskultur unterstreicht besonders eindrücklich das Kohärenz-Primat als Charakteristikum existierender Ansätze: LINNEWEH (2004: 14) bezeichnet als wichtigstes Merkmal von Corporate Identity „seine Ganzheitlichkeit, Geschlossenheit und innere Konsistenz“, BIRKIGT/STADLER betonen Geschlossenheit und Einheitlichkeit als „klare Forderung“ (2002: 18ff) und Vermeulen/Geyer definieren die „Schlüssigkeit des Verhaltens“ als zentrales Ziel von Corporate Identity auch für Kulturinstitutionen: „Die Angebote, Erscheinungsbild [...], die Kommunikationspolitik [...] und die innerbetrieblichen Strukturen [...] müssen ein geschlossenes Bild ergeben“ (1995: 88).

### 2.3. Ähnliche Problemfelder

Aufgrund dieser strukturellen Verwandtschaft der Konzepte von Branding und Unternehmenskultur verwundert es nicht, dass auch ihre Probleme Ähnlichkeiten aufweisen.

Der identifizierten Authentizitätsproblematik kohärenzorientierter Branding-Modelle im Kulturbereich entspricht die umgreifende Erkenntnis in der Unternehmenskulturdebatte, dass Kohärenz in den seltensten Fällen wirklich die Unternehmensrealität widerspiegelt. So hat die Forschung einerseits zur Existenz organisatorischer Subkulturen (RILEY 1983; MARTIN/SIEHL 1983; TRICE 1993; MARTIN 1992) andererseits zur fortschreitenden Unternehmensinternationalisierung (BUHR 1998; BOLTEN 2000) den Blick für eine Diagnose of-

fensichtlicher Unmöglichkeit der Durchsetzung einheitlicher kultureller Inhalte in Organisationen geöffnet (JUCH/RATHJE/KÖPPEL 2007). Das beschriebene Kontingenzenproblem im Zusammenhang mit künstlerischer Freiheit bei der Implementierung einheitlicher Markenstrategien findet ebenso seine Entsprechung innerhalb der Unternehmenskulturdebatte: So häufen sich vor allem in internationalen Unternehmen die Befunde der Ambivalenz von kultureller Homogenität (SCHREYÖGG 2000: 463ff.) und eingeschränkter Sinnhaftigkeit kohärenter unternehmenskultureller Inhalte (vgl. hierzu eine frühe Studie von KOTTER/HESKETT 1992: 15ff.). Empirische Untersuchungen stellen die mangelnde Flexibilität eines weltweit kohärenten unternehmenskulturellen Wertesystems heraus, das den Eigenheiten unterschiedlicher Märkte nicht gerecht wird (RATHJE 2004).



**Abb. 2: Analogie der Kohärenz-Problematik in der Debatte zu Unternehmenskultur und Kulturbranding**

Die Unternehmenskulturforschung hat in den vergangenen Jahren auf diese Problematik mit verstärkter Forschungstätigkeit zur Entwicklung alternativer Modelle von Unternehmenskultur reagiert, die darauf abzielen, das prekäre Kohärenz-Primat zu umgehen. Aufgrund der beschriebenen Analogie zwischen Branding und Unternehmenskultur erscheint es lohnenswert, diese neuen Erkenntnisse aus dem Bereich der Unternehmenskultur auf ihre Anwendbarkeit im Kulturbranding zu untersuchen.

### **3. Nutzung von Erkenntnissen aus der Unternehmenskultur für Kulturbranding**

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf empirische Befunde einer qualitativen Studie zur Entwicklung und Gestaltung von Unternehmenskultur im internationalen Kontext<sup>3</sup> (RATHJE 2004; 2004a). Dabei wurden Unternehmen untersucht, die erwartungsgemäß einen geringen Homogenitätsgrad von Werten oder Verhaltensweise aufweisen, da ihre Mitarbeiter aus unterschiedlichen Nationalkulturen stammen.

