

Dipl.-Ing. Hans-Hermann Albers

Corporate Urban Responsibility

„Corporate Social Responsibility“ als Element der Stadtentwicklung

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktor der technischen Wissenschaften

erreicht an der

Technischen Universität Graz

Betreuer:

O. Univ.-Prof. Arch. Dipl.-Ing. Dr. techn. Jean Marie Corneille Meuwissen

Institut für Städtebau

Technischen Universität Graz

Graz, 2009

Inhalt

	Einführung	9
1	Stadt und Ökonomie im Wandel	11
1.1	Von der Industrie- zur Dienstleistungsstadt	11
1.2	Die Fordismuskrise als Krise der Stadt	15
1.3	Standortfaktoren	22
1.4	Image- und freizeitorientierte Stadtentwicklung	24
1.5	Städteettbewerb und Urban-Ranking	31
1.6	Festivalisierung und Legitimation der Politik	33
1.7	Unternehmen Stadt	35
1.8	Strategie Verantwortung	40
2	Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen	47
2.1	Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship	47
2.2	CSR in der Unternehmenskommunikation	57
2.2.1	Community Relations und Standortpflege	57
2.2.2	Presse- und medienarbeit	58
2.2.3	CSR-Reporting	59
2.2.4	Business-to-Stakeholder-Kommunikation:	60
2.2.5	Kundenkommunikation und Marketing	60
2.2.6	Mitarbeiterkommunikation und Personalentwicklung	61
2.2.7	Mitarbeiterrekrutierung:	61
2.3	CSR im europäischen Kontext	65
2.3.1	CSR-Etablierung in Europa	66
2.3.2	Europäische CSR-Politik	69
2.4	CSR als Element kommunaler Stadtentwicklung	75
2.4.1	Business Improvement Districts	78
3	CSR-Instrumente	87
3.1	Spenden	88
3.1.1	Definition	88
3.1.2	Allgemeine Anwendung	88
3.1.3	Verwendung im Kontext der Stadtentwicklung	89
3.1.4	Rechtliche und steuerliche Situation	90
3.1.5	Tendenzen und Ausblick	91
3.2	Sponsoring	93
3.2.1	Definition	93
3.2.2	Allgemeine Anwendung	93
3.2.3	Verwendung im Kontext der Stadtentwicklung	95
3.2.4	Rechtliche und steuerliche Situation	96

3.2.5	Tendenzen und Ausblick	97
3.3	Corporate Volunteering	99
3.3.1	Definition	99
3.3.2	Allgemeine Anwendung	99
3.3.3	Verwendung im Kontext der Stadtentwicklung	100
3.3.4	Rechtliche und steuerliche Situation	102
3.3.5	Tendenzen und Ausblick	103
3.4	Cause Related Marketing (CRM)	105
3.4.1	Definition	105
3.4.2	Allgemeine Anwendung	106
3.4.3	Verwendung im Kontext der Stadtentwicklung	108
3.4.4	Rechtliche und steuerliche Situation	109
3.4.5	Tendenzen und Ausblick	110
3.5	Public Private Partnerships	111
3.5.1	Definition	111
3.5.2	Allgemeine Anwendung	111
3.5.3	Verwendung im Kontext der Stadtentwicklung	114
3.5.4	Rechtliche und steuerliche Situation	116
3.5.5	Tendenzen und Ausblick	117
3.6	Stiftungen	121
3.6.1	Definition	121
3.6.2	Allgemeine Anwendung	121
3.6.3	Verwendung im Kontext der Stadtentwicklung	124
3.6.4	Rechtliche und steuerliche Situation	126
3.6.5	Tendenzen und Ausblick	128
4	Volkswagen und Wolfsburg	133
4.1	Werkstadt - Wolfsburg	134
4.1.1	Stadt und Werk im Fordismus	135
4.1.2	Projekte früher territorialer Verantwortung	141
4.1.3	Projekte einer Zwischenphase territorialen Unternehmensengagements	146
4.2	VW und Wolfsburg in der Krise	149
4.3	Die neue Form gesellschaftlicher Verantwortung bei VW	157
4.4	Kommunikation und Projektrhetorik der Wolfsburg AG	185
4.5	Akteursverhältnisse der Wolfsburg AG	190
4.6	Labor Wolfsburg - Zusammenfassung	195
5	Die Stiftung „Lebendige Stadt“	199
5.1	ECE und Stiftung „Lebendige Stadt“	200
5.2	Aufbau und Funktion der Stiftung	216
5.3	Die Stiftung als Kommunikationsplattform	232
5.4	Die Ziele von Unternehmen und Stiftung	236

5.5	Strategie statt Verantwortung / Verantwortung als Strategie	240
6	Die Stiftung Elbphilharmonie	245
6.1	Die Elbphilharmonie im Kontext der HafenCity Hamburg	246
6.2	Die Stiftung als Kommunikations- und Fundraisinginstrument	261
6.3	Kommunikation und Projektrhetorik	272
6.4	Hamburger Akteure	279
6.5	Strategie Elbphilharmonie	284
7	Konsequenzen für die Entwicklung von Architektur und Stadt	289
7.1	Engagementwandel und die Funktion von Architektur und Stadtraum	299
7.1.1	Vorindustrielle Phase	300
7.1.2	Industrielle Phase	305
7.1.3	Postindustrielle Phase	311
7.2	CSR und öffentlicher Raum	332
7.2.1	Öffentlicher Raum im Wandel	332
7.2.2	„Öffentlich nutzbare Räume“	343
7.2.3	CSR und traditionelle „öffentliche Räume“	352
7.3	(Inszenierte) Partizipation	359
7.3.1	Partizipation „von unten“	360
7.3.2	Partizipation „von oben“	363
7.3.3	„Postfordistische Partizipation“	366
7.3.4	Unternehmen und Partizipation	368
7.3.5	Partizipation als Event	371
7.3.6	Bedarf nach inszenierter Partizipation	373
7.3.7	Einflüsse auf die Produktion von Stadt und Architektur	376
7.3.8	„Konzeptionen des Wünschenswerten“	381
	Private Stadtteilentwicklung als Labeling-Prozess	
7.3.9	Wirkungen	386
8	Corporate Urban Responsibility	391
8.1	Rückblick	391
8.2	Ausblick	401
8.3	Positionierung	404
	Literatur	407
	Abbildungsverzeichnis	424

Einführung

Die Doktorarbeit „**Corporate Urban Responsibility**“ untersucht die seit einigen Jahren wachsende Anzahl von Projekten aus Architektur und Städtebau, die mit dem Begriff der „Gesellschaftlichen Verantwortung“ von Unternehmen in Verbindung stehen. „Corporate Social Responsibility“ (CSR) oder „Corporate Citizenship“ sind vor allem in den USA und Großbritannien schon seit langem Bestandteil einer Übernahme von gesellschaftlichen Aufgaben durch Unternehmen. Besonders in der nachhaltigen Entwicklung des städtischen Raumes manifestiert sich diese Art des Engagements und prägt dabei neue Prozesse der Stadtplanung und -gestaltung.

Angesichts des fortschreitenden gesellschaftlichen und ökonomischen Strukturwandels bilden sich zunehmend auch in Mitteleuropa sowohl unternehmerische Einzelinitiativen als auch hybride Akteurskonstellationen aus Staat und Wirtschaft, die gesellschaftliche Aufgaben übernehmen. Diese Entwicklung geht mit einem Wandel der Anforderungen an städtische Räume einher: Waren städtische Räume unter fordistischen (Arbeits-)Bedingungen auf die räumliche Homogenisierung und Sicherung sozialer Grundbedürfnisse ausgerichtet (Daseinsvorsorge), streben Städte nun unter postfordistischen Einflüssen nach einer Differenzierung und einzigartigen Attraktivität mit Alleinstellungsmerkmalen, um sich im globalen Standortwettbewerb angesichts einer durch Tertiärisierung gestiegenen Unternehmensmobilität zu behaupten. Sozialräumliche Komponenten werden diesem Ziel untergeordnet oder in eine zunehmend unternehmerische, strategische Stadtsteuerung überführt. Für die Stadt als Unternehmensstandort gelten folglich neue Entscheidungskriterien zur Firmenansiedlung oder dem Verbleib ihrer produktiven Kräfte: „weiche Standortfaktoren“ gewinnen gegenüber den „harten Standortfaktoren“ an Bedeutung und müssen ausgebaut und kommuniziert werden. Die Bereitstellung qualitativer „weicher Standortfaktoren“ (soziales Klima, Freizeit- und Kulturangebot, Umweltqualität, Bildung u.a.) erweist sich für die meisten Städte angesichts ihrer begrenzten finanziellen Möglichkeiten jedoch als zunehmend schwierig. Dementsprechend werden kooperative Modelle forciert, die Unternehmen als gesellschaftlich engagierte lokale Akteure einbinden. Unter dem Begriff einer territorialen gesellschaftlichen Verantwortung bilden sich somit vermehrt Wachstumsallianzen, die mit verschiedenen Instrumenten Projekte initiieren, welche zum einen lokale Qualitäten aufbauen und Rückbettung in regionale Kontexte erlauben, zum anderen global wie lokal möglichst imagefördernd für Stadt und Unternehmen wirken sollen. Den Unternehmen wird mit dieser Entwicklung die Möglichkeit eröffnet, neue Kommunikationswege zu Kunden, Mitarbeitern oder politischen Kräften zu erschließen. CSR-Aktivitäten können somit Bestandteil einer veränderten Thematisierung

städtischer Räume sein und auf neue Formen der Stadtentwicklung unter Einbindung der Unternehmen wirken.

Vor diesem Hintergrund wird ein Überblick über „Corporate Social Responsibility“-Aktivitäten im Kontext der Stadtentwicklung gegeben und die bereits erfolgte Entwicklung dokumentiert (etwa die Gründung von Business Improvement Districts). Public-Private-Partnerships, Corporate Volunteering, Sponsoring, Stiftungen, Spenden und Cause Related Marketing werden als CSR-Instrumente definiert und ihre Wirkungsweise erläutert (inklusive ihrer steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen). Dabei wird besonders die wachsende Funktion des „gesellschaftlichen Engagements“ als Bestandteil der Unternehmenskommunikation betrachtet. Hinsichtlich einheitlicher gesetzlicher Grundlagen wurde Deutschland als Betrachtungsraum gewählt, auch wegen eines besonders ausgeprägten Stiftungswesens.

Anhand von drei Fallbeispielen wird die Methodik und Umsetzung von CSR-Aktivitäten als Stadtentwicklungselement analysiert und ihr Einfluss auf die Produktion von Architektur und Stadtraum beschrieben:

1. Die „**Wolfsburg AG**“ als Public-Private-Partnership zwischen der Stadt Wolfsburg und der Volkswagen AG: Beginnend mit dem ersten gesellschaftlichen Engagement der Volkswagen AG am Firmensitz Wolfsburg in den 1950er Jahren (Spenden für den Aufbau öffentlicher Infrastruktur) wird die Entwicklung bis zur aktuellen strategischen CSR-Tätigkeit (Wolfsburg AG) aufgezeigt und analysiert.
2. Die Stiftung „**Lebendige Stadt**“, als gesellschaftliches Engagement der ECE GmbH & Co. KG, Hamburg: Der Stiftungszweck - die Förderung der „lebendigen Stadt“ - und die Stiftungsaktivitäten werden der Geschäftstätigkeit des Betreibers von innerstädtischen Shoppingcentern gegenübergestellt. Dabei wird dargestellt, wie die Stiftung als Kommunikationsinstrument eingesetzt wird. Die um Stiftung und Unternehmen geführten öffentlichen Diskurse zu deren Wirkung auf Stadtentwicklungsprozesse werden dokumentiert.
3. Die Stiftung „**Elbphilharmonie**“ als Fundraising- und Kommunikationsinstrument für den Bau und Betrieb der Elbphilharmonie Hamburg: Die Stiftung Elbphilharmonie bietet Unternehmen die Möglichkeit, den Bau der Elbphilharmonie durch CSR-Instrumente zu unterstützen (z.B. Cause Related Marketing der Firma Darboven), das Vorhaben selbst ist ein PPP-Projekt. Die Projektumsetzungsstrategie wird be-

schrieben und hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf den Architekturbedarf untersucht.

Ziel dieser Fallbeispielbetrachtungen ist einerseits, die Möglichkeiten und Funktionsweisen von Stadtentwicklungsmodellen mit CSR-Instrumenten aufzuzeigen und ihre Stärken und Schwächen darzustellen. Andererseits wird die neue Organisation und die Einflussnahme auf Gestaltung und Nutzung städtischer Räume kritisch hinterfragt – auch vor dem Hintergrund politischer Prozesse. Im Vordergrund der inhaltlichen Darstellung stehen dabei insbesondere Aspekte der Projektrhetorik und der jeweiligen Kommunikationsstrategien. Welcher Kommunikationswert und -anspruch besteht bezüglich der geförderten Projekte und wie äußert sich dies in der Produktion von Architektur und Städtebau? Dazu wird die historische Entwicklung des Einsatzes von Maßnahmen gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen in der Stadtentwicklung nachgezeichnet und in zeitliche Phasen eingeordnet. Am Beispiel des „öffentlichen Raumes“ werden neue Einflüsse und Produktionsformen aufgezeigt, die durch die Einbindung von CSR-Aktivitäten wirken. Neue Formen der Mitbestimmung und Mitgestaltung von und mit Unternehmen im Stadtentwicklungskontext werden vor dem Begriff der („inszenierten“) Partizipation abschliessend untersucht.

Ein perspektivischer Ausblick auf eine Einbindung von CSR-Instrumenten in der Stadtentwicklung und ein Ansatz der planerischen Positionierung bilden den Abschluss der Arbeit.

Stadt und Ökonomie im Wandel

In den europäischen Städten haben sich durch grundlegende ökonomische, technologische, demographische und politische Veränderungen in den letzten Jahrzehnten Entwicklungsprozesse herausgebildet, die auf den sich auflösenden Fordismus reagieren und das Bild der Städte massiv verändern. Die Globalisierung und der zunehmende Einsatz neuer und immer schnellerer Informations- und Kommunikationstechnologien lassen Distanzen schrumpfen und führen zu neuen Rahmenbedingungen und Organisationssystemen. Unternehmen übernehmen in den neuen Systemen und Strukturen der „unternehmerischen Städte“ Positionen, die sich über ihr bisheriges Handlungsfeld hinaus erstrecken. Der Staat strukturiert seine Aufgabenfelder neu und gibt Verantwortung an Gesellschaft und Ökonomie ab oder ordnet sie neu. Daraus ergeben sich neue Verantwortungs- und Handlungsbereiche bei den Unternehmen. Die Gestaltung von Stadt und Architektur wird damit unter neue Entwicklungsparameter gestellt.

1.1 Von der Industrie- zur Dienstleistungsstadt

Die Entwicklung der europäischen Städte war über lange Zeit geprägt durch eine fortschreitende Industrialisierung und Technisierung und die daraus resultierende dominante fordistisch-tayloristische Organisation und Systematik.¹ Die ökonomischen Expansionsphasen bildeten von der „Industriellen Revolution“ bis in die 1970er Jahre die Grundlagen für eine homogene auf moderner Produktionsprozesse beruhenden Gesellschaftsstruktur und waren die Basis der Urbanisierung Europas – Industrialisierung und Verstädterung bedingten und verstärkten sich praktisch gegenseitig. Bis in die Nachkriegszeit entwickelte sich der städtische Raum zum Spiegel der modernen Industriegesellschaft, in seiner höchsten Entwicklungsstufe war er vorwiegend von gewerkschaftlich abgesicherter Massenarbeit mit Standardisierung und mittelschichtorientiertem (Massen-)Konsum geprägt. Bis dahin mussten jedoch auch die Folgen einer rasanten Industrialisierung überwunden werden, die oft unwürdige städtische Lebensbedingungen mit sich gebracht hatte – Lösungsansatz war der Städtebau der

¹ Der Begriff Fordismus geht auf den amerikanischen Unternehmer Henry Ford (1863-1947) zurück, dem Gründer der „Ford Motor Company“. Das Konzept der modernen Fertigung von Fahrzeugen in den Fordwerken gilt als revolutionärer Beitrag zur Entwicklung moderner Massenproduktion. U.a. Antonio Gramsci prägte den Begriff und bezeichnete mit ihm das System, welches nach dem 1. Weltkrieg zur Durchsetzung des Kapitalismus beitrug. Der Roman „Brave New World“ (1932) von Aldous Huxley, baut auf dem Fordismus auf. Er beschreibt eine staatlich komplett durchstrukturierte und geordnete Welt der Zukunft.

Der Taylorismus bezieht sich auf den US-Amerikaner Frederick Winslow Taylor (1856–1915). Taylor glaubte daran, Management, Arbeit und Unternehmen mit einer rein wissenschaftlichen Herangehensweise (Scientific Management) optimieren zu können, damit soziale Probleme lösen und „Wohlstand für Alle“ erreichen zu können.

Moderne, der die neuen technischen Möglichkeiten zur Verbesserung der Lebensbedingungen zu nutzen suchte.²

„Das Bild der fordistischen Stadt war gekennzeichnet durch starke Agglomerationsprozesse, die Standardisierung und Industrialisierung des Bauens, Kleinfamiliarisierung und weitreichende soziale Desintegrationsprozesse mit der Folge der Erosion traditioneller soziokultureller Milieus (z.B. Arbeitersiedlungen). Gestützt auf die massenhafte Durchsetzung des Automobils („autogerechte Stadt“) entwickelten sich extreme räumlich-funktionelle Differenzierungen, gekennzeichnet durch Suburbanisierung, Satellitenstadtbildung, die Verödung der Innenstädte, das Aussterben kleinerer Produktions- und Handelsbetriebe bei gleichzeitigem Aufblühen innerstädtischer Warenhäuser und von Discountmärkten auf der grünen Wiese.“
(Esser/Hirsch 1987, S. 39f)

In der sozialen Marktwirtschaft übernimmt der Sozialstaat mit Verwaltung und Regierung die Aufgabe, durch Ausgleichs- und Umverteilung sowie soziale Absicherungsmechanismen (Wohlfahrtsstaat / Daseinsvorsorge) Homogenität herzustellen. Das politische Parteiensystem ist an den Blöcken orientiert, die sich durch die Produktionsbedingungen unter den Arbeitskräften herausbilden – so gilt etwa die Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD) traditionell als Interessenvertreter der Arbeiter. Das Bild der modernen „Industriellen Verstädterung“ orientierte sich ebenfalls an monofunktionalen Fertigungsprozessen und setzte der industriellen Produktion die städtische Infrastruktur gegenüber – etwa als autogerechte Stadt. Bezeichnend für das Modell der fordistischen Gesellschaft ist die räumlich-funktionale Trennung von Arbeiten, Wohnen und Freizeit als dominante Raumkonzeption.

„Die auf dem Prinzip der Teilung und kontrollierten Verknüpfung basierende Logik des funktionalen Städtebaus zielte darauf ab, die Alltagspraxis der Bewohner durch die Organisation eines seriellen Rasterraums zu normalisieren und zu normieren.“ ...

„Ziel war die ‚Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse‘ und eine gesamtgesellschaftlich ausgewogene Wohlfahrtssituation auf der Grundlage einer prosperierenden Ökonomie.“
(Ronneberger, 1998, S. 1)

In dem vom Fordismus geprägtem Sozialstaat kommen gesamtgesellschaftliche Ausgleichsverfahren zum Einsatz, die der Bereitstellung von Wohnraum, Bildung, Kunst oder Kultur dienen. Kunst und Kultur werden in diesem Kontext eher als sozialstaatliche Bildungsmaß-

² vgl. Fallbeispiel Wolfsburg AG

nahmen verstanden denn als Kapitalanlage etwa in Bezug auf die heutige Imageentwicklung der Städte.³

Mit der „Krise des Fordismus“⁴ ab den 1970er Jahren wird das homogene Gleichgewicht zunehmend aufgelöst und durch eine ausdifferenzierte und heterogene wie flexible Struktur ersetzt – den so genannten Postfordismus.⁵ Dabei resultiert der Postfordismus in der Konsequenz aus der stetigen Weiterentwicklung der fordistischen Industrie – der Fordismus ist sozusagen selbst Ursache seiner Transformation und Aufhebung. Als grundlegende technologische Erneuerungen gelten insbesondere die Fortschritte in den Kommunikations- und Informationstechnologien durch Digitalisierung. Der Stadtsoziologe Manuel Castells beschreibt in seinen Veröffentlichungen den Beginn und Verlauf dieser Informationsära und -gesellschaft. Eine treibende Kraft ist die kontinuierliche Entwicklung der Informations- und Telekommunikationstechnologie, welche die Gesellschaft fundamental umgestaltet. Die weite Verbreitung von Internet, mobiler Telekommunikation und anderen Medien hat starken Einfluss auf die ökonomische Entwicklung. Arbeitsorganisation, Arbeitsgruppen und Arbeitsintegration können nun flexibler gestaltet werden. Neue Produktionsformen wie Kleinserien und starke Produktdifferenzierungen werden möglich. Die Fließband- und Massenproduktion wird deshalb in den Industriestaaten zunehmend abgebaut oder durch wissens- und technologieintensive Produktionsformen und Automatisierungsprozesse ersetzt. Die bis dahin dominante Anzahl niedrig qualifizierter Arbeitskräfte sinkt, dagegen steigt die Menge der hoch qualifizierten und spezialisierten Mitarbeiter in den Unternehmen. So entstehen im Zuge der Tertiärisierung einerseits Arbeitsplätze bei den neuen Unternehmen, die aus der Informations- und Kommunikationstechnologie hervorgehen, und andererseits bei den traditionellen Konsumgüterproduzenten, die ihre Produktion entsprechend umstellen oder durch die Möglichkeiten der Globalisierung verlagern: So haben viele westliche und japanische Konsumgüterproduzenten Teile ihrer Produktionskapazitäten mit einfachem und personalintensivem Lohnarbeiterbedarf in Länder mit niedrigem Lohnniveau ausgelagert oder an externe Zuliefer-

³ Die Idee der Solidargemeinschaft bezog sich dabei hauptsächlich auf den nationalen Raum und die Gruppe der Sozialversicherten, wogegen mit Ausgleichsverfahren, zum Beispiel Migranten und Frauen benachteiligt wurden. „*Trotz und aufgrund solcher Einschränkungen entwickelte sich der Nationalstaat zu einem Raum, in dem Politik, Ökonomie und Soziokultur ein relativ kohärentes Verhältnis zueinander aufwiesen (Hirsch 1993).*“ vgl. Ronneberger 1998, S.1

⁴ Der Begriff der Krise des Fordismus drückt vor allem die Probleme der bestehenden industriellen Produktion aus, die durch den Anstieg individualisierter Nachfrage entstehen, aber auch durch Faktoren wie der Ölkrise von 1973, Konkurrenz durch Globalisierung oder wachsenden Umweltproblemen ausgelöst wurden.

⁵ Der begriff des Postfordismus wird hier aus seiner Ableitung aus dem Fordismus verwendet, später erweitert und spaltet sich das Begriffsfeld: Postindustrialismus, Postmoderne, fünftes Kondratiev, etc.

firmen weitergegeben⁶ - beispielhaft für diese Entwicklung ist die Textilindustrie. Folge dieser Outsourcing-Methodik ist, dass bei den Stammbetrieben in den Hochlohnländern häufig nur mehr Beschäftigte in den Unternehmenszentralen mit Aufgaben wie Konzernverwaltung, Steuerung der globalen Zulieferprozesse, Produktentwicklung, Vermarktung und Imageaufbau verbleiben, also Arbeitsfeldern mit hohem Kommunikations- und Wissensanteil. Da sich diese Arbeitsplätze jedoch nicht unbedingt unter dem Begriff der Information (Informationstechnologie) subsumieren lassen, wird der flexiblere Begriff der Wissensgesellschaft gegenüber dem der Informationsgesellschaft bevorzugt angewendet.⁷

Mit der Herausbildung von neuen Berufsfeldern, die nicht an die physische Produktion, sondern die Anwendung von Wissen gekoppelt sind, ändern sich auch die Organisationsstrukturen in den Unternehmen. Flache und dynamische Hierarchien lösen starke Hierarchisierungsformen ab (De-Hierarchisierung), Verwaltungen werden entbürokratisiert und privatwirtschaftlich organisiert. Zudem werden die Investitionen in Forschung und Entwicklung gesteigert, um technologischen Vorsprung und Fortschritt zu sichern.

Mit den ökonomischen Veränderungen und der Entwicklung zur überwiegend postfordistischen Produktion ist auch der strukturelle Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft⁸ verbunden, was insbesondere durch neue ausdifferenzierte Beschäftigungsstrukturen und -verhältnisse geprägt wird: So entstehen im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen zum einen Arbeitsplätze für gut ausgebildete, hochbezahlte Spezialisten innerhalb global aufgestellter Konzerne, zum anderen für gering entlohnte einfache Hilfskräfte wie Bürohilfen und Reinigungspersonal.⁹ Hinzu kommen Berufsfelder im Tourismus- und Freizeitsektor, die meist durch einfache Servicedienste und wenige hochbezahlte Management-Tätigkeiten geprägt sind.¹⁰

Die Verschiebung zu Gunsten ausdifferenzierter und flexibler Dienstleistungstätigkeiten verursacht zudem eine Abnahme so genannter Normalarbeitsverhältnisse, d.h. der unbefristeten, arbeits- und sozialrechtlich abgesicherten Vollzeitbeschäftigungsverhältnisse von überwiegend männlichen, großbetrieblich organisierten Beschäftigten, meist mit Gewerkschaftszugehörigkeit. Mehr und mehr werden Arbeitsverhältnisse in differenzierten Vertragsformen wie Teilzeitarbeit, Werk-, Zeitarbeits- oder befristeten Verträgen organisiert.

⁶ „Lean Production“

⁷ Daniel Bell, amerikanischer Soziologe, popularisierte das Konzept der Wissensgesellschaft 1973 in seiner Studie „The Coming of Post-Industrial Society“ /dt. „Die nachindustrielle Gesellschaft“.

⁸ vgl. Häussermann/ Siebel 1995

⁹ vgl. Sassen 1991, S.217-219

¹⁰ vgl. Häußermann/ Siebel 1995, S.104-108

Aus diesen Entwicklungen leiten sich auch weitgefächerte, individualisierte Verhaltensweisen ab, beispielsweise im Bereich des Konsumverhaltens oder der persönlichen Absicherung (staatliche Sicherungssysteme werden durch private individuelle abgelöst). Daraus resultiert wiederum die Schwierigkeit, etwa für Politik oder Konsumgüterindustrie, auf die verschiedenen ausdifferenzierten Bedarfsgruppen zu reagieren.

So zeigt sich ein maßgebliches Charakteristikum der Dienstleistungsgesellschaft: Die relativ klar strukturierte und definierte Mittelschicht erodiert als Bezugssystem, es kommt zu einer Komplexität und Pluralisierung, auf die die ökonomischen, politischen, sozialen und kulturellen Systeme reagieren.

1.2 Die Fordismuskrise als Krise der Stadt

Betrachtet man die ökonomische Entwicklung vom Fordismus zum Postfordismus als logische Konsequenz des technischen Fortschritts, so bezieht sich die Problematik der fordistischen Krise vor allem auf weniger dynamische Strukturen, die in Folge mangelnder Anpassungsfähigkeit und struktureller Trägheit kollabieren oder inkompatibel werden. Entsprechend ist die fordistische Krise insbesondere eine Krise der fordistischen (Industrie-)Stadt, ihrer Organisationssysteme, Infrastrukturen und Institutionen¹¹. Dabei wirken vor allem zwei grundlegende, als „auflösend“ bezeichnete Kräfte auf die Stadt, die sich in die Wirtschaftsprozesse eingeschrieben haben und damit auch die traditionellen Bindungen zum städtischen Raum massiv beeinflussen:¹²

Digitalisierung: In dem von Manuell Castells bezeichneten Informationszeitalter sind es die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien¹³, die bisher unbekannte Möglichkeiten zur Überwindung von Raum und Zeit zulassen. Breitbandtechnologien, Internet oder GPS haben nicht nur starke Auswirkungen für die ökonomische Entwicklung - auch physische Räume werden damit neuen Bedingungen unterworfen. Daraus resultierten Debatten, welche Rolle die physische Ortsgebundenheit noch spiele oder ob die Existenz des Urbanen gefährdet sei. Die Verringerung und Auflösung von Distanzen im Hinblick auf Kommunikation und Datenaustausch hat die These vom „Tod der Entfernung“ populär gemacht

¹¹ vgl. Esser/Hirsch 1987, S.39f

¹² vgl. Läßle 2001/2003

¹³ vgl. Castells 1989/1996

(„death of distance“)¹⁴. Mit der „City of Bits“¹⁵ nimmt beispielsweise W. Mitchell Bezug auf eine Verschiebung des physischen Raumes in die Virtualität.¹⁶

Durch „Digitalisierung“ und gestiegene Mobilität wurde die zweite wirkende Kraft gefördert: die *Globalisierung*. Die neuen Informationstechnologien haben die weltweite Vernetzung und einen intensiven globalen Austausch von Waren und Daten ermöglicht.¹⁷ Mit dem als Globalisierung bezeichneten Zuwachs weltweiter wirtschaftlicher und sozialer Bindungen haben sich besonders die Rahmenbedingungen für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft verändert; Unternehmensstandorte werden neu bewertet und selektiv in die sich ausdifferenzierende Arbeitsteilung einbezogen. Davon sind besonders jene Städte betroffen, deren Rolle und traditionelle Funktionen als nationale oder regionale Zentren sich in der globalen Ökonomie verändern. Die höhere Mobilität von Menschen, Waren und Kapital begünstigt die Lösung der Unternehmen und der Gesellschaft aus ihren lokalen, traditionellen Bindungen. Anthony Giddens nennt diesen Prozess des HerauslöSENS „disembedding“, in der deutschen Übersetzung als „Entbettung“ bezeichnet.

„Unter Entbettung verstehe ich das ‚Herausheben‘ sozialer Beziehungen aus ortsgebundenen Interaktionszusammenhängen und ihre unbegrenzte, Raum-Zeit-Spannen übergreifende Umstrukturierung.“

(Anthony Giddens 1996, S.33)

Einen Vorteil der Globalisierungsdynamik haben die weltweit agierenden und vernetzten Großkonzerne für sich erschlossen – Flexibilität. Die „Global Player“ nutzen im Rahmen ihrer global angelegten wirtschaftlichen Kalkulationen die Möglichkeiten über Unternehmens-, Branchen- und Landesgrenzen hinweg um profitable Effekte zu erzielen. Dabei werden die jeweiligen Standortvorteile ausgenutzt, um sich die aus der Vernetzung ergebenden Wettbewerbsvorteile zu sichern. So ermöglichen beispielsweise Outsourcing und die Auswahl der jeweils günstigsten Zulieferer die Nutzung einer globalen Materialbeschaffung. Bezeichnend ist die Verlegung von Unternehmensabteilungen in Länder oder Städte mit „günstigeren“ Arbeitsbedingungen (d.h. geringeres Lohnniveau, weniger Sozialleistungen etc.), größeren gesetzlichen Freiheiten oder geringeren moralischen und ethischen Verpflichtungen¹⁸. Die wachsende globale Kapitalmobilität hat zudem in den vergangenen Jahrzehnten dazu geführt, dass sich die Besitzverhältnisse von Unternehmen oft nicht mehr mit den Standorten oder

¹⁴ vgl. Cairncross 2001

¹⁵ vgl. W. Mitchell 1995

¹⁶ vgl. Rötzer 1995

¹⁷ darauf bezieht sich auch der Begriff der Netzwerkgesellschaft (M. Castells)

¹⁸ Callcenter werden beispielsweise in Länder außerhalb der EU verlegt, etwa in die Türkei, wo auch viele deutschsprachige Arbeitskräfte zu günstigen Bedingungen eingesetzt werden können

Produktionsorten decken – sie etwa in globale Hedge-Fonds oder Holdings überführt wurden, die ihren Firmensitz in den Finanzmetropolen oder Offshore-„Steuroasen“ haben und mit geringem Personal Entscheidungen mit hoher Standort- und Kulturdistanz treffen („absentee owned“).¹⁹

„Das transnationale Unternehmen wird – dieser Logik entsprechend – ‚standortlos‘, denn sein eigentlicher ‚Standort‘ ist ein sich ständig veränderndes nationales Netz, das eingebunden ist in einen globalen Raum der Ströme.“

(Läpple 2003, S. 67)

Die durch Digitalisierung und Globalisierung bedingten Veränderungen im unternehmerischen Handeln haben somit bisherige Standortbeziehungen in vielen Fällen aufgelöst oder in neue Formen überführt, was mit Begriffen wie „Entgrenzung“ oder „Verflüssigung“ beschrieben wird. Als Konsequenz wurde vielfach die existentielle Gefährdung der Stadt befürchtet, die als Ausdruck der fordistischen Produktivkräfte und ihrer Gesellschaft galt. Insbesondere vor dem Hintergrund der informationstechnischen Neuerungen wurde die Frage aufgeworfen, ob physische Ortsgebundenheit noch wichtig sei und inwieweit die Existenz des Urbanen (gerade hinsichtlich der Kommunikation) davon betroffen ist. Diese „Enträumlichung“ wurde etwa durch M. Castells so charakterisiert, dass der „Raum der Ströme“ („space of flow“) den „Raum der Orte“ („space of place“) zunehmend dominiert, dass sich Räume also unabhängig von natürlichen oder administrativen Grenzen verflüssigen²⁰. Der Anthropologe Arjun Appadurai spricht von einer vollkommenen Entterritorialisierung politischer und kultureller Identitäten.²¹ In den 1990er Jahren fanden in der gesellschaftswissenschaftlichen Auseinandersetzung Thesen vom „Zerfall der Städte“²² oder vom „Ende der Stadt“²³ eine weite Verbreitung.

Gestützt werden solche Argumentationen und Überlegungen auch durch die strukturellen Probleme, die infolge des Rückzugs der fordistischen Produktionsbetriebe aus den europäischen Städten entstanden, beispielsweise innerstädtische - mitunter umweltbelastete - Industriebrachen. Vor allem die industriellen Kernregionen wurden von Betriebsschließungen oder -verlagerungen stark getroffen – etwa im Ruhrgebiet (Stahl- und Bergbauwesen), aber auch Zentren der Automobilindustrie (Wolfsburg, Detroit, etc.). Typisch fordistische Städte waren durch den Wegfall der Arbeitsmärkte besonders durch Abwanderungsbewegungen und

¹⁹ vgl. Polanyi 1978

²⁰ vgl. Castells 1996

²¹ vgl. Appadurai 1996

²² vgl. Siegel 1996

²³ vgl. Touraine 1996

Schrumpfungsprozesse charakterisiert.²⁴ Ferner verloren die urbanen Kernstädte in den 1990er Jahren Teile ihrer Bevölkerung an die peripheren Randgebiete und bildeten das Phänomen der „Zwischenstädte“²⁵ oder auch „edge cities“²⁶ aus. Der amerikanische Stadtplanungstheoretiker J. Friedmann beschreibt in seinem Buch „The Prospect of Cities“ den Tod der Städte:

„The City is dead. It vanished sometime during the twentieth century. As it grew in population and expanded horizontally, many attempted to rescue it, to revive it, to hold back urban sprawl, to recover a sense of urbanity and civic order. But the forces that led to its demise could not be held back, much less reversed. What remained were palimpsest and memories; the city had become a metaphor. I shall refer to these remains as 'the urban'.” (Friedmann 2002, S. Xi zitiert in Läßle 2003, S. 62)

Darüber hinaus wird aber auch erkannt, dass sich das Urbane über die Städte hinaus ausdehnt und zu einer globalen Urbanisierung führt, die auch das Ländliche mit einschließt²⁷. Die Entgrenzungsprozesse haben folglich nachweisbare Probleme in den Städten hinterlassen, die die Thesen vom Verschwinden der Städte und des städtischen lokalen Raumes unterstützen – das ist jedoch nur ein Aspekt in einem Kontext, der die Veränderungen auch als Neukonfiguration, als natürlichen Wandlungs- und Entwicklungsprozess beschreibt, in dem die Stadt als lokale Instanz nicht abgeschafft wird:

„No space disappears in the course of growth and development: the worldwide does not abolish the local.” (Henri Lefebvre 1994, S.86)

Im Kontext dieser Aussage wurden entgegen der These vom Verschwinden der Städte Erklärungsansätze formuliert, wonach infolge der Globalisierung anstelle einer Auflösung des Raumes eine Neukonfiguration und Reprogrammierung räumlicher Beziehungen und Bestimmungen stattfindet. Die Effekte der Globalisierung werden dabei als „Reterritorialisierung“ sowohl sozio-ökonomischer als auch politisch-institutioneller Räume verstanden, die sich gleichzeitig auf mehreren, sich gegenseitig überlagernden geographischen Ebenen (scales) entfaltet.²⁸ Dabei wird davon ausgegangen²⁹, dass das Kapital zur besseren Zirkulation

²⁴ vgl. Oswalt 2003/ 2005, Göschel 1998, u.a.

²⁵ vgl. Sieverts 2000

²⁶ vgl. Garreau, 1991

²⁷ vgl. „Weltstadthypothese“, World City Hypothesis, Friedmann 1986

²⁸ vgl. Brenner 1997, S. 8

²⁹ aufbauend auf David Harveys und Henri Lefebvres theoretischen Überlegungen über das Verhältnis zwischen Kapital, Raum und Zeit (1982, zit. in Brenner 1997, S. 9)

Raum überwinden muss und gleichzeitig die „*Produktion von Raum und räumlichen Konfigurationen voraussetzt*“ - was heißt, dass für bestimmte Waren- oder Kapitalströme spezifische (stadt-)räumliche Konfigurationen nötig sind. Entscheidend ist, dass sich im Spannungsfeld zwischen Lokalem und Globalem neue raumbestimmende Muster in die Stadt einschreiben, in denen sowohl Merkmale einer Globalisierung als auch einer Lokalisierung auszumachen sind.

„Das Lokale muß als Aspekt des Globalen verstanden werden, Globalisierung heißt auch: das Zusammenziehen, Aufeinandertreffen lokaler Kulturen, die in diesem ‚clash of localities‘ inhaltlich neu bestimmt werden müssen.“ (Beck 1997, S.90)

Der in Großbritannien lehrende Geograph Erik Swyngedouw stellt mit dem Konzept der „Glokalisierung“ diese Komplementarität von Globalisierung und Lokalisierung begrifflich dar³⁰.

Globalisierung wird danach als „Ausdehnung und Intensivierung sozioökonomischer Beziehungen im globalen Maßstab“ beschrieben, in deren Folge ehemals „räumlich begrenzte und lokal gebundene Handlungssituationen“ eine Einbindung in global vernetzte Beziehungen erfahren³¹. Glokalisierung beschreibt in diesem Zusammenhang die Interdependenz und Komplementarität lokaler und globaler Ereignisse.³² Gleichzeitig wurde der Begriff der „Glocalisation“ auch von dem Soziologen Roland Robertson³³ publiziert und beschrieben als „*the simultaneity – the copresence – of both universalizing and particularizing tendencies*“.^{34, 35}

Vor diesem Hintergrund sehen sich Unternehmen bei der Festlegung ihrer „globalen Standortstrategien“ und Bewertung lokal gebundener Produktivitäts- und Innovationsvorteile mit einer neuen, aus lokalen und globalen Faktoren gekoppelten Komplexität konfrontiert – dem „Standort-Paradoxon in einer globalisierten Wirtschaft“. Michael Porter benennt dieses Standortparadoxon einer globalen Wirtschaft wie folgt³⁶:

„Gerade in einer Situation, wo Unternehmen sich Kapital und Güter, Information und Technik weltweit per Mausclick beschaffen können, ist ihre spezifische Wettbewerbssituation viel-

³⁰ vgl. Swyngedouw 1992, S. 40ff

³¹ vgl. Giddens 1995

³² vgl. Altvater & Mahnkopf 1999, Krätke 1997

³³ vgl. Robertson, Glocalization: time-space and homogeneity, in Featherstone u.a. 1995

³⁴ vgl. Robertson 1998: Glokalisierung: Homogenität und Heterogenität in Raum und Zeit. in: Beck 1998

³⁵ vgl. „local-global nexus“ (Peck & Tickell, 1994), „local-glocal interplay“ (Dunford & Kafkalas 1992), „glurbanization“ (Jessob, 1988)

³⁶ vgl. Porter 1991/1998

fach von der jeweiligen städtischen oder regionalen „Einbettung“ abhängig. Diese lokal gebundenen Wettbewerbsvorteile beruhen nach Porter „auf der Konzentration von hochspezialisierten Fähigkeiten und Kenntnissen, Institutionen, Konkurrenten sowie verwandten Unternehmen und anspruchsvollen Kunden. Geographische, kulturelle und institutionelle Nähe führt zu privilegiertem Zugang, engeren Beziehungen, kräftigen Anreizen und weiteren Produktivitäts- und Innovationsvorteilen, die sich schwerlich aus der Ferne nutzen lassen.“ (Läpple in Jahrbuch Stadt und Region, 2003, S.69/70)

Mit Globalisierung und Digitalisierung findet also auch eine spezielle Art der Lokalisierung statt, denn der Informationsaustausch erfolgt nicht nur und bevorzugt über die neuen Informations- und Kommunikationssysteme, sondern ebenso verstärkt persönlich und „face to face“. Besonders in den urbanen Zentren haben sich so genannte „high touch“-Aktivitäten (Mode-, Designbranche etc., die so genannten „Creative Industries“) etabliert. Aber auch Angehörige des Finanz- und Bankenwesens (dem „FIRE-Sector“ - finance, insurance and real estate) benötigen den städtischen Raum, um real miteinander in Kontakt treten zu können – womit auch die Konzentration in einigen dominanten Finanzzentren begründet wird, den Global Cities³⁷. Gerade die informationsintensiven Wirtschaftsbereiche benötigen für den Austausch kontextgebundenen Wissens das viel beschriebene „tacit knowledge“ und „sticky knowledge“,³⁸ somit den städtischen Raum mit seinen gemeinsamen kognitiven, kulturellen und sozialen Kontexten³⁹. Der real existierende und erfahrbare städtische Raum mit seinen informellen Regeln und Traditionen dient dabei der Herstellung von Vertrauensverhältnissen⁴⁰, um Risiken im wirtschaftlichen Handeln zu minimieren⁴¹. Städtischer Raum bzw. lokale Eingebundenheit ist somit im privaten wie wirtschaftlichen Kontext ein Faktor zur Herstellung von Sicherheitsempfinden.⁴²

Im unternehmerischen Bereich sind die Nutzbarkeit persönlicher Kontakte und Netzwerke („embeddedness“) und die Möglichkeiten zur Generierung von Zufallskontakten insbesondere für die Bildung von Innovationsmilieus entscheidend.⁴³

³⁷ vgl. Sassen, 2001

³⁸ „Die Mitte wird in einer Zeit des funktionalen Wandels paradoxerweise umso stabiler und bedeutsamer sein, je weniger sie funktional gebunden und je stärker sie symbolisch aufgeladen ist...“ Sieverts 1997, S.36

³⁹ vgl. Amin/Graham 1997

⁴⁰ Stichwort: „institutional thickness“

⁴¹ vgl. „cluster theorie“ von Michael Porter in Competitive of Nations, 1998

⁴² „Die Stadt muss demnach das Auffangen aus flexibler Arbeits- und Lebensformen ermöglichen“

⁴³ vgl. z.B. Feldman 1994, Hargadon 2003, Kramer 2005

„Für den ‚entgrenzten‘ und deregulierten Wirtschaftsbereich der Wissensproduktion hat die städtische Konzentration von verwandten Betrieben und deren Beschäftigten die Funktion eines ‚Zufallsgenerators‘ für Kontakte, Informationen und Gelegenheiten. Für die Betriebe eröffnet dies vor allem die Möglichkeit einer Reduktion von Risiken.“ (Läpple 2003, S. 71)

Blickt man zurück auf die fordistisch geprägte Industriestadt, so war diese in ihrer räumlichen Funktionsstruktur durch die räumliche und zeitliche Trennung von Arbeits- und Lebenswelt geprägt. Die damit geschaffenen Ordnungs- und Unterscheidungsmerkmale der fordistischen Stadt waren für Gesellschaft und Ökonomie zweckgemäß und bedarfserfüllend. Die neuen flexiblen und ausdifferenzierten Gesellschafts- und Ökonomiebedingungen des Postfordismus korrelieren nicht oder kaum mehr mit diesen (bürokratischen und homogenen) Strukturen, was einerseits Entgrenzungsprozesse verursacht. Andererseits sind, wie beschrieben, die neuen heterogenen Lebens- und Arbeitswelten darauf angewiesen, im städtischen Raum „Rückbettungs“-kontexte herzustellen, diesen dafür zu aktivieren beziehungsweise zu reprogrammieren. Demnach resultiert aus den aufgezeigten städtischen Entgrenzungsprozessen nicht eine Auflösung räumlicher Bindungen, sondern vielmehr eine größere Abhängigkeit von signifikanten räumlichen, insbesondere städtischen Zusammenhängen⁴⁴. Dazu muss der städtische Raum einerseits das neue, sich überlagernde Verhältnis zwischen Arbeits- und Lebenswelt strukturell aufnehmen, andererseits muss er sowohl globale Kompatibilität als auch lokale Identität bzw. Charakteristik einlösen.

Deutlich wird dieses Spannungsfeld auch in den auf Konsumenten fokussierten Marketingstrategien global agierender Unternehmen: So ist beispielsweise die Fastfood-Kette McDonalds mit ihrem globalem Franchise-Konzept nicht generell wettbewerberisch bevorteilt und muss regionale Konfigurationen vornehmen und sich auf lokale Verhältnisse und Charaktere beziehen.

„Die Wettbewerbsvorteile mcdonaldisierter Systeme in den USA lassen sich nicht zur Gänze auf die weltweite Ausbreitung dieses Modells übertragen. (...) Das wird etwa bei den Zugeständnissen deutlich, die McDonalds und andere an die Unwägbarkeiten des lokalen Geschmacks machen mussten (zum Beispiel Curry Burger in Neu Delhi oder Teriyaki Burger in Tokio)“

(G. Ritzer/Stillmann in Beck Globales Amerika, 2003, S.57/58)

⁴⁴ vgl. Läpple 2003, S.71

McDonalds führte beispielsweise eine Kampagne durch, die die Verwendung regionaler Produkte für die angebotenen Waren kommunizierte, dazu „Qualitätsscouts“ an die lokalen Zulieferbetriebe aussandte und auf diese Weise regionale Bezüge und Vertrauen zu erzeugen suchte.



McDonald's – Qualitätsscoutskampagne 2006

Die aktuellen Entwicklungen des Wandels von der fordistischen zur postfordistischen Stadt⁴⁵ zerstören folglich nicht, sondern konfigurieren die Stadt neu. Während die fordistische Stadt von strukturellen Schrumpfungprozessen geprägt ist, ist der Wandel zur postfordistischen Produktion und Dienstleistungsgesellschaft mit Wachstumstendenzen verbunden, die als „Renaissance der Städte“ interpretiert werden.⁴⁶

1.3 Standortfaktoren

Mit dem Zuwachs wissensintensiver Arbeitsmärkte der Dienstleistungsgesellschaft wandeln sich die Ansprüche der Unternehmen bei der Standortwahl. Dabei ist nicht nur das Arbeitsumfeld der Unternehmen ein wichtiges Kriterium, sondern auch das Lebensumfeld der Arbeitskräfte, die den Standort schließlich als attraktiven und lebenswerten Wohnort empfinden müs-

⁴⁵ auch „Postmetropolis“, E. Soja 2000

⁴⁶ vgl. Läßle 2003/ Glaeser 1998

sen und diesen nach kulturellen und sozialen Erfordernissen bewerten. Da sich gerade in den charakteristischen Unternehmen der postfordistischen Stadt Arbeits- und Lebenswelt überschneiden, übertragen sich die entsprechenden Auswahlkriterien auch auf die Standortwahl der Unternehmen. Gerade Berufsgruppen mit hohem Qualifikations- und Bildungsgrad nehmen daher als Nachfrager verstärkt Einfluss auf das soziale und kulturelle Angebot der Städte. Zugleich treten Mitglieder dieser Berufsgruppen selbst als Produzenten ihrer Bedürfnisse in Aktion und gestalten Stadt und Architektur nach ihren Auffassungen durch eröffnete Mitgestaltungsoptionen („creative class“).

Folglich haben sich die Standort-Anforderungen postfordistisch geprägter Unternehmen dahingehend gewandelt, dass die quantifizierbaren „harten“ Standortfaktoren

- ➔ Infrastruktur (technische, institutionelle Infrastruktur)
- ➔ Preisniveau (Löhne, Immobilien, Vorleistungen)
- ➔ Arbeitskräfte (Qualifikation)
- ➔ Förderungen / Subventionen
- ➔ Steuern und Abgaben / gesetzliche Auflagen und Einschränkungen
- ➔ Materielle Ressourcen (Rohstoffvorkommen)
- ➔ Klimatische Bedingungen / Energie / Topographie

für die Wettbewerbsfähigkeit zunehmend durch den steigenden Bedarf an „weichen Standortfaktoren“

- ➔ Lebensqualität (Freizeit- und Kulturangebot, Umweltqualität, medizinische Versorgung)
- ➔ Soziales Klima (Milieu, Mentalität)
- ➔ Politische Stabilität, Bürokratie
- ➔ Image
- ➔ Innovatives Klima / Innovationskraft
- ➔ Bildungs- und Forschungsangebot

bei der Beurteilung von Städten ergänzt oder sogar dominierend werden. In der Ökonomie der Wissensgesellschaft sind attraktive Lebensbedingungen für Hochqualifizierte und ein attraktives Standort-Image zum zentralen Faktor geworden, wogegen in der fordistischen Industriestadt weiche Standortfaktoren eher sekundär für eine Unternehmensansiedlung waren.

Den aus den ausdifferenzierten Beschäftigungsverhältnissen und -formen resultierenden vielschichtigen und individualisierten Lebenskonzepten folgen also ebenso ausdifferenzierte An-

sprüche an städtische Funktionen, die sich grundlegend von denen einer homogenen, Mittelschicht-geprägten Industriegesellschaft unterscheiden. Oftmals sind diese sogar inkompatibel mit den fordistischen Strukturen und in ihrem Nebeneinander bisweilen konkurrierend bis konfliktverursachend⁴⁷. Ein anschauliches Beispiel dieser Entwicklung ist der Tourismus- und Freizeitbereich mit dem Wandel vom Massentourismus (Fordismus) zum Individualtourismus mit ausdifferenziertem breitem Angebot (Postfordismus).⁴⁸

Die Produktion von Wissen, Kunst und Kultur in den Städten und deren Kommunikation ist zu einem elementaren Entscheidungsfaktor geworden, um ansässigen Unternehmen Image wie „Rückbettungskontexte“ zu ermöglichen.

„Hinzu kommt, dass Unternehmen aus dem FIRE-Sektor und dem Bereich der unternehmensorientierten Dienstleistungen in hohem Maße auf Image und immaterielle Werte angewiesen sind. Ein Büro in einem großen Wolkenkratzer in der Stadt funktioniert so als prestigeträchtige Visitenkarte. Für die Renaissance New Yorks in den achtziger Jahren beschreibt Klaus Brake die Bedeutung eines urbanen Milieus, gentrifizierte Stadtteile in unmittelbarer Nähe zum Finanzdistrikt und ein Kulturangebot, das auf die Young Professionals zugeschnitten ist (Brake 1993, 102f.; Roost 40 f.).“ (Michel 2005, S.36)

Imagequalitäten sind somit für die postfordistische Stadt entscheidend – sowohl für die Herstellung eines qualifizierten Arbeitsmarktes als auch für die Darstellung der Unternehmen⁴⁹.

1.4 Image- und freizeitorientierte Stadtentwicklung

Die Zunahme und wachsende Bedeutung der finanz- und unternehmensbezogenen Dienstleistungen, der expandierenden Medien- und Kommunikationsunternehmen und der Tourismusindustrie, ihre gleichzeitige wirtschaftliche Abhängigkeit und Aufwertung von städtischen Räumen haben die Stadtzentren seit den 1980er Jahren mit neuen Funktionen und Nutzergruppen belegt. Kunst und Kultur sind so zur Kapitalanlage der Städte avanciert. Dabei gilt wie bereits genannt die Stadt im postfordistischen Kontext gerade bezüglich dieser Qualitäten als weicher Standortfaktor für die Ansiedlung von Unternehmen und ihrer (potentiellen) Arbeitskräfte als wichtige Ressource. Gleichzeitig wird der städtische Raum verstärkt zum touristischen Ziel, der Städtetourismus entwickelt sich damit zu einer attraktiven Einnahmequelle

⁴⁷ lösen u.a. Segregation oder Gentrifikation aus

⁴⁸ vgl. Urry 2002 / Judd 1999

⁴⁹ vgl. Sewing, „Architektur als Identitätskonstrukt“, in Göschel u.a. 1998, S.68

und Arbeitsbeschaffungsmaßnahme. Die hier entstehenden Arbeitsplätze insbesondere für niedrigqualifizierte Arbeitnehmer kompensieren teilweise den Wegfall industrieller Arbeit.

„Diese Entwicklung ist sowohl Ergebnis als auch weiterhin verfolgtes Ziel von planerischen Strategien, mit denen auf eine Steigerung der Attraktivität der Städte für Bewohner, Hinzuziehende und Touristen sowie Unternehmen abgezielt wird.“ (Roost 2008, S.15 / Bodenschatz 2005).

Städte sind vor diesem Hintergrund dazu übergegangen, entsprechende Maßnahmen zu aktivieren. Sie setzen dabei verstärkt auf Vermarktungsprozesse wie Stadtmarketing, das Handeln der städtischen Institutionen ist zunehmend unternehmerisch geprägt. Die Herstellung von Images wird damit zu einer zentralen Aufgabe von Stadtplanung und Politik sowie Bestandteil so genannter Leitbildentwicklungen im Kontext des Wettbewerbs der Städte. War der Begriff der „Corporate Identity“ bisher den Unternehmen zuzuschreiben, so geht es nun auch um eine „Corporate Identity“ der Stadt.⁵⁰

Zusammengefasst lassen sich die Marketing-Aktivitäten der Städte als Branding-Strategien bezeichnen: „City Branding“ wird dabei als Strategie verstanden, Städte mit einem Image zu versehen und ihnen eine kulturelle Signifikanz zu verleihen, die aus Symbolen und ökonomischen Werten besteht und den Standort zu idealisieren versucht. Dabei geht es vor allem darum, „Authentizität“ zu erzeugen und sich etwa durch bauliche Unikate zu präsentieren („Architekturen des Wunders“) - „einzelne Objekte bürgen hier für die Qualität des Ganzen“.⁵¹

Ein Teil dieser Imageproduktion und -kommunikation bezieht sich deshalb auf symbolträchtige Bauwerke, die als „Signature Buildings“ bezeichnet werden können. So wie in Frankfurt die Wolkenkratzer-Skyline als „Mainhattan“ symbolisch für die verortete Finanzmacht steht, stellen andernorts Sportarenen, Museen, Kunst- und Kulturhäuser kommerzialisierte städtische Wahrzeichen dar (als „soft-qualities“ – z.B. Allianz Arena München, Kunsthaus Graz u.a.) Die gelungene Zeichenhaftigkeit steht hierbei im ökonomischen Interesse und wird zum symbolischen Kapital⁵². Treten bei Bauvorhaben Realisierungsprobleme etwa durch Bürgerproteste auf, gilt zudem ein „kulturelles Image“ als hilfreich bei der Projektumsetzung und Förderung der öffentlichen Akzeptanz⁵³. Spektakuläre Bauwerke und Architekturen sind deshalb wichtige Werkzeuge für spekulative Immobiliengewinne geworden. Sie erhöhen die öffentliche Aufmerksamkeit, den Wert der Entwurfsidee sowie den Marktwert von Architektur und Architekten. Vermarktungsvorteile ergeben sich zudem durch „Star-Architekturen“ namhafter Architekten wie Norman Foster, Rem Koolhaas oder Zaha Hadid, die schon lange als

⁵⁰ vgl. Roost 2008, S.45

⁵¹ Hanno Rauterberg in die Zeit 04.09.2008

⁵² vgl. Zukin 1995

referenzierte und populäre Stars von Investoren genutzt werden⁵⁴. Kultur und Architektur werden als ökonomischer Faktor zu Symbolen und Elementen neuer Wachstumsstrategien. Sie lösen verblasste fordistische Fortschrittssymbole wie Industrieanlagen, Atomkraftwerke oder Autobahnen ab, die an Bedeutung und Akzeptanz (etwa wegen Umweltschädigung) verloren haben, oder verknüpfen Alt und Neu als identitätsstiftende Kombination von Tradition und Innovation städtischer Entwicklung.⁵⁵ Gerade an den Standorten vormaliger fordistisch-industrieller Produktion, den innerstädtischen Problemgebieten, wurden seit den 1980er Jahren vielfach Umprogrammierungsmaßnahmen umgesetzt. So wurden und werden in zahlreichen Städten die obsolet gewordenen innerstädtischen (Industrie-) Hafengebiete in neue Dienstleistungsdistrikte umgewandelt und mit ergänzenden kulturellen Infrastrukturen ausgestattet, um für die Ansprüche der im Dienstleistungssektor Beschäftigten und für den Städtetourismus attraktiv in Erscheinung zu treten (beispielsweise Docklands London, Düsseldorfer Hafen, Mediaspree Berlin, Hamburger Hafencity). Besonders in den boomenden „Global Cities“⁵⁶ der Finanzbranchen wurden diese Gebiete wegen dringenden Bedarfs an innerstädtischen Büroflächen neu konzipiert und als Motor für die weitere Tertiärisierung und Positionierung im internationalen Metropolen-Wettbewerb ausgebaut. Als Beispiel gelten dabei auch die europäischen Kerngebiete der Stahlproduktion und Kohleförderung, die - etwa in England und Deutschland - von traditionellen Industriestandorten zu Kultur-, Dienstleistungs- und Bildungszentren transformiert wurden.

Gleichzeitig sollen damit ökologische Folgen des Fordismus für die städtische Umwelt repariert werden. Industriebrachen werden zu Kultur- und modernen, kreativen Dienstleistungsstandorten umgewandelt wie z.B. in Essen, wo das Unesco-Weltkulturerbe „Zeche Zollverein“ zur vielschichtigen Mischung aus Kulturangebot (Museen), Bildungseinrichtungen und Kreativindustrie sowie angeschlossenen Wohnungsprojekten umgestaltet wurde.

⁵³ vgl. Lynch 1960

⁵⁴ vgl. Sewing, „Architektur als Identitätskonstrukt“, in Göschel u.a. 1998, S.68

⁵⁵ vgl. Bodenschatz 2005, S.401/ Roost 2008

⁵⁶ vgl. Sassen 1991



Zeche Zollverein, Essen 2006

Auch in historischen Innenstadtzentren werden Projekte umgesetzt, die dem Image der Städte zu Erfolg und Attraktivitätssteigerung verhelfen sollen und ebenfalls eine Symbiose aus Traditionellem und Neuem bzw. Zeitgemäßem darstellen. Gerade der Bau von innerstädtischen Museen und Kunsthallen markiert die Anstrengungen der Städte auf diesem Gebiet. So wurde etwa in Graz das Kunsthaus von Peter Cook (Archigram) und Collin Fournier im zentralen Innenstadtbereich realisiert. Solche solitären und symbolträchtigen Einzelbauten werden auch als Attraktor oder „flagship project“⁵⁷ bezeichnet, was darauf hinweist, dass sie medienkompatibel synergetische Effekte für die umliegenden städtischen Areale erzeugen und die wirtschaftliche Position stärken sollen - ob für potentielle Investoren, den Einzelhandel oder den Ausbau der Tourismuswirtschaft. Im Zusammenhang mit dem Ziel der städtischen Identitätsformulierung sind auch zunehmend Rekonstruktionen von historischen Gebäuden, die z.B. durch Kriegseinwirkungen zerstört wurden, zu beobachten (z.B. Dresdner Frauenkirche, Berliner Stadtschloss).

Die erwünschten, das Stadtimage stärkenden Effekte werden unter der inzwischen weit verbreiteten Bezeichnung „Bilbao-Effect“ zusammengefasst: Namensgeber hierfür war das in der baskischen Stadt Bilbao in den 1990er Jahren errichtete Guggenheim Museum, ein Bau des Architekten Frank Gehry. Der Begriff beschreibt die Strategie, mit einem symbolhaften Bauwerk eine Stadt wirtschaftlich und kulturell zu beleben, aus ihrer Abseitsposition und ökonomischen Krise zu befreien bzw. auf der globalen „touristmap“ zu positionieren.⁵⁸

„As Frank Gehry’s Guggenheim Museum in Bilbao attests, commercial success has a way of transforming even the most singular innovation into new game board pieces that can be de-

⁵⁷ vgl. Roost 2008

⁵⁸ auch als Wahrzeichen einer „digitalen Moderne“ bezeichnet

ployed in Los Angeles, Buenos Aires, Tokyo, or many city in need of the economic boost provided by the famous 'Bilbao effect'.

(Michael Speaks, Individualization without identity, NAI, 2002, S. 50)

„And because of the globalisation of the tourist gaze, all sorts of places (indeed almost everywhere) have come to construct themselves as objects of the tourist gaze; in other words, not as centres of production or symbols of power but as sites of pleasure. Once people visit places outside capital cities and other major centres, what they find pleasurable are buildings which seem appropriate to place and which mark that place off from others. One of the very strong objections to modernism was that it generated uniformity, placelessness, and was therefore unlikely to generate large numbers of buildings attractive to potential tourists who want to gaze upon the distinct. The only exceptions are found in major cities, such as Richard Rogers' high-tech Pompidou Centre in Paris, which now attracts more visitors than the Louvre, or of course Frank Gehry's Guggenheim in Bilbao, perhaps the single best-known new building across the globe. Outside the major cities the universalisation of the tourist gaze has made most other places enhance difference often through the rediscovery of local vernacular styles that convey particular histories. As Lynch asks, "what time is the place?" (1973). In other words, places indicate particular times or histories and in that process vernacular postmodernism is centrally important. Wright talks of the 'abstract and artificial aesthetisation of the ordinary and the old', although it can be noted that different places signify very different 'old' times."

(Urry 2002, S.115)

Eng verbunden mit dem Bau von imagewirksamen Symbolbauten ist die verstärkte Durchführung von Großveranstaltungen bzw. Großevents in den Städten, die oft auch den Bau von „Signature Buildings“ erst erfordern oder ermöglichen. Unter den Überschriften „Event-Stadt“ oder „Die Stadt als Event“ haben zahlreiche Studien der Stadtforschung seit den 1990er Jahren diesen Trend und bezeichnenden Charakter der postfordistischen und postmodernen Stadt analysiert und aufgezeigt.⁵⁹ Die Durchführung von Events ist Teil vieler Konzepte des Stadtmarketings und der Stadtentwicklung.

Städte feiern Feste! Weltausstellungen, Olympische Spiele und Weltmeisterschaften, Kultursommer, Theater-, Musik-, Filmfestspiele und sonstige Kultur-Festivals, Gartenschauen und runde Geburtstage: Immer mehr Städte sehen hier die Möglichkeit, das mediale Interesse auf

⁵⁹ vgl. Bittner 2001/ Hannigan 1998 etc.

sich zu ziehen. Dabei werden kampagneartig Gelder, Menschen und Medien auf ein möglichst klar umrissenes Ziel hin mobilisiert. Die Kampagne ist zeitlich befristet, das Ereignis räumlich begrenzt und inhaltlich auf ein massenwirksames Thema fokussiert. Nun sind solche Feste nicht neu; schon immer wurden Stadtfeste und ähnliches gefeiert; neu ist jedoch die Kopplung der Events an stadtpolitische Überlegungen und die Instrumentalisierung im Sinn der urbanen Entwicklung. So werden etwa in Kulturhauptstädte oder Gastgeberstädte von Olympischen Spielen große Entwicklungshoffnungen gesetzt; z.B. „Olympia als Chance zur urbanen Erneuerung“ (Neue Zürcher Zeitung, 9./10. Mai 1993). Dementsprechend haben sich solche Veranstaltungen zu Mega-Events entwickelt, die mit dem Anspruch der Einmaligkeit alle Kräfte auf sich konzentrieren, um medienwirksam spektakulär und stadtentwicklungspolitisch effektiv in Erscheinung zu treten.⁶⁰

Besonders deutlich wird diese Strategie, betrachtet man die Entwicklung der Olympischen Spiele und die damit verbundenen Prozesse in den Austragungsorten (host-cities).

„One of the main inputs the Olympic Games and other mega-events are assumed to have on their host cities is in terms of the short- and long-term economic impact of the event on the flow of tourists into the city, and also the long-term cultural impact of the event on the image of the city nationally and internationally by potential tourists and private sector decision-makers and investors.“

(Maurice Roche, mega events and modernity 2000, S.140)

Olympische Spiele sind damit in den letzten Jahren verstärkt zu einem Instrument des Stadtumbaus und der Stadterneuerung geworden.⁶¹ Diese Entwicklungsstrategien können besonders gut an den Austragungsorten der Olympischen (Sommer-)Spiele beobachtet werden, wobei in Europa Barcelona als „Vorzeigemodell“ dieser Stadtentwicklungsstrategien auffällt⁶², das neben den Olympischen Spielen 1992 weitere Großereignisse wie die Weltausstellung 1929 oder das Forum der Kulturen 2004 veranstaltete. Als jüngstes und ebenso prägnantes Beispiel demonstrierten die Olympischen Spiele 2008 in Peking die städtebaulichen und imagewirksamen Ziele.⁶³

⁶⁰ z.B. Imagekampagnen von europ. Kulturhauptstädten Graz2003/ Linz2009/ Ruhr2010

⁶¹ vgl. H. Albers 2004

⁶² vgl. Meyer Künzel 1999

⁶³ Ersichtlich wurden in Peking wie auch vorherigen Austragungsorten aber auch damit verbundene Kontroversen, etwa politischer Instrumentalisierung, aber auch kritische Aspekte stadtstruktureller Veränderungen - Verdrängung von einkommensschwacher Schichten aus dem Stadtzentrum, Gentrifikation und Segregation

Neben der imagewirksamen Austragung solcher Megaevents ist inzwischen bereits die medienwirksame Bewerbung einer Stadt zu einem Instrument geworden, um auf die Qualitäten der jeweiligen Stadt hinzuweisen sowie Umbaumaßnahmen und Investorenaktivitäten anzustoßen.⁶⁴ So bewarb sich die englische Stadt Manchester 1996 und 2000 zwar erfolglos für die Olympischen Spiele, dennoch konnte die Stadt die Bewerbungen erfolgreich nutzen, um ihr Negativ-Image einer rückständigen Industriestadt zu bereinigen. Obwohl die für die Olympischen Spiele geplanten Sportstätten nie gebaut wurden, wurde die Stadt verstärkt mit Sport assoziiert:

„Manchester has used the legacy of the bid in the form of for example images of sports facilities in promotional literature, in an attempt to connote a new era for the city, illustrating the symbolic and abstract purpose of much sport reimagining. The image enhancement in this instance does not utilise the functional value of the bid in providing an improved sport tourism product, but on a more abstract, symbolic level which has enabled the holistic image of the city to receive a much needed.“ (Smith in Sport in the City, Gratton / Henry, 2001, S.141)

Die Konzentration auf städtische Images, deren Umsetzung im Rahmen von Leitbild-Strategien und der Fokus auf spezielle Kultur- und Freizeitangebote sind Bestandteil eines wichtigen Aspekts der postfordistischen Gesellschaftsentwicklung, nämlich die Konstruktion bzw. Bereitstellung von Lebensstilen und der Ästhetisierung des Alltags.⁶⁵ Stadt bzw. städtischer Raum und Architektur werden damit Teil eines neuen Konsumverhaltens, das sich vom Funktionalen zum Symbolischen entwickelt. Dies korrespondiert mit der soziologischen These vom Trend einer Wertigkeitsumkehrung von Funktionalität zur Symbolik, die sich mit der Instrumentalisierung von Sport, Kultur und Kunst für das Stadtmarketing vereinen lässt und eine konsumorientierte Vermarktung der Stadt im symbolisch-emotionalen Sinn darstellt.⁶⁶ Die gesellschaftliche Nutzbarkeit der Stadt und ihrer kulturellen, sozialen Angebote ist so zu einem Bestandteil des postmodernen Konsums geworden. Zielgruppen sind dabei die einkommens- und bildungsstarken Bewohnerschichten, die Stadttouristen und potentiellen Investoren. Auch deshalb operieren die Imagestrategien vor allem mit zwei zunächst widersprüchlich erscheinenden Elementen:

„der Betonung von Unterschiedlichkeit (gegenüber anderen Städten) und der Garantie räumlicher Homogenität (Boyer 1995). Einerseits sollen bestimmte Objekte der Stadt - wie etwa Bürotürme, Kaufhäuser oder Waterfronts – ihre Unverwechselbarkeit und eine attraktive ur-

⁶⁴ siehe auch Hamburg Olympia Bewerbung für 2012

⁶⁵ vgl. Featherstone 1991

⁶⁶ vgl. Featherstone 1991

bane Lebensweise belegen. Andererseits werden diese selbst zunehmend als austauschbare konstruiert, den international sich angleichenden Standards von Konsum und Entspannung entsprechend.“ (Ronneberger 1998, S.3)⁶⁷

Damit ordnen sich die Prozesse und Strategien vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Globalisierung ein, da sie zum einen lokale Bindungen ermöglichen, zum anderen in globale Wirkungsfelder eingebunden sind. Die Produktion urbaner Images und die Fokussierung auf touristische Attraktivität wird jedoch nicht nur als Wachstumsmotor und optimale Lösung städtischer Problemfelder erachtet, sondern von anderen Seiten infrage gestellt - unter Verweis auf kritische Entwicklungen, die verschiedene wissenschaftliche Disziplinen registrieren. So wird darauf hingewiesen, dass durch die Konzentration auf aufwendige Stadt-Image-Projekte die ohnehin oft knappen kommunalen Finanzressourcen an Projekte gebunden werden, die weniger der Gesamtheit der jeweiligen Stadtbevölkerung zugute kommen und die zudem die Marginalisierung nicht-privilegierter Randgruppen noch verstärken. Das Gegenargument der erwarteten „Lokomotiveffekte“, also der Akquise von Investoren und Touristen, erwies sich im Nachhinein oft als nicht tragfähig (zumal die Methoden der Städte sich ähneln und auch das Potential bzw. die Menge an Investoren begrenzt ist). Die Kritiker weisen deshalb verstärkt darauf hin, dass viele Maßnahmen der städtischen Imageproduktion Effekte wie Marginalisierung, Gentrifikation oder Segregation in den europäischen Städten verschärfen.⁶⁸

1.5 Städtewettbewerb und Urban-Ranking

„Im Wettbewerb der Städte zählt das Bild, der Kampf um Reputation wird ikonografisch geführt.“ (Löw, M., 2008)

Mit den Projekten der urbanen Imageproduktion hat sich nicht nur ein Wettbewerb um Investoren, Touristen etc. entwickelt - die Städte sind selbst untereinander in Wettbewerbs- und Konkurrenzsysteme eingetreten, was in Städterankings und Ratingsystemen seinen Ausdruck findet. Dabei ist das Phänomen der Städterankings kein wirklich neues, schon seit langem werden Kriterien zur Standortwahl von Unternehmen zur Vergleichbarkeit entsprechend dokumentiert. Entscheidend ist jedoch auch hier, dass Städte verstärkt nach ihren „weichen Standortfaktoren“, also Lebensqualität, Bildungsangebot, Innovationskraft, Umweltbedingungen, Sicherheit u.a. klassifiziert werden, also mit Bezug auf den wachsenden Dienstleistungssektor der Informations- und Wissensgesellschaft. Die „harten Standortfaktoren“ wie die Ver-

⁶⁷ damit wird auf einer Ebene der globalen Standardisierung auch die These der „generic City“ erfüllt

⁶⁸ vgl. Häußermann 1987/ Roost 2000 u.a.

füßbarkeit von schnellen Datenverbindungen oder Infrastrukturen zur reibungslosen Mobilität sind dabei nach wie vor mitentscheidend und keineswegs obsolet geworden. In der Darstellung der Städte geht es dabei vor allem auch darum, die notwendigen Sozialisationsinstrumente zu kommunizieren, um Unternehmen den wichtigen Austausch im Kontext von „tacit“- und „sticky-knowledge“ in Netzwerken zu ermöglichen.⁶⁹ Der so genannte „war of talents“, also der Kampf um möglichst gut ausgebildete Arbeitskräfte, wird dabei durch die Herstellung neuer Ratingkriterien und Kommunikationsstrategien bedient. So werden beispielsweise im Zukunftsatlas der Beratungs- und Marktforschungsgesellschaft Prognos verstärkt weiche Standortfaktoren herangezogen, um die Innovationspotentiale von Städten darzustellen.⁷⁰ Die Veröffentlichungen von Städterankings sind inzwischen unüberschaubar und qualitativ oft fragwürdig. Sie reichen von wissenschaftlicher bis populärer Darstellung in Wirtschaftsmagazinen, Kunst- und Kulturzeitschriften oder Modemagazinen und sind an die entsprechenden Zielgruppen gekoppelt – dies geht bis zur Bewertung von Städten bezogen auf die Höflichkeitsmerkmale ihrer Bewohner.⁷¹

Neben den speziellen Ranking-Methoden, die sich an Bildungs- oder Kulturangeboten, Niveau oder der kreativen Szene einer Stadt orientieren, findet Städteranking auch differenziert nach Größenordnungen statt, so dass inzwischen etwa auch mittelgroße Städte auf einer Vergleichsebene konkurrieren. Das „smart-cities“ Projekt beispielsweise ist eine solche Plattform, auf der sich so genannte Mittelstädte unter 500.000 Einwohnern in ein Rankingsystem einordnen, in dem nach Kategorien wie „smart-living“ oder „smart-people“ eingeordnet wird.⁷² Die Wirkung solcher Rankings zeigt sich nicht zuletzt darin, dass die Städte mit guten, repräsentativen Ergebnissen ihr Marketing begrifflich an die jeweiligen „starken“ Eigenschaften knüpfen und daran ausrichten – ob als Kulturstadt, Designstadt, Smartcity usw. So präsentiert sich Berlin als erste europäische "UNESCO-Stadt des Designs".