#### **3.1. Erkenntnisse zur Gestaltung von Unternehmenskultur**

Eine funktionsfähige Unternehmenskultur wurde in den untersuchten Organisationen häufig als starkes Zusammengehörigkeitsgefühl artikuliert, das im Folgenden als Kohäsion bezeichnet werden soll. Sie äußert sich als persönliche Bindung der Mitarbeiter untereinander und bringt für den Unternehmenserfolg positive Nebeneffekte mit sich: So zeichnen sich Organisationen mit einer hochkohäsiven Kultur z. B. durch eine sehr niedrige Fluktuation bei gleichzeitig hohem persönlichen Einsatz der Mitarbeiter aus. Interessant erscheint vor allem, dass Kohäsion weitgehend unabhängig vom realen Kohärenz-Grad der untersuchten Organisation entstehen kann (RATHJE 2004: 220ff.). Die Ergebnisse legen vielmehr den Schluss nahe, dass in funktionsfähigen Unternehmenskulturen neben Dynamiken der gegenseitigen Anpassung oder Integration, die für eine Zunahme an Kohärenz sorgen, auch Dynamiken präsent sind, die zur Erhaltung oder sogar zur Verstärkung von Unterschieden führen (RATHJE 2004a). Als besonders erfolgreich bei der Entstehung von Mitarbeiterbindung erweisen sich gerade nicht zielgerichtete Versuche der Vereinheitlichung, sondern – natürlich unter der Voraussetzung, dass der Unternehmenserfolg nicht gefährdet wird – eher das Gewährenlassen oder die großzügige Unterstützung abweichender Verhaltensweisen (RATHJE 2004: 237ff.). Die Ergebnisse deuten insgesamt darauf hin, dass die Orientierung an Kohärenz als Ziel von Unternehmenskulturgestaltung nur eingeschränkten Nutzen für den Unternehmenszusammenhalt bietet. Alternative Konzepte versuchen daher, das Kohärenz-Paradigma zu überwinden zugunsten einer Zielvorstellung, die sich eher an der Entwicklung von Kohäsion im Sinne der Stärkung des inneren Zusammenhalts bzw. der Mitarbeiterbindung orientiert (RATHJE 2004a). Funktionsfähige Unternehmenskultur lässt sich in diesem Sinne metaphorisch als Bindemittel oder Klebstoff zwischen den Organisationsmitgliedern verstehen, wobei die Übereinstimmung oder Homogenität der zusammenhaftenden Individuen gegenüber des Zusammenhaftens selbst zweitrangig erscheint. Ein solches Verständnis von Unternehmenskultur findet seine Parallele auch in aktuellen kulturwissenschaftlichen Ansätzen, die die innere Struktur von Kulturen als Differenzen beschreiben und ihren Zusammenhalt nicht durch Homogenität bestimmter Werte oder Verhaltensweisen

---

<sup>3</sup> Die Studie untersuchte die Entwicklung von Unternehmenskultur innerhalb 13 thailändischer Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen.

erklären, sondern aus der Normalität bzw. Bekanntheit der vorhandenen Differenzen (HANSEN 2000: 232f.).

Auf den Bereich der Unternehmenskultur angewendet, lässt sich postulieren, dass sich Kohäsion nicht von der Unternehmensführung vorschreiben oder erzwingen lässt, sondern eher aus Vertrautheit mit den vorhandenen Unterschieden erwächst. Die daraus entstehende Normalität kann durchaus als eine Art Einheit oder Gemeinsamkeit empfunden werden, die jedoch nicht notwendigerweise auf realen Übereinstimmungen basieren muss. Zielgerichtet unterstützen lässt sich ein solcher Prozess vor allem durch eine Erhöhung der Interaktionsfrequenz und -intensität zwischen den Mitarbeitern, um eine stetige Kommunikation über Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu erreichen (RATHJE 2006: 116f.). Gerade die Vertrautheit mit Unterschieden bei gleichzeitiger Kommunikationsfortschreibung erweist sich als identitätsförderndes Bindemittel. Auch hier scheint zu gelten: Rauhe Flächen haften besser als glatte.

### **3.2. Übertragung auf Kulturbranding**

Die Analogie zum Konzept der Unternehmenskultur kann für das Kulturbranding hinsichtlich seiner Ziele und Mittel wertvolle Anregungen liefern.