⁶⁹ vgl. Amin/ Thrift 2002, S.74

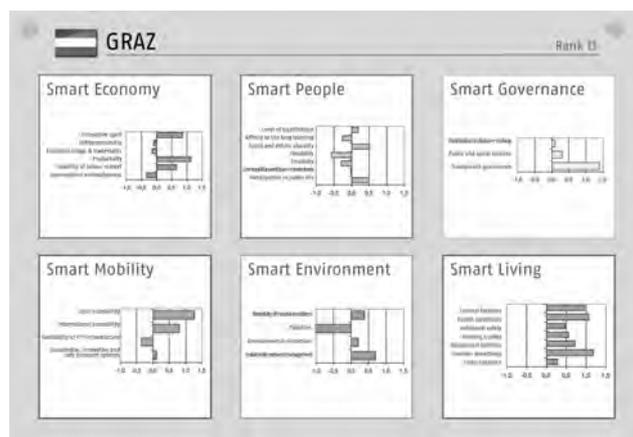
⁷⁰ vgl. prognos Zukunftsatlas www.prognos.de

⁷¹ bei dem New York Platz 1. belegte, siehe City Innovations Report Review: Städteranking der Höflichkeit durchgeführt von „Readers Digest“ 2008, www.cireview.de, 09.09.2008

⁷² „Smart City Graz

Die TU Wien hat im Rahmen der EXPO Real in München ein Städteranking der etwas anderen Art präsentiert. Diesmal geht es nicht um Hauptstädte und Millionenmetropolen, sondern um die Städte in der zweiten Reihe. Smarte Mittelstädte unter 500.000 Einwohnern. Die österreichischen Vertreter Linz, Salzburg, Innsbruck und Graz liegen allesamt im vorderen Drittel. Graz belegt in der Studie den 13. Platz.“ Quelle www.reininghausgesellschaft.at 0909.2008

Link: www.smart-cities.eu



„smart cities“, 2007

Inzwischen haben die Städterankingsysteme einen hohen Stellenwert in der kommunalen Politik eingenommen und werden sowohl zur Legitimation politischer Erfolge, als auch zur Legitimation von politisch durchsetzbaren Verbesserungsmaßnahmen eingesetzt.

1.6 Festivalisierung und Legitimation der Politik

Mit der gesellschaftlichen Ausdifferenzierung und Diversifizierung der Arbeitsmärkte lösen sich auch die klassischen Bindungen zu klassenbezogenen Parteien. Dies wird besonders deutlich am Wähler- und Mitgliederverlust klassischer Arbeiterparteien (SPD). Konnten sich Parteien in den 1980er Jahren noch auf große Wählergruppen stützen, die ihnen Aufgabenbereiche und Handlungsspektren zuwiesen, so sind heute kaum mehr einheitliche oder bündelbare Gruppen auszumachen, die eine gemeinsame Interessenverfolgung im Politischen bewirken. Themen wie Arbeitslosigkeit, Wohnungsnot oder Umweltschutz waren einst Mittel, um sich als Partei zu formieren und zu legitimieren, Interessengemeinschaften zu mobilisieren und politische Programme zu starten (Subventionen, Förderungen etc.). Heute befindet sich die Politik in einem Dilemma, da sie nur schwer mehrheitsfähige Interessen binden kann, wobei die Individualisierung der Bevölkerung hierzu ebenso beiträgt wie die Undurchschaubarkeit oft global angelegter Themen. Die neuen Formen wirtschaftlichen Handelns und globaler Vernetzung wie Digitalisierung werden bislang erst ansatzweise in die Konzepte national eingebundener Parteien eingebunden.

In diesem Gefüge ist eine Ungleichzeitigkeit der ökonomischen und der politischen Innovationsdynamik festzustellen. Die Politik entkoppelt sich sowohl von der Ökonomie als auch der Gesellschaft und wird - gemessen am Regulierungsbedarf - handlungsunfähig. Folgen sind

Erscheinungen wie eine allgemeine Politikverdrossenheit oder die aktuellen Diskussion über die Krise des Wohlfahrtsstaates.⁷³

Politische Erfolge, die die Grundlage für die Existenz einer Partei sind, werden deshalb oft nicht mehr erkannt oder anerkannt. Die Politik reagiert auf diesen Verlust öffentlicher Bedeutung und macht neue gemeinschaftsbildende Ereignisse zum Werkzeug ihrer Legitimation. Großveranstaltungen und Aufmerksamkeit fördernde Bauwerke der Imageproduktion sollen die Handlungsfähigkeit von Politik beweisen und heterogene Interessen zu Mehrheiten zusammenbinden, wo sich aus der Struktur der Gesellschaft und ihrer Probleme eine langfristige mehrheitsfähige Politik kaum mehr formulieren lässt.

Eine relativ neue Strategie ist es, Großereignisse und Stadtmarketing zu nutzen, um städtebauliche Maßnahmen überhaupt in Gang zu setzen bzw. um eine Mehrheit für die Durchführung von Projekten zu gewinnen oder unvereinbare Interessensgruppen unter einem neuen Thema zu vereinen. Dabei hat sich der gesellschaftspolitische Kontext gewandelt: Wurde etwa die Ringstraße in Wien noch unabhängig von der Weltausstellung 1876 entwickelt, so entstand die Donau-City als ein städtebauliches Projekt mit ähnlichen Ausmaßen nur unter dem Einfluss der Bewerbung zur EXPO 1995. Der politische Erfolg solcher Großereignisse hängt unter anderem von der Akzeptanz bzw. dem Widerstand in der Bevölkerung oder von Oppositionsgruppen ab. Wien hatte z.B. schon negative Erfahrungen mit Massentourismus gesammelt (Zustrom nach der Öffnung des eisernen Vorhangs), so dass es zur Ablehnung der EXPO-Pläne kam. Die Städte Barcelona und München dagegen konnten nicht nur ihre Bewerbungen für die Olympischen Spiele durchsetzen - sie gelten heute, auch nach dem Ereignis, als Erfolge. Die Interpretation als Erfolg der Stadtentwicklung ließe sich damit erklären, dass sich beide Städte bereits auf dem Weg des Wandels zur tertiären Metropole befanden, das Großereignis also nicht Strukturänderungen auslöste, sondern nur die Investitionen beschleunigte, die bereits erwünscht und geplant waren. Politische Erfolge waren München und Barcelona insofern, als in beiden Fällen das Ereignis beitrug, die Stadt und somit das Land im Kreis der demokratischen Nationen zu etablieren.

Aber nicht nur die Beschaffung von Mehrheiten für eine strukturverändernde Politik ist zum Problem geworden - auch das Interesse an Maßnahmen regulativer Politik befindet sich in der Krise. Die Hoffnung der Moderne, dass es ausreichend einheitliche und stabile Interessen für bestimmte Politikziele gebe, auf die sich die Politik dann stützen könne, hat sich in den postmodernen, durch Heterogenisierung und Individualisierung gekennzeichneten Sozialstrukt-

⁷³ vgl. Knapp 1995, S.296

ren weitgehend verflüchtigt.⁷⁴ Für die regulative Politik heißt dies, dass unterschiedliche Regulierungsinteressen sich gegenseitig neutralisieren und infolge des negativen Konsenses oft ganz auf Regulierung verzichtet wird. Konkret bilden sich in städtebaulicher Hinsicht daraus deregulierte Zonen, etwa die von Sieverts analysierten Zwischenstädte.⁷⁵ Als Ausweg bedient sich die Politik nun der Inszenierung von Events, um einerseits Mehrheiten zu mobilisieren und andererseits regulative Massnahmen zu ergreifen (Mehrheitsfähigkeit = Politikfähigkeit). Häußermann spricht von einer „Festivalisierung der Politik“.

„Die große Attraktivität liegt in politischen Erwartungen – sowohl nach 'innen' gegenüber dem Alltagstrott der Verwaltung selbst, wie auch nach ‚außen‘ hinsichtlich des Verhältnisses zwischen der politischen Führung und den Bürgern einer Stadt.“

(Häußermann in Leviathan 13/ 1993)

Doch die Konzentration auf die imagewirksamen Projekte lässt auch schnell andere Probleme an den Rand der politischen Aufmerksamkeit rücken - kleinteilige, ökologische und soziale Maßnahmen werden oft vernachlässigt. Die Kommunikation positiver Rankingergebnisse im Kontext der Städtekonkurrenz ist dann nicht nur nach außen gerichtet, sondern auch politisches Element innerhalb der Stadt. Ist erst der Entschluss zur Bewerbung für ein Mega-Event bzw. dessen Durchführung bedingt durch Lobbyarbeit gefallen, wird die Diskussion oder gar Mitbestimmung der Bevölkerung als eher störend empfunden. Die „Festivalisierung“ dient dann nurmehr dazu, Akzeptanz für eine von wirtschaftlicher und politischer Machtelite formulierte Politik zu schaffen und oft demokratische Entscheidungsprozesse zu umgehen.⁷⁶

1.7 Unternehmen Stadt

Als der damalige Hamburger Bürgermeister Klaus von Dohnanyi 1983 im Hamburger Übersee-Club⁷⁷ seine Rede „Unternehmen Hamburg“ hält, kündigt er mit seiner Bezeichnung der Stadt als Unternehmen einen entscheidenden Perspektivwechsel an. Dohnanyi macht zunächst auf die Probleme Hamburgs aufmerksam und stellt fest, dass der Anstieg der Arbeitslosen-

⁷⁴ vgl. Müller, 1992

⁷⁵ „so werden beispielsweise Baubestimmungen ausgesetzt und Zersiedlungsmaßnahmen politisch gefördert, selbst wenn die Konsequenzen der politischen Richtung einer Partei entgegenstehen -> Dilemma von kurzfristiger Bedarfsbefriedigung und langfristiger Konsequenz und einer Legitimation der Politik auf kurzfristigem Niveau

⁷⁶ vgl. Häussermann u.a 2008

⁷⁷ der Hamburger Überseeclub „wurde auf Anregung des Bankiers Max M. Warburg am 27. Juni 1922 von Hamburger Kaufleuten, Industriellen und Leitenden Männern der Verwaltung gegründet, als die deutsche Wirtschaft nach dem Ersten Weltkrieg am Boden lag. Als Zusammenschluss von Wirtschaft und Wissenschaft setzte sich der Übersee-Club erfolgreich für ein einheitliches Handeln von Wirtschaft und Politik zum Wiederaufbau der internationalen Wirtschaft und für die Weiterentwicklung der traditionellen Beziehungen Hamburgs zu den Märkten der Welt ein.“ <http://www.uebersee-club.de> 10.10.2008

quote auf 10,3 Prozent vor allem auf den starken Verlust von Industrie-Arbeitsplätzen zurückzuführen ist. Dadurch steigt Hamburgs Haushaltsverschuldung bis auf 20% (1980 noch 10%) – eine deutliche Verschärfung. Das Ende der fordistischen Arbeitsprozesse und die sinkende Bedeutung der in Hamburg vorhandenen und vorteilhaften „harten Standortfaktoren“ werden als Gründe für die Probleme benannt:

„Aber weil Elbe, Nordsee und die Weltmeere so lange Zeit so ertragreich und so bedeutsam für die Entwicklung Hamburgs waren, haben wir nicht rechtzeitig erkannt, dass die wirtschaftliche Entwicklung im Industriezeitalter natürliche Standortvorteile – also Vorteile, die sich auf Bedingungen der Natur gründen – in ihrer Bedeutung immer weiter zurückdrängt. Diejenigen Industriestädte, die auf Kohle- oder Erzlagerstätten gegründet wurden, illustrieren diese Entwicklung überdeutlich.“

(Rede vom 29. November 1983, Dr. Klaus von Dohnanyi, „Unternehmen Hamburg“)

Dagegen wird auf die Vorteile hingewiesen, die sich inzwischen Städte wie München mit schlechten „natürlichen Standortfaktoren“ durch den Aufbau und die Förderung von Forschung, Technik und Wissenschaft geschaffen haben. Hamburg wirft er teilweise die Vernachlässigung und mangelnde Aufmerksamkeit bei der Förderung von Bildungseinrichtungen vor und kritisiert die primäre Konzentration auf merkantile Traditionen:

„Aber die Tatsache, dass zum Beispiel Hamburg eine Universität erst im Jahre 1919 gegen den Willen der Hamburger wirtschaftlichen und politischen Führungsschicht als Folge der Revolution und als Folge radikaler politischer Veränderungen erhielt, war sicherlich kein Zufall. Die Hamburger Kaufleute meinten damals: Am besten lernt man im Kontor!“

(Rede vom 29. November 1983, Dr. Klaus von Dohnanyi, „Unternehmen Hamburg“)

Vor dem Hintergrund erkannter Defizite einer fordistischen Krise und festgestellter struktureller Schwächen der Stadt im Hinblick auf neue Unternehmensformen formuliert Dohnanyi grundlegende Forderungen, die das künftige politische Handeln prägen sollten: Der Ansiedlung von neuen Dienstleistungsunternehmen moderner Technologien, also insbesondere dem Medien-Bereich oder der Informationstechnik, soll verstärkt Aufmerksamkeit zukommen. Dabei wird auch der kreative Sektor als maßgebliche Kraft fokussiert: *„Eine Politik, die sich ausrichtet auf die Gewinnung kreativer Menschen für Hamburg.“* (Rede vom 29. November 1983, Dr. Klaus von Dohnanyi, „Unternehmen Hamburg“) Verstärkt sollte zudem ein Wettbewerb mit anderen Städten auf nationaler und europäischer Ebene geführt werden. Das Bildungs- und Wissenschaftssystem sollte besser kooperativ und vernetzt mit der Wirtschaft zusammenarbeiten. Zudem wurde die Stärkung „weicher Standortfaktoren“ als wichtige

Aufgabe formuliert, also der Ausbau von Kultur (Museen und Festivals), Messe und Sport – damit verknüpft war auch die Forderung nach einer Expansion im Bereich des Tourismus und dem Aufbau entsprechender Strukturen. Voraussetzung für die Umsetzung der Forderungen sei das privatwirtschaftliche Handeln staatlicher Institutionen - „privatwirtschaftlich organisierte“ Wirtschaftsförderungen sollten aktivierend wirken. Dabei wird auch formuliert, dass der Schutz sozial schwacher Bevölkerungsgruppen künftig von der Förderung der starken Kräfte der Stadt abhängen.

„Aber die sozial Schwachen in Hamburg werden nur dann wirklich geschützt werden können, wenn die Starken in Hamburg auch als Steuerzahler bleiben.“

(Rede vom 29. November 1983, Dr. Klaus von Dohnanyi, „Unternehmen Hamburg“)

Mit Blick auf die Kultur der Stadt wendet sich Dohnanyi gerade an diese starken Personen- und Unternehmerkreise und verweist auf deren Potentiale als Mäzene:

„Angesichts der begrenzten öffentlichen Mittel unserer Stadt wird es im kulturellen Bereich entscheidend sein, ob es uns gelingt, das traditionelle Hamburger Mäzenatentum erneut zu beleben.“

(Rede vom 29. November 1983, Dr. Klaus von Dohnanyi, „Unternehmen Hamburg“)

Die hier erläuterten Inhalte der Rede des sozialdemokratischen Hamburger Bürgermeisters von Dohnanyi sind einerseits die Basis für eine image- und freizeitorientierte Stadtentwicklung, sie setzen den Fokus auf Stadtkonkurrenz- und Wettbewerbsprozesse mit den entsprechenden Rankings und Qualitätsattributen.⁷⁸ Andererseits gibt die Rede Dohnanyis einen Ausblick auf die entscheidenden Merkmale des nun einsetzenden vielschichtigen Wandels in administrativen und politischen städtischen Einrichtungen unter dem Primat der „unternehmerischen Stadt“ („urban entrepreneurship“)⁷⁹. Der Schwerpunkt dieser unternehmerischen Stadtpolitik besteht nach Harvey in „the use of local government powers to try and attract external sources of funding, new direct investments or new employment sources.“⁸⁰ Der in den 1960er und 1970er Jahren ausgereifte Ansatz, eine Stadt zu „verwalten“ und vorrangig Dienstleistungen, Einrichtungen und Leistungen für die Bevölkerung bereitzustellen (Wohlfahrtsstaat & Government), wird damit durch den Ansatz aktivierender und unternehmerischer Formen des Handelns, der (good urban) Governance, erweitert und abgelöst.

Die Entwicklung zur unternehmerischen Stadt wird dabei von einer Debatte begleitet, die auf der einen Seite in der Krise des Fordismus und den daraus resultierenden Veränderungspro-

⁷⁸ siehe Fallbeispiel Elbphilharmonie

⁷⁹ vgl. Harvey 1989

⁸⁰ vgl. Harvey 1989, S.7

zessen einen Zustand der Orientierungslosigkeit bzw. den Verfall gesellschaftlicher Gerechtigkeit erkennt. Auf der anderen Seite wird in der nachwachsenden Mitbestimmung ökonomischer Akteure, die durch Governance-Struktur ermöglicht wird, eine Chance erkannt.

Die Definition des Begriffs „Governance“ und des damit verbundenen Wandlungsprozesses, der sich aus der Abgrenzung zum traditionellen Begriff des „Government“ ergibt, geht meist von der Übersetzung als „Steuerung“ aus. Damit ist in diesem Kontext das arbeitsteilige Handeln von öffentlicher Hand, Marktkräften und auch zivilgesellschaftlichen Akteuren gemeint.⁸¹ Dieses partnerschaftliche Handeln reicht über das von Organisationen und Verbänden hinaus, da es nicht nur um die effiziente Umsetzung von Zielen, sondern auch um allgemeinverbindliche und gesellschaftlich wirkende Entscheidungen, um städtische Identität und Repräsentation geht. Governance ist also ein politischer Begriff, der eine Neubewertung der Verhältnisse zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft unter den Bedingungen fragmentierter, dezentralisierter und komplexer Machtverhältnisse beschreibt.⁸²

„In ‚governance‘, ideas of leading, steering and directing are recognizable, but without the primacy accorded to the sovereign state. Raising the question of governance suggests an understanding of the linkage of different types of regulation¹⁵ in a territory in terms of political and social integration and, at the same time, in terms of capacity for action.“ (Le Galès 2002: 494f)

Ein maßgeblicher Unterschied zum Begriff des Government besteht darin, dass „Governance“ sich auf die Strategien und Techniken politischer Entscheidungsfindung bezieht⁸³, während der „Government“-Begriff die Strukturen und Institutionen politisch-administrativer Bereiche fokussiert. Government bedeutet in diesem Sinne, dass die gewählten, demokratisch legitimierten Repräsentanten mit dem Einsatz der Verwaltungsinstrumente in politischen Sachfragen als entscheidende Akteure festgelegt und mit Macht und Recht ausgestattet sind. Hingegen entsteht bei den Praktiken der Governance die Struktur der verhandelnden und entscheidenden Akteure immer wieder neu –das politische Entscheidungshandeln wird von einer Projekt- statt einer Planlogik dominiert.⁸⁴

⁸¹ vgl. Giersig 2003

⁸² vgl. Le Galès 2002, S. 13-5 / 495

⁸³ Der Begriff der Governance lehrt sich dabei von M. Foucault mitformulierten Begriff der „Gouvernementalität“ ab, die der Bedeutung des Regierens eine weit umfassende Auslegung beimisst und durch ein modernes Zusammenwirken von äußerer Fremdführung und Disziplinierung einerseits und inneren Selbstfindung der Individuen andererseits, gekennzeichnet ist. (vgl. M Foucault , Geschichte der Gouvernentalität I 1977-1978)

⁸⁴ vgl. Le Galès 2002, S. 17

Governance darf jedoch nicht als Ersatz des Government betrachtet werden: Nach wie vor ist die Form des „Government“ in vielen Bereichen der Machtausübung gültig und durchaus erwünscht, teilweise erobert sie inzwischen sogar Bereiche zurück, die an Governance-Strukturen abgegeben worden waren.⁸⁵ Die Governance-Praktiken beziehen sich allerdings in besonders prägnanter und programmatischer Weise auf die Gestaltung der „unternehmerischen Stadt“. Dabei haben öffentlich-private, deinstitutionalisierte Netzwerke inzwischen ein starkes Gewicht in der Organisation der Stadt erhalten, so dass eine Unterordnung der umverteilenden, ausgleichenden und wohlfahrtsstaatlich orientierten Stadtpolitik unter den Wettbewerbsdruck und dem Zwang zur Wettbewerbsfähigkeit erkennbar ist. Stadt wird in diesem Kontext weniger als sozialer Raum denn unter ökonomischen Kriterien bewertet.⁸⁶ Ökonomische Effizienz und Wertschöpfung treten so als legitimierende Kriterien für politisches und administratives Handeln einer neoliberal geprägten Stadtpolitik in den Vordergrund. Dabei wird die Rolle der politisch-administrativen Kräfte darin gesehen, durch Steuerungs- und Moderationsprozesse gesellschaftlich orientierte Maßnahmen zu ermöglichen.

Die neuen Mechanismen und Aufgaben der öffentlichen Hand in der unternehmerischen Stadt haben folglich tief greifende Auswirkungen auf die Stadtwahrnehmung und das Verhältnis zwischen Bürger, Ökonomie und Stadt bzw. Staat und tragen zu einer neuen Form der Ökonomisierung des Urbanen bei. Der Staat nutzt in diesem Kontext verschiedene komplexe Möglichkeiten, die ihm im Rahmen eines privatwirtschaftlich orientierten Handelns zugesprochen werden. Daraus resultieren beispielsweise zahlreiche Formen der Privatisierung ehemals staatlicher Institutionen (z.B. Verkauf städtischen Wohnungseigentums oder der Privatisierung von öffentlichen Verkehrseinrichtungen), begründet mit der Optimierung und finanziellen Entlastung prekärer kommunaler Haushalte. Zudem hat sich die öffentliche Hand seit den 1980er Jahren verstärkt öffentlich-privaten Kooperationen (PPP) zugewandt (die gerne als Wachstumskoalitionen kommuniziert werden), um ebenfalls mit dem Argument der privatwirtschaftlichen Optimierung öffentliche Aufgaben erfüllen zu können. Ein Hauptfeld der neuen „urban governance“ ist die Aktivierung von Bürgern und Unternehmen zu eigenverantwortlichem Handeln. Mit der Forderung nach stärkerer „Eigenverantwortung“ und „Mitverantwortung“, wie sie auch im Zentrum der Agenda 2010 steht⁸⁷, wurde ein weiterer Schritt in der Verminderung wohlfahrtsstaatlicher Versorgungsaufgaben umgesetzt. Mitver-

⁸⁵ was gerade durch den erkannten Verlust politischer Legitimationsbasis begründet; weiters kündigt sich durch die Finanzkrise 2008 eine Art Rückbesinnung an.

⁸⁶ siehe Brenner/ Heeg/ Jessop/ Harvey/ u.a.

⁸⁷ Die Agenda 2010 bezeichnet ein Konzept zur Reform des deutschen Sozialsystems und Arbeitsmarkts, welches zwischen 2003 und 2005 von der aus SPD und Bündnis 90/Die Grünen gebildeten Bundesregierung umgesetzt wurde.

antwortung bezieht sich in der Konsequenz auch auf eine Verstärkung der Mitgestaltungspflicht von Bürgern und Unternehmen („Zivilgesellschaftliches Handeln“), was deutliche Spuren in der Prägung städtischen Raumes hinterlässt, die im Fokus dieser Arbeit stehen.

Bereits D. Harvey weist 1989 darauf hin, dass es wichtig sei, den Blick nicht nur auf die negativen Auswirkungen des Konzepts der unternehmerischen Stadt zu richten (was nach inzwischen 20 Jahren vielfach etwa von der kritischen Geografie umgesetzt wurde), sondern auch auf die Möglichkeiten und Chancen Bezug zu nehmen und Potentiale eines neuen Stadtbewusstseins zu vermitteln.⁸⁸ Denn so wie es eine Ökonomisierung des Urbanen gibt, schlägt sich auch eine neue Form der Urbanisierung der Ökonomie nieder, zu der diese Arbeit Anknüpfungspunkte und Aufklärung liefern soll.

1.8 Strategie Verantwortung

Angesichts der dargestellten Entwicklung zur „Unternehmerischen Stadt“ und den damit einhergehenden Prozessen haben sich neue Formen der Ökonomisierung von Urbanität ausgebildet. Bisher staatlich organisierte Prozesse der Stadtentwicklung wurden dabei in privatwirtschaftliche Prozesse überführt oder an Unternehmen verlagert. Aus den vielfach entstandenen (Wachstums-)Allianzen, kooperativen Modellen aus privater- und öffentlicher Beteiligung und den zudem verfolgten staatlichen Strategien zur Aktivierung zivilgesellschaftlicher Eigen- und Selbstverantwortung ergeben sich allerdings auch neue Formen urbanisierter Ökonomie. Diese „urbanized economy“ unterscheidet sich grundlegend von dem, was man in den 1960/1970er Jahren darunter verstand, nämlich die durch Industrialisierung hervorgebrachten Agglomerationsprozesse des Fordismus⁸⁹. Im Postfordismus hat sich die Rolle des städtischen Raumes im Kontext ökonomischen Handelns grundlegend verändert, neue Bedürfnisse an ihn werden formuliert. Wie bereits aufgezeigt, sind es gerade die aus der Tertiärisierung hervorgegangenen Arbeitsmärkte, die aus dem städtischen Raum einen großen Teil ihrer Produktivkraft beziehen bzw. von seinen eingeschriebenen weichen Standortfaktoren besonders abhängig sind, etwa als Grundlage des Informationsaustausches („sticky knowledge“) und Basis von Innovationskräften. Solche Qualitäten der Stadt werden deshalb zu entscheidenden Parametern im unternehmerischen Wettbewerb. Der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Michael Porter beschreibt die Abhängigkeit von der Stadt für den wirtschaftlichen Erfolg als „the competitive advantage of the (inner) city“⁹⁰. Folgerichtig erscheint deshalb, dass Unternehmen

⁸⁸ vgl. Harvey 1989

⁸⁹ vgl. Amin/ Thrift 2002, S. 53

⁹⁰ vgl. Porter 1998

in die Produktion der Standortfaktoren und besonders der „weichen Standortfaktoren“ (auch durch staatliche Forderung) eingebunden werden, bzw. sich selbst einschalten, um die erwünschten Potentiale mit hoher Unternehmensnutzbarkeit und Kompatibilität strategisch zu erschließen – dies ist keineswegs neu, sondern war schon seit Bestehen der ersten Unternehmen auf verschiedene Weise gängige Praxis. Der aktivierende und neoliberal motivierte Staat fordert mit „urban Governance“ nicht nur auf, sondern trifft auch auf das Interesse der Unternehmen, gesellschaftliche Bedürfnisse etwa kultureller oder sozialer Art zu unterstützen - eben weil ökonomische Ziele damit verbunden sind. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen bzw. dessen Aktivierung ist vielfach mit der Feststellung der heutigen „Ökonomisierung des Sozialen“ verbunden⁹¹, die sich etwa in der Privatisierung vormals staatlicher Leistungssysteme (Gesundheitswesen, Sozialwohnungen etc.) und der damit verbundenen Erschließung neuer Wertschöpfungsprozesse niederschlägt, aber auch die Produktion kultureller Einrichtungen umfasst. Damit haben sich viele Felder für ein „gesellschaftliches Unternehmensengagement“ in der postfordistischen Stadt eröffnet.

Besonders exemplarisch verdeutlicht das T-City-Projekt der deutschen Telekom AG diese Entwicklung:

Die Deutsche Telekom veranstaltete im Mai 2006 einen Wettbewerb, der sich an alle deutschen Städte mit zwischen 25.000 und 100.000 Einwohnern richtete. Es ging um die Wahl jener Stadt, *„der es am besten gelingt, innovative und nachhaltig durchführbare Projektideen zu entwerfen. Dabei soll eine effiziente Vernetzung möglichst vieler öffentlicher und privatwirtschaftlicher Angebote und Dienstleistungen durch eine intensive Nutzung der Hochgeschwindigkeits-Breitbandinfrastruktur – und zwar im Mobilfunk- und Festnetz – erreicht werden. (...)“*

„Unsere Städte verkörpern die Zukunftsfähigkeit unserer ganzen Gesellschaft. Hier bündeln sich Chancen und Risiken des gesellschaftlichen Wandels und der Globalisierung auf besondere Weise. Und hier schlummern noch viele ungenutzte Vernetzungs- und Synergiepotenziale“, betont Vorstandsvorsitzender Kai-Uwe Ricke.“

(www.telekom.de/presse, 31.05.2006)

Unter den 52 teilnehmenden Städten wurde am 21. Februar 2007 Friedrichshafen als Siegerstadt gewählt und der Titel der „T-City“ vergeben. Inzwischen hat die Deutsche Telekom begonnen, Friedrichshafen mit moderner IT-Struktur auszustatten, und für die gesamte Projekt-

⁹¹ vgl. Foucault 1977

phase bis 2012 Personal-, Sach- und Finanzdienstleistungen in Höhe von bis zu 80 Millionen Euro in Aussicht gestellt. Die mit einem dichten Kommunikations- und Informationsangebot für Bürger wie Außenstehende begleiteten Projektbereiche unterteilen sich in die Felder:

- Lernen und Forschen
- Mobilität und Verkehr
- Tourismus und Kultur
- Bürger und Staat
- Wirtschaft und Arbeit
- Gesundheit und Betreuung

Der Fortschritt des Projektes wird in unterschiedlichen Medien wie der Internetseite „www.t-city.de“ kommuniziert. Die Deutsche Telekom übernimmt mit ihrem Projekt somit nach eigenen Worten „Verantwortung“ für die Zukunft einer Stadt, die sie selbst als „unternehmerische Stadt“ charakterisiert, sie profitiert aber gleichzeitig von den Ergebnissen der oft experimentellen Projekte für ihre zukünftigen Unternehmungen, also der Anwendung von in Friedrichshafen erprobten Produkten und Innovationen.⁹²



www.t-city.de, 2007



Corporate Responsibility Bericht,
Deutsche Telekom 2007

„Beim Zukunftsprojekt T-City treiben wir unter anderem mit breitbandiger Festnetz- und Mobilfunktechnologie die digitale Stadtentwicklung Friedrichshafens voran. Dabei helfen wir den Bürgern, ihre Ideen für beispielhafte Kommunikationslösungen umzusetzen. So werden umfangreiche elektronische Services vom mobilen Auskunfts- und Ticketing-System über mo-

⁹² „Die Stadt als Reagenzglas“ vgl. Das Wochenblatt 6.Dezember 2006

biles Arbeiten in Unternehmensnetzwerken bis zum Oberbürgermeister-Blog zur Verfügung stehen. Im Projektfeld ‚Gesundheit‘ können bei der Mobilen Visite und der Fern-Betreuung von Patienten Vital-Daten wie zum Beispiel Puls, Blutdruck und Gewicht über ein mobiles Messgerät aus der Wohnung des Patienten zu einem medizinischen Versorgungszentrum übertragen werden.“ (Corporate Responsibility-Bericht der Deutschen Telekom AG 2007)

Das „T-City“-Projekt der Deutschen Telekom zeigt beispielhaft, wie sich gesellschaftliches Unternehmensengagement (CSR) und ökonomische Motivation vor dem Hintergrund postfordistischer Stadtentwicklung treffen. Die Telekom engagiert sich dabei zum einen in der Herstellung technischer Infrastruktur (Informationstechnologien) für den Ausbau „harter“ Standortfaktoren. Zum anderen werden durch die neuen IT-Systeme und Beratungstätigkeiten besonders die „weichen“ Standortfaktoren wie Bildung, Kultur und Gesundheitswesen unterstützt und gestärkt. Für die Telekom ergibt sich einerseits ein Imagegewinn, der durch entsprechende Kommunikations- und Medienarbeit aufgebaut wird. Andererseits können Technologien erprobt und intensive Maßnahmen umgesetzt werden, um neue Geschäftsfelder zu erschließen, die andernorts gewinnbringend umgesetzt werden können.⁹³ Deutlich wird hier auch, dass sich der Telekommunikationsanbieter und Dienstleister zu einem umfassenden Kommunikationsversorger entwickelt, der sich eng mit städtischen Prozessen verknüpft. Mit diesem Projekt werden zudem die konzerneigenen Bilder und Vorstellungen von Stadt übertragen, die schließlich auch in die Gestaltung von Architektur und Stadtraum einfließen.

Eine andere Motivation zeigt sich in der Unterstützung der Unternehmensstandorte, um diese als Lebensort der Mitarbeiter attraktiv zu gestalten, was somit als Personalentwicklung und Mitarbeiterrecruiting einzuordnen ist. Diese Motivation trifft beispielsweise besonders auf die Aktivitäten der Volkswagen AG am Firmensitz in Wolfsburg zu und wird in dieser Arbeit noch detailliert analysiert werden.

Neben diesem direkten Fokus gesellschaftlichen Unternehmensengagements beschreibt diese Arbeit eine weitere zentrale Motivation der Unternehmen für gesellschaftliches Engagement: die Ebene des postfordistischen Konsums und seine strategische Umsetzung mit CSR-Kommunikation. Wie bereits aufgezeigt, hat sich das Konsumentenverhalten mit der Krise des Fordismus und der Entwicklung hin zu einer Informations- und Wissensgesellschaft dahingehend geändert, dass Gebrauchs- und Nutzwerte der Waren gegenüber Image- und Lifestylewertigkeit an Dominanz bei Kaufentscheidungen verloren haben. Innerhalb dieses Trends etablieren sich mehrere Strömungen nebeneinander. Das Spektrum reicht vom Sinnlichkeits-

kauf bis zum moralischen oder ethischen Konsum, vom Retrotrend bis zum Wunsch nach Individualprodukten – der Begriff und die Fertigung unter dem Label „Manufaktur“ hat auf diese Weise eine Renaissance erfahren und wird zum gefragten Attribut bzw. Image. Angesichts der neuen Konsumentenwünsche unternehmen Firmen große Anstrengungen, um ihre Produkte oder Dienstleistungen mit dem notwendigen verkaufsfördernden Image auszustatten. So werden von Unternehmen großzügige Markenerlebnisparks und –themenwelten inszeniert. Ergänzend zum Produkt werden Unternehmensgeschichte und „brand-history“, Firmenkultur und Fertigung präsentiert und kommuniziert (z.B. Gläserne Manufaktur Dresden, VW). Unternehmen sind so vielfach von Konsumgüter- zu Imageproduzenten geworden⁹⁴. Dabei weitet sich seit einigen Jahren insbesondere der so genannte Moralkonsum aus. Produktionsbedingungen, Geschäfts-, Finanz- und Genderpolitik der Unternehmen rücken in den Mittelpunkt des Interesses der (kritischen) Konsumenten. Durch Medien und NGO's werden etwa Konsumboykotte wegen schlechter Arbeitsbedingungen, schlechter Entlohnung, Kinderarbeit oder Umweltschutzvernachlässigung immer professioneller ausgeführt; Begriffe wie „strategischer Konsum“ und „Konsumentendemokratie“ fallen in diesem Zusammenhang. Gerade jugendliche Konsumenten und Berufsgruppen aus den typischen postindustriellen informations- und wissensintensiven Arbeitsbereichen reagieren auf die moralischen und ethischen Themen. Die Unternehmen setzen deshalb verstärkt auf „Ethic Marketing“ und koppeln durch entsprechende Vermarktungsstrategien ihre Produkte mit gesellschaftsorientierten, ethischen oder karikativen Aspekten. Dabei werden idealisierte Ziele wie Umweltschutz, Entwicklungshilfe, Kultur-, Kunst- oder Bildungsförderung zu Bestandteilen der Unternehmenskommunikation und medialen Präsentation. Dieses konsumentenorientierte Engagement der Unternehmen spiegelt sich auch in zahlreichen Projekten mit direkten oder indirektem Bezug zur Stadtentwicklung und ist zum Bestandteil der „Corporate Identity“ vieler Unternehmen geworden – gerade im lokalen Engagement für die Unternehmensstandorte.

Bevor das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen anhand von stadt- und standortbezogenen Fallbeispielen hinsichtlich der Auswirkungen auf Stadt und Architektur untersucht wird, gibt das nächste Kapitel einen Überblick über die Entwicklung und Definition der Begriffe „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Citizenship“. Dabei werden die Begriffe zunächst hinsichtlich ihrer ursprünglichen nordamerikanischen Verwendung und frühen

⁹³ dazu hat die Telekom auch ein Netzwerk unter den Städten gebildet, die an dem Wettbewerb teilnehmen: <http://www.netzwerk-zukunftsstaedte.de/index.phtml>

⁹⁴ vgl. Roost 2008, S.40

Etablierung in einen europäischen Kontext eingeordnet und auf die speziellen europäischen Rahmenbedingungen hin beschrieben. Daran schließt sich die Definition und Beschreibung der angewandten Instrumente und der Aspekte der Unternehmenskommunikation im Rahmen von CSR an.

2 Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen

2.1 Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship

Unternehmen tun Gutes! Das ist nichts Neues, sondern ein ausgesprochen traditionsreiches Thema, welches für viele religiös geprägte und gesellschaftspolitisch inspirierte Unternehmerpersönlichkeiten schon lange eine kulturelle Selbstverständlichkeit ist.

Dieses Engagement zeigen vor allem kleine und mittlere Unternehmen, die sich teilweise wie Bürger verhalten und vor allem lokale Initiativen unterstützen. Die inhaltliche Ausrichtung ist dabei oft nicht auf eine dezidierte (Firmen-) Strategie abgestimmt¹, sondern eher diffus im Rahmen einer kulturellen und gesellschaftlichen Zugehörigkeit. Ausnahmen bilden allerdings frühe Strategien, durch unternehmerisches Engagement Geschäftsvorteile zu erlangen, wie es etwa die Medici in Italien, die Fugger in Deutschland und später viele aus der industriellen Entwicklung erwachsenen Unternehmen ausübten.

Obwohl dieses Handeln oft lobenswert und ein wichtiger Bestandteil lokaler Gemeinschaften ist, bezeichnet dies jedoch kein gesellschaftliches Engagement in einem modernen Sinn. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist im modernen Kontext umfassender angelegt und wird unter dem Aspekt der Globalisierung mit den Begriffen „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Citizenship“ benannt.

„Corporate Social Responsibility“ (CSR), die „gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen“² und „Corporate Citizenship“ (CC), das „unternehmerische Bürgerengagement“, haben ihren begrifflichen Ursprung in den USA. Begründet durch eine marktliberale Gesellschaft, übernehmen amerikanische Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung.

Um 1950 erlangte dort der Begriff der Corporate Social Responsibility eine breite Bekanntheit³ durch den Versuch, neben staatlicher Regulierung und individueller Freiheit Wirtschaft sozialverträglich zu gestalten. CSR bezieht sich demnach auf vier Handlungsfelder: Mitarbeiter, Aktionäre, Umwelt und Gesellschaft. In den 60er und 70er Jahren wurde CSR vor allem genutzt, um staatlichen Regulierungen entgegen zu kommen und durch freiwillige Verantwortungsübernahme und Selbstbeschränkung selbst und im Unternehmensziel entsprechende Maßnahmen zu gestalten. Mit zunehmend wirtschaftsliberaler Positionierung unter Präsident R. Reagan kam es zu einer (Re-)Orientierung der Auffassung, dass es alleinige Aufgabe der

¹ zumal kleine Unternehmen oft keine genau formulierte Unternehmensstrategie und Öffentlichkeitsarbeit verfolgen!

² Die Übersetzung der EU-Kommission gebraucht „soziale Verantwortung“, gemeint ist jedoch inzwischen ein Verständnis gesellschaftlicher Verantwortung, das auf drei Säulen aufbaut: soziale, ökonomische und umweltbezogene Aspekte

³ bereits um 1920 wurde dazu allerdings etwa in der Harvard Business Review diskutiert.

Unternehmen sei, Gewinne zu erzielen, und dieses Handeln allein gesellschaftlich verantwortlich sei. Mit dem Regierungswechsel und einer fundamentalen Wandlung globaler Wirtschaftsabläufe hat sich das gesellschaftliche Engagement in den 1990er Jahren wieder etabliert, ist jedoch übergegangen in ein zunehmend unternehmerisch-strategisches Handeln. In Europa finden, bedingt durch gleiche ökonomische Faktoren und einsetzende Liberalisierung, seit den 90er Jahren CSR und Corporate Citizenship vermehrt Anwendung im unternehmerischen Handeln.

Die Literatur zu den Begriffen „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Citizenship“ macht eine eindeutige Abgrenzung schwer. Zum Teil werden die Begriffe synonym verwendet oder ordnen sich wechselseitig unter, historischer und kultureller Kontext beeinflussen zudem die jeweiligen Formulierungen ebenso wie teilweise spezifisch entwickelte Konnotationen. Zudem erschwert die differenzierte Sicht verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen eine allgemeingültige Definition, die Darstellungen sind deshalb noch eher selektive Definitionsversuche.⁴

Eine Unterteilung in das politische Konzept des Bürgers (Corporate Citizenship) und den ethischen Aspekt der Verantwortung (CSR) führt auch nicht zu expliziten Zuordnungsmaßstäben, lässt jedoch die folgende, für den mitteleuropäischen Bereich angeführte Erklärung zu: Die Corporate Citizenship-Debatte bezieht sich auf die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft (bzw. für die Umwelt), wobei den Unternehmen umfassende gesellschaftliche Rechte und Verantwortung eingeräumt werden, ohne jedoch die innerbetrieblichen Abläufe einer gesellschaftspolitischen Beurteilung zu unterziehen. Der CSR-Begriff wird dagegen umfassender dargestellt, da er sich auch auf innerbetriebliche Abläufe und ihre gesellschaftspolitische Bewertung bezieht.

In Mitteleuropa ist die Corporate Citizenship-Debatte und -Forschung bisher in erster Linie sozialwissenschaftlichen, insbesondere soziologischen und politikwissenschaftlichen Bereichen zugeordnet, die CSR-Debatte und -Forschung wird vor allem wirtschaftswissenschaftlich geführt und in den Kommunikationswissenschaften behandelt. Letztlich lassen sich beide Debattenstränge in ihrer Aussage darauf zusammenfassen, dass sie einerseits wirtschaftliches Handeln und gesellschaftliches Engagement strategisch verknüpfen und andererseits Formen gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme definieren (etwa Spenden, Sponsoring, ...). Vorangetrieben wird diese Entwicklung gesellschaftlichen Engagements durch zwei fundamentale Veränderungen, die bereits in Kapitel I verdeutlicht wurden: erstens durch die Globalisie-

⁴ deshalb ist es bisher unverzichtbar, in Diskussionen die jeweilige Definition der Begriffe festzustellen

rung des Wirtschaftens und zweitens durch den Wandel des nationalen Sozialstaates (Governance).



Grafik nach Center for Corporate Citizenship/ A. Habisch 2004

Aufgrund der zuvor erläuterten Schwierigkeit der begrifflichen Einordnung werden im folgenden CSR und CC teilweise synonyme Verwendung finden, da sich die Aussagen auf Inhalte verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen stützen und sich deshalb in ihrer Wirkung überschneiden, wobei der Begriff des CSR vorgezogen wird (wegen seiner größeren Abdeckung). Disziplinübergreifend orientiert sich diese Arbeit allerdings an einer Darstellung, die den Bereich der „Corporate Citizenship“ unter den Fokus der „Corporate Social Responsibility“ stellt (siehe Abbildung) und die folgende Definition von Corporate Citizenship als nach außen gerichteten Teil der CSR einbezieht:

„Als unternehmerisches Bürgerengagement (Corporate Citizenship) bezeichnet man Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen. Sie helfen mit, Strukturen bereichsübergreifender Zusammenarbeit (Soziales Kapital) aufzubauen, um zusammen mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (Bildungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen, Bürgerinitiativen und NGOs, Verbänden, Politik, anderen Unternehmen etc.) konkrete Probleme ihres Gemeinwesens zu lösen. In diesen Prozess bringen sie nicht nur Geld, sondern alle ihre Ressourcen – also Mitarbeiterengagement, fachliches Know-how und Organisationskompetenz, Informationen etc. – ein. Corporate Citizenship Projekte eröffnen sowohl den engagierten Unternehmen selbst als auch ihrem gesellschaftlichen Umfeld konkrete Nutzenpotenziale – und zwar in einer Vielzahl von Handlungsfeldern (Reputation, Mitarbeitermotivation, Gewin-

nung von Informationen und Know-how, Lernprozesse und Aufbau von Humanressourcen, Unternehmensbewertung an den Finanzmärkten, Fusionsmanagement, Politikkontakte und Lobbying etc.).“ (Habisch 2004, S.15)

Aus dieser Definition wird nochmals deutlich, dass Corporate Citizenship nicht auf rein unternehmensethischen Konzepten (eher CSR) beruht, sondern als (strategisches) Bindeglied zwischen Unternehmen und Gesellschaft dient. Hervorzuheben ist auch, dass es sich bei keiner der beiden Engagement-Formen um Philanthropie oder Wohlfahrtstum handelt, wie oft fälschlicherweise angenommen wird und deshalb Kritik erfährt, sondern um eine zielgerichtete Strategie, eine Investition in Humankapital, welche auch dem Unternehmen ökonomische Vorteile sichert.

Der Corporate Citizenship-Status wird in einigen Ansätzen als ein Stadium intensiver Kooperation von Gesellschaft und Unternehmen dargestellt. Simon Zadek beschreibt hierzu fünf Stufen, die Unternehmen einnehmen, wenn sie der Forderung nach gesellschaftlicher Verantwortung nachkommen:

STAGE	What organizations do	Why they do it
1. DEFENSIVE	Deny practices, outcomes or responsibilities	To defend against attacks to their reputation that in the short term could affect sales, recruitment, productivity, and the brand
2. COMPLIANCE	Adopt a policy-based compliance approach as a cost doing business	To mitigate the erosion of economic value in the medium term because of ongoing reputation and litigation risks
3. MANAGERIAL	Embed the societal issue in their core management processes	To mitigate the erosion of economic value in the medium term and to achieve longer-term gains by integrating responsible business practices into their daily operations
4. STRATEGIC	Integrate the social issue into their core business strategies	To enhance economic value in the long term and to gain first-mover advantage by aligning strategy and process innovations with the societal issue
5. CIVIL	Promote broad industry participation in corporate responsibility	To enhance long-term economic value by overcoming any first-mover disadvantages and to realize gains through collective action

Zadek 2004, S.127

Das Auftreten und die praktische Umsetzung von CSR und CC führen zu der Frage, welche Rolle Unternehmen in der Gesellschaft übernehmen und wie das Verhältnis von Wirtschaft und Gesellschaft interpretiert und gestaltet wird. Drei Positionen können diesbezüglich unterschieden werden:

Position der Ablehnung gesellschaftlicher Verantwortung

„There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game”

(Milton Friedman 1970, 232)

Diese durch Friedman formulierte Position der generellen Ablehnung gegenüber gesellschaftlicher Verantwortung im Rahmen von CSR oder CC benötigt keine weitere Erklärung. Hier ergibt sich die gesellschaftliche Verantwortung allein aus einem erfolgreichen Gewinnstreben, welches infolgedessen positiv für die Gesellschaft ist und aus dem sich die gesellschaftlichen Bedürfnisse befriedigen lassen.⁵

Position der Zustimmung zu gesellschaftlicher Verantwortung aufgrund ethischer Argumentation

Dieser Ansatz kritisiert die Annahme, dass das Gewinnprinzip per se dem Gemeinwohlprinzip dienlich sei, da in diesem Fall die Gerechtigkeitsproblematik nicht berücksichtigt werde.

Unternehmen kommt somit auch die Aufgabe zu, eine gerechte und soziale Verteilung der Ressourcen zu unterstützen. Einer Gewinnabsicht wird deshalb der Anspruch moralischen Handelns zugeordnet. Zugrunde liegt dieser Auffassung der republikanische Liberalismus, der, anders als der wirtschaftliche Liberalismus, kein abgrenzendes, sondern ein kollektives Freiheitsverständnis als Basis hat (in der Tradition Aristoteles', als Teilnahme an der Res Publica, der öffentlichen Sache). Das Gewinnstreben wird hier also durch Gesellschaftsverständnis und moralische Auffassungen begrenzt und selbstreglementiert bzw. normativem Handlungsverständnis unterzogen. Diese Sichtweise führt auch zu dem Ansatz, Unternehmen nicht als wirtschaftliche, sondern als quasi-öffentliche Institutionen zu betrachten.⁶ Corporate Citizenship ist dementsprechend innerhalb dieser Position auch der Bedeutung des „guten Unternehmensbürgers“ gleichzusetzen – ein strategischer Einsatz von CSR-Maßnahmen, etwa aus lobbyistischer Motivation, lässt sich hier nicht einordnen.

⁵ vgl. Hierzu auch Schriften von F.A. von Hayek oder Theodore Levitt

⁶ vgl. Ulrich 2000, S. 20

Position der Zustimmung zu gesellschaftlicher Verantwortung aufgrund ökonomischer Argumentation

Die dritte Position vereint Ansätze, die dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen einen ökonomischen Nutzen zuordnen. Der durch Corporate Citizenhip-Maßnahmen geförderte Dialog zwischen Unternehmen und Gesellschaft stellt dabei ein Mittel der strategischen Unternehmenskommunikation dar. Ein wirtschaftlicher Gewinn liegt demnach in der Bildung von Reputation und Akzeptanz von Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens sowie in der Eigenstärkung durch die Förderung des sozialen Umfeldes. Gesellschaftliches Engagement wird in diesem Zusammenhang als strategisches Investment gesehen, um sozusagen den „happy case“ zu erzeugen, der ebenso wie die emotional geprägte Produktvermarktung, das „emotional branding“, gewinnoptimierend eingesetzt wird.

“At a minimum, corporate citizenship – understood explicitly as strategic investment in the firm’s social and natural environments for sustainable corporate growth and profitability – arguably aligns corporate and social interests to mutual benefits in win-win outcomes for all stakeholders of the firm. The essential idea thus arguably broadens and enriches the older notion of corporate social responsibility.”

(Windsor, D., Corporate Citizenship, Evolution and Interpretation, in Andriof, J.; McIntosh, M., Perspectives on Corporate Citizenship, Sheffield, 2001, 42)

Im Gegensatz zum rein ethisch motivierten Handeln steht hier ein ökonomisches Ziel im Vordergrund, das auch primär den Erfolg des gesellschaftlichen Engagements für ein Unternehmen darstellt. Corporate Citizenship stellt in dieser Position somit jenen Teil des Engagements dar, der über die Geschäftstätigkeit hinaus geht und nicht Teil des eigentlichen Geschäftsprozesses ist.

Die drei benannten Positionen wirken in ihrer einzelnen Darstellung recht starr und bei separiertem Handlungsanspruch teils unflexibel. So lässt sich deutlich feststellen, dass im Fall der kategorischen Ablehnung gesellschaftlicher Verantwortung der Aspekt der Gemeinnützigkeit dem Gewinnprinzip unterliegt: die Verantwortung wird hier staatlicher Reglementierung übertragen. Durch die nationalstaatliche Entwicklung zur begrenzten Übernahme von Verantwortung(-smechanismen) und zum Verlust von Kontrollinstanzen werden wiederum jene Positionen begründet, die die gesellschaftliche Verantwortung aus ethischer und ökonomischer Motivation bejahen. Ethische und ökonomische Motive sind dabei in kombinierter Weise erkennbar und bedürfen auch in ihrer Betrachtung keiner dezidierten

se erkennbar und bedürfen auch in ihrer Betrachtung keiner dezidierten Trennung. Argumentativ lässt sich jedoch feststellen, dass Präferenzen hinsichtlich des jeweiligen Interessenspublikums bestehen: So wird oft die ethische Motivation von Unternehmen kommuniziert, während das Handeln der Unternehmen mit dem Argument der ökonomischen Nutzbarkeit gegenüber den Shareholdern, Investoren oder Kreditgebern vermittelt wird. Das gesellschaftliche Engagement basiert demnach auf der Ausweitung unternehmerischer Entscheidungsgrundlagen von rein ökonomischen auf soziale und ökologische Kriterien. Entscheidend ist dabei die Erkenntnis, dass Unternehmen Verantwortung übernehmen, gerade weil sie damit langfristig höhere Gewinne erzielen und Marktpositionen absichern können.

CSR & CC aus Unternehmenssicht

So differenziert, wie die Begriffe Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship in Debatten verschiedener Akteure definiert werden, so vielfältig erfolgt auch die unternehmerische Umsetzung und Benennung von Tätigkeiten im Rahmen gesellschaftlicher Verantwortung. Genaue Studien oder empirische Untersuchungen gibt es in Mitteleuropa kaum, deshalb bilden meist Zusammenstellungen von Best Practise-Beispielen die Grundlage aktueller wissenschaftlicher Arbeiten. Dabei überschneiden sich vielfach wissenschaftliche Analysen mit Kommunikationsmaterial der Unternehmen, welches nicht selten beschönigt.

Viele Unternehmen, vor allem große, haben in den letzten zehn Jahren die Begriffe CSR und CC in die „Unternehmensgrundwerte“ aufgenommen. Allerdings findet sich oft nur diese Formulierung - eine wirkliche Integration in unternehmerische Steuerungsabteilungen hat bislang kaum stattgefunden (zumindest in Deutschland und Österreich). So wundert es auch nicht, dass CSR-Vertreter in Großunternehmen mal der Marketing-Abteilung, mal der Öffentlichkeitsarbeit oder Gesellschaftspolitik zugeordnet sind. Viele nordamerikanische Unternehmen haben sich diesbezüglich klarer organisiert (etwa McDonalds/ Coca Cola).⁷ So sind amerikanische Unternehmen bzw. transnational agierende Konzerne in Europa bereits bei der Durchführung und Kommunikation von CSR-Aktivitäten routinierter. Kleine und mittlere Betriebe geben in Studien zwar an, dass sie gesellschaftlich engagiert seien, es fällt jedoch auf, dass gerade hier die Kommunikation und gesteuerte Durchführung der Maßnahmen oft nicht optimal koordiniert wird und so den Nutzen für das Unternehmen und auch die Gesellschaft schmälert. Weil die unternehmerischen Aktivitäten gesellschaftlichen Engagements in vielen Fällen noch unkoordiniert und nach unterschiedlichen Regeln verlaufen, wurden bereits

⁷ vgl. 40 Programme: Die Gesichter der CSR in Politik & Kommunikation, 05/2007

Interessenverbände gegründet, die solche Themen erörtern und einen Erfahrungsaustausch ermöglichen.⁸ Jedoch haben sich daraus bisher keine geltenden Maßstäbe für Bewertung und Ausführung entwickelt: Vielmehr wirken die unternehmerischen Interessenverbände einer Normierung oder Standardisierung entgegen, um sich die Freiheit der Selbsterklärung und Bestimmung der Förderziele zu erhalten.

„Bislang haben Unternehmen jeden Versuch abgeblockt, konkrete Kriterien verbindlich festzulegen. Als die Vereinten Nationen im August 2003 Normen für die Unternehmen aufstellten, torpedierte die Internationale Handelskammer ICC das Papier als „kontraproduktiv“ zum Global Compact. Schon als Compact im Jahr 1999 ins Leben gerufen wurde, lehnte die ICC verbindliche Regeln ab. Im Juni dieses Jahres (2004) beschloss die International Organization of Standardization (ISO) in Stockholm die Entwicklung eines Leitfadens für Corporate Social Responsibility. Die Vertreter der deutschen Wirtschaft, durch das deutsche Institut für Normierung (DIN), stimmten dagegen. Das deutsche „Ecosense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft“ tagte im Oktober in Sachen CSR. Was kommt heraus, wenn 22 deutsche Großunternehmen über soziale Verantwortung sprechen? „Das Bedeutende von CSR ist der freiwillige Ansatz“, so Reinhold Kopp, Vorsitzender von Ecosense und Generalbevollmächtigter der Volkswagen AG.“

(Brand eins 10/2004 S.67)

Grundlage dieses Verhaltens ist die Befürchtung der Unternehmen, generell zu gesellschaftlichem Handeln als Bestandteil einer Bürgergesellschaft verpflichtet zu werden und sozusagen als „Ausfallsbürgen“ staatlicher Aufgaben zu agieren. Ebenso wird eine Abwehrhaltung gegenüber einer wachsenden Zahl von Bittstellgesuchen eingenommen, die unternehmerisches Engagement zur Mittelakquise nutzen wollen. Die Ablehnung von Reglementierungen lässt aber auch weiterhin die missbräuchliche Praxis zu, rein unternehmerische Handlungen fälschlicherweise als gesellschaftlich verantwortlich zu kommunizieren.

Diese Diskussion offenbart den Konflikt, inwieweit durch die Pflichten des gesellschaftlichen Engagements den Unternehmen Rechte zukommen dürfen oder von diesen beansprucht werden. Für die Politik gilt es deshalb als unverzichtbar zu akzeptieren, dass Unternehmen selbstverständlich eigennützige Ziele und selbstgesetzte Prioritäten verfolgen, also bestrebt sind, den Nutzen zu maximieren (was allerdings nicht gegen ein gesellschaftliches und verantwortliches Engagement spricht).⁹

⁸ z. B. <http://www.econsense.de/>

Hat sich nun ein Unternehmen vor diesem Hintergrund zu einem gesellschaftlichen Engagement entschlossen, erschließen sich dafür zahlreiche Wirkungsfelder und Umsetzungsmethoden in Umwelt- und Sozialbereichen. Geld- und Sachspenden fallen unter den Begriff des Corporate Giving, Corporate Volunteering bezeichnet hingegen die Bereitstellung von Personalressourcen für gesellschaftliche Projekte. Das Engagement verfolgt dabei gesellschafts- und unternehmensbezogene Ziele. Die gesellschaftsbezogenen Ziele erstrecken sich über einen weiten, meist allgemeinen, Bereich, etwa unter dem Motto „giving back to the community“ oder dem Anspruch, ein „guter Bürger“ sein zu wollen. Die unternehmensbezogenen Ziele sind dagegen klarer formuliert und lassen sich in öffentlichkeits- bzw. personalbezogene Ziele (Human resources) gliedern. Personalbezogene Ziele richten sich auf den Personalmarkt (die Rekrutierung hochqualifizierter Arbeitskräfte), den Mitarbeiter im allgemeinen (Motivation, Unternehmensbindung) oder den Mitarbeiter im Sinne der Kompetenzsteigerung. Die öffentlichkeitsbezogenen Ziele lassen sich untergliedern in Ziele, die auf die Öffentlichkeit allgemein oder standortbezogen gerichtet sind, den Kunden ohne das Ziel der Absatzsteigerung oder den Kunden mit dem Ziel der Absatzsteigerung. Das Engagement wird auch explizit als Kommunikationsinstrument oder Personalentwicklungsmaßnahme genutzt, bei nicht eigentümergeführten Unternehmen insbesondere unter dem Aspekt der Rechtfertigung vor den Anteilseignern.

Für ein erfolgreiches Engagement und das Erreichen der Ziele bedarf es je nach Art der Aktivitäten einer mehr oder weniger aufwendigen Struktur. Finanzielle Zuwendungen wie Spenden oder Sponsoring sind relativ einfach umsetzbar, haben aber auch nur eine begrenzte Wirkung auf das innerbetriebliche Handeln - kurzfristige Imagewirkung steht hier meist im Vordergrund. Aufwendiger sind dagegen oft Maßnahmen etwa im Bereich des Corporate Volunteering, da hier direkt interne Unternehmensabläufe beeinflusst und Unternehmensziele eingebunden werden. Die strategische Ausrichtung bestimmt in diesem Fall auch entscheidend die Qualität der Maßnahme, so dass vereinfacht gilt: Ziele des Engagements und des Unternehmens müssen in Einklang gebracht werden, um einen Erfolg zu erzielen.

Im Unterschied zu einem relativ universalistischen sozialstaatlichen Programm sind CSR-Aktivitäten selektiv, punktuell und oft lückenhaft. Sie können und wollen soziale Sicherungssysteme nicht ersetzen. Demnach ergeben sich auch für das Engagement andere Voraussetzungen: Wie bereits beschrieben, ist die Abstimmung mit den Unternehmenszielen meist

⁹ vgl. Backhaus-Maul 2004, S.57

Grundvoraussetzung. Allerdings neigen Unternehmen gerade deshalb dazu, CSR eindimensional als einen Beitrag zur Personalpolitik, als Wettbewerbsvorteil und Teil der Marketingstrategie zu interpretieren. Dabei werden oft leichtfertig die eigenen Kompetenzgrenzen überschritten, das Projekt wird dann allein mit (betriebs-) wirtschaftlichen Ressourcen und Kompetenzen vorbereitet, durchgeführt und begutachtet. Deshalb ist es für viele Aktivitäten vorteilhaft, Vermittlerorganisationen und beratende Organe einzubinden, um einen zivilgesellschaftlichen Bezug herzustellen. Dies sind zum einen gemeinnützige Organisationen (NPO's) oder aber auch privatgewerbliche Beratungsunternehmen, die ihr Geschäftsfeld auf CSR spezialisiert haben, in diesem Kontext oft selbst Ressourcen für gemeinnützige Tätigkeiten freisetzen (als „Pro-Bono“), zugleich aber auch unternehmensstrategisch orientiert sind.¹⁰ Der Erfolg hängt deshalb im Wesentlichen von einer optimalen Schnittstellengestaltung ab, die für beide Seiten Vorteilssituationen generiert.

In vielen Fällen ergeben sich durch CSR neue Geschäftsmodelle, die eine Differenzierung zum bestehenden Markt aufbauen und so Wettbewerbsvorteile erzielen. Teilweise bedingen spezifische Produkte auch einen Herstellungsprozess, der an CSR-Verhalten gekoppelt ist.

„In 1991, when Levi Strauss publicly launched its „terms of engagement“ - which defined the labour standards for Levi's business partners and was one of the world's first corporate conduct policies – every other company in its industry looked the other way, arguing that labour standards in other people's factories weren't their responsibility. When the Body Shop adopted human rights policies in the mid 1990s, most mainstream companies deemed its practices unfeasible. And when BP CEO Sir John Browne acknowledged in his infamous Stanford Business School speech that BP had a co-responsibility to address the challenges associated with global warming, he was taking a leadership role and betting that others would have to follow-as indeed they did. Each of these actions played a big part in dragging the rest of the players in the industry toward common approaches to responsible business practices.”

(Simon Zadek, Best Practise: The Path to Corporate Responsibility, Harvard Business Review 12/2004)

¹⁰ Das Spektrum reicht von kleinen speziellen Kommunikationsagenturen bis hin zu global agierenden Unternehmensberatungen (McKinsey, Roland Berger, BCG,...)

2.2 CSR in der Unternehmenskommunikation

„Tue Gutes und rede darüber“

Während sozialstaatliches Handeln vor allem Kommunikation im politischen Kontext bedingt, bestehen vielseitigere Kommunikationsanforderungen an Projekte, die mit dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen im Rahmen der CSR entstehen. So ist für viele Projekte das Erzeugen medialer Aufmerksamkeit Bedingung, damit ein Unternehmen sich engagiert und sich infolge der Erwartung positiver Berichterstattung positioniert. So dient die Kommunikation des „guten Engagements“ dazu, Unternehmen in der Um- und Wettbewerbswelt gut darzustellen und für Produkte und Unternehmen Akzeptanz wie Image zu fördern.

„Wo Produkte immer ähnlicher werden, soll wenigstens das Image besser sein als das des Wettbewerbers.“

(Brandeins 10, 2004, S. 67)

Hinsichtlich der CSR-Kommunikation haben sich dabei einige Hauptgebiete herausgebildet, die spezielle Aufgabenfelder erschließen:

2.2.1 Community Relations und Standortpflege

Die Unterstützung und Pflege von Städten und Regionen hat sich zum wichtigen Bestandteil lokaler CSR-Tätigkeiten am Unternehmensstandort entwickelt. Zunächst haben sich besonders die Unternehmen mit starkem Ressourcenverbrauch sowie starker Umfeld- und Umweltbelastung gegenüber CSR-Engagement geöffnet: So reagierten beispielsweise Chemie- und Pharmaunternehmen auf die von ihnen erzeugten ökologischen Belastungen mit entsprechenden Schutzmassnahmen. Die Entwicklung auf diesem Gebiet wurde nicht zuletzt durch eine Häufung von Betriebsunfällen (z.B. durch unsichere Transportmittel) und ein zunehmendes öffentliches Bewusstsein für langfristige Umweltschäden (z.B. Waldsterben) ausgelöst. Auf Dienstleistungsunternehmen bezogen sind es dagegen vor allem Maßnahmen kultureller und sozialer Art, um damit direkt und indirekt auch ein geeignetes Lebensumfeld für die Mitarbeiter zu fördern. Als Bestandteil der Community Relations zielt die Standort-PR vor allem darauf, Akzeptanz für die Unternehmen bei der lokalen Bevölkerung und Politik zu erzeugen, Vertrauen aufzubauen und konstruktiven Dialog zu sichern. In Großbritannien wird dieses

Handeln beispielsweise im Unternehmensverband „Business to the Community“ ersichtlich¹¹. Dessen Ziel ist die Verbesserung der Beziehungen zwischen Wirtschaft und Anwohnern. Auch in Deutschland bilden sich inzwischen vermehrt Unternehmensnetzwerke, die sich über „Community Relations“ austauschen und Projekte initiieren.¹² Allerdings gibt es gerade in diesem Bereich besonders im deutschsprachigen Raum noch große Entwicklungspotentiale.

2.2.2 Presse- und Medienarbeit

Die Versorgung der Medien mit Nachrichten von hohem Stellenwert ist eine zentrale Aufgabe der Unternehmenskommunikation. Dazu gehört auch die Bereitstellung von Mitteilungen über CSR-Aktivitäten, die dem Unternehmen entsprechende Reputation in der Öffentlichkeit verschaffen sollen. Zu diesem Zweck werden entweder eigene CSR-Aktivitäten aufgenommen bzw. angeregt oder in anderem Zusammenhang umgesetzte CSR-Initiativen öffentlichkeitswirksam kommuniziert. Für die Medienarbeit gilt besonders zu beachten, dass Deckungsgleichheit zwischen tatsächlichem Engagement und entsprechender Kommunikation hergestellt wird. Ist die Medienarbeit hingegen etwa abgekoppelt von den CSR-Aktivitäten, nicht sorgfältig und wahrheitsgemäß oder neigt zu übertriebener Darstellung, besteht die Gefahr für das Unternehmen, Unglaubwürdigkeit zu erzeugen und öffentliche Kritik zu provozieren. Gerade Vorwürfe wie das sogenannte „Greenwashing“ sind die Folgen. CSR-bezogene Medienarbeit zeichnet sich deshalb im Idealfall durch eine sachliche und informative Umsetzung aus. Oft besteht auch die Gefahr einer zu starken Nähe zu marketing-orientierten Unternehmensbereichen. Teilweise sind spezielle Bereiche des CSR-Engagements auch kaum bis gar nicht geeignet, um durch Medienarbeit öffentlich kommuniziert zu werden, da sie eher auf innere Unternehmensabläufe zielen, etwa auf Personalentwicklung oder Mitarbeitermotivation. So handeln einige Unternehmen eher diskret, aus der Angst heraus, ihre Projekte könnten missverstanden werden (als Lobbyismus oder Marketing, aber auch, weil einige Unternehmen auf sensiblen Geschäftsfeldern wie z.B. Waffenproduktion, Tabakindustrie usw. aktiv sind). Auch wird versucht, Kritik abzuwenden, die beispielsweise den Einsatz von Unternehmensmitarbeitern in Corporate Volunteering-Projekten als Ausnutzung interpretiert. Die Kommunikation richtet sich demnach meist nach den Interessen des engagierten Unternehmens und der dadurch bestimmten Bewertung.

¹¹ vgl. www.bitc.org.uk

¹² Vgl. <http://www.unternehmen-fuer-die-region.de>, von der Bertelsmann Stiftung eingerichtetes Projekt

„Aus diesem Grund leisten Unternehmen zwar nationale und lokale Pressearbeit für ihre Corporate Volunteering Projekte, doch werden bewusst bestimmte Aktivitäten ausgeklammert, so z.B. das Engagement von Vorstandmitgliedern, um zu verhindern, dass das Projekt eher als Marketing verstanden wird.“

(Thomas Wettermann, Corporate Volunteering aus Sicht des Marketing, in Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr.26 (2004), S.25)

2.2.3 CSR-Reporting

Möglichst sachlich und informativ soll sich auch das CSR-Reporting gestalten, das sich inzwischen in nahezu allen großen europäischen und nordamerikanischen Unternehmen durchgesetzt hat. CSR-Reporting besteht im Regelfall aus der sachlichen Berichterstattung von Daten und Fakten über die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens und ist nicht zur Kommunikation an die breite Öffentlichkeit und Konsumenten gedacht, sondern bezieht sich primär auf Investoren-/Shareholder-Interessen (als Investor Relations). Es dient u.a. zur Erstellung von Unternehmensratings durch Ratingagenturen nach Kriterien wie gesellschaftliches Engagement, Sozialverträglichkeit, Ethik etc.. Durch die oft unklare bzw. diffus gehaltene Abgrenzung von „Corporate Social Responsibility“ und Nachhaltigkeit überschneidet sich das Berichtswesen oft, so dass CSR-Inhalte in Nachhaltigkeitsberichten integriert sind oder umgekehrt. Weiter verbreitet als das CSR-Berichtswesen sind Nachhaltigkeitsberichte (die Volkswagen AG verfasst beispielsweise sowohl einen „Corporate Responsibility“-Bericht als auch einen Nachhaltigkeitsbericht.). Die Nachhaltigkeitsberichte sind inzwischen durch u.a. von der EU vorgeschlagene Standards hinsichtlich ökologischer, ökonomischer und sozialer Kennwerte weitgehend einheitlich von den Unternehmen umsetz- und vergleichbar, was entsprechende Ratings vereinfacht.¹³ Im CSR-Bereich gestaltet sich die Standardisierung des Reportings für einige Elemente noch schwierig, da die Kennwerte etwa bezüglich kultureller, künstlerischer oder sozialer Förderungen nur schwer in vergleichende Systeme eingeordnet werden können.

Das CSR-Reporting definiert sich als Bericht über konkrete Aktivitäten und stellt demnach keinen Selbstzweck eines Unternehmens dar. Es eignet sich somit zur Bilanzierung und Überprüfung von CSR-Aktivitäten eines Unternehmens, ist aber nicht als Marketing oder Kommunikationsinstrument einer Imagekampagne angelegt – wobei allerdings in vielen Berichten davon Gebrauch gemacht wird.

¹³vgl. www.europa.eu.int

2.2.4 Business-to-Stakeholder-Kommunikation:

Die Stakeholder eines Unternehmens (auch Anspruchsgruppen oder Anspruchsträger genannt) sind alle gesellschaftlichen Gruppen, die Einfluss auf ein Unternehmen ausüben können bzw. von ihm beeinflusst werden können. Dies sind zum einen die so genannten „internen Stakeholder“ (Eigentümer / Aktionäre, Manager, Mitarbeiter), zum anderen die „externen Stakeholder“ (Gesellschaft, Staat, Lieferanten, Gläubiger, Kunden). Die B-to-S-Kommunikation richtet sich somit an eine große Zielgruppe und kann bis zu einer gesamtgesellschaftlichen Fokussierung reichen. Wesentliche Impulse für CSR-Strategien von Unternehmen geben NGO's durch konstruktiv-kritische Beiträge, Begleitung und Einfluss bei entsprechenden Aktivitäten. *„Der dialogische Austausch mit gesellschaftlichen Gruppen kann dazu genutzt werden, das Informationsbedürfnis der Gesellschaft festzustellen und durch eine Reaktion darauf potenzielle Aktivitäten der Kritiker zu verhindern.“* (Anna Gomblitza 2005, 128). B-To-S-Kommunikation ist somit entscheidend für ein Unternehmen, um die Unternehmensumwelt zu analysieren, darauf entsprechend zu reagieren und wettbewerbsfähig zu bleiben, sie sollte zudem durch gleichberechtigte Teilnahme von Unternehmen und Stakeholdern am Kommunikationsprozess gekennzeichnet sein, um die Vertrauensbasis zu erhalten. Thematische Wahl und Tiefe der Kommunikationsprozesse fallen dabei oft in den Steuerungsbereich der Unternehmen.¹⁴ Mit den neuen Informations- bzw. Kommunikationstechnologien und -plattformen stehen für diesen Bereich neue und effektive Instrumente zur Verfügung (Web2.0), die zunehmend Einsatz finden. Jedoch sind auch entsprechende qualitative Voraussetzungen, personelle Ressourcen und ausgereifte Strategien notwendig, um langfristige wie nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

2.2.5 Kundenkommunikation und Marketing

Ein Hauptanliegen der CSR-Kommunikation ist es mittlerweile, Unternehmenskunden als kritische Konsumenten von dem „fairen“ oder „guten“ Handeln der Unternehmen zu überzeugen, Vertrauen zu erzeugen sowie immaterielle Bedürfnisse zu befriedigen. In diesem Kontext

siehe auch „Global Reporting Initiative“(GRI), die durch die Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) und das United Nations Environment Programme (UNEP) initiiert wurde.

¹⁴ vgl. Issue Management: Als Issue Management wird die Organisationsaktivität der Auseinandersetzung mit den für eine Organisation relevanten Themen der gesellschaftlichen Diskussion bezeichnet. Solche Issues werden von aktiven Anspruchsgruppen oder von den Unternehmen selbst formuliert. Die beiden Autoren betonen, dass nicht selten die Medien, das Mediensystem oder sogar einzelne Journalisten Issues generieren. (Gomblitza, 2005, 129)

wird CSR-Kommunikation als Teil des Marketings eingesetzt. So setzt die erst seit einigen Jahren in Deutschland gebräuchliche Form des „Cause Related Marketing“ auf die kommunikative Produktvermarktung mit sozialen, ethischen oder ökologischen Argumenten.¹⁵ Ebenso wird das „Corporate Volunteering“ (also die Freiwilligenarbeit im Unternehmenskontext) genutzt, um Kunden für Unternehmen und deren Produkte zu gewinnen, Vertrauen und „Markentreue“ herzustellen. Ein Großteil der CSR-Instrumente wird inzwischen vor diesem Marketinghintergrund strategisch eingesetzt.

2.2.6 Mitarbeiterkommunikation und Personalentwicklung

CSR-Kommunikation kann aber auch speziell intern an die Mitarbeiter deren Qualifikation, Know-How und Leistungsbereitschaft gerichtet sein. So ist die Kommunikation unternehmerischer CSR-Aktivitäten teilweise entscheidend für die positive Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, was auch hinsichtlich der Außenwirkung von Bedeutung ist. CSR-Tätigkeiten können beispielsweise die Sinnhaftigkeit des beruflichen Schaffens für die Mitarbeiter verstärken und legitimieren (Rückbettungskontext). In diesen Bereich fällt auch die aktive Förderung von Freiwilligenengagement der Mitarbeiter eines Unternehmens. Dieses Corporate Volunteering dient zum einen der positiven Außenwirkung, zum anderen der zusätzlichen Motivation sowie Weiterentwicklung und -bildung der Mitarbeiter, insbesondere der sozialen Fähigkeiten. Hier zeigt sich auch die zunehmende Verschmelzung von Arbeits- und Lebenswelt.