In Bezug auf die Zieldefinition von Kulturbranding legt der beschriebene Kohäsionsansatz aus dem Bereich Unternehmenskultur nahe, das derzeitige Kohärenzprimat der Markenbildung zumindest zu überdenken. Es ist zu vermuten, dass eine Ausrichtung an kommunikativer Einheitlichkeit und Homogenität ähnlich wie in der Unternehmenskulturdebatte eine Verwechslung von Mittel und Zweck darstellt. Analog zur Unternehmenskultur, wo Einheitlichkeit in bestimmten Bereichen das eigentliche Ziel einer stabilen Mitarbeiterbindung unterstützen kann, aber nicht notwendigerweise muss, kann kohärente Kommunikation, z. B. die Verwendung eines einheitlichen Logos, ein adäquates Instrument der Markenentwicklung sein, sie stellt jedoch keinen Selbstzweck dar. Als eigentliches Ziel von Kulturbranding sollte dementsprechend die Herstellung von Bindung zwischen der Kulturinstitution und ihren relevanten Öffentlichkeiten verstärkt in den Blick genommen werden, also z. B. die Entwicklung von Kohäsion zwischen der Kulturinstitution und den Rezipienten der künstlerischen Produktion. Nur über eine solche Bindung lässt sich langfristig ihr Bestand sichern, nur so kann sie ihren künstlerischen Vermittlungs- und Bildungsauftrag erfüllen, da sie nur im Kontext einer stabilen Publikumsbindung Experimente wagen und sich weiterentwickeln kann.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, mit welchen Mitteln Kulturbranding zur Stärkung der Bindung relevanter Öffentlichkeiten beitragen kann. In Analogie zu den Ergebnissen aus dem Bereich der Unternehmenskultur soll hier ein Branding-Konzept vorgeschlagen werden, das auf die Herstellung von Vertrautheit mit der Marke abzielt. Diese Vertrautheit oder Normalität, kann, wie das Beispiel Unternehmenskultur zeigt, einerseits über Kommunikation von Übereinstimmungen mit einer Öffentlichkeit, also z. B. einer bestimmten

Publikumsgruppe oder dem Kreis möglicher Sponsoren, erreicht werden, die zur Wahrnehmung scheinbarer Einheit führen können. Andererseits kann sie ebenso über die Kommunikation von Unterschieden zu einer Öffentlichkeit über den Effekt des gegenseitigen Kennenlernens unterstützt werden. Deutlich wird dabei, dass ein solches, auf Kohäsion ausgerichtetes Kulturbranding statt einheitlicher Kommunikationsinhalte eher die Interaktionsqualität selbst in den Vordergrund stellt. Während ein herkömmliches Markenverständnis sich sendungsbezogen auf die Festlegung kohärenter Inhalte der Marke konzentriert, muss sich kohäsives Branding viel stärker mit den Eigenschaften oder Strukturen der Öffentlichkeiten auseinandersetzen, auf die seine Botschaften treffen, um überhaupt in der Lage zu sein, mögliche Übereinstimmungen und Differenzen adäquat identifizieren und kommunizieren zu können. Kohäsive Markenbildung als Aufgabenbereich bedeutet in diesem Sinne statt Definition und Pflege fester Inhalte von Markenidentität und der Ableitung kohärenter Kommunikationsaussagen viel eher die Bestimmung kommunikativer Rahmen oder Grenzen, innerhalb derer Interaktion mit Öffentlichkeiten stattfinden kann. Die Marke selbst wird dabei zunächst einerseits auf ihr äußeres Markenbild als Absender von Kommunikation reduziert, gleichzeitig jedoch ähnlich dem Prinzip des offenen Kunstwerks (ECO 2002) zu einem mehrfach kodierten Symbol erweitert, dessen Bedeutungsinhalt aus der stetigen Interaktion mit unterschiedlichen Öffentlichkeiten erwächst.

Die Eigenschaften eines solchen kohäsiven Branding lassen sich praktisch an einem Beispiel verdeutlichen, das zwar nicht gezielt nach seinen Grundsätzen konzipiert wurde, aber dennoch zahlreiche seiner Merkmale aufweist:

„Zukunft@Bphil“ heißt das vor einigen Jahren gestartete Education-Projekt der Berliner Philharmoniker, dessen Ziel es ist, die Arbeit des Orchesters und seine Musik langfristig einem breiten Publikum zugänglich zu machen. Das Orchester arbeitet mit Schulen und sozialen Einrichtungen zusammen und fördert in kleinen Projekten Schülergruppen, die zu künstlerischer Produktion angeregt und angeleitet werden und ihre Werke abschließend öffentlich aufführen. Das Orchester nutzt diese Projekte zur Markenkommunikation im Sinne eines kohäsiven Brandings. Das Orchester tritt als realer Interaktionspartner im Rahmen der Projektarbeit und der Abschlusskonzerte in Erscheinung. Die Interaktionen selbst thematisieren Übereinstimmungen genauso wie Unterschiede. Zu einem Effekt geglaubter Einheit tragen beispielsweise für die Schüler die erfahrene Wertschätzung ihrer Personen und der Spaß am gemeinsamen Musizieren bei. Die Eltern fühlen sich in ihrem Anliegen einer guten Ausbildung ihrer Kinder unterstützt. Den Abonnenten, die kostenlos zu den Abschlusskonzerten eingeladen werden, vermittelt sich eine Vorstellung ideeller Teilhabe an dieser „guten Sache“. Auf der anderen Seite ist die Interaktion jedoch auch auf eine Auseinandersetzung mit Differenzen angelegt: Den Schülern und oft auch den Eltern wird zugemutet, sich mit völlig fremden Verhaltens- und Kunstformen auseinanderzusetzen. Konzertbesucher schauen im Rahmen der Kinderkonzerte