2.2.7 Mitarbeiterrekrutierung:

Die nach außen gerichtete CSR-Kommunikation zielt hingegen auch auf zukünftige und potentielle Mitarbeiter eines Unternehmens. Dabei geht es insbesondere darum, das Unternehmen als „guten“ Arbeitgeber vorzustellen, was gerade dann sehr wichtig ist, wenn der Arbeitsmarkt bei starker Nachfrage nicht ausreichend Fachkräfte anbieten kann und Arbeitnehmer zwischen mehreren Arbeitsplätzen wählen können. Finanzielle Anreize sind dabei in der Auswahl des künftigen Arbeitgebers teilweise sogar nachrangig und werden durch die Reputation eines Unternehmens hinsichtlich seiner Arbeitsbedingungen (work-life-balance) oft überboten. Ebenso wie der kritische Konsument wird der potentielle Arbeitnehmer bei entsprechender Arbeitsmarktsituation zunehmend auch davon beeinflusst, inwieweit ein Unternehmen immaterielle Werte, insbesondere Standortqualitäten, bieten kann („weiche

¹⁵ auf CRM wird später noch detaillierter eingegangen

Standortfaktoren“). Vor diesem Hintergrund versuchen immer mehr Unternehmen, Hochqualifizierte bereits frühzeitig durch entsprechende Programme (etwa Bildungsförderung) im CSR-Kontext an sich zu binden.

Der Stellenwert von CSR-Kommunikation in Unternehmen hängt vor allem von der jeweiligen Branche ab. So sind einige Branchen über ihre Verbände soweit auf diesem Gebiet professionalisiert, dass sie bereits über langjährige Erfahrung verfügen und die CSR-Kommunikation fest verankert und integriert wurde. Rückblickender Auslöser für die Entwicklung von CSR-Strategien durch die Unternehmen waren die öffentliche Kritik und Forderungen nach einem besseren gesellschaftlichen oder ökologischen Verhalten. So sah sich die Chemieindustrie nach umweltschädlichen Auswirkungen mit Forderungen nach mehr Sicherheit, umweltschonender Produktion und entsprechender Kommunikation konfrontiert. In der Öl- und Petroindustrie waren es vor allem Tankerunglücke oder fragwürdige Geschäftspraktiken etwa in Entwicklungsländern, die von NGO's aufgedeckt und veröffentlicht wurden, verbunden mit der Forderung nach vertrauensbildenden Maßnahmen und einem Wandel der Unternehmenspolitik. „Heute, nach der Überwindung der Krise, wird Shell in mancher Hinsicht als Vorbild betrachtet.“ (Glombitza 2005, S. 96) In der Textilbranche waren es vor allem als inhuman erachtete Beschäftigungsverhältnisse (Billiglöhne, unzureichender Arbeitnehmerschutz oder Kinderarbeit), die beispielsweise den Sportartikelhersteller NIKE in die Schlagzeilen brachten und öffentliche Proteste verursachten. NIKE wie auch andere Unternehmen der Textilbranche ergriffen daraufhin verstärkt Maßnahmen für sozialgerechte Beschäftigungsverhältnisse und bauten Abteilungen zur CSR-Kommunikation auf. Andere Branchen wie das Finanz- und Bankwesen wurden erst in den letzten Jahren auf das Thema aufmerksam – im Finanzwesen wird insbesondere durch den mit der Krise 2008 eingesetzten Vertrauensverlust eine neue Notwendigkeit für den Aufbau geeigneter CSR-Kommunikationsstrategien begründet.

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen unterliegt somit anderen Grundsätzen der Kommunikation als das sozialstaatlicher Institutionen: So entscheiden Medieninteresse und auch in gewissem Maße der Zeitgeist über die Effizienz sowie den Nutzwert des Engagements für die Unternehmen. Der erweiterte Kommunikationsanspruch beschreibt daneben auch die Einbindung gesellschaftlichen Engagements in ein Konkurrenz- und Wettbewerbsverhalten, dass sich von ökonomischen Unternehmensprozessen auf die gesellschaftlichen Prozesse auf neue Weise überträgt.

„Neben den kurzfristigen gültigen Finanzkennzahlen sind auch und gerade die langfristigen Erfolgsaussichten einer Firma von Interesse. Porter beispielsweise befürwortet den Einsatz von CSR-Elementen im Lichte der langfristigen Entwicklung des kompetitiven Kontextes: ‘Corporations can use their charitable efforts to improve their competitive context – the quality of the business environment in the location or locations they operate.’”
(Porter/Kramer 2002, S.56)

Das kann allerdings auch bedeuten, dass Projekte im Vorfeld genauer geprüft werden und ihre Durchführbarkeit an anderen Umsetzungsstrategien gemessen wird als früher. Die Auswahl der Projekte unterliegt demnach nicht nur einer Vereinbarkeit mit unmittelbaren bzw. traditionellen Unternehmenszielen, sondern auch einem differenzierten Kommunikationsanspruch. Der Wunsch nach Good Publicity verführt auch viele Unternehmen dazu, ihre CSR-Berichte zu beschönigen, Produktpräsentationen werden dabei beispielsweise schnell zu Bildungsinitiativen. CSR-Berichte rufen deshalb nicht selten Misstrauen hervor. Mit zunehmender Sensibilisierung für das Thema gesellschaftlicher Verantwortung wächst auch das Interesse, Unternehmen nach ihrem Engagement zu bewerten und Investitionen in Richtung jener Unternehmen zu lenken, die sich in diesem Bereich vorteilhaft entwickeln (nachhaltige Unternehmensentwicklung).¹⁶ Unabhängige Ratingagenturen und Wirtschaftsorganisationen entwickeln dazu Standards, die Bewertungsgrundlagen schaffen, aber auch verhindern sollen, dass sich staatliche Eingriffe und Reglementierungen durchsetzen.¹⁷ Der Markt schafft sich somit auch eigene Instrumente, die den Missbrauch eindämmen, CSR in die Unternehmensbewertung einbinden und die weitere Entwicklung besonders bzgl. der Transparenz auf diesem Gebiet fördern.¹⁸

Bislang findet, ebenso wie die CSR-Kommunikation, eine Bewertung eher bei großen Unternehmen statt - kleine und mittelständische Unternehmen treten eher auf lokaler Ebene in Er-

¹⁶ Spezielle Themen-Aktienfonds berücksichtigen Unternehmen, die nachhaltig handeln und sich gesellschaftlich engagieren, ebenso bilden spezifische Indizes Unternehmen ab, die sozialen und ökologischen Kriterien gerecht werden: z.B. Dow Jones Sustainability Group Index. Und einige Kreditinstitute achten bei der Vergabe auf einen nachhaltigen Einsatz der Finanzmittel (vgl. Banken entdecken die Welt jenseits der Bonität, Financial Times Deutschland, 16.11.2006), z.B. die GLS Bank, die sich auf anthroposophisches Handeln stützt

¹⁷ Die Bertelsmann Stiftung befasst sich in einem wissenschaftlichen Forschungsvorhaben mit der Definition und Bewertung von CSR. Bedingt durch die bisher geringen öffentlichen Forschungen auf dem Gebiet, werden derzeit die Ergebnisse und Entwicklungstendenzen durch Initiativen der Wirtschaft geprägt. Siehe auch: Bertelsmann Transparenzstudie zur Beschreibung ausgewählter international verbreiteter Rating-Systeme zur Erfassung von Corporate Social Responsibility, Bertelsmann Stiftung 2004

¹⁸ „Dementsprechend kann festgehalten werden, dass der ökonomische Nutzen, den Unternehmen aus ihrem CSR-Engagement beziehen, in erster Linie daraus erwächst, dass ihre wichtigsten Anspruchsgruppe, nämlich Kunden, Mitarbeiter und Investoren, dieses Engagement erwarten und honorieren und in zweiter Linie daraus erwächst, dass dieses freiwillige Engagement verbindlichen Regulierungen seitens des Staates vorbeugt (Amalric & Hauser 2005)“ in CSR in der Lehre www.respect.at

scheinung.¹⁹ Die Bewertung von CSR gestaltet sich auch schon deswegen schwer, da die Unternehmen eine Vielzahl von Möglichkeiten des Engagements nutzen und andererseits auf schwer vergleichbaren Feldern operieren. Nützlich ist deshalb etwa der Branchenvergleich, wenn es um die Bewertung eines Unternehmens bzgl. seiner Nachhaltigkeit geht.²⁰ Entscheidend ist für ein Urteil auch die Bewertungstiefe: Sind kurz- oder langfristige Effekte berücksichtigt und in welcher Weise fließen sekundäre und periphere Unternehmensgebiete ein?²¹

¹⁹ vgl. Noten für Engagement, Financial Times Deutschland, 16.11.2006

²⁰ Für ein langfristiges Investment in ein Unternehmen ist es von entscheidender Frage, ob die zukünftige Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften durch Bildungsmaßnahmen gesichert ist. Ebenso verhält es sich mit Investitionen in Umweltschutzmaßnahmen, die möglichen gesetzlichen Auflagen bereits entgegenkommen.

²¹ Wird ein Unternehmen auch nach seinen Zulieferbetrieben bewertet (Kinderarbeit) bzw. findet eine Unternehmensidentifikation durch Produktionsort und Firmenzentrale statt. (Bsp. Nike, vgl. Zadek 2004)

2.3 CSR im europäischen Kontext

Corporate Social Responsibility hat in Europa noch nicht die weit reichende Position und Tradition wie in den Vereinigten Staaten, die als Wegbereiter in diesem Bereich gelten. In den USA hat sich CSR aus einem bürgerschaftlichen Engagement entwickelt, welches allerdings oft aus europäischer Sicht keine freie Wahlhandlung ist, sondern auf ein Fehlen von Wohlfahrtsstaat und mangelnder sozialer Sicherung basiert. Aus amerikanischer Wahrnehmung ergibt sich jedoch eine Erklärung, die nicht dieser „Überlebensstrategie“ folgt, sondern dem republikanischen Ansatz der freien Selbstbestimmung und -betätigung, der sich an eine multi-nationale Einwanderungsgesellschaft mit eigenen Hilfsmechanismen wendet. Vor historischem Hintergrund ergibt sich daraus das Bild einer so genannten „Treck-Kultur“²², die in Kombination mit einer ausgeprägten Erwerbsorientierung Grundlage für bürgerschaftliches Engagement ist.²³ Bürgerliches Engagement wird in diesem Zusammenhang auch als Community-bildend innerhalb einer stark ausdifferenzierten und heterogenen Gesellschaft verstanden²⁴.

Die große Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements in den USA hat zu einem hohem Grad der Organisation und Professionalisierung geführt. Non-Profit-Organisationen sind weit entwickelt und nehmen mit ihren Mitgliedern wesentlichen Einfluss auf politische und gesellschaftliche Prozesse.²⁵ Diese starke Positionierung bürgerschaftlichen Engagements in der amerikanischen Gesellschaft ist auch integraler Bestandteil amerikanischer Unternehmen. In der Regel ist bürgerschaftliches Engagement nicht von der Erwerbstätigkeit getrennt, vielmehr werden unternehmerische Ressourcen und Fachkompetenzen auf das Engagement übertragen. Diese Verknüpfung zwischen traditionellem bürgerschaftlichen Engagement und den Unternehmen bedingte die frühe Entwicklung gesellschaftlichen Engagements der Unternehmen selbst. Dies wird im Bereich des Corporate Volunteering besonders deutlich. Das Corporate Volunteering nimmt inzwischen neben dem klassischen Corporate Giving einen immer größeren Teil der US-amerikanischen CSR ein.

Obwohl das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in den USA in seiner Intensität durch politische Neuordnungen von Schwankungen geprägt ist (republikanische oder demokratische Landesführung), hat sich CSR zu einem strategischen Mittel der Unternehmensfüh-

²² Vgl. Mutz 1999, S. 190-207

²³ Kerngruppe der bürgerschaftlich Engagierten bilden Familien mit Kindern im Schulalter, bei denen beide Partner erwerbstätig sind

²⁴ Der Begriff der Treckkultur weist auch auf eine bestehende starke Mobilität und Flexibilität hin, die eigene gemeinschaftsbildende Mechanismen fördert.

²⁵ Kaum vergleichbar mit der Rolle Ehrenamtlicher in deutschen Vereinen.

rung entwickelt. Dem Begriff CSR wird inzwischen aber gerade wegen dieser Entwicklung oft der Begriff des Corporate Citizenship vorgezogen.

„Anstelle relativ zufälliger Einzelaktivitäten sind mittlerweile unternehmensstrategisch ausgerichtete und auf Dauer angelegte bürgerschaftliche Aktivitäten von Unternehmen getreten. Dabei geht es in den USA nicht um die Übernahme öffentlicher Aufgaben durch Unternehmen, sondern selbstverständlich ist auch im Bereich bürgerschaftlichen Engagements Entscheidungsfreiheit bzw. –autonomie ein unabhängiges Gütekriterium für Unternehmen. So verstehen sich Unternehmen als Corporate Citizen, die über weitreichende Rechte verfügen, aus deren Inanspruchnahme sich „freiwillige“ Verpflichtungen dem Gemeinwesen gegenüber ergeben, und sehen ihre Rolle nicht primär – wie im Kontext westeuropäischer Sozialstaaten üblich – in der Übernahme sozialer Verantwortung (Corporate Social Responsibility). US-amerikanische Unternehmen betonen ihre Rechte als Corporate Citizen, während etwa deutschen Unternehmen unter sozialstaatlichen Prämissen von Außenstehenden die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung nahe gelegt wird.“

(Holger Backhaus, Corporate Citizenship in den USA 2003, S.47)

Hier wird auch ein grundlegender Unterschied zwischen den Auffassungen in den USA und Europa zum Unternehmensengagement deutlich, nämlich die Stellung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen im staatlichen Gesamtkontext. Die sozialstaatlichen Strukturen im westlichen Europa haben zu einem distanzierten Verhältnis von Unternehmen und Staat mit einer eher starren Rollenzuteilung geführt.²⁶ Demgegenüber wird in den USA eine Distanz zwischen Unternehmen und Gesellschaft weniger stark formuliert, die Verteilung gesellschaftlicher Funktionen erfolgt uneingeschränkter.

2.3.1 CSR-Etablierung in Europa

Während in den USA mit der Arbeitskrise der 1980er Jahre CSR neu definiert wird und sich in Richtung Corporate Citizenship weiterentwickelt, wird der Begriff der Corporate Social Responsibility zu diesem Zeitpunkt in Europa überhaupt erst allgemein bekannt und verwendet. Treibende Kräfte sind dabei die fortschreitende Globalisierung und die auch in Europa einsetzende Arbeitsmarktkrise, die gleichzeitig den Wandel vom Fordismus zum Postfordis-

²⁶ Staaten des ehemaligen Warschauer Paktes mit Anschluss(-absicht) an die europäische Union orientieren sich an westeuropäischen Sozialstaatssystemen. Durch die bisweilen nur wenig entwickelten CSR-Aktivitäten geraten Unternehmen gerade hier unter Druck die Bedingungen zu verbessern und im Zuge einer EU-Konformität gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

mus markiert. Begleitet von neoliberalen Tendenzen, setzten sich zunächst in Großbritannien die neuen Formen gesellschaftlicher Verantwortung bei den Unternehmen durch, Skandinavien und die Niederlande folgten.

Im deutschsprachigen Raum setzte die Entwicklung auch deshalb erst später ein, weil die vollständige Umsetzung des Fordismus fast zeitgleich mit der säkularen Krise dieses Entwicklungsmodells zusammen fiel. Das gesellschaftspolitische Klima und viele Alltagspraktiken der achtziger Jahre waren damit - materiell und ideologisch - weiterhin von fordistischen Konzepten und Konsensstrukturen mitgeprägt. Für eine umfassendere Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen fehlten deshalb noch die entsprechenden Voraussetzungen: Deutschland ist zu diesem Zeitpunkt (wie auch Österreich) ein konservativer und bürokratischer Sozialstaat²⁷, der seit den 1960er Jahren kontinuierlich gewachsen war. Diese sozialstaatliche Entwicklung hatte ein abgegrenztes System handelnder Akteure in Bezug auf gesellschaftliche Aufgaben hervorgebracht. So war es Aufgabe des Staates, soziale Risiken abzusichern und die dazu nötigen Mittel aufzubringen. Folge dieser Entwicklung war eine starke Distanz zur „Welt der Unternehmen“, die in diesem System eine Position als Steuer- und Beitragszahler übernahmen. Während der Sozialstaat die Gewährleistungspflicht zur Versorgung der Bürger übernimmt, obliegt die Leistungserbringung, etwa für soziale Leistungen, meist Non-Profit-Organisationen (etwa dem Roten Kreuz), die parallel zum Aufbau des sozialstaatlichen Systems professionalisiert und institutionalisiert wurden. Viele traditionell ehrenamtliche soziale Tätigkeiten wurden so in ihrer Bedeutung abgestuft oder sogar verdrängt.²⁸ Eine Modernisierung des ehrenamtlichen Engagements wie in den USA konnte unter diesen Voraussetzungen nicht oder nur marginal stattfinden; ebenso eine Neuorientierung der gesellschaftspolitischen Einflussmöglichkeiten. Nach anhaltender Wachstumseuphorie des sozialstaatlichen Systems bei gleichzeitig zunehmendem Ressourcenmangel, Aufgabenzuwachs und globaler Wettbewerbssituation *wurde eine Fortführung dieser Systematik inzwischen mehr oder weniger aufgegeben*.²⁹ Waren CSR-Aktivitäten schon im bestehenden sozialen Staatssystem akzeptiert und meist in Form des Corporate Giving (Spenden, Sponsoring) eingesetzt, so eröffnet sich mit den neuen globalen Bedingungen nun auch die Thematik des Corporate Citizenship für Deutschland³⁰. Corporate Citizenship bedeutet in diesem Fall eine Neuordnung der Verhältnisse zwischen Privaten (Bürgern), Staat, Drittem Sektor (Non-Profit-

²⁷ Vgl. Gosta Esping-Andersen 1990; Franz Xaver Kaufmann, 2003; Josef Schmid, 2002

²⁸ Dazu ist vorzubringen, dass ein soziales Sicherungssystem allerdings auch die Möglichkeiten schafft, sich als Bürger engagieren zu können.

²⁹ auch im Kontext des Übergangs zu einer Dienstleistungsgesellschaft

³⁰ vgl. was die laufende Bürgergesellschaftsdebatte zeigt

Organisationen) und Markt (Unternehmen).³¹ Diese Neuordnung findet vor dem Hintergrund des amerikanischen Corporate Citizenship-Modells statt – trifft dabei aber auf das in Europa spezifische nationale Institutionensystem und die damit verbundenen Reaktionen der hier vorhandenen Akteursgruppen. Eine direkte Umsetzung nach dem Vorbild des amerikanischen Corporate Citizenship oder des britischen „Dritten Weges“ kann deshalb auch in Deutschland bislang ausgeschlossen werden. Zu beobachten war zunächst eine teilweise banale Übertragung von Corporate Citizenship-Ansätzen, die eigentlich auf Kooperationen angelegt sind, auf eine fragmentierte, konkurrierende Institutionenlandschaft. Gerade deshalb weckte das amerikanische Modell unter den etablierten Institutionen Ängste vor einem Aufgaben- und Bedeutungsverlust, letztlich vor dem Verlust der Legitimation. Ein Bekenntnis zu Corporate Citizenship (nicht von Unternehmensseite) wurde zunächst oft dazu genutzt, die im Sozialstaat eingenommenen Positionen zu verteidigen.³² Gesellschaftliches Engagement in Form von Corporate Citizenship trifft deshalb in europäischen Staaten mit entsprechender sozialstaatlicher Ordnung nicht nur auf Kritik im Sinne einer Neoliberalismus-Debatte und privatwirtschaftlicher Expansion in öffentliche Bereiche, sondern wird auch durch die Begriffsaneignung gegenüber sozialstaatlicher Institutionen beeinflusst. Dabei reagieren auch Unternehmen skeptisch, wenn sie ihr Engagement nicht selbst initiieren, sondern etwa von politischer Seite aktiviert werden (deren Befürchtung einer Instrumentalisierung als soziale Ausfallbürgen bestärkt). So wird die Initiative zu einem gesellschaftlichen Engagement-Projekt gerne als politischer Erfolg gefeiert und dient inzwischen der Profilierung politischer Persönlichkeiten. Aus diesem Grund haben sich in Deutschland bzw. der Europäischen Union seitens der Politik auch kaum Regulierungsüberlegungen durchgesetzt. Dieser Zustand begünstigt dementsprechend die Gestaltungsspielräume der Unternehmen und hat dazu geführt, dass einige Unternehmen (auch experimentell) selbst Corporate Citizenship an ausgesuchten Standorten zu bestimmten Themenbereichen verfolgen. Erkennbar ist bereits eine zunehmende Handlungsfreiheit der Unternehmen für gezieltes Engagement im Kultur- und Sozialbereich – oft nach amerikanischem Vorbild. So gestalten einige Konzerne aktiv das Lehrangebot von Bildungs- und Lehreinrichtungen, zum einen, um frühzeitig Nachwuchs zu rekrutieren, zum anderen aber auch, um Akzeptanz und Kundenbindung für die eigenen Produkte zu schaffen.³³ Diesem Verhalten stehen jedoch die Institutionen gegenüber, deren Aufgabe darin

³¹ Hier geht es also nicht um eine Ausweitung von sozialen Leistungen, die durch Unternehmen erbracht werden, sondern um die Neugestaltung eines „Welfare Mix“. vgl. dazu Adalbert Evers/ Thomas Olk, 1996

³² was gerade bei karitativen Einrichtungen oder Genossenschaften nachvollziehbar ist

³³ Beispielhaft im doppelten Sinne kann ein Schulprojekt von Microsoft vorgebracht werden, welches mit gespendeter Soft- und Hardware für Vorschulen Sprachfähigkeiten von Kindern im Vorschulalter fördern möchte, siehe www.schlaumaeuse.de.

besteht bzw. bestand, diese Gestaltung unter staatlicher Mittelzuführung zu übernehmen, und zwar mit einer anderen, konträren oder konkurrierenden Zielsetzung. Wegen der teils schweren Vereinbarkeit kam es deshalb oft nicht zu sinnvollen Kooperationen und einem Kompetenzaustausch von engagierten Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. Unter Annahme des Fortbestandes eines Sozialversicherungsstaates kann deshalb bislang in vielen Fällen kaum von einer Akzeptanz solcher Corporate Citizenship-Aktivitäten ausgegangen werden. Im Hinblick auf den Wandel vom nationalen Sozialversicherungsstaat zu einer europäischen Bürgergesellschaft müssen diese Handlungsformen im Corporate Citizenship/ Corporate Social Responsibility-Kontext als Teil einer Entwicklung bezeichnet werden, die auf der Suche nach einem eigenem System ist. Als übergreifende Institution hat sich die Europäische Kommission dieser Wandlungsthematik angenommen und Maßnahmen angeregt, um den Entwicklungsprozess in einen strukturellen Rahmen zu fassen und ferner eigene Positionen zu formulieren.

2.3.2 Europäische CSR-Politik

Die Europäische Union greift das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der Nachhaltigkeitsdebatte auf, die bereits seit den 1990er Jahren geführt wird. Nachdem der CSR-Ansatz zunächst in Großbritannien aufgegriffen wurde, begann die EU, ihre eigene Auffassung zu entwickeln, und regte neben der europäischen Nachhaltigkeitspolitik einen CSR-politischen Diskurs an. Bei der inhaltlichen Konkretisierung von CSR wird häufig Bezug genommen auf das Nachhaltigkeitskonzept.³⁴ Die EU-Kommission bezeichnet CSR im Untertitel ihrer Mitteilungen als ‚Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung‘ und stellt fest: ‚CSR ist eng verknüpft mit dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung: Die Unternehmen müssen sich der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Tätigkeit bewusst sein‘ (EU-Kommission 2002)“. Die EU bezieht sich hinsichtlich CSR auf die im Jahr 2000 in Lissabon verabschiedete Strategie. Demnach soll die Union bis 2010 zum „wettbewerbsfähigsten und dynamischsten Wirtschaftsraum der Welt werden“, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen. In den so genannten Presidency Conclusions des Europäischen Rates in Stockholm (03/2001) wurde angekündigt, ein Grünbuch betreffend CSR zu erarbeiten. „The European Council welcomes the initiatives taken by business to promote corporate social responsibility. The Commission has announced its intention to present in June 2001 a Green Paper on corporate social responsibility and to

³⁴ vgl. van Marrewijk 2003

encourage a wide exchange of ideas with a view to promoting further initiatives in this area.” Am 18. Juli 2001 veröffentlichte die Kommission daraufhin das Grünbuch zu CSR („Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“). Während heute CSR meist mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen übersetzt wird und weitergefasst soziale, ökologische und ökonomische Aspekte vereint, beschränkt sich die Kommission in ihrer Übersetzung des „social“ noch auf den sozialen Aspekt, nicht auf den gesellschaftlichen. Das Grünbuch definiert CSR wie folgt:

„CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit ihren Stakeholdern zu integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus „mehr“ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern.“

(Grünbuch der EU-Kommission, 2001)

Neben der eigenen CSR-Definition stellt die Kommission in dem Grünbuch die Möglichkeiten dar, die sich mit dem Einsatz von CSR in der EU ergeben, und formuliert Zielvorstellungen. Das Grünbuch bildet somit eine Grundlage in der EU-Auseinandersetzung mit der Thematik. Die Formulierung erfolgt dabei sehr weit gefasst und diplomatisch gegenüber allen Interessengruppen. Auffällig ist, dass eine Verbindung zum amerikanischen Modell der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen keine Erwähnung findet, ebenso wird der Begriff des Corporate Citizenship nicht verwendet. Diese Zurückhaltung lässt sich mit der EU-weiten Existenz sozialstaatlicher Systeme und ihrer Repräsentanz in der Kommission sowie mit den sektorial verschiedenen Beziehungen unter den Stakeholdern erklären.³⁵ Eine Auflösung bestehender Rechtsvorschriften und Regelungen im Bereich sozialer Rechte und Umweltstandards wird deshalb grundsätzlich abgelehnt. Vielmehr wird empfohlen, sozial verantwortliches Handeln von Unternehmen durch unabhängiges Berichtswesen qualitativ abzusichern, dies wird jedoch nicht als Aufgabe der Kommission verstanden. Die Kommission sieht ihren Beitrag zu diesem Zeitpunkt in einer (distanzierten) politischen Förderung und Kommunikation vorbildlicher Projektumsetzungen auf dem Gebiet der CSR sowie einer geeigneten Vertretung der Bürgerinteressen, etwa in Bezug auf eine Kennzeichnung oder Zertifizierung von „sozialen Produkten“.

„Potenzielle Initiative auf EU-Ebene wurde: Die jährliche Veröffentlichung eines Verzeichnisses der besten europäischen Arbeitgeber könnte ein effizientes Mittel zur Belohnung derjenigen Unternehmen sein, die im Rahmen einer entsprechenden Unternehmensführung ihren Ehrgeiz daran setzen, gute Arbeitsplätze zu bieten.“

(Grünbuch, Europäische Kommission, 2001, S.22)

Für die EU-Kommission bestand das Hauptziel bei der Erstellung des Grünbuches deshalb auch darin, *„eine Debatte über neue Wege der Förderung der sozialen Verantwortung der Unternehmen anzuregen und die Akteure zu sensibilisieren. Im gegenwärtigen Stadium möchte die Kommission nicht den Ergebnissen dieser Debatte durch konkrete Aktionsvorschläge vorgreifen. Das Grünbuch wird eine weite Verbreitung finden. Es ist zu hoffen, dass es auf lokaler und nationaler Ebene und auch auf europäischer Ebene diskutiert wird.“* (Grünbuch, Europäische Kommission, 2001, S.25)

Mit der CSR-Mitteilung vom 2.Juli 2002 *„Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung von Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“* berücksichtigt die Kommission die eingegangenen Stellungnahmen zum Grünbuch. Dabei stellt sie fest, dass die Positionen der einzelnen Interessenvertreter (Stakeholder) signifikante Unterschiede bzgl. des Verständnisses zu CSR aufzeigen.

„Die Unternehmen strichen den freiwilligen Charakter der CSR heraus sowie deren Koppelung mit der nachhaltigen Entwicklung und die Notwendigkeit, das Konzept auf globaler Ebene weiterzuentwickeln. Eine Patentlösung werde es nicht geben. Versuche einer CSR-Reglementierung auf EU-Ebene wären kontraproduktiv, denn dies würde die Kreativität und den Innovationsgeist derjenigen Unternehmen ersticken, die Triebkräfte sind in der erfolgreichen Weiterentwicklung von CSR. Für Unternehmen, die in unterschiedlichen Regionen der Welt agieren, könnte dies außerdem Interessenkonflikte mit sich bringen.“³⁶

Die Gewerkschaften und Organisationen der Zivilgesellschaft betonten, dass freiwillige Initiativen nicht ausreichen, um die Rechte der Arbeitnehmer und der Bürger zu schützen. Sie befürworten einen regulatorischen Rahmen mit Mindeststandards, um für alle gleiche Vor-

³⁵ CSR wird in diesem Zusammenhang auch als Mechanismus zur Förderung von lokalen Gemeinschaften verstanden!

³⁶ Besonders US-amerikanische bzw. global agierende Unternehmen mit CSR-Erfahrung agierten in ihrer Reaktion mit der bestehenden Durchführung von CSR-Massnahmen?, stellten dazu jedoch klar, dass dies nur unter dem Aspekt einer freiwilligen Selbstverpflichtung geschehe, vgl. NIKE: a response to the EU-Commission's Green Paper on CSR/ McDonalds Europe CSR Position Paper

aussetzungen zu schaffen. Sollen CSR-Praktiken glaubwürdig sein, dann können sie nicht einseitig von den Unternehmen entwickelt, umgesetzt und bewertet werden; vielmehr seien alle Stakeholder einzubeziehen. Es müsse auch ein effizientes Instrumentarium geschaffen werden, das die Verantwortung der Unternehmen für die sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Tätigkeit gewährleistet.

Investoren strichen die Notwendigkeit heraus, die Offenlegungspflicht zu verbessern und die Praktiken der Unternehmen transparenter zu gestalten. Dasselbe gelte für die Methoden der Rating-Agenturen und das Investitionsmanagement bei SRI-Fonds (SRI = Socially Responsible Investment = sozial verantwortliches Investieren) und Rentenfonds.

Verbraucherorganisationen hoben hervor, dass es für Kaufentscheidungen wichtig sei, vertrauenswürdige und vollständige Informationen zu erhalten über die ethischen, sozialen und ökologischen Bedingungen, unter denen Waren und Dienstleistungen produziert und vermarktet werden.

Der Rat wies in seiner EntschlieÙung vom 3. Dezember 2001 darauf hin, dass ein europäischer CSR-Ansatz bereits laufende Maßnahmen auf lokaler und nationaler Ebene ergänzen und ihnen einen Mehrwert verleihen kann. Dies wäre ein Beitrag zur Weiterentwicklung der CSR. Nach Auffassung des Rates kann CSR nicht nur den sozialen Zusammenhalt, den Umweltschutz und die Respektierung der Grundrechte nachhaltig fördern, sondern in allen Unternehmenskategorien, von KMU bis zu multinationalen Unternehmen, und in allen Wirtschaftssektoren auch die Wettbewerbsfähigkeit steigern.

Aus der Sicht des Wirtschafts- und Sozialausschusses sollten die Grundsätze der Freiwilligkeit sowie der ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Nachhaltigkeit, zusammen mit aus bestehenden Vereinbarungen internationaler Organisationen abzuleitenden Orientierungen, den Referenzrahmen bilden für weiterführende europäische Maßnahmen zur Unterstützung der Bemühungen der Unternehmen, sozial verantwortlich zu handeln.

Nach Auffassung des Ausschusses der Regionen können Maßnahmen auf europäischer Ebene beitragen zur Sensibilisierung, zur Förderung der Verantwortlichkeit und zur Unterstützung der Unternehmen und der öffentlichen Behörden, CSR in ihre Tätigkeit zu integrieren.

Das Europäische Parlament hat vorgeschlagen, CSR in allen unter die Zuständigkeit der EU fallenden Politikbereichen – insbesondere gelte dies für die Förderung der regionalen und sozialen Entwicklung – zur Querschnittsaufgabe zu machen und eine CSR-Stakeholder-Plattform zu schaffen. Darüber hinaus hat das Europäische Parlament eine „Triple Bottom Line“-Berichterstattung der Unternehmen über deren soziale und ökologische Performance gefordert, einschließlich der Menschenrechtsaspekte.“

(aus: Die soziale Verantwortung von Unternehmen, Europäische Kommission 2002, S.5-6)

Unter der Vorgabe dieser Positionsvielfalt reagiert die Kommission mit einer Initiative zur Erarbeitung eines EU-Aktionsrahmens für CSR. Der eigenen Position folgend, dass „die Umsetzung der CSR grundsätzlich Sache der Unternehmen selbst ist“, wird die Aufgabe der öffentlichen Behörden in der Förderung von CSR gesehen. Die Förderung basiert auf der grundsätzlichen Aufgabe der Gemeinschaft, das Instrumentarium zu vereinheitlichen, um das reibungslose Funktionieren des Binnenmarktes zu gewährleisten und gleiche Voraussetzungen für alle zu schaffen. Mit dieser Auffassung verknüpft die Kommission eine Integration von CSR in alle EU-Politikbereiche und schreibt zudem den Stellenwert von CSR auch in Verbindung zur nachhaltigen Entwicklung fest.

In der Mitteilung vom 2. Juli 2002 regte die europäische Kommission die Gründung des „European Stakeholder Forums on CSR“ an.

Das EMS-Forum fand von 2002 bis 2004 statt und hatte den Auftrag:

- den Austausch von Erfahrungen und Good Practise zwischen Akteuren auf EU-Ebene zu fördern
- die in der EU bereits laufenden Initiativen zu sammeln und die Erarbeitung eines einheitlichen Ansatzes für die EU voranzutreiben
- Bereiche zu ermitteln und zu analysieren, in denen zusätzliche Maßnahmen auf der EU-Ebene notwendig seien

Die teilnehmenden Organisationen (NGOs, Gewerkschaften, Verbände, Wirtschaftsinstitutionen etc.) debattierten auf zwei High Level Meetings pro Jahr des Forums – auf politischer Ebene – und themenbezogenen Rundtischkonferenzen mit engem Personenkreis. Die Ergebnisse und Empfehlungen wurden in einem Abschlussbericht am 29. Juni 2004 zusammengefasst und veröffentlicht.

In der Mitteilung der EU-Kommission vom 22.03.2006 an das Europäische Parlament, den Rat und den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss werden die Inhalte der vorausgegangenen CSR-Debatte gebündelt und weiterentwickelt. Als Resultat wird der Start einer CSR-Allianz von Kommission und Wirtschaft angekündigt. Die Kommission verleiht damit der Weiterentwicklung von Corporate Social Responsibility in der EU eine neue Dynamik und unterstreicht, dass Unternehmen die Hauptakteure für CSR sind. Die Bekanntgabe der Allianz ist das Kernstück der zweiten Mitteilung der Kommission zu CSR.

„Die Allianz versteht sich als innovative Partnerschaft von Kommission und Wirtschaft und neuer politischer Ansatz, um CSR in Europa zu stärken. Unternehmen aller Art und Größe sind eingeladen, sich in den Prozess einzubringen und an der Verwirklichung gemeinsamer Ziele für ein nachhaltiges, wettbewerbsfähiges Europa mitzuwirken. Das Multistakeholder-Forum 2002 bis 2004 bleibt für die Kommission ein wichtiger Bezugspunkt und soll fortgesetzt werden.“

(www.econsense.de, 07/2007)

„Wir haben uns mit der europäischen Wirtschaft darauf geeinigt, dass die Unternehmen bei der Corporate Social Responsibility eine Selbstverpflichtung vorlegen. Unsere Gegenleistung ist, dass wir als Kommission auf formelle Regulierung in diesem Bereich verzichten.“ (Industriekommissar Günter Verheugen in Financial Times Deutschland, 14.03.2006)

Gegen anfänglich scharfe Brüsseler Pläne (erwogen wurden beispielsweise Listen von Firmen, die europäische CSR-Normen nicht einhalten, und ein Monitoring-System) konnte sich damit ein CSR-Verständnis durchsetzen, das gesellschaftliches Unternehmensengagement als freiwillige zusätzliche Leistung definiert. Diese prognostizierte Entwicklung resultiert nicht zuletzt aus den scharfen Debatten innerhalb des CSR-Forums, bei dem zwar die von der EU-Kommission formulierte CSR-Definition bestätigt wurde, es allerdings keinen Konsens zu einer allgemein geltenden Berichtspflicht oder Normierung gab.³⁷

Inzwischen kann davon ausgegangen werden, dass die Entwicklung von CSR-Aktivitäten in allen europäischen Staaten ein starkes Interesse hervorruft, jedoch muss festgestellt werden, dass die jeweilige Umsetzung und Auffassung regionalen sowie nationalstaatlichen Deutungsansätzen unterliegt.³⁸

³⁷ Eine Einführung von EU-Ordnungssystemen würde letztlich einen Anschluss an sozialstaatliche Mechanismen bedeuten und das unternehmerische Engagement vom ökonomischen Prozess trennen. Gerade diesbezüglich konnte eine massive Gegenpositionierung der Unternehmensvertreter schon nach Veröffentlichung des Grünbuches beobachtet werden.

³⁸ Vgl. Corporate Social Responsibility, National Public Policies in the European Union, Europäische Kommission 2004

2.4 CSR als Element kommunaler Stadtentwicklung

Der Einsatz von CSR als Element der Stadtentwicklung basiert zum einen auf der Idee, wirtschaftlich schwache städtische Räume teilweise oder ganz unabhängig von staatlicher Förderung ökonomisch zu stärken und Standortqualitäten aufzubauen. Zum anderen soll der lokalen Ökonomie durch die Standortentwicklung ein Wettbewerbsvorteil und ökonomischer Nutzen entstehen. CSR in der (kommunalen) Stadtentwicklung wird somit argumentativ sowohl für die Entwicklung „schwacher“ städtischer Räume herangezogen als auch für die Wachstumsstärkung attraktiver Standorte.

Wie bereits im Grünbuch der EU-Kommission formuliert, beziehen sich viele CSR-Aktivitäten auf das lokale Umfeld der (global handelnden) Unternehmen – sie übernehmen eine tragende Funktion innerhalb der lokalen Gemeinschaften³⁹. CSR dient demnach auch einer nachhaltigen Integration der Unternehmen an den Standorten und bildet einen Bezug zur lokalen Ökonomie. Wie in Kapitel I bereits geschildert, haben mit dem Wandel der ökonomischen Produktionsprozesse und der (wirtschaftlichen) Globalisierung „harte Standortfaktoren“ in ihrer Bedeutung an Wert verloren bzw. gelten als bestehende Voraussetzung, während „weiche Standortfaktoren“ an Geltung gewonnen haben. Die Bereitstellung und der Ausbau „weicher Standortfaktoren“ werden, wie beschrieben, nicht allein von staatlichen Institutionen übernommen. Wachstumsallianzen oder Entwicklungskoalitionen mit unternehmerischer Beteiligung haben sich gebildet, Unternehmen übernehmen sogar komplett Aufgaben der Stadtentwicklung und werden demnach selbst, unter neuen Zielsetzungen, bei der Gestaltung ihres Standortes und ihrer Umwelt tätig. Unternehmerische Differenzierungsstrategien und Alleinstellungsmerkmale, die sich zuvor auf das Unternehmensangebot begrenzten, werden auf diese Weise auf das Umfeld übertragen. Städtischer Raum wird so ebenfalls in neuer Weise zu einem Wettbewerbsbestandteil, welcher verstärkt den Erfolg eines Unternehmens beeinflusst. Konsequenz dieser Entwicklung ist, dass CSR-Maßnahmen zunehmend als Element der Stadtentwicklung und letztlich der Stadtplanung entdeckt werden.

In den USA sind aufgrund der liberal-ökonomisch geprägten Staatsstruktur CSR-Aktivitäten schon lange ein tragendes Element der Stadtentwicklung. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass der Staat in vielen Bereichen der Stadtentwicklung eine weniger dominante Position einnimmt als in mitteleuropäischen Sozialstaaten.

Im Zuge der Rückeroberung (inner-)städtischer Räume als Unternehmensstandorte erfährt auch die mit CSR geführte Stadtentwicklung Aufschwung. Theoretisch unterstützt wird diese

³⁹ vgl. Grünbuch der Europäischen Kommission 2001, S.13

Entwicklung durch Michael Porters Argumentation der Wettbewerbsfunktion von Innenstädten.⁴⁰ Basierend auf Porters Modell wurde 1994 in den USA die “Initiative for a Competitive Inner City“ (ICiC) gegründet.

„The Initiative for a Competitive Inner City (ICIC) is a national not-for-profit organization founded in 1994 by Harvard Business School professor Michael E. Porter. The ICIC’s mission is to build healthy economies in America’s Inner cities that create jobs, income, and wealth for local residents. We act to transform thinking, provide cities with a new vision of economic development, and engage the resources of the private sector to accelerate inner-city business growth.

Working from a distinctive market-based approach, ICIC has gained national recognition for generating cutting-edge solutions. ICIC also brings together community and business leaders to put ideas into practice.”

(www.icic.org, 06/2007)

ICIC hat inzwischen in vielen amerikanischen Städten Programme initiiert und gefördert sowie einen Wettbewerb angeregt, der jährlich Unternehmen auszeichnet, die sich wirtschaftlich erfolgreich in innerstädtischen Bereichen betätigt haben⁴¹. Ein Hauptstandpunkt in Porters Argumentation ist, dass Unternehmen die Führungsrolle bei der Erneuerung der Innenstädte übernehmen sollen und die Regierung sich auf diesem Gebiet zurückhalten soll. In Porters Modell zieht die Wirtschaft ihren Nutzen aus den strategischen Wettbewerbsvorteilen, die die Innenstädte bieten, etwa aus den neuen Service-Dienstleistungen. Die öffentliche Hand bzw. die Regierung spielt in diesem Modell kaum eine Rolle, außer eben möglichst nicht einzugreifen. Porter macht Regierungseinflüsse sogar für die schlechte Situation vieler Innenstädte verantwortlich:

“The inescapable fact is that businesses operating in the inner city face greater obstacles than those based elsewhere. Many of those obstacles are needlessly inflicted by government. (...) The proliferation of government loan pools and quasi-public lending organizations has produced fragmentation, market confusion, and duplication of overhead.”

(The Competitive Advantage of the Inner City“, Michael Porter in Harvard Business Review 05/2006, 1995)

⁴⁰ vgl. „The Competitive Advantage of the Inner City“, Michael Porter in Harvard Business Review 05/06, 1995, S.55f

⁴¹ vgl. Inner City 100 Programm

Der Regierung werden in diesem Kontext allerdings unterstützende Randfunktionen zugesprochen, die das Handeln der Unternehmen anregen und fördern sollen – so werden finanzielle Zuwendungen nicht abgelehnt, sollen aber nach ökonomischen Kriterien eingesetzt werden, jedoch ohne direkte Interventions- oder Einflussmöglichkeiten. Auf Porters teils radikale Argumente folgte umfassende Kritik, die besonders die Rolle des Staates verteidigt und darauf hinweist, dass gerade eine Distanz zur Ökonomie in vielen Bereichen positive Entwicklungen hervorbringt. Akzeptanz gilt jedoch in vieler Hinsicht der These, dass unternehmerische Investitionen zur Verbesserung und Erneuerung der Städte unverzichtbar seien, jedoch nur ein Teil der Vorgänge sind und eine Politik benötigen, die Unternehmensengagement und Regierungsansprüche optimal kombiniert.

Die US-amerikanischen Handlungsansätze, Wirtschaftsengagement für die Stadtentwicklung zu nutzen, finden inzwischen in Europa zunehmend Beachtung - so hat in Großbritannien bereits Ende der 1990er Jahre eine Entwicklung entsprechend dem Porter-Modell eingesetzt. Einen besonderen Ansatz dieser Entwicklung stellen die Community Interest Companies (CIC, seit 2005) beziehungsweise die schon seit den 1990er Jahren erprobten Community Development Companies (CDC) dar. Diese Unternehmen neuen Typs werden zusammen mit den Non Government Organisations (NGO's) in Großbritannien inzwischen als „Third Sector“ bezeichnet. Die CDC's sollen als Unternehmen Geschäftsmodelle für Aufgaben entwickeln, die traditionell kommunal angelegt waren. Die CIC's können Profite aus gewerblichen Aktivitäten zur Finanzierung von gemeinnützigen Aufgaben verwenden und auch CSR-Aktivitäten „normaler“ Firmen übernehmen. Daneben agieren sogenannte „Local Development Companies Ltd.“ oder „Broker in Local Strategic Partnerships“. Zur Unterstützung von Stadtentwicklung und lokaler Wirtschaft haben sich in Großbritannien bereits einige Ansätze und Initiativen gebildet. So wurde unter Beteiligung der Unternehmen new economic foundation (nef), HM Treasury, der Royal Bank of Scotland und Natwest das britische „InnerCity 100 Programm“ initiiert.⁴² Ziele des Programms sind u.a. die Imageverbesserung innerstädtischer Standorte, die oft als „no go-areas“ für eine Unternehmensansiedlung wahrgenommen werden, sowie das Aufzeigen des ökonomischen Beitrags innerstädtischer Unternehmen zur lokalen Ökonomie und Stadtentwicklung. Damit sollten Anregungen für neue „Entrepreneurial Role Models“ in Innenstädten gegeben werden. Von 2001 bis 2004 wurde jährlich ein Index von 100 wachstumsstarken, unabhängigen und besonders nachhaltig agierenden Unter-

⁴² als Vorbild diente das amerikanische InnerCity 100 Programm der ICIC

nehmen an City-Standorten erstellt (fokussiert auf benachteiligte Stadtquartiere). Ein weiteres Beispiel bildet die „City Growth Strategy Initiative“, welche ebenfalls auf dem ICIC-Modell von Porter aufbaut und im Juli 2001 durch den Small Business Service unter Projektleitung der neun Regional Development Agencies (RDA's) gegründet und finanziert wurde.⁴³ Die Initiative baut bereits existierende lokale Programme auf und versucht diese in ihrer Wirkung zu stärken, dabei zielt sie darauf ab, den Privatsektor einzubinden und zu vernetzen, neue Marktchancen zu erfassen sowie bewährte Qualitäten auszubauen. Unternehmen sollen darin unterstützt werden, Partnerschaften mit dem Öffentlichen und Freiwilligen-Sektor einzugehen und die lokale Ökonomie zu stärken beziehungsweise in ihrem Bestand zu sichern. In sieben Pilotprojekten wurden „Regeneration Strategies“ erprobt, die sich hauptsächlich an dem Modell einer Cluster-Entwicklung orientieren.⁴⁴

2.4.1 Business Improvement Districts

Ebenfalls nach nordamerikanischem Vorbild wurden in Großbritannien so genannte „Business Improvement Districts“ (BID's) errichtet.⁴⁵ BID's definieren sich als Partnerschaften zwischen lokalen Behörden und der lokalen Wirtschaft zur Aufwertung des lokalen Wirtschaftsumfeldes. Ein BID ist eine sub-kommunale Organisationsform und typisches Beispiel einer öffentlich-privaten Partnerschaft (PPP), in der öffentliche Rechtssetzungsbefugnis und private Initiative zusammenwirken. Ziel ist es, eine qualitativ hochwertige Ausstattung und Bewirtschaftung der umgebenden Infrastrukturen und des öffentlichen Raumes zu gewährleisten. Hauptsächlich finden BID's in kernstädtischen Zonen Anwendung, wo sich der Handel einem hohen Konkurrenzdruck durch den großflächigen Einzelhandel der städtischen Peripherien und innerstädtischer Shoppingcenter ausgesetzt sieht. Die Diskussion zu BID's hat vor einigen Jahren auch in Deutschland Einzug gehalten; Hamburg hat bereits 2004 ein BID-Gesetz beschlossen, Hessen 2005 sowie Schleswig-Holstein und Bremen 2006. In anderen Bundesländern und auf Bundesebene wird über dieses Modell und dessen Umsetzbarkeit sowie Einführung diskutiert, teilweise bestehen ähnliche Modelle mit anteiligen staatlichen Förderungen.⁴⁶ Wie in den USA üblich, wird in Deutschland ein BID grundsätzlich durch die Grundstückseigentümer finanziell getragen und durch die einzelnen Länder in ein gesetzliches Rahmenwerk gefasst. Anders in Großbritanni-

⁴³ Die britische Regierung trägt 75% der Forschungs-, Projektmanagement- und Verwaltungskosten.

⁴⁴ Ein Beispielprojekt bildet die Heathrow City als Gateway Asia Project

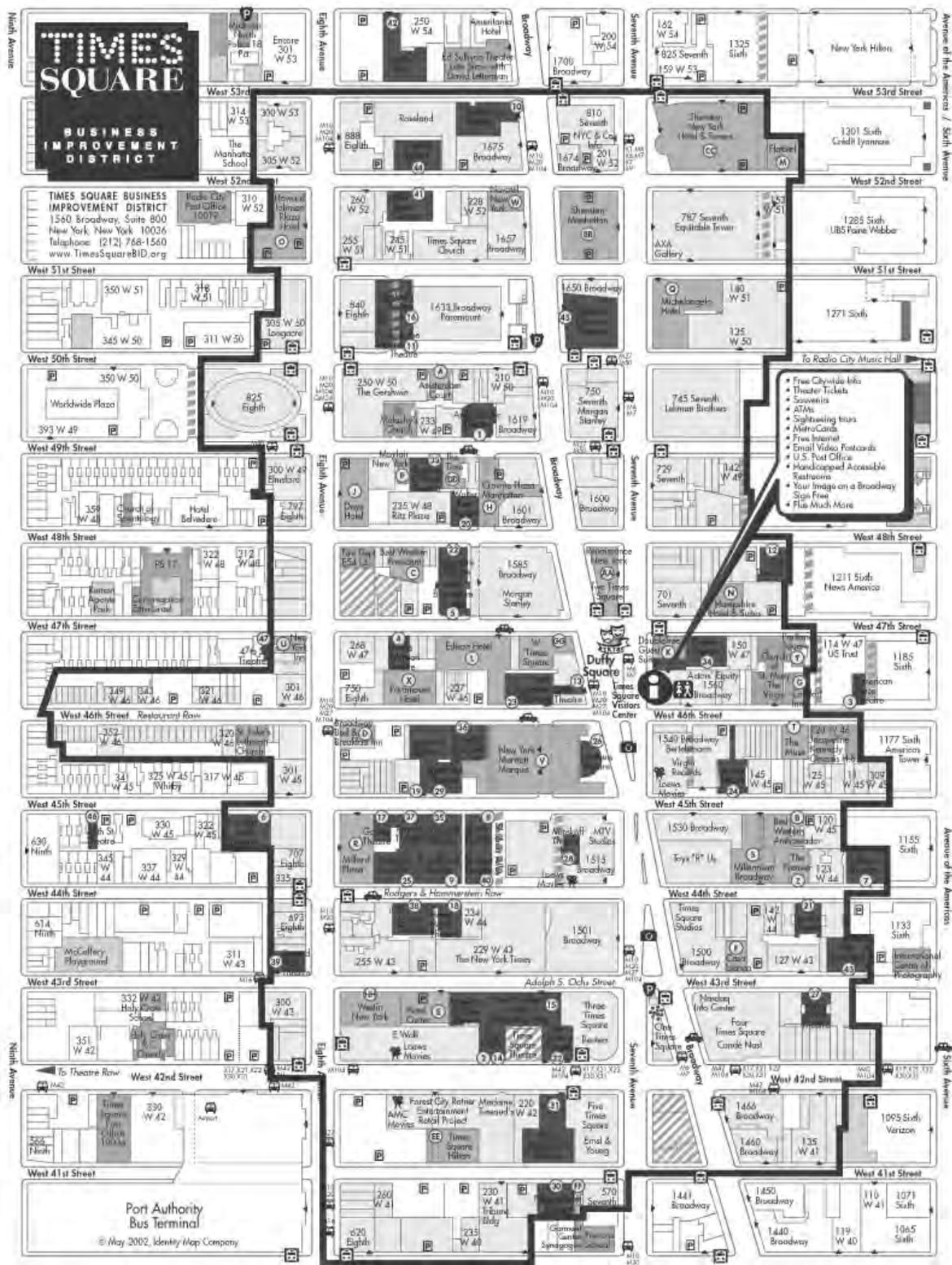
⁴⁵ das erste BID wurde 1970 in Toronto gegründet, mittlerweile gibt es in Nordamerika mehr als 1200 BID's (Stand 2007)

⁴⁶ das Bundesland Nordrhein Westfalen gab hierzu eine Studie in Auftrag: Untersuchung von Business Improvement Districts (BIDs) in Bezug auf Möglichkeiten und Grenzen einer Übertragbarkeit auf innerstädtische Geschäftsquartiere in Nordrhein-Westfalen, Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen, 2001

Rahmenwerk gefasst. Anders in Großbritannien: Dort werden die finanziellen Mittel durch die Gewerbetreibenden aufgebracht, wobei auch weitere freiwillige Zuwendungen etwa von Grund- und Immobilieneigentümern möglich sind.⁴⁷ Die Abgaben in einem BID richten sich in der Regel nach dem Grundbesitz, werden dementsprechend anteilig erhoben und dem Aufgabenträger zur Verwendung übertragen. Mit den daraus gewonnenen Mitteln werden Infrastrukturmaßnahmen im öffentlichen Raum, Dienstleistungen wie zusätzliche Reinigungs- und Sicherheitsdienste und ein gemeinsames Marketing initiiert. Für die „öffentlichen Freiräume“ innerhalb des BID bedeutet dies, dass neben die öffentlich-rechtliche Verwaltung ein privates Management tritt. Die Entscheidungsmacht in den BID's liegt bei der Versammlung aller Grundeigentümer, wobei das Stimmgewicht häufig proportional zum Wert des Grundeigentums bemessen wird. In einigen Fällen wurde Mietern eine Minderheitsvertretung eingeräumt.⁴⁸

⁴⁷ Im Januar 2005 wurde der erste BID Englands in Kingston-upon-Thames gegründet:
<http://www.ukbids.org/BIDS/info.php?refnum=1>

⁴⁸ vgl. Lavery 1995, Briffault 1999



Karte des Times Square BID in New York

Als bisher finanzkräftigstes und bekanntestes BID gilt der mit einem jährlichen Gesamtbudget von mehr als 6 Millionen US Dollar geführte „Times Square BID“, der 1992 gegründet wur-

de.⁴⁹ Eigentümer von kommerziell genutzten Immobilien zahlen eine Gebühr von jährlich 0,3% des geschätzten Immobilienwertes, Eigentümer von Wohnimmobilien den symbolischen Betrag von einem Dollar. Mehr als 50 Reinigungskräfte sorgen für Sauberkeit. Tourismusberater stehen Auswärtigen für Informationen in allen Weltsprachen zur Verfügung. Sicherheitskräfte (Times Square Alliance's Public Safety Officers, PSOs), die in direktem Kontakt zur New Yorker Polizei stehen, patrouillieren im Distrikt, dazu überwachen zahlreiche Videokameras den öffentlichen Raum, um jederzeit ein kurzfristiges Eingreifen zu ermöglichen. Nach Angaben des BID war die Sicherheitspolitik „erfolgreich“: Von 1993 bis 2003 sei die Straßekriminalität um 69% zurückgegangen. Der BID unterstützt ein neu eingerichtetes Kommunalgericht, in dem kleine, im Distrikt begangene Straftaten zur Verhandlung kommen. Die Verurteilten leisten ihre Strafe meist in den Reinigungsdiensten des Distrikts ab. Weitere Dienstleistungen des BID umfassen die Unterstützung Obdachloser, Lobby-Arbeit bei kommunalen und staatlichen Stellen zugunsten der ökonomischen Entwicklung des Distrikts sowie die Initiierung von Großveranstaltungen mit dem Ziel des kommunalen, nationalen und internationalen Marketings des Times Square⁵⁰. Der SPIEGEL beschreibt den Erfolg des BID wie folgt: „Der Times Square, noch vor wenigen Jahren ein schmutziges Rotlichtviertel, ist zur Chiffre für das neue Amerika geworden.“^{51, 52, 53}

BID's werden vielfach als undemokratische Privatisierung städtischer Räume kritisiert, da BID's Aufgaben der öffentlichen Hand wahrnehmen, jedoch die Entscheidungsstrukturen nicht demokratischen Grundregeln entsprechen. Daher wurden und werden Befürchtungen geäußert, dass reiche Nachbarschaftsvereinigungen in ihrem Vorteil gegenüber schwächeren durch BID's unterstützt werden.

„BIDs schaffen private Eingriffsmöglichkeiten in öffentliche Räume – und zwar weitgehende. Sie haben die gesetzliche Legitimation, sich um Ordnung und Sauberkeit in ihrem Gebiet zu kümmern. Damit kommen sie natürlich auch mit der städtischen Vielfalt von Verhaltensweisen und Lebensstilen in Konflikt, die nicht in das Konsummuster passen, dessen erfolgreiche Pflege durch ein BID ermöglicht werden soll.“

(Häußermann, Läßle, Siebel 2008, S.294)

⁴⁹ vgl. Times Square Alliance, www.timessquarenyc.org

⁵⁰ vgl. Times Square BID 2006, Die „Times Square Alliance“ veröffentlicht seit 2003 Quartalsberichte zum Zustand des Distrikts (siehe: http://www.timessquarenyc.org/about_us/indicator_reports.html)

⁵¹ Der Spiegel 15/2000: E. Schweitzer: „größer, höher, bunter.“

⁵² vgl. Roost 2000, S. 35 ff

⁵³ Privatisierung öffentlicher Räume? Einkaufszentren, Business Improvement Districts und geschlossene Wohnkomplexe. – In: Berichte zur deutschen Landeskunde 75 (2001) 2/3: 160-177.

Auf der anderen Seite steht jedoch das Argument, dass die vormaligen städtischen „no-go areas“ erst durch BID's wieder zugänglich gemacht werden konnten.

Die deutschen BID-Initiativen gehen auf Forderungen zurück, die in den 1990er Jahren besonders von Geschäftsleuten der Innenstädte formuliert wurden und im Grunde den amerikanischen Begründungen folgen (Sicherheitsbedürfnis, Rückgewinnung der Kaufkraft aus der Peripherie etc.). Zunächst wurden vor allem City-Management-Initiativen freiwillig begründet, in die die öffentliche Hand teilweise eingebunden wurde. Ziel war auch hier die attraktivere Gestaltung der jeweiligen Stadtviertel oder Innenstädte für Konsumenten. Das Spektrum der Aktivitäten reicht von der Koordinierung der Ladenöffnungszeiten und gemeinsamen Werbemaßnahmen über Lobbyarbeit bis zur Beschäftigung privaten Sicherheitspersonals. Jedoch wurde auch zunehmend die Übertragung öffentlicher Aufgaben und Vollmachten von Vertretern des Einzelhandels gefordert. 1997 schlug der Hamburger Einzelhandelsverband vor, dass die Städte Straßen und Plätze in den zentralen Einkaufsbereichen an die Geschäftsleute verpachten sollten, damit diese dort das Hausrecht ausüben könnten.⁵⁴ Eine Forderung, die von deutschen Gerichten bisher damit beantwortet wurde, dass Hausrecht nur für „befriedetes Besitztum“, d.h. abschließbare Räume gelten könne.⁵⁵ Schließlich haben diese Debatten zur Vorreiterrolle Hamburgs bei der Verabschiedung des ersten BID-Gesetzes geführt, dem Gesetz zur Stärkung der Einzelhandels- und Dienstleistungszentren vom 28. Dezember 2004. Dabei wird der Begriff des „Business Improvement District“ allerdings mit dem Wort „Innovationsbereich“ übersetzt:

„§1, Grundsatz: Mit diesem Gesetz wird angestrebt, zur Förderung der Wirtschaft und zur Verbesserung der Versorgung der Bevölkerung mit Waren und Dienstleistungen gewachsene Einzelhandels- und Dienstleistungszentren zu stärken und zu entwickeln. Zu diesem Zweck wird die Möglichkeit geschaffen, auf Antrag Bereiche zur Stärkung der Innovation von Einzelhandels- und Dienstleistungszentren (Innovationsbereiche) festzulegen, in denen in eigener Organisation und Finanzverantwortung Maßnahmen zur Verbesserung der Situation von Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben ergriffen werden können.“

Die ein Jahr später verfasste hessische Gesetzesformulierung ergänzt im §2, Ziele und Aufgaben, folgenden Teil:

⁵⁴ vgl. Der Spiegel und Die Welt vom 13.11.1995: H. Gieskes: Konjunktur für Ladendiebe. Einzelhandel sucht nach neuen Wegen im Kampf gegen Kriminalität.“

„Die Wahrnehmung rein hoheitlicher Tätigkeiten sowie der kommunalen Daseinsvorsorge sind keine zulässigen Aufgabenfelder eines Innovationsbereiches.“

(Gesetz zur Stärkung von innerstädtischen Geschäftsquartieren (INGE), Hessischer Landtag 14.12.2005)

Die Ergänzung der hessischen Gesetzgebung verdeutlicht die Befürchtungen, die sich mit der Einrichtung von BID's verbinden und die Hauptkritik der amerikanischen und britischen BID-Modelle sind, nämlich die Übernahme staatlicher Grundfunktionen und Kontrollmacht über städtische Räume. Wie auch in anderen öffentlich-privaten Partnerschaften bestehen Unklarheiten bzgl. der rechtlichen Verantwortung, zumal auch der „Innovationsbereich keine eigene Rechtspersönlichkeit hat“. Die unterschiedlichen Dimensionen und Intentionen von BID's in Deutschland werden schon bei den ersten Hamburger Beispielen offensichtlich: Das erste deutsche BID in Hamburg-Bergedorf hat relativ bescheidene Dimensionen und fußt auf Gesamtkosten von 150.000 Euro, die über 3 Jahre verteilt sind und sich auf folgende Maßnahmen aufteilen:

- Konzeptentwicklung
- Flächenmanagement
- Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- Graffiti-Entfernung
- Erlebniskultur
- Visualisierung der Stadtgeschichte
- Infopunkte

(siehe <http://www.bid-1.de> 06/2007)

Dagegen sind die Dimensionen des „Hamburger Wall“-BID weitreichender und basieren auf einem Budget von 6 Mio. Euro für fünf Jahre. Hauptaktivität war die Neugestaltung des Neuen Walls nebst anliegenden Plätzen als Verschönerungsmaßnahme mit Authentizitätsanspruch. (siehe <http://www.bid-neuerwall.de>)⁵⁶

⁵⁵ In diesem Sinne kann allerdings davon ausgegangen werden, dass kreative Instrumente gesucht und gefunden werden, die die gestellten Forderungen durchzusetzen vermögen.

⁵⁶ Zu beachten ist, dass die Aufgabenträgerschaft im BID „Neuer Wall“ von einem Bauunternehmen übernommen wurde und die Baumaßnahmen auch von diesem ausgeführt wurden. Beim wesentlich kleineren BID Bergedorf wurde die Aufgabenträgerschaft von einem Verein übernommen. Dem Aufgabenträger wird im Gesetz ein „angemessener Gewinn“ für seine Tätigkeiten zugesprochen.

„Ab Mai 2006 bietet der Neue Wall anspruchsvollen Kunden auch außerhalb der Geschäfte ein exklusives Shopping Erlebnis.“ (www.bid-neuerwall.de, 05/2007)



BID Neuer Wall, Hamburg, 2006

Die Entwicklung der BID's zeigt beispielhaft die Tendenzen einer CSR-beeinflußten Stadtentwicklung auf. BID's bilden jedoch nur einen kleinen und spezifischen Teil der Möglichkeiten ab, inwieweit Unternehmen (bzw. in diesem Fall Grundstückseigentümer mit Einzelhandelbasis) „aus ihrer Sicht verantwortlich“ in Aspekten der Stadtentwicklung wirken können.⁵⁷ Eine Besonderheit der BID's liegt sicherlich in ihrer Struktur einer ökonomisch motivierten Gemeinschaft, die eine Art Selbstbesteuerung und Verpflichtung eingeht, um den von ihr beanspruchten Raum zwecks Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu formen. Das BID-Modell ist kennzeichnend für ein Handeln infolge direkter ökonomischer Interessen der Akteure, nämlich der Steigerung bzw. Absicherung des Kundenaufkommens – wenn man davon ausgeht, dass die Kundschaft durch ein attraktives Umfeld an den Ort gebunden werden kann. Die Ortsbindung der Unternehmen kann in diesem Modell ebenfalls klar nachvollzogen werden, somit auch das Engagement bei der Verbesserung bzw. Kontrolle der weichen

⁵⁷ Da BID's in Deutschland erst seit kurzem existieren, können bisher auch kaum umfassende Aussagen bzgl. ihrer Auswirkungen getroffen werden.

Standortfaktoren. Das Beispiel Neuer Wall ist auch Reaktion auf ein Wettbewerbsumfeld, das von einer massiven Neugestaltung der umliegenden Einzelhandelsumfelder bestimmt wird: Europapassage, Jungfernstieg, Alsterhaus. BID's bilden somit eine als notwendig empfundene Gegenreaktion auf innerstädtische wie periphere Shoppingcenter, bilden dabei aber gleiche Raumbezüge und Organisationsformen aus (etwa Kontrollmechanismen).

In anderen Fällen ist die Zuordnung von CSR-Maßnahmen innerhalb der Stadtentwicklung nicht so eindeutig und klar erkennbar und in kommunale Verwaltungsprozesse eingebunden. Dies liegt u.a. an einer differenzierten Verbundenheit der Unternehmen zum Standort, ihrer lokalen Kundenbeziehung, dem Verhalten in der Öffentlichkeit, dem Unternehmenstypus bzw. der Branche, der Mitarbeiterstruktur, etc. So ist das Engagement für Stadtentwicklungsprojekte inzwischen in vielen Fällen ein Instrument der Personalentwicklung, um etwa ein geeignetes Arbeits- und Lebensumfeld aufzubauen und die benötigten Arbeitskräfte zu rekrutieren. Für andere Unternehmen ist es wiederum primär wichtig, Akzeptanz für ihre Unternehmungen und Produkte durch ein Engagement am Standort zu schaffen, somit Unternehmenskommunikation und/ oder Marketing umzusetzen.

Die Motivation zu einem gesellschaftlichen Engagement in kommunalen Stadtentwicklungsbereichen ist also weit differenziert und eröffnet *verschiedene Formen der Kooperation innerhalb von Akteursgemeinschaften* (siehe BID). Zudem eröffnen sich den Unternehmen vielfältige CSR-Instrumente, die mit unterschiedlichen Zielvorstellungen in Gemeinschafts- oder Einzelprojekten in die Stadtentwicklung eingebracht werden können.

So bedarf es einerseits zunächst der Bereitschaft von Unternehmen, sich mit CSR-Aktivitäten zu engagieren, sowie andererseits eines erkennbaren, ökonomisch profitablen Nutzens für diese. Oft ist gerade dieser Nutzen den Unternehmen nicht ausreichend bekannt, ebenso wie die Möglichkeiten der CSR-Instrumente, weshalb sie bisher noch nicht aktiv wurden. Zudem akzeptieren Unternehmen kaum Projekte, in denen sie ihre Selbstbestimmung gefährdet sehen – daher wirken insbesondere undurchschaubare Akteurskonstellationen und eine Vielzahl von Ansprechpartnern und Mitentscheidern negativ. Andererseits benötigen CSR-Projekte eine geeignete Einbindung in die öffentliche Stadtentwicklung und Städtebaupolitik, je stärker das Engagement in öffentliche Bereiche und Zuständigkeiten übergreift. Derzeit geht man in Deutschland von staatlicher Seite davon aus, dass durch entsprechend integrative Programme die CSR-Potenziale umfassende Ziele in der Stadtentwicklung erreichen können. Die damit verbundene Neupositionierung öffentlicher Aufgaben wird unterstützt durch eine zunehmende

Akzeptanz von Privatisierungsmaßnahmen oder einer Verwaltungsstruktur, die mit dem Hauptargument allgemeiner Kostenersparnis auf unternehmerischem Handeln basiert.

„Dies wird im größeren Umfang als bisher nur möglich sein, wenn Politik und Verwaltungen bereit sind, die Verfahren effektiver zu gestalten und ihre Regulierungs- und Eingriffsdichte deutlich zu reduzieren, ohne auf Maßnahmen zu Legitimation und (Erfolg)-Controlling zu verzichten, die bei der Gestaltung öffentlicher Aufgaben und dem Einsatz öffentlicher Mittel notwendig sind. Bemühungen in dieser Richtung finden sich beispielsweise bei neueren Förderprojekten mit Gebietsbezug (z.B. Urban II). (...) diese Projekte sind aber weiterhin eingebunden in sehr komplexe Entwicklungskonzepte mit hoher politisch-administrativer Eingriffsdichte. Anstoß hierzu gaben in der Regel kommunale Aktivitäten, kaum Unternehmen selbst.“
(Utz Ingo Küpper, Ulrich Pfeifer, Corporate community involvement – Chancen und Grenzen in Deutschland, in Neue Wege zur Stärkung der lokalen Wirtschaft, Werkstatt: Praxis Heft 45, Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Bonn 2006)

Als Bedingung für den hier erwünschten Einsatz unternehmerischer CSR-Unterstützung gelten somit eine unternehmerisch angepasste Verwaltungs- und Förderstruktur sowie politische Sensibilität und Kompetenz. Die Notwendigkeit und die Form der Einbindung von CSR-Maßnahmen in öffentliche Administrationsprozesse hängt in großem Maße von der Art der gewählten Instrumente ab. Die verschiedenen CSR-Instrumente werden im Folgenden beschrieben und in ihrem Bezug zur Stadtentwicklung dargestellt, bevor weiterführende Fallbeispielbetrachtungen erfolgen.

3 CSR-Instrumente

Corporate Social Responsibility kann durch den Einsatz verschiedener Instrumente praktiziert werden, die, wie bereits erwähnt, von Einzelunternehmen oder Akteursgemeinschaften (öffentlich-privat, privat und privat) initiiert und getragen werden. Die nachfolgend beschriebenen wichtigsten Instrumente unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Komplexität, ihrer Einflussstärke und zeitlichen Wirkung (langfristig/kurzfristig) sowie der Integration in Gesellschafts- und Unternehmensprozesse: Spenden, Sponsoring, Public-Private-Partnerships (PPP), Cause-related Marketing (CRM), Corporate Volunteering und Unternehmensstiftungen.¹ Dabei wird deutlich, dass die einzelnen Instrumente auf verschiedene Ressourcen zurückgreifen und durch sie definiert werden. So sind Spenden oder Sponsoring durch den Einsatz von finanziellen oder Sachmitteln gekennzeichnet (Corporate Giving), Corporate Volunteering dagegen wird mit personellem Aufwand ausgeübt. Besonders deutlich zeigt sich bei den verschiedenen Formen des Sponsorings und den unterschiedlichen Ausprägungen der PPP's, dass sich die CSR-Instrumente ständig verändern, weiter entwickeln und einzelne Instrumente gewissen Trends unterworfen sind. Neben dem Einzeleinsatz werden die Instrumente auch oft kombiniert („Welfare Mix“) oder ordnen sich in übergeordnete Projekte mit komplexen Konstellationen ein.

Vielfach werden die nachfolgend dargestellten Instrumente gerade wegen ihrer gesamtgesellschaftlichen Wirkung und Einordnung in bürgergesellschaftliche Prozesse auch als Corporate Citizenship-Instrumente bezeichnet. Da sich die Instrumente allerdings auch auf interne Unternehmensprozesse beziehen (so wird das Corporate Volunteering auch als Personalentwicklungsmaßnahme angesehen) wurde hier der weiter gefasste Begriff der Corporate Social Responsibility als Bezeichnung gewählt.

Im Folgenden werden die Instrumente zunächst definiert, dann erfolgt eine Grundlagen-Betrachtung bezüglich ihrer Anwendung und Verbreitung im Allgemeinen sowie spezifisch bezogen auf den Aspekt der Stadtentwicklung bzw. Architektur und Städtebau. Die rechtlichen und steuerlichen Bedingungen werden in Grundzügen erläutert. In einer abschließenden Betrachtung wird für die einzelnen Instrumente ein Ausblick auf aktuelle Entwicklungstendenzen gegeben, wobei Potenzial und Kritik aufgezeigt werden.

¹ Daneben existieren angrenzende Instrumente, die etwa eher dem privat und personengebunden motivierten Bereich zuzuordnen sind, wie das Mäzenatentum (steht in Verbindung mit Spenden/ Stiftungen) oder die primär auf einen ökonomischen Zweck gerichtet sind (so kann etwa das „Corporate Venturing“, also die Vergabe von Unternehmens- oder Risikokapital bzw. die Beteiligung an Unternehmen auch gemeinnützige Zwecke verfolgen – z.B. Medikamentenforschung)

3.1 Spenden

3.1.1 Definition:

Unter einer Spende versteht man eine freiwillige Leistung in Form von Geld, Gütern oder Dienstleistungen für religiöse, wissenschaftliche, gemeinnützige und kulturelle Zwecke. Empfänger der Spenden sind häufig Organisationen wie gemeinnützige Vereine bzw. Stiftungen oder politische Parteien. Sowohl Privatpersonen als auch Unternehmen werden als Spender tätig. Vereinbarte Gegenleistungen sind bei Spenden nicht üblich, eventuell erschließen sich diese auf informellem Wege. Spender bleiben häufig auch anonym, gleichzeitig ist die Nennung von Spendern oder Mäzenen bei besonders großen Zuwendungen geläufig.

Spenden werden als philanthropisches Instrument, also im Rahmen altruistischen Handelns, bezeichnet – was im Kontext von CSR eher eine Randposition darstellt.

3.1.2 allgemeine Anwendung:

Gerade für Privatpersonen mit philanthropischer Motivation sind Sach- und oder Geldspenden nach wie vor gängige Praxis. In Deutschland beträgt das jährliche Spendeaufkommen ca. 5 Milliarden Euro², davon geht etwa die Hälfte an soziale Einrichtungen. Im Vergleich dazu beträgt das Spendeaufkommen in den USA ca. 300 Mrd. Dollar³ (Stand 2008) und wird zu einem Drittel von Unternehmen aufgebracht. Für Deutschland ist das Volumen der Unternehmensspenden schwer abzuschätzen, da die Empfängerorganisationen meist nicht zwischen Privatpersonen und Unternehmen unterscheiden. Aufgrund der Erfahrung verschiedener Verbände und des für Unternehmen oft attraktiveren Angebots anderer CSR Instrumente ist das Spendeaufkommen von dieser Seite eher rückläufig. Unternehmensspenden werden meist dort initiiert, wo sehr subjektive Entscheidungskompetenzen zum Tragen kommen, also in besitzergeführten Unternehmen bzw. Familienunternehmen, die ähnlich wie Privatpersonen agieren. Eine tragende Motivation für den privaten Spender ist dabei die Soforthilfe für Menschen in Not:⁴ Ca. 37% der Spenden sind diesem Zweck gewidmet. Die langfristige Entwicklungshilfe erhält anteilig etwa 15% Unterstützung, der Umweltschutz 10%.⁵ Zudem werden

² Maecenata nennt diesen Wert, genaue Aussagen gibt es nicht, da es in Deutschland keine zentrale Statistik über Spendeaufkommen und die Verteilung gibt (2007). www.maecenata.de

³ Im Vergleich ergibt sich zwischen den USA und der EU ein um ca. 10mal so hoher Spendenbetrag pro Einwohner in den USA

⁴ Spenden sind in diesem Fall das markante Mittel, um auf Ereignisse zügig und unbürokratisch zu reagieren (z.B. Elbehochwasser, Tsunami-Katastrophe).