hinter die Kulissen und lernen die Mitglieder des Orchesters außerhalb der Konzertatmosphäre kennen. Bei allen Interaktionen sowie auch der Kommunikation erscheinen die Berliner Philharmoniker als Marke im klassischen Sinn nur in ihrer Funktion als Initiator, manifestiert durch ihr Logo auf sämtlichen Kommunikationsmaterialien. Dabei wird vollständig auf eine an einem kohärenten Image ausgerichtete Markenkommunikation im herkömmlichen Sinn verzichtet. Markenbindung entsteht in diesem Fall ganz im Gegenteil aus der kollektiven Erfahrung von Übereinstimmungen und dem allmählichen Vertrautwerden mit Unterschieden als lebensweltliche Normalität. Die Marke wird zum authentischen Träger individueller Geschichte.

#### 4. Diskussion

Im Folgenden sollen überblicksartig Bezüge zu verwandten Ansätzen der Betriebswirtschaftslehre, der Soziologie und der Kommunikationswissenschaften hergestellt werden, um eine erste grobe Einbettung von kohäsiivem Branding in existierende Ansätze vorzunehmen und Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten.

Im Bereich der Betriebswirtschaft finden sich Anknüpfungspunkte zu Ansätzen des Beziehungsmarketing (customer relationship management/marketing) sowie zu interaktionsorientierten Konzepten des Dienstleistungsmarketings. Mit dem Beziehungsmarketing besitzt kohäsiiv Branding vor allem die Gemeinsamkeit der Zielsetzung „to establish, maintain, and enhance [...] relationships with customers and other partners“ (GRÖNROOS 1990: 138), wobei der Langfristigkeit der Kundenbeziehung ein besonderer Stellenwert zukommt (HOLCH 1995: 47). Interaktionsorientierte Ansätze aus dem Dienstleistungsmarketing hingegen betonen unter dem Stichwort Prosumtion im Gegensatz zur Konsumption die besondere Gleichzeitigkeit von Produktion und Verbrauch (HOLCH 1995: 28f.): Die Vorstellungen eines Prosumenten berücksichtigt dabei, dass

zum einen die Dienstleistung ohne die aktive Partizipation des Kunden gar nicht stattfinden kann und dass zum anderen das Verhalten des Kunden im prosumtiven Prozess die Qualität der Dienstleistung nachhaltig beeinflussen kann. (HOLCH 1995: 29)

Der Spezialfall der Kulturproduktion kann in diesem Sinne als Prozess verstanden werden, bei dem das Ergebnis aus Interaktion zwischen Künstler oder Kulturorganisation und Publikum nicht vollständig kontrollierbar ist: „Wird Prosumtion [...] als Interaktionsprozess begriffen, ist der Anbieter der Dienstleistung in der Lage, das innovative Potential zu berücksichtigen, das der Kunde in die Dienstleistung mit einbringt. Gerade aus spontanen Reaktionen des Kunden (des Publikums) können Lernprozesse und Veränderungen beim Dienstleistungsanbieter hervorgehen“ (HOLCH 1995: 29). Gemeinsam mit dem Konzept des kohäsiiv Branding hat dieser Ansatz das Verständnis für die Offenheit bzw. Emergenz künstlerischer Produktion, das jedoch eher zur Beschreibung der künstlerischen Dienstleistung an sich verwendet wird. Kohäsiiv Branding entwickelt dieses Verständnis weiter, indem der Interaktionsaspekt künstlerischer



Produktion auch in ihre Meta-Kommunikation im Rahmen von Branding integriert wird.

In der Soziologie bietet vor allem Luhmanns Verwendung des Begriffs Eigenwert bzw. Eigenwertbildung wertvolle Anregungen zur Beschreibung des allgemeinen Phänomens der Marke (HELLMANN 2003: 275f.) und damit Anknüpfungspunkte auch für Kulturbranding. Luhmann definiert: „Die Eigenwertbildung ist ein Resultat der Wiederverwendbarkeit, der Anwendung von Operationen auf das Resultat vorheriger Operationen desselben Mediums“ (LUHMANN 1997: 394). Die entstandenen Eigenwerte beschreibt er als „Sinnmarken [...], die Anhaltspunkte für ein weiteres Beobachten fixieren, die stabil sind, auch wenn (und gerade weil) sie aus unterschiedlichen Perspektiven benutzt werden und dies durchschaut wird“ (LUHMANN 1990: 113f.). Da die Vorstellung von brand identity eng mit der Auffassung der Marke als Persönlichkeit verknüpft ist, erweist sich Luhmanns Anwendung des Eigenwert-Begriffs in Bezug auf Personen als besonders fruchtbar für die Markensoziologie:

Personen sind Bedingungen der Fortsetzung von Kommunikation, sind Adressen, Zurechnungspunkte, oft auch Erklärungen für Merkwürdigkeiten im Verlauf von Kommunikation. In diesem Sinne kann man Personen auch als ‚Eigenwerte‘ des Kommunikationssystems Gesellschaft bezeichnen. [...] Personen entstehen, sie fallen gleichsam als Nebenprodukte an, wenn überhaupt kommuniziert wird; denn man muss schließlich wissen, wer für Mitteilungen verantwortlich ist und an wen man sich mit Rückfragen oder mit Bitten um Erklärungen oder mit Kritik zu wenden hat. (LUHMANN 2002: 30)

In Luhmanns Verständnis von Eigenwert und Sinnmarke finden sich Anklänge zum kohäsiven Verständnis der Marke als Absender und Adresse von Kommunikation, die allein schon durch Kommunikationsfortschreibung Stabilität erhält. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang, dass Luhmann eine besondere Einheitlichkeit der Kommunikation explizit nicht als notwendige Voraussetzung für die Entstehung dieser Stabilität betrachtet. Auf das Branding übertragen, bedeutet dies eine indirekte Bestätigung der Hypothese, dass zur Entwicklung von Markenstabilität – bzw. um den Beziehungsaspekt erweitert: von Markenkohäsion – Kohärenz als Selbstzweck überflüssig ist.

Der Markensoziologe Hellmann greift den Gedanken der Kommunikationsfortschreibung für das Kulturbranding in seinem Ansatz des (Marken-)„Management by Mediation“ auf. Im Gegensatz zu einem herkömmlichen „Management by Monologue“ beschreibt er dessen Anforderungen als

fortlaufende Kommunikation, ständiger Dialog, [...] Erfordernis des permanenten Polylogs auf Basis einer Symmetrieannahme, die hochsensible Beachtung von Interdependenzen und ständige reflexive Abstimmung [...] mit dem Ziel der wechselseitigen Vertrauensbildung und dem erkennbar auf Langfristigkeit angelegten Aufbau sozialer Beziehungen. (HELLMANN 2006: 37)

Obwohl sich hier aufgrund der ausgeprägten Interaktionsorientierung Ähnlichkeiten zum Kohäsions-Ansatz feststellen lassen, besteht ein wesentlicher Unterschied zwischen beiden Konzepten in ihrer Position gegenüber dem beschriebenen Kohärenz-Primat. So entsteht Hellmanns „Management by Mediation“ aus der Notwendigkeit, dass in Kulturorganisationen aufgrund von „Komple-

xität und Unkontrollierbarkeit“ „kaum formale Durchgriffs- und Erzwingungsrechte bestehen, um kontrollierte Kausalität [...] zu erreichen“ (HELLMANN 2006: 35). Er fragt sich daher, „ob es überhaupt noch sinnvoll ist, in solchen Fällen von Markenmanagement zu sprechen“ (2006: 27), und verleiht damit der Hypothese Ausdruck, dass Kohärenz letztlich doch als Zweck und nicht nur als mögliches Mittel des Markenmanagements betrachtet werden sollte. Kohäsives Branding hingegen begreift die beschriebene Komplexität und Kontingenz nicht als Störfaktor, sondern macht sie zum Ausgangspunkt kultureller Markenentwicklung.

Aufgrund des ausdrücklichen Interaktionsschwerpunktes lassen sich abschließend auch Parallelen zwischen kohäsivem Kulturbranding und kommunikationswissenschaftlichen Public-Relations-Ansätzen ziehen: eine naheliegende Verwandtschaft, da PR gemeinhin als der Teil von Organisationskommunikation verstanden werden, der nicht primär auf Vertriebsziele, sondern auf die langfristige Beziehung zwischen der Organisation und ihrer Umwelt ausgerichtet ist. Hierbei ergeben sich interessante Übereinstimmungen vor allem mit kultursoziologischen PR-Konzepten, die versuchen, explizit auch die Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen zu berücksichtigen. So kommt beispielsweise Faulstich mit seinem Strukturhomologie-Konzept der PR auf anderem Weg zu Ergebnissen, die den Grundlagen kohäsiven Brandings stark ähneln (FAULSTICH 2000). Den Ausgangspunkt bildet seine Kritik am betriebswirtschaftlichen Verständnis von Image als definierbare Soll-Vorstellung einer Organisation, dem er ein kultursoziologisches Image-Konzept entgegenstellt, das sich glaubwürdig, handlungsrelevant und wirklichkeitsnah am Wesen der Organisation ausrichten soll (FAULSTICH 2000: 130ff.). Zur Entwicklung dieses Images steht als Ziel von PR dann nicht die rein instrumentelle Selbstdefinition im Vordergrund, wie sie auch aus klassischen Markenkonzepten bekannt ist, sondern die Entwicklung systemischer Übereinstimmung zwischen der Organisation und ihren Öffentlichkeiten, von Faulstich als Strukturhomologie bezeichnet. Strukturhomologie als Ziel von PR wird erzeugt durch fortgesetzte System-Umwelt-Interaktion auf Basis der Vermittlung und Kenntnis der jeweils anderen Systemstrukturen. Image differenziert sich je nach Priorität und Anliegen unterschiedlicher Öffentlichkeiten und verliert auf diese Weise den Charakter eines auf Einheitlichkeit ausgerichteten Kommunikationsphänomens. Je höher die Interaktionsintensität ausfällt, desto ausdifferenzierter sind die entstandenen Sinn-Bilder, je niedriger die Interaktionsintensität, desto größer die Leerstellen. Image lässt sich somit als Funktion der Interaktionsqualität und nicht notwendigerweise des Interaktionsinhalts beschreiben (FAULSTICH 2000: 133f.). Verknüpft man diese Vorstellung von PR und ihrem Ziel der Imagebildung mit Markenmanagement und seinem Ziel des Bindungsaufbaus, weist Faulstichs Strukturhomologie-Konzept starke Ähnlichkeiten mit dem Ansatz des kohäsiven Branding auf. Beide betonen den Interaktionsaspekt zielgerichteter Organisationskommunikation im Gegensatz zu ihrem Inhaltsaspekt und erteilen kommunikativer Einheitlichkeit

als Selbstzweck eine klare Absage. Die Zielvorstellung von Strukturhomologie als Grundlage für Image wird bei kohäsiem Branding noch um die Hypothese einer Bindungsverstärkung durch Vertrautheit mit Übereinstimmungen und Unterschieden erweitert. Was Faulstich als PR-Prämisse formuliert, könnte ebenfalls für Kulturbranding gelten: „die Selbstinszenierung [ist] dem Prinzip der je spezifizierten Wahrhaftigkeit unterworfen. Es geht nicht um das Abbild, sondern um die Identität des Selbst“ (FAULSTICH 2000:135).

### **5. Handlungsempfehlungen für das Kulturbranding**

Das Konzept des kohäsiven Kulturbranding stellt im Bereich zielgerichteter Organisationskommunikation vielleicht ein ungewöhnliches bzw. neues Verständnis von Branding dar, unabhängig von modernen betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen historisch betrachtet scheint es jedoch ein sehr altes und erfolgreiches Prinzip zu berücksichtigen: So beziehen die ältesten und bekanntesten Markensymbole wie z. B. das christliche Kreuz ihre Bindungsqualität nicht aus von Marketingstrategen ausgetüftelten kohärenten Kommunikationsinhalten, sondern aus einer Tradition eindrucksvoller Interaktionsintensität mit ihren „Kunden“.<sup>4</sup>

Versucht man auf Basis der Hypothesen zum kohäsiven Branding praktische Handlungsempfehlungen für das Kulturmanagement zu formulieren, so lassen sich abschließend vier Grundsätze ableiten, die eine erfolgreiche Markenentwicklung im Kulturbereich berücksichtigen müsste:

Marke als Adresse

Beschränkung der Marke auf ihre Rolle als Kristallisationspunkt / Absender von Kommunikation

Konzentration auf die Klarheit und Eindeutigkeit des Absenders durch Pflege eines eindeutigen Logos, einer eindeutigen Bezeichnung (einschl. grafischer Richtlinien für Kommunikationsmaterialien)

Marke als Interaktionspartner

Identifikation der aktuellen Aktionsziele der Organisation (z. B. geplante Projekte) zur Bestimmung eines Interaktionsrahmens für die Marke

Identifikation der für die Organisation relevanten Öffentlichkeiten und Publikumsgruppen

Entwicklung eines genauen Verständnisses relevanter Eigenheiten dieser Gruppen (Bedürfnisse, Stärken, Potentiale, Probleme, Bedrohungen etc.) in Bezug auf die Aktionsziele der Organisation

---

4 Es ist daher zu vermuten, dass „coole“ Brandingkampagnen wie beispielsweise der evangelischen Kirche an ihrem Mitgliederschwund, der letztlich als Bindungsschwund zu interpretieren ist, nichts ändern können.