⁵ vgl. Habisch 2004

Spenden oft mit einem persönlichen Bezug zum Empfänger getätigt, fließen also in das lokale Umfeld wie Vereine und Einrichtungen – da die Spender bzw. Stifter eher bereit sind, Mittel für Inhalte zur Verfügung zu geben, die sie direkt beobachten können: „Charity starts at home.“ Dieses Verhalten hat nicht zuletzt mit einer gewollten gesellschaftlichen Positionierung zu tun. Insbesondere Großspenden von mehreren Millionen Euro fallen in diesem Zusammenhang auf: So spendete der SAP-Gründer Dietmar Hopp 10 Millionen Euro an die Universität Mannheim⁶, die Familie Otto spendete 5 Millionen Euro für die Neugestaltung des Jungfernstiegs in Hamburg.⁷ Diese Art von Unternehmensspenden wird von einzelnen Personen getragen, Verpflichtungen wie auch die zeitlichen Rahmen des Engagements sind daher sehr begrenzt, die Wirkung ist in vielen Fällen aber auf langfristige Sicht angelegt.⁸ Jedoch ist diese Art der Zuwendung keine anonyme Tat - durch klar abgegrenzte Programme oder Projekte findet eine darstellbare Teilhabe statt. So wie bekannte Persönlichkeiten in Spendenaktionen öffentlichen Einsatz zeigen, um weitere Mittel zu binden⁹, können Großspender die breite Spendenbereitschaft anregen.

Als Aktiengesellschaft organisierte Unternehmen drücken deshalb ihr Engagement seltener in Form von (Groß-)Spenden aus, da sie den Shareholdern verpflichtet sind und diesen gegenüber in der Regel andere Engagement-Formen besser geeignet erscheinen (z.B. Sponsoring).

3.1.3 Verwendung im Kontext der Stadtentwicklung:

Hinsichtlich der Stadtentwicklung werden Spenden in besonderem Maße bekannt, wenn es um klar definierte Vorhaben geht, etwa im Bereich des Denkmalschutzes oder beim Aufbau von Kunst- oder Kulturbauten. In diesem Fall kommen die Spenden direkt einem konkreten Vorhaben zu oder werden an eine Stiftung oder einen gemeinnützigen Verein vergeben, der eine spezielle Aufgabe verfolgt (z.B. Stadtverschönerungsvereine). Diese Form basiert meist auf einem direkten Bezug der Spender zum Projekt: etwa aus Eigeninteresse an der Stadtverschönerung oder Gebäudeerhaltung, weil sie selbst vor Ort leben und eine starke Identifikation besteht (Eigenlegitimation, die Stadt als kollektives Gedächtnis). Gerade beim Erhalt historischer Gebäude erhoffen sich auch lokale Spender einen Gewinn durch die Attraktivitätssteigerung des Ortes, beispielsweise durch touristische Nutzung. Wie beim all-

⁶ Hopp hat eine der finanzstärksten Stiftungen in Deutschland errichtet – die Dietmar Hopp-Stiftung.

⁷ siehe auch Fallbeispiele Stiftung „Lebendige Stadt“

⁸ Gerade kleine Unternehmen engagieren sich ähnlich einer Privatperson mit Spenden, was durch den einfachen und oft lokalen Charakter begründet wird.

⁹ Erwiesenermaßen wirken Prominente als nützliche Werbefiguren für erfolgreiche Spendenkampagnen, die sich jedoch gewöhnlich an die breite Schicht der privaten Spender richten.

gemeinen Spendenverhalten, ist die Unterstützung bzw. Bereitschaft stark abhängig von der Darstellung des Bedarfes, um die Spender zu motivieren. Die Schwierigkeit wächst mit der Größe der Projekte und der Zahl potenzieller Spender. Für Projekte im städtebaulichen Kontext ist daher eine visuell wie emotional ansprechende Kommunikation wesentlicher Bestandteil der Fundraising-Strategie.¹⁰ Im Gegensatz zu herkömmlichen Entwicklungsverfahren für Projekte im städtischen Raum ergeben sich hier eine neue Ausgangsposition und ein neuer vorgeschalteter öffentlicher Kommunikationsprozess.¹¹ Für den Architekten oder Stadtplaner bzw. -entwickler heißt dies, den „Bildwert“ des Spendenvorhabens als Marke zu positionieren und auf die Spenderquelle abzustimmen. Eine solche Spendenstrategie kann ebenfalls genutzt werden, um eine Anstoßfinanzierung zu initiieren und in Folge weitere öffentliche Mittel für ein Projekt zu legitimieren (in diesem Fall dient das Spendenaufkommen u.a. einer vorgelagerten Projektevaluation).¹²

Desweiteren können allgemeine Spenden, die nicht spezifisch zweckgebunden sind, auf den städtischen Raum wirken. Hier gilt die Motivation des Spendens etwa einem karitativen Überthema (z.B. Spende an die Caritas, die in ein spezielles Gebäude, mithin soziale Infrastruktur fließt). Der Vorteil dieser Form des Engagements liegt im Verzicht auf Gegenleistung und Mitsprache, was schnelle und unbürokratische Hilfe in akuten Notsituationen ermöglicht, beispielsweise in der Katastrophenhilfe durch den schnellen Aufbau benötigter Infrastrukturen oder temporärer Architekturen.

Aufgrund der Zurückhaltung von Unternehmen im Bereich des Spendenwesens kommen bei größeren Stadtentwicklungsmaßnahmen verstärkt andere CSR-Instrumente mit entsprechender Gegenleistung für die Unternehmen zum Einsatz.

3.1.4 Rechtliche und steuerliche Situation:

Die gesellschaftliche Spendentätigkeit wird in hohem Maße vom Gemeinnützigkeitsrecht bestimmt, wobei dies eher die Spendenempfänger betrifft, da diese ihre Gemeinnützigkeit nachweisen müssen, um eine Steuerbefreiung zu erlangen. Politische Überlegungen, die Steuerbefreiung für diese Spenden abzuschaffen, stießen deshalb bei den entsprechenden Organisationen auf heftigen Widerstand, was auch ihre Abhängigkeit von den Spenden zeigte. Unternehmen haben in Deutschland rechtlich und steuerlich nach Aussagen des Deutschen Fundraising Verbandes gute Rahmenbedingungen, um zu spenden. Für finanzielle Zuwendungen erhalten die Unternehmen von den jeweiligen Organisationen Spendenbestätigungen,

¹⁰ Dabei hilft nicht selten eine durch Starstatus ausgezeichnete Architektenpersönlichkeit

¹¹ Im Fallbeispiel der Elbphilharmonie soll auf dieses Phänomen näher eingegangen werden.

die bis zu einer bestimmten Abzugsgrenze steuerlich geltend gemacht werden können. Eine Erhöhung der Abzugsgrenze wurde in den letzten Jahren verstärkt diskutiert und schließlich 2007 umgesetzt.¹³ Die Geltendmachung von Sachspenden gestaltet sich dagegen komplizierter, da das Unternehmen die Mehrwertsteuer für die Sachspenden abführen muss, zudem können rechtliche Probleme etwa bei Haftungs- oder Gewährleistungsfragen auftreten. Beim reinen Vergleich der Instrumente, etwa von Stiftung und Sponsoring, gibt es keine erkennbaren steuerlichen Vorteile, die Wahl des Instruments muss deshalb in Abstimmung mit den Zielen des Unternehmens erfolgen. In einigen Unternehmen wird Sponsoring als einfacher, unkomplizierter oder sachdienlicher empfunden, in anderen werden etwa Sachspenden bevorzugt. Aus zahlreichen Quellen kann die These übernommen werden, dass Unternehmen - auch aufgrund fehlender Kenntnisse bei den Entscheidungsträgern - weniger durch die rechtliche oder steuerliche Situation blockiert werden als vielmehr durch den Mangel an verfügbaren Ressourcen oder eine gegensätzliche (Unternehmens-)Politik. Ein zusätzlicher rechtlicher Aspekt auf Unternehmensseite ist die Sorgfaltspflicht als Teil des Gesellschaftsrechts. Hiermit soll dem Tatbestand der Untreue entgegengewirkt werden, also auf die Sorgfaltspflicht von Vorstand und Aufsichtsrat bezüglich der Spendenvergabe hingewiesen werden. So wird gewährleistet, dass ein Vorstand oder Aufsichtsrat nicht willkürlich oder aus Eigeninteresse einen bestimmten Zweck finanziell unterstützt und damit das eigene Unternehmen schädigt. Deshalb wird in AG's meist auch eher ein CSR-Instrument gewählt, das mit Gegenleistungen verbunden ist, etwa das Sponsoring.

3.1.5 Tendenzen und Ausblick

Mit Blick auf das Ausland kann auch für Deutschland davon ausgegangen werden, dass sich im Zuge einer Anpassung die gesetzlichen und politischen Bedingungen für das Spendenwesen eher verbessern werden.¹⁴ In England ist Charity eine Selbstverständlichkeit mit Tradition, die jedoch in vielen Fällen von den Mitarbeitern initiiert wird. Die Mitarbeiter sammeln im Unternehmen und oft gibt das Management das Äquivalent des Spendenvolumens noch dazu („Matching“). Aufgrund der begrenzten Attraktivität für Unternehmen, die nicht durch Einzelpersonen geführt werden, ist mit einer künftigen Verlagerung der Spendenaktivitäten in

¹² sozusagen als argumentatorische Grundlage für einen Finanzierungsmix.

¹³ Der Gesamtbetrag der Unternehmensspenden darf dabei im Jahr nicht mehr als 0,4% des Gesamtumsatzes und der aufgewendeten Löhne und Gehälter bzw. 20% des steuerpflichtigen Gewinns betragen.

¹⁴ So wird verstärkt in der Politik diskutiert, dass Spenden durch entsprechende öffentliche Gelder aufgestockt werden – womit teilweise Spenden überhaupt erst zur Freigabe von öffentlichen Geldern führen.

Richtung Sponsoring zu rechnen.¹⁵ Dies hat mit den schon zuvor genannten Bedingungen zu tun, insbesondere der Tatsache, dass kalkulierbare Gegenleistungen erbracht werden können und das Engagement so ökonomisch kontrollierbar bleibt. Hier wird inzwischen dem Motto „Gutes tun mit Gewinn“ gefolgt (vgl. Die Zeit 39/2000). Zudem ist es für viele Firmen inzwischen interessanter, aktiv an Projekten mitzuwirken, anstatt relativ passiv mit finanziellen Mitteln zu unterstützen - eine Haltung, die zum einen gesellschaftlich gefordert wird und sich zum anderen aus den neuen Arbeitsformen der Tertiärisierung selbst ergibt. Ein aktives Handeln der Unternehmen wird außerdem im Rahmen eines strategisch auf Nachhaltigkeit orientierten Handelns verlangt, was zudem von Rating-Agenturen bei der Unternehmensbewertung bewertet wird – diese Entwicklung schließt inzwischen sogar kleine und mittelständische Betriebe ein, die zuvor traditionell Spender waren. Im städtebaulichen Kontext bedeutet dies eine Stagnation der Spendentätigkeiten, evtl. eine verstärkte Integration in einem Mix aus CSR-Instrumenten oder eben auch den Übergang zu Sponsoring oder anderen Konzepten. Die Spendentätigkeit von Privatpersonen (Unternehmern) kann jedoch mit Blick auf das Konzept der „Bürgergesellschaft“ und das Erwachen eines neuen Mäzenatentums als wachsend prognostiziert werden.

¹⁵ vgl. Habisch 2004

3.2 Sponsoring

3.2.1 Definition

Im Gegensatz zur Spende ist das Sponsoring eine freiwillige Leistung in Form von Finanzmitteln, Sach- oder Dienstleistungen, die jedoch an eine Gegenleistung gebunden ist. Diese dient meist dem Marketing, der Unternehmenskommunikation und der Unternehmenspolitik. Neben der Förderung des Leistungsempfängers geht es also auch darum, auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen. Daher wird das Sponsoring auch als klassisches Instrument den Unternehmen zugeordnet, im privaten Bereich spielt es keine Rolle. Die Entstehung des Sponsoring in der heutigen Form wird dem 20. Jahrhundert zugeordnet. Es hat seinen Ursprung im Kunst-Mäzenatentum, das parallel zum Sponsoring bis heute existiert – der hauptsächliche Unterschied liegt in der konkreten Gegenleistung beim Sponsoring.¹⁶

3.2.2 Allgemeine Anwendung

Sponsoring findet inzwischen in vielen verschiedenen Bereichen Anwendung und ist dort bereits meist hochgradig professionalisiert. Im Folgenden werden drei Hauptsponsoringformen unterschieden. *Sportsponsoring* ist derzeit sicherlich die am meisten bekannte und verbreitete Sponsoringart. Ein großes (wie weitgehend triviales) Sportinteresse der Konsumenten und die darin eingeschlossene Akzeptanz bilden die Grundlage der unternehmerischen Kommunikationsziele. Sponsoringmöglichkeiten ergeben sich dabei in großer Bandbreite. Typischerweise stellt der Sponsor Sachmittel, Geld oder Know-how als Leistungen zur Verfügung und kann dafür die Bekanntheit des Empfängers bzw. des unterstützten Ereignisses nutzen. Empfänger können dabei einzelne Personen oder Gruppen/ Vereine bzw. ganze Sportarten sein. Das Sponsoring bezieht sich dabei direkt auf die Sportler oder dauerhaften sowie temporäre Sporteinrichtungen (Sponsor als Namensgeber) und stellt sich üblicherweise mit Banner- bzw. Trikotwerbung, Lautsprecherdurchsagen und der Präsentation auf Eintrittskarten oder im Programmheft dar. Sportsponsoring ist oft mit einer Unterstützung der eigenen Mitarbeiter verbunden, die beispielsweise in unterstützten Vereinen aktiv sind.¹⁷ Das *Kultur- und Kunst-sponsoring* ist im Vergleich zum Sportsponsoring differenzierter im gesellschaftlichen Kontext zu sehen, da sich die zugehörigen Gemeinschaften oder Szenen oft über komplexere Me-

¹⁶ Vgl. Behnke 1988

¹⁷ Sportsponsoring kann so auch als Instrument der Personalentwicklung genutzt werden, etwa wenn Sportler für den Sport vom Unternehmen freigestellt werden, oder im Allgemeinen zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter.

chanismen definieren – im Gegensatz dazu ist Sport im allgemeinen klassenübergreifend und weniger an intellektuelle und kulturelle Verständnisse gebunden. Für dieses Sponsoring ergeben sich daher andere Bedingungen bei der Zielgruppenorientierung, gerade weil Unternehmen durch ihre Sponsoringtätigkeit in diesem Bereich auch ein Statement zu ihrem kulturellen Verständnis abgeben und sich sehr umfassend gesellschaftlich positionieren können (Corporate Identity).¹⁸ Bekannt ist diese Haltung besonders bei einigen Unternehmerpersönlichkeiten, die sich etwa im Kunstsponsorings engagieren. Zu beobachten ist inzwischen eine zunehmende strategische Nutzung des Sponsorings, um das Branding der eigenen Unternehmensprodukte zu emotionalisieren. Dabei kommt es teilweise zu einer Verschmelzung von Kultur und Marketing – inwieweit dies dann noch unter den Begriff der gesellschaftlichen Verantwortung zu fassen ist, bleibt in den jeweiligen Fällen zu überprüfen.¹⁹

Der Ablauf der Sponsoringaktivitäten ist grundsätzlich ähnlich dem Sportsponsoring. So werden im Rahmen des Kultur- und Kunstsponsorings Personen, Gruppen oder Organisationen im künstlerischen Bereich und kulturelle Institutionen wie Museen, Kunstausstellungen oder Theater gefördert. Der Sponsor erhält dafür entsprechende Gegenleistungen in Form von Erwähnungen und Werbeanbringungen etwa in Programmheften. Besonders in den USA gibt es im Kunst- und Kulturbereich eine starke Abhängigkeit vom Sponsoring - sind es in Deutschland 8 Milliarden Euro, die der Staat für Kultur- und Kunst bereitstellt (2007), waren es in den USA im Jahr 2006 nur ca. 125 Millionen Dollar. Die hohe Abhängigkeit vom Sponsoring in den USA zeigt jedoch gerade in einer Wirtschaftskrise eine Schwäche des Systems, da in schlechten Zeiten die schwachen Unternehmensgewinne auch eine geringere Förderung von Kunst und Kultur bedingen. Die dritte Sponsoringform, das *Sozio- oder Sozialsponsoring*, bezieht sich auf soziale, caritative und umweltschützende (auch Umweltsponsoring genannt) Aktivitäten. Oft wird diese Art des Sponsorings durch aktive Mitgestaltung der Unternehmen ausgeübt. Ziel ist hier vor allem, das Image des Unternehmens positiv darzustellen und die gesellschaftliche Verantwortung zu dokumentieren (Imagetransfer). Bestandteil des Soziosponsorings ist auch das Wissenschafts- und Hochschulsponsorings, welches zunächst in Großbritannien und nun vermehrt auch in Kontinentaleuropa Verbreitung findet. Zweifelsohne befindet sich das Soziosponsoring in Europa auch deshalb erst im Aufbau, weil bisher noch meist davon ausgegangen wird, dass die damit verbundenen Funktionen im Aufgabenbereich des Staates liegen.

¹⁸ Dies dient demnach auch zur Darstellung der eigenen Unternehmenskultur – politische Positionierungen sind hier genauso beinhaltet.

¹⁹ vgl. Rectanus 2002

Sponsoring hat sich für die Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten als eine bedeutende Alternative zu herkömmlicher Werbung entwickelt. Das hat gerade damit zu tun, dass der Verbraucher im Zuge der Ausdifferenzierung der Gesellschaft und zunehmende Individualisierung mit „normaler“ Werbung kaum mehr erreicht wird. In der Betriebswirtschaftslehre wird Sponsoring deshalb auch als direktes Marketinginstrument bezeichnet, das es ermöglicht, den Konsumenten direkt und spezifisch anzusprechen. Sponsoring ermöglicht es außerdem, dort zu agieren, wo klassische Werbung nicht gestattet oder nicht akzeptiert ist: So werden etwa im deutschen öffentlich-rechtlichen TV geltende Werbeverbote durch Sponsoring umgangen („presented by“).

3.2.3 Verwendung im Kontext der Stadtentwicklung

Wie auch Spendenleistungen, ist Sponsoring in der Stadtentwicklung sowohl als direkt adressierte Zuwendung möglich als auch in Form von indirekt wirkenden Zuwendungen, die sich einem Zweck zuordnen lassen, der letztlich durch die Aktivitäten des Gesponserten zur Stadtentwicklung beiträgt – etwa durch Sportsponsoring (Bsp. Stadumbau – Hoffenheim durch Dietmar Hopp, SAP). Klassisches Beispiel für direktes Sponsoring im Bereich der Stadtentwicklung sind etwa Stadtmöblierungen mit Werbezügen der jeweiligen Sponsoren (auch als Spende möglich). Gerade Initiativen zur Förderung der Stadt(-entwicklung) greifen gern auf Sponsorenmittel zurück, um Gebiete zu entwickeln und/oder deren Attraktivität zu steigern – Motivation ist hier meist die lokale Verbundenheit und Identifikation wie auch ein erhoffter ökonomischer Nutzen, der sich mit den Aufwendungen erreichen lässt.²⁰ So finden beispielsweise auf ungenutzten Grundstücken „Zwischennutzungs“- Initiativen statt, die durch Sponsoring der Grundeigentümer unterstützt werden.²¹ Ziel der Sponsoren ist es dabei, von der Attraktivitätssteigerung des Ortes mit einem Wertzuwachs der Liegenschaften zu profitieren. Die „Zwischennutzer“ wiederum schaffen mit ihrem Engagement soziale Mehrwerte und nutzen diese Möglichkeit zum Aufbau der eigenen Existenz. Im Bereich des Kultur- und Kunstsponsorings engagieren sich Unternehmen als Sponsoren etwa beim Bau von entsprechenden Einrichtungen. So hat der Energieversorger E.ON im Rahmen seines Sponsorings den Düsseldorfer Kunst Palast unterstützt und dafür (als Gegenleistung) die Firmenzentrale in unmittel-

²⁰ Der Verein „Sponsoren für Hamburg“, bietet eine Plattform zum Austausch und zur Information über Projekte an, die mit Sponsoring verwirklicht wurden oder werden sollen. (<http://sponsoren-fuer-hamburg.de>)

²¹ Ausgehend von Berliner Modellen haben sich weitere lokale Zwischennutzungsinitiativen gebildet: www.zwischennutzungsagentur.de, www.zwischennutzung.net, www.studio-uc-overmeyer.de/raumpioniere.php

telbarer Nähe errichtet.²² Im Bereich des Sportsponsorings lassen sich ebenso viele Beispiele nennen, die - angefangen von den Olympischen Spielen bis hin zu regionalen Sportvereinen - Einfluss auf die Stadtentwicklung nehmen. So können den jeweiligen Sponsoringarten diverse Funktionen in der Stadtentwicklung zugeordnet werden, die je nach Zielsetzung Einfluss auf den städtischen Raum nehmen. Da das Sponsoring dezidiert an Gegenleistungen gekoppelt ist, ergeben sich, anders als bei Spenden, meist starke Vorgaben hinsichtlich der medialen Qualitäten der Sponsoring-Projekte: Der Bildwert wird hier umso entscheidender, besonders wenn es darum geht, im Sinne der Unternehmenskommunikation ein breites Publikum zu erreichen. Dies reicht oft über eine reine Werbepplatzierung hinaus, denn der Werbeträger muss ebenso kompatibel sein bzw. ein Entwicklungspotenzial vorweisen (Imagetransfer).

3.2.4 Rechtliche und steuerliche Situation

Da der mit dem Sponsoring verbundene Leistungsaustausch unternehmenskompatibel ist, bewegt sich die diesbezügliche Gesetzgebung im allgemein bekannten kaufmännischen Rahmen, in dem das freie Vertragsrecht gilt. Sponsoring ist insofern ein normaler Geschäftsvorgang, der durch festgeschriebene Leistungen für Sponsor und Empfänger definiert ist, die jedoch weniger verbindlich formuliert sind als bei einem „herkömmlichen“ Geschäft, sondern in der Auslegung der Kulanz einen großen Spielraum einräumen. Der mit dem fördernden Handeln (guten Tun) verbundene Sonderstatus des Sponsorings birgt aber auch einige Beschränkungen, die den Missbrauch verhindern sollen. So wachen die Finanzbehörden stark darüber, dass etwa im Bereich des Sportsponsorings keine Übervorteilung bzw. Bestechung durch die Weitergabe von Eintrittskarten zum Tragen kommt. Ebenfalls wird kontrolliert, ob Mitarbeitern durch Beteiligung an gesponserten Projekten als Boni geldwerte Vorteile zufließen, die somit lohnsteuerpflichtig sind.²³

Auf Sponsoreseite ergeben sich unabwendbar Ausgaben, die dieser steuerlich geltend machen möchte, und auf Seite der Gesponsorten kommt es zu Einnahmen, die je nach Leistung und Status (etwa als steuerbegünstigte gemeinnützige oder öffentlich-rechtliche Körperschaft) versteuert werden müssen bzw. nicht. Es gibt hier allerdings kein Korrespondenzprinzip, was bedeutet, dass die steuerliche Behandlung der Leistungen eines Unternehmens grundsätzlich

²² Das Engagement ist in diesem Falle gekoppelt an ein PPP-Modell und eine integrierte Stiftung. An der Stiftung sind zudem die METRO AG und die Degussa AG beteiligt; die Mitarbeiter der Unternehmen haben übrigens freien Eintritt zu den Ausstellungen.

²³ beispielsweise Kundenbetreuung bei einer Sportveranstaltung (z.B. Formel 1), was auch den Charakter eines Incentive erfüllen kann.

keinen Einfluss auf die steuerliche Behandlung beim Empfänger hat.²⁴ Für den Sponsor können die Aufwendungen entweder als betriebliche Ausgaben (vollständig absetzbar), als Spenden (unter bestimmten Voraussetzungen absetzbar) oder als Kosten der privaten Lebensführung (nicht absetzbar) eingestuft werden. Die durch Sponsoring verursachten betrieblichen Aufwendungen bedingen einen wirtschaftlichen Vorteil, etwa durch Werbeeffekte oder Imageverbesserung, der durch entsprechende Präsenz beispielsweise von Firmenlogos nachgewiesen werden muss - daher auch die enge Beziehung zum Marketing eines Unternehmens. Ebenso wie sich rechtlich durch den Sponsoringvertrag gegenseitige Leistungen einstellen, so ist es auch für den steuerlichen Nachweis Bedingung, die wirtschaftlichen Vorteile des Sponsors zu nennen.²⁵ Ist diese Klassifizierung nicht möglich, ergibt sich oft die Möglichkeit, die Aufwendungen als Spenden anzurechnen, was allerdings eine entsprechende Förderung steuerbegünstigter Zwecke voraussetzt, die keine Gegenleistungen bedingen. Deshalb erscheint es in einigen Fällen auch steuerlich günstig, einen Mix aus Sponsoring und Spenden zu entwerfen. Sponsoringaufwendungen, die aus reinem „good will“ getragen werden und keine entsprechenden Gegenleistungen beinhalten, sind als Kosten der Lebensführung anzusehen und gelten nicht als steuerlich absetzbar, insbesondere, wenn sie dem Empfänger aus persönlichen Motiven zukommen und damit persönliche Interessen verfolgt werden. Beim Empfänger sind die Zuwendungen dann steuerlich geltend, wenn er sie im Rahmen eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes einsetzt: Übernimmt beispielsweise der Gesponserte Werbemaßnahmen aktiv, müssen diese versteuert werden.²⁶

Aufgrund der steuerlich komplexen Situation wird darauf hingewiesen, dass in den Einzelfällen genau darauf geachtet werden muss, inwieweit sich welche Maßnahmen steuerlich günstig bzw. ungünstig auswirken. Dies gilt gerade auch im Hinblick auf eine sichere Abwicklung der Sponsoringaktivitäten und Glaubwürdigkeit der Gesponserten.

3.2.5 Tendenzen und Ausblick

Die meist relativ einfache Umsetzung und die Eingliederung in die Unternehmenskommunikation haben in den letzten Jahrzehnten zur Etablierung und Professionalisierung des Sponsoring geführt. Fast traditionell nimmt das Sportsponsoring sowohl bezüglich des Budgets

²⁴ Oft geraten so Unternehmen als Sponsor oder Gesponserte aus mangelnder Kenntnis über die steuerlichen Begebenheiten in die Lage, dass die Leistungen steuerlich ungünstig ins Gewicht fallen und steuermildernde Aspekte nicht anerkannt werden.

²⁵ Wenn die mit dem Sponsoring verbundenen Ausgaben als Betriebsausgaben eingestuft werden können, sind die Aufwendungen (Geld-, Sach- und Dienstleistungen) voll abzugsfähig, zudem sind Nebenkosten, Transporte oder eigene PR ebenfalls absetzbar.

²⁶ hier ergeben sich innerhalb des Sponsoringverhältnisses Erträge aus einem wirtschaftlichen Betrieb, die versteuert werden müssen.

(2006: 47 %) als auch der Einsatzhäufigkeit (2006: 83 %) die Spitzenposition ein.²⁷ Seit einigen Jahren sinkt jedoch der Anteil des Sport- und Kultursponsorings zugunsten neuer Sponsoringmöglichkeiten: Das noch junge Mediensponsoring nimmt zu, im Bereich des Soziosponsorings wächst insbesondere das Bildungs- und Wissenschaftssponsoring, was nicht zuletzt auf die ungünstigen PISA-Studie-Ergebnisse zurückzuführen ist und durch politische Debatten und dem Mangel an fachlich qualifizierten Arbeitskräften verstärkt wird. Das Ökosponsoring war bis vor zwei Jahren etwas zurückgegangen, es ist jedoch zu erwarten, dass die nächsten Studien auf diesem Gebiet einen Anstieg aufzeigen werden. Erkennbar ist eine starke Abhängigkeit der jeweiligen Sponsoringmethoden vom aktuellen Interesse der Medien, die zum einen über die möglichen Aktivitätsfelder aufklären und andererseits die Plattform bieten, um über Sponsorentätigkeit wirksame Unternehmenskommunikation zu betreiben. Die Entscheidung für bestimmte Sponsoringtätigkeiten ist also auch stark abhängig von aktuellen gesellschaftlichen Themen und somit umfeldsensibel. Zudem kann angesichts des Wandels der Medien davon ausgegangen werden, dass Sponsoringtätigkeiten differenzierter und direkter erfolgen werden – im Hinblick auf Online- und Direktkommunikation.

Über das Budget des gesamten Sponsoringaufkommens lassen sich keine konkreten Aussagen treffen, da es hier bisher keine Daten erfassenden Stellen gibt – es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass sich in diesem Bereich auch Trends und konjunkturelle Schwankungen stark auswirken. So zeichnet sich mit der Finanz- und Wirtschaftskrise ab 2008 insbesondere im Bereich des Kunst- und Kultursponsorings eine fatale Entwicklung ab:

„'Corporate Sponsorship', sagt der New Yorker Sammler, könnte für viele Museen fast ganz verschwinden, „denn die Priorität liegt nicht mehr bei der Kultur, sondern bei Sozialprogrammen.“ Kunst ist ein Luxus, auf den verzichtet werden kann. „Dadurch wird es besonders für diejenigen amerikanischen Kunstmuseen sehr schwierig, die sich in den letzten Jahren durch Bauprojekte hoch verschuldet haben.“ Und das sind nicht wenige, man denke nur an die spektakulären Neubauten in Boston, Denver und Los Angeles.“
(Wir können uns das nicht mehr leisten, Lisa Zeitz FAZ 16.10.2008)

Auf Projekte der Stadtentwicklung bezogen heißt dies ebenfalls, dass mit einer Abhängigkeit von Sponsoringmitteln die Projekte Mittel erhalten, die dem Sponsor vorteilhaft erscheinen. Sie profitieren somit auch von einer konjunkturell günstigen Umgebung oder werden eben negativ beeinflusst.

²⁷ Quelle: Pleon „Sponsoring Trends 2006“, gerade in Österreich ist das Sportsponsoring besonders ausgeprägt.

3.3 Corporate Volunteering

3.3.1 Definition

Als Corporate Volunteering wird die aktive Unterstützung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens bezeichnet, wenn sie sich in sozialen, kulturellen, ökologischen oder anderen gesellschaftlichen Tätigkeitsbereichen freiwillig engagieren. Der Einsatz der Mitarbeiter erfolgt dabei in diversen gemeinnützigen Projekten, aber auch bereits bestehende freiwillige Engagements von Mitarbeitern werden unterstützt. Mit dieser Förderung übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung meist im lokalen Umfeld und sind an der Gestaltung des Gemeinwesens beteiligt.²⁸

3.3.2 Allgemeine Anwendung

Der organisierte Einsatz von Corporate Volunteering ist in Deutschland noch relativ jung, Projekte wurden seit Mitte der 1990er Jahre dokumentiert. So haben zunächst US-amerikanische und in den USA operierende Unternehmen in Europa begonnen, Mitarbeiter für Projekte im Rahmen gesellschaftlicher Verantwortung einzusetzen und freizustellen. Zunehmend nutzen auch europäische Unternehmen dieses Instrument, das im Gegensatz zu Spenden- und Sponsoring-Aktivitäten weniger im Bereich des Marketings und der Unternehmenskommunikation angesiedelt ist, sondern von den Personalabteilungen verantwortet wird. Corporate Volunteering wird deshalb von Unternehmensseite als Mittel der Personalentwicklung genutzt. So werden durch dieses Engagement Kompetenzen der Mitarbeiter in zivilgesellschaftliches Handeln im lokalen Raum umgesetzt, dadurch wiederum wachsen das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter auf fachlicher Basis sowie ihre soziale Kompetenz und Motivation. Corporate Volunteering-Projekte tragen somit zu einer Entwicklung von Unternehmenskultur und -werten bei, andererseits übertragen Unternehmen auch ihre Kultur auf das gesellschaftliche Umfeld. Neben dem Aspekt der positiven Personalentwicklung werden damit außerdem Kommunikations-, bzw. Marketingziele verfolgt, beispielsweise die „Verbesserung der Standortbeziehungen“ und die „Demonstration von sozialer Verantwortung“ zur Akzeptanzgewinnung. Allerdings ist in einigen Fällen auch die Kommunikation sich engagierender Unternehmen weniger erwünscht, gerade wenn eine negativ zu wertende Ein-

²⁸ Corporate Volunteering bezieht sich oft auf das lokale Umfeld der Unternehmen, weniger verbreitet, aber durchaus nennenswert, sind Aktivitäten im Bereich der Entwicklungshilfe.

flussnahme durch die Unternehmen auf die Politik von der Öffentlichkeit nahe gelegt werden kann.²⁹

In den USA wird Corporate Volunteering ebenfalls dazu genutzt, in wirtschaftlich schwierigen Phasen das Personal neu zu qualifizieren, um es dann bei Verbesserung der wirtschaftlichen Lage sofort wieder einsetzen zu können. In Deutschland und anderen mitteleuropäischen Staaten hingegen greifen Unternehmen im Rahmen eines Personalabbaus und der Personalentwicklung in der Regel auf sozialstaatliche und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen und Instrumente wie Frühverrentung und Personalserviceagenturen zurück. Corporate Volunteering-Tätigkeiten werden auf verschiedene Weise durchgeführt: So agieren oft Mittler zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, in anderen Fällen ergreifen Mitarbeiter selbst die Initiative und ersuchen etwa um eine Freistellung für soziale Tätigkeiten. In Deutschland bieten sich inzwischen jedoch auch einige Formen an, die auf diesen Bedarf reagieren und unternehmens- wie personalspezifische Aktionsfelder markieren. So gibt es Personalentwicklungsprogramme für Führungskräfte aus Unternehmen, etwa die Initiative Seitenwechsel³⁰, Freiwilligentage mit Beteiligung mehrerer Unternehmen, Teamprojekt-Tage für einzelne Unternehmen, Experteneinsatz, Kulturpaten und auch die Betreuung von Engagement-Datenbanken. Die Zusammenarbeit auf diesem Gebiet umfasst verschiedene Kooperationspartnerschaften, Stiftungen, Verbände, Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen oder soziale Einrichtungen, die auf die Potenziale der Unternehmensmitarbeiter zurückgreifen.

Anzumerken ist, dass oft nur bestimmte Formen des Corporate Volunteering von den Unternehmen gefördert werden. Die Projekte müssen meist mit den Unternehmensinteressen korrespondieren, um von den Unternehmen Unterstützung zu erhalten. Zwangsläufig kommt es so zu einer Selektion der geförderten Projekte und Aufgaben. Zudem ist zu beachten, dass bisher Unternehmen nur schwer in eine kontinuierliche Arbeit mit Non-Profit-Organisationen eingebunden werden können, da sich Unternehmensstrategien und damit die Förderprogramme lang- oder mittelfristig ändern können. Das Engagement kommt somit bisher eher zeitlich begrenzten, kurzfristigen Projekten zugute.

3.3.3 Verwendung im Kontext der Stadtentwicklung

Je nach Unternehmensart und Mitarbeiterqualifikation ergeben sich vielfältige Einsatzfelder im Rahmen von Stadtentwicklungsprojekten. Unternehmen mit industriellen bzw. handwerklichen Produktionsprozessen sind daher oft bereit, Arbeitskräfte bereitzustellen, die ihre

²⁹ etwa bei Unternehmen mit sensiblen Geschäftsfeldern

Kompetenzen bei baulichen Maßnahmen im städtischen Raum einsetzen können. Unternehmen aus dem Beratungssektor bieten beispielsweise ihr branchenspezifisches Know How als „Pro Bono“ Aktivität an, um die nötige organisatorische Basis für Stadtentwicklungsprojekte zu schaffen, bekannte Unternehmensberatungen haben auch in Deutschland beispielsweise Stiftungskonzepte oder Fundraisingstrategien in Entwicklungsvorhaben mit „Pro Bono“-Aktivitäten unterstützt.³¹ Die Unternehmensberatungen erhoffen sich von diesem Engagement sowohl öffentliche Akzeptanz als auch neue Kunden- und Aufgabenfelder.³²

Es ist aber nicht Bedingung, dass die speziellen Kompetenzen und Qualifikationen der Unternehmensmitarbeiter in den Corporate Volunteering-Projekten Einsatz finden - es kann auch gerade sinnvoll sein, dass unspezifische Funktionen übernommen werden. So wurde beispielsweise 2001 im Rahmen der Initiative „Saarland21“ der saarländischen Landesregierung im Themenbereich „Neuland – Gutes tun bringt Gewinn“ ein Pilotprojekt gestartet, das in Kooperation mit der Landesarbeitsgemeinschaft Pro Ehrenamt e.V. die Union Versicherung AG Saarbrücken als Corporate Volunteering-Partner gewann: Das Projekt bestand im Bau eines Kinderspielplatzes für das Flüchtlingswohnheim in Homburg-Erbach durch engagierte Mitarbeiter des Versicherungsunternehmens. Oft findet Corporate Volunteering in enger Verknüpfung mit Spenden- und Sponsoringaktivitäten statt, etwa die Bereitstellung von Baumaterialien bei baulichen Projekten. Corporate Volunteering findet bisher jedoch kaum Anwendung in komplexen baulichen Projekten der Stadtentwicklung und wird auch zukünftig eher im Bereich kleiner Initiativen oder Mischformen eingesetzt.

Corporate Volunteering Projekte werden aber auch mit der Motivation ausgeübt, gesellschaftliche Problemzonen in städtischen Räumen zu entschärfen – dort werden dann evtl. nicht greifende oder fehlende staatliche Mechanismen kompensiert oder übernommen. Als ein solches Beispiel kann das Volunteering-Programm des Sportartikelherstellers Nike in Berlin verstanden werden: Mit der Gründung von „Niketown“ wurde ein Volunteering-Programm entwickelt, für das 16 Mitarbeiter ein halbes bis ein Jahr lang für 2,5 Stunden pro Woche freigestellt werden. Diese Zeit wird in die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen aus sozialen Brennpunkten Berlins investiert. Das Engagement wird über eine Mittlerorganisation (Agens 27) abgewickelt. Corporate Volunteering übt in diesem Fall einen Einfluss auf die gesellschaftlichen

³⁰ www.seitenwechsel.com Seit mehreren Jahren bieten Unternehmen über diese Plattform Mitarbeitern aus sozialen Institutionen die Möglichkeit, den Arbeitsplatz für einige Tage zu tauschen.

³¹ siehe z.B.: Boston Consulting Group, Roland Berger, McKinsey, etc.

³² Auch wenn der Bereich der Stadtentwicklung für Unternehmensberatungen bisher noch als wenig lukrativ erachtet wird – was aus Interviews hervorging. Dem steht entgegen, dass die Privatisierung kommunaler Aufgaben mit diesen Mitteln erforscht und erschlossen werden kann!

Entwicklungen und Nutzungsformen im städtischen Raum aus. Der Unternehmenseinfluss auf die städtische Jugendkultur schafft zudem Beziehungen zur Marke.

3.3.4 Rechtliche und steuerliche Situation

Hinsichtlich der rechtlichen Situation des Corporate Volunteering lassen sich in erster Linie zwei unterschiedliche Aspekte der versicherungsrechtlichen Absicherung feststellen. Sind die Mitarbeiter auf Anweisung ihres Unternehmens etwa in einer gemeinnützigen Einrichtung engagiert, so sind sie auch bei ihrem Unternehmen unfallversichert. Erfolgt die Ausübung des Engagements ohne Anweisung des Unternehmens auf anderem Wege, etwa auf eigene Initiative, hat die jeweilige Einrichtung für den Versicherungsschutz aufzukommen. Für Ehrenamtliche in Tätigkeiten in „rechtlich unselbstständigen Strukturen“ (Gruppen, Initiativen, etc.) übernehmen mittlerweile einige deutsche Bundesländer den Versicherungsschutz, so z.B. Baden Württemberg (seit 01.01.2006) oder Rheinland-Pfalz (seit 01.01.2004) - auch, um dieses „bürgerschaftliche“ Engagement zu unterstützen und zu fördern. Als weiterer Aspekt der Förderung kann die Anerkennung der Gemeinnützigkeit von Vermittlungsagenturen auf diesem Gebiet gelten, die somit steuerlich geltend gemacht werden können. Steuerlich gesehen, wird die Arbeitszeit von Mitarbeitern im Rahmen des Corporate Volunteering als betriebliche Aufwendung angesetzt. Spezielle Steuermodelle, die Corporate Volunteering strategisch nutzen, treten bisher in Europa noch selten in Erscheinung - den Unternehmen geht es vornehmlich um eine Rechtssicherheit bei der Entscheidung und Unterstützung zu Corporate Volunteering-Aktivitäten. Bei professioneller Abwicklung, wie es etwa durch das Programm „Seitenwechsel“ unterstützt wird, das Manager für eine Woche in soziale Einrichtungen vermittelt, kann das Engagement als Weiterbildung für Mitarbeiter klassifiziert werden. In diesem Fall gilt, dass das Corporate Volunteering als Weiterbildung seitens des Unternehmens für den Mitarbeiter gilt und somit der Versicherungsschutz des Unternehmens zum Tragen kommt. Rechtliche Probleme werden zunehmend darin gesehen, dass die Grundlage des Engagements, also die Freiwilligkeit der Teilnahme der Mitarbeiter überstrapaziert und zur unausgesprochenen Pflicht wird, von der die Unternehmen überproportional profitieren.³³

³³ darauf weisen insbesondere Gewerkschaften und Arbeitnehmerverbände hin. Fakt ist, dass die Teilnahme an solchen Maßnahmen zusehends in die Bewertung der Mitarbeiter einfließt und deshalb privates Engagement mit betrieblichen Abläufen in Beziehung setzt (Arbeitspolitik im flexiblen Kapitalismus)

3.3.5 Tendenzen und Ausblick

Im Vergleich zu den USA, Großbritannien oder den Niederlanden, wo gesellschaftliches Engagement durch Corporate Volunteering einen hohen Stellenwert besitzt, befindet sich Deutschland noch im Aufbau von entsprechenden Strukturen.³⁴

„Während vom Ehrenamt in Deutschland teilweise immer noch erwartet wird, dass es sich irgendwie selbst generiert und fortsetzt, ist in den USA Freiwilligenmanagement zu einer Profession erwachsen.“ (Maecenata Actuelle Nr.43, S.41)

Die Bedingungen für eine Entwicklung auf diesem Gebiet sind jedoch auch in Deutschland gegeben, wachsendes Problembewusstsein und eine anhaltende Wertediskussion stärken gerade das Corporate Volunteering gegenüber anderen CSR-Instrumenten. Ergänzend wirkt dabei ein neues ganzheitliches Arbeitsverständnis, das sich weit über die eigentliche Tätigkeit hinaus definiert und das bisherige Normalarbeitsverhältnis ablöst.³⁵ Corporate Volunteering muss unter diesem Aspekt als Instrument gesehen werden, das die postfordistischen Arbeitsformen in Formen gesellschaftlicher Verantwortung überträgt. Zudem ist zu erwarten, dass mit Reterritorialisierungstendenzen und einer Ausdifferenzierung von Marketing-Maßnahmen gerade das stark auf Standortbeziehungen ausgerichtete Corporate Volunteering auch im Bereich der Unternehmenskommunikation strategisch eingesetzt werden wird, etwa nach dem Modell der Niketown in Berlin. In diesem Sinne ist als Stichwort für die Standortbeziehungen das „Local Marketing“ als kreative Anpassung allgemeiner Marketingstrategien an das lokale Umfeld zu nennen. Wird die Verbindung zum Marketing jedoch allzu deutlich praktiziert, besteht die Gefahr, dass eine diesbezügliche Instrumentalisierung bei den Beteiligten und dem Umfeld zu negativen Interpretationen führt. Deshalb ist es wichtig, die Unternehmensziele und die Ziele gesellschaftlichen Engagements aufeinander abzustimmen sowie öffentlich und transparent zu machen.

Der Aufbau professioneller Vermittlungsagenturen, die seit 2003 in Deutschland als gemeinnützig gelten, wird die Realisierung von Corporate Volunteering-Projekten zusätzlich fördern und Unternehmen an diese Form des CSR heranführen. Begünstigend wirkt in diesem Zusammenhang die breite Akzeptanz auf Seiten der Akteure und der Öffentlichkeit. Im Hinblick auf CSR-Instrumente wie Spenden oder Sponsoring entwickelt sich, ausgehend von den USA,

³⁴ z.B. bei amerikanischen Konsumenten wird dieses Verhalten bereits höher bewertet als der Einsatz von Geldspenden, vgl. Bank für Sozialwirtschaft, www.sozialbank.de/finale/inhalt/servicel/fachbeitraege29188.shtml (05/2007)

³⁵ siehe auch Kap.I

auch der Trend, Instrumente zu kombinieren, was oft zu effizienteren Lösungen des gesellschaftlichen Engagements führt.

3.4 Cause Related Marketing (CRM)

3.4.1 Definition

Cause-Related Marketing³⁶, zu deutsch zweckorientiertes Marketing, bezeichnet die Strategie, Produkte eines Unternehmens gekoppelt mit gemeinnützigen Zwecken zu bewerben, denen ein Teil des Kaufpreises zugute kommt.

Entscheidend ist, dass bei diesem Instrument die „Spende“ eines Unternehmens für einen guten Zweck direkt an den Umsatz bzw. Absatz gekoppelt wird. Nur wenn der Konsument das Produkt oder die Dienstleistung kauft, wird die Spende ausgelöst.

Kennzeichnend für CRM ist, dass beide Seiten, Unternehmen und etwa NPO, von dieser Aktion profitieren, was der Funktionsweise des Sponsorings ähnlich ist. Cause-Related Marketing (CRM) wird in diesem Sinn als betriebswirtschaftliches Instrumentarium eingesetzt, das allerdings nur ein Marketinginstrument darstellt und nicht der Unternehmenskommunikation dient wie das Sponsoring.

„A commercial activity by which business and charities or causes form a partnership with each other to market an image, product or service for mutual benefit“.

(Definition der NGO, Business In The Community (BITC))



³⁶ Hinweis: Die Abkürzung CRM wird auch für Customer Relationship Management (dt. Kundenbeziehungsmanagement) genutzt.



Beispiele für CRM-Kampagnen

3.4.2 Allgemeine Anwendung

Eine Cause-Related Marketing-Kampagne ist somit ein Marketing-Bündnis zwischen einem Unternehmen und einem gemeinnützigen Partner, das für beide Seiten Vorteile generieren soll. Die Vorteile der Unternehmen liegen dabei in der emotionalen Ansprache von Kunden und damit einem Wettbewerbsvorteil, in Lerneffekten durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit sowie in einem positiven Unternehmensimage und der Stärkung der Unternehmens- oder Produktmarke. Die gemeinnützigen Organisationen profitieren insofern, als neue Quellen der Finanzierung erschlossen werden können, der Bekanntheitsgrad der Organisation bzw. des beworbenen Projektes steigt, das gemeinnützige Anliegen auf neuem Wege kommuniziert wird, bestehende Partnerschaften gestärkt werden und ebenso von der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit profitieren. Die konkrete Umsetzung variiert. Manchmal wird nur allgemein auf die Unterstützung oder Spenden hingewiesen, in anderen Fällen wird genau angegeben, wieviel des Erlöses gespendet wird. CRM gilt auch als „gefühlbetonte“ Werbung, die auf den Verbraucher als ethisch motivierten Entscheider setzt.

Basierend auf den beschriebenen Vorteilsverhältnissen, hat sich Anfang der 1980er Jahre CRM von den USA und Großbritannien ausgehend stetig weiterentwickelt. In den USA wurde der Begriff des CRM 1983 zum ersten Mal durch eine Kampagne des Kreditkartenanbieters American Express bekannt, der für jede Kartennutzung jeweils einen Cent an den Fonds zur Restaurierung der Freiheitsstatue spendete. Insgesamt wurden so 1,7 Millionen Dollar gespendet, bei American Express erhöhte sich in kurzer Zeit die Kartennutzung um 28%, und die Anzahl der Neuanmeldungen stieg um 45%. Mit dieser Kampagne begann sich CRM zunächst in den USA und dann in Großbritannien auszubreiten. Allein im Jahr 2004 wurden in Großbritannien durch 66 verschiedene CRM-Programme insgesamt mehr als 80 Millionen

Euro gemeinnützigen Organisationen zugeführt.³⁷ In Deutschland wurden vor etwa fünf Jahren die ersten Programme dieser Art gestartet, die zunächst jedoch durch rechtliche Bestimmungen erschwert wurden. Dies hat sich inzwischen gewandelt, und so sind die Anfragen nach CRM-Kooperationen bei zahlreichen gemeinnützigen Organisationen stark gestiegen:

„Das neue soziale Engagement der Unternehmen bekommt unter anderem Unicef zu spüren, die Kinder-Hilfsorganisation der UNO. Binnen zwei Jahren sei die Zahl der Unternehmen, die an einer Werbe-Kooperation interessiert sind, extrem gestiegen, sagt der Unicef-Mitarbeiter Joachim Tomesch. "Ich bekomme inzwischen praktisch täglich einen Anruf." Allerdings hat Unicef wie die meisten Hilfsorganisationen strenge Auswahlkriterien. "Es ist viel Unsinn dabei", sagt Tomesch über die Angebote der Unternehmen. Manche Anrufer fordern, künftig regelmäßig in Unicef-E-Mails und -Anzeigen erwähnt zu werden. "Die hoffen, dass wir ihr Geschäft erst mal anschieben." Andere Firmen suchen ein speziell für sie zusammengeschneidertes Projekt. "Aber die Initiative muss ja auch nach der Kampagne noch bestehen können", sagt Tomesch.

Der tatsächliche Hilfseffekt solcher Kampagnen sei außerdem begrenzt. "Wir freuen uns über die gesteigerte Aufmerksamkeit. Aber die Menge an Spenden, die über solche Initiativen zusammenkommen, ist doch überschaubar." Von den Unicef-Einnahmen seien "etwas weniger als zehn Prozent von Unternehmen. Und mehr wird es auch nicht werden."

(Spiegel Online, 27. Oktober 2006)

Voranstehendes Zitat zeigt, dass die Unternehmen den Wert einer Kooperation für ihr Marketing deutlich erkennen, jedoch auch, dass das Verhältnis von (Marken-)Wert der gemeinnützigen Organisation und Unternehmenseinsatz oft nicht ausgewogen kalkuliert wird, sondern taktisch ein größerer Vorteil für das kooperierende Unternehmen angestrebt wird. Unternehmen versuchen somit vielfach, mit dem Gemeinnützigkeitsaspekt möglichst günstig einen Imagevorteil für ihr Produkt zu erzielen. Übertragen bezeichnet dies ebenfalls die Gefahr, dass der anonyme (und damit meist der größere) Teil der Spender für ein Projekt oder eine Organisation den unternehmerischen Werbewert mitfinanziert und das kooperierende Unternehmen bei geringem Einsatz an einem großen Vorhaben ungleich stark partizipieren kann. Diese Kritik wurde auch zum Verhängnis für eines der ersten deutschen CRM-Programme: Die Brauerei Krombacher versprach den Konsumenten, mit dem Kauf jedes Kasten Biers einen Quadratmeter Regenwald zu schützen. Kooperationspartner bei dieser Initiative war der

³⁷ Quelle: Business in the Community, www.bitc.org.uk, 2007

World Wildlife Fund (WWF). Demnach würde ein durchschnittlicher Biertrinker (120l/Jahr) nach 30 Jahren auf ganze 360 Quadratmeter Regenwald kommen. Ein weiteres Beispiel bietet die Kampagne von BlendaMed und den SOS-Kinderdörfern, bei der ein 1 Cent pro Tube Zahnpasta für den Bau eines Gesundheitszentrums in Brasilien gespendet wurde. Für einen durchschnittlichen markentreuen Zähneputzer würden sich dann 3,60 Euro nach 30 Jahren errechnen. Voraussetzung ist natürlich immer die Markentreue des Kunden, und dann muss dass Unternehmen noch die Kampagne entsprechend lange betreiben – zudem verursacht die oft an Prominente gekoppelte Werbung beachtliche Kosten, die ebenfalls berücksichtigt bzw. in Relation zum Spendenaufkommen gesehen werden müssen.

3.4.3 Verwendung im Kontext der Stadtentwicklung

Die Möglichkeiten, mit CRM Stadtentwicklungsprojekte zu unterstützen, sind vergleichbar mit dem Einsatz von Sponsoring. Da sich die meisten bisherigen CRM-Kampagnen auf Konsumgüter beziehen, die eine breite Käuferschicht ansprechen und überregional vertrieben werden, ergeben sich daraus Bedingungen für die Tauglichkeit der Unterstützungsprojekte. Kleine, regionale Projekte können deshalb nur schwer über die direkte Ansprache gefördert werden, in diesem Fall bietet sich die Einordnung in einen übergeordneten Kontext an: z.B. die Kampagne der Brauerei Bitburger, die mit einer Initiative den bundesweiten Bau von „Bolzplätzen“ als Maßnahme der Fußballnachwuchsförderung förderte (Spiegel Online 27.10.2006: „Biertrinken für Bolzplätze“).³⁸

„Wie viele Bolzplätze von der Initiative profitieren, hängt von der Unterstützung der Verbraucher ab: Für jeden 20er- bzw. 24er-Kasten Bitburger, der im Aktionszeitraum von Mai bis Juni verkauft wird, renoviert die Bitburger Brauerei eine entsprechende Fläche Bolzplatz. 11er-Kästen und 6er-Packs fördern entsprechend kleinere Areale. Innerhalb kurzer Zeit, so ist Peter Rikowski überzeugt, werden auf diese Weise sicherlich viele Bolzplätze schnell wieder bespielbar werden. Den Anfang bildet der in der Auftaktveranstaltung vom 22. April durch Oliver Bierhoff eingeweihte Bolzplatz in der Krefelder Vulkanstraße. Er ist nun wieder als Rasenplatz nutzbar.“

(www.bitburger.de, 12/2006)

³⁸ erkennbar ist hier auch der Anspruch auf Aktualität: die Initiative fand 2005 im Vorfeld der Fußballweltmeisterschaft statt

Somit soll in den meisten Fällen von CRM eine möglichst publikumsbreite und -wirksame Thematik angesprochen werden, was zudem möglichst einfach auf der Produktverpackung und/oder in Werbespots erfolgen soll. Allgemeines Interesse ist also meist Bedingung für Akzeptanz und Erfolg bzw. Gewinn für Unternehmen und gemeinnützigen Zweck. Komplexe Stadtentwicklungsprojekte lassen sich mit dieser Methode kaum kommunizieren, lediglich solitäre, publikumswirksame (Symbol-)Bauten scheinen für diese Form der Unterstützung geeignet. Das Beispiel von American Express und der Förderung der Renovierung der Freiheitsstatue zeigt, inwieweit sich die Ressourcen fokussieren lassen. Auch die Elbphilharmonie Hamburg wird u.a. mit einem CRM-Programm (Firma Darboven) unterstützt.³⁹ Hier gilt auch die bereits für das Corporate Volunteering und Sponsoring getroffene Aussage, wonach ein CRM-Engagement abhängig von den Unternehmensinteressen ist und nur als zeitlich begrenzte Initiative kalkuliert werden kann.

3.4.4 Rechtliche und steuerliche Situation

Die rechtliche Situation gestaltet sich bei CRM vergleichbar dem Sponsoring und ist relativ klar geregelt: Verträge werden geschlossen, die entsprechende gegenseitige Leistungsvereinbarungen zwischen den Kooperationspartnern festhalten. Die steuerliche Behandlung erfolgt ebenfalls analog dem Sponsoring.

Unter wettbewerbsrechtlichen Aspekten haben sich zunächst jedoch gerade in Deutschland Probleme herausgestellt, die schon am Beispiel des CRM-Programmes der Krombacher Brauerei erwähnt wurden.⁴⁰ Die Gerichte ordneten CRM in diesem Fall als eine Form des unlauteren Wettbewerbs ein (UWG Gesetz). CRM wurde in diesem Zusammenhang als gefühlsbetonte Werbung deklariert. Da im Wettbewerb aber nicht die Gefühle der Verbraucher im Mittelpunkt stehen sollten, sondern die objektiven Leistungen der Gewerbetreibenden, wurde CRM als unlauter und damit als unzulässiger Verstoß gegen das UWG angesehen.⁴¹ Bei sachlichen Zusammenhängen kam diese Aussage jedoch nicht zum Tragen. Diese juristische Position hat sich nicht zuletzt aufgrund der internationalen Entwicklung gewandelt und dazu geführt, dass auch in Deutschland eine Liberalisierung auf dem Gebiet des Werberechts stattgefunden hat. In diesem Rahmen wird dem Käufer die Fähigkeit zugesprochen, über seine Kaufmotive selbst zu entscheiden und als mündiger Bürger zu handeln – ein bis dahin gelten-

³⁹ siehe Fallbeispiel Stiftung Elbphilharmonie

⁴⁰ Neben Krombacher gab es auch andere gerichtliche Verfahren, etwa gegen McDonalds oder IKEA, die CRM als nicht wettbewerbskonform anmahnten

⁴¹ Die Gerichte missbilligten hierbei die Kopplung von Konsumentenerwartung und gesellschaftlichem Engagement, die zu einem moralischen Zwang für den Kunden führen könnte. Man befürchte, dass die Kunden sich

der staatlicher Schutzmechanismus wurde somit entkräftet. Gefühlsbetonte Werbung gilt inzwischen in diesem Kontext nicht mehr als verboten, sondern kann unter den geltenden Vorgaben angewendet werden.⁴² Diese Vorgaben beziehen sich etwa auf das wettbewerbsrechtliche Irreführungsverbot, das letztlich auch für das Krombacher Programm Anwendung fand, da es nicht der Wahrheit entsprach, dass mit dem Kauf einer Kiste Bier ein Quadratmeter Regenwald gerettet wird.

3.4.5 Tendenzen und Ausblick

Beeinflusst durch die amerikanischen Vorgaben, eine zunehmend liberale Rechtsprechung und gesamteuropäische Entwicklungen ergeben sich insgesamt durchaus förderliche Rahmenbedingungen für CRM. Da die jeweiligen Kooperationspartner mit der Umsetzung entsprechender Programme aber sehr enge, oft langfristige Bindungen⁴³ eingehen, ist dieses CSR-Instrument risiko- und folgenreicher als beispielsweise das Sponsoring. Im Falle einer Rufschädigung werden demnach beide Kooperationspartner die Konsequenzen hinnehmen müssen. Diese Tatsache kann eine zukünftige Entwicklung auf diesem Gebiet beeinträchtigen. Die Verknüpfung mit Unternehmensinteressen und -strategien macht dieses Instrument zudem schwer kalkulierbar hinsichtlich einer mittel- bis langfristigen gemeinnützigen Projektplanung. Desweiteren besteht bei einer verstärkten Umsetzung von CRM-Programmen die Gefahr der Überreizung von Konsumenten, was letztlich eine negative Wirkung für ein „normales“ Spendenverhalten zur Folge haben könnte.

Für Aufgaben im Bereich der Stadtentwicklung sind die Möglichkeiten der Unterstützung durch CRM-Programme auch zukünftig als eher begrenzt zu sehen. In Verbindung mit anderen CSR-Instrumenten und als Teilbereichsförderung, etwa für ein zentral fokussierbares Bauprojekt, wird es aber zukünftig wohl auch weitere CRM-Kooperationen geben.

moralisch verpflichtet fühlen würden, bei Krombacher zu kaufen und nicht bei einem anderen Unternehmen, weil sie sonst die Schuld an der Vernichtung des Regenwaldes tragen.

⁴² Die deutsche Rechtsprechung orientiert sich dabei an den Vorgaben des Europäischen Gerichtshofes.

⁴³ Gerade was die Rückverfolgbarkeit angeht.

3.5 Public Private Partnerships

3.5.1 Definition

Als Public Private Partnerships (Öffentlich-private Partnerschaften, ÖPP oder PPP) haben sich inzwischen stark variierende Kooperationsmodelle und Umsetzungsformen entwickelt, die jedoch alle auf einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit von Privatwirtschaft und öffentlicher Hand basieren. Dabei besteht der Zweck darin, unter komplementären Zielvorgaben Synergiepotenziale zu nutzen und in einem gemeinschaftlichen Projekt unter Einsatz der spezifischen Stärken umzusetzen. Das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung definiert im Gutachten „PPP im öffentlichen Hochbau“, 2003 II, S.1, wie folgt: *„Unter PPP verstehen wir die langfristige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft, bei der die erforderlichen Ressourcen (z.B. Know How, Betriebsmittel, Kapital, Personal, etc.) von den Privaten zum gegenseitigen Nutzen in einen gemeinsamen Organisationszusammenhang eingestellt und vorhandene Projektrisiken sachgerecht entsprechend der Risikomanagementkompetenz der Projektpartner optimal verteilt werden.“*

Die verschiedenen Ausformulierungen von Public Private Partnerships, insbesondere die besonderen Arten funktionaler Privatisierung und die jeweils geltenden Rahmenbedingungen, erfordern eine getrennte Betrachtung der einzelnen PPP-Konzepte.

3.5.2 Allgemeine Anwendung

Wie viele andere CSR-Instrumente haben sich auch PPP's zunächst in den USA und Großbritannien entwickelt, wo es inzwischen langjährige Erfahrungen auf diesem Gebiet gibt. In Deutschland (und anderen EU-Ländern) setzen sich PPP's seit etwa zwanzig Jahren auf verschiedenen Ebenen und Aufgabefeldern durch. Bekannt sind insbesondere kommunale Projekte im öffentlichen Sektor, aber zunehmend auch Programme auf Bundesebene. So gibt es beispielsweise entwicklungspolitische Partnerschaften von staatlichen Organisationen und privaten Partnern im Bereich der wirtschaftlichen Zusammenarbeit und Entwicklungshilfe. Hierbei handelt es sich um Allianzen zwischen Entwicklungspolitik und Wirtschaft zu beiderseitigem Nutzen.⁴⁴ Anlass für diese spezielle PPP-Form geben zunehmend eingeschränkte

⁴⁴ Vor diesem Hintergrund hat die GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) zusammen mit privaten Partnern seit 1999 über 300 Projekte in über 60 Ländern initiiert. Bei diesem Modell fördert das Entwicklungshilfeministerium durch die GTZ Projekte von/mit privaten Unternehmen im Ausland, wo mit einem entwicklungspolitischen Nutzen zu rechnen ist.

Möglichkeiten der rein staatlichen Entwicklungsförderung von Schwellenländern – zum anderen spielen in diesen Ländern private Unternehmen in der Entwicklung eine immer größere Rolle. Auf die einzelnen Kooperationsprogramme bezogen, sollen so Unternehmen für entwicklungspolitische Ziele sensibilisiert und mobilisiert werden – PPP soll zu einem veränderten Rollenverständnis von Unternehmen in der Gesellschaft führen.^{45, 46}

Während bei Entwicklungs(hilfe)projekten Aspekte gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung, insbesondere sozialer Art, genannt und kommuniziert werden, werden PPP's in Deutschland stärker mit möglichen Einsparpotenzialen und Kompetenzgewinnen begründet. PPP's stellen somit Kooperationen von öffentlicher Hand und privater Wirtschaft dar, die beim Entwerfen, bei der Planung, Erstellung, Finanzierung, dem Management, dem Betrieb und der Verwertung von bislang staatlich erbrachten öffentlichen Leistungen zum Tragen kommen. Die durch PPP gedeckte Leistungsnachfrage bezieht sich dabei sowohl auf materielle Leistungen (etwa Bauten für Infrastruktur etc.) als auch auf Dienstleistungen (etwa im sozialen⁴⁷ oder administrativen Bereich wie der Verschlinkung der öffentlichen Verwaltung). Die Projekte umfassen dabei das gesamte Spektrum von der rein hoheitlichen Realisierung öffentlicher Aufgaben einerseits bis zur vollständigen Privatisierung öffentlicher Aufgaben andererseits. Demnach unterscheiden sich auch die jeweiligen Sachverhalte und Erscheinungsformen deutlich – wie etwa Dauer und Intensität. Basis und Akzeptanzfaktor für PPP's ist die im Vorfeld prognostizierte bessere Wirtschaftlichkeit im Gegensatz zur staatlichen Abwicklung der Aufgaben. Gerade hier gab es bislang noch schwer vergleichbare Konzepte und sich stark unterscheidende Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Als Reaktion darauf hat die Finanzministerkonferenz der Länder am 7. September 2006 in Berlin einstimmig einen Leitfaden mit Empfehlungen zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Public Private Partnership (PPP)-Projekten verabschiedet. Der Leitfaden setzt Standards für die projektspezifische Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und ist damit ein wich-

„Synergien nutzen, gemeinsam profitieren: Unter diesem Motto bildet die GTZ vermehrt strategische Allianzen mit wichtigen externen Partnern aus allen gesellschaftlichen Bereichen. Allianzen mit der Bertelsmann-Stiftung, dem Europäischen Zentrum für Menschenrechte und Demokratisierung, dem Europäischen Dachverband der Unternehmensstiftungen, dem Goethe-Institut oder dem Deutschen Städtetag sind nur einige Beispiele. Stets geht es um Vereinbarungen und Abkommen auf gleichberechtigter Ebene, die beide Partner ihre jeweiligen unternehmerischen Ziele besser erreichen lassen. Bestehendes Know-how wird ergänzt, neue Arbeitsfelder und Märkte werden erschlossen. Eine Partnerschaft, die beiden Seiten Nutzen bringt.“ (www.gtz.de, 08/2007)

⁴⁵ vgl. Habisch 2004

⁴⁶ siehe hierzu auch: Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft (Public-Private Partnership-PPP), Juni 2006, Deutscher Entwicklungsdienst (DED)/ www.aktionsprogramm2015.de, 08/2007

⁴⁷ § 93 des Bundessozialhilfegesetzes schafft die Voraussetzung von PPP in der Wohlfahrtspflege.

tiger Beitrag zur Standardisierung von PPP-Vorhaben. Bisher sind PPP's in folgenden Bereichen realisiert beziehungsweise gelten hier als anwendbar:

- Verkehrsinfrastrukturprojekte (Straßen, Brücken, Flughäfen, Bahn- und Wasserwege)
- Immobilien-Projekte (öffentliche Gebäude)
- Logistik sogenannter mobiler Wirtschaftsgüter (z.B. IT-Bereich)
- Bereich der kommunalen Ver- und Entsorgung
- Städtebau und Stadtentwicklung
- Wirtschaftsförderung und Standortförderung
- Projekte der Infrastrukturentwicklung, regionale Entwicklungsgesellschaften
- Projekte zur Förderung von Forschung und Entwicklung, Technologietransfer
- IT-Projekte insbesondere im Zusammenhang mit e-Government

Inwieweit in diesen Bereichen eine Übertragung der öffentlichen Aufgaben an private Partner stattfindet, kann anhand der unterschiedlich kooperationsintensiven PPP-Arten wie folgt beschrieben werden:

- bei reinen Finanzierungsmodellen stellt der private Partner nur das notwendige Kapital zur Verfügung, die öffentliche Hand ist für die Bewirtschaftung zuständig
- bei Dienstleistungsmodellen übernimmt der private Partner entsprechende Dienstleistungen, die ihm durch die öffentliche Hand mit entsprechenden Raten abgegolten werden (z.B. Contracting, Outsourcing,...)
- bei Konzessionsmodellen überlässt die öffentliche Hand privaten Partnern die Konzession zur Versorgung von Gebieten mit bestimmten Leistungen
- Kooperationsmodelle, die aus einer gemischtwirtschaftlichen Gesellschaft gebildet sind, werden durch private Partner und öffentliche Hand in der Gesellschaft gemeinsam ausgeführt
- Bei Betreibermodellen wird die Aufgabe komplett an private Partner übergeben; der öffentlichen Hand bleiben Kontrollmechanismen

Verbreitet sind in Deutschland bisher besonders PPP's im Bereich öffentlicher Bauaufgaben und technischer Infrastruktur wie Energieversorgung, Wasserver- und -entsorgung.

Der Bereich e-Government entwickelt sich im Zuge der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung mit PPP's erst seit kurzem, jedoch mit starkem Wachstum und bezieht sich auf das Bestreben, Informationstechnologien optimal in kommunale Verwaltungsabläufe und

Serviceeinrichtungen zu integrieren. Ein Beispiel dieser Entwicklung stellt die Plattform „Digitales Ruhrgebiet“ dar; *„Ziel ist der Aufbau von modernen, flächendeckenden und wirtschaftlichen E-Government-Komponenten als Ergänzung der bestehenden E-Government-Ansätze des Landes und der Kommunen.“* (www.d-nrw.de). Weiterhin ist die Initiative D21 zu nennen, die PPP-Projekte auf dem Gebiet der Bildung und des e-Government fördert.⁴⁸

Als markantes Beispiel im Bereich IT bezogener PPP's gilt das Projekt zur informationstechnischen Modernisierung der Bundeswehr, welches 2006 für 7,1 Milliarden Euro an die Technologiekonzerne Siemens und IBM vergeben wurde.⁴⁹ Die Ansätze aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung weisen auch auf den Trend des Outsourcings öffentlicher Dienstleistungen hin, die nicht direkt hoheitliche Aufgaben betreffen. In diesem Zusammenhang gibt es jedoch einige Debatten, inwieweit und ab welchem Grad „hoheitliche Aufgaben“ betroffen sind oder übernommen werden dürfen.⁵⁰

3.5.3 Verwendung im Kontext der Stadtentwicklung

Gerade im Kontext der Stadtentwicklung haben PPP-Projekte eine große und weiterhin wachsende Bedeutung erlangt. Da sich in diesem Bereich schon früh Projekte an amerikanischen oder britischen Vorbildern orientierten, gibt es bereits zahlreiche Beispiele von Umsetzungsformen und Aufgaben, die mit entsprechenden Leistungsangeboten privater Partner bedient werden. PPP's werden dabei in einem breiten Spektrum von einzelnen, solitären Bauprojekten bis hin zu komplexen, kooperierenden Stadtentwicklungsgesellschaften eingesetzt. Die PPP-Modelle nehmen dabei Formen unterschiedlicher Intensität an, bei der den privaten Partnern und der öffentlichen Hand jeweilige Funktionen zugeteilt sind (siehe oben). Zudem lassen sich die PPP-Projekte im internationalen Vergleich nach den entsprechenden Leistungsinhalten benennen, die modulartig miteinander kombiniert werden: BOT-Modelle (build/operate/transfer), BOO-Modelle (build, own, operate), BOOT-Modelle (build, own, operate, transfer), DBFO-Modelle (design, build, finance, operate), BLT-Modelle (build, lease, transfer), DBOT-Modelle (design, build, operate, transfer).

Diese Modulkombinationen ermöglichen eine Abstimmung auf spezifische Ausgangssituationen und Entwicklungsvorgaben. Anlass für den Einsatz eines PPP im Rahmen von Stadtentwicklungs- bzw. Bauprojekten ist meist ein Mangel an finanziellen Ressourcen auf Seite der Gebietskörperschaften. Länder, Städte und Gemeinden mit strapaziertem Haushaltsbudget

⁴⁸ Im Rahmen der D21 Aktivitäten wird jährlich ein „Public Private Partnership Award“ vergeben, vgl. www.d21.de, 09, 2007

⁴⁹ siehe die TAZ, Nr.8165, 03.01.2007, S.8 „Der verkaufte Staat“

sind zumeist nicht in der Lage, selbst Projekte abzuwickeln, da ihnen auch Kreditfinanzierungen nicht möglich bzw. aufgrund der Kontrolle durch staatliche Aufsichtsorgane unzulässig sind. In vielen Fällen entstehen somit privat-öffentliche Partnerschaften aus Dringlichkeitssituationen. So werden zum Beispiel in einigen Bundesländern Schulen in PPP's überführt, da ihre Sanierung nicht durch herkömmliche Kreditfinanzierung getragen werden darf. In Hessen beispielsweise wurden Schulgebäude im Rahmen von Erbbauverträgen langfristig an private Gesellschaften abgegeben, um sie schließlich wieder anzumieten. Die privaten Gesellschaften verpflichten sich zur Sanierung der Gebäude und erhalten dafür über Zeiträume von 20 bis 40 Jahren Mietzahlungen der Gebietskörperschaft.⁵¹ Teilweise haben sich mit diesen Möglichkeiten Kommunen allerdings übernommen, letztlich Projekte zu groß dimensioniert und ihr Budget langfristig belastet.

Die privaten Partner, etwa Baukonzerne wie die Hochtief AG oder die Strabag AG, haben sich in den vergangenen Jahren auf dieses Tätigkeitsfeld eingestellt und entsprechend spezialisierte Abteilungen zur Projektumsetzung eingerichtet. Anwendung finden PPP's inzwischen in praktisch allen Bereichen des öffentlichen Bauwesens. Dabei muss nicht zwangsläufig eine schlechte Haushaltssituation der öffentlichen Hand Motiv für ein PPP sein – PPP's werden schließlich mit dem Argument forciert, dass sie Effizienzpotentiale von 10 bis 20% ermöglichen.⁵² Die Effizienzpotentiale sind jedoch modellabhängig zu betrachten und bedingen in vielen Fällen begleitende Synergieeffekte.⁵³

Verbreitet und bekannt sind die o.g. PPP's, die sich einer konkreten Bauaufgabe im öffentlichen Bereich widmen - seltener und auch weniger bekannt sind Partnerschaften, die sich etwa als gemischtwirtschaftliche Unternehmen (Kooperationsmodell zwischen Stadt und Unternehmen) auf eine umfassende Stadtentwicklung beziehen. Ein Beispiel einer solchen Partnerschaft ist die Wolfsburg AG, die zu gleichen Anteilen aus der Stadt Wolfsburg und der Volkswagen AG besteht und im weiteren Verlauf dieser Arbeit näher analysiert wird. – hier gibt es dann auch ein direktes Standortengagement, also gesellschaftliche Verantwortung, die nicht primär unter dem Aspekt einer effizienteren Finanzstruktur betrieben wird.

⁵⁰ infolge von vermehrten Missbräuchen ist gerade beim Datenschutz die Forderung nach entsprechender Sicherung erhöht worden.

⁵¹ folgt dem Inhabermodell, bzw. BTO-Modell

⁵² Dieser finanzielle Vorteil wird als im Interesse des Gemeinwohls stehend interpretiert und mit dieser Begründung politisch mehrheitlich gefördert.

⁵³ Im Fall der Schul-PPP's in Hessen wird jedoch kritisiert, dass die Mietzahlungen nicht nur über den bei einer kreditfinanzierten Sanierung fällig werdenden Kapitalmarktzinsen liegen, die beteiligten Gebietskörperschaften

3.5.4 Rechtliche und steuerliche Situation

Die Vielzahl der PPP-Formen und Anwendungsbereiche lässt übergeordnete Aussagen zu steuerlichen und rechtlichen Aspekten nur in begrenzter Weise zu. Da von staatlicher bzw. politischer Seite ein großes Interesse an PPP-Projekten besteht, wird versucht, steuerliche Hürden abzubauen oder zu vermeiden und rechtliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Im Falle von Entwicklungs(hilfe)projekten mit PPP-Kooperationen, die im Interesse des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) sind, ist beispielsweise eine weit reichende Unterstützung zu erwarten. So wird etwa versucht, steuerliche Nachteile aufgrund einer Doppelbesteuerung zu vermeiden. Bundesbürgschaften und -garantien sichern die Unternehmen ab, es gibt Kreditprogramme und Fonds, die an PPP interessierte Unternehmen fördern.⁵⁴

Die Rechtsgrundlagen für PPP's in Deutschland waren im Vergleich zu den USA oder Großbritannien bislang nicht generell förderlich. Wesentliche Gründe liegen darin, dass Begriffsvereinheitlichungen zu PPP-Projekten in den Bereichen Haushaltsrecht, Kommunalrecht und Fördermittelregularien fehlten. Dazu kommt, dass PPP's bereits in weiten Anwendungsgebieten Verwendung finden und verschiedene Grade der Privatisierung aufweisen, für die keine verbindlichen Vorgaben bestehen. Unter den einzelnen Bundesländern, die oft eigene Ansätze zu PPP-Initiativen verfolgen, ist der Austausch bislang nur in begrenzter Weise fortgeschritten. Inzwischen werden jedoch von Regierungsseite Maßnahmen angestrengt, um geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen und rechtliche Hemmnisse zu beseitigen. So wurde vom Bund 2004 eine PPP-Task Force eingesetzt⁵⁵, die in Deutschland Grundlagen und den Bedarf an Regelwerken feststellen soll. PPP-fördernd wurde zudem im September 2005 ein „ÖPP Beschleunigungsgesetz“ erlassen.⁵⁶ Weiterhin wurden mit dem Gutachten „PPP im öffentlichen Hochbau“ mit dem „PPP-Erwerber-, Inhaber-, Leasing-, Miet-, Contracting-, Konzessions- und Gesellschaftsmodell“ unterschiedliche Vertragsmodelle erarbeitet.⁵⁷ Die steuerliche Situation ist oft unmittelbar mit den jeweiligen PPP-(Vertrags-)Modellen verbunden. Im Bereich der Umsatzsteuer ergeben sich daher beispielsweise oft Nachteile, da bisher von öffent-

haben auch ergänzende Kosten, z.B. für Beratung und Geschäftsbesorgung, in zum Teil erheblichen Ausmaß zu tragen.

⁵⁴ Das BMZ hat dazu auch ein „Handbuch für Unternehmerinnen und Unternehmer“ veröffentlicht. (siehe www.bmz.de)

⁵⁵ siehe www.ppp-bund.de

⁵⁶ Fassung II ist unter dem Namen PPP-Vereinfachungsgesetz in Arbeit (Stand 05.2007)

⁵⁷ vgl. Erfahrungsbericht zu Öffentlich-Privaten-Partnerschaften in Deutschland (BMVBS 2007)

licher Hand ausgeführte (Eigen-)Leistungen durch die Übergabe an private Partner umsatzsteuerpflichtig werden. Bestrebungen, Umsatzsteuer-Refund-Systeme zu etablieren, die im Ausland bereits zur Anwendung kommen, scheiterten bisher in Deutschland.⁵⁸

Trotz (teilweise) geltender Rechts- und Steuerunsicherheit bilden diese jedoch meist keine ausreichenden Hürden bei der Durchführung von PPP-Projekten. Daher wird eher befürchtet, dass sich der Staat bei zu überstürztem Handeln in höherem Maße von Privaten abhängig macht und bestehende Rechtsmittel (Hoheitsgebiete) aufgibt. Daneben besteht die Gefahr, dass bei einem nicht ausreichend überwachten und konzessionierten Prozess die demokratische Kontrolle abhanden kommt.⁵⁹

3.5.5 Tendenzen und Ausblick

"Deutschland hat bei PPP-Projekten gut aufgeholt, doch das Potenzial ist bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Wir wollen den Anteil von PPP an den öffentlichen Investitionen von derzeit zwei bis vier Prozent mittelfristig auf das Niveau anderer Industrieländer heben, das bei bis zu 15 Prozent liegt. Wir werden verstärkt Pilotprojekte initiieren, die Rahmenbedingungen verbessern sowie den Aufbau eines föderalen PPP-Kompetenznetzwerkes mit den Ländern voranbringen."

(Bundesverkehrsminister Wolfgang Tiefensee, Tiefensee: 120 PPP-Projekte in Vorbereitung - Durchbruch geschafft, Pressemitteilung vom 04. April 2007, Nr.: 073/2007)

PPP's haben das Interesse von Politikern und Wirtschaft geweckt. Vor dem Hintergrund belasteter Haushalte einerseits sowie einem Investitionsdruck und der Nachfrage für Infrastrukturen im Rahmen eines herrschenden Standortwettbewerbs andererseits⁶⁰ erscheinen PPP-Modelle in Zukunft weiterhin attraktiv, auch wenn inzwischen wieder die Forderung nach staatlicher Regulierung verstärkt diskutiert wird.⁶¹ Gerade in den neuen Bundesländern ist die Bereitschaft für PPP besonders ausgeprägt und wird von der Politik akzeptiert wie gefördert. Wegen bislang zugenommener zunehmend neoliberaler Tendenzen nach dem Motto „Weniger Staat, mehr privat“ ist auch bei einer Verbesserung der Finanzlage der öffentlichen Hand eher mit einer Ausweitung als einer Eingrenzung der PPP-Projekte zu rechnen. Auch wenn

⁵⁸ in Österreich gibt es diesbezüglich auch noch keine Erleichterungen

⁵⁹ Ein Negativbeispiel lieferte die Problematik, als das Konsortium Toll Collect die LKW-Maut in Deutschland einführte und große Mängel nicht genügend vertraglich abgesichert waren.

⁶⁰ Dies bezieht sich sowohl auf die Bereitstellung „weicher“ wie „harter“ Standortfaktoren.

⁶¹ Im Zuge der Finanzkrise 2008 haben sich gerade Bedenken gegenüber dieser neoliberalen Wirtschaftspolitik verschärft formuliert.

bisher in Deutschland vor allem sogenannte „Betonprojekte“ mit PPP realisiert wurden, ist zu erwarten, dass der Bereich öffentlicher Dienstleistungen in Zukunft seinen Anteil an PPP's ausbauen wird. Dies wird zum einen durch Bestrebungen im Bereich des e-Government markiert⁶², zum anderen bei der Übergabe öffentlicher Verwaltungsaufgaben an private Partner. Ein neueres Beispiel dieser Entwicklung stellt ein Projekt der Bertelsmann-Tochter Arvato in Großbritannien dar. Arvato hatte im Oktober 2006 zahlreiche Verwaltungsprozesse bis hin zur Berechnung von Steuern und zum Zahlungseinzug sowie den IT-Sektor des „East-Riding“- Kreises in Yorkshire (GB) übernommen. Bertelsmann plant eine Ausweitung Projekte solcher Art, auch in Deutschland. Hier stellt sich gemeinhin die Frage, inwieweit staatliche Hoheitsrechte berührt oder übernommen werden, was letztlich Kritik hervorruft. Diese wird von linker Seite effektiv vorgebracht: Der Vorgang wird „als groß angelegtes Komplott der deutschen Bau- und Immobilienwirtschaft sowie großer Banken und Kapitalgesellschaften“ (ATTAC) kritisiert, die Zeitung „Junge Welt“ titulierte East Riding als „Protektorat“ Bertelsmanns.⁶³ Allerdings werden Bedenken in weicherer Formulierung auch aus anderen Lagern laut. So äußerte ein Bundesverfassungsrichter: „*Ich würde mir bei Politikern mehr Skepsis wünschen*“ (Siegfried Broß in *Der Spiegel* 34/2006). Das britische PPP in East-Riding gilt bislang noch als schwer durchführbar in Deutschland, jedoch nähern sich eindeutig die Projekte den staatlichen Hoheitsaufgaben: So wurde 2006 das erste PPP-Gefängnis Hünfeld/Hessen eröffnet. Fakt ist, dass PPP als hochinteressanter Wirtschaftsbereich mit Wachstumspotenzial angesehen wird und auf Unternehmensseite zahlreiche Versuche unternommen werden, sich dieses Feld zu erschließen. Deutlich wird diese Tendenz bei genauer Betrachtung des Bertelsmann-Konzerns, der sich - vertreten durch die Bertelsmann-Stiftung - stark in der Forschung zu PPP und CSR engagiert und sich an einem großen Teil diesbezüglicher Studien beteiligt (und somit maßgeblich an Begriffsbestimmungen und Positionierungen beteiligt ist).⁶⁴ Die Argumente für PPP, primär Kostenersparnisse, Qualitätssteigerungen oder Flexibilität, bilden in den meisten Fällen die kommunizierte Überzeugungsgrundlage gegenüber staatlicher Aufgabenerfüllung. Negativargumente basieren meist auf unzureichender vertraglicher Absicherung und herrschendem Kompetenzmangel bei den Entscheidungsträgern – vielfach wurden Projekte „schön geredet“, indem langfristige und zukünftige Kosten vernachlässigt wurden und überdimensionierte „Prestigeprojekte“ entstanden. Augenmerk muss auch darauf gerichtet werden, dass mit PPP eine neue personelle Nähe zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft entsteht. Dabei bilden sich neue Beziehungen

⁶² Vgl. Die Initiative D21 fördert als PPP den Aufbau von e-Government, siehe www.d21.de

⁶³ vgl. Der private Staat, Markus Verbeet in *Der Spiegel*, 34/2006, 21.08.2006

⁶⁴ www.bertelsmann-stiftung.de

und der Transfer von Personen, Informationen und auch Interessen zwischen den Institutionen innerhalb dieser Verflechtungen nimmt zu:

„Ein Beispiel, das gut dokumentiert ist (vgl. Rügemer 2002), zeigt dies: Der Kölner Oberstadtdirektor Ruschmeier (SPD) wechselte zur Geschäftsführung des Esch-Fonds beim Bankhaus Oppenheim, der u.a. den Bau der Köln-Arena durch die Firma Holzmann (Konzernmutter RWE) finanzierte. Dieses Projekt hatte der Oberstadtdirektor politisch durchgesetzt. Er hat also den – überteuerten – Mietvertrag faktisch für beide Seiten abgeschlossen. Die Kölner SPD/CDU-Netzwerke setzten in den neunziger Jahren den Bau einer 800 Millionen Mark teuren Müllverbrennungsanlage durch, die heute aus überteuerten Gebühren bezahlt werden muß. [...] ‚Köln ist überall‘, formulierte der stellvertretende Vorsitzende von Transparency Deutschland, Peter von Bloomberg, in einem Interview (vgl. auch Arnim 2003, Leyendecker 2003). Besonders begünstigend wirken sich lange Regierungszeiten einer Partei aus (vgl. z.B. Rose 1998, 2004a und 2004b).“

(Häußermann, Läßle, Siebel 2008, S. 269)

Regulierung und qualifizierte Kontrolle von PPP's ist somit maßgeblich erforderlich und für den nachhaltigen und günstigen Erfolg Bedingung, entsprechende Schutzmechanismen gegenüber Korruption werden deshalb zunehmend gefordert und umgesetzt.⁶⁵

„Der Präsident des bayerischen Rechnungshofs, Heinz Fischer-Heidlberger, warnt deshalb: "Wer jetzt nicht zahlen kann, dem wird das auch über PPP nicht gelingen, weil er die Finanzierungslasten damit nur in die Zukunft verlagert." Er fürchtet, dass manche Städte und Gemeinden sich bei solchen Partnerschaften übernehmen, auch weil "vielen Kommunen das nötige Wissen fehlt". (...)

„ ‚Nachweisbar unwirtschaftlich‘ - zu diesem Ergebnis kam etwa der Bremer Rechnungshof, als er den Deal um das sogenannte Siemens-Hochhaus untersuchte. Bremen hatte das Gebäude, in dem die Baubehörde untergebracht ist, im Jahr 2000 an einen Investor verkauft und anschließend für 30 Jahre zurückgemietet. Das Land hätte die Immobilie besser selbst behalten, meinen die Rechnungsprüfer und schätzen den Schaden auf rund 20 Millionen Euro. „Mit einer vorab erstellten ernsthaften Wirtschaftlichkeitsuntersuchung hätte anders entschieden werden müssen“, tadelt der Rechnungshof-Präsident Lothar Spielhoff.“

(Der private Staat, Markus Verbeet in Der Spiegel, 34/2006, 21.08.2006)

⁶⁵ wobei die Kontrolle von politischen Vertretern aus genannten Verbindungen als bedingt geeignet erscheint, hingegen die Integration von unabhängigen NGO's sinnvoll erscheint – z.B. Transparency oder der Bund Deutscher Steuerzahler

Die Argumentationsstärke von PPP ist nicht zu unterschätzen – viele Projekte, gerade im Bereich der Stadtentwicklung wie beispielsweise Kultur- und Kunsteinrichtungen, bekommen durch PPP-Status neue Schubkraft und Legitimation, wo vorher von Finanzmangel die Rede war.⁶⁶ PPP kann somit ein Weg sein, um Projekte durchzusetzen und um öffentliche Mittel an private zu binden, damit auch zu polarisieren.

PPP's als CSR-Instrument gesellschaftlicher Verantwortung zu betrachten, gilt demnach nicht in jedem Fall und muss im Einzelnen beurteilt werden. Argumentiert wird deshalb auch meist mit Kostenersparnissen denn mit der Manifestation gesellschaftlich verantwortlichen Handelns seitens der Unternehmen.⁶⁷ PPP wird deshalb auch kaum im Sinne der Unternehmenskommunikation eingesetzt.

Im Kontext der Stadtentwicklung werden PPP-Modelle weiterhin zunehmen, auch wegen ihrer speziellen Finanzierungsmodelle und Akteurskonstellationen das Geschick der Planer herausfordern und neue Möglichkeitsräume der Gestaltung eröffnen. Inzwischen ist es nicht selten, dass Architekten PPP-Modelle selbst mitgestalten und initiieren⁶⁸, um ein Bauprojekt überhaupt realisierbar zu machen – in einigen Wettbewerben wird sogar von den Planern die Formulierung oder Integration einer PPP-Idee erbeten.⁶⁹

⁶⁶ Der Wiederaufbau des Berliner Stadtschlusses wurde nicht zuletzt durch das vorgeschlagene PPP-Modell befürwortet und schließlich 2007 beschlossen.

⁶⁷ Wobei Kostenersparnis und die Ermöglichung von gesellschaftlich sinnvollen Projekten ebenso als gesellschaftlicher Vorteil gilt.

⁶⁸ Entsprechende Tätigkeiten wurden etwa auf dem Kongress der Zeitschrift Detail 2006 unter dem Begriff „Prozessmarketing für Architekten“ diskutiert.

⁶⁹ Der Autor wurde mit dieser Aufgabe etwa bei der Teilnahme am Wettbewerb für das Linzer Musiktheater konfrontiert (2005)

3.6 Stiftungen

3.6.1 Definition

Bei einer Stiftung geht es wie bei Spenden um das Bereitstellen von Finanz- oder Sachmitteln für einen vom Stifter festgelegten Zweck, ohne dass eine Gegenleistung verlangt wird. In der Regel wird eine Stiftung mit einem Vermögen ausgestattet, das auf Dauer erhalten werden soll, die Stiftungszwecke werden nur von dessen Erträgen erfüllt. Während eine Spende eher kurzfristig orientiert ist, wird mit der Errichtung einer Stiftung eine langfristige Aufgabenübernahme verfolgt, die sich selbständig weiterentwickelt. Stiftungen lassen sich nach verschiedenen rechtlichen Formen unterscheiden und sind meist gemeinnützigen Zwecken zugeordnet.

3.6.2 Allgemeine Anwendung

Stiftungen können von verschiedenen Akteuren bzw. Akteursgruppen initiiert und zweckdienlich bestimmt werden. Hier sollen lediglich die Stiftungen betrachtet werden, die sich auf unternehmerische CSR-Tätigkeiten beziehen, also Stiftungen eines einzelnen Unternehmens und Gemeinschaftsstiftungen mit Unternehmensbeteiligung.⁷⁰ Stiftungen sind dabei wie Spenden ein Instrument, das typischerweise von inhabergeführten Unternehmen eingesetzt wird. Kapital- bzw. Aktiengesellschaften nutzen eher andere CSR-Instrumente wie Sponsoring.

Stiftungen aus (Einzel)unternehmensinitiative zeichnen sich dadurch aus, dass sie Unternehmensvermögen unwiderruflich erhalten und die daraus resultierenden Erträge für einen festgeschriebenen gemeinnützigen Stiftungszweck einsetzen. Gleichzeitig wird mit der Stiftung die Anforderung verbunden, dass das Vermögen längerfristig für andere Zwecke „arbeitet“ und nicht vererbbar und isoliert erhalten bleibt. Im Falle einer Unternehmensstiftung geht es also primär nicht um die Wirtschaftlichkeit des Transfers, sondern um die Option einer langfristigen Einflussnahme auf die Vermögensverwendung. Die dabei geltenden Motive lassen sich nach amerikanischen Untersuchungen wie folgt aufstellen, wobei diese auch additiv wirken:

- Wertorientierung, philanthropische Beweggründe: Aus Sorge um das Wohlergehen anderer, aus sozialer Verantwortung, aus religiöser und politischer Überzeugung, dem Wunsch,

⁷⁰ Öffentlich-rechtliche Stiftungen, kirchliche Stiftungen, Familienstiftungen, Parteistiftungen usw. können allerdings in einigen Fällen mit Zuwendungen von Unternehmen in Verbindung gebracht werden, die hier nicht beschrieben werden sollen (z.B. Kulturstiftung des Bundes, Stiftung Denkmalschutz).

der Gesellschaft „etwas zurückzugeben“, aus Interesse an bestimmten Aktivitäten oder Themen, aus Verbundenheit zur einer lokal bestimmten Gemeinschaft.

- Nützlichkeit in spezifischen Situationen: Flexibilität einer Stiftung gegenüber anderen gemeinnützigen Organisationsformen; Steuervergünstigungen, Image- und Markenpflege – Stiftung als Mittel der Unternehmenskommunikation; Instrument für systematischere Mittelvergabe.
- Gesellschaftlicher Druck: Einfluss des sozialen, gesellschaftlichen Umfelds; Stiften als „Mode“
- Egoismus: Beibehaltung der Kontrolle über das Vermögen; Wunsch, sich selbst ein Denkmal zu setzen, persönliche Befriedigung; dynastische Motive; Gedenken an Familienangehörige, Familientradition; Ersatz für fehlende Erben.
- in einer auf Wissen und Information aufbauenden Ökonomie kann eine Stiftung schnell zu einem Bindeglied zwischen Unternehmen und Gesellschaft werden, das den Weg zur kommerziellen Nutzung erschließt.⁷¹

Diese Auflistung verdeutlicht auch die Position, die Stiftungen in einem gesellschaftlichem Gefüge einnehmen: Sie wirken besonders in jenen Bereichen, die von staatlicher Seite entweder nicht versorgt werden und / oder gerade im Interesse des Stifters liegen. Stiftungen können somit als individuelle gemeinnützige Einrichtungen verstanden werden, die neben staatlicher Daseinsvorsorge ihr Engagement betreiben.

Die genannten unternehmensverbundenen Stiftungen besitzen Teile oder ganze Unternehmen (z.B. Bertelsmann-Stiftung, Lidl-Stiftung). Ein Hauptanliegen dieser gemeinnützigen „Unternehmensstiftungen“ ist neben der Gemeinnützigkeit oft der Unternehmenserhalt, der beispielsweise durch Erbfälle gefährdet sein kann – zum einen durch Aufspaltung unter den Erben, andererseits durch mögliche Liquiditätsprobleme aufgrund zahlbarer Erbschaftssteuern.⁷² Für den Unterhalt des Stifters und dessen nächste Angehörigen wie Erben darf aus den Stiftungsvermögenserträgen ein Drittelanteil verwendet werden (Drittelregelung), dieser muss allerdings versteuert werden. Beim Doppelstiftungsmodell geht das Unternehmen zum größten Teil an eine gemeinnützige Stiftung, der kleinere Teil zur Familienfinanzierung geht an eine Familienstiftung. Die mit der Unternehmensbeteiligung verbundenen Stimmrechte werden dabei auf die Familienstiftung oder eine Verwaltungsgesellschaft übertragen.⁷³ Unternehmensstiftungen sind aufgrund ihrer Dimension eher auf große Unternehmen bzw. große

⁷¹ Unterstützung von Forschung mit Unternehmenszweck – z.B. Bertelsmann Stiftung

⁷² Eine nicht gemeinnützige Stiftung ist von der Erbschaftsteuer nicht ausgenommen.

⁷³ siehe etwa Bertelsmann Stiftung

Vermögen anwendbar. Sind die zur Verfügung stehenden Mittel für einen beabsichtigten Zweck nicht ausreichend oder ist dem Stifter eine „eigene“ Einzelstiftung nicht primär bedeutsam, gibt es zudem die Möglichkeit, Gemeinschaftsstiftungen zu gründen oder für eine bestehende Stiftung als Zustifter zu agieren. Voraussetzung für eine sinnvolle, aktive Stiftung ist demnach ein Basisvermögen, welches genügend Erträge für die Ausübung der Zwecke bringt. Die Aktivitäten von Stiftungen sind deshalb auch stark von den geltenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängig – so war in Deutschland aufgrund schlechter konjunktureller Situation und schlechter Zinserträge von 2001 bis 2005 auch die Förderleistung durch Stiftungen eingebrochen - hingegen bei Stiftungen, die an Unternehmensgewinnen beteiligt sind, 2006 und 2007 durch starke Unternehmensgewinne entsprechend hoch. Wie eine Stiftung ihre gemeinnützige Arbeit ausübt, hängt davon ab, ob sie sich als eine fördernde und / oder operative Stiftung definiert. Rein fördernde Stiftungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie gemeinnützige Einrichtungen und deren Projekte meist mit finanziellen Mitteln fördern. Förderstiftungen sind in der Regel sehr schlank organisiert und eignen sich deshalb auch für kleine Budgets. Die gemeinsame Entwicklung von Projekten mit dem Projektträger ist dabei durchaus möglich. Die Förderstiftung kann also eigene Akzente in der Förderpraxis setzen und Einfluss nehmen. Operative Stiftungen hingegen realisieren ihre zweckmäßig gegebenen Aufgaben selbst. Die operative Freiheit der Stiftungen ermöglicht in vielen Fällen neue (ungewöhnliche) Projektumsetzungen, da sie durch ihre Selbstbestimmung relativ kreativ handeln können. In der Regel sind operative Stiftungen von Anfang an mit einem höheren Budget ausgestattet als reine Förderstiftungen.

Nach wie vor stehen soziale Zwecke statistisch gesehen mit Abstand an erster Stelle des Stiftungsengagements, gefolgt von kulturellen, wissenschaftlichen und Bildungszwecken. Umwelt- und Naturschutz, Völkerverständigung oder Entwicklungshilfe sind relativ neue Stiftungszwecke.⁷⁴ Wie andere CSR-Instrumente sind auch Stiftungszwecke von Moden oder aktuellen Themen beeinflusst, sie wirken jedoch durch ihre langfristige Orientierung oft über die Aktualität hinaus. Manche Unternehmen engagieren sich mit mehreren Stiftungsgründungen, unterstützen zahlreiche Gemeinschaftsstiftungen oder andere gemeinnützige Stiftungen.⁷⁵ Engagement kann so ebenfalls in den seit ca. zehn Jahren in Deutschland bekannten Bürgerstiftungen erfolgen. Bürgerstiftungen sind fördernde wie operative Stiftungen, die sich aus gesellschaftlicher Selbstorganisation „von Bürgern für Bürger“ für das lokale Gemeinwohl

⁷⁴ siehe: Bundesverband Deutscher Stiftungen, www.stiftungen.org

⁷⁵ Die Robert Bosch Stiftung bildet u.a. die Dachorganisation für weitere Stiftungen (Hans Walz Stiftung zur Förderung naturgemäßer Heilverfahren / Otto und Edith Mühlischlegel-Stiftung zur Förderung alter Menschen / DVA-Stiftung zur Förderung der deutsch-französischen Beziehungen usw.). Ebenso unterhält etwa die Deutsche Bank verschiedene Stiftungen, die unterschiedliche Ziele verfolgen und in mehreren Ländern aktiv sind

einsetzen. Aus dem Verständnis heraus, dass eine Bürgerstiftung unabhängig, autonom und gemeinnützig im Rahmen eines breiten Stiftungszwecks agiert, sollen Unternehmen in dieser Stiftungsform keine dominierende Rolle einnehmen, ebenso wie Parteien oder Einzelpersonen. Bürgerstiftungen bieten gerade kleinen Unternehmen die Möglichkeit zu einem gesellschaftlichen Engagement und zudem die Funktion einer lokalen Unternehmenskommunikation und Akzeptanzsteigerung.⁷⁶ Die erste deutsche Bürgerstiftung (in den USA gab es die ersten „community foundations“ bereits zu Anfang des 20. Jahrhunderts) wurde 1996 in Gütersloh gegründet, wobei die dort ansässige Bertelsmann Stiftung maßgeblich am Aufbau und der Entwicklung beteiligt war und ist.⁷⁷

Inzwischen gibt es in Deutschland ca. 150 Bürgerstiftungen⁷⁸, die sich in unterschiedlicher Form in einem geografisch definierten Raum engagieren.⁷⁹ Insbesondere die Bürgerstiftungen, aber auch andere Gemeinschaftsstiftungen stehen für eine seit einigen Jahrzehnten zu beobachtende Entwicklung, nämlich die Nutzung von Stiftungsformen als Fundraising-Instrumentarium, wobei die Idee am Anfang steht und in der Folge die Stifter gesucht, überzeugt und kollektiv gebunden werden.

3.6.3 Verwendung im Kontext der Stadtentwicklung

Auch wenn Stiftungen nur selten direkt dem Zweck der Stadtentwicklung gewidmet sind, nehmen viele Stiftungen durch eine relativ weit gefasste und breit anwendbare Zweckbestimmung Aufgaben im Kontext der Stadtentwicklung wahr. So sind viele Projekte im sozialen Bereich auf die Bereitstellung entsprechender Infrastrukturen spezialisiert – etwa im Bau und Betrieb von Altenwohnanlagen oder Krankenhäusern. Auf diesem Gebiet hat sich eine rückverfolgbare Stiftungstradition entwickelt, welche an eine Vorsorgepflicht anknüpft, die sich aus den Arbeitsbedingungen der industriellen Produktion entwickelte. Weiterhin haben sich besonders im kulturellen und künstlerischen Bereich Unternehmerpersönlichkeiten aus dem Handels- und Finanzsektor mit ihren Stiftungen als Mäzene betätigt. Moderne Stiftungsprojekte haben sich somit aus einer wachsenden Bürgergesellschaft entwickelt und ihren Einfluss im städtischen Raum geltend gemacht und verwirklicht. Insbesondere Städte mit einem hohen

⁷⁶ Bürgerstiftungen können auch von Unternehmen initiiert werden: vgl. Arcelor Mittal und die Bürgerstiftung Eisenhüttenstadt, <http://www.buergerstiftung-eisenhuettenstadt.de>

⁷⁷ Von der Bertelsmann AG wurde dazu ein Startkapital von ca. 1 Mio. Euro zur Verfügung gestellt. Die Bertelsmann Stiftung befasst sich wissenschaftlich mit dem Thema „Bürgerstiftungen“ und ist auch an der Erarbeitung von Umsetzungsformen und Organisation maßgeblich beteiligt. Die Informations-Website www.buergerstiftungen.de wird von der Bertelsmann Stiftung geführt.

⁷⁸ Quelle: www.aktive-buergerschaft.de 2007

⁷⁹ Die 10 Merkmale zu Definition einer Bürgerstiftung wurden von dem Arbeitskreis Bürgerstiftungen 2000 festgelegt. Von dem Bundesverband Deutscher Stiftungen werden Bürgerstiftungen nach diesen Merkmalen zertifiziert.

Anteil von Privatunternehmen im Handel- und Bankenwesen weisen vergleichbar viele Stiftungen auf und wurden und werden in besonderem Maß baulich davon geprägt (etwa Hamburg oder Frankfurt). Einzelne Stiftungen widmen sich speziell Themen wie dem Gebäude- und Landschaftserhalt, dem Denkmalschutz, der Wohnbauforschung oder der direkten Wohnbauförderung. Die Schader Stiftung vergibt beispielsweise einen Stiftungspreis an Gesellschaftswissenschaftler die sich mit Stadtforschung und Stadtentwicklung auseinandersetzen.⁸⁰ Die Alfred Herrhausen Gesellschaft der Deutschen Bank AG beschäftigt sich im Projekt „Urban Age“ mit globalen städtischen Veränderungen und Urbanisierungsprozessen.⁸¹ Die Bahlsen-Stiftung widmet sich lokalspezifisch der Förderung des Städtebaus in Hannover.⁸² Die Montag Stiftung „Urbane Räume“ widmet sich unter dem Motto „Planen und Bauen“ im Dialog der Entwicklung städtischer Räume.⁸³ Andere Stiftungen fördern wiederum durch die Vergabe von Stipendien oder schreiben Architekturwettbewerbe aus. Stiftungen üben somit Einfluss auf aktuelle Stadtentwicklungsthemen aus und können diese dementsprechend fördern. Eine besondere Form der Unterstützung wie Einflussnahme auf Stadtentwicklungsprojekte praktiziert beispielsweise die später dargestellte Stiftung „Lebendige Stadt“, die als operative Stiftung nicht nur unter gemeinnützigen Aspekten in Erscheinung tritt, sondern auch als Mittel der Unternehmenskommunikation eines im städtischen Raum agierenden Unternehmens. Gerade die zuvor genannte neue Form der Bürgerstiftung oder die Nutzbarkeit der Stiftung für Fundraising ermöglicht im Kontext der Stadtentwicklung neue Aktionsfelder. Bürgerstiftungen werden in diesem Zusammenhang oft erst durch die Integration von Unternehmen finanziell befähigt, die erwünschten Stadtentwicklungsprozesse in Gang zu setzen und Projekte umzusetzen.⁸⁴ Stiftungen, die etwa als Fundraising-Instrument für Bauprojekte gegründet werden, setzen besonders auf die Zustiftung bzw. Spendenbereitschaft aus dem Unternehmensbereich. Die beiden folgenden Fallbeispiele, Stiftung „Lebendige Stadt“ und Stiftung Elbphilharmonie, werden sich eingehender mit dieser Thematik beschäftigen.

Gerade im Bereich der Bürger- und der „Fundraising“-Stiftungen kann deshalb auch von einer Instrumentalisierung ausgegangen werden, die auf gesellschaftliches Engagement setzt, um den Bedarf an weichen Standortfaktoren zu decken – nicht zuletzt auch aus Mangel an eigenen Mitteln (die dann evtl. nur noch zur Anstoßfinanzierung zum Einsatz kommen sollen).

⁸⁰ <http://www.schader-stiftung.de/>

⁸¹ http://www.alfred-herrhausen-gesellschaft.de/urban_age.html

⁸² <http://www.rut-und-klaus-bahlsen-stiftung.de/projekte.htm>

⁸³ <http://www.montag-stiftungen.com/urbane-raeume/>

Zahlreiche Stiftungen werden mit dem Motivation gegründet, sich lokal zu engagieren, da es eine persönliche Verbundenheit der Stifter gibt, die somit - philanthropisch formuliert - nicht nur den Menschen, sondern auch dem Ort etwas zurückgeben möchten.

3.6.4 Rechtliche und steuerliche Situation

Für Stiftungen aus Privatvermögen gilt in Deutschland das bürgerliche Recht – für staatlich initiierte kann öffentliches wie privates Recht gelten. Man unterscheidet Stiftungen, die als rechtsfähige juristische Person gelten, und nicht rechtsfähige Stiftungen, die in Trägerschaft eines Treuhänders bestehen. Kleine, fördernde Stiftungen sind oft als nicht rechtsfähige Stiftungen organisiert, da durch die schlanke Organisation weniger interne Kosten entstehen und auf diese Weise für die Ausübung des Stiftungszwecks mehr Mittel zur Verfügung stehen.⁸⁴ Große, insbesondere operative Stiftungen sind üblicherweise als rechtsfähige Stiftungen organisiert, d.h., dass ein Vorstand besteht und weitere Stiftungsorgane wie etwa Aufsichtsrat, Geschäftsführung usw. eingesetzt werden. Begründet wird eine rechtsfähige Stiftung durch das Stiftungsgeschäft, eine Willenserklärung, die staatlich durch die jeweilige Stiftungsbehörde anerkannt werden muss. Stiftungen mit einem zeitlich kalkulierbaren Ziel (etwa einer Medikamententwicklung) können auch als Verbrauchsstiftung organisiert sein, dabei wird das Stiftungskapital in einem festgelegten Zeitrahmen verbraucht.

Nicht alle als Stiftungen bekannten Institutionen unterliegen dieser Rechtsform. Einige bedeutende Stiftungen haben die Form einer gemeinnützigen GmbH (gGmbH), wie beispielsweise die Robert Bosch Stiftung gGmbH oder die Klaus Tschira Stiftung gGmbH, auch das Phaeno in Wolfsburg wird unter einer gGmbH betrieben. Hierbei wird unter dem Gesellschaftsrecht eine Stiftungsstruktur simuliert. Die Gesellschafter vertreten hierbei nicht ihre eigenen Interessen, sondern agieren als Treuhänder des Stifterwillens. Die Dauerhaftigkeit der Vermögensbildung gemäß dem Stifterwillen wird durch Satzungsvorschriften erreicht. Eine Stiftungs-GmbH bietet mehr Flexibilität in der Ausgestaltung der Organisation und untersteht keiner staatlichen Stiftungsaufsicht.

Steuerlich gesehen, beziehen sich Aspekte der Motivation zur Stiftungsgründung einerseits auf die Erbschaftssteuer. Korrekterweise geht es in diesem Fall nicht um die Vermeidung ei-

⁸⁴ Das Engagement der Bürgerstiftungen bezieht sich dabei auf ein sehr großes Wirkungsspektrum zur örtlichen Entwicklung, etwa der Gestaltung und Pflege öffentlicher Räume. Bürgerstiftungen fällt somit eine tragende Rolle bei der Bereitstellung von weichen Standortfaktoren zu.

⁸⁵ Als Treuhänder wirken etwa auf Stiftungen spezialisierte Dienstleister, z.B. die Deutsche Stiftungsagentur. www.stiftungsagentur.de

ner Erbschaftssteuer, da mit der Übertragung des Unternehmensvermögens an eine gemeinnützige Stiftung auch kein Erbe mehr eintritt, sondern die Stiftung das Vermögen unwiderruflich erhält. Aus den Stiftungserträgen kann zwar ein Teil zur Versorgung der Erben aufgewendet werden, der ist jedoch auch zu versteuern. Das Steuerargument zielt deshalb auf den Erhalt des Unternehmens ab, der durch eine anfallende Erbschaftssteuer oder Erbstreitigkeiten gefährdet sein kann. Andererseits ergeben sich durch Zuwendungen an eine gemeinnützige Stiftung oder die Gründung einer Stiftung steuerliche Abzugsmöglichkeiten. Soweit Zuwendungen an Stiftungen von der Steuer abgesetzt werden können, bedeutet dies, dass der Staat darauf verzichtet, Steuern auf Einkommen und Vermögen zu erheben, die der Bürger freiwillig und selbstbestimmend für einen gemeinnützigen Zweck zur Verfügung stellt. Die steuerlichen Vorteile, die mit dem Stiftungsrecht von 2000 festgelegt wurden (307.000 Euro für die Erstausrüstung einer Stiftung) führten zu einem Anstieg der Gründungen in den Folgejahren, die jedoch aufgrund der Orientierung des Budgets an der Steueranrechnungsgrenze oft recht schlank finanziell ausgestattet wurden. Damit besteht die Gefahr, dass sie sich langfristig nicht tragen können; die Hoffnung auf zusätzliches Fundraising erfüllte sich oft nicht und die Stiftungen haben dann nicht die Mittel, um wirksam tätig zu sein. Begleitet von begünstigenden politischen Debatten, wurde 2007 allerdings die steuerliche Situation deutlich zugunsten von Stiftungen ausgeweitet.

„Das von Bundesfinanzminister Peer Steinbrück geplante Gesetz hatte am vergangenen Freitag die Hürde des ersten Durchgangs im Bundesrat genommen. Dabei war das Land Hamburg mit dem Antrag, den Dotationshöchstbetrag für Stiftungen auf eine Million Euro zu erhöhen, noch über den Steinbrück-Gesetzentwurf hinausgegangen, in dem lediglich eine Erhöhung auf 750.000 Euro vorgesehen war. „Damit folgt das Gesetz einer langjährigen Empfehlung des Stifterverbandes“, betonte Schlüter. „Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich Stifter an der Grenze der steuerlichen Abzugsfähigkeit orientieren. Gerade für Wissenschaftsstiftungen sind 307.000 Euro aber viel zu wenig. Die Erhöhung auf eine Million Euro ist ein Schritt in die richtige Richtung.“

(Stifterverband für die Dt. Wissenschaft, Pressemitteilung vom 02.04.2007)

Am 21. September 2007 hat der Bundesrat daraufhin das „Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements“ verabschiedet. Dadurch haben sich die steuerrechtlichen Rahmenbedingungen für Stifter und Stiftungen erheblich verbessert. Das Gesetz, das rückwirkend zum 1.1.2007 in Kraft getreten ist, sieht für Zustiftungen eine Verdreifachung der steuerlichen Abzugsfähigkeit vor:

„Gem. § 10b Abs. 1a S. 1 EStG können Spenden in den Vermögensstock einer gemeinnützigen Stiftung (sog. Zustiftungen) auf Antrag des Steuerpflichtigen im Jahr der Zuwendung und in den folgenden neun Jahren bis zu einem Gesamtbetrag von 1 Million Euro abgezogen werden.“

Folge war, wie bereits bei der Gesetzesneuerung aus dem Jahre 2000, eine erhebliche Anzahl von Stiftungsneugründungen, die inzwischen auch durch größere Kapitalausstattung besser und kontinuierlicher agieren können.



3.6.5 Tendenzen und Ausblick

Das Stiftungswesen ist in Deutschland besonders stark ausgeprägt und hat eine weit zurückreichende Tradition. Derzeit gibt es etwa 15.500 rechtsfähige Stiftungen nach bürgerlichem Recht in Deutschland, von denen etwa die Hälfte in den letzten zehn Jahren gegründet wurde.⁸⁶ Andere europäische Länder, die sich bereits stärker dem Thema CSR gewidmet haben, bevorzugen andere CSR-Instrumente und weisen deshalb vergleichsweise nur wenige Stiftungen auf – auch aufgrund fehlender Stiftungstradition (Frankreich, Dänemark, Finnland ...). Die Stiftungsstruktur eines Landes ist besonders von der geltenden politischen und steuerlichen Situation und einer damit verbundenen Tradition der Gemeinnützigkeit abhängig. Dies zeigt

⁸⁶ Siehe Bundesverband Deutscher Stiftungen

sich ausdrücklich in dem Unterschied zwischen den alten und neuen Bundesländern; in den Bundesländern der ehemaligen DDR gibt es eine überschaubare Anzahl von Stiftungen (siehe Abbildung) wegen der damaligen Verhinderung bürgerschaftlicher Strukturen – aber auch des Abwanderns von Stiftungen in westdeutsche Gebiete.⁸⁷

Stiftungen in Zahlen 2008

Rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts, Stand Februar 2009

16.406 Stiftungen
(davon 1.020 neu in 2008)

Stiftungen je 100.000 Einwohner
in Deutschland (Durchschnitt = 20)



Bundesverband
Deutscher Stiftungen

Top50 – Stiftungsdichte in Großstädten*

Rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts, Stand Februar 2009

1. Traubfuir am Main	71,0	26. Bielefeld	32,3
2. Würzburg	68,8	27. Kiel	31,2
3. Hamburg	53,9	28. Essen	30,1
4. Oldenburg	60,2	29. Köln	29,6
5. Münster	58,6	30. Rnallingen	29,3
6. Bonn	56,2	31. Erlangen	28,7
7. Münster	54,2	32. Hildesheim	27,0
8. Mainz	54,0	33. Saarbrücken	25,5
9. Hannover	51,0	34. Krefeld	25,5
10. Darmstadt	49,9	35. Wiesbaden	25,0
11. Bremen	47,8	36. Karlsruhe	24,6
12. Stuttgart	47,1	37. Potsdam	23,9
13. Augsburg	46,8	38. Krefeld	23,8
14. Regensburg	46,0	39. Fürti	22,8
15. Ulm	44,5	40. Wuppertal	22,2
16. Lübeck	42,1	41. Offenbach am Main	22,0
17. Kassel	40,2	42. Siegen	20,0
18. Braunschweig	38,6	43. Solingen	19,7
19. Freiburg im Breisgau	37,8	44. Ludwigshafen am Rhein	19,5
20. Trier	36,6	45. Paderborn	19,4
21. Göttingen	36,2	46. Aachen	19,3
22. Osnabrück	35,6	47. Berlin	18,8
23. Nürnberg	35,6	48. Neuss	17,2
24. Heidelberg	35,1	49. Mülheim an der Ruhr	17,2
25. Düsseldorf	34,6	50. Pforzheim	15,9



Stiftungen je 100.000 Einwohner

* mit mehr als 100.000 Einwohnern

Bundesverband
Deutscher Stiftungen

⁸⁷ vgl. FAZ 24.04.2007: Stiftungslandschaft ist zweigeteilt

Stiftungen geraten, insbesondere in den USA, immer wieder in die Kritik, vor allem wegen Fragen der Transparenz und Effektivität. Zudem kann die Behauptung unterstützt werden, dass Stiftungen von der (finanziellen) Elite des Landes nicht nur gegründet, sondern auch geführt und kontrolliert werden, was besonders für die USA und Großbritannien gilt. Dass Stiftungen als undemokratische Institutionen gelten, mag deshalb in vielen Fällen verständlich sein. Die teilweise ungenügende Transparenz ermöglicht es, mit Stiftungen Aktivitäten zu verfolgen, die weniger als gemeinnützig einzuordnen sind, sondern eher in den Bereich der Unternehmenskommunikation bis hin zum Lobbying führen. Aufgrund der liberalen Bedingungen ist damit zu rechnen, dass Vorwürfe bezüglich unlauteren Wettbewerbs etwa im Bereich des CRM auch hier kaum mehr Folgen haben werden. Allerdings ist auch eine zunehmende öffentliche Sensibilisierung gegenüber Stiftungsaktivitäten zu verzeichnen. Das Unternehmensstiftungen etwa Forschungsprojekte unterstützen, die letztlich dem eigenen Unternehmen hilfreich sind, ist nicht ungewöhnlich und kann sicherlich auch als gemeinnützig geltend gemacht werden – die Erschließung von Absatzmärkten über das Stiftungswesen bedarf jedoch auch der Transparenz, besonders wenn die gemeinnützigen Aktivitäten in einem erkennbaren Ungleichgewicht gegenüber den wirtschaftlichen Unternehmensvorteilen liegen.

Neue Formen wie die Bürgerstiftungen scheinen jedoch demokratischen Ansprüchen gerecht zu werden. Diese Stiftungen erweisen sich auch als effizient und erfolgreich bei einer sinnvollen Entwicklung lokaler Gemeinschaften und Lebensräume. Die aktuellen politischen Tendenzen befördern in Deutschland die Errichtung weiterer Stiftungen und speziellen, damit verwandten Modellen. Diese Bedingungen wie auch ein erwarteter Anstieg des vererbten Vermögens werden absehbar zu neuen Stiftungsformen führen und zudem den Einfluss und die Einsatzmöglichkeiten in der Stadtentwicklung steigern.

„Die Renaissance der Institution Stiftung ist auch ein Kennzeichen für eine Gesellschaft, in der das, was als „öffentliches Gut“ bezeichnet wird, immer weniger auf einem allgemeinen und breit gespannten Konsens beruht. Während z. B. Hochschulausbildung, Forschung oder auch Kultur noch in den achtziger Jahren weitestgehend als „im öffentlichen Interesse stehend“ betrachtet und sowohl von den politischen Parteien als auch in der Haushaltspolitik so behandelt wurden, hat sich dies mittlerweile geradezu fundamental geändert. Wo früher politischer Konsens im Angebot und relative Homogenität der Nachfrage vorlagen, finden sich heute höchst unterschiedliche Vorstellungen über die Rolle des Staates in der Bereitstellung und Finanzierung von Gütern und Dienstleistungen. Die Nachfrage ist heterogener geworden,

und der Staat sieht sich vor der schwierigen Aufgabe, in Zeiten höchst angespannter Haushalte Partikularinteressen mit öffentlichem Interesse zu verbinden.“

(Helmut Anheier/Anja Appel, Stiftungen in der Bürgergesellschaft: Grundlegende Fragen zu Möglichkeiten und Grenzen, aus Politik und Zeitgeschehen S. 14 / 14/2004)

4 Volkswagen und Wolfsburg

„Wolfsburg ohne Volkswagen (VW) ist so undenkbar wie Parma ohne Schinken, das merken selbst Besucher sofort: Im Global Inn, dem größten Hotel der Stadt, wählen sie „0“ für die Amtsleitung „9“ für die Rezeption und „8“ für Volkswagen – so steht es in der Kurzwahlanleitung. Das Werk und seine Stadt führen eine monogame Ehe alten Stils und wie bei einem betagten Paar weiß der eine irgendwann nicht mehr so recht, was er dem anderen eigentlich schenken soll. „Ihr habt doch alles“, beschied Personalvorstand Hartz der Oberbürgermeisterin Ingrid Eckel, als sie ihn fragte, was Volkswagen der Stadt zu ihrem 60igsten Geburtstag schenken würde. Kunsthalle, Planetarium, Theater – gab es ja schon alles.“

(McKinsey Wissen 2002, 01, S.102)

4.1 Werkstatt – Wolfsburg

1938 entstand 30 Kilometer nordöstlich von Braunschweig eine neue Stadt mit dem vorläufigen Namen „Stadt des KdF-Wagens“. Anlass einer der wenigen Stadtgründungen Deutschlands im 20. Jahrhundert war die Entscheidung, eine Automobilfabrik und einen nahen Wohnort für die Arbeiter zu errichten. Aufgrund der versagten Unterstützung der deutschen Automobilindustrie wurde von Hitler veranlasst, den Volkswagen durch die Deutsche Arbeitsfront (DAF) herstellen zu lassen, um das größte und modernste Automobilwerk zu bauen. Da die Freizeitorganisation der DAF „Kraft durch Freude“ Träger der Produktion und des Vertriebs sein sollte, erhielt das Auto den Namen „KdF-Wagen“¹. Synchron zum Werk sollte die neue Stadt entstehen, die in ihrer Struktur durch axiale, repräsentative und aufmarschfähige Straßen geprägt sein sollte. Die Planungen hierzu stammten von dem Architekten Peter Koller, der auf Anweisungen Hitlers und Speers handelte. Der so genannte „Koller-Plan“ wurde durch den Kriegsausbruch allerdings nie verwirklicht, und so nahm die Stadt vorerst den Charakter einer einfachen Werksiedlung an. Der Krieg bedingte, dass im KdF-Werk u.a. mit Hilfe von Zwangsarbeitern nicht der Volkswagen, sondern vor allem Rüstungsgüter produziert wurden.

Das Ende des Krieges stellte die neue Stadt, die inzwischen auf britische Weisung in Wolfsburg umbenannt worden war², vor eine unlösbar erscheinende Aufgabe – das Werk war größtenteils zerstört und die Zukunft der Stadt mit dieser einzigen Existenzgrundlage gefährdet. Entgegen der Befürchtungen wurde das Werk jedoch nicht demontiert, sondern unter britischer Kontrolle wieder in Betrieb genommen. 1946 wurde der erste Nachkriegs-VW Käfer produziert, der sich wider Erwarten zum Wachstumsmotor für das Unternehmen entwickelte, was sich ebenso auf die Entwicklung der Stadt auswirkte. Von der britischen Militärregierung wurde am 8. Oktober 1949 die Treuhänderschaft über die Volkswagen GmbH in die Hände der Deutschen Bundesregierung gelegt und das Land Niedersachsen mit der Verwaltung beauftragt.

Mit der Korea-Krise Anfang der 50er Jahre verlangsamte sich noch einmal kurzzeitig der Entwicklungsprozess des Unternehmens, der sich jedoch mit dem allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwung der 50er und 60er in rasanter Weise entfaltete. VW wurde zu einem der weltweit größten Automobilhersteller, die jährliche Fahrzeugproduktion stieg von 105.000 im Jahr 1951 erstmals 1964 auf über eine Million, die Anzahl der Beschäftigten im Wolfsburger Werk wuchs von 10.000 (1949) auf 60.000 zum Ende der 60er Jahre an. Die Stadt wuchs mit

¹ vgl. Reichold 1998, S.14/ Tessin 2003

² nach dem gleichnamigen Renaissanceschloss an der Aller, dem alten Adelssitz von Bartensleben

dem Unternehmen, so verdoppelte sich auch die Einwohnerzahl von 1950 bis 1960 auf 65.000.

Mit dem VW-Gesetz wurde 1960 beschlossen, das Unternehmen in eine AG umzuwandeln und 60% der Anteile an private Anleger zu veräußern, 40% sollten je zur Hälfte bei Bund und dem Land Niedersachsen verbleiben, um ein maßvolles Mitspracherecht beizubehalten.³ 1961 kam es somit zu einer Teilprivatisierung, bei der 1,5 Millionen Bundesbürger Volkswagenanteile erwarben⁴. Die Erlöse aus dem Verkauf wie auch die Gewinne aus den Anteilen des Landes Niedersachsen flossen und fließen in die gemeinnützige Volkswagenstiftung, die eine der größten deutschen Stiftungen ist und seit dem Jahr 1962 mit über 3,5 Milliarden Euro ca. 30.000 Förderungsprojekte finanzierte.⁵ Der Anteil des Bundes wurde inzwischen verkauft, so dass nur mehr 20% im Besitz des Landes Niedersachsen sind.

Neben der Expansion am Firmensitz wurde bald die Konzernentwicklung auf weitere in- und ausländische Produktionsstandorte ausgeweitet und durch Firmenzukäufe ein breites Markenspektrum aufgebaut. Volkswagen ist inzwischen einer der größten Fahrzeughersteller der Welt. Die Bevölkerungsentwicklung ließ die Einwohnerzahl Wolfsburg auf ca. 120.000 Personen steigen, die seit einigen Jahren relativ konstant ist (Stand 2007). Der Volkswagenkonzern gibt nach den Krisen der vergangenen Jahre an, die Mitarbeiterzahl am Stammsitz bei 50.000 zu belassen, falls nötig Kapazitäten an anderen Orten aufzubauen, jedoch auch unterstützend auf den Erhalt der 50.000 Arbeitsplätze in Wolfsburg einzuwirken.

4.1.1 Stadt und Werk im Fordismus

Weil die Stadt Wolfsburg auf der Gründung des Volkswagenwerkes und dessen späterem Aufschwung basiert, sind Stadt und Unternehmen in besonderem Maße verbunden und befinden sich in einer gegenseitigen strukturellen Abhängigkeit wie sonst keine andere Stadt in Deutschland. Das Werk setzte folglich die entscheidenden Rahmenbedingungen für die Stadtentwicklung Wolfsburgs, schuf die zentralen, monostrukturell bedingten Problemstellungen für die Kommunalpolitik und wirkte bei der Problemlösung durch Bereitstellung eigener Kapazitäten mit, die von der Stadt gerne in Anspruch genommen wurden und werden. Die gegenseitigen Verflechtungen zwischen Unternehmen und Stadt und ihre Intensität wechselten stetig und waren insbesondere von der wirtschaftlichen Lage des Werks geprägt. Schon früh

³ Das mit dem VW-Gesetz verbundene staatliche Mitspracherecht im Konzern bedingte, dass Entscheidungen im Konzern vielfach von politischen Positionen und politischer Öffentlichkeitsfokussierung beeinflusst wurden. Die 2008 durch Porsche begonnenen Übernahmeaktivitäten bei VW wenden sich auch gegen das Volkswagengesetz und hätten bei Erfolg einschneidende Einflüsse auch auf Wolfsburg.

⁴ Was den Begriff der „Volksaktie“ prägte

wurde deshalb angestrebt, der herrschenden Monostruktur und Abhängigkeit entgegenzuwirken und entsprechende Maßnahmen zur Schaffung einer heterogenen Struktur zu fördern – was jedoch meist geringen Erfolg hatte. Zur näheren Beschreibung der Kommunalpolitik sollen nachfolgend ausgewählte Bereiche dargestellt werden⁶:

Wirtschaftspolitik

Wie auch in anderen Bereichen war und ist es das Ziel der Wirtschaftspolitik in Wolfsburg, die Monostruktur der Stadt aufzulösen und andere Unternehmen anzusiedeln. Dies wurde zunächst in der Aufbauphase der Stadt erschwert, da die grundlegenden Strukturen - harte und weiche Standortfaktoren für Unternehmen - nicht vorhanden waren und die Stadt um die so genannte „Erstausrüstung“ mit Infrastrukturen bemüht war, die durch das Volkswagen-Werk geleistet werden sollte⁷. Durch die günstigen Arbeitsbedingungen bei VW, die ungewöhnlich starken sozialen Leistungen und das hohe Lohnniveau war es auch später schwierig, Unternehmen zu bewegen, sich in Wolfsburg anzusiedeln. Ein „normaler“ Betrieb konnte schwer neben dem VW-Werk existieren, weil er kaum Zugang zu erschwinglichen und qualifizierten Arbeitskräften fand. Volkswagen selbst war in dieser Phase kaum an einer Förderung weiterer Unternehmensniederlassungen interessiert – auch nicht aus dem Bereich der Zulieferindustrie, die sich bis dahin auch kaum ansiedelte. Bis in die 1980er Jahre blieb es bei dieser Situation und so zielte die Wirtschaftspolitik hauptsächlich darauf ab, zum einen Volkswagen optimale Bedingungen zu bieten, zum anderen, den Dienstleistungssektor der Stadt auf- und auszubauen – inkl. einer ausgeprägten öffentlichen Verwaltung. Diese Anstrengungen konzentrierten sich auf den Ausbau der Innenstadt sowie die Ansiedlung von Behörden und Bildungseinrichtungen, brachten jedoch teilweise nur mäßige Erfolge. Die Zahl der im Dienstleistungssektor Beschäftigten blieb unterentwickelt und war statistisch im Vergleich zu anderen deutschen Städten nur etwa halb so hoch. Die Entwicklung der Innenstadt und das oft bemängelte Fehlen eines urbanen Zentrums wurden erst im Zuge des bundesweiten Trends zu Fußgängerzonen aufgegriffen – Wolfsburg war zuvor vor allem nach dem Prinzip der autogerechten Stadt geordnet worden.⁸

⁵ Die Volkswagenstiftung ist weltweit in verschiedenen Themengebieten tätig, allerdings ist ein bezeichneter Anteil für Förderungen der Wissenschaft in der Region Niedersachsen vorgeschrieben.

⁶ vgl. Herlyn/ Tessin 2000, Tessin 2003

⁷ vgl. Hilterscheid 1970, S. 113

⁸ ähnlich dem Charakter nordamerikanischer Städte, etwa Detroit

„Erst 1980, nach vielen kommunalpolitischen Kontroversen wurde die Porschestraße in eine Fußgängerzone umgewandelt. Tatsächlich wurden dabei letztlich nur 10.000 qm Geschäftsflächen und nur einige 100 Arbeitsplätze neu geschaffen: 20 Geschäfte entstanden, 21 Läden wurden erweitert. Trotz der auch heute noch weit verbreiteten Kritik am Erscheinungsbild der Fußgängerzone und dem Waren- und Dienstleistungsangebot dort muss ihre Einrichtung und Umgestaltung als wichtiger Schritt der Wolfsburger Stadtentwicklung angesehen werden. Rund 40 Jahre nach der Stadtgründung erhielt Wolfsburg ein Stadtzentrum.“
(Harth u.a. 2000, S.16)

Haushaltspolitik:

Nicht nur der Großteil der Wolfsburger Privathaushalte hat seine Einkommensbasis durch das VW-Werk direkt, auch die finanzielle Lage der Stadt wurde und wird größtenteils durch das Unternehmen bestimmt. Konkret bedeutete dies meist, dass aufgrund eines hohen Gewerbesteueraufkommen die Stadt als eine der „reichsten Städte“ Deutschlands galt – sie verbrauchte jedoch gerade in den Anfangsjahren auch mehr, da für die wachsende Bevölkerung entsprechende Strukturen und Institutionen geschaffen werden mussten.⁹ So konnte sich die Stadt aber auch Einrichtungen bzw. Ausgaben leisten, die für andere Städte dieser Größenordnung ungewöhnlich waren – nicht zuletzt geschah dies, um die gegebenen Standortnachteile auszugleichen. Jedoch war die Haushaltssituation der Stadt zugleich in starkem Maße von der Automobilkonjunktur abhängig, was in den wirtschaftlich erfolgreichen Jahren kein Problem darstellte, in Krisen jedoch massiv deutlich wurde.¹⁰ Gerade die breit aufgestellte und personalintensive Verwaltung der Stadt wurde in diesen Krisenzeiten in Frage gestellt und gleichsam durch die steigende Arbeitslosigkeit belastet. Die frühen Krisen des Unternehmens der 1960er und 1970er Jahre waren zwar in ihrer Wirkung zunehmend verheerender, konnten aber meist innerhalb kurzer Zeit wieder durch einen konjunkturellen Aufschwung ausgeglichen werden, weshalb die Stadt ebenso schnell wieder durch ausreichende Gewerbesteuereinnahmen finanziell abgesichert war. So sanken die Einnahmen aus der Gewerbesteuer von 20 Millionen (1973) für zwei Jahre auf rund ein Viertel, um erst 1977 wieder auf die einstige Rekordhöhe von ca. 28 Mio. Euro hochzuschnellen.¹¹

⁹ Der hohe Investitionsbedarf in den 50er Jahren konnte auch nur mit zusätzlichen Mitteln des VW-Werkes gestützt werden, weshalb in den ersten Nachkriegsjahren und mit dem Erfolg des Unternehmens Forderungen von Seiten der Stadt gestellt wurden. (vgl. Hilterscheid 1970)

¹⁰ Ein Sprichwort aus den sechziger Jahren gilt noch immer: „Wenn Volkswagen hustet, bekommt Wolfsburg eine Lungenentzündung.“ (Die Zeit, 39/2005)

¹¹ vgl. Harth u.a. 2000, S. 28

Infrastrukturpolitik:

Wie schon bei der Wirtschaftspolitik war es auch hier erklärte Aufgabe, geeignete Bedingungen für den Volkswagenbetrieb herzustellen. Die Bereitstellung „harter Standortfaktoren“ war folglich insbesondere den VW-Bedürfnissen angepasst, stärkte aber auch die Position der Stadt in Verhandlungen. *„Dass die Stadt Wolfsburg schließlich oft als quasi ‚gebietskörperschaftliche Interessenvertretung‘ des VW-Werks und seiner von ihm ausgelösten ‚Sachzwänge‘ in die Verhandlungen mit wem auch immer eintreten konnte, hat die Position Wolfsburgs zusätzlich gestärkt. Der Autobahnanschluss Wolfsburg wäre ohne das VW-Werk wohl nicht denkbar gewesen.“* (Harth u.a. 2000, S. 27) Dies gilt ebenso für den Bau des ersten Bahnhofs und die Festlegung des Standortes.¹² Bei den „weichen Standortfaktoren“, also der sozialen und kulturellen Infrastruktur, orientieren sich die städtischen Maßnahmen an der vom Werk vorgegebenen Sozialstruktur. Wolfsburg galt und gilt nach wie vor als „Arbeiterstadt“ mit einem noch heute ca. 50prozentigen Arbeiteranteil an den Erwerbstätigen.¹³ Die durch Arbeiter geprägte Sozialstruktur bildet somit den Rahmen für die kommunale Politik im Schul-, Kultur- und Freizeitbereich. Um eine möglichst hohe Akzeptanz zu erreichen, wurden Wohn- und Freizeitmöglichkeiten sowie Kultur- und Bildungsangebote auf die beim Werk Beschäftigten abgestimmt. So gab der Arbeitsrhythmus des Werks auch die externen gesellschaftlichen Lebensstile vor und beeinflusste Freizeitverhalten und kulturelle Nachfrage. „Funktionale Rationalität“ galt über das Werk hinaus und schuf eine angepasste, homogene soziale und kulturelle Infrastruktur. Routinemäßige Tagesabläufe und die Begegnung mit ähnlichen Menschen und gleichen Tätigkeiten prägten den funktionalen Städtebau Wolfsburgs.¹⁴

Zugleich war es jedoch auch notwendig, für die „höheren Angestellten“ des VW-Werkes soziale und kulturelle Anreize zu schaffen, mithin bestimmte Schul-, Kultur- und Freizeitstandards. Dies geschah auch mit dem Ziel, Monostrukturen aufzulösen und Standortnachteile zu mildern¹⁵. Eine Bindung dieser Gruppen sollte außerdem eine befürchtete unabhängige Betriebsentwicklung und -abwanderung verhindern. Volkswagen selbst war interessiert daran, seinen Mitarbeitern eine möglichst gehaltvolle Infrastruktur zu bieten, und beteiligte sich deshalb finanziell an einer Vielzahl von Einrichtungen – nicht zuletzt, weil die Stadt aus Unter-

¹² vgl. Hilterscheid 1970

¹³ Der Begriff der „Arbeiterstadt“ trifft für Wolfsburg allerdings nur bedingt zu, da die in ihr dominierende Arbeiterschaft keine typische ist, sondern ursprünglich andere Berufe erlernt hatte und deshalb eher bürgerlicher Herkunft war. Hinzu kam der gemeinhin als „Verbürgerlichung“ der Arbeiter beschriebene Prozess der Annäherung an Verhaltensweisen und Denkformen bürgerlicher Schichten. (vgl. Harth u.a. 2000)

¹⁴ Kritik an dieser Form des funktionalen Städtebaus eröffnet sich im Verhältnis der Bewohner zur Stadt, welches durch „geschichtslose räumliche Umgebung“ und die Bündelung gleicher Funktionen Wahrnehmung und Erleben einschränkt. „Das Unerwartete, Überraschende und vielleicht auch Störende, das Aufmerksamkeit erregt und Neugierde weckt, hatte hier wenig Platz.“

nehmensperspektive als erweitertes Firmengelände gelten konnte¹⁶. Die Beteiligung des Unternehmens an städtischen Infrastruktur-Projekten war jedoch auch oft Grund für kommunalpolitische Auseinandersetzungen, in denen es vornehmlich um die Art der Mitbestimmung und Einflussnahme durch VW auf die Stadt ging.

Die kommunalpolitische Mitwirkung Volkswagens:

Schon durch die anfängliche institutionelle Verbundenheit von Werk und Stadt (bis in die 50er Jahre waren Verwaltungsorgane u.a. in Werksbaracken untergebracht) war das Mitwirken in kommunalpolitischen Aspekten unübersehbar. Werk und Stadt mussten in den Nachkriegsjahren zunächst getrennt werden, waren doch vorher die meisten Stadtentwicklungsmaßnahmen vom Werk gesteuert worden – die Stadt hatte bis zum Kriegsende auch noch keine eigene Stadtregierung, die Bürgermeister wurden von der Regierung in Lüneburg bestellt. Nach Kriegsende wurde eine auf Stadtrat und Bürgermeister basierende demokratische politische Struktur geschaffen, der hauptamtliche Stadtdirektor wurde vom Rat zum Leiter der Stadtverwaltung gewählt.¹⁷ Das daraus resultierende Verhältnis von Volkswagen und städtischer Kommunalpolitik wurde fortan durch innere wie äußere Verbindungen und Beziehungen geprägt. So wird der Rat der Stadt durch einen großen Anteil von VW-Mitarbeitern gebildet. Das kommunalpolitische System war in diesem Sinne nur bedingt vergleichbar mit anderen deutschen Kommunen – vielfach mussten Entscheidungen wegen des starken Werksbezugs der Ratsmitglieder als befangen betrachtet werden. Die Anzahl der Ratsmitglieder, die der Belegschaft angehörten, sank jedoch schon Ende der fünfziger Jahre, was die direkte Einflussnahme auf dieser Ebene milderte¹⁸. Indirekt war das Emanzipationsstreben auf kommunalpolitischer Ebene jedoch begrenzt: Denn die Gewerbesteuerabhängigkeit der Stadt bedingte, dass Planungen des Unternehmens zur Errichtung von Zweigwerken oder auch die Verlegung der VW-Geschäftsleitung in eine andere Stadt ein relevantes Mitbestimmungsrecht erzwingen, was vom Stadtrat als besonders bitter empfunden wurde. Aus dieser Machtposition heraus agierten das Unternehmen bzw. seine Vertreter von außen direkt mitbestimmend mit persönlicher Einflussnahme auf kommunalpolitische Entscheidungen. Dabei kam es während der so genannten Nordhoff-Ära (VW-Generaldirektor 1948-1968, auch „König Nord-

¹⁵ Wolfsburg war weder mit höheren Bildungseinrichtungen noch Kultureinrichtungen ausgestattet und lag in Zonenrandlage.

¹⁶ Projekte mit VW-Beteiligung: Stadthalle, Theater, VW-Bad, Planetarium, Kulturzentrum, Kunstmuseum usw, siehe im weiteren Verlauf der Arbeit

¹⁷ Ober-Stadtdirektor und Ober-Bürgermeister wurden 2001 in Wolfsburg in der Person des hauptamtlichen Oberbürgermeisters zusammengefasst.

hoff“ genannt) teilweise zu eklatanten werksseitigen Einmischungen, die letztlich nicht im wirklichen Werksinteresse lagen. Hilterscheid beschreibt diese Zeit als „Herrschaft der kleinen Könige“¹⁹. Diese Einflussnahme reichte bis zu Kulturveranstaltungen: Sozialkritische Bühnenstücke wie von Bertolt Brecht wurden werksseitig als ungeeignet für das Wolfsburger Publikum abgelehnt²⁰. Eine beiläufige oder gar nur kolportierte Bemerkung von Nordhoff konnte den Kauf einer Henry-Moore-Plastik verhindern. Derartige Einflussnahme war jedoch ein Phänomen von kurzer Dauer, in der das Unternehmen zum einen stark wuchs, jedoch noch stark regional verankert war, zum anderen die Stadt ihre Abhängigkeit klar durch Unterstützungsförderungen beim dringenden Ausbau der städtischen Infrastrukturen zu erkennen gab. Hilterscheid kommt deshalb auch in seiner Studie zu dem Schluss: *„Das Unternehmen oder seine Angestellten hat bzw. haben nur die Entscheidungen beeinflusst, an denen es als Unternehmen oder an denen Personen des Unternehmens interessiert waren. Alle übrigen Entscheidungen der Stadt Wolfsburg – und das waren zahlenmäßig die weitaus meisten – wurden vom Volkswagen-Werk nicht beeinflusst“* (Hilterscheid 1970, S.308). Ermöglicht wurde die Einflussnahme außerdem durch die lokalen institutionellen Beteiligungen, die das Unternehmen beispielsweise zum wichtigsten Akteur im Wohnungsbau machten – Volkswagen war und ist an der mehrheitlich städtischen Wohnungsbaugesellschaft Neuland beteiligt und bestimmte mit der eigenen Wohnbaugesellschaft bis in die 60er Jahre das Wolfsburger Wohnungswesen. Das kommunalpolitische Verhältnis zeigt sich außerdem im Umgang der Presse mit dem Werk, der Stadt und umgekehrt. So übertrugen sich die Einflussnahme und das Abhängigkeitsverhältnis auf die öffentliche Berichterstattung: Lokale Zeitungen waren auf Anzeigenschaltungen des Unternehmens angewiesen und hielten sich folglich bei brisanten Themen oft zurück, eine öffentliche Kritik oder Diskussion von Stadtentwicklungsprozessen wurde so aufgrund fehlender medialer Transportmöglichkeiten vermindert oder verhindert.²¹ Für diesen vom fordistischen Produktionssystem geprägten Zeitabschnitt samt den aufgeführten Merkmalen wird also deutlich, dass die Frage nach dem Einfluss des Werkes auf die Stadtentwicklung Wolfsburgs nicht bei einer separierten Betrachtung von Werk und Stadt beantwortet werden kann. Das Werk wirkt nicht unabhängig „von außen“ auf eine abhängige Stadt ein, sondern war und ist vielmehr ein integraler Bestandteil der Stadtentwicklungsprozesse. In den sich entwickelnden materiellen und normativen Strukturen der Stadt ist das

¹⁸ vgl. Hilterscheid, 1970

¹⁹ vgl. Hilterscheid 1970, S. 306

²⁰ vgl. Hilterscheid 1970, S. 188f

Werksinteresse also immer schon präsent und braucht nur von Fall zu Fall durch direkte, persönliche Intervention „von außen“ in die kommunalpolitischen Stadtentwicklungsprozesse eingebracht zu werden²². Darüber hinaus ist zu beachten, dass Volkswagen, bedingt durch die Eigentümerschaft, politisch kontrolliert wird und folglich eine übergeordnete Bindung impliziert ist. Das Land Niedersachsen hält einen Anteil von ca. 20% am Unternehmen, Vertreter der Landesregierung sitzen im Aufsichtsrat, es gilt das Volkswagengesetz, das spezielle politische und Arbeitnehmer-Mitspracherechte im Konzern einräumt.

4.1.2 Projekte früher territorialer Verantwortung

Projekte im Rahmen gesellschaftlicher Verantwortung wurden schon früh von Volkswagen übernommen und nahmen eine wichtige Stellung in der Stadtentwicklung Wolfsburgs ein. Auch wenn sich diese Arbeit hauptsächlich mit dem Begriff der CSR in einer von Postfordismus und Globalisierung geprägten Zeit beschäftigt, soll zunächst auf einige Aspekte dieser frühen territorialen Verantwortung des Konzerns für seinen Stammsitz eingegangen werden.

Die Tatsache, dass Wolfsburg nach Kriegsende nahezu keine soziale und kulturelle Infrastruktur hatte, eröffnete dem Volkswagenwerk ein weites Betätigungsfeld. Dieses strukturelle Defizit wurde allerdings auch von der Stadtregierung genutzt, um das Volkswagenwerk in die Verantwortung für solche Aufgaben zu nehmen. Die „Erstausstattungsfrage“ kann somit als Beginn eines Wechselspiels gesehen werden, das den städtischen Forderungen die Angebote von Volkswagen gegenüberstellt. Das gesellschaftliche, standortbezogene Engagement Volkswagens war somit immer mit kontroversen Verhandlungen verbunden, da mit den gebotenen Leistungen von VW auch Forderungen an die Stadt verknüpft waren beziehungsweise man sich andererseits dem Werk verpflichtet sah:

„Die Stadt brachte sich durch ihr Bitten um Zuschüsse und Spenden für öffentliche Bauten in eine zusätzliche Abhängigkeit vom Volkswagenwerk. Dabei bot sich an, sich hinsichtlich der Reihenfolge der Bauten nach den Wünschen des Volkswagenwerkes zu richten. Nicht nur die zeitliche, sondern auch die architektonische Ausführung sind, wie alle wesentlichen Fragen der Stadtplanung, eingehend mit dem Volkswagenwerk besprochen worden. Dies kommt in vielen Bemerkungen zum Ausdruck, die auch das Positive dieser Zusammenarbeit betonen.

²¹ Siehe die Lokalpresse in Wolfsburg und das Problem der „kommunalen Öffentlichkeit“, Hilterscheid 1970, S. 218

Die negative Seite der „goldenen Zügel“ machte sich bei vielen Entscheidungen bemerkbar, bei denen Ratsmitglieder unter dem Eindruck standen, das Entgegenkommen des Volkswagenwerkes honorieren zu müssen.“

(Hilterscheid 1970, S. 178)

Eines der ersten Projekte, das das frühe Engagement des Unternehmens in der Stadtentwicklung und die damit implizierten Kontroversen zeigt, war die Spende für das städtische Schwimmbad oder VW-Bad.

Als 1950 die Arbeiten an einem städtischen Schwimmbad am Schillerteich nach dem Bebauungsplan des Stadtplaners Dr. Reichow begannen, bot das Volkswagenwerk der Stadt an, ihr ein Schwimmbad im Wert von damals 750.000 DM zu schenken, wenn damit das bisher vorgesehene Grundstück in seiner ursprünglichen Form als Grünanlage erhalten bliebe. Stattdessen sollte das Bad in Nähe des Werkes errichtet werden, was allerdings von der Stadtverwaltung städtebaulich als ungünstig beurteilt wurde, da das Bad in der Nähe von Wohnungen errichtet werden sollte. Daraufhin erklärte Volkswagen sich bereit, das Bad an den „Drei Steinen“ zu bauen, blieb jedoch bei der Auflage, dass die Stadt auf ihre Pläne, den Schillerteich als Freibad auszubauen, verzichten müsse. Die Entscheidung im Stadtrat war somit mit der Frage verbunden, ob man das Geschenk annehmen dürfe oder damit die Eigenständigkeit der Kommunalpolitik und des Stadtentwicklungsplanes gefährde. Das Argument, dass die Schenkung im Interesse der Bevölkerung sei, führte zu der Entscheidung, das Geschenk anzunehmen und auf den Ausbau des Schillerteiches zu verzichten. Zudem wurde im Rat diskutiert, das Bad nach dem VW-Generaldirektor Dr. Nordhoff zu benennen. Man wählte letztlich den Namen „VW-Bad“.

Dieses Beispiel macht deutlich, dass VW die Stadt durch die Schenkung veranlassen konnte, den Schillerteich als Erholungsgebiet zu erhalten. Damit wendete sich die Stadt vom bestehenden Stadtentwicklungsplan ab und folgte in einer wesentlichen Frage der Stadtplanung den Vorstellungen der Werksleitung. Der Einfluss des Werkes und das Ergebnis hatten hier jedoch auch breite Akzeptanz in der Bevölkerung.