Marke als Stifter geglaubter Einheit

Identifikation von spezifischen Zielkongruenzen zwischen der Institution und der jeweiligen Öffentlichkeit

Markenkommunikation und -interaktion zur Thematisierung dieser Gemeinsamkeiten (Schaffung von Kohäsion durch geglaubte Einheit)

Marke als Vermittler von Differenz

Identifikation von spezifischen Unterschieden zwischen der Institution und der jeweiligen Öffentlichkeit

Markenkommunikation und -interaktion zur Thematisierung und zum gegenseitigen Kennenlernen dieser Differenzen (Schaffung von Kohäsion durch Normalität)

Der Aufwand eines solchen Branding-Konzepts ist dementsprechend im Vergleich zu herkömmlichen Ansätzen besonders hinsichtlich der Einbindung des vorhandenen Personals als höher einzuschätzen, weil fortlaufend Interaktionsqualität und -intensität mit zahlreichen Öffentlichkeiten gleichzeitig aufrecht erhalten und gepflegt werden muss. Da eine Marke als Trägerin gemeinsamer Geschichte jedoch nicht ohne Weiteres verschwinden kann wie ein veraltetes Logo oder ein unmodernes Plakatdesign, sondern im günstigen Fall aufgrund des erworbenen Grads an Vertrautheit ein hartnäckiges Eigenleben entwickelt, ist zu vermuten, dass sich diese Investition in öffentliche Interaktion als nachhaltiger erweist als ein Branding-Konzept, das sich primär auf die blendende Kohärenz der Kommunikationsoberfläche konzentriert. An glatten Oberflächen allein bleibt schließlich nichts haften.

## Literatur

AAKER, David A. (1995): *Building Strong Brands*. New York: Free Press.

AAKER, David A. (2001): *Brand-Customer Relationship – The Face of Your Business Strategy*. San Francisco: Prophet.

AAKER, David A./JOACHIMSTHALER, E. (2002): *Brand Leadership*. London: Simon & Schuster.

BENDIXEN, Peter (2000): *Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

BENKERT, Wolfgang (1995): Einführung. In: Ders./Lenders, Britta/Vermeulen, Peter (Hgg.): *Kulturmarketing – Den Dialog zwischen Kultur und Öffentlichkeit gestalten*. Stuttgart: Raabe, 11-16.

BENKERT, Wolfgang/LENDERS, Britta/VERMEULEN, Peter (Hgg.) (1995): *Kulturmarketing – Den Dialog zwischen Kultur und Öffentlichkeit gestalten*. Stuttgart: Raabe.

BIRKIGT, Klaus/STADTLER, Marinus M. (2002): *Corporate Identity Grundlagen*. – In: Dies./Funck, Hans J. (Hgg.): *Corporate Identity*. München: Moderne Industrie, 13-23.

BOLTEN, Jürgen (2000): *Können internationale mergers eine eigene Identität ausbilden? – Unternehmensfusionen aus der Perspektive der interkulturellen Wirtschaftskommunikationsforschung* (= Schriftenreihe der IIK Bayreuth, 7). Bayreuth.

BUHR, Regina (1998): *Unternehmen als Kulturräume – Eigensinnige betriebliche Integrationsprozesse im transnationalen Kontext*. Berlin: Sigma.

CORSTEN, Hans (1988): *Die Produktion von Dienstleistungen, Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors*. Berlin: Schmidt.

DEICHSEL, Alexander (2004): *Markensoziologie*. Frankfurt/Main: Deutscher Fachverlag.

ECO, Umberto (2002): *Das offene Kunstwerk*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

FAULSTICH, Werner (2000): *Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit*. München: UTB.

GRÖNROOS, Christian (1990): *Service Management and Marketing*. Lexington: Wiley & Sons.

HANSEN, Klaus P. (2000): *Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung*. Tübingen et al.: UTB.

HAUSMANN, Andrea (2006): *Die Kunst des Branding. Kulturbetriebe im 21. Jahrhundert erfolgreich positionieren*. – In: Höhne, Steffen/Ziegler, Ralph Philipp (Hgg.): *Kulturbranding? Konzepte und Perspektiven der Markenbildung im Kulturbereich*. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag, 47-58.

HEINZE, Thomas (Hg.) (1994): *Kulturmanagement – Professionalisierung kommunaler Kulturarbeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

HEINZE, Thomas (Hg.) (1997): *Kulturmanagement II*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

HELLMANN, Kai-Uwe (2003): *Soziologie der Marke*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

HELLMANN, Kai-Uwe (2006): *Kultur als Marke. Perspektiven und Probleme*. – In: Höhne, Steffen/Ziegler, Ralph Philipp (Hgg.): *Kulturbranding? Konzepte*

und Perspektiven der Markenbildung im Kulturbereich. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag, 21-46.