Im Dialog konnte allerdings auch die Stadt den ersten Vorschlag des Werkes abwenden und den letztendlichen Standort festlegen.²³

²² vgl. Herlyn u.a. 1982, S. 108

²³ Ergänzend wurden Auflagen zur Benutzung des Bades von Volkswagen erlassen, die jedoch ein klarer Eingriff in städtische Kompetenzen waren. (vgl. Hilterscheid 1970, S. 155)



Theater Wolfsburg/ Planetarium, 2006

Im kulturellen Bereich ist der Theaterbau ein weiteres frühes Beispiel für das lokale Engagement des Unternehmens. Nachdem VW 1954 bekannt gab, künftig Zweitwerke zu errichten - das erste sollte in Hannover entstehen -, wurde in Wolfsburg die Frage gestellt, inwieweit sich Volkswagen zukünftig an kommunalen Bauprojekten beteiligen werde. In einer Erklärung vor dem Stadtrat billigte der Generaldirektor Nordhoff zu, dass das Unternehmen auch zukünftig das Möglichste tun werde, um die Stadtentwicklung zu fördern, er machte aber auch darauf aufmerksam, dass es im Interesse des Unternehmens sei, die Aufgabenverteilung zwischen Werk und Stadt voneinander zu trennen. *„Die Stadt mochte aber nicht darauf verzichten, ihren Bürgern durch Spenden des Volkswagenwerkes zusätzliche kommunale Einrichtungen zu schaffen. Sie war trotz der Empfehlung des Volkswagenwerkes bereit, sich ‚goldene Zügel‘ anlegen zu lassen.“* (Hilterscheid 1970, S. 184) Aufgrund dieser Haltung stellte die Stadt 1957 auf Vorschlag der Werksleitung eine Liste jener Bauvorhaben auf, die von Volkswagen finanzielle Unterstützung erhalten sollten (1. Mehrzweckhalle für 3000 Sitzplätze, 2. Theater, 3. Schwimmhalle, 4. Jugendheim, 5. „Haus der offenen Tür“, 6. ein zweites Freischwimmbad). Zur Finanzierung der Projekte machte man den Vorschlag, die Gesamtkosten von 10. Mio. DM in einem Fünfjahresplan zwischen Stadt und Werk jeweils hälftig aufzuteilen. Dem Werk räumte man ein, die Reihenfolge der Errichtung der Bauwerke bestimmen zu dürfen. Das Werk reagierte und teilte mit, dass es keine langfristigen Verpflichtungen einge-

hen wolle, jedoch bereit sei, die Hälfte der Kosten von Mehrzweckhalle und Schwimmbad zu übernehmen. Im Fall des Theaters hielt sich das Werk zurück, was damit begründet wurde, dass Volkswagen bereits zuvor ein Theater bauen wollen, die Stadt aber das Geschenk nicht annahm und die bereits bestehenden Pläne zurückwies. Denn zum einen waren mit diesem Geschenk private Interessen eines Prokuristen des Volkswagenwerkes verbunden, zum anderen wollte man das Mitspracherecht an einer solch wichtigen Planung nicht abgeben. Daraufhin schlug die Stadt einen Architekten-Wettbewerb vor, der schließlich 1965 umgesetzt wurde und aus dem der Entwurf von Hans Scharoun als Siegerprojekt hervorging. Am 05. Oktober 1973 wurde das Wolfsburger Theater eröffnet, wenn auch nicht in der Umsetzung des Ursprungsentwurfs, sondern in einer aufgrund von Einsparungen reduzierten Version. Die Finanzierung wurde zum Teil durch Volkswagen getragen und zwar durch eine Rückstellung von 4 Mio. DM, die seit den ersten Planvorstellungen 1960 gebildet wurde, zudem durch ergänzende Mittel, die auch in den laufenden Betrieb eingebracht wurden. Diese Aufwendungen wurden aber auch mit dem Interesse an Nutzungsmöglichkeiten des Theaters durch Volkswagen begründet. Das Verhältnis von Stadt und Werk spiegelt sich in der Gründung der „Theater der Stadt Wolfsburg GmbH“, in der beide als Gesellschafter vertreten sind. An der Entwicklung des Theaters war auch maßgeblich der Wolfsburger „Kulturring“ (inzwischen Theater-ring) beteiligt, in dem Volkswagen ebenfalls eine dominante Rolle spielt und der entsprechend finanziell unterstützt wird. *„Ein Vorstandsmitglied des Volkswagenwerkes ist Vorsitzender des Beirates des Kulturrings. Diese Position und die guten persönlichen Beziehungen zum Leiter des Kulturrings führten dazu, dass der Vertreter des Volkswagenwerkes praktisch bestimmte, was in Wolfsburg gespielt bzw. nicht gespielt werden durfte. Sozialkritische Bühnenstücke – zum Beispiel Brecht – wurden als für das Wolfsburger Publikum ungeeignet abgelehnt.“* (Hilterscheid 1970, S. 188).²⁴

Weitere frühe Spenden im kulturellen Bereich waren auf ähnliche Weise an Bedingungen geknüpft, die den Ruf des Volkswagenwerkes durch kritische Inhalte nicht gefährden sollten. So spendete VW 1 Mio. DM für den Bau des Kulturzentrums, verbunden mit der Bedingung, dass keine negativen Äußerungen betreffend Volkswagen unterstützt werden sollten (Alvar Aalto Kulturhaus 1962).

Der starke Einfluss des Unternehmens zeigte sich auch in der Unterstützung von Veranstaltungen, die sich die Stadt sonst hätte nicht leisten können. So wurden die Berliner Philharmoniker (*Volksmund*: „*Karajans Wüstenritte*“) oder große Kunstausstellungen von VW in die

²⁴ Das Beteiligungsverhältnis der Theater der Stadt Wolfsburg GmbH besteht zurzeit aus 49,2 % der Stadt

Stadt eingeladen. Da diese Aktivitäten meist auf einzelne VW-Führungspersonen zurückgehen, kann hier auch von einer Art modernen industriellen Mäzenatentums gesprochen werden. Überhaupt ist der Charakter dieses frühen gesellschaftlichen Engagements sehr stark von persönlichen Beziehungen der Werksangehörigen zur Stadt geprägt und oft Ausdruck eines Bewusstseins, das Stadt und Werk nicht trennt und Aktivitäten im städtischen Raum sozusagen als werksintern einstuft. Die Maßnahmen können deshalb auch vielfach unter den Aspekt der Personalentwicklung eingeordnet werden. Kommunikative Wirkung nach außen, also über die Stadt bzw. Werksgrenzen hinaus, ist mit den Spenden oder Schenkungen des Volkswagenwerkes in dieser Zeit kaum verbunden oder strategisch geplant – zumindest nicht im Sinne einer Marketingstrategie. Das gesellschaftliche Engagement folgt deshalb auch keinem generellen Konzept, ist im Gegensatz zu einem hier später dargestellten Verhalten nicht professionalisiert und wird kaum kommuniziert (es existierten keine CSR-Berichte wie heute üblich). Zudem ist die Produktidentifikation nicht oder unwesentlich an das gesellschaftliche Verhalten des Konzerns gebunden – der Wert des Produktes wird maßgeblich entsprechend der Funktion bestimmt²⁵. Die Form des gesellschaftlichen Engagements kann somit als Äquivalent der fordistischen Funktionsweise des Unternehmens bezeichnet werden: die Leistungen entsprechen der homogenen Produktions- und Lebensstruktur (während später eine Ausdifferenzierung erfolgt). Zu beachten ist jedoch, dass Volkswagen praktisch seit Bestehen mit der Erwartung konfrontiert wird, soziale und kulturelle Leistungen für die Stadt zu erbringen – somit auch eine Sensibilität für diese Aufgaben wie in kaum einem anderen Unternehmen besteht.

Mit dem Ausbau des Unternehmens und der weiteren Eröffnung von Zweigwerken ändern sich das „persönliche“ Verhältnis des Unternehmens und besonders das der Führungspersonen zur Stadt. Persönliche Einflussnahme tritt in dem Maße wie in den 1950er und 1960er Jahren nicht mehr in Erscheinung, da sich Volkswagen zunehmend zu einem globalen Konzern entwickelt und die Führungsschicht auch zeitlich bedingt weniger an kommunalpolitischen Aspekten Beteiligung zeigen konnte. Wolfsburg wurde ein VW-Standort von vielen, auch wenn es nach wie vor Sitz der Firmenzentrale war. Darüber hinaus waren die Konzernmanager inzwischen kaum noch hier ansässig, sondern hatten ihren Wohnsitz außerhalb Wolfsburgs gewählt. Wolfsburg selbst hatte sich außerdem zu einer relativ funktionsfähigen, funktional vollständigen Stadt entwickelt, es gab – auch aufgrund der Professionalisierung der

Wolfsburg, 25,4% dem Theaterring Wolfsburg e.V., 25,4 % der Volkswagen AG.

²⁵ Emotionalität als postmodernes Verkaufsargument ist in dieser Phase kaum bestimmend.

Verwaltung - kaum noch kommunalpolitische Standortprobleme, in die das Werk involviert war. Wolfsburg wurde also insofern vom globalen Erfolg des VW-Konzerns beeinflusst, als die (einzigen) ökonomischen Eliten sich aus der Kommunalpolitik zurückzogen. In verschiedenen amerikanischen Studien wurde dieses Verhalten auch registriert, wenn die Gesellschaften „absentee owned“ oder stark in den nationalen oder gar internationalen Markt integriert waren. Eine „Entbettung“ oder „Entterritorialisierung“ von Unternehmen und Standort findet statt²⁶. Die Entwicklung Volkswagens zum „Global Player“ und das veränderte Verhältnis zur Stadt im Sinne einer Distanzierung markiert allerdings nur einen Übergang und wandelt sich entscheidend mit der um 1990 beginnenden Krise des Konzerns, was im Folgenden behandelt wird.

4.1.3 Projekte einer Zwischenphase territorialen Unternehmensengagements

Ein Projektbeispiel aus dieser Zeit der zunehmenden Entterritorialisierung des Konzerns ist das Planetarium. Es markiert in gewisser Weise die neue Distanz zwischen Unternehmen und Stadt und lässt einen neuen Wirkungsanspruch erkennen, der über die lokale Ebene hinausgeht. Aufgrund eines mit der DDR 1977 geschlossenen Vertrages über die Lieferung von 10.000 VW Golf erhielt VW als zusätzliche Leistung (bzw. wegen Devisenmangels) einen Planetariumsprojektor der DDR-Firma Carl Zeiss Jena im Wert von 1,5 Millionen DM. Diesen Projektor schenkte Volkswagen der Stadt anlässlich ihres 40-jährigen Bestehens 1978 und veranlasste somit den zugehörigen Planetariumsbau, der 1983 abgeschlossen wurde²⁷. Anders als bei früheren Projekten, war das Engagement für das Planetarium-Projekt kaum ein Thema kommunalpolitischer Diskurse und in seiner Funktion auch nicht auf Wolfsburg und seine Einwohner begrenzt. Zum einen wurde ein überregionales Zeichen bezüglich des Verhältnisses von BRD und DDR gesetzt, zum anderen sind an der heutigen „gemeinnützigen GmbH Planetarium der Stadt Wolfsburg“ sowohl die Stadt Wolfsburg (49%) als auch die Stadt Braunschweig (12,8%) und die Landkreise Gifhorn (12,8%), Helmstedt (12,8%) und Peine (12,6%) beteiligt. Daraus lässt sich ableiten, dass sich die mit dem Engagement verbundenen Ziele geändert hatten und nicht mehr von persönlichen Interessen im direkten lokalen Umfeld bestimmt wurden²⁸, sondern überregionale kommunikative Wirkungsabsichten zum Inhalt wurden.²⁹

²⁶ vgl. Giddens 1996

²⁷ Mit dem Geschenk des Projektors setzte VW die Stadt unter Zugzwang für den Bau eines Planetariums

²⁸ Dies spielte sicherlich auch noch eine Rolle, die aber weniger dominant war.

²⁹ Dazu wächst die Ansicht, dass Wolfsburg sich inzwischen auf die Mechanismen eines Sozialstaates stützen dürfe und müsse.



Kunstmuseum Wolfsburg, 2006

Als nicht direkt der Volkswagen AG zuzuordnendes Projekt muss an dieser Stelle auf die Entwicklung des Wolfsburger Kunstmuseums eingegangen werden, dessen Planungen mit dem Jahr 1987 und der Gründung der „Kunststiftung Volkswagen Kunstmuseum Wolfsburg“³⁰ begannen. Zwar geht die Idee für das Kunstmuseum auf den ehemaligen VW-Vorstandschef Carl Horst Hahn zurück, die Finanzierung wird jedoch größtenteils von der Holler-Stiftung getragen³⁰. Zurück geht die Stiftung auf Asta Holler, der inzwischen verstorbenen Allein-Erbin der Volkswagen-Versicherungs-Dienst-GmbH³¹. Außerdem haben sich in der Initialphase Spender mit einmaligen Beträgen in Millionenhöhe daran beteiligt: Sabine Schweitzer und ihr Bruder Fritz Gumpert, Nachfahren des früheren VW- und Audi-Importeurs in Italien, Dr. Walter Haefner, Hauptaktionär der AMAG, Importeur für VW und Audi in der Schweiz, Mijndert Pon, Importeur für VW und Audi (Niederlande) sowie Roland D'leteren, belgischer Importeur für VW und Audi. Außerdem beteiligten sich die VW AG mit fünf Millionen Mark und die Stadt Wolfsburg mit einer Spende von fünf Millionen Mark sowie dem Grundstück an dem privaten Museums-Projekt. Aus dem 1989 ausgeschriebenen Architekten-Wettbewerb

³⁰ Die „Kunststiftung Volkswagen Kunstmuseum Wolfsburg“ bezieht ihre Mittel als Destinar der Holler-Stiftung, die 40% ihre Erträge zu diesem Zweck zur Verfügung stellt. Die Verwaltung der Kunststiftung erfolgt treuhänderisch über die Volkswagenstiftung in Hannover.

ging das Büro Schweger und Partner als Sieger hervor, 1994 wurde das Museum eröffnet und gilt heute als überregional bekannte Kunsteinrichtung mit einer geschätzten zeitgenössischen Kunstsammlung.

„Sie sollte doch etwas tun, für die Stadt, der sie soviel verdankt. Und diesen Gedanken hat sie aufgenommen.“

(Carl Horst Hahn zu Asta Holler, NDR Interview vom 28.03.2006, Kunstmuseum Wolfsburg)

Mit der Initiative für den Bau des Kunstmuseums und der tragenden Stiftung bildet sich ein völlig neuer Charakter gesellschaftlichen Engagements für die Stadt heraus - eine Stiftung hatte es bisher nicht in Wolfsburg gegeben (die VW-Stiftung bezieht sich auf ein größeres Umfeld und ist eher dem Land zuzuordnen)³². Ebenfalls neu war der Umstand, dass es sich hier um modernes unternehmerisches Mäzenatentum handelte und dass die Stiftung in gewisser Weise auch als Fundraising-Plattform dienen sollte. Unverkennbar ist außerdem, dass die Akteure aus einem unmittelbaren Identitätsbezug zur Stadt handelten und eine persönliche Verbundenheit damit ausdrückten. Die Begründung hierfür liegt aber auch darin, dass die Initiatoren schon früh mit dem Werk und der Stadt verbunden waren; Carl Horst Hahn war ab 1954 führend an dem Aufbau des Unternehmens beteiligt³³. Strategische Einflussnahme des Unternehmens auf die Stadt bzw. damit verbundene Forderungen sind für dieses Projekt nicht zu erkennen - Carl Horst Hahn gehört dem Kuratorium der Museumstiftung an, Entscheidungen über Ausstellungen werden jedoch nicht mehr wie in den 1950er oder 1960er Jahren durch VW-Vetos beeinflusst.

³¹ Die Volkswagen-Versicherungs-Dienst-GmbH (kurz VVD) war ein eigenständiges Automobilversicherungsunternehmen, das jedoch in seiner Tätigkeit an den Volkswagenkonzern gebunden war, Firmensitz war Wolfsburg. Inzwischen wurde das Unternehmen von der Volkswagen Financial Services AG übernommen (1999).

³² Seit 2006 besteht auch eine Privatstiftung von Carl Horst Hahn (<http://www.hahn-carl.de>) in Wolfsburg

³³ also auch am Aufbau der Stadt und einem damals geltenden engen Verhältnis von Werksführung und Stadt.

4.2 VW und Wolfsburg in der Krise

Mit dem Aufstieg Volkswagens zum Global Player waren in Wolfsburg zunächst die damit verbundenen Chancen und Erfolge eines weltweit erfolgreichen Unternehmens zu spüren. Die Zahl der VW-Angestellten hatte 1986 in Wolfsburg den Höchststand von 65.000 erreicht. Dem Werk ging es gut und damit auch der Stadt, die Bevölkerung vertraute der Stabilität des Werkes und war großteils von einer sicheren Arbeitssituation überzeugt. Die andernorts bereits durch verschärften globalen Wettbewerb eingesetzte ökonomische Strukturkrise blieb in Wolfsburg zunächst folgenlos, bis 1992/93 die Automobilindustrie ebenfalls in Schwierigkeiten geriet und ähnliche Deindustrialisierungsprozesse befürchtet wurden, wie sie bereits massiv in Oberhausen, Bremen oder ostdeutschen Städten eingetreten waren. Die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt schien am Standort Wolfsburg bzw. Deutschland grundsätzlich in Frage gestellt zu sein, zudem steckte die Automobilindustrie in einer teilweise selbstverantworteten Konjunkturkrise:

„In der Branche herrscht inzwischen Krisenstimmung, von konjunkturellen und strukturellen Problemen ist die Rede, und der Druck, Kosteneinsparungen und Strukturverbesserungen zu realisieren, ist groß. Die seit Jahren immer wieder vorgebrachte Warnung vor dem Aufbau von Überkapazitäten und einer Strukturkrise scheint sich mit dem Abflauen der Vereinigungskonjunktur zu bestätigen. Weltweit sinken die Gewinne der Automobilunternehmen, Verdrängungswettbewerb und Konkurrenzdruck nehmen auf Grund stagnierender oder sogar rückläufiger Nachfrage zu und intensivieren sich zusätzlich in dem Maße, wie durch interne Rationalisierungserfolge weitere Kapazitäten entstehen.“ (Schumann u.a. 1993, S. 62, in Harth u.a. 2000)

Der damalige Arbeitsdirektor und VW-Vorstand Peter Hartz schreibt unter Bezugnahme auf eine amerikanische Studie: *„Sie zeigte, dass japanische Werke mit halber Entwicklungszeit, halber Fertigungszeit, halbierten Qualitätsmängeln und hoher Kundenzufriedenheit ans Ziel gelangen. Alles gemessen am durchschnittlichen europäischen Hersteller. Schnell wurde die Brisanz dieser Aussage deutlich. Denn solche Wettbewerbsvorteile zählen unerbittlich, wenn der Absatz wegbricht und allein die Kosten-, Zeit- und Qualitätsspielräume das Überleben garantieren“ (Hartz 1994, S. 18)*

Die Belastung durch Überproduktion - weltweit wurden ca. $\frac{1}{4}$ Fahrzeuge zu viel produziert (10. Mio. Autos)³⁴ - und offensichtlich überholte Produktionsweisen verursachten beim

³⁴ u.a. eine Folge der Volumenstrategie, die auch bei Volkswagen seit den 1980er Jahren zu einer übermäßigen Ausweitung der Produktionsmenge führte.

Volkswagenkonzern 1993 weltweit einen Verlust von ca. 1 Milliarde Euro. Man ging für Deutschland von einem Personalüberhang von 30.000 Stellen aus, allein im Wolfsburger Werk wurden 10-15.000 überflüssige Stellen ausgemacht. Im Gegensatz zu den bisherigen Krisen war diese wirklich existenzgefährdend und konnte nicht durch fordistisch orientierte Rationalisierung oder Modifizierung schnell gelöst werden. Grund war auch ein bisher versäumter und verschleppter Strukturwandel, da man sich letztlich noch auf alte Produktionsabläufe stützte. Auch wenn inzwischen viele Abläufe automatisiert waren, blieb die grundlegende Arbeitsorganisation die gleiche. Das Ziel lautete deshalb in früheren Krisen nicht Reform, sondern Konservierung und Optimierung.

Konzernumbau:

Unter den inzwischen geltenden Voraussetzungen gerieten die defensive Haltung und die fordistische Logik der Unternehmensleitung jedoch unter Reformdruck. Auf Basis von kommunikativen Austauschprozessen von Belegschaftsvertretern, externen Managementberatern und Unternehmensleitung wurden deshalb zunehmend Konzepte entwickelt, um den Taylorismus zu überwinden. Mit der Orientierung auf japanische „Lean Production“-Modelle³⁵, die auch schon auf amerikanische Automobilunternehmen übertragen worden waren, begann ein Umbau der Arbeitsorganisation und eine langfristige Umorientierung. Ziel war ein Wandel von der fordistischen Logik der Massenproduktion zur flexiblen, innovativen Massenproduktion. Schwerpunkt der Bemühungen war somit die Vereinigung von Massenproduktion und Flexibilität. Es ging darum, eine möglichst differenzierte Produktpalette möglichst flexibel zu produzieren und gleichzeitig die positiven Skaleneffekte der Massenproduktion zu erzielen. Das Modell zielte auf den Formenwandel der Massenproduktion in Richtung eines global flexiblen Netzwerkes. Dazu sollte der internationale Konzernverband zu einem globalen Produktionsnetzwerk umgestaltet werden, das mit gleichen Produktionsplattformen agierte (Plattformstrategie).³⁶

Die weitreichenden Veränderungen wirkten sich besonders für die Zulieferbeziehungen und Beschaffungssysteme aus. Bereits 1993 wurde das Verfahren des „Forward and Global Sourcing“ eingeführt. Dieses zielte sowohl auf die Zentralisierung und Systematisierung der Beschaffungsentscheidungen als auch auf die Minimierung der Beschaffungskosten ab. In die-

³⁵ Schlanke Produktion (englisch lean production) bedeutete ursprünglich eine Verringerung der Produktionstiefe je Produktionsschritt und Werk ("Schlank durch Abspecken"). Dies wird dadurch ermöglicht, dass die der Endfertigung vorgelagerten Fertigungsschritte auf unterschiedliche Werke und Zulieferer im In- und Ausland ausgelagert werden. Die Mitarbeiter sollen verschiedene Aufgaben erledigen können, damit es nicht zur Monotonie kommt, entgegen monotoner Fließbandarbeit.

³⁶ vgl. Roost 2000, S. 285

sem Rahmen wurde bei Volkswagen ein überfälliger Akt der Entbürokratisierung in Gang gesetzt. Global Sourcing bezieht sich auf das Verfahren der weltweiten Beschaffung laufender Komponenten und Forward Sourcing auf die zukunftsgerichtete Beschaffung neuer Komponenten für künftige Produkte. Dieses Verfahren ist deshalb von Bedeutung, da es sowohl für die externen wie internen Zulieferer massive Konsequenzen hatte. Die externen Zulieferer wurden stärker an Volkswagen gebunden - sowohl hinsichtlich der Vernetzung für Entwicklungsprozesse als auch für die logistische Vernetzung nach dem just-in-time-Prinzip. Die logistische Vernetzung brachte eine räumliche Vernetzung mit sich – die gerade für den hier skizzierten Prozess entscheidend ist. Folglich wurde es für einige Lieferanten sinnvoll, sich am Produktionsstandort anzusiedeln. Auch die von der Unternehmensleitung teilweise geforderte Verantwortung, Produktionsaufgaben zu übernehmen, etwa spezielle Komponenten zu montieren, machte eine Ansiedlung von Zulieferern zur notwendigen Bedingung.

Der Flexibilitätsanspruch stellte aber auch die in der Produktion Beschäftigten vor neue organisatorische Bedingungen, sollte doch zum einen die Fließbandarbeit größtenteils aufgelöst werden und eine weniger monotone, aber anspruchsvollere Arbeitsweise in Gruppen eingeführt werden. Auf Produktionsspitzen und Konjunkturschwankungen sollte mit einem neuen flexiblen Zeitsystem und Beschäftigungsmodellen reagiert werden.

Aus dieser Situation wurde Anfang 1994 bei Volkswagen ein neues Arbeitszeitmodell unter dem Titel der „atmenden Fabrik“ entwickelt. Das neue und bis dahin einmalige Arbeitszeitmodell sah eine Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit um 20% von 36 auf 28,8 Stunden für die 100.000 Beschäftigten der westdeutschen VW-Werke vor, die jährlichen Einkommenseinbußen betragen 16%. Das Modell gibt jedoch keine neue Regelarbeitszeit vor, sondern vielmehr einen Rahmen für eine je nach Erfordernissen flexible Arbeitszeitgestaltung. Die „atmende Fabrik“ bedeutet also weder eine Beschränkung auf die 28,8-Stunden-Woche noch auf vier Arbeitstage. Sie ermöglicht sogar – wenn es die Auftragslage erfordert – eine Ausdehnung der Arbeitszeiten auf 38,8 Stunden. Die Umstellung auf die 28,8-Stunden-Woche bedingte im VW-Werk in Wolfsburg auch die Aufhebung des bis dahin geltenden Schichtsystems und die Einführung von 140 verschiedenen Arbeitszeitmodellen, die allerdings auf weniger Grundmodelle reduziert werden können.³⁷

Die neue Arbeitszeitstruktur und die Umstellung der Arbeitsorganisation im Konzern wirkten sich neben der Krise in besonderem Maße auf den Standort Wolfsburg aus. Da Volkswagen in

³⁷ Die 4-Tage-Woche mit einem regelmäßigen bzw. rollierenden freien Tag, die Fünf-Tage-Woche mit verkürzter Tagesarbeitszeit und die Fünf-Tage-Woche mit in regelmäßigen Wochenblöcken zusammengefassten Freischichten. Diese Grundmodelle variieren im produzierenden und produktionsunabhängigen Bereich. Während die Arbeitszeitverkürzung im direkten Produktionsbereich primär in Modellen der Fünf-Tage-Woche umgesetzt wurde, dominiert in den produktionsunabhängigen indirekten Bereichen die 4-Tage-Woche.

der Phase der internen Konsolidierung und Neuorganisation zunächst mit sich selbst beschäftigt war, kam es zu einem erkennbaren partiellen Rückzug des Konzerns aus der Stadt. Bei der Umstellung auf das neue Arbeitszeitmodell wurden offensichtlich kaum die Auswirkungen für die Stadt und die Lebensführung der Beschäftigten berücksichtigt³⁸. Dies wird schon durch die schnelle Einführung des Programms deutlich, welches innerhalb von nur 6 Wochen erarbeitet, beschlossen und umgesetzt wurde – somit blieb auch wenig Zeit für eine öffentliche Auseinandersetzung.

In Reaktion auf die Krise setzte der Volkswagenkonzern zudem fest, künftig die Mitarbeiterzahl am Standort Wolfsburg bei 50.000 einzufrieren – also bei Bedarf an anderen Standorten aufzustocken, jedoch bei Krisen den Standort Wolfsburg zu unterstützen und die Zahl der Beschäftigten konstant beizubehalten. Diese Grundsatzentscheidung wurde unter den damaligen Bedingungen als das Ende des bisher gewohnten Wachstums der Stadt angesehen – die Stadt wurde schlagartig mit ihren Problemen konfrontiert, die ebenso wie im Werk schon seit Jahren verschleppt worden waren.

Erkannte Defizite im fordistischen Wolfsburg

Mit den Strukturmaßnahmen im Werk Wolfsburg sah sich der Konzern gezwungen, von 1990 bis 1996 die Zahl der Beschäftigten von 60.000 auf 45.000 zu senken. Die Arbeitslosenquote der Stadt stieg in der Folge von 7,5% auf 17,5%. Die Belastung durch die weltweite Automobilkrise und die Erkenntnis, dass mit der Neustrukturierung des Konzerns die Stadt ihr funktionales Gegenüber verlor, somit inkompatibel würde, führte zu einem eigenständigen Problembewusstsein und zur Formulierung lang unbeachteter bzw. geduldeter Defizite der städtischen Struktur:

- entgegen der allgemeinen Entwicklung der Tertiärisierung hatte Wolfsburg noch immer einen stark unterentwickelten Dienstleistungsbereich (Bundesdurchschnitt 50%, Wolfsburg 20%). Zudem war der Mittelstand relativ schwach ausgebildet, was sich auch in der unterdurchschnittlichen Zahl von Firmenneugründungen ausdrückte (30% hinter dem Bundesdurchschnitt, 1998).
- Wolfsburg hatte in den vergangenen Jahren nicht an der Entwicklung des sich zuspitzenden städtischen Wettbewerbs teilgenommen, es fehlten folglich Erfahrungen in der Selbstdarstellung und Vermarktung sowie eine strategische Außendarstellung

³⁸ vgl. Hielscher, V./ Hildebrand, E. Leben und Arbeiten in der atmenden Fabrik – die Folgewirkungen flexibler Arbeitsmuster für die Lebensführung der Beschäftigten in Mückenberger, U. u.a. 2002, S. 55

- Die Nachteile der (Beschäftigungs-)Monostruktur zeigten sich vor allem in der Arbeitsmarktanfälligkeit: So konnte Wolfsburg schnell von der Stadt der Vollbeschäftigung zur Stadt mit massiver Arbeitslosigkeit mutieren
- Die städtische Verwaltung war aufgrund der meist gesicherten und üppigen Geldzuflüsse aus der Gewerbesteuer starr und schwerfällig geworden, längst notwendige Reformen, wie sie in anderen Städten stattfanden, etwa Rationalisierung oder Auslagerung, wurden nicht für nötig erachtet.
- Die mit der deutschen Wiedervereinigung gehegten Erwartungen, Wolfsburg würde seine geographisch bedingten Standortnachteile verlieren, erfüllten sich nicht. Schlimmer noch: durch günstigere Lohnverhältnisse in anderen Regionen drohte neue Konkurrenz
- Die eingeschränkte Attraktivität der Innenstadt konnte nicht den Kaufkraftverlust in die umliegenden Regionen verhindern
- die traditionelle Wohnungspolitik und der geförderte Wohnungsbau wurde durch den Boom peripherer Einfamilienhaussiedlungen und den Abzug in Nachbargemeinden abgelöst
- durch die unsichere Situation bei Volkswagen wurde das Identitäts- und Zugehörigkeitsgefühl der Wolfsburger Bürger zur Stadt geschwächt. Der geschichts- und geschichtsarmen Stadt drohte ein massiver Abzug relativ mobiler Bevölkerungsschichten
- der Umbau des Konzerns, die differenziertere Arbeitsorganisation und die zunehmende Heterogenität der Beschäftigten veränderte zusehends die Wolfsburger Sozialstruktur. Die städtische Struktur und das soziale und kulturelle Angebot waren jedoch auf eher auf eine homogene (Arbeiter-)Bevölkerung ausgelegt – es fehlten geeignete Einrichtungen für die Ansprüche höher Qualifizierter, aber auch Angebote für Touristen. Das Konzept der „atmenden Fabrik“ bewirkte zudem einen neuen Rhythmus und Umgang mit der (Frei-)Zeit: War bisher der Takt der Stadt durch die Schichtarbeit vorgegeben, erforderte das neue flexible System nun auch eine neue Organisation von Stadt und Bewohnern.³⁹ Die neue Zeitpolitik wurden somit zu einem Gestaltungsfaktor mit deutlichen Auswirkungen auf die städtische Struktur⁴⁰. In diesem Zusammenhang wurde die mangelnde Flexibilität der Nutzbarkeit städtischer Infrastrukturen besonders deutlich.

³⁹ Teilweise waren die Beschäftigten mit dieser neuen Eigenverantwortung überfordert und konnten etwa mit dem Mehr an Freizeit die Zeit weniger dazu nutzen, Freunde oder Bekannte zu treffen, da es Koordinierungsprobleme gab.

⁴⁰ vgl. Mückenberger U., u.a., 2002, S. 57/ Harth A., 2000, S.136

- Aspekte des demographischen Wandels wirken sich auf die Stadt in besonderem Maße aus, da zunehmend Ältere aus dem VW-Werk freigesetzt werden und die Stadt durch ihre bis dahin ungebrochene Wachstumsphase von einer relativ jungen Bevölkerungsstruktur geprägt war⁴¹

Nachdem die Stadt einen Prozess der Selbstreflexion erlebte und erkannte, dass sie von der Spitzenposition auf den letzten Rang abzurutschen drohte, kam es zu einer Aufbruchstimmung: Die Krise wurde dabei als Chance zur Neuorientierung interpretiert. Ausgangspunkt und zugleich erklärtes Ziel der darauf folgenden Entwicklungsstrategien war die Emanzipation und weitmögliche Unabhängigkeit insbesondere vom VW-Werk. Volkswagen blieb deshalb vorerst im Hintergrund, zumal der Konzern mit dem eigenen Umbau beschäftigt war. Die Suche nach Lösungen fiel in Wolfsburg besonders schwer, da der Stadt Traditionen und Institutionen fehlten, die über viele Jahre und aus eigener Krisenerfahrung heraus hätten wachsen können. Es fällt auf, dass Organisationen der neuen sozialen Bewegungen und des Selbsthilfesektors in Wolfsburg mit deutlicher zeitlicher Verzögerung und nach auswärtigen Vorbildern entstanden – die mangelnde Krisenerfahrung der Volkswagenstadt ist die Kehrseite der Wohlstandsgeschichte. Genau betrachtet, war die Stadt durch die Krisenfestigkeit des Unternehmens in der Ausbildung eigener Hilfsmittel unterentwickelt.

Zusammengefasst, fokussierten sich die Anstrengungen der Stadt in dieser Zeit auf die Abfassung eines Leitbildes, das die lokalen Akteure in einem Bündnis vereinen sollte. Nach einer Einordnung von Franz (1997) in Harth (2000) kann hier von einem „lokalen Bündnis“ als „neuem urbanen Regime“ ausgegangen werden. *„'Lokale Bündnisse' setzen sich demgegenüber vorzugsweise aus Vertretern lokaler Wirtschaftsverbände, Unternehmen, Gewerkschaften, Vereine und Parteien zusammen, die aufgrund multipler Positionen in diesen Organisationen dichte Netzwerke bilden. (...) Als politische Durchsetzungsstrategien werden kommunikationsaufwendige runde Tische, Inkorporierungen und konzentrierte Aktionen favorisiert, wobei Aspekte lokaler Wohlfahrtsmaximierung und kaum überlokale Zielsetzungen im Mittelpunkt stehen. Diese Strategie setzt auf lokalen Konsens und kann somit auf soziale Integration hin orientiert angesehen werden.“* (Franz P., *Was kann Stadt heute noch leisten?*, in *Die Alte Stadt*, 4/1997: 304f.)

Die in Wolfsburg eingeleiteten Programme wie die Gründung der Gesellschaft für Wirtschaft- und Beschäftigungsförderung (GWB) 1994 zeigten mit der Ansiedlung neuer Unternehmen und der Entstehung von ca. 2000 Arbeitsplätzen erste Ergebnisse. Zudem wurden Organisa-

⁴¹ angelehnt an Harth u.a. 2000

tionen gegründet (City Marketing und Tourismus Wolfsburg e.V.), die die touristischen und städtischen Qualitäten Wolfsburgs vermarkten sollten – gleichzeitig war damit das Ziel verbunden, die Identifikationsdefizite der Bewohner abzubauen und die Innenstadt zu beleben. In diese Bemühungen wurden die vorhandenen und gerade neu entstehenden Attraktionen der Stadt eingebunden: etwa das neue Kunstmuseum, aber auch das geplante innerstädtische Einkaufszentrum der ECE⁴². Auf Seiten der Verwaltung wurden in dieser Phase nicht nur Verschlinkungsprozesse wie die Auflösung der Hochbauabteilung realisiert, sondern auch die wirtschaftliche Orientierung als „unternehmerische Stadt“ in die einzelnen Abteilungen übertragen. Der neue ICE-Anschluss des Wolfsburger Bahnhofs 1997 verbesserte dabei deutlich die Erreichbarkeit und löste die bisherige Automobilabhängigkeit der Wolfsburger auf.

Trotz dieser beachtlichen Erfolge wurde jedoch schnell klar, dass an dem Bestreben, sich vom Volkswagen-Werk zu emanzipieren, nicht wirklich festzuhalten war und die Entwicklungsstrategie durchaus mit den vom Konzern vorgegebenen Standortbedingungen und der Autoproduktion verbunden sein könnte. Nachdem sich Stadt und Konzern in der Krise zurückgezogen und Neuorientierung gesucht hatten, konnte nun in neuer Weise aufeinander zugegangen werden. Aufgrund des wieder erstarkten Geschäfts der Volkswagen AG ergaben sich neue Möglichkeiten für die Stadt, die nun wieder ausreichende Einnahmen aus Gewerbesteuern verzeichnete – das vorher formulierte Streben nach Emanzipation und einer neuen Strategie auf der Basis „lokaler Bündnisse“ wurde schnell wieder außer Kraft gesetzt und wich einer neuen Wachstumsstrategie, die sich in bisher stärkster Weise auf das VW-Werk bezog.

Mit der neuen Wachstums-Euphorie und der Ausrichtung des VW-Konzerns als globalem Mobilitätsdienstleister wurde in Wolfsburg ein Paradigmenwechsel in der Positionierung der Stadt vollzogen: Im Mittelpunkt stand fortan die Aufgabe, durch Stärkung der Wirtschaftsstrukturen die Stadt für eine globale Städtekonkurrenz auszubauen. Unter dieser transformativen Zielsetzung begriff sich Volkswagen als starker städtischer Akteur und brachte sich massiv mit Ideen und Vorstellungen in die Stadtentwicklung ein.

Angesichts der gemeinsamen Zielsetzung von Stadt und Unternehmen wurde bald von einem „neuen Wolfsburgbewusstsein“ gesprochen, das auf enger Zusammenarbeit der Akteure basiert und gleichsam eine gestärkte Identität nach außen transportiert. Das manifestierte sich dem „Trend“ entsprechend in einem materiellen wie symbolischen Gestaltungswillen, der sich an urbanen Großprojekten orientiert. *„Das große Ereignis schafft einen Kristallisationspunkt,*

⁴² Die ECE eröffnete 2001 in der Porschestraße die City-Galerie!

auf den hin divergierende Interessen jenseits eingefahrener Konflikte gebündelt werden können (...), und er bietet Visionen, vor denen lokale Widerstände gegen den Umbau der Stadt als kleinkariertes Eigennutz erscheinen“ (Häußermann, Siebel 1993, S.23) Die vor diesem Hintergrund entstehenden Projekte sind demnach von einer „Festivalisierung der Stadtpolitik“ gekennzeichnet, die in diesem Fall von der Stadtentwicklungsstrategie der Volkswagen AG als imagefördernd unterstützt wird. Wolfsburg wird auf diese Weise auch zu einer neuen Kommunikationsplattform für den Konzern.

Die Konsequenz ist eine neue Form gesellschaftlicher Verantwortung und Engagements der Volkswagen AG am Standort Wolfsburg, die in verschiedenen Projekten und Kooperationsformen umgesetzt wird.

4.3 Die neue Form gesellschaftlicher Verantwortung bei VW

„Volkswagen überreicht der Stadt zum Geburtstag diesmal keinen neuen Konzertsaal, keine neue Kunsthalle – sondern ein Konzept, das die Verbundenheit des Unternehmens mit der Region und seine Verantwortung ihr gegenüber viel besser dokumentiert: die AutoVision.

Unter diesem Namen ließ der Konzern von McKinsey eine Strategie entwickeln, die Wolfsburgs Wirtschaft wiederbeleben, dynamisieren und dauerhaft verbessern soll. Und zwar nicht irgendwann. Sondern schnell: Der damalige VW-Personalvorstand Peter Hartz versprach den Stadtvätern, dass die AutoVision die Arbeitslosigkeit innerhalb von nur fünf Jahren halbieren werde. Was macht man mit so einem Geschenk? Am besten bestmöglich umsetzen: Um die AutoVision Wirklichkeit werden zu lassen, gründen Wolfsburg und Volkswagen nach dem Modell der Public Private Partnership eigens ein gemeinsames Unternehmen, die Wolfsburg AG.“

(Volkswagen AG CSR Bericht, 2006)

Autovision und Wolfsburg AG

Auch wenn letztlich beide - sowohl Stadt als auch Volkswagen AG – ihre Strategien auf Großprojekte mit imagestärkender Außenwirkung orientierten, kam es bis Ende der 1990er Jahre noch zu unabhängigen Entwicklungsschritten auf dem jeweiligen Territorium. Die Stadt initiierte Projekte zur Erweiterung des Erlebnis- und Freizeitangebots: Eine neue Sportarena für den VfL Wolfsburg, ein neues Erlebnis- und Freizeitbad und das Phaeno Science Center sind die Schwerpunkte dieser Entwicklungsziele. Auch wenn hier Unterstützung von Volkswagen durchaus erwünscht ist, werden die Vorhaben zu diesem Zeitpunkt in erster Linie von der Stadt gesteuert. Die Volkswagen AG beschließt in dieser Zeit den Bau der „Autostadt“, einem Erlebnispark zum Thema Automobilität, dem ein Neuwagen-Abholzentrum angeschlossen ist. Die Entwicklung von Science Center und Autostadt und ihr wechselseitiges Verhältnis sollen nun näher betrachtet werden und das neue Verhältnis von Stadt und Unternehmen charakterisieren, das letztlich im Konzept der Autovision seinen Ausdruck findet. Die Autovision stellt mit der Wolfsburg AG als PPP zwischen Stadt und Volkswagen eine neue Kooperationsform dar, die für VW eine Corporate Social Responsibility-Maßnahme für den Standort darstellt.

Die Autostadt

Mitte der 1990er Jahre entwickelte VW die Idee eines neuen Auslieferungszentrums. Anlass hierfür war die zunehmende Bedeutsamkeit, eine emotionale Bindung der Kunden an das Produkt Auto zu erzeugen. Die Abholung des Autos sollte zu einem umfassenden Erlebnis werden, das Auto dabei eine nachhaltige Identifikation und eine intensive Markentreue unterstützen. Nachdem zunächst noch andere Standorte für die neue „Autostadt“ als Möglichkeit erwogen wurden (die Nachbarstadt Gifhorn beispielsweise), entschied sich die Unternehmensleitung letztlich und auf Bitten der Wolfsburger Stadtregierung, das Bauvorhaben am Sitz der Unternehmenszentrale zu errichten.



VW Autostadt, Wolfsburg

Als externes Projekt der EXPO 2000 Hannover entstand somit auf 25 Hektar des VW-Firmengeländes ein auf das Thema Automobilität gerichteter Themen- und Erlebnispark, der vom so genannten Nordkopf Wolfsburgs über eine Brücke erreicht wird⁴³ - ein architektonisches ‚Mixtum compositum‘, das nach den Plänen des Architekten Gunter Henn erbaut wurde. Ziel war die Verbindung von Erlebnisswelt-Konzept und „Corporate Identity“ des VW-Konzerns. Dies findet Ausdruck im „Konzernforum“, durch das die Autostadt erschlossen wird, im Automuseum (Zeithaus) und dem Auslieferungszentrum, dem die beiden stadtbildprägenden Autotürme angeschlossen sind. Zudem befinden sich in der parkähnlichen Anlage mit Wasserlandschaften die Markenpavillons, die exemplarisch das Angebot und die globale Diversifizierung der Marken der VW-Gruppe präsentieren (VW, Skoda, Seat, Audi, Bugatti, Lamborghini und Bentley). Neben der Betrachtung von Automobilgeschichte und -gegenwart

⁴³ Die Idee der Umsetzung entstand aus den ersten Planungen des Konzerns, sich auf der EXPO 2000 in Hannover zu präsentieren. Im Zuge der Expo-Planungen wurde der Konzern von der Landesregierung darum gebeten, mit einem umfassenden Projekt an der Weltausstellung mitzuwirken. Es wurde jedoch im Zuge der Ausarbeitung der ersten Konzepte deutlich, dass es einen hohen Kostenaufwand für den Konzern bedeuten würde und letztlich

kann der Besucher (Kunde oder Abholer) in der Autostadt an kulturellen Veranstaltungen (etwa den Moviementos-Festwochen) oder Aktivitäten zum Thema Mobilität teilnehmen. Auf einem Geländeparcours können Modelle des VW-Geländewagens (SUV) Touareg getestet werden, mit einem durch die Produktionshallen fahrenden Besucher-Zug kann das VW-Werk besichtigt werden. Ein Fünf-Sterne-Hotel, das Ritz Carlton am Park, befriedigt die Ansprüche exklusiver Kunden. Zudem soll die Anlage einen von VW selbstgestellten Bildungsauftrag zum Thema Mobilität erfüllen, der besonders auf Kinder und Jugendliche ausgerichtet ist, denen ein „verantwortungsvoller“ Umgang, natürlich mit Produkten der Volkswagen AG, vermittelt werden soll.⁴⁴

„Vorsicht, Umsicht und Rücksicht im Straßenverkehr erlernen kleine Besucher auch in der Autostadt, am Sitz der Konzern-Zentrale in Wolfsburg. Zuerst geht es ins Kino. Dort werden die Regeln vermittelt, die für Gehweg, Radweg, Zebrastreifen, Ampel und fließenden Verkehr gelten. Dann schlüpfen die Kleinen zum ersten Mal selbst in die Rolle des Autofahrers und lenken elektrisch angetriebene Mini-Beetles durch den Straßenparcours. Halten bei „Rot“, Rechts vor links, Vorfahrt achten – alles kein Problem mehr nach den fünfzig Minuten im LernPark. Dabei müssen sich die Eltern nicht darum sorgen, dass ihre fünf- bis elfjährigen Sprösslinge etwa mit überhöhter Geschwindigkeit unterwegs sein könnten: Bei vier km/h ist nämlich Schluss. Zum Andenken erhält jedes Kind seinen ersten Führerschein – mit Porträtfoto und Namen.“ (VW-CSR Bericht 2006, S. 100)

Die Entscheidung Volkswagens, die Autostadt in Wolfsburg zu bauen, wird sowohl von der Stadt als auch von VW als neues Bekenntnis zu Wolfsburg kommuniziert. So heißt es in einem VW-Prospekt, „VW bekenne sich zu Wolfsburg als Konzernsitz und Hauptstadt des Unternehmens“. Die „Neue Autostadt“ soll als Symbol die aufgekommenen Befürchtungen widerlegen, VW könne die Konzernspitze aus Wolfsburg verlagern. Das erlebnisorientierte Großprojekt stellte wie prognostiziert ein (touristisches) „Highlight der Stadt“ dar und wurde zur Initialzündung einer Neuausrichtung der Stadtentwicklung⁴⁵, die sich mit weiteren Großprojekten auf eine imagewirksame Städtekonkurrenz vorbereiten soll. Die bislang eher vernachlässigte touristische Ausrichtung kann folglich auch auf die Ansprüche der Stadt übertragen werden.

das Projekt nur für einige Monate bestand hätte. Ein Projekt von dauerhaftem Nutzen wurde deshalb vorgezogen, die „Autostadt“.

⁴⁴ Die Autostadt wird vom niedersächsischen Kultusministerium als „außerschulischer Lernort“ gefördert.

⁴⁵ vgl. Roost 2008, S. 287

Der geforderte Wandel zu einer dienstleistungsgeprägten Wirtschaftsstruktur wird mit den in der Autostadt neu geschaffenen Arbeitsplätzen deutlich markiert – allerdings muss auch festgestellt werden, dass zunächst Arbeitsplätze im Bereich niedrig qualifizierter Tätigkeiten geschaffen wurden - eine Reaktion auf die inzwischen weniger benötigten bzw. freigesetzten Arbeitskräfte bei VW.

Der mit der Autostadt neu entstandene territoriale Kommunikationsanspruch zeigt deutlich den hiermit eingeleiteten Paradigmenwechsel bezüglich der gesellschaftlichen Verantwortung des Konzerns – beschränkten sich bislang die von VW initiierten gesellschaftlichen Engagements in Wolfsburg auf eine funktionale Gestaltung der Stadt und wurden eher intern kommuniziert so wird mit der neuen Gestaltung der Anspruch verfolgt, Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung strategisch für die Kommunikation nach außen zu nutzen und die Marken VW und Wolfsburg zu stärken. Dieser Anspruch von VW formulierten Schlüsselwerten Qualität, Sicherheit, Umweltfreundlichkeit und gesellschaftlicher Verantwortung wird somit auf über das Firmengelände hinausgehende Projekte übertragen.

„Die Autostadt bietet als Kommunikationsplattform des Volkswagen-Konzerns eine Themenwelt mit Veranstaltungen, Ausstellungen und zahlreichen gastronomischen Angeboten. Am Standort Wolfsburg macht die Autostadt GmbH mit 900 Mitarbeitern den Konzern, seine Kultur und seine Marken jährlich für mehr als zwei Millionen Besucher und Programmteilnehmer in allen Facetten lebendig. Sie stellt damit eine ideale Plattform für den Austausch mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen dar, baut Beziehungen zur Bevölkerung auf und schafft Akzeptanz in der Öffentlichkeit, bei Nachwuchskräften und bei Partnern. Nicht zuletzt ist sie eine Botschafterin der Konzernvision einer nachhaltigen Mobilität. Denn mit ihrem Programm bietet die Autostadt Menschen jeden Alters einen Zugang zum Thema Mobilität und regt zum Nachdenken an. Sowohl bei Kunden, die ihr Auto persönlich in Wolfsburg abholen, als auch bei potenziellen Neukunden erhöht sie die Sympathie für den Volkswagen-Konzern.“ (Auszug aus dem VW-Nachhaltigkeitsbericht 2005/2006)

So wird letztlich auch die in der Autostadt inszenierte Stadtkonstruktion und Stadtauffassung auf Wolfsburg übertragen, wie die im Folgenden beschriebene Entwicklung zeigt.

Zur Autostadt: Glaube, Liebe, Auspuff – Der VW-Konzern baut sich eine eigene Stadt – und verklärt den Autokult zur Religion, Hanno Rauterberg in Die Zeit, 36/1999:

„Auch deshalb nennt Dr. Henn sein Projekt eine Stadt: um mit diesem Wort etwas Wirklichkeit einzufangen. Natürlich ist dieser Sinn- und Unsinnspark alles andere als städtisch. Hier gibt es keine Bewohner, erst recht keine Bürger, sondern nur Benutzer. Außerdem ist montags geschlossen. Und doch suggerieren die Bauten eine urbane Vielfalt, so wie es viele der Freizeitparks, Einkaufszentren und Mega Malls tun. Die Autostadt wie die DaimlerCity in Berlin ersetzen die öffentlichen Orte, die erst von der Autogesellschaft plattgemacht wurden. Ausfallstraßen, Motorenlärm, Eigenheim und Industriegebiete haben die Urbanität ausgetrieben, jetzt wird sie mit größtem Aufwand reanimiert. Der Konzern als Familie, als Sinnstifter und Lebenspartner. Ohne Skrupel macht man sich dabei die Zeichen und Begriffe der klassischen Bürgergesellschaft zu Eigen, man spricht von Forum und Piazza, inszeniert Räume fürs Kollektiv und für das Individuum. Auch in der Autostadt, im Spannungsfeld des mächtigen Glasriegels und der kleinen Tempel, leben die Prinzipien der Stadt wieder auf, die Vielfalt, das Widersprüchliche, die Gemeinschaft, die Vereinbarkeit des Unvereinbaren, von Bugatti und Beetle, wird hier eingelöst. Die Muster des Urbanen verwandeln sich zu Leitmotiven eines Weltkonzerns.“⁴⁶

Die parallel dazu errichtete „Gläserne Manufaktur“ in Dresden entstand vor demselben Hintergrund. In der als Kulturbau vermarkteten Industriearchitektur wird seit 2002 das VW-Luxusmobil Phaeton öffentlich sichtbar gefertigt. Das Luxuriöse wird hier mit dem Populären verbunden und zu einem weiteren touristischen innerstädtischen Ziel der Dresden-Besucher. Klassische Gegensätze scheinen hier aufgehoben: die Trennung von Arbeit und Konsum, von Theater und Alltag, von Museum und Montage, von Industrie- und Wohnquartier gibt es in der VW-Sphäre nicht mehr. (vgl. Die Zeit, 36/1999)

„Seit der zweiten Hälfte der 90er Jahre zeigt die Unternehmenspolitik in der Frage der regionalen Einbettung der Standorte eine eigentümliche Ambivalenz: Einerseits wird auf eine harte, an Kostenkalkülen orientierte flexible Produktions- und Standortpolitik abgestellt, in der

⁴⁶ siehe auch Hanno Rauterberg in Centrum, Jahrbuch Architektur und Stadt 2000-2001, Das Ich-Mobil, 2000, S. 137: „Vielmehr interessiert sich der Konzern für die Lücke, die durch Zerfransung und Auflösung der traditionellen Stadt entstanden ist: Er bedient das Bedürfnis nach Urbanität, indem er sie simuliert. Seine nun entstandenen Bauten suggerieren eine Vielfalt, so wie es viele der Freizeitparks, Einkaufszentren und Mega-Malls tun. Die VW-Stadt wie die Daimler-City in Berlin ersetzen die öffentlichen Orte, die erst von der Autogesellschaft plattgemacht wurden. Ohne Skrupel eignet man sich dabei die Zeichen und Begriffe der klassischen Bürgergesellschaften an, man spricht von Forum und Piazza, inszeniert Räume fürs Kollektiv und für das Individuum. Was den Konzern also letztlich interessiert, ist der Mythos Stadt.“

jeder der in- und ausländischen VW-Standorte um die Produktionsaufträge für die einzelnen Automodelle konkurrieren muss. Die Entscheidung, welches Teil bzw. welcher Automobiltyp an welchem Standort gebaut wird (und dort für die nächsten 4 bis 6 Jahre Arbeitsplätze sichert), wird zunehmend flexibler getroffen („benchmarking“). Auf der anderen Seite stehen Maßnahmen zur langfristigen Stärkung des Stammwerkes in Wolfsburg und zur regionalen Neueinbindung des Unternehmens. Ein spektakuläres Beispiel dafür ist sicherlich der Bau der „Autostadt Wolfsburg“, das der Konzern nicht nur als Auslieferungs- und Marketingprojekt, sondern explizit auch als ein Bekenntnis für den Standort und die Region verstanden wissen will“ (Mückenberger 2002 , S.56) (siehe Nachhaltigkeitsbericht VW)

Das Phaeno „Science Center“

Mit der Entscheidung Volkswagens, die „Autostadt“ zu bauen, kam in Wolfsburg die Diskussion auf, wie die Stadt künftig von den zu erwartenden Besucherströmen profitieren könne. Die Besucher sollten motiviert werden, neben ihrem Primärziel „Autostadt“ auch die eigentliche Stadt zu besuchen und hier zu übernachten. Neben den ökonomischen Effekten sollte auch die sonst eher unbeachtete Innenstadt (Porschestraße) Belebung erfahren. Angesichts der zu überwindenden Strecke zwischen Bahnhof und Autostadt (die meisten Autoabholer wurden mit dem Zug erwartet) wurde erkannt, dass die Besucher möglichst auf diesem Weg für die Stadt begeistert werden müssten. Der bislang unterentwickelte Bereich „Nordkopf“ wurde nach einigen Planungsideen schließlich mit einer Brücke über den Mittellandkanal aufgewertet – womit gleichzeitig die Autostadt als Weiterführung der Porschestraße fußläufig erschlossen wurde. Nachdem erste Entwicklungsideen für den Platz vor der Brücke zur Autostadt als zu „kleinkariert“ verworfen wurden (Stadtforum als Empfangsgebäude mit Informationen zu Geschichte und Attraktionen), setzte sich die Vorstellung durch, der Autostadt ein ebenfalls spektakuläres Erlebniskonzept entgegenzusetzen. Aufgrund der traditionellen Technikorientierung der Stadt entstand die Idee einer publikumsnahen Präsentation von Naturwissenschaft und Technik im Sinne des „Edutainment“. Nach amerikanischem Vorbild wurde der Bau eines „Science Centers“ beschlossen, der auch als Dokumentation des „Selbstbehauptungswillens der Stadt gegenüber VW“ gesehen wurde.⁴⁷ Aus dem 1999 ausgelobten Wettbewerb ging der Entwurf Zaha Hadids als Siegerprojekt hervor, das 2005 eingeweihte Gebäude erhielt den Namen „Phaeno“-Wissenschaftsmuseum. Es umfasst 250 Experimentierstationen zu naturwissenschaftlichen Themen, die von dem Amerikaner Joe Ansel zusammengestellt wurden.

⁴⁷ vgl. Protokoll der Ratssitzung vom 21.07.1999

Von Ansel wurden bereits andere solcher Orte der „Wissenschaft zum Anfassen“ ausgestattet, wie das „Exploration“ in San Fransisco. Die „inszenierte Wissenschaft“ im Phaeno richtet sich vor allem an Schüler, die inzwischen in Gruppen die neue Wolfsburger Attraktion besuchen. Kritisch wird bemerkt, dass es sich hier um den „teuersten Kinderspielplatz Deutschlands“ handle. „Hätte man nur die Hälfte der auf 80 Millionen angestiegenen Gesamtkosten dieses Projektes in die Hand genommen und einen Masterplan zur Aufwertung der Innenstadt aufgelegt, eine Art Agenda 2010 der Stadtentwicklung - was hätte man für Wolfsburg nachhaltig bewegen können?“ (in *Die Welt* 25.11.2005, *Betonklunker – Wolfsburg hat sich ein „Science Center“ geleistet. Es hätte besser in Stadtreparatur investiert; von Rainer Hau-brich*). Deutlich wird damit das Ergebnis einer Nacheiferungseuphorie der Wolfsburger Stadtregierung, die der Autostadt mit einem eigenen Projekt entgegentreten wollte, andererseits auch dazu aufgefordert wurde.⁴⁸ Die später wieder angespannte Finanzsituation durch ausbleibende Gewerbesteuereinnahmen im Zuge der Volkswagenkrise 2005 hat der Stadt jedoch auch ihre Schwächen neu aufgezeigt.⁴⁹



Phaeno Wolfsburg, 2006

⁴⁸ vgl. Planetariumsprojekt

⁴⁹ was sich auch für die hier später beschriebenen Entwicklungen zeigt

Nachvollziehbar ist deshalb, dass nach der Finanzierung des Gebäudes durch die Stadt für dessen Betrieb ein Finanzierungsmodell gewählt wurde, das externe Ressourcen einbindet. Das Phaeno wird aus diesem Grunde mit der „Stiftung Phaeno“ organisiert, dessen Leiter z.Zt. der Projektinitiator und ehemalige Kulturdezernent Wolfsburgs, Dr. Wolfgang Guthardt ist. Der Astronaut Dr. Ulf Merbold ist Präsident der Stiftung. Die phäno-Betriebsgesellschaft mbH übernimmt als „Tochter der Stiftung“ den gesamten Betrieb – inklusive Ausstellungen, Events und kommerziellen Einrichtungen. Als finanzierende Stiftungspartner treten verschiedene regionale und überregionale Unternehmen auf, Volkswagen als größter privater Geldgeber wird als „Leading Partner“ bezeichnet. Über die Höhe der einzelnen Engagements wurde Stillschweigen vereinbart – wie alle Stiftungspartner ist die VW AG mit dezenter Werbung im Phaeno vertreten. Über ein direktes Mitspracherecht in entscheidenden Gremien ist nichts bekannt.

Die Stiftung wurde mit der klaren Aufgabe des Fundraisings gegründet, Spenden und Zustiftungen anzuregen und diese durch Eintrittserlöse von erwarteten 250.000 Besuchern pro Jahr und weitere Einnahmequellen (Museumsshop, Gastronomie, etc.) zu ergänzen.

Die Autovision

Nachdem Autostadt und Phaeno jeweils von Konzern und Stadt nahezu separat und auf eigenem Territorium entwickelt wurden, setzt die „Autovision“ auf ein umfassenderes und integriertes Konzept der Stadtentwicklung, das unterschiedliche Aspekte der Wirtschafts- und Standortförderung integriert. Dabei wird dem VW-Stammsitz Wolfsburg eine neue Repräsentationsfunktion zuteil, imagewirksam charakterisiert durch neue Erlebnisfunktionen. Die Autovision wurde in erster Linie auf Initiative des Konzerns veranlasst und durch die Unternehmensberatung McKinsey erarbeitet – einige städtische Vertreter wirkten eher am Rande mit. VW betrachtet und kommuniziert einerseits die Autovision als Projekt einer territorialen Verantwortung Wolfsburg gegenüber⁵⁰, andererseits formuliert der Konzern damit den Anspruch, die Stadt nach den eigenen neuen Ansprüchen mitzugestalten. Anlässlich des sechzigsten Geburtstags der Stadt Wolfsburg 1998 präsentierte VW das Konzept der Autovision als Geschenk für Stadt und Region. Der Stadtrat beschloss daraufhin, einen eigenen Beitrag zu leisten, das Konzept zu unterstützen und die entsprechenden Verwaltungsakte einzuleiten.⁵¹ Ziel der Autovision war primär die Reduzierung der Arbeitslosigkeit (Halbierung innerhalb von fünf Jahren, von 6800 auf 3400) und zwar durch neue Beschäftigungsfelder insbesondere im Dienstleistungsbereich sowie durch die Diversifizierung der ökonomischen Kompetenzfelder.

⁵⁰ siehe CSR-Berichte VW AG 2006

Der Bedarf an hoch qualifizierten Mitarbeitern bei VW und Zulieferunternehmen sollte durch entsprechende Standortoptimierungen gefördert werden, zudem wurde von einer verstärkten Nachfrage nach gering qualifizierten Arbeitskräften für personenbezogene Dienstleistungen insbesondere im touristischen Bereich ausgegangen, wobei u.a. freigesetzte VW-Arbeiter Beschäftigung finden sollten. Volkswagen selbst sah seinen Bedarf an Arbeitskräften zu diesem Zeitpunkt als begrenzt an (in Wolfsburg sollten nicht mehr als 50.000 Mitarbeiter beschäftigt werden), ein stärkerer Anteil hoch qualifizierten Personals wurde jedoch angestrebt.

„60 Prozent der Wolfsburger Arbeitslosen zählten nämlich zur Gruppe der Geringqualifizierten – Menschen also, die besonders schwer zu vermitteln sind. Einer gängigen Faustregel zufolge muss man, um einen Geringqualifizierten nachhaltig in Lohn und Brot zu bringen, erst einmal drei qualifizierte Arbeitsplätze schaffen. So wurden aus 3400 neu zu schaffenden Jobs plötzlich 10.000.“ (McKinsey Wissen, 20001, S. 102)

„Die `Autovision` lässt sich deswegen auch als Katalysator des Wandels zur Dienstleistungsgesellschaft interpretieren, der in Wolfsburg verzögerter als andernorts verläuft.“ (Harth u.a.2000, S. 171).

In den ersten fünf Jahren sollte die Autovision unterteilt in vier Module umgesetzt werden: Innovationscampus, ErlebnisWelt, LieferantenAnsiedlung und PersonalServiceAgentur.⁵² Die weitere Entwicklung sah eine Ergänzung der Module vor bzw. ermöglichte die Neuausrichtung auf neue Bedingungen. Die Entwicklungsphasen werden derzeit in drei Bereiche unterteilt: die erste vom Beginn der Konzeptbearbeitung (1997) beinhaltet die Umsetzung und den Aufbau, die zweite Phase besteht aus Aufbau und Etablierung (derzeit), die dritte Phase umfasst Aufbau, Etablierung und Vernetzung (siehe auch folgende Grafik). Die Ziele der Autovision werden in einer bis dahin beispiellosen Kooperationsform zwischen Stadt und Volkswagen AG umgesetzt, die sich in der Gründung der Wolfsburg AG als PPP manifestiert.

⁵¹ „Die Stadt trat Geld und Planungskompetenz ab“ – McKinsey Wissen, 01, S.102

⁵² weitere Erklärung erfolgt dazu mit der Darstellung der Wolfsburg AG

Die Satzung der Wolfsburg AG gibt dieses Ziel auch eher einfach vor: „*Gegenstand des Unternehmens ist die Förderung der Wirtschaftsstruktur und Beschäftigungsentwicklung schwerpunktmäßig am Standort Wolfsburg und in der Region.*“

Letztlich aber geht es bei dem Ziel der Erhöhung der Attraktivität Wolfsburgs um die Übernahme der Stadtentwicklung durch die Wolfsburg AG. Darin liegt die Besonderheit dieses Modells – wie auch darin, dass in diesem Fall nicht mit irgendeinem Unternehmen kooperiert wird, das einen städtischen Bedarf befriedigt.⁵⁴ Vielmehr ist hier ein einziges global agierendes Unternehmen mit enormen Ressourcen der Kooperationspartner – der erst im übergeordneten Kontext ökonomische Ziele verfolgt, also nicht aus dem mit der Wolfsburg AG erwirtschafteten Kapital, sondern ähnlich wie die Stadt durch die angestrebten strukturellen Verbesserungen. Mit der Wolfsburg AG übernimmt das Werk also nicht nur eine erhebliche und langfristige Verantwortung für die Stadt, sondern macht gleichsam einen Anspruch auf die offizielle Mitgestaltung der Stadtentwicklung geltend, die über die bisherigen Einflussnahmen hinaus geht und gerade auf eine repräsentative Wirkung von Stadt und Standort nach außen zielt. Wie bereits im Vorfeld aufgezeigt, ist die Einflussnahme des Werkes auf den Standort Wolfsburg seit jeher ein Thema, das besonders in den Nachkriegsjahren eine große Rolle spielte und mit dem Anwachsen Volkswagens zum „Global Player“ abflachte. Bis dahin zeigte sich die Einflussnahme des Werkes auf die Stadtentwicklung zudem im Kontext einer lokal begrenzten Intension, die vor allem die Ausstattung der Stadt mit sozialen und kulturellen Einrichtungen betraf und sich an die vorhandene Arbeiter-geprägte Gesellschaftsstruktur richtete. Mit der Wolfsburg AG vollzieht sich in zweierlei Hinsicht ein Paradigmenwechsel in der Stadtentwicklung und dem Verhältnis von Stadt und Unternehmen: Zum einen wendet sich die Volkswagen-Leitung wieder dem Standort zu und erschließt sich wieder eine dominante Rolle in der Stadtentwicklung entgegen dem Muster der „absentee owned“ oder global aufgestellten Firma⁵⁵, die sich der lokalen Einbettung entzieht. Zum anderen orientieren Stadt und VW nun verstärkt auf eine Außenwirkung, indem sie im Rahmen einer „urbanen Differenzierungs-“ und Attraktivitäts-strategie Großprojekte mit Erlebnischarakter entwickelt und damit am Wettbewerb der Metropolregionen teilnimmt.

In der Verbindung von Unternehmen und Stadt in Form der Wolfsburg AG vereinten sich insbesondere die folgenden Erwartungen (nach Harth u.a. 2000):

⁵³ Leitende Angestellte und Vorstand wurden u.a. aus der Gründungs- und Innovationszentrum Wolfsburg GmbH oder Stadtverwaltung übernommen – diese Entwicklung führte auch zu einer beruflichen Flexibilität von städtischer Verwaltung bis zum Volkswagenkonzern.

⁵⁴ wie etwa bei Hochbauprojekten

1. Mit der Wolfsburg AG kann die Stadt Großprojekte entwickeln, die ohne den Partner „Volkswagen AG“ in dem gewünschten Umfang nicht möglich gewesen wären. *„Dass VW mit am Tisch sitzt, hat den Grund, dass die Stadt niemals in der Lage wäre, allein die Entwicklung so voranzutreiben, wie es mit Hilfe von VW geschehen wird. Wir müssen froh und dankbar sein, dass Volkswagen sich einbringt. Wolfsburg gewinnt dadurch Kraft, die andere Städte nicht haben und um die wir beneidet werden. Doch das heißt nicht, dass wir VW unsere Seele verkaufen.“ (Oberstadtdirektor Wolfsburgs im Interview, Wolfsburgischer Nachrichten 06.06.1999).*
2. Die bisher langwierigen Entscheidungsprozesse in Stadtentwicklungsfragen sollten mit der Wolfsburg AG beschleunigt werden. Dies versprach man sich durch neue Entscheidungswege, die durch kurze Dienstwege in der Wolfsburg AG vorbereitet und der Politik in Form von „wasserdichten“ Vorlagen angeboten werden sollten. *„In kleinem Kreise werde durch ständige Kooperation und Abstimmung eine Konsensfindung im Vorfeld erreicht, die dann durch die Beteiligten in die jeweiligen Gremien der politischen Willensbildung getragen werden, so dass die letzte Entscheidung relativ konfliktfrei vonstatten gehen könne.“ (Harth 2000: 180)⁵⁶*
3. Unternehmerische Organisations- und Managementmethoden, Erfolgsorientierung und eine neue Konzentration auf betriebswirtschaftliche Handlungsmethoden – kurz: eine unternehmerische Stadtsteuerung - wurde mit dem Know-How der VW AG und der Struktur der Wolfsburg AG erwartet. Dem entspricht auch die Gewinnabsicht der Wolfsburg AG, die ein effektives und kostenbewusstes Denken voraussetzt.
4. Weitere Absichten waren die finanziell wie personelle Entlastung der Stadtverwaltung und die Auslagerung ganzer Arbeits- und Entscheidungsabläufe. So wurde nicht nur die Wirtschaftsförderung (bis auf Sektoren nicht automobilbezogener Betriebe) auf die Wolfsburg AG übertragen - auch die nun in der Ausführung befindliche Stadtentwicklung („Erlebniswelt“ etc.) wurde in vielen Bereichen der Steuerung durch das PPP-Modell überlassen. Die weiteren Schritte der Autovision zeigen zudem eine Ausweitung dieser Tendenzen mit der Vernetzung der städtischen Strukturen unter dem Dach der Wolfsburg AG (siehe Grafik).

⁵⁵ vgl. Warren 1963, S. 253

⁵⁶ diese Erwartung zeigt unmissverständlich, dass für die einzelne Projekt-Durchsetzung eine entsprechende Informationskampagne zur Unterstützung als sinnvoll und zweckmäßig erachtet wird.

5. Neben der Mobilisierung von zusätzlichem privatem Kapital sollten mit der Wolfsburg AG und ihren Geschäftsfeldern auch entsprechende Gewinne erwirtschaftet werden. Bislang konnten allerdings nur im Jahr 2003 Gewinne ausgewiesen werden, aus den weiteren Jahresberichten (bis 2005) gingen Verluste hervor, die jedoch auch mit den hohen Aufwendungen in der noch andauernden Aufbauphase begründet werden.⁵⁷

Die an die Wolfsburg AG gestellten Erwartungen zeigen somit deutlich, welchen Weg die Stadt zu diesem Zeitpunkt einschlagen wollte und welche Aufgaben dem Konzern außerhalb des Betriebsgeländes zuerkannt werden. Als „symbiotisch geführte Stadt“ bezeichnet der Oberstadtdirektor Wolfsburg - eine Formulierung die bisher weder von der Stadtregierung noch der Volkswagenleitung gewählt worden war. Vor diesem Hintergrund symbiotischer Ergebnisorientierung formuliert sich das Handeln der Wolfsburg AG in den ihr zugeteilten Arbeitsfeldern, die seit der Gründung 1998 verfolgt werden:

1. Innovationscampus: Ziel und Hauptaufgabe des Innovationscampus ist die Unterstützung von Unternehmensgründungen sowie des Austauschs von Know-how und Ideen zu den Themen Mobilität, Freizeit/Tourismus/Entertainment, Informationstechnologie und Gesundheitswirtschaft. Es geht hier also um die angestrebte Ausdifferenzierung der monostrukturellen Betriebslandschaft Wolfsburgs. Dazu wurden entsprechende Infrastrukturmaßnahmen und Förderprogramme geschaffen (finanzielle Förderung, Gründungsberatung). Außerdem werden Zugänge zu VW-Abteilungen aus Forschung und Entwicklung ermöglicht, die eine Integration in das Volkswagenzuliefernetzwerk erleichtern. Um die Möglichkeiten des Innovationscampus zu vermitteln, wurde zur „Initialzündung“ 1998 ein Gründungswettbewerb ausgeschrieben, der auch in den Folgejahren durchgeführt wurde.

Das Unterstützungsangebot wird am Standort der Wolfsburg AG, dem Autovisionsforum am Rande Wolfsburgs, geleistet. Hier befinden sich auch die Raumangebote für Unternehmensgründungen, insgesamt 13.000 qm an Büros, Besprechungsräumen, Werkstätten, Gastronomie, Beratungs- und Serviceeinrichtungen und der Arena (die Fertigstellung des zweiten Bauabschnittes erfolgte 2002, Baukosten insgesamt ca. 20 Mio. Euro). Über 70 junge Unternehmen hatten im Juni 2007 am Campus ihren Un-

⁵⁷ Die Darstellung der Wirtschaftlichkeit der Wolfsburg AG darf allerdings nur vor dem Aspekt erfolgen, dass sich zahlreiche Ergebnisse direkt durch ökonomische Verbindungen zur Volkswagen AG ableiten lassen. So sind etwa günstige Darlehen durch die Volkswagen AG üblich. (siehe Beteiligungsbericht Stadt Wolfsburg 2005)

ternehmenssitz. Insgesamt begleitete der InnovationsCampus seit 1999 mehr als 360 Unternehmensgründungen, wobei rund 2.200 Arbeitsplätze entstanden.⁵⁸

2. Lieferantenansiedlung: Mit der Initiative, Zulieferbetriebe der Volkswagen AG in und um Wolfsburg anzusiedeln, wird zum einen auf die seit Anfang der 1990er eingeführten Produktionsprozesse reagiert („outsourcing“, „just in time“), die eine räumliche Nähe von Zulieferern teilweise erfordern, da sie direkt im VW-Werk ihre Leistungen erbringen bzw. kurze Distanzen ökonomisch erforderlich sind (der Konzern reagiert damit auf den Umstand, dass VW 75% weniger Zulieferer in der Nähe hat als andere Automobilunternehmen an anderen Standorten). Zudem sollte durch die räumliche Nähe die Parallelentwicklung von neuen Produkten begünstigt werden, insbesondere durch eine engere Vernetzung der ergänzenden Arbeitsprozesse („simultaneous Engineering“)⁵⁹. Zum anderen sollten freigewordene VW-Arbeitskräfte neue Anstellungen in der Zulieferindustrie erhalten (wenn auch zu andern tariflichen Bedingungen). Argumentiert wird inzwischen auch mit ressourcenschonenden Maßnahmen im Rahmen des Umweltschutzes (kurze Lieferwege). Zur Unterstützung dieser Ziele sorgt die Wolfsburg AG für die Bereitstellung von Büros oder Hallen und bietet ergänzende Dienstleistungen wie Wachdienste, Verpflegung, EDV und Logistik an⁶⁰. Im Jahr 2001 wurde die Internationale Zulieferbörse (IZB) erstmals von der Lieferantenansiedlung als Fachmesse ausgerichtet, damit sowie mit weiteren Kongressen und Tagungen soll Wolfsburg als möglicher Firmenstandort für Zulieferer der Automobilindustrie beworben werden. Seit 1999 wurden so ca. 120 Automobilzulieferunternehmen in Wolfsburg angesiedelt und mehr als 4200 Arbeitsplätze geschaffen. Teil der Lieferantenansiedlung ist das Simultaneous Engineering (SE)-Zentrum. In dem Gebäude auf dem Forum AutoVision arbeiten ca. 700 Mitarbeiter von Lieferanten und VW aus den Bereichen Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Planung und Vertrieb gemeinsam an der Neu- und Weiterentwicklung von Fahrzeugsystemen.

⁵⁸ Stand Juni 2007, Quelle: Daten und Fakten, InnovationsCampus der Wolfsburg AG, Wolfsburg AG 06/2007

⁵⁹ vgl. auch Aussagen zu „tacit knowledge“ und „sticky knowledge“, Kap. 1

⁶⁰ Personal kann über die in der Wolfsburg AG eingegliederte Personalservice Agentur bereit gestellt werden



Forum Autovision, Wolfsburg 2006

3. PersonalserviceAgentur: Aufgabe der PersonalserviceAgentur ist es, die Anforderungen der neu geschaffenen Arbeitsplätze zunächst mit den vorhandenen Qualifikationen der Arbeitslosen abzugleichen und mit Ansätzen wie Personalvermittlung, Zeitarbeit und Qualifizierung bedarfsgerechte Personallösungen anzubieten. Die durch InnovationsCampus und LieferantenAnsiedlung erreichten Existenzgründungen und Unternehmensansiedlungen werden durch die PersonalserviceAgentur mit Personalangeboten versorgt. Die Agentur versteht sich in diesem Sinne als Allround-Anbieter für ganzheitliche und bedarfsgerechte Personallösungen (Zeitarbeit, Personalvermittlung, Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahmen, Bewerbungsmanagement, Personalberatung, Transfermarkt und Outsourcing). Als maßgeblicher Erfolg gilt die Verwirklichung des mit der Autovision vorgegebenen Zieles der Halbierung der Arbeitslosigkeit bereits im September 2003. Seit 2003 ist eine signifikante Abnahme der von der Wolfsburg AG vermittelten Zeitarbeitnehmer zu beachten. Dies liegt einerseits an der Erfüllung der gestellten Aufgabe (Senkung der Arbeitslosigkeit in Wolfsburg: Arbeitslosenquote 1996 17,9%, 2003 8,0 %), andererseits an der Übernahme in Festanstellungsverhältnisse und der Gründung der Autovision GmbH 2001. Diese agiert als VW-eigener Personal- sowie In- und Outsourcingdienstleister, war bis Ende 2006 eng mit der PersonalserviceAgentur verbunden (bis 31.12.2006 gemeinsame Administrati-

on und Unternehmensführung) und übernahm zunehmend Aufgaben der Agentur, die sich auf Volkswagenbedürfnisse bezogen.⁶¹

4. Erlebnis Welt Wolfsburg: Mit der Erlebnis Welt übernimmt die Wolfsburg AG einen äußerst dominanten und umfassenden Teil der Stadtentwicklung Wolfsburgs, der sich explizit auf den Bereich Freizeit/Tourismus/Entertainment bezieht und dem Leitbild der Erlebnisorientierung verpflichtet ist. Ziel und Aufgabe der Erlebnis Welt ist es zum einen, die Attraktivität der Stadt zu steigern und sie mit Attraktionen auszustatten, die möglichst effektiv Touristen zu einem Aufenthalt bewegen, sowie die Lebensqualität der vorhandenen und potentiellen Bewohner der Stadt zu verbessern. Zum anderen wurde mit diesem Entwicklungskonzept die Chance gesehen, Arbeitslose unterzubringen, deren Qualifikation für eine Beschäftigung bei VW nicht mehr ausreichend war. Die inhaltliche Ausgestaltung der Erlebnis Welt übernahm das US-amerikanische Unternehmen Entertainment Services aus Orlando nach amerikanischem Vorbild.⁶² In der anfänglichen Euphorie hoffte man dabei auf Investoren wie Warner Bros., Disney Corporation, Universal Studios oder Microsoft – dies konnte jedoch mit Einsetzen der New-Economy-Krise nicht eingelöst werden. Unterstützt wurden die Pläne durch eine Machbarkeitsstudie der Wenzel Consulting, die Wolfsburg und der Region das nötige Potenzial bestätigte. Die Planungen für die Erlebniswelt umfassen einerseits die bereits in Wolfsburg und der Region existierenden Attraktionen, andererseits wurden zahlreiche ergänzende Angebote geplant und zum Teil bereits realisiert.

Das Gebiet der Erlebnis Welt erstreckt sich vom nördlichsten Punkt der Stadt, dem historischen Schloss Wolfsburg, entlang einer „historischen Achse“ über die Autostadt und den Nordkopf bis in den Stadtkern von Wolfsburg (Porschestraße), sowie entlang des Mittellandkanals nach Osten bis zum Allerpark. Die Brücke über den Mittellandkanal stellt somit symbolisch wie funktionell die neue Verbundenheit zwischen Stadt und Werk dar. Insgesamt verteilen sich die alten und neuen Attraktionen auf verschie-

⁶¹ die Gründung der Autovision GmbH kann als Maßnahme begriffen werden, Personalmaßnahmen wieder in die alleinige Kontrolle der Volkswagen AG zu bringen.

⁶² Die Wolfsburg AG argumentiert: „Auch in Europa gibt es prominente Beispiele, eines davon ist Poitiers in Frankreich. Um den Verlust von Arbeitsplätzen in der ländlich geprägten Region entgegenzuwirken, wurde eine Initiative rund um das Leitmotiv „Arbeit, Bildung, Freizeit“ gestartet. So entstand Mitte der 1980er Jahre das Futurescope, eine Freizeitwelt rund um das Thema Zukunft mit insgesamt 70 Attraktionen. Hinzu kam der Aufbau eines Forschungsinstitutes für Telekommunikation, eines Unternehmensparks und einer Fachhochschule. Insgesamt entstanden so 15.000 - von der Landwirtschaft unabhängige – Arbeitsplätze.“ (aus Hintergrundinformation zur Erlebniswelt Wolfsburg, Wolfsburg AG 06/2007)

dene Stadtgebiete, die sechs Themenbereichen zugeordnet sind und ein breites Spektrum an Erlebnis-, Unterhaltungs-, Sport- und Lernangeboten bieten:

Entdeckungsreise und Unterhaltung - Nordkopf

Der Nordkopf, das Ende der Porschestraße, stellt mit seinen Einrichtungen einen Gegenpol zum Volkswagenwerk und zur Autostadt dar und bildet dabei den Übergang von ICE-Bahnhof und Autostadt-Brücke. Der Themenbereich „Entdeckungsreise und Unterhaltung“ wird gegenwärtig durch das Multiplex-Kino, das Tryp-Hotel, das Science-Center Phaeno und das im Herbst 2007 eröffnete Designer Outlet Center gebildet.

Sport und Erholung – Allerpark

Unter dem Motto „Sport für alle Altersgruppen“ schafft die Wolfsburg AG eine Sportinfrastruktur rund um den 130 Hektar großen Allerpark. Dabei werden Publikums-sportbedürfnisse z.B. durch die Volkswagen Arena gedeckt und andererseits viele Anlagen für die sportliche Betätigung und Erholung der Besucher und Bewohner Wolfsburgs angeboten. Badeland, Wasserskianlage und Eissporthalle wurden bereits realisiert. Zu den künftigen Bauvorhaben zählen ein Multidome mit Multifunktionsarena, Skidome und Kletterlandschaft. Ein City-Resort mit mehreren hundert Zimmern für Familien soll direkt am Allersee entstehen.⁶³ Durch die Landesgartenschau 2004 und Ausbaumaßnahmen der Infrastruktur 2006 wurde der Allerpark zu einem Stadtpark und Erholungsort weiterentwickelt. Aufgrund der veränderten wirtschaftlichen Situation - gesamtwirtschaftlich wie auch durch eine mittelfristige Krise bei VW 2005 - kam es bislang noch zu keiner weiterführenden Investorenakquise. Zunächst befristet bis Ende 2008, vermarktet die Wolfsburg AG das Gesamtgelände verstärkt überregional, um letztlich die Vorhaben zu realisieren.

Tradition und Moderne – Schlossbereich

Rund um den Namensgeber der Stadt, das Schloss Wolfsburg, werden zum Thema „Tradition und Moderne“ unterschiedliche Veranstaltungen wie die Sommerbühne oder das Projekt „Junge Kunst im alten Schloss“ präsentiert. Das Stadtmuseum Schloss Wolfsburg präsentiert sich ergänzend in der Remise Schloss Wolfsburg als modernes Museum zur Schloss-, Regional- und Stadtgeschichte.

Einkaufserlebnis und Vielfalt – Porschestraße

Die Porschestraße, Wolfsburgs zentrale Straße, war bereits in den 1980er Jahren im Fokus der Stadtentwicklung, um dem Stadtzentrum mehr Urbanität zu verschaffen. Damals folgte man dem Trend der verkehrsbefreiten Stadtmitte und richtete eine Fußgängerzone ein. Ende der 1990er Jahre war die Porschestraße durch den Kaufmittelabfluss in das Umland und die Volkswagenkrise zu einer Billigladenmeile geworden. Mit der Eröffnung der Wolfsburger ECE-City Galerie am Nordkopfbereich versprach sich die Stadt eine Rückgewinnung der Konsumenten für diesen zentralen Stadtbe- reich. Auch wenn sich diese vornehmlich im Inneren der Galerie mit seinen 90 Ge- schäften und Gastronomiebetrieben aufhalten, wurde eine Neugestaltung der Porsche- straße initiiert: So entstanden Wasserlandschaften, Lichtinstallationen und neue Überdachungssysteme. Die Erneuerung soll auch die anliegenden Geschäftsbesitzer ermutigen, die „Promenade“ in Eigeninitiative zu reaktivieren.



Porschestraße mit ECE-City Galerie, 2006

⁶³ der 2005 gewonnene Investor für Skidome, Multiarena und City Resort zog sich im gleichen Jahr von dem Projekt zurück.

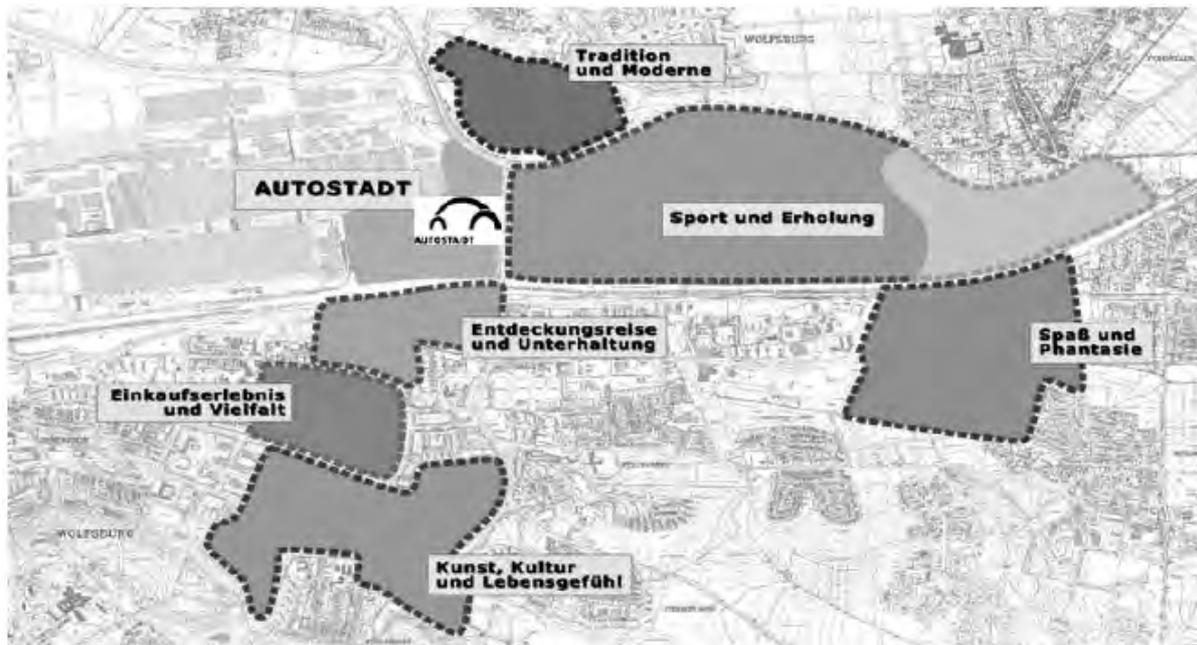
Kunst, Kultur und Lebensgefühl – Südkopf

Südlich der Porschestraße befinden sich Einrichtungen, die dem Themenbereich „Kunst, Kultur und Lebensgefühl“ zugeordnet wurden: den Kern bilden Kunstmuseum, Planetarium, Theater und Kulturhaus. Die Wolfsburg AG vereint die bestehenden Angebote und strebt eine Ausweitung und Ergänzung an.

Spaß und Phantasie – östlich des Gewerbegebietes Ost

Die für den Bereich „Spaß und Phantasie“ vorgesehene Fläche im östlichen Teil Wolfsburgs wird bisher nur grob als Ort für „Spiel und Spaß“ umschrieben, konkrete Projekte sind bisher nicht bekannt oder in Planung. Aufgrund der notwendigen Konzentration auf die im Aufbau befindlichen Bereiche und der Kapazitätsüberschüsse der ErlebnisWelt ist kurzfristig nicht von nennenswerten Entwicklungen in diesem Bereich auszugehen.

Um den Bereich der ErlebnisWelt mit den Themen Freizeit, Tourismus und Entertainment entwickelt die Wolfsburg AG einen entsprechenden Wirtschaftscluster, der Unternehmen und Forschungseinrichtungen aus diesem Sektor zugeordnet ist. Eine Vernetzung zu den anderen Schwerpunkten der Wolfsburg AG soll Potentiale und mögliche Synergien erschließen. Da sich die Realisierung der Erlebniswelt bisher nicht in der erwünschten Geschwindigkeit entwickelte, konnten die gesteckten Ziele nicht oder nur ansatzweise erfüllt werden. Räumlich erscheint deshalb auch ca. 10 Jahre nach Beginn der Konzeption die Erlebniswelt als teilweise beziehungslose Anordnung von Attraktionen, die je nach wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Investorenbereitschaft gestaltet werden.



Bereiche der Erlebniswelt Wolfsburg, 2006

Erlebnisorientierung und Imageproduktion

Die Erlebniswelt demonstriert deutlich, in welcher neuer Dimension die Stadtentwicklung Wolfsburgs mit der Umsetzung der „Autovision“ gedacht wird. Hier zeigt sich besonders, dass die Stadt aus ihrer geografischen Abgeschiedenheit heraustreten und sich durch einen Imagewechsel global ausrichten möchte. Kernpunkt dieses Imagewechsels ist die Erlebnisorientierung, die Wolfsburg angesichts einer wachsenden Städtekonkurrenz mehr Wettbewerbsfähigkeit verleihen soll. Die Planungsaktivitäten sind außerdem eine Reaktion auf den Wandel der Gesellschaft, die von Schulze als Erlebnisgesellschaft benannt wird⁶⁴. Nach Schulze ist die Erlebnisgesellschaft das Ergebnis zunehmender Optionen und Freisetzungen auch aus der Arbeitswelt. Dies wirkt sich sowohl auf das Freizeitverhalten als auch auf das allgemeine Konsumverhalten aus. Der Gebrauchswert der Dinge tritt gegenüber dem Erlebnisnutzen immer mehr in den Hintergrund: „Es entsteht das Projekt des schönen Lebens“. Entsprechend wird ein Bedarf darin erkannt, nicht nur wie früher die Stadt mit funktionalen sozialen und kulturellen Grundfunktionen auszustatten (z.B. Planetarium, Schwimmbad), sondern ein umfassendes, emotional wirkendes Gesamtvorhaben umzusetzen. Die Wolfsburg AG fungiert in diesem Rahmen als Initiator entsprechender Einrichtungen und Veranstaltungen, die auf den Bedarf einer (Event-)Gemeinschaft hin produziert werden. Der Begriff (Event-)Gemeinschaft meint in diesem Kontext den Wandel von der Vergemeinschaftung in traditionellen Formen

⁶⁴ vgl. Schulze, 1992

der Selbstorganisation hin zu einer kommerziellen Organisation des Erlebniskonsums.⁶⁵ Der Umbau Wolfsburgs im Bereich der Erlebniswelt kann hier mit der Konzeption von anderen Großereignissen oder Themenwelten verglichen werden, die auf die Nachfrage an organisiertem Erlebnisangebot reagieren. Die Stadtentwicklung zielt also nicht mehr primär auf eine funktionale Bedarfsbefriedigung, sondern vielmehr auf die Bereitstellung geeigneter Attraktionen – und damit die Steigerung der subjektiv empfundenen, am Erlebnisnutzen orientierten Lebensqualität von Bewohnern und Besuchern gleichermaßen. Hinzu kommt, dass sich der Erlebnisnutzen schnell erschöpft und immer neue Anregungen verlangt werden. Wolfsburg hat sich mit dieser Orientierung hin zu einer Ausdifferenzierung der gesellschaftlichen Infrastruktur und dem Ausbau von Freizeit-Großanlagen folglich auch in eine neue Abhängigkeit begeben. Die Stadt ist inzwischen nicht nur von der ökonomischen Kraft des Volkswagenkonzerns bzw. der Automobilkonjunktur abhängig, sondern auch von der Auslastung der unter Volkswagen-Order neu geschaffenen Attraktionen, die zum Großteil auf städtische Finanzierung zurückgreifen. Kritisch äußerte sich hierzu der Bund der Steuerzahler Niedersachsen und Bremen e.V. (am 20.04.2005), als aufgrund der jüngsten VW-Krise 2005 die Gewerbesteuererinnahmen in Wolfsburg auf Null sanken, während sich gleichzeitig Stadt und Wolfsburg AG mitten im Aufbau der Attraktionen befanden:

„Die Gefahr ist groß, dass Wolfsburg sich überhebt. Denn zunehmend müssen die Investitionen mit Krediten gezahlt werden. Lag der städtische Schuldenberg 2001 noch bei 51 Mio. Euro, so wird er sich Ende diesen Jahres auf 208 Mio. Euro vervierfacht haben. Entsprechend sind die Zinsausgaben in die Höhe gerast: Von 3,4 Mio. Euro (2001) auf heute 13,4 Mio. Euro.“

Im Zusammenhang mit der geforderten großmaßstäblichen Dimension wird auch die Kritik geäußert, dass die wenigen Orte Wolfsburgs, die gerade eine eigene Geschichte entwickelt und etwas „Patina“ angesetzt hatten (Planetarium etc.), ins Abseits geraten würden und sich künftig dem neuen Konzept unterordnen müssten. Zudem wurde schon früh die Originalität der Planungen angezweifelt und dessen langfristige Auswirkungen beanstandet. Insofern wird Wolfsburg gerade angesichts der global ausgerichteten Event-Inszenierung eine regional orientierte Entwicklung aus eigener Kraft, die ansatzweise mit der Eigeninitiative Anfang der 1990er Jahre begann, abgesprochen.

Volkswagen erwartete sich demnach mit der Umsetzung der Autovision neben einer optimierten Personalentwicklung (als funktionale Werksstadt) einen global optimal erscheinenden Standort, der dem Image eines „global players“ gerecht wird. So wie die Marke Volkswagen

⁶⁵ Vgl. Gebhard, Hitzler, Pfadenhauer 2000

inzwischen durch emotionale Applikationen aufgewertet wird, sollte auch die Stadt entsprechende emotionale Reaktionen hervorrufen und diese wiederum auf das Werk projizieren. Das Engagement in Form der Wolfsburg AG und im Bereich Erlebniswelt interpretiert und kommuniziert der Konzern selbst als gesellschaftlich verantwortlich - im Sinne einer erkannten emotionalen Bedürfnisbefriedigung.

Das Projekt Autovision wurde auch wegen seiner Langfristigkeit mit einer dem Prozess entsprechenden Flexibilität und einem Mehrphasenprogramm konzipiert. So wurden nach fünf Jahren mit Erreichen der zweiten Phase zwei weitere Module in das Aufgabenfeld der Wolfsburg AG eingebracht: die Bereiche Health Project und das Netzwerk Nachhaltigkeit + Wirtschaft sollen auf aktuelle gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen reagieren und die Umsetzung in Unternehmen am Standort fördern.

5. HealthProject: Mit dem HealthProject reagiert die Wolfsburg AG auf die stark wachsende Bedeutung privater Gesundheitsvorsorge und Krankheitsversorgung. Dabei richten sich die Aktivitäten der Wolfsburg AG sowohl darauf, Märkte in Wolfsburg zu erschließen bzw. eine Versorgung abzudecken, als auch entsprechende Unternehmen und Forschungseinrichtungen am Standort innerhalb eines Gesundheitsclusters anzusiedeln. Dabei bilden der Gesundheitsschutz der Volkswagen AG, der Deutschen BKK als größter deutscher Betriebskrankenkasse, der Stadt Wolfsburg die Basis für die Entwicklung in diesem Themenbereich. Als Zielvorgabe wird mit dem Aufbau von bis zu 700 Arbeitsplätzen in Wolfsburg gerechnet, die sich auf fünf Themenfelder aufteilen: Unter dem Namen *Caregroup* sollen Dienstleistungen für Krankenversicherungen und international agierende Unternehmen (hauptsächlich VW) angeboten werden. Feld II, benannt als *Ambulante Dienstleistungen (nicht nur) für Senioren* ist eine Reaktion auf die sich besonders in Wolfsburg zuspitzende demografische Situation in Bezug auf eine alternde Bevölkerung. Feld III, *Gesundheitsförderung und Health Coaching*, steht im Rahmen einer umfassenden Gesundheitsvorsorge. Als erstes Projekt wurde das Programm *Careyoung* als Gesundheitsaufklärung für Kinder und Jugendliche gestartet. Mit dem vierten Bereich, *Telematik und Medien*, sollen elektronische Dienstleistungen für den Gesundheitsbereich am Standort Wolfsburg erschlossen werden. Dazu wurde Wolfsburg im Dezember 2005 vom Bundesministerium für Gesundheit zum Pilotstandort für die Gesundheitskarte benannt. Andere Entwicklungen befassen sich etwa mit Gesundheitsinformationen in Massenmedien wie Internet oder TV („Wartezimmer TV“ etc.). Im fünften Themenbereich, *Innovationen*,

werden unterschiedliche Anwendungsbereiche zusammengefasst, die sich auf den Automobilstandort Wolfsburg beziehen.⁶⁶

6. Netzwerk Nachhaltigkeit + Wirtschaft:

Das Netzwerk Nachhaltigkeit und Wirtschaft greift die aktuelle Thematik knapper werdender Rohstoffe, der Entsorgungsproblematik sowie des steigenden Umweltbewusstseins auf.

Dabei werden von der Wolfsburg AG insbesondere Projekte zur stofflichen und energetischen Verwertung nachwachsender Rohstoffe und zu neuen Antriebstechnologien initiiert und koordiniert. Gemeinsam mit den Wolfsburger Entwässerungsbetrieben und der „Erzeugergemeinschaft nachwachsender Rohstoffe Niedersachsen“ (EZG) setzte 2006 das Unternehmen beispielsweise das Projekt „Biogasanlage mit kombinierter Klärschlamm-trocknung“ um. In Kooperation mit der in Wolfsburg ansässigen Fraunhofer-Projektgruppe „Nachhaltige Mobilität“ koordiniert die Wolfsburg AG den sogenannten Kompetenzknoten „Mobile Anwendungen“ der Landesinitiative Brennstoffzelle Niedersachsen. Ziel des Kompetenzknotens ist es, Projekte zur Herstellung von Komponenten für die Polymerelektrolytbrennstoffzelle (PEM-Brennstoffzelle) zu fördern. Am Innovationscampus siedelten sich zu diesem Themenfeld Unternehmen an.

NHN-Foundation (Niedersachsen helfen Niedersachsen)

Um die einzelnen Tätigkeitsfelder der Wolfsburg AG zu vernetzen, wurde in der zweiten Phase innerhalb der Organisation das NHN-Netzwerk gegründet⁶⁷, das als Stiftung Automobilstandorte im internationalen Maßstab in einen produktiven Austausch führen sollte. Einzelne Projekte im Rahmen von Schüleraustauschprogrammen wurden von der Stiftung umgesetzt. Nachdem jedoch die Stiftung mit einem Bestechungsskandal der Volkswagen AG in Verbindung gebracht wurde, wurde diese 2006 wieder aufgelöst.⁶⁸

⁶⁶ einige Unternehmen siedelten sich hierzu bereits in Wolfsburg an (etwa CareDental)

⁶⁷ auf Initiative von Peter Hartz, bis Juli 2005 Personalvorstand und Vorstandsmitglied der Volkswagen AG

⁶⁸ Stellungnahmen zur Auflösung der Stiftung sind weder bei der Wolfsburg AG, der Stadt Wolfsburg noch der Volkswagen AG veröffentlicht worden. In Publikationen der Wolfsburg AG findet sich inzwischen keine Erwähnung des NHN-Netzwerkes. Die NHN-Foundation unterhielt enge Verbindungen zur SHS-Foundation, einer Stiftung, in dessen Vorstand Peter Hartz' Sohn Michael sitzt, dem Kuratorium gehört Peter Hartz an. Presseberichte weisen darauf hin, dass die SHS-Foundation Zahlungen durch die NHN-Foundation erhielt (Wolfsburger

MobileLifeCampus & Autouni

Angeschlossen an den Innovationscampus wurde 2004 mit dem Bau des MobileLifeCampus begonnen. Der fünfgeschossige Gebäudekomplex nach Entwürfen Gunter Henns soll in der Endausbauphase aus fünf einzelnen Modulen mit 90.000 qm Bruttogeschossfläche bestehen. Das erste Modul mit 18.500 qm Bruttogeschossfläche wurde im März 2006 fertig gestellt. Der MobileLifeCampus wurde entwickelt, um Forschungs- und Lehrinrichtungen zum Thema Mobilität anzusiedeln. Schwerpunkt bildete dabei die von Volkswagen 2002 initiierte AutoUni, die im September 2006 das Gebäude bezog. Schwierigkeiten ergaben sich jedoch in der weiteren Vermietung des ersten Gebäudeabschnitts, da Mietzusagen von den meisten externen Partnern im Laufe des Baus 2005 wieder zurückgezogen wurden – oft begründet mit der neuen Krise und neuen wirtschaftlichen Bedingungen. Die AutoUni selbst konnte die an sie geknüpften Erwartungen nicht erfüllen und wurde schließlich in eine VW-Bildungs- und Fortbildungsstätte umgewandelt. Das von der Wolfsburg AG als Investor, Bauherr und Betreiber erstellte Gebäude wurde letztlich Ende 2006 an die Volkswagen AG für die Erstattung der Baukosten verkauft. Die freien Gebäudekapazitäten werden künftig vom Bereich Informationstechnologie der Volkswagen AG genutzt (1.400 Mitarbeiter). Ein Ausbau des Gebäudekomplexes mit den vier weiteren Modulen, die bis 2010 fertig gestellt werden sollten, ist z.Zt. deshalb nicht mehr absehbar.



ehemalige Autouni, jetzt MobileLifeCampus, Wolfsburg 2006

„Auch die kürzlich verschrottete Autouni von Volkswagen gehörte in diese Kategorie. „Wir wollen binnen zehn Jahren die Nummer eins werden für alles Wissen, das mit Mobilität zu tun hat.“ Diesen Anspruch formulierte Walther Christoph Zimmerli, erster und zugleich letzter

Allgemeine 20.10.2005, „Gebauer packt aus“). Die NHN Foundation wird im Zusammenhang mit dem VW Bestechungsskandal gebracht (2005).

Präsident. Am Ende stand keine Nummer eins, sondern eine autosuggestive Nullnummer, deren Wahrzeichen ausgerechnet die Unbeweglichkeit ist: Eine 50 Millionen Euro teure Designerimmobilie namens Mobile Life Campus auf der grünen Wiese in Wolfsburg. Vom damaligen VW Vorstand Peter Hartz gefördert, schraubte der Technikphilosoph Zimmerli insgesamt fünf Jahre an der Autouni. Als er unlängst abtrat, hinterließ er ein akademisches Ersatzteillager ohne Studiengänge und ohne Studenten, dafür aber fast zwei Dutzend Uni-Partnerschaften in aller Welt, die auf zahlreichen Dienstreisen geknüpft wurden. Auf das Geld kam es VW auch hier nicht an: Für das Gesamtprojekt Autouni waren Berichten zufolge rund 280 Millionen Euro vorgesehen.“

(Privatuniversitäten, Reichlich Lehrgeld, von Alexander Ross in capital.de, 04.04.2007)

„Vier Jahre nach der Präsentation des Konzepts im Herbst 2002 hat die AutoUni laut manager magazin noch keinen Hochschulabschluss vergeben, kein nennenswertes Forschungsergebnis veröffentlicht. Die drei Fakultäten wurden wieder aufgelöst. Man habe damit auf die schwierige Lage des Hauptsponsors Volkswagen reagiert „und das Marschtempo ein wenig verlangsamt“, so Zimmerli im manager magazin. Ziemlich schönfärberisch - man könnte auch sagen: Da ist ein Prestigeprojekt mit Karacho gegen die Wand gefahren. Immerhin wurden 40 Millionen für die ersten fünf Jahre des Betriebs bereitgestellt, weitere 50 Millionen Euro gingen in den spektakulären Neubau „MobileLifeCampus“, für den sich allerdings auswärtige Mieter nicht finden ließen. Die Wolfsburg AG, ein Joint Venture der Stadt Wolfsburg und des VW-Konzerns, will das schmucke Gebäude komplett dem Autohersteller überschreiben; über den Preis verhandelt man noch.

(VW nimmt Abschied von der AutoUni, SPIEGEL ONLINE - 15. Dezember 2006)

Das aktuelle Beispiel der Auto-Uni zeigt, wie in Wolfsburg mit dem Scheitern von Projekten umgegangen wird und wie sich die Wolfsburg AG in diesem Fall verhält: VW nimmt sich der Problematik an und übernimmt schließlich die Einrichtung. Unter anderen Bedingungen hätte eine solch große Investition wie der MobileLifeCampus und ihre geringe Auslastung ein Unternehmen wie die Wolfsburg AG in der Existenz gefährdet. Das oft diskutierte Risiko von Folgekosten durch PPP's insbesondere für die öffentliche Hand konnte in diesem Fall somit erfolgreich abgewendet werden. Eine Tatsache, die sicherlich mit der Dominanz des Konzerns und seiner Ressourcen, die das Verhältnis der Akteure bestimmt, erklärt werden kann. Zudem wäre ein Scheitern der AutoUni mit einem leer stehenden „MobileLifeCampus“ ein Imageschaden gewesen, den sich Volkswagen und Stadt nicht leisten durften. So wird die Verabschiedung von der AutoUni von Volkswagen nicht entsprechend kommuniziert, die Wolfs-

burg AG zieht sich mit dem Verkauf des MobileLifeCampus aus einer entsprechenden Berichtspflicht zurück und die Stadt Wolfsburg muss in ihrem Beteiligungsbericht nicht mehr auf den belastenden Leerstand des Gebäudes hinweisen. So werden denn auch negative Meldungen in Wolfsburg bzw. bei der Wolfsburg AG auf unternehmerische Weise kommuniziert.



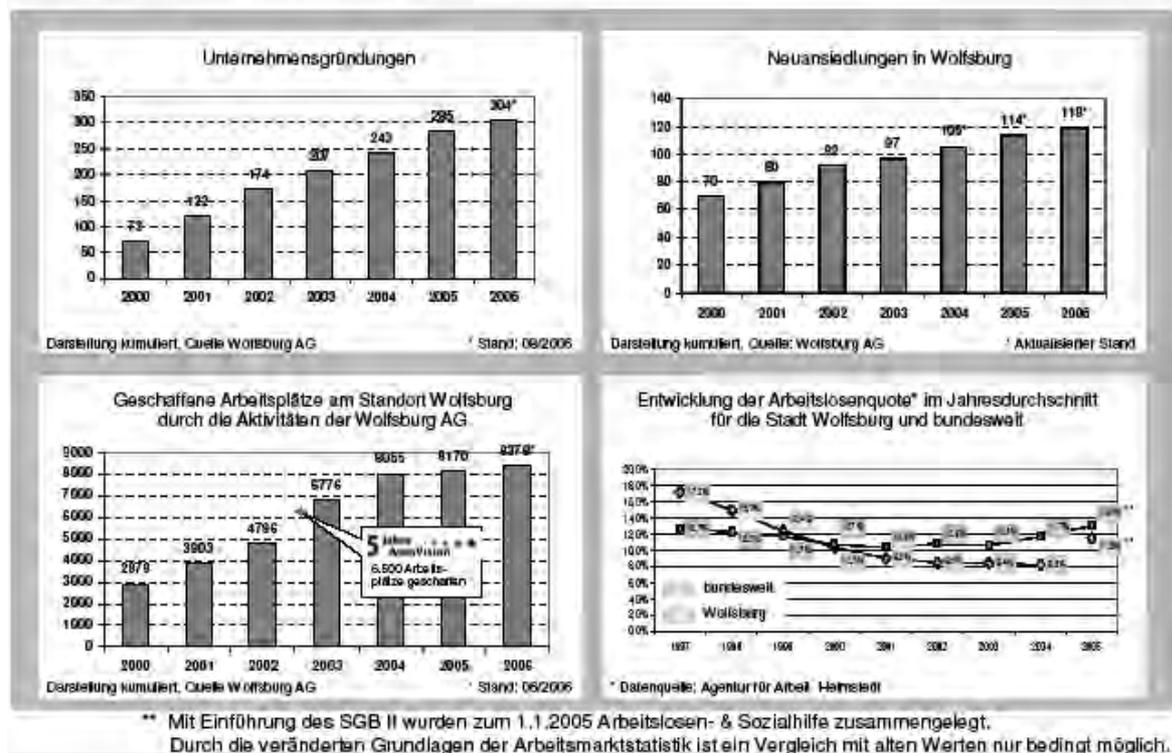
Glaubt man den Selbstanpreisungen des Global Players, dann erzeugen die Glaskathedralen am Mittellandkanal „Emotionen“, die verkaufsfördernd mit den Marken des Konzerns verlotet werden und segensreich auf Wolfsburg abstrahlen. Tatsächlich feiert VW die Spiritualität des Konsums und organisiert den Tanz um das Goldene Kalb. Der Konzern überhöht seine Automobile zum kultischen Objekt, und manchmal scheint es, als solle mit Event-Weihrauch die Lücke der fehlenden Religion geschlossen und ein Mangel an Transzendenz beseitigt werden. Solch einen Mangel erkennt man im Vorstand bekanntlich schneller als störanfällige Fensterheber in der Serienproduktion. Wie wichtig dem Konzern das Konsum-Marketing ist, zeigt schon die aberwitzige Summe, die er für die Sakralisierung seiner Produkte ausgegeben hat, nämlich fast eine halbe Milliarde Euro.“

(die Zeit, Die Werk-Stadt 39/2005)

Die Wolfsburg AG bilanziert und kommuniziert ihre Aktivitäten als „überaus erfolgreich“ und argumentiert primär mit der Einlösung der gestellten Aufgabe, nämlich der Verminderung der Arbeitslosigkeit in Wolfsburg. 2007 wird demnach festgestellt, dass durch Wolfsburg AG, Volkswagen AG und die Stadt Wolfsburg über 23.000 neue Arbeitsplätze geschaf-

fen wurden und die Arbeitslosigkeit von ihrem Höchststand von 17,2 Prozent im Jahre 1997 auf 11,1 Prozent in 2006 sank (siehe Grafik).⁶⁹

Erfolge der Wolfsburg AG



Erfolge der Wolfsburg AG, 2006

In diesem Zusammenhang wird den einzelnen Geschäftsfeldern der Wolfsburg AG eine positive Entwicklung zugesprochen, die in Zukunft weitergeführt werden soll, durch zusätzliche Felder ergänzt werden kann und zur weiteren Diversifizierung beitragen soll. Die einzelnen Aktivitäten sollen in entsprechenden Wirtschaftsklustern zusammengefasst und vernetzt werden, in denen sich wissenschaftliche und wirtschaftliche Aktivitäten räumlich wie thematisch konzentrieren sollen.

In den eigenen Veröffentlichungen zur Umsetzung und zu den Ergebnissen der Wolfsburg AG dominieren folglich Angaben zur erfolgreichen Schaffung von Arbeitsplätzen. Bestehende Schwierigkeiten in der Umsetzung der Autovision werden dagegen evtl. erst von einer kritischen Öffentlichkeit und ihren Medien oder durch eine entsprechende öffentliche Berichtspflicht der Stadtverwaltung (Beteiligungsbericht) thematisiert. Wie bereits dargestellt, entwickelt sich besonders der Bereich ErlebnisWelt nicht in erwarteter positiver Weise, gleiches trifft auf die gescheiterte AutoUni zu. Auch die jüngste Volkswagenkrise 2005⁷⁰ gab - u.a.

⁶⁹ zwischenzeitlich (2004) wurde eine Arbeitslosenquote von 8,2 Prozent erreicht - die vorgegebene Halbierung

⁷⁰ 2005 war das Wolfsburger Werk zeitweise nur zu 60 Prozent ausgelastet (Die Zeit, 39/2005)

aufgrund fehlender Gewerbesteuereinnahmen – Anlass zu der Befürchtung, dass sich die Stadt die begonnenen Projekte evtl. auf Dauer nicht leisten könne. In diesem Zusammenhang ist es auch wenig hilfreich, dass Wolfsburg 2004 von der Wirtschaftsberatungsgesellschaft Prognos unter 439 Städten zur dynamischsten Stadt Deutschlands ernannt wurde. Inzwischen schreibt Volkswagen wieder Rekordgewinne, die es auch ermöglichen, Verluste der Entwicklung am Standort Wolfsburg zu kompensieren und sich die Subventionierung von Prestigeprojekten zu leisten.⁷¹ Die sich Ende 2008 abzeichnende internationale Wirtschaftskrise wird Wolfsburg wieder vor neue Aufgaben stellen.

Nach wie vor ist Wolfsburg von den konjunkturellen Schwankungen seiner monostrukturellen ökonomischen Abhängigkeit geprägt. Die Wolfsburg AG reagiert darauf zum einen durch das Festhalten an ursprünglichen langfristigen Planungen⁷² zur Diversifikation, ergänzt diese aber zum anderen um neue Betätigungsfelder entsprechend aktueller Entwicklungstrends und kommuniziert diese als nachhaltige Entwicklungschance (Beispiel: HealthProject). Insbesondere Projektrhetorik und Kommunikation bilden den Kernpunkt in den Entwicklungsprogrammen und Aufgaben der Wolfsburg AG und stellen den fundamentalen, entscheidenden Unterschied zu „herkömmlichen“, von einer Stadtverwaltung gesteuerten Stadtentwicklungsprozessen dar. Im Folgenden wird deshalb die für Wolfsburg spezifische Projektrhetorik und Kommunikation näher beschrieben, die auch das Verhältnis der Bürger und der handelnden Akteure demonstriert.

⁷¹ Eine Gefahr wird jedoch in einer drohenden Änderung der Besitzverhältnisse der Volkswagen AG gesehen: inzwischen besitzt Porsche einen beachtlichen Teil der Unternehmensanteile, strebt eine Übernahme an und wirkt auf die Unternehmenspolitik ein – geltende Tarifverträge und der politische Einfluss Niedersachsens werden deshalb neu verhandelt.

⁷² deren Umsetzung gerade durch die Form des PPP weniger gefährdet wird

4.4 Kommunikation und Projektrhetorik der Wolfsburg AG

Mit der Autovision und der Wolfsburg AG als Akteur begann in Wolfsburg nicht nur eine neue Form der Stadtentwicklung – auch die entsprechende Rhetorik der Projekte wandelte sich mit den neuen Akteurskonstellationen und ihren Steuerungsmechanismen. Bis dahin waren die einzelnen Stadtentwicklungsprojekte zum einen noch auf Stadt bzw. Region begrenzt und richteten sich auf einen funktionalen Ausbau der Stadt und ihrer Bewohner – waren primär Teil der Personalentwicklung VW's. Jetzt wurden hingegen Projekte begonnen, die Wolfsburg und vor allem die VW-Firmenzentrale global imagefördernd positionieren sollten. Zum anderen wurde vor diesem Hintergrund die Planung urbaner Großprojekte zum Ziel. Entsprechend wandelte sich auch die Rolle der Bürger Wolfsburgs innerhalb der Planungen. War der Ausbau von Bürgerbeteiligung vor Gründung der Wolfsburg AG und dem Geschenk der Autovision in dem lokal orientierten Leitbildprozess noch durchaus von zentraler Bedeutung, wird mit der global orientierten Autovision ein Konzept vorgelegt, das nur noch eine passive Bürgerbeteiligung vorsieht. Partizipative Mitwirkung, wie sie im Leitbildprozess 1992/93 in Wolfsburg erarbeitet und umgesetzt wurde⁷³, die auch eine offene Diskussion der Bürger um die Zukunft ihrer Stadt in Gang setzte, wurde mit den beginnenden Großprojekten kaum noch verbunden – dies lag nicht zuletzt an dem einsetzenden Desinteresse der Stadtregierung für neue Formen der Bürgeraktivierung und an einem neu erwachsenen Vertrauen in die Potentiale, die Volkswagen der Stadt mit der Autovision bot. Aktive Bürgerbeteiligung in Entwicklungsplanungen wurde demnach nicht als notwendig erachtet, sondern an professionelle Akteure übergeben, die vor allem von Volkswagen engagiert wurden. Für die Konzeptionsphase bedeutete dies, dass man sich nach Volkswagen-Unternehmenspraxis (siehe Arbeitszeitmodell „Atmende Fabrik“), zunächst mit Informationen bedeckt hielt und die Konzepte hinter verschlossenen Türen ausarbeitete, um schließlich mit entsprechenden Kommunikationskampagnen positive Stimmung und Akzeptanz in der Bevölkerung zu erhalten. Für die ErlebnisWelt wurde dazu eine wirkungsvolle Imagekampagne durchgeführt, die ca. 250.000 Euro kostete. Statt prozessbegleitender Integration wird hier vielmehr auf eine Überzeugungsstrategie gesetzt, die den Bürgern eine passive Rolle zuteilt, ihn also für ein fertiges Produkt begeistern soll. Die Bürger wurden in der Konzeptionsphase vielmehr dazu aufgefordert, Vertrauen in die planenden Kräfte zu setzen. Bei den Kampagnen und der Öffentlichkeitsarbeit der Wolfsburg AG wird diese Vorgehensweise besonders deutlich, indem

⁷³ vgl. Harth u.a. 2000

Broschüren mit dem Ausdruck des „Wir-Gefühls“ gefüllt werden und Teilnahme bzw. Partizipation der Bürger suggeriert werden:

„Die Bürger werden bei der Planung beteiligt, denn die ErlebnisWelt Wolfsburg entsteht mitten in der Stadt. Für alle sichtbar und erlebbar“ (Broschüre zur ErlebnisWelt, Wolfsburg AG 1999, 11) oder „Das macht unsere Stadt zu einem der beliebtesten Reiseziele und damit genauso anziehend wie Mailand oder St. Moritz.“ (Broschüre, Die Zukunft von Wolfsburg bleibt fest in unserer Hand, Wolfsburg AG 2005, 6)

Es fällt auf, dass die Bürger angesprochen werden wie potenzielle Touristen, Unternehmensgründer oder Investoren – und eben nicht als mitentscheidende Bürger. Diese Informations- und Artikulationsweise bedingt eine eingeschränkte Möglichkeit und Bereitschaft der bürgerlichen Partizipation – die ja, wie aus der Partizipationsforschung bekannt, eine möglichst frühzeitige und umfassende Information benötigt. Dieses Phänomen ist allerdings bei anderen Planungen für Großprojekte ebenfalls festzustellen und kann in den nächsten hier vorgebrachten Fallbeispielen ebenfalls beobachtet werden. Nach Häußermann und Siebel wird in diesem Vorgehen deutlich, dass eine *„innovative und entschlossene handelnde Führungsgruppe(...), eine von institutionalisierten Entscheidungsprozessen ausgeschlossene und dadurch artikulationsunfähige Masse zu begeistern und Folgebereitschaft zu erzeugen“* weiss (Häußermann/ Siebel 1993, 30). Diese Vorgehensweise wird nicht zuletzt deshalb gewählt, da von den Investoren und Akteuren befürchtet wird, bei den Großprojekten Umsetzungsverzögerungen zu riskieren.⁷⁴ Teilweise wird auch Kritik geäußert, die ein „Überstülpen“ durch Großprojekte ausdrückt und zugleich ein Unterordnen gegenüber der Konzernmacht erkennt.

Überzeugungsarbeit und Akzeptanzkampagnen richten sich im Fall Wolfsburg allerdings nicht nur auf den Bürger. Die Stadtregierung war zunächst nicht von der Idee der Erlebniswelt überzeugt, sie musste erst durch geeignete Maßnahmen auf den richtigen Weg „gelenkt“ und kommunal eingeschworen werden:

„Die ‚Erlebniswelt‘ wurde 1998 im Rat vorgestellt und diskutiert, wobei bei den Ratsmitgliedern zunächst die Skepsis überwog. Dann fand Ende 1998 eine Besichtigungsreise einer 15köpfigen Delegation aus der Stadt, u.a. zu verschiedenen Erlebniswelten in den USA und Frankreich statt, nach deren Rückkehr eine euphorische Haltung dominierte. Die Stadt hat sich nun dazu bekannt, dass die ‚Erlebniswelt‘ in verschiedenen Teilschritten installiert werden soll.“ (Harth u.a. 2000, S. 173)

⁷⁴ Die stärker auf Dialog orientierten Kommunikationsformen beschränken sich auf kleinere Bürgerforen zur Information sowie einen Wettbewerb zur Vergabe von Namen für die verschiedenen Erlebnisdistrikte.

Die beeindruckende Dimension des Projektes ErlebnisWelt und die Zusicherung der Unterstützung Volkswagens förderten die politische Akzeptanz auch deswegen, weil die ehrenamtlichen Politiker selbst das Projekt kaum durchschauten und zu bewerten wussten bzw. geeignet in die Bevölkerung transportieren konnten. So bildet sich mit der Wolfsburg AG auch ein relativ unkritisches Vertrauensverhältnis heraus, das sonst übliche politische Diskurse abzuwenden weiß⁷⁵. Die global orientierte Maßstäblichkeit des (Welt-)Unternehmens konnte so auf die lokale Ebene Wolfsburg übertragen werden – mit den entsprechenden Konsequenzen. Die politische Öffentlichkeit kann auch heute in Wolfsburg im Vergleich zu anderen deutschen Städten als schwach ausgebildet bezeichnet werden, eine politisch aufgeschlossene Mittelschicht fehlt weitestgehend. Volkswagen gibt praktisch indirekt wie direkt die politischen Themen vor – externe Eliten („Opinion Leader“) stellen noch immer Ausnahmen dar, dies konnte bisher durch die Bemühungen zur Ausdifferenzierung der Wolfsburger Unternehmensstruktur kaum aufgehoben werden.

Die Wolfsburger Presse (Wolfsburger Nachrichten/WN und Wolfsburger Allgemeine Zeitung/ WAZ) muss deshalb auch unter der Dominanz der Volkswagen AG betrachtet werden: *„Die Presse-Experten berichten, dass es in Wolfsburg zwar durchaus eine kritische Berichterstattung gebe, wenn es um Projekte der Stadt gehe (Anmerkung: also auch eine politisch fassbare Debatte). Schwieriger sei dagegen die Information über alles, was mit VW zu tun habe bzw. von VW vorangetrieben würde (und dies ist ja bei fast allen Großprojekten der Fall). (Harth 2000: 186)*

Allerdings konnte in den letzten Jahren zunehmend ein Partizipationsinteresse und Artikulationswille der Wolfsburger Bevölkerung registriert werden⁷⁶, was auch mit den Programmen der Wolfsburg AG gefördert wurde. Zum anderen haben sich mit der veränderten Bevölkerungsstruktur der Stadt neue Partizipationsinteressen ausgebildet – was Chancen zur Eigenentwicklung und unternehmerischen Initiative bietet.⁷⁷ Entsprechend hat sich die Presse entwickelt und äußert inzwischen mehr Kritik, etwa an der mangelnden Bürgerbeteiligung und der Polarisierung zu Großprojekten und an der damit verbundenen Vernachlässigung von kleinen, bürgernahen und medienunwirksamen Projekten. Dem wird entgegnet, dass mit den Großprojekten Nachfolgeprojekte initiiert würden (Lokomotiveffekt). *„So könne – laut einem Ratsmitglied – kein Radweg in der Stadt gebaut werden, wenn es nicht gelänge, die Finanzsi-*

⁷⁵ Finanzielle Begünstigungen Volkswagens an politische Akteure waren bis 2005 durchaus gängige Praxis, entsprechend ist eine diesbezügliche Entscheidungsbeeinflussung bzw. Kritikhemmnis oft beschriebene Kritik der Wolfsburger Entscheidungsprozesse.

⁷⁶ vgl. Harth, Herlyn u.a. 2000

⁷⁷ Selbsterfahrung: trotzdem wurde denn auch festgestellt, dass in Wolfsburg kaum kritische Stimmen gesammelt werden konnten

tuation der Stadt zu verbessern, was er nur durch die Durchführung der Großprojekte dauerhaft gewährleisten sieht (aus Harth u.a. 2000 : vgl. Protokoll der Ratssitzung vom 21.07.1999).

Die mangelnde Informationsfreudigkeit und das Planen in abgeschlossenen Zirkeln hat letztlich Misstrauen erregt – *somit ist die Kommunikationsfähigkeit und symbolische Wertigkeit als Überzeugungsmittel ein gestellter Funktionalitätsanspruch an neue Projekte, die positive Effekte für Stadt und Werk bringen sollen.*

Für Volkswagen heißt dies, dass die Projekte der Wolfsburg AG mit den Strategien der Unternehmenskommunikation des Konzerns verbunden werden müssen – also im Rahmen der VW Corporate Identity erfolgen. So ist es erklärtes Ziel, mit der Erhöhung der Wertigkeit Wolfsburgs entsprechende Effekte an die VW-Produkte zu koppeln. Die von Volkswagen mit der werkseigenen Autostadt zum Ausdruck gebrachte, auf marketingbezogene Kommunikation wird somit auf die Stadt ausgeweitet. Diese wird als „die Autostadt“ interpretiert, in der die durch VW vorgegebenen Schlüsselwerte „Qualität, Sicherheit, Umweltfreundlichkeit und soziale Kompetenz“ und die Corporate Identity durch entsprechenden Lebensstil und/oder Lebensgefühl ergänzt werden. Titel aktueller Publikationen wie „Corporate Urbanism“, „Markenstadt“ oder „Corporate Community Design“ beschreiben diesen Prozess, der insbesondere Markenaffinität, Kompatibilität von Ort und Produkt und deren Kommunizierbarkeit anspricht.⁷⁸ Die Verbindung von Stadt und Unternehmen wird also neu formuliert, dem Unternehmen wird die Rolle eines Sinnstifters beigemessen: *„Dass VW mit seinem Heidenspektakel den Kapitalismus als Religion zelebriert, ist übrigens keine Erfindung bössartiger Kritiker; Gunter Henn, der VW-Hausarchitekt, sagt es selbst: »Wer sonst bietet noch Orientierung, wo bleiben wir mit unserer kindlichen Religiosität? Die Kirchen sind tot, der Staat zieht sich zurück, die großen Ideologien haben ihre Macht verloren. Was bleibt, sind die Unternehmen, sie werden die Sinnstifter der Zukunft sein.«“* (Die Zeit, Die Werk-Stadt, Thomas Assheuer 39/2005)

Neben der Strategie, den Ort markenkonform zu gestalten und imagewirksam zu kommunizieren, wächst der Anspruch, die CSR-Maßnahmen von Unternehmen strategisch zu nutzen und in CSR- und Nachhaltigkeitsberichten zu kommunizieren, damit unternehmensbewertende Ratings entsprechend gut ausfallen. Allerdings weisen bislang die CSR- oder Nachhaltigkeitsberichte ein sehr weites Spektrum an Interpretationen zu gesellschaftlicher Verantwortung auf und werden vielfach der Kritik des „Greenwashing“ gerecht. So wird beispielsweise

⁷⁸ vgl. Hoeger 2008, Borries 2004, u.a.

bei Volkswagen eine Bildungsinitiative beschrieben, die sich auf Schülerprogramme in der Autostadt bezieht.

„Mit dem Fachbereich Inszenierte Bildung betont die Autostadt in Wolfsburg ihre gesellschaftliche Verantwortung insbesondere für die nachfolgenden Generationen, denn Nachhaltigkeit ist dem Volkswagen Konzern ein wichtiges Anliegen.“

(Presseinfo Autostadt, VW August 2006)

In CSR- und Nachhaltigkeitsberichten werden die Ergebnisse der Wolfsburg AG kommuniziert, Fehlentwicklungen werden hier jedoch nicht thematisiert.⁷⁹

Die neuen Ansprüche an die Funktionalität der Stadt sowie die mit der Wolfsburg AG neu eingesetzten Planungsorgane und veränderten Akteurskonstellationen zeigen zudem, wie sich die Kommunikation der Entwicklungsprozesse im Vergleich zur herkömmlichen kommunalen Stadtentwicklung verändert. Auch wenn Stadtverwaltung und Stadtregierung weiterhin die Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit wahrnehmen, so erhält die Bevölkerung doch gerade in Fragen der Stadtentwicklung gefilterte Nachrichten aus der Wolfsburg AG, die durch private, unternehmerische Informationsvorgänge geprägt sind. In Wolfsburg haben sich folglich neben den bestehenden kommunalen Kommunikations- und Informationsorganen neue Kanäle ausgebildet, die sogar in Konkurrenz zueinander stehen. Dabei fällt es nicht immer leicht, zwischen Marketing und öffentlichem Informationsanspruch zu unterscheiden bzw. transportierte Inhalte zu entflechten. Erkennbar wird in diesem Zusammenhang auch der Unterschied zwischen dem eher langfristigen Kommunikationswesen der öffentlichen Hand und dem eher kurzfristig angelegten Berichtswesen der privatwirtschaftlich organisierten Wolfsburg AG.



Wolfsburgstand auf Expo Real Immobilienmesse 2006, ITB 2008

⁷⁹ Das Scheitern der AutoUni oder die schleppende Entwicklung der ErlebnisWelt werden nicht erwähnt.

4.5 Akteursverhältnisse der Wolfsburg AG



Wie bereits mit der Darstellung der einzelnen CSR-Instrumente beschrieben, sind es die Machtverhältnisse der privaten und öffentlichen Akteure in PPP's, die konfliktreiche Debatten auslösen. Dabei werden den möglichen Vorteilen wie Zeit- und Kompetenzgewinn, Akquise neuer Finanzressourcen, Entlastung der kommunalen Verwaltung und andere Synergieeffekte entsprechende Risiken gegenübergestellt, die das Image von PPP's in jüngster Vergangenheit oft korrigiert haben.⁸⁰ Insbesondere wird die Einschränkung der kommunalen Gestaltungshoheit bis hin zu einer Art Refeudalisierung der kommunalen Entscheidungskompetenzen befürchtet. Das auf der bürgerlich-demokratischen Ordnung basierende politische System könne geschwächt werden, wenn mit privaten Finanzierungsformen sowohl die Zweck- als auch die Problemdefinition nicht mehr durch die Öffentlichkeit bestimmt wird⁸¹. Zudem wird angeführt, dass entstehende Folgekosten, etwa durch Ausfall der privaten Beteiligten, sozialisiert werden und somit wieder zu Lasten der Öffentlichkeit gehen⁸². Außerdem wird davon ausgegangen, dass private Interessen an die Befriedigung von ökonomischen Erfolgen gekoppelt werden: blieben diese aus bzw. erschienen nicht mehr in einem bestimmten Zeitrahmen erreichbar, könnte sich der private Akteur wieder zurückziehen. Kommunen wer-

⁸⁰ Siehe S. PPP in Kapitel II

⁸¹ vgl. Häußermann / Siebel 1999, S.30

⁸² vgl. K. Selle 1996/2000

den demnach für die privaten Akteure vielfach zu „risk minimizern“, die Privaten können bei Gelingen den Kommunen wiederum als „profit maximizer“ zu finanziellen Vorteilen verhel- fen.

Um die angeführten Risiken zu minimieren, bedarf es, wie auch Analysen zu PPP's gezeigt haben, entsprechender geeigneter Rahmenbedingungen: Zunächst müssen sich die Partner ihrer jeweiligen Stärken und Schwächen bewusst werden und diese in einer sachlichen Ge- schäftsführung zusammenführen, um ideologische und gegenseitige Überschätzungen der jeweiligen Fähigkeiten einzuschränken. Weiterhin ist auf die Risikoverteilung von privaten und öffentlichen Akteuren genau zu achten, um eventuelle spätere Folgelasten nicht allein den Kommunen zuzumuten. Besonders unerlässlich ist, dass die öffentliche Seite ihre konkreten Ziele festlegt, die sie mit der Kooperation erreichen möchte – eine direkte Orientierung an den Zielen der privaten Seite bzw. eine Beeinflussung durch diese soll möglichst hinterfragt wer- den⁸³. Diese zunächst einfach erscheinenden Bedingungen sind in ausformulierter Anwen- dung entscheidend für das Gelingen oder Scheitern von PPP's, was sich auch am Beispiel der Wolfsburg AG nachvollziehen lässt.

Bei der Betrachtung des partnerschaftlichen Verhältnisses der Wolfsburg AG muss der be- sondere Hintergrund der spezifischen Entstehungsgeschichte von Stadt und Konzern berück- sichtigt werden. Wie bereits dargestellt, war die Haltung gegenüber VW in Wolfsburg vor- wiegend positiv und bis zur Ausweitung der Krisen meist sogar weitgehend unkritisch. So hat sich fast traditionell eine positive Grundstimmung gegenüber den neuen Volkswagen- Projekten herausgebildet, die meist als Zugewinn gedeutet wurden. Dazu trug besonders bei, dass - nach dem Rückzug des Konzerns aus den kommunalen Fragen gegen Ende der 1980er Jahre - am Ende der 1990er Jahre mit der Gründung der Wolfsburg AG eine neue Phase des Verhältnisses von Stadt und Unternehmen begann. Beeinflusst von dem Ressourcenreichtum des Konzerns, demgegenüber die Möglichkeiten der Stadt zur Finanzierung von Entwick- lungsjahren gering erschienen, sind in Wolfsburg jedoch die Kontrollmechanismen gegen- über dem Konzern nur schwach ausgeprägt, so dass oft (traditionell wie emotional motiviert) dem Konzern Vertrauen ausgesprochen wurde und wird. In diesem Sinne mag auch die For- mulierung der Autovision als „Geschenk“ an die Stadt als bezeichnend gelten. Dem mit Hilfe der Unternehmensberatung McKinsey detailliert vorbereiteten Autovisionskonzept konnte die Stadt kaum eigene Entwicklungskonzeptionen entgegensetzen – und empfand deshalb das Geschenk in gewisser Hinsicht als akzeptable Erleichterung. Schließlich wurde die Autovisi- on auch mit entsprechendem PR-Einsatz in die Stadt getragen, um Akzeptanz zu erzeugen.

⁸³ vgl. Harth u.a. 2000

Diese Bedingungen wie auch die Chancen der öffentlichen Akteure, durch das Partnerschaftsprojekt in Konzernnähe zu kommen⁸⁴, führten im Fall Wolfsburg zu einem eher idealisierenden Partnerschaftsbegriff, der ein nüchternes Geschäftsverhältnis verschleierte. So treffen sich im PPP auch zwei unterschiedliche Entscheidungslogiken, die jedoch in der Partnerschaft teilweise konkurrieren und dazu führen, dass eine der beiden dominiert: Zum einen herrscht eine privatwirtschaftliche Logik, die trotz gesellschaftlicher Verantwortung keine Legitimationsnotwendigkeit der eigenen Planungen nach außen erkennt. Zum anderen besteht für die öffentlichen Akteure, die auf die politische Legitimation durch die Bürger angewiesen sind, eine Informationspflicht im Sinne einer demokratischen Öffentlichkeit. Für die Wolfsburg AG ist durchaus erkennbar, dass sich die Informationspolitik Volkswagens durchgesetzt hat und Projekte durch Überzeugungskonzepte bzw. Öffentlichkeitskampagnen begleitet werden. Die jüngsten Ausgliederungsprozesse wie von der Personalserviceagentur zur „Autovision GmbH“ oder dem MobileLifeCampus und die Eingliederungskompatibilität in den Volkswagenkonzern waren aber auch deshalb möglich, da zu den hier (traditionell) verorteten Kompetenzen und Potenzialen keine Alternativen gesehen werden.

Hinsichtlich der Risikoverteilung innerhalb der Wolfsburg AG wird vor dem Hintergrund der Wolfsburghistorie davon ausgegangen, dass Volkswagen durch die enge Verknüpfung mit der Stadt bei auftretenden Problemen einspringen werde. Eine Wahrnehmung der Risiken ist eher eingetrübt, da Volkswagen aufgrund von Konjunkturverbesserungen diese Erwartung bislang erfüllen konnte – was sich allerdings auf ein langfristiges Projekt wie die Autovision bei konjunkturellen Schwankungen nicht ohne weiteres übertragen lässt. Die Dominanz des Konzerns bedeutet in diesem Fall folglich eine Risikominimierung, da traditionell Volkswagen zumindest finanziell immer in der Lage war, städtische Probleme zu lösen. Ein Beweis dafür ist der jüngst von Volkswagen übernommene MobileLifeCampus.⁸⁵ Damit wurde der Befürchtung begegnet, dass die Stadt auf den Leerstandskosten sitzen bleiben könnte. Der Grund für diese Art der Risikominimierung dürfte das Interesse des Konzerns sein, Symbole des Scheiterns zu verhindern, die letztlich auch das VW-Image schädigen würden. Die Risikoeinschätzung aus Wolfsburger Perspektive erfolgt zudem vor dem Hintergrund, dass noch immer große Anteile der Volkswagen AG unter staatlicher Kontrolle stehen, somit die politischen Interessen bzgl. einer Standortförderung einzukalkulieren sind und eine Sonderstellung repräsentieren.

Die Ziele, die mit der Wolfsburg AG auf privater und öffentlicher Seite verfolgt werden, sind praktisch mit dem Konzept der Autovision festgelegt. So überträgt sich die durch Volkswagen

⁸⁴ Mit der Wolfsburg AG ergab sich ein neuer Weg der Jobflexibilität, um etwa von einem öffentlichen Posten in die Privatwirtschaft zu wechseln.

vorgegebene Konzentration auf Großprojekte auf die kommunale Zielrichtung. Es mangelt daher an eigenständigen Konzeptionen und Zieldefinitionen seitens der Stadtregierung, eine eigene Stadtentwicklung wird so teilweise verhindert⁸⁶. Volkswagen weiß vielmehr und vor allem schneller, Konzepte zu erstellen und beeindruckend zu kommunizieren, die auch den politischen Kräften die entsprechende Bühne bieten bzw. die geeigneten Themen für politische Diskurse liefern. Die Rolle Volkswagens als Impulsgeber wird seit Gründung der Wolfsburg AG deshalb noch viel stärker von der Bevölkerung wahrgenommen. Letztlich fehlen auf städtischer Seite Personen, die entsprechende Konzepte unabhängig formulieren – außerdem stellt sich die Frage, ob solche überhaupt vor der Allmacht des Konzerns durchsetzbar wären. Nicht zu unterschätzen sind die persönlichen Ziele, die von Mitgliedern der kommunalen Verwaltung mit der Wolfsburg AG verbunden werden, weil sich ihnen über die Wolfsburg AG neue berufliche Werdegänge eröffnen.⁸⁷ So scheint es plausibel, dass die Wolfsburg AG durch die VW-Gestaltungsvorgaben geprägt wird und die Kompetenzen nach privater Handlungslogik zum Einsatz kommen. Allerdings darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Stadt selbst kaum die nötigen Ressourcen oder das Know-how aufbieten konnte, um derartige Entwicklungen in Angriff zu nehmen.

Angesichts der VW-Korruptionsaffären, die 2005 öffentlich wurden, besteht zumindest zeitweise aufgrund des Vertrauensverlustes und des Misstrauens die Möglichkeit, Akteurskonstellationen neu zu definieren und bürgerschaftliche Entwicklungsparameter zu integrieren.

„Doch inzwischen hängt ein Affärengewitter wie ein Albtraum über der Stadt; Korruptionsvorwürfe erschüttern den Glauben an die fabelhafte Welt des Automobils und an die wohltätige Allparteienregierung aus Vorstand und Gewerkschaft, Stadtverwaltung und Landesregierung. Der Lack der Wolfsburger Tugend blättert, und hässliche Kratzer durchziehen das metallicglänzende Image der deutschen Musterstadt. Keiner weiß mehr genau, wo der Konsens aufhört und Kumpanei und Korruption beginnen. Und seitdem ans Licht kam, dass SPD-Landespolitiker auf der Gehaltsliste von VW standen, verdunstet auch das Vertrauen in die gewählten Volksvertreter. Vielleicht kam der Skandal zur rechten Zeit und verhindert, dass Wolfsburg zu einem sterilen Universum erstarrt, in dem das VW-Label von der Wiege bis zur Bahre jeder Lebensregung seinen profanen Stempel aufdrückt. Aber vielleicht kommt alles

⁸⁵ Andere PPP's stehen oft in einem anderen Kräfteverhältnis zum privaten Partner – der dementsprechend leichter ausfallen kann bzw. begrenzt zusätzliche Ressourcen einsetzen kann.

⁸⁶ vgl. Häußermann / Siebel 1993, S. 18

auch ganz anders. Vielleicht empfinden die arbeitslosen Nomaden und die working poor der globalisierten Zukunft das Leben in Clean City rückblickend als Paradies mit Bewohnern, die man sich als glückliche Menschen vorstellen muss.“ (Die Werk-Stadt, Thomas Assheuer, in Die Zeit, 39/2005)

⁸⁷ Berufliche Werdegänge können von der Stadtverwaltung über die Wolfsburg AG bis zur Volkswagen AG nachverfolgt werden.

4.6 Wolfsburg – „Corporate City“- Zusammenfassung



„WorldWideWob - Das Spiel um die Zukunft einer Stadt“ von Pia Lanzinger

Die hier geschilderte Entwicklung des territorialen Verantwortungsverhältnisses der Volkswagen AG gegenüber der Stadt Wolfsburg hat aufgezeigt, wie sich einzelne CSR-Instrumente auf die Wolfsburger Stadtentwicklung beziehen und diese im historischen Verlauf geprägt haben: von anfänglicher Spendenaktivierung über Stiftungsgründung, Sponsoring bis hin zur öffentlich-privaten Partnerschaft. Den professionalisierten Höhepunkt dieser Entwicklung bildet die Wolfsburg AG, die inzwischen auf ein 10-jähriges Bestehen zurückblicken kann, was entsprechende Bewertungen zulässt. Im Projekt „Wolfsburg AG“ manifestiert sich der einsetzende Wandel von einem teilweise wohlthätigen lokalen Handeln (im Kontext der Personalentwicklung) hin zu einem „neuen“ strategischen Einsatz von CSR-Instrumenten, die sich auf die gewandelten, global beeinflussten Anforderungen an Stadt und Unternehmen beziehen. Dieser Paradigmenwechsel verdeutlicht und vollzieht sich vor dem Hintergrund der postindustriellen Gesellschaft und des postfordistischen Arbeits- und Konsummarktes. Zusammenfassend lassen sich folgende Aspekte für die Stadtentwicklung nennen, die auf die Wolfsburg AG zurückzuführen sind und sich vom bisherigen Engagement Volkswagens unterscheiden:

Waren die fördernden Aktivitäten der Volkswagen AG bis in die 1990er Jahre darauf gerichtet, den Standort Wolfsburg mit Angeboten für Anwohner und Betriebsangehörige zugleich

auszustatten (Sportstätten, Kultureinrichtungen, etc.), bezieht man sich mit den Projekten der Wolfsburg AG zwar auch auf Bürgerbedürfnisse, im Vordergrund steht jedoch die Akquise von externen Besuchern und Investoren sowie Unternehmensgründern, die zur erwünschten Diversifizierung und Entschärfung der bisherigen industriellen Monostruktur beitragen sollen. Entsprechend geht dieses Engagement über den Zweck der Personalentwicklung hinaus bzw. erweitert diesen durch die Etablierung entsprechender sozialer wie kultureller Anreize zur Personalgewinnung (Mitarbeiterrekrutierung durch weiche Standortfaktoren). Die Projekte erreichen deshalb auch neue Dimensionen und sind nicht mehr solitäre Einzelprojekte (wie der Bau von Schwimmbad oder Kulturhaus), sondern integriert in ein Gesamtkonzept, da sie zum einen Stadt und Konzern symbolisch und imagewirksam dienlich sein sollen, zum anderen als Tourismusziel (ErlebnisWelt) neue Einnahmequellen eröffnen sollen. Die Orientierung hat sich damit von kurzfristigen auf langfristige Förderzeiträume und CSR-Instrumente verlagert. Die langfristige Umsetzungsstrategie bedingte schließlich die Einrichtung der Wolfsburg AG, in der Stadt und Volkswagenkonzern eine enge Verbindung eingehen - bisher agierten Stadt und Unternehmen bei Planungsprozessen getrennt. Durch die Übertragung von Aufgaben der Wolfsburger Stadtverwaltung, insbesondere der Stadtentwicklung, auf die Wolfsburg AG haben sich bei der Umsetzung Handlungslogiken durchgesetzt, die privatwirtschaftlich und letztlich von Volkswagen geprägt sind. Die Kommunikation der aktuellen Stadtentwicklungsprozesse durch die Wolfsburg AG unterscheidet sich von der einer öffentlichen Behörde oder demokratisch gewählten Stadtregierung insofern, als sie Informationen mit zielorientiert aufbereiteten Öffentlichkeitskampagnen transportiert. Dieser Kommunikationsanspruch gilt auch bei der CSR-Maßnahme „Wolfsburg AG“ für den VW-Konzern, der wie andere Unternehmen inzwischen nach seinen CSR-Aktivitäten bewertet wird und „gesellschaftliche Verantwortung“ als Produktbegleitung bieten und kommunizieren muss.

Am Beispiel Wolfsburg wird somit deutlich, dass gesellschaftliches Engagement (CSR) mit zu einem komplexen, in die aktive Unternehmenspolitik integrierten Bereich geworden ist, der strategisch umgesetzt wird. Dabei erschließen sich zum einen die dargestellten Möglichkeiten für die Stadtentwicklung, wobei Volkswagen mit seinem Engagement als Motor für die Stadt gilt. Andererseits ziehen die neuen Akteurskonstellationen und Machtverhältnisse aufgrund ihrer teilweise unbestimmten Risikoverteilung Kritik auf sich. In den Zwischenbilanzierungen der Wolfsburg AG wird vor allem der Zugewinn von Arbeitsplätzen und Unternehmensansiedlungen betont – die industrielle und als hinderlich empfundene Monostruktur konnte jedoch bisher kaum überwunden werden und das Vorhaben ErlebnisWelt bleibt hinter den Erwartungen zurück. Wolfsburg bleibt weiterhin strukturell fordistisch geprägt - selbst die neuen Attraktionen, die Urbanität inszenieren sollen, wirken entsprechend. Die Inszenie-

rung von Urbanität stößt hier an ihre Grenzen, wobei angemerkt werden muss, dass Wolfsburg noch nie wirklich urban war. Bewertungen zu Wolfsburg müssen allerdings auch angesichts der fehlenden Alternativen erfolgen, was die sichtbaren Erfolge der Wolfsburg AG durchaus begründet und die Motivation für weitere Entwicklungsschritte im Stadtentwicklungs-Labor Wolfsburg eröffnet.

5 Die Stiftung „Lebendige Stadt“

„Im Jahr 2000 errichtete der heutige Vorsitzende der ECE-Geschäftsführung, Alexander Otto, die Stiftung ‚Lebendige Stadt‘. Sie bringt zum ersten Mal Politiker, Verwaltungsexperten, Städtebauer, Unternehmer, Künstler und andere am Thema ‚Stadt‘ interessierte Bürgerinnen und Bürger zusammen, um gemeinsam über neue Wege zur Stärkung unserer Innenstädte nachzudenken und bei deren Umsetzung mitzuwirken.“

(<http://www.ece.de/wirueberuns/gesellschaftlichesengagement>, 10.2007)

5.1 ECE und Stiftung „Lebendige Stadt“

„Zur Eröffnung des Kongresses forderte der Kuratoriumsvorsitzende der Stiftung, Alexander Otto, mehr markante Bauwerke, die die Städte unverwechselbar machen. Dabei dürfe es keine Tabus geben. "Der Wiederaufbau eines verloren gegangenen Stadtschlusses wie hier in Berlin muss genauso selbstverständlich möglich sein wie der spektakuläre Neubau eines Theaters oder Museums", sagte Otto.“ (Rundfunk Berlin-Brandenburg / Nachrichten 20.09.2007)



Kongressplakat, „Stiftung lebendige Stadt“, Zeche Zollverein Essen 2006

Im Jahr 2000 wurde die gemeinnützige Stiftung „Lebendige Stadt“ mit einem Stiftungsvermögen von 5 Millionen Euro¹ durch Alexander Otto in Hamburg gegründet. Die Stiftung „Lebendige Stadt“ verfolgt nach eigenen Angaben die Aufgabe, sich für den Erhalt von Urbanität einzusetzen, der Verödung von Innenstädten entgegenzuwirken und entsprechend die kulturelle Stadtgestaltung zu fördern. Dabei nimmt die Stiftung die aktuelle Debatte um den europäischen Stadtraum mit seinen Problemen, Mängeln und Konflikten auf und bietet sich

¹ vgl. Breckner, 2005

zur Problemlösung mit ihren Mitteln an.² Sie selbst definiert ihren Zweck dahingehend, sich den europäischen Städten als Zentren für Leben, Arbeiten, Wohnen, Kommunikation, Kultur und Handel zu widmen.

„Die Stiftung verfolgt gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnitts ‚steuerbegünstigte Zwecke‘ der Abgabenverordnung. Sie widmet sich den europäischen Städten als Zentren für Leben, Arbeiten, Wohnen, Kommunikation, Kultur und Handel.“ (§ 2 Zweck, Auszug aus der Satzung der Stiftung „Lebendige Stadt“).