HOLCH, Julian (1995): Dienstleistungsorientiertes Kulturmarketing. – In: Benkert, Wolfgang/Lenders, Britta/Vermeulen, Peter (Hgg.): *Kulturmarketing – Den Dialog zwischen Kultur und Öffentlichkeit gestalten*. Stuttgart: Raabe, 27-56.

JUCH, Susann/RATHJE, Stefanie/KÖPPEL, Petra (2007): Cultural fit oder fit for culture? Ansätze für ein effizientes und effektives Instrumentarium zur kulturellen Gestaltung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen. – In: *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* [im Druck].

KLEIN, Armin (Hg.) (2004): *Kompendium Kulturmanagement – Handbuch für Studium und Praxis*. München: Vahlen.

KOTTER, John P./Heskett, James L. (1992): *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.

LENDERS, Britta (1995): Auf dem Weg vom Marketing zum Kulturmarketing. – In: Benkert, Wolfgang/Lenders, Britta/Vermeulen, Peter (Hgg.): *Kulturmarketing – Den Dialog zwischen Kultur und Öffentlichkeit gestalten*. Stuttgart: Raabe, 17-26.

LINNEWEH, Klaus (2004): Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz. – In: Daldrop, Norbert W. (Hg.): *Kompendium Corporate Identity und Corporate Design*. Ludwigsburg: avedition, 10-21.

LOHKAMP, Cordula/MALETZ, Stefanie (1997): Das marketingpolitische Instrumentarium. – In: Heinze, Thomas (Hg.): *Kulturmanagement II*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 76-100.

LUHMANN, Niklas (1990): *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

LUHMANN, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

LUHMANN, Niklas (2002): *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

MANDEL, Birgit (2005): *Kulturvermittlung – Zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing*. Bielefeld: transcript.

MARTIN, Joanne (1992): *Cultures in Organizations – Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.

MARTIN, Joanne/SIEHL, Caren (1983): Organizational culture and counter-culture – An uneasy symbiosis. – In: *Organizational Dynamics* 12, 52-64.

MOHR, Karsten (1995): Theatermarketing. – In: Benkert, Wolfgang/Lenders, Britta/Vermeulen, Peter (Hgg.): *Kulturmarketing – Den Dialog zwischen Kultur und Öffentlichkeit gestalten*. Stuttgart: Raabe, 197-120.

RATHJE, Stefanie (2004): *Unternehmenskultur als Interkultur – Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.

RATHJE, Stefanie (2004): Corporate Cohesion – Handlungsansatz zur Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur. – In: Bolten, Jürgen (Hg.): *Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft – Positionen, Modelle, Perspektiven, Projekte*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis, 112-124.

RATHJE, Stefanie (2006): Zusammenhalt in der Zwischenzeit – Neue Ansätze zur Erhaltung der Unternehmenskultur in der M&A-Planung. – In: *Interculture Journal* 1, 103-122.

RILEY, Patricia (1983): A structurationist account of political cultures. – In: *Administrative Science Quarterly* 28, 414-437.

SACKMANN, Sonja A. (2004): *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur*. Wiesbaden: Gabler.

SCHEIN, Edgar H. (1991): What is culture? – In: Frost, Peter J. u. a. (Hgg.): *Reframing organizational culture*. Newbury Park: Sage, 243-253.

SCHEIN, Edgar H. (1995): *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt, New York: Campus.

SCHREYÖGG, Georg (2000): *Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.

SIEBENHAAR, Klaus (Hg.) (2003): *Karriereziel Kulturmanagement*. Nürnberg: Bildung & Wissen.

TRICE, Harrison M. (1993): *Occupational subcultures in the workplace*. Ithaca: ILR Press.

VERMEULEN, Peter/GEYER, Hardy (1995): Operatives Kulturmarketing. – In: Benkert, Wolfgang/Lenders, Britta/Ders. (Hgg.): *Kulturmarketing. Den Dialog zwischen Kultur und Öffentlichkeit gestalten*. Stuttgart: Raabe, 81-106.

ZIEGLER, Ralph Philipp (2006): Entwurf eines Modells zu Grundlagen der Markenführung in Kulturinstitutionen am Beispiel der Präsentation klassischer Musik. In: Höhne, Steffen/Ders. (Hgg.): *Kulturbranding? Konzepte und Perspektiven der Markenbildung im Kulturbereich*. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag, 59-94.