Die Aktivitäten im Rahmen der *ausschließlich und unmittelbar* gemeinnützigen Zwecke der Stiftung zielen auf vier Förderbereiche: Kultur sowie Pflege von Kulturwerten, Wissenschaft und Forschung, Sport, Umwelt-, Landschafts- und Denkmalschutz.³ Damit möchte die Stiftung kreative und umsetzbare Ideen zur Stadtgestaltung entwickeln, deren Realisierung fördern, so genannte „Best-Practice-Beispiele“ durch Veranstaltungen und Veröffentlichungen bekannt machen und zu weiteren Projekten anregen. Die Verwirklichung der Stiftungszwecke umfasst beispielsweise die Durchführung und Veranstaltung von Tagungen und Symposien, die Veröffentlichung von Publikationen, die Vergabe von Stipendien oder Forschungsaufträgen und die Voll- oder Teilfinanzierung einzelner Projekte. Die Stiftung sieht sich selbst nicht als autark handelnde Organisation, sie hat den erklärten Anspruch, mit externen Partnern in Austausch zu treten und sowohl überparteiliche als auch interdisziplinäre Kommunikation zu entwickeln. Entsprechend sieht sich die Stiftung als ein Gemeinschaftsprojekt von Kommunen und Wirtschaft, in dem sich führende Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Forschung engagieren.

Auch wenn die Stiftung als Gemeinschaftsprojekt dargestellt wird, geht sie doch auf Initiative Alexander Ottos (Geschäftsführungsvorsitzender der ECE) zurück und wird als gesellschaftliches Engagement der ECE kommuniziert.

Die Auslegung dieses Gemeinschaftsbegriffes und -verständnisses bedarf jedoch einer detaillierten Betrachtung der Hintergründe. Bevor die Organisationsstruktur der Stiftung und ihrer Gremien erläutert wird, muss auf die initiierende Basis und schließlich das Unternehmen eingegangen werden, für das die Stiftung als Form des gesellschaftlichen Engagements vorgestellt wird. Alexander Otto, der Initiator der Stiftung, ist Geschäftsführer und Gesellschafter der zum Otto-Konzern gehörenden ECE-Projektmanagementgesellschaft, die ihr gesellschaft-

² „Die Stiftung wolle, heißt es, dazu beitragen, ‚Urbanität zu fördern und Auflösungstendenzen entgegenzuwirken‘. Genauer wird man nicht.“ (Neitzke 2002, S. 6)

³ vgl. Satzung der Stiftung „Lebendige Stadt“

liches Engagement, ihre CSR, unter anderem mit der Stiftung „Lebendigen Stadt“ ausübt.⁴ Die Aktivitäten der Stiftung müssen vor dem Hintergrund des Agierens der ECE im städtischen Raum betrachtet werden, auch wenn die Verbindung von Stiftung und Unternehmen seitens der Stiftung wie auch der ECE eher dezent öffentlich dargestellt wird.

Code of Conduct

- *Die Stiftung „Lebendige Stadt“ ist ein Gemeinschaftsprojekt von Kommunen und Wirtschaft, in dem sich führende Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Forschung engagieren.*
- *Die Stiftung widmet sich den europäischen Städten als Zentren für Leben, Arbeiten, Wohnen, Kommunikation, Kultur und Handel.*
- *Ziel der Stiftung ist es, kreative und umsetzbare Ideen zur Stadtgestaltung zu entwickeln, deren Umsetzung zu unterstützen und Best-practise-Beispiele durch Veranstaltungen und Veröffentlichungen weiterzutragen.*
- *Ideen und Konzepte werden dabei in einem offenen Dialog entwickelt. Das schließt den aktiven Austausch mit Partnern außerhalb der Stiftung ausdrücklich ein.*
- *Bei der Umsetzung ihrer Ideen und Konzepte greift die Stiftung auf das umfangreiche Wissen, die Erfahrung sowie die Unterstützung der Mitglieder ihrer Gremien zurück. Dabei strebt die Stiftung insbesondere an, durch verbundene Vereine weitere Partner zur Durchführung von Projekten zu gewinnen.*
- *Die Stiftung ist unabhängig und parteipolitisch neutral. Die Mitglieder der Stiftungsgremien nehmen ihre Aufgaben im Vorstand, im Kuratorium oder im Stiftungsrat ehrenamtlich wahr. Sie ziehen aus ihrer Tätigkeit keine finanziellen oder materiellen Vorteile.*
- *Sie begleitet dabei eine Zeit des Umbruchs durch eine unvoreingenommene Diskussion der damit in den Städten verbundenen Konflikte.*

Stiftung „Lebendige Stadt“

Die Einkaufs-Center Entwicklungsgesellschaft (ECE)

„Manchmal muss eben alles perfekt sein – die Läden, die Labels, die Atmosphäre. Hier gibt es nicht nur hypergute Outfits, sondern auch alles andere, was das Leben schön macht. Dafür sorgt ein Mega-Mix aus 110 Geschäften – inklusive szenigen Bistros zum Freunde-treffen und Fun-haben.“ (Slogan eines ECE-Shoppingcenters)

⁴ neben der Stiftung „Lebendige Stadt“ bezieht sich das Engagement der ECE auch auf die Werner Otto Stiftung oder die Alexander Otto Sportstiftung, welche den Bau der Volksbank Arena (Ballsporthalle) in Hamburg fördert

Die ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG ist ein Tochterunternehmen des Otto-Konzerns aus Hamburg, Poppenbüttel. 1965 von Werner Otto (Otto-Konzern-Gründer) gegründet, wird das Unternehmen seit dem Jahr 2000 durch seinen Sohn Alexander Otto geführt. Die ECE entwickelt, realisiert, vermietet und betreibt gewerbliche Großimmobilien. Kerngeschäft sind innerstädtische Shoppingcenter, bei dessen Entwicklung sich die ECE als europäischer Marktführer positioniert hat. Ca. 100 Shoppingcenter mit über 3 Mio. Quadratmetern Verkaufsfläche (Stand 2008) werden bereits von der ECE in europäischen Städten betrieben, zahlreiche weitere sind im Bau oder in Planung, in den letzten Jahren wurde insbesondere die Expansion nach Osteuropa verfolgt⁵. Markante Shoppingcenter der ECE sind beispielsweise die Potsdamer Platz Arkaden in Berlin, die Altmarkt-Galerie in Dresden oder das Einkaufszentrum im Leipziger Hauptbahnhof. Neben dem dominanten Kerngebiet der innerstädtischen Einkaufszentren hat sich die ECE ein weiteres Geschäftsfeld im Bereich Büro- und Spezialimmobilien erschlossen, das in die Sparten Office, Industries und Traffic unterteilt wird und sich über den Bau von Firmenzentralen (u.a. ThyssenKrupp, Mannheimer Versicherung, Philips), Bahnhöfen (Köln, Leipzig, Hannover), Fernsehstudios (Studio Hamburg, Studio Berlin-Adlershof) und Messen bis hin zu Warenverteilzentren (Otto-Konzern) erstreckt.



ECE-Messestand auf der Expo-Real Immobilienmesse in München, 2006

⁵ aktuelle Zahlen, siehe: <http://www.ece.de/de/wirueberuns/>

Innerstädtische Shoppingcenter

Die ökonomischen Argumente und die Vorgehensweise der ECE bei innerstädtischen Shoppingcentern folgen einem professionellen strategischen Plan. Mit Analysen lokaler Einzelhandelsstrukturen prüft die ECE zunächst, inwieweit ein möglicher Standort die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfüllt. Gern äußert das Unternehmen hierzu, dass es oft nicht selbst auf eine Stadt zugehen muss, sondern vielfach gebeten wird, einen Entwicklungsvorschlag zu unterbreiten.

„Sobald eine Stadt konkret ins Visier der ECE-Leute gerät, ermitteln sie mit Hilfe der Städte selbst oder von Marktforschern wie der GfK [Gesellschaft für Konsumforschung] die demografischen Daten. Alters- und Haushaltsstrukturen, Zu- und Abwanderungsgelüste. Daraus resultiert so etwas wie eine wirtschaftliche Prognose. Ist die interessant, schwärmen ECE-Leute aus und befragen Passanten nach ihrem Kaufverhalten.“ (aus die Zeit, Innenstadt zu verkaufen, 26.10.2006, Rainer Frenkel)

Erachtet die ECE die Rahmendingungen für ein innerstädtisches Einkaufszentrum als positiv und entwicklungsfähig, gilt es, die notwendige lokale Überzeugungsarbeit zu leisten. Das heißt zum einen, lokale Einzelhändler (die sogenannten „Platzhirsche“) dazu zu bewegen, in das Center einzuziehen bzw. eine Filiale dort zu errichten, ergänzt um externe Filialisten und Franchise-Unternehmer, um durch einen intelligenten Mietermix lokale Identität herzustellen.⁶ Zum anderen müssen die politischen Entscheidungsträger von den positiven und nachhaltigen Effekten eines neuen innerstädtischen Einkaufszentrums überzeugt werden. Dazu argumentiert die ECE, dass eine gut konzipierte und gemanagte Einkaufsgalerie (die Begriffe Galerie und Arkaden gehören zum bevorzugten Vokabular der ECE) zur Belebung der Innenstädte beiträgt und die Städte im zunehmenden Wettbewerb der Metropolen untereinander stärkt. Zudem wird den Entscheidungsträgern der Städte eine starke Position gegenüber den peripheren Shoppingcentern in Aussicht gestellt, inklusive Kaufkraftrückgewinnung, wachsendem Arbeitsplatzangebot und hohem Investitionsvolumen. Unter der Regie von ECE, so die Selbstdarstellung, seien zahlreiche „Orte voller Lebendigkeit [!] und Vielfalt“ entstanden, „Gewerbeimmobilien“, die „höchste qualitative Maßstäbe“ erfüllen und sich - wie man an-

⁶ dazu werden auch auf einzelne Geschäfte abgestimmte Quadratmetermietpreise im Center angeboten und Nachbarschaftsbeziehungen berücksichtigt, die möglichst zu Synergieeffekten der Mieter führen sollen und die Wettbewerbskonkurrenz mindern.

nehmen muss: in jeden denkbaren Kontext - „städtebaulich harmonisch einfügen“. Sie „bestehen“ sogar, in diesem Fall ausschließlich durch „elegante Funktionalität“.

Die auf diese Weise überzeugten Verantwortlichen in den Städten glauben meist an die prognostizierten Erfolge⁷ und begrüßen oft die Entwicklung bisher schwer zu entwickelnder innerstädtischer Gebiete, den Kaufkraft-Rückfluss aus der Peripherie in die Innenstadt, das steigende Steuereinkommen sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen.⁸ Zudem wird den Grundstückseigentümern eine attraktive Rendite bei geringem Aufwand geboten: Schließlich handelt es sich um den Bau eines kompletten Centers und nicht um kleine Parzellierungen mit mühsamen Einzelverhandlungen. Diese Effekte werden langfristig und natürlich nachhaltig in Aussicht gestellt, die ECE konzipiert schließlich nicht wie bei Centers auf der „Grünen Wiese“ auf 15 Jahre, sondern auf 25 oder mehr Jahre (Wettbewerbsvorteil durch Langzeit-Management).

„Gegen die Malls auf den grünen Wiesen – also gegen die ‚drohende Verödung der Innenstädte‘ - werden die ECE-Renditeversprechungen ins Spiel gebracht. Von den neuen ECE’s verspricht man sich Umsatzsteigerungen in der Stadtmitte.“

(Die Diktatur der Shoppingmalls, in die Sueddeutsche 06.10.2006, Gert Kähler)

„Die Bürgermeister sehen unsere Einkaufszentren als Chance, mehr Kunden in die Innenstädte zu holen“, sagte Alexander Otto dem Abendblatt. Ein Shoppingcenter trage zur Attraktivität der Citys bei. (hamburger abendblatt 28.10.2006).

Die ECE trägt ihrer Aussage nach somit zur Belebung der Innenstädte bei, in der Shopping als „Form der Unterhaltung“ propagiert wird. *„Die ‚Schlossgalerie‘ – ein Traum von ECE-Chef Alexander Otto, der Shopping gern als eine ‚Form der Unterhaltung‘ betrachtet.“ (Hamburger Abendblatt vom 28.10. 2006)*

Was die Architektur angeht, so ist die ECE von ihrer Kompetenz und Professionalität überzeugt und stellt die eigenen Gebäude als qualitativ hochwertig vor:

„Bei den Fassadenentwürfen werden nicht selten hochkarätig besetzte Architektenwettbewerbe durchgeführt. So wird die Fassade des neuen Limbecker Platzes in Essen von Stararchitekt Professor Gunter Henn gestaltet, der sich für seinen futuristischen Entwurf ein Beispiel am

⁷ schließlich fehlt es den Städten oft an qualifizierten Alternativen oder dem Zugang zu entsprechendem Planungswissen. Die ECE ist somit oft der einzige sichtbare und vorgestellte Ausweg der Kommunen, wenigstens Kaufkraft und Arbeitsplätze wieder aus der Peripherie abzuziehen

⁸ wobei die wirkliche Gewinnung von Arbeitskräften schwer darzustellen ist, da evtl. an anderer Stelle Arbeitsplätze wegfallen und die Qualität der geschaffenen Stellen fraglich ist (evtl. kaum Ausbildungsstellen).

wehenden Rock von Marilyn Monroe genommen hat. Anderswo steht mehr die Zusammenarbeit mit dem Denkmalschutz im Vordergrund – etwa beim Umbau des Leipziger Hauptbahnhofes. Das Geld dafür ist vorhanden: Investitionen in hochwertige Architektur machen nur einen Bruchteil der Gesamtkosten einer Immobilie aus.“ (www.ECE.de, 10.2007).

Entsprechend werden auch zusätzliche Funktionen mit der Entwicklung der Center verbunden und als „Bonusleistung“ für die Stadt angeboten, etwa die Revitalisierung eines Stadtteils oder der Wiederaufbau und die Integration eines Stadtschlusses (Braunschweig).⁹

Zudem übernehmen die Entwickler für die Kommunen umfangreiche Aufgaben mit einem Großprojekt und entlasten entsprechend die Behörden und öffentlichen Einrichtungen durch die Konzentration von Arbeitsprozessen bis hin zu Sicherheits- und Ordnungsaufgaben an und in den Centern. Die Stadt erhält sozusagen ein „fertiges Stück Innenstadt“.

„Innenstadt-Galerien sind nichts anderes als überdachte Marktplätze. Hier treffen sich nicht nur Einkäufer, sondern auch Politiker im Wahlkampf, Prominente, Künstler und Bürger, die ihre Hobbies präsentieren. Mit einem Unterschied: Die Technik wird kostenlos zur Verfügung gestellt, die Bühne ist bereits aufgebaut und ein professionelles Veranstaltungsmanagement sorgt dafür, dass alles funktioniert. ECE, www.ece.de 10.2007).

Und der Bürger soll, so die Ansicht der Entwickler, letztlich von einem neuen und umfassenderen, attraktiven, spektakulären Produktangebot profitieren.

Die von der ECE und unterstützenden Untersuchungen wie von Sympathisanten vorgebrachten Argumente für innerstädtische Shoppingcenter haben sich, wie der Erfolg des Unternehmens zeigt, als zielführend herausgestellt. Dieser wirtschaftliche Erfolg fußt allerdings auch auf einer Durchsetzungsstrategie, die von den Entwicklern auf die lokalen (nicht nur politischen) Entscheidungsträger ausgerichtet wird. So sucht die ECE die Nähe zur jeweils regierenden Politik. Mitarbeiter der ECE sitzen beispielsweise in der Hamburger Bürgerschaft (dem Hamburger Landesparlament) und bilden so die Basis eines dichten Netzwerkes zwischen Unternehmen und Politik.¹⁰ Die ECE muss gerade wegen der politischen Brisanz inner-

⁹ In Karlsruhe wurde etwa eine Schule für ein ECE-Center umgesiedelt und als PPP-Neubau von der ECE über einen Ersatzbeschaffungsvertrag umgesetzt.

¹⁰ Konkret ist dies der Leiter für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit der ECE, der das Amt des bildungspolitischen Sprechers der Hamburger Bürgerschaft begleitet. Außerdem ist ein Geschäftsführer der ECE ebenfalls als CDU-Vertreter Mitglied der Hamburger Bürgerschaft.

städtischer Wandlungsprozesse politisch aktiv und sensibel agieren können und tritt als Entwickler entsprechend auf:

„Er setzt auf die wirklich Mächtigen in der Stadt und drückt mit ihnen gemeinsam sein Vorhaben durch. Die anderen Meinungen neutralisieren sich in ihrer Unentschlossenheit. Günstig für den Entwickler ist bei diesem Spiel – und danach wird er in der Regel trachten -, dass, bevor der Rat und die Öffentlichkeit von einem Vorhaben informiert sind, bereits Pflöcke wie z.B. städtische Entwicklungsversprechungen für ein Plazet des Bürgermeisters und / oder gar der Mehrheitsfraktion eingeschlagen worden sind.“ (Brune 2006, S. 120).

*„Für den Fall, dass sich der Wind im Ausland bald dreht, hat die ECE mit dem Projekt Vital Cities im Rahmen der Europäischen Gemeinschaftsinitiative INTERREG III B inzwischen das Pendant zur Lebendigen Stadt mit aus der Taufe gehoben und mit Einzelhandelsforen in Brescia, Budapest, Danzig, Mailand, Posen, Potsdam, Prag und Wien begleitet.“
(in Archithese, 15.10.2008, Jochen Paul)*

Wobei dieses Handeln kein ECE-Phänomen ist: auch andere Entwickler handeln auf ähnliche oder gleiche Weise. Neben den Aktivitäten auf politischer Ebene wird die Entwicklungsstrategie abgestimmt auf die jeweiligen lokalen Gegebenheiten und durch die Integration ansässiger Sympathieträger oder Szenekenner ausgeweitet. So werden bei Bedarf lokale Architekturbüros als Partner gesucht - nicht zuletzt, um schnellen Zugang zu den lokalen Verfahrenswegen zu erlangen.¹¹ Zur Herstellung öffentlicher Akzeptanz wird der Lokalpresse oft ein massives Anzeigenvolumen in Aussicht gestellt – die Mieter der Center zahlen in einen gemeinsamen Werbeetat, der vom Centermanagement verwaltet wird. Wo besondere architektonische Qualitäten verlangt werden, wird die eigene Kompetenz auf diesem Gebiet vermittelt, evtl. ergänzt um Leistungen unabhängiger bzw. lokaler Architekten, selten findet ein Architekturwettbewerb statt.¹² Damit hat sich ein professionelles Informationsmanagement etabliert, das die projektfördernde Meinungsproduktion in der Öffentlichkeit sowie der kommunalen Verwaltung und Politik einschließt und aufgrund der Anzahl erfolgreich umgesetzter Projekte auch entsprechend routiniert ist.

¹¹ Diese Vorgangsweise auf informeller Basis wurde auch vom Autor mitverfolgt.

Stadtstrukturelle Diskussionen um die Einkaufszentren der ECE

„Nun kann den Kunden ja gleichgültig sein, ob alteingesessene Einzelhändler in die Knie gehen oder die Immobilienpreise der Innenstädte fallen: Er profitiert in beiden Fällen. Aber was hier geschieht, ist so etwas wie die schleichende Entmachtung der Bürger - mit deren Einverständnis, wohlgemerkt. Der „Freiraum Stadt“ wird zum Zweckraum degradiert. Öffentlicher Raum wird privatisiert und kontrolliert. Aufhalten darf man sich darin nur, solange man zahlungskräftig ist und Ruhe gibt. Früher machte Stadtluft frei. Diese Freiheit verspielen nun die Städte selbst.“ (Die ECE-Formel, Süddeutsche Zeitung Nr. 230, 6.10.2006, Gert Kähler)

Seit einigen Jahren wird allerdings von vielen Seiten deutliche Kritik an den innerstädtischen Einkaufszentren geübt, auch in den Medien wird verstärkt über negative Auswirkungen für die (Innen-)Städte berichtet. In der ZEIT titelt man „Innenstadt zu verkaufen“, die Süddeutsche Zeitung schreibt von der „Diktatur der Shopping Malls“ und bezieht sich insbesondere auf die ECE-Center.¹³ Die Zeitungskritik findet vornehmlich im Feuilleton statt, aber auch Publikationen des Immobilienbereichs wie der Immobilienbrief¹⁴ oder wissenschaftliche Einrichtungen wie das Deutsche Institut für Urbanistik melden Kritik an. Wobei zu beachten ist, dass hier auch Wettbewerber der ECE argumentieren - etwa Unternehmen, die im klassischen Kaufhaussegment tätig sind.

„Vielen Innenstädten ist durch das massive und zu vorbehaltlos hingegenommene Vordringen zu großer, stereotyp angelegter Einkaufszentren nachhaltig geschadet worden“, kritisierte etwa das Deutsche Institut für Urbanistik in einem Positionspapier schon im Frühjahr. Zu den Autoren zählten nicht nur Stadtplaner, sondern auch Vertreter der Karstadt Immobilien AG.“ (Hamburger Abendblatt, 28.10.2006)¹⁵

Aufmerksamkeit erregte der Architekt Walter Brune 2006 mit seinem Buch „Angriff auf die City“, welches er auch in großer Zahl kostenlos an Kommunen verteilte. Brune, der selbst mit dem Rhein-Ruhr-Zentrum in Mülheim Deutschlands erste Mall errichtet hatte und inzwischen

¹² So wurde im Fall des Braunschweiger Stadtschlusses ein Wettbewerb durchgeführt.

¹³ In der Frankfurter Allgemeinen Zeitung hält man sich hingegen mit der Kritik zurück (ein Vertreter der Zeitung sitzt im Stiftungskuratorium der Stiftung „Lebendige Stadt“)

¹⁴ vgl. Der Immobilienbrief Nr.: 128 50. KW / 08.12.2006

seine eigenen Center an ECE und Merrill Lynch verkaufte, wies damit auf die problematischen Auswirkungen der innerstädtischen Shoppingcenter für die Städte hin.¹⁶ Die ECE reagierte und mahnte Inhalte des Buches als unwahr an, worauf eine nachträgliche Schwärzung einzelner Passagen gerichtlich durchgesetzt werden konnte.



Schlossarkaden Braunschweig, ECE 2008

Die zunehmende Kritik bezieht sich insbesondere auf das Vordringen der ECE in sensible städtische Bereiche sowie die Integration historischer Symbolbauten in Shoppingcenterkonzepte. Besonders deutlich wurde der Widerstand gegen ein ECE-Center am Beispiel Braunschweig – die ECE entwickelte hier das Projekt der Braunschweiger Schlossarkaden. Bürgerinitiativen protestierten, forderten mehr Bürgerbeteiligung und wendeten sich gegen die Funktionalisierung des Schlosses als Shoppingcenterhülle und Konsumkulisse.¹⁷ Dennoch konnte das ECE-Projekt in Braunschweig umgesetzt und 2007 eröffnet werden. Die ECE vermittelt ihr Bauwerk als Beitrag zu einem neuen Ort für Kultur, Freizeit und Einzelhandel: *„Mit den Schloss-Arkaden lasse ECE das alte Welfenschloss in Braunschweig neu entstehen und gebe damit der Stadt Heinrich des Löwens eine weit über die Region hinausstrahlende Attraktion.“* (Brune u.a. 2006, 147)

¹⁵ die ECE-Center bilden einen Konkurrenten zu den klassischen Kaufhäusern, die etwa Karstadt betreibt.

¹⁶ Dies mag an das Handeln Victor Gruens erinnern: Der gebürtige Österreicher gilt als der Begründer der ersten modernen Einkaufszentren in den USA, kritisierte aber die von ihm geplanten Center, da sich herausstellte, dass sie nicht die von ihm gewünschte Qualität an Öffentlichkeit und städtischem Leben einlösten. vgl. Victor Gruen 2005

¹⁷ <http://www.schlosspark-braunschweig.de/>

Diese Darstellung konnte auch erfolgreich auf die lokale Presse übertragen werden, die sich allerdings den Vorwurf einer unsachlichen Berichterstattung gefallen lassen durfte:

„Einen besonderen Ruf hat sich da die Braunschweiger Zeitung erworben. Sie musste, im März 2005, eine Rüge des Presserats einstecken, aber nicht, weil sie das Projekt Schloss-Arkaden in Hunderten von Artikeln fröhlich begleitet hatte. Sondern wegen ‚Irreführung‘. Das Blatt hatte anstatt von einem Einkaufs-Center-Vorhaben von einer ‚Rekonstruktion des Schlosses‘ gefaselt.“

(Innenstadt zu verkaufen, Die Zeit 26.10.2006, Rainer Frenkel).

Andernorts führte die kritische Haltung zu innerstädtischen Einkaufszentren zu politischen Konsequenzen: So verlor in Oldenburg die regierende Partei aufgrund der Debatte um ein neben dem Schloss geplantes ECE-Projekt ihre Mehrheit, ähnlich war es schon 2002 in Cottbus einem ECE-Befürworter ergangen. Auch in Hameln und Heilbronn kam es wegen einer starken Ablehnung der Shoppingcenter zu politischen Umbrüchen – gebaut wurde trotzdem. In Saarbrücken wehrte man sich gegen die Umwandlung der „königlich-preußischen Bergwerksdirektion“ in ein Shoppingcenter – besonders mit Verweis auf den geltenden Denkmalschutz für das Gebäude von Martin Gropius:

„Einkaufen in Bauten von Martin Gropius:

Ein Beispiel: In Saarbrücken steht die "königlich-preußische Bergwerksdirektion", erbaut von Martin Gropius zwischen 1877 und 1880. Ein Wahrzeichen der Stadt. Im Jahr 2003 beschließt der Saarbrücker Stadtrat auf der Grundlage eines von der ECE bezahlten Gutachtens die Erweiterung der angrenzenden SaarGalerie in diesem Gebäude zunächst mit 3000 Quadratmetern. Das Gebäude gehört ihr nicht. Die ECE verhandelt dennoch und bekommt von der städtischen Denkmalpflege zugesichert, die ihr immer noch nicht gehörende Bergwerksdirektion dürfe großzügig umgebaut werden. Das eigentlich zuständige Landesdenkmalamt wird nicht gefragt. 2005 gelingt es der ECE mit Hilfe der neuen Oberbürgermeisterin Charlotte Britz, das Gebäude zu erwerben. Dem Städtebaubeirat der Stadt wird erzählt, es ginge um höchstens 4000 Quadratmeter. Erst in diesem Jahr erfuhr die Öffentlichkeit vom Verkauf der Immobilie und den Umbauplänen. Die ECE erklärt, sie wolle 100 Millionen Euro investieren. Der Leiter des städtischen Denkmalamtes wird Leiter des Landesdenkmalamtes: Jetzt kann er sich selbst um Genehmigung bitten. Denkmalpfleger, der Deutsche Werkbund, der Bund Deutscher Architekten, der Saarbrücker Städtebaubeirat und eine Bürgerinitiative - alle protestieren gegen den Umbau. Der Stadtrat meint, ‚zum Einkaufszentrum kein Mitsprache-

recht zu haben'. Eine im Juni geplante öffentliche Diskussion scheitert an der Weigerung der ECE, die Pläne offenzulegen.“

(Die Diktatur der Shoppingmalls, Süddeutsche Zeitung 06.10.2006)¹⁸

Dazu der Entwickler:

„Durch die Integration der denkmalgeschützten Bergwerksdirektion wird das 1880 fertig gestellte Gebäude erstmals für die Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Vorgesehen ist ein individuell auf den Standort zugeschnittener Branchenmix aus nationalen und internationalen Anbietern, Einzelbetreibern und regionalen Mietern.“ (www.ECE.de, 06.2008)



Bergwerksdirektion/ ECE-Saargalerie-Projekt, Saarbrücken

Der erste Spatenstich für die Saargalerie erfolgte am 20. Mai 2008. An anderen Standorten konnten die Argumente der ECE die politische und öffentliche Stimmung widerspruchsloser beeinflussen - so entschieden die Bürger sich etwa in Passau oder Schweinfurt für die zur Diskussion stehenden Projekte.

Die gegen die ECE-Center vorgebrachten kritischen Argumente unterscheiden sich in ihrer Dominanz je nach Standort und Sensibilisierungsgrad der Bevölkerung sowie nach der Ausprägung oppositioneller Kultur. In Graz, wo auch ein ECE-Shoppingcenter geplant wird, fokussiert sich die Debatte beispielsweise auf die entstehende Verkehrsproblematik im Bahnhofsbereich. Entsprechend entwickelt sich in jedem Einzelfall eine spezifische stadtstrukturelle Diskussion, wobei sich bei den angeführten Beispielen, die sich auf historische Bauten oder deren Rekonstruktion beziehen, der Fokus auf symbolische Stadtwerte und Einhaltung des Denkmalschutzes richtet. In diesem Fall erzeugten die symbolhaften Bauwerke das Gegenteil jenes Effektes, den sich die ECE versprochen hatte – die vermeintliche „Bonusleistung“ der Rekonstruktion brachte erst den negativen Aspekt des damit gekoppelten

Einkaufscenters in den Vordergrund und wurde zum Ausgangspunkt einer Debatte, die die öffentliche Aufmerksamkeit auf weitere kritische Argumente der Gegner lenkte. So werden inzwischen – entgegen den Darstellungen der ECE - viele negative ökonomische Folgen für die Städte wahrgenommen. Mögen die Shoppingcenter selbst zwar als umsatzstarke Einrichtungen lukrativ sein und sogar verloren gegangene Kaufkraft in die Innenstädte zurückbringen, so gilt es jedoch als erwiesen, dass die gewachsene bzw. verbliebene Einzelhandelsstruktur¹⁹ der Innenstädte Umsatzeinbußen durch ein benachbartes „autarkes“ Shoppingcenter hinnehmen muss.²⁰ Folge sind vielfach wachsende Leerstände sowie sinkende Immobilien- und Grundstückspreise.

„Zwei Beispiele: Schwerin und Bayreuth. In Schwerin hat die Universität Greifswald geforscht. Das Ergebnis, in kurzen Strichen: Dem Publikum gefällt. Zwei Drittel der Befragten gaben der ‚Einkaufssituation‘ die Note gut, der Rest befriedigend. Vor dem Bau des Schlosspark-Centers lag die Durchschnittsnote bei 3,6. Der Handel (ohne Center) leidet an Umsatzeinbußen von durchschnittlich 39 Prozent. Die Leerstände in der Altstadt haben sich zwischen 1997 und 1999 auf 6800 Quadratmeter verdoppelt. 1998 war der Schlosspark eröffnet worden. Bayreuth, das Rotmain-Center, ein Jahr zuvor in Dienst gestellt. 27 Prozent der Händler erleben einen ‚starken‘, 39 Prozent einen ‚spürbar negativen‘ Einfluss. Die Besucher sind auch hier zufrieden.“ (Innenstadt zu verkaufen, Die Zeit 26.10.2006, Rainer Frenkel)

Eine Studie der Ökonomin Monika Walther²¹, die 70 Städte mit innerstädtischen Einkaufscentern bzgl. ihrer Entwicklung untersucht, kommt zu dem Ergebnis, dass sich die Shoppingcenter in den meisten Fällen zum Nachteil für die klassischen Innenstädte entwickelt haben und die traditionelle Einzelhandelsstruktur und -kultur gefährden.²² Insbesondere mittelgroße Städte, die mit zunehmender Expansion zum Ziel der Shoppingcenter-Entwickler wurden,

¹⁸ siehe <http://www.deutscher-werkbund.de/202.html>

¹⁹ sofern diese überhaupt noch in qualitativer Form vorhanden ist.

²⁰ ortsansässigen Einzelhändlern bleibt dann vielfach nur der Weg, sich im Center einzumieten und ihre Unabhängigkeit aufzugeben. Innerhalb des Centers gelten die Regeln des Managements. So werden die Bilanzen der Mieter regelmäßig geprüft und bei geschäftlichem Misserfolg vom Center Maßnahmen zur Verbesserung ersucht (was allerdings auch die Kündigung des Mietverhältnisses bedeuten kann). Baulich gelten neben den allgemeinen staatlichen Regeln ergänzend die eigenen Regeln der Center, die zudem stark in die Gestaltungsfreiheit der Mieter eingreifen können.

²¹ Monika Walther ist Wissenschaftlerin im Fachbereich Stadtplanung der HafenCity-Universität Hamburg und betreut das Forschungsprojekt „Auswirkungen innerstädtischer Shoppingcenter auf die gewachsenen Strukturen der Zentren“

²² oft sind die vorhandenen Einzelhändler auch nicht in der Lage etwas entgegenzusetzen, aus Kompetenz- und Finanzmangel sowie indifferentem Konkurrenzverständnis.

sind in ihrer Struktur gefährdet – hingegen können innerstädtische Shoppingcenter in Großstädten wie etwa die Potsdamer Platz Arkaden (auch ECE) in Berlin durchaus verträglich sein und sogar den Einzelhandel beleben. Das einzige Beispiel der Studie für eine eindeutig positive Umsatzentwicklung war Wolfsburg, wo die ECE die Wolfsburger Stadtgalerie errichtete.²³ Der Arbeitsmarkt wandelt sich nach Ansicht der Shoppingcenter-Gegner auf langfristige Sicht zum Negativen, prognostiziert werden sinkende Zahlen sowohl bei Festanstellungen als auch bei Ausbildungsplätzen.²⁴

Neben der ökonomischen Argumentation richtet sich die Kritik aus stadtsoziologischer Sicht auf den Verlust städtischer Räume mit ihren öffentlichen Funktionen und demokratischen Bühnen, also letztlich einer lebendigen Stadt, wie sie aus dieser Perspektive definiert wird. Hinzu kommt die funktionale Beschaffenheit von abgeschlossenen Shoppingcentern als privatisierter Raum, der mit Sicherheits- und Ordnungseinrichtungen organisiert und kontrolliert ist und konsumstörende Vorgänge wie die Herstellung politischer Öffentlichkeit, Demonstrationen etc. abwehrt (die weitgehende Kontrolle obliegt der Centerleitung). Shoppingcentern wird somit aus dieser Perspektive tatsächliche Urbanität aberkannt.

Auf die zunehmende öffentliche Kritik an der ECE-Tätigkeit reagiert das Unternehmen mit Gegendarstellungen und Studien, die eine positive Wirkung der Shoppingcenter betonen. So hat das Unternehmen Mitte 2007 auf seiner Homepage eine Rubrik unter dem Namen „Fakten statt Vorurteile“ eingerichtet, die zehn Hauptkritikpunkte entkräften soll. Zitiert werden dabei sowohl positive Presseartikel als auch Bürgermeister jener Städte, in denen die ECE aktiv ist. So reagiert man beispielsweise auf den Kritikpunkt „Shopping-Center beschränken den öffentlichen Raum“ mit folgendem Zitat:

„In vielen Städten haben Shopping-Center sogar die Funktion der fehlenden Stadthalle übernommen – mit Jazz-Konzerten, Ausstellungen und Sport-Events bis hin zu Stabhochsprungmeisterschaften. Viele Centermanager übernehmen dabei nicht nur Verantwortung für ihre eigene Immobilie, sondern pflegen in Zeiten leerer öffentlicher Kassen auch noch den öffentlichen Raum in der Umgebung. Schließlich fühlen sie sich für die Attraktivität ihrer Stadt als Einkaufsstandort verantwortlich.

Seit 35 Jahren ist das Franken-Center lebendiger Mittelpunkt des Stadtteils Nürnberg-Langwasser. Für viele Menschen dort ist das Center Treffpunkt, Marktplatz und häufig auch

²³ Hier wird auch keine historische Altstadt gefährdet, sondern vielmehr der modern konzipierten Stadt ein geeignetes Element eingefügt, mit der es auch Kaufkraft aus den umliegenden Orten zurückgewinnen kann (etwa aus Gifhorn)

²⁴ Shoppingcenter seien von 400-Euro-Kräften dominiert, heißt es etwa der Sueddeutschen Zeitung vom 06.10.2006, „Die Diktatur der Shoppingcenter“

Arbeitsplatz geworden. Ohne das Franken-Center ist die Entwicklung des Stadtteils kaum vorstellbar.

Dr. Ulrich Maly, Oberbürgermeister Nürnberg“ (www.ece.de , 10.2007)

Parallel lässt sich dazu der Artikel „Innenstadt zu verkaufen“ aus der Zeit lesen, der im Jahr zuvor wie folgt beginnt:

„Heinrich Hasselmann nennen sie gern den ‚Bürgermeister‘. Er ist Manager des Alstertal Einkaufs-Zentrums (AEZ) in Hamburg und somit Herr über 240 Fachgeschäfte auf 59000 Quadratmetern Einkaufsfläche. Der Ehrentitel-Bürgermeister erzählt, wenn auch halb im Scherz, vom Selbstverständnis der Betreiber. Denn die bieten alles, was der Mensch so braucht oder zu brauchen glaubt. Eingebettet in feinstes Ambiente. Umsorgt von einem Service, der demnächst von der Kinderbetreuung bis zur Autoreparatur das perfekte Einkaufen garniert.“ (Die Zeit, 26.10.2006)

Im ECE-Shoppingcenter „Thüringen Park“ wurde sogar ein so genanntes „Kundenparlament“ eingerichtet (1999): Dabei handelt es sich um eine regelmäßig stattfindende Gesprächsrunde zwischen Vertretern der Kunden und leitenden Unternehmensmitarbeitern. Hier geht es vor allem um ein Feedback der Kunden zum Betrieb und zur Kundenfreundlichkeit sowie die Formulierung von Wünschen. Der Begriff „Parlament“ scheint in den meisten Fällen jedoch eher eine Inszenierung innerhalb einer Marktforschungsstrategie statt eines eigentlich stattfindenden Kundendialogs zu bezeichnen. Im Fall des „Thüringer Parks“ projizieren sich jedoch gerade wegen des Mangels an externen Bürgerversammlungsmöglichkeiten öffentliche Anforderungen auf die Mall, die durch die Konsumentenvertreter (mehrheitlich Senioren) im Center durchgesetzt werden konnten und explizit den Konflikt zwischen Konsumstrategie und öffentlichem Raum aufzeigen:

„Eine zähe und langwierige Auseinandersetzung hat sich um mehr Sitzgelegenheiten in der Ladenstraße des Thüringen Parks entsponnen. Die Kundenparlamentarier forderten die Anschaffung von Holzbänken mit hoher Rückenlehne (...). Erst wurden Holzbänke von der Betreiberfirma grundsätzlich abgelehnt mit dem Argument, diese würden einen innenarchitektonischen Stilbruch darstellen. (Tatsächlich ging es vor allem darum, nicht noch mehr ältere Menschen anzulocken, die sich stundenlang außerhalb der Gastronomie aufhalten, ohne zu konsumieren). Nachdem das Kundenparlament nicht locker ließ, wurden doch einige Holzbänke installiert, aber ohne Lehne. Darauf können alte Leute nicht sehr lange sitzen. (...) Die Installation einer Uhr an zentraler Stelle im Thüringer Park war ein anderes Vorhaben, das das Kundenparlament hartnäckig verfolgte und gegen lang andauernden Widerstand der

Hamburger ECE-Zentrale durchgesetzt hat. (Eine Uhr steht in diametralem Gegensatz zu den Gestaltungsprinzipien von Shoppingcentern, die ihre Kunden ja gerade dazu verführen wollen, die Zeit zu vergessen).“

(Susanne Frank in Shopping Malls, Jan Wehrheim (Hg.), 2007, S.128)

Die Stiftung „Lebendige Stadt“ muss in der weiteren Auseinandersetzung gerade vor diesem Hintergrund des Wirkens der ECE im städtischen Raum und ihrer Auffassung von Urbanität betrachtet werden. Denn auch wenn die Stiftung sich nach außen nicht zur Unterstützung des ECE-Geschäftsfeldes bekennt, ist sie doch unmittelbar mit den Akteuren der ECE und deren Vorstellungen von Stadt verbunden. Dies wird schon im Aufbau und der Organisation der Stiftung erkennbar.

5.2 Aufbau und Funktion der Stiftung

Die Stiftung wird aus drei Organen gebildet: dem Stiftungsrat, dem Kuratorium und dem Vorstand; daneben existiert ein Förderkreis in rechtsfreier Form, der die einzelnen Gremien bei der Arbeit unterstützt. Dem Stiftungsrat gehören Persönlichkeiten aus Kultur, Wissenschaft, Politik und Verwaltung, Verbänden und Wirtschaft an. Seine Aufgabe besteht in der Formulierung der Grundsätze der Stiftung und Empfehlungen zu deren Umsetzung. Die Mitglieder des Stiftungsrates werden durch Beschluss des Kuratoriums auf die Dauer von fünf Jahren berufen. Das Kuratorium entscheidet über die Verwendung der Stiftungsmittel und überwacht die Vorstandsarbeit. Es bestätigt den Wechsel im Vorstand und verabschiedet den Haushalt. Die Mitglieder und der Vorsitzende des Kuratoriums werden vom Stifter bestellt und abberufen (eine Abrufung kann jederzeit aus wichtigem Grund vor Ablauf der Amtszeit erfolgen).²⁵ Derzeit sind Stifter und Vorsitzender dieselbe Person, Alexander Otto.

Der Vorstand führt die Geschäfte der Stiftung und ist damit Ansprechpartner für alle Institutionen und Einzelpersonen, die sich an die Stiftung wenden.

Deutlich wird in diesem Aufbau, dass dem Stifter große Kontrolle über das Handeln der Stiftung obliegt und er über die Zusammensetzung der vertretenen Personen bestimmen kann. Betrachtet man die Organe der Stiftung genau, so fiel bis Ende 2004 eine prominente Stellung von ECE-Mitgliedern auf: Sie hatten in allen drei Gremien den Vorsitz inne. Dies hat sich zumindest im Stiftungskuratorium geändert, hier waren im Jahre 2007 keine ECE-Mitglieder mehr aktiv, sondern 33 Vertreter aus Politik, Verwaltung und Privatwirtschaft – darunter aber nur zwei Architekten, eine Theaterintendantin, ein Vertreter der Stage-Entertainment (Musical-Produktion), ein Geschäftsführer der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und der Generaldirektor des Deutschen Olympischen Sportbundes. Die Vertreter aus der Privatwirtschaft kommen primär aus dem Finanz- und Immobiliensektor, also Bereichen, die eng mit der ECE kooperieren, aber auch einem Vertreter der GfK (die GfK, Gesellschaft für Konsumforschung, erstellt unter anderem Marktanalysen und Gutachten für ECE-Projekte). Vertreter aus dem kulturellen Bereich sind hier also deutlich unterrepräsentiert, Vertreter der Wissenschaft fast gar nicht vorhanden. Dafür finden sich in der sich als überparteilich präsentierenden Stiftung praktisch Mitglieder aller großen Parteien wieder.

Im Kuratorium, das unter dem Vorsitz Alexander Ottos steht, dominiert der Anteil politischer Vertretern ebenfalls – kein Mitglied ist einem Kulturbereich zuzuordnen.

²⁵ vgl. Satzung der Stiftung „Lebendige Stadt“

„Als Stellvertreter des Kuratoriumsvorsitzenden habe ich die Stiftung Lebendige Stadt über viele Jahre hinweg mit begleiten dürfen. Sie ist eine segensreiche Einrichtung, die in Deutschland - was das Ideelle anbetrifft - eine Menge bewegt hat, die denjenigen, die für Stadt und Stadtentwicklung zuständig sind, viele Denkanstöße gegeben hat. Aber auch materiell ist einiges geworden. Man kann es mit Händen greifen.“

(Auszug aus Bundesminister Wolfgang Tiefensee Rede vom 15.09.2006, Stiftungskongress Essen)²⁶

Im sechsköpfigen Vorstand arbeiten inzwischen neben den zwei ECE-Vertretern und einer PR-Organisatorin ein Architekt (der den Jungfernstieg in Hamburg gestaltete), ein Professor für Stadtbaugeschichte und Städtebau sowie ein Theatermacher (der auch für ECE und Stiftung Lichtgestaltungsprojekte entwickelt).^{27 28}

Der Aufbau der Stiftung und die Auswahl ihrer Mitglieder lassen hinsichtlich der Stiftungszwecke (die kulturelle Gestaltung der Stadt) Zweifel an der fachlichen Kompetenz zu: Schließlich finden sich hier vornehmlich Vertreter aus Politik und Wirtschaft – Repräsentanten aus dem Kultur- oder Sozialbereich sind nur marginal eingebunden. Selbst die Tatsache, dass für Projekte lokale Experten aus den angesprochenen Bereichen beteiligt werden, entkräftet die Kritik an der Zusammensetzung kaum. So bemerkt Ingrid Breckner (Professorin für Stadt- und Regionalsoziologie an der TU Hamburg-Harburg):

„Auffällig ist in den Organen der Stiftung auch das Fehlen jeglicher sozialer Fachkompetenz. Dies verwundert angesichts der Tatsache, dass Lebendigkeit, die die Stiftung in den Städten fördern will, stets nur durch Menschen als soziale Wesen erzeugt werden kann. Die lebendigsten Städte existieren bekanntlich dort, wo möglichst viele Menschen mit unterschiedlichen Handlungsperspektiven und zeitlichen Präferenzen zusammentreffen und sich frei bewegen können. Vor diesem Hintergrund bleibt zu fragen, welche Menschen aus der Perspektive der Stiftung mit den geförderten Projekten zu welchen Tages-, Nacht- und Jahreszeiten angespro-

²⁶ Der deutsche Bundesverkehrsminister Tiefensee war bis Ende 2006 Kuratoriumsmitglied der Stiftung „Lebendige Stadt“

²⁷ Stand 2008

²⁸ Im Stiftungsrat sitzen u.a. die Politiker Günther Beckstein (Bayerns Innenminister), Matthias Platzeck (Ministerpräsident Brandenburgs), Krista Sager (stellvertretende Fraktionschefin der Grünen), Wolfgang Schuster (Oberbürgermeister in Stuttgart) und Gunnar Uldall (Wirtschaftssenator in Hamburg). Im Kuratorium wirken neben Alexander Otto unter anderem Wolfgang Tiefensee (Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung) bis 2006 – dafür seit 2007 Albrecht Buttolo (Innenminister Sachsen), Thomas Mirow (Staatssekretär im Bundesfinanzministerium, einst Wirtschaftssenator und Spitzenkandidat der SPD in Hamburg) sowie Fritz Schramma (Oberbürgermeister in Köln).

chen werden und welche Lebendigkeit sie als Akteure wodurch gestalten und/oder genießen dürfen.“ (Ingrid Bruckner, Aufsatz „Stiftungen und Stadtentwicklung, 2005).

Die personelle Zusammensetzung der Stiftung „Lebendige Stadt“ deutet darauf hin, dass die Struktur im Sinne der ECE-Unternehmensziele genutzt wird und die Stiftungszwecke eine sekundäre Rolle bei der Auswahl der personellen Struktur spielen. Dabei muss auch beachtet werden, dass die Stiftung keinen direkten Kontakt zu Bürgern unterhält, sondern sich darauf beschränkt, Entscheidungsträger in den Gremien zu binden – die von der Stiftung kommunizierte und durch den Zweck vorgegebene Bürgernähe besteht also erst durch die Umsetzung oder Förderung von Projekten, aber nicht durch einen bürgerschaftlichen Austausch - wie ihn etwa eine Bürgerstiftung anstrebt.²⁹

Aktionsfelder der Stiftung

Die Aktivitäten der Stiftung „Lebendige Stadt“ gliedern sich in mehrere Bereiche, wobei der alljährliche Stiftungskongress als das spektakuläre und maßgebliche Hauptereignis eingeordnet werden muss. Zudem wird jährlich ein Stiftungspreis vergeben, Förderprojekte und Publikationen werden teilweise oder ganz durch die Stiftung finanziert.

Der Kongress der Stiftung „Lebendige Stadt“

Der erste Kongress der Stiftung fand 2001 in Düsseldorf zum Thema „Die Stadt als Bühne – Licht, Klang, Wasser, Stadtinszenierung“ statt, darauf folgten:

- 2002 Wolfsburg, Autostadt, Die Stadt der Zukunft
- 2003 Leipzig, Congress Centrum, Stadtgestaltung – innovativ, intelligent, kostengünstig
- 2004 Hamburg, Musical Theater Hamburger Hafen, Leben in der Stadt – neue Orte, neue Wege, neue Perspektiven
- 2005 München, Allianz-Arena, Kongress der Stadt-Kulturen – Sport, Kultur, Wohnen
- 2006 Essen, Colosseum-Theater, Stadt im Wandel – Stadtumbau, Bildung, Tourismus
- 2007 Berlin, Flughafen Tempelhof, Bewegte Stadt– Städtepartnerschaft, Verkehr, Stadtwachstum
- 2008 Dresden, Gläserne Fabrik VW: Die Ressourcen der Stadt - Klimaschutz, Grün und Lebensqualität

- 2009 Köln, WDR Studios, Bunte Stadt – Kinder, Medien und Kulturen
- 2010 München, BMW-Welt, Pulsierende Stadt – Ideen, Geld, Lärm³⁰



Stiftungskongress, Essen 2006

Die Kongresse fallen schon durch die markante und „spektakuläre“ Standortauswahl auf. So werden möglichst symbolkräftige Tagungsgebäude gewählt, die mit dem Stadtverständnis der Stiftung korrelieren und eine geeignete urbane Bühne zur Inszenierung darstellen. Die Veranstaltungsorte werden übrigens kostenfrei zur Verfügung gestellt – dafür präsentiert sich der entsprechende Sponsor vor dem hochkarätigen Publikum. So fand in Wolfsburg der Kongress in der VW-Autostadt statt, in München in der Allianz-Arena, in Essen im Colosseum-Musical-Theater und der Zeche-Zollverein und in Berlin im Flughafen Tempelhof.

In den Veranstaltungsstädten engagiert sich die ECE parallel mit Projekten: So fand der Kongress in Essen 2006 praktisch gegenüber dem neu entstehenden ECE-Einkaufszentrum, dem Limbecker Platz, statt.

„Den Auftakt des Städtetages machte am Mittwochabend (19. September 2007) ein internationaler Know-how-Austausch der Bürgermeister im ‚Roten Rathaus‘ mit weit über 1.000 Teilnehmern und Stadtvertretern aus 25 Ländern – darunter 74 Bürgermeister, Minister, Staatssekretäre sowie 50 Botschafter. Zu diesem Empfang hatten der Senat von Berlin und die Stiftung ‚Lebendige Stadt‘ gemeinsam eingeladen. Festredner waren Berlins Bürgermeisterin Ingeborg Junge-Reyer und Potsdams Oberbürgermeister Jann Jakobs.“
(www.stadtinfo.eu, 07/2007)

²⁹ Das darf kritisiert werden, jedoch ist der Begriff der Gemeinnützigkeit nicht daran gekoppelt, Stiftungszwecke durch Bürgerbeteiligung umzusetzen.

³⁰ Geplant, Stand 09.2009



Kongressort – Colosseum Theater Essen, gegenüber ECE-Projekt Limbecker Platz, 2006

Die einzelnen Kongresse werden mit einem Abendempfang durch den Bürgermeister der Gastgeberstadt eröffnet, darauf folgen zwei Tage mit Vorträgen und ein Galaabend. Die Vorträge zu den einzelnen Themen werden in der Mehrzahl von in- und ausländischen Politikern (Bürgermeistern, Ministern, etc.) und Konzernvertretern gehalten, fachlich bzw. wissenschaftlich orientierte Vortragende sind im Verhältnis unterrepräsentiert, hier finden sich nur wenige Architekten oder Wissenschaftler. Die Vortragsinhalte sind deshalb auch eher themenorientierte Präsentationen von Vorgangsweisen und Projektbeispielen aus den Städten (sogenannte Best-Practice-Beispiele). Ebenso wie das Feld der Vortragenden ist auch das Publikum strukturiert: Inzwischen nehmen bis zu 1000 Personen an den Kongressen teil, darunter mehr als 150 Oberbürgermeister, Minister und andere Kommunenvertreter aus 12 Staaten und 211 Kommunen sowie über 370 Vorstands- und Geschäftsführungsmitglieder führender Unternehmen (besonders Immobilien und Finanzwesen)³¹. Insgesamt bildet der Stiftungskongress einen sehr mächtigen und finanzstarken Personenkreis, dem durch die Stiftungsinitiative zum einen die Möglichkeit des (wirtschaftlichen und politischen) Austausches gegeben und zum anderen die Nähe zur Stiftung wie zur ECE eröffnet wird. Wie die Zusammensetzung der Gremien der Stiftung zeigt, sind bei dem Kongress ebenso mehrheitlich Politik, Verwaltung und Wirtschaft vertreten, Repräsentanten der Kultur oder sozialer Kompetenzfelder jedoch kaum präsent. Ebenso wenig öffnet sich der Kongress dem „normalen Bürger“, zum einen durch die eingeschränkte öffentliche Kommunikation, zum anderen über preisliche Eintrittsbarrieren. Der Austausch findet somit auf der durch die Stiftung begründeten (privilegierten)

³¹ Mit dabei ist ein Spezialist für Stadtwerbesysteme aus Berlin, der einerseits die Kongressbeschilderung als Sponsor übernimmt, zum anderen auf einem Produktpräsentationsstand die Kommunalvertreter über die eigenen Produkte informiert und damit die geeignete Bühne erhält.

Plattform statt und wird in Form von „richtungsweisenden“ Bedarfsfeststellungen der teilnehmenden „Fachleute“ in die Öffentlichkeit transportiert.

Unabhängig von dem personellen Geflecht, das im Namen der Stiftung zusammentritt, kann festgestellt werden, dass über den Stiftungskongress durchaus ein sinnvoller inhaltlicher Austausch zu Stadtentwicklungsthemen stattfindet, der auch fruchtbare Ergebnisse hervorbringt. Bei den Kongressen werden aktuelle Problematiken der Städte aufgegriffen und unter einem positiven Motto kommuniziert: So bezieht sich Alexander Otto in seiner Eröffnungsrede 2006 in Essen beispielsweise auch auf die Problematik „Schrumpfender Städte“ (dazu werden Bilder des von der Bundeskulturstiftung geförderten „Shrinking Cities-Projektes“ projiziert), der Kongress tagt unter dem euphorischen Titel „Stadt im Wandel -Stadtumbau, Bildung, Tourismus“. Themenbezogen werden von der Stiftung geförderte Projekte vorgestellt (so die Beteiligung am Projekt der „verkunsteten Platte“), um lösungsorientiertes Engagement zu demonstrieren. Das strategische Potential, Stadtentwicklungsthemen vor einem entscheidungsmächtigen Publikum zu kommunizieren, ist eine beachtliche Qualität des Kongresses. Tatsache ist jedoch auch, dass sich die ECE über den Kongress als kompetenter Partner für die thematisierten Aufgabenstellungen anbietet und Kompetenz für die Lösung städtischer Problemfelder demonstriert. Zudem suchen auch die Kongressteilnehmer die Nähe zur ECE oder anderen potenziellen Akteuren; gerade die Erwartungen der kommunalen Vertreter (Politiker, Verwaltungsangestellte für Stadtmarketing etc.) beziehen sich auf die Akquise von möglichen Investitionen für die eigenen Städte³².

Stiftungspreis

Seit dem Jahr 2001 vergibt die Stiftung einen jährlichen Stiftungspreis, der aktuell mit 15.000 Euro dotiert wird. Zur Teilnahme aufgerufen sind dabei Städte, Kommunen, Architekten, Stadt- und Landschaftsplaner, Entwickler, Investoren und Betreiber von städtischen Projekten (Best-Practice) die sich mit dem jeweiligen Wettbewerbsthema beschäftigen. So bewarben sich beispielsweise 2006 mehrere hundert Bewerber für den Stiftungspreis zum Thema „Beste Spiel- und Freizeitplatz“. Als Siegerprojekt ging daraus der Georg-Freundorfer-Platz in München hervor, Anerkennungen erhielten sieben Projekte in Offenbach, Hannover, Frankfurt, Basel, Freiberg, Würzburg und Berlin. Wie in anderen Bereichen verbindet die Stiftung damit das Ziel, „Best-Practice-Beispiele“ zu unterstützen. Ausgewählt wird der Preisträger durch eine jährlich wechselnde Jury, die aus Mitgliedern der Stiftungsgremien, Architekten, Politik- und Verwaltungsvertretern sowie Fachexperten besteht. Die Preisverleihung findet

wie der Stiftungskongress an wechselnden Orten statt - natürlich entsprechend kommunikationsintensiv,.

Verleihungsorte und Preisträger:

2001: *„Gestaltung städtischer Plätze“*,

Siegerprojekt: Platz der Einheit in Potsdam, Verleihung im Alten Rathaus München

2002: *„Weiterentwicklung von industriell geprägten Stadtquartieren und Brachen“*,

Siegerprojekt: Innenhafen Duisburg, Verleihung im historischen Rathaus in Köln

2003: *„Bestes Museumskonzept“*,

Siegerprojekt: Kunstsammlungen Chemnitz, Verleihung im Kaisersaal des Frankfurter Römer

2004: *„Bestes Konzept für innerstädtisches Wohnen“*,

Siegerprojekt: Generationenhaus Heselach. Verleihung im Rathaus Stuttgart

2005: *„Innovativste Sportstätte“*,

Siegerprojekte: Trendsportthalle „Funbox Amalie“ in Essen und die Schule am Mummelsoll in Berlin, Verleihung im neuen Rathaus Hannover

2006: *„Bester Spiel- und Freizeitplatz“*

Siegerprojekt: Georg-Freundorfer-Platz in München, Verleihung im Rathaus Bremen

2007: *„Europas beste Parkraumkonzepte“*

Siegerprojekt: Parkgarage „P23“ in Amsterdam, Verleihung im Landeshaus Kiel

2008: *„Europas bester Wochenmarkt“*, *Grünmarkt in Nienburg, Verleihung im Rathaus Dortmund*

2009: *„Wege in der Stadt: Kinderfreundliche Mobilität“*, *Griesheim für das Projekt „Die beispielbare Stadt“*

Das Prinzip, Preisverleihungen an wechselnden Orten stattfinden zu lassen, wie auch die jeweils unverhältnismäßig groß aufgestellte Jury (2007 wurden für das Thema „Sensibles Parken in der Stadt“ immerhin 18 Juroren berufen) zeigen auch hier, dass es ein Hauptanliegen ist, eine Bühne für Vernetzungen zu schaffen und möglichst viele Personen einzubinden, die für die Stiftung von Interesse sind. Die Qualität der Bewertungsparameter wird schon wegen der Juryzusammensetzung von Kritikern infrage gestellt. Der Geldwert des Preises erscheint

³² Auf der anderen Seite erhoffen sich die in Stiftung und Kongress vertretenen Unternehmensvertreter (oder auch Architekten) Aufträge von Seiten der Kommunen.

angesichts dieses Aufwands eher symbolisch, die überregionale Kommunikation des „Best-Practise-Beispiels“ - durchaus in einem interkommunalen Wettbewerb - mag eine andere Wertung darstellen. Sicher ist, dass die Stiftung durch die Preisvergabe die Möglichkeit nutzt, an einem Projekt zu partizipieren und den Kommunikations- und Marketingwert strategisch auch für sich zu nutzen. Die Verhältnismäßigkeit von Marketingnutzen und Unternehmensvorteil zu dem gemeinnützigen Vorteil kann aber nur schwer bilanziert werden.

Förderprojekte

„Die Stiftung unterstützt Projekte, die aufgrund kreativer Konzepte beispielgebend für andere Kommunen wirken können und die langfristig die Urbanität einer Stadt fördern.“

(www.lebendige-stadt.de, 10.2007)

Eine weitere Form der unterstützenden Aktivitäten der Stiftung sind einzelne Förderprojekte, die ganz oder teilweise durch die Stiftung finanziert werden. Dabei ist die Stiftung auch daran interessiert, weitere Geldgeber als Partner zu akquirieren und Sponsoren zu gewinnen. Oft sind dies Unternehmen oder Personen, die auch in einer geschäftlichen Beziehung zur ECE stehen. Die Projektförderung basiert zum einen auf direkter Anfrage bei der Stiftung oder durch Initiative der Stiftungsmitglieder, die Auswahl trifft das Stiftungskuratorium. Chronologisch geordnet, wurden bisher folgende Projekte von der Stiftung voll- oder teilweise finanziert:

2000: Die Hochöfen von Neunkirchen – Ein Feuerwerk aus Licht und Farbe, Illumination

2001: Illuminierte Speicherstadt in Hamburg - Hamburger Speicherstadt als Lichtkunstwerk

2002: Neugestaltung Jungfernstieg Hamburg (Wettbewerbsfinanzierung und Teilfinanzierung des Baues)

2003: Lichtkonzept für das Kaiviertel in Salzburg

Neugestaltung Nikolaikirchhof in Leipzig

„Superumbau – die verkunstete Platte“ Hoyerswerda

Illumination des ZKM in Karlsruhe

2004: Lichtgestaltung am Rheinufer, Köln

Beleuchtungskonzept Uelzen

Unna: Leuchtendes Tor im Kurpark

2005: „Monument der Fragen“, Georgsplatz in Hannover, Kunstprojekt zum 30. Deutschen Evangelischen Kirchentag 2005

Illuminationskonzept Bahnunterführung Erkrather Straße in Düsseldorf

Grünmasterplan Heilbronn

2006: Illumination des Berliner Reichstagsgebäudes

Renovierung Central Theater in Esslingen

Konzept zur strategischen Ausdehnung des Grüngürtels, Köln

2007: Krupp-Park Essen

2008: „Coolstes Rathaus“ energieeffiziente Beleuchtungskonzepte für Rathäuser

mit der Philips GmbH

Unterstützung eines Studien- und Rechercheprojekts, Projekt „Newtopia-Future City

2088“, an der Hamburger Hafencity Universität³³

Auch wenn die Stiftung sich damit rühmt, bis 2007 ein Fördervolumen von insgesamt mehr als 18 Millionen Euro für Stadtkultur in Europa „bewegt“ zu haben, bleibt unklar und intransparent, wie sich die Einnahmen und Ausgaben der Stiftung entwickeln. So gibt es kaum Angaben, inwieweit und wer zusätzlich als Geldgeber innerhalb der Stiftung wirkt – zu Förderprojekten werden nur teilweise Angaben über die finanzielle Beteiligung gemacht. So lässt sich auch mit wenig Kapitaleinsatz bei Projektbeteiligungen an einem großen Imagewert partizipieren – die relativ geringe Fördersumme kann dann gern verschwiegen werden.³⁴

„Die (in Hamburg) mit Unterstützung der Stiftung verwirklichte Beleuchtung der Speicherstadt oder die Umgestaltung des Jungfernstiegs zeigen beispielhaft, für welche Projekttypen sich die Stiftung interessiert.“

(Ingrid Breckner, Aufsatz „Stiftungen und Stadtentwicklung“, 2005)

Der Kommunikationsanspruch und die Konzentration auf Publikumsprojekte zeigt sich zudem in den Förderprojekten mit Event-Charakter, die gerade in den ersten Jahren des Bestehens der Stiftung umgesetzt bzw. inszeniert wurden: Damit sind u.a. die Illuminationsprojekte des Theatermakers und Szenografen Michael Batz gemeint, der auch im Vorstand der Stiftung vertreten ist und ebenfalls für die ECE Lichtkonzepte erarbeitet. Der Stiftung wie den lokalen politischen Kräften wird mit diesen Stadtinszenierungen eine repräsentative Bühne geboten. Inwieweit diese Projekte als gemeinwohlorientiert gelten, bleibt dem jeweiligen Betrachter überlassen. Die Stiftung formuliert dieses Engagement als Beitrag zu einer attraktiven

³³ Zur näheren und aktuellen Beschreibung, siehe www.lebendige-stadt.de

³⁴ Bei einigen Förderprojekten an denen die Stiftung sich beteiligte, wird das Engagement aufgrund dieses angelegenen Imagewertes kritisiert, etwa bei dem Projekt der „verkunsteten Platte“ in Hoyerswerda

Stadt, bei der etwa auch der Sicherheitsaspekt eine Rolle spielt, also etwa das Beleuchten von Bahnunterführungen in Düsseldorf.

„Düsseldorfs Oberbürgermeister Joachim Erwin möchte durch die Lichtinszenierungen im Bahnhofsviertel ein Stück Stadt zurückgewinnen: ‚Mit den Mitteln der Lichtgestaltung wurde ein dunkler Problembereich in attraktives Licht getaucht. Gleichzeitig wurde über das Licht eine Verbindung zwischen dem Worringer Platz und den Kultureinrichtungen an der Erkrather Straße hergestellt.‘ Mit der Beleuchtung des bisherigen ‚Angsttunnels‘ ist zudem ein weiterer Teil des Lichtmasterplans der Stadt Düsseldorf umgesetzt worden.“

(www.lebendige-stadt.de, 10.2007)



Beleuchtungskonzept (Michael Batz) Bahnunterführung Erkrather Straße in Düsseldorf, 2006

Dass die Förderprojekte der Stiftung in Verbindung zu Unternehmensaktivitäten der ECE an den Umsetzungsorten stehen, kann schnell hergeleitet werden, befinden sich doch inzwischen in fast allen größeren deutschen Städten Shoppingcenter der ECE. Kritiker weisen gern auf diese Parallelen hin, um damit gegen politische Befürworter und ECE-Projekte zu argumentieren.

In Heilbronn, wo ECE jetzt ebenfalls ein Einkaufszentrum baut, wurde ein ‚Grünmasterplan‘ für die Stadt entworfen, zu verstehen als ‚eine umfangreiche Sammlung von Konzepten und Ideen, wie die Stadt durch Grün noch lebenswerter und attraktiver gestaltet werden kann‘. (Hamburger Abendblatt 28.10.2006)

Neugestaltung des Jungfernstiegs in Hamburg

Das bisher umfangreichste Förderprojekt der Stiftung stellt die Unterstützung zur Neugestaltung des Jungfernstiegs in Hamburg dar: Der Jungfernstieg war über Jahrhunderte Hamburgs

Prachtpromenade an der Binnenalster und Repräsentationsort der sich entwickelnden Hamburger Bürgerschicht – so gilt er als Vergegenwärtigung der „Aufklärung“ in Hamburg.³⁵

„...vor allem am Jungfernstieg, schrieb die Stadt Geschichte: So wie die Straße selbst weltweit bekannt ist, dürfte der Alsterpavillon, eröffnet 1799, und nunmehr der sechste in Hamburgs Geschichte, ebenfalls eines der bekanntesten Gebäude in der Hansestadt sein. Als besonderes gesellschaftliches Glanzstück war das Café von Anfang an als beliebter Treffpunkt für Prominente und Neugierige. Das Gebäude hat im Laufe der Jahre immer wieder aufwendige Umbauten erlebt. Je nach Zeitgeist war es mal karg, mal opulent.“

(ig jungfernstieg)

Bis in die 1980er Jahre gilt der Jungfernstieg und seine Umgebung als Kernstück des Hamburger Gesellschaftslebens; bedeutende Traditionshäuser wie das Alsterhaus und exquisite Geschäfte wie die Galerie Langenhagen und Harnisch oder auch das Schuhhaus Prange sowie die Juweliere Wempe und Kern, die Hamburger-Hof-Passage und das Streit's Kino befinden sich hier. Doch mit wachsender Konkurrenz im Einzelhandel und neuen attraktiven Angeboten außerhalb der Innenstadt wurde die wirtschaftliche Situation am Jungfernstieg geschwächt. Parallel dazu wurden lange keine Entwicklungsmaßnahmen umgesetzt, Verschmutzung und Vandalismus werden zusätzlich für den Abzug kaufkräftiger Klientel verantwortlich gemacht. Um die Missstände zu beheben, den Ort wieder zu beleben und seine Attraktivität zu steigern, wurde von Grundeigentümern, Kaufleuten und verschiedenen Dienstleistern, die mit ihren Geschäften am Jungfernstieg ansässig sind, die Interessengemeinschaft Jungfernstieg gegründet.

„2000: Geschäftsleute am Jungfernstieg und das City Management sagen den illegalen Graffiti-Schmierereien und dem sich langsam einschleichenden Schmutz den Kampf an. Die Hanseaten wollen nicht mehr hinnehmen, dass der Alsteranleger und der Jungfernstieg als das Herzstück der Stadt weiter verkommt. Pflanzen sollen die Schmierwut verhindern.“
(www.IG-Jungfernstieg.de)

Der wachsende Unmut bei Geschäftsleuten und Hamburger Bevölkerung über den Zustand des Jungfernstiegs führt 2002 zu Gesprächen zwischen dem Hamburger Bürgermeister (Ole von

³⁵ und ist verknüpft mit dem Handeln der Hamburger „patriotischen Gesellschaft von 1765“, einem Zusammenschluss Hamburger Bürger zur Durchsetzung von gemeinnützigen Zwecken - wurde am 11. April 1765 in Ham-

Beust, CDU), Hamburgs Oberbaudirektor (Jörn Walter), Otto-Konzerngründer Werner Otto und dem Vorstandsvorsitzenden der Stiftung „Lebendige Stadt“ (Andreas Mattner)³⁶, wie der Jungfernstieg revitalisiert werden könne. Mit Berücksichtigung auf die begrenzten Mittel der öffentlichen Hand wurde eine Lösung angestrebt, die auch private Fördermittel integriert. Als Ergebnis wurde auf Initiative der Stiftung „Lebendige Stadt“ und der Freien und Hansestadt Hamburg am 22. Juli 2002 der Förderverein „Lebendiger Jungfernstieg e.V.“ von Persönlichkeiten der Stadt (u.a. benachbarten Geschäftsleuten und städtischen Verwaltungsorganen) gegründet. Im Verein „Lebendiger Jungfernstieg e.V.“ übernahmen Mitglieder der Stiftung „Lebendige Stadt“, die auch führende Stellen innerhalb der ECE bekleiden, wichtige Positionen. So war bis zur Fertigstellung des Umbaus der Kommunikationsleiter der ECE, der gleichzeitig im Vorstand der Stiftung „Lebendige Stadt“ sitzt, Geschäftsführer des Vereins. Dem Verein wurden die Aufgaben für die geplanten Umbaumaßnahmen übertragen: die Bauherrenschaft für den wasserseitigen Umbau, Koordination der Abstimmung mit Anliegern und Behörden, Akquise von privaten Spenden für die künstlerische, kulturelle und städtebauliche Neugestaltung wie die Eröffnungsfeier nach Abschluss des Projektes. Die Stadt übernahm die Verantwortung für den Umbau der Straße bis zu den Häuserfassaden inklusive neuer Verkehrsführung.

Die Finanzierung des auf 16 Millionen Euro veranschlagten Projektes wurde durch Spendenzusagen in Höhe von 7,5 Millionen Euro und Übernahme der Restsumme durch die öffentliche Hand gesichert. Die größte und entscheidende Spende wurde dabei durch Werner Otto mit 5 Millionen Euro zur Verfügung gestellt – außerdem spendeten zahlreiche Hamburger Unternehmer wie auch Werner Ottos Söhne, Michael (Otto-Versand etc.) und Alexander (ECE).³⁷

Der vom Hamburger Bürgermeister im März 2002 ausgelobte internationale Ideenwettbewerb zur Neugestaltung des Jungfernstiegs wurde durch die Stiftung „Lebendige Stadt“ und Werner Otto finanziert. Das Konzept von WES+Partner (Landschaftsarchitekten) und André Poi-tiers (Architekt) ging als Siegerprojekt aus den 92 eingereichten Arbeiten hervor.

burg als Hamburgische Gesellschaft zur Beförderung der Künste und nützlichen Gewerbe gegründet. Siehe: <http://www.patriotische-gesellschaft.de/>

³⁶ Mattner ist über dies für die CDU in der Hamburger Bürgerschaft und ein Geschäftsführer der ECE

³⁷ der „normale Bürger“ konnte sich bei Festen um den Jungfernstieg etwa durch den Kauf von Bratwürsten an der Neugestaltung beteiligen.



Jungfernstieg, Hamburg 2007

Im September 2004 erfolgte der erste Spatenstich für den Umbau des Jungfernstiegs, als Bauherr fungierte der Verein Lebendiger Jungfernstieg, der zu diesem Zeitpunkt noch organisatorisch mit der Stiftung „Lebendige Stadt“ verbunden war (gleiche Postanschrift). Die Projektsteuerung wurde von der ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co.KG übernommen.

Im Mai 2006 wurde der neue Jungfernstieg in Anwesenheit der Initiatoren und Geldgeber mit einem Fest eingeweiht.

Der neue Jungfernstieg ist durch eine großzügige Treppenanlage gekennzeichnet, welche die gesamte Breite des Jungfernstiegs einnimmt und bis an das Wasser führt. Oberhalb der Treppe befindet sich ein Boulevard, der durch eine dreiachsige Silberlindenallee gebildet wird. Der anliegende Straßenbereich ist freigestellt und bietet jetzt einen größeren Fußgängerbereich vor den anliegenden Geschäftsfassaden. Eine neue Bushaltestelle ermöglicht das Aussteigen zwischen Gänsemarkt und Rathausmarkt. Weitere Maßnahmen waren ein neues Lichtkonzept, das den Schwerpunkt auf sanfte, zurückhaltende Bestrahlung legt, die Neuregelung der Verkehrsführung, eine Verbesserung des Zugangs zu den Kolonnaden und der Abriss

der bisherigen Pavillons (mit Ausnahme des Alsterpavillons). An ihrer Stelle ist ein transparenter Pavillon aus Glas entstanden. Die Alster kann wegen der tribünenartigen Form des neuen Anlegers mit seinen verschiebbaren Sitzbänken für kulturelle Events zur Bühne werden. Zudem wurde der Neue Wall mit dem Anleger verbunden.



Chinesischer Markt am Jungfernstieg, Hamburg 2007

Mit der Neugestaltung wurden auch neue Nutzungsfunktionen für den Jungfernstieg etabliert, so werden inzwischen zahlreiche Veranstaltungen am Jungfernstieg angeboten und Themenmärkte (etwa der China- oder Weihnachtsmarkt) durchgeführt.³⁸ Der Anstieg der Besucherzahlen zeigt die Akzeptanz der Bevölkerung und auch den kommerziellen Erfolg der Maßnahmen. Die Attraktivitätssteigerung des Jungfernstiegs knüpft an die Entwicklungen in der Umgebung an und kann auch als Reaktion auf diese gesehen werden, etwa auf die Umbaumaßnahmen am Neuen Wall (in Form eines BID)³⁹ oder die Eröffnung der Europapassage einer großen Innenstadt-Mall. Das Engagement der angrenzenden Unternehmen in der Interessengemeinschaft Jungfernstieg und dem Verein „Lebendiger Jungfernstieg“ - auch bei der Durchführung von Events und Veranstaltungen - demonstriert aber auch die damit gewonnenen Einfluss- und Kontrollmechanismen, die sich für die private Seite auf öffentlichem Grund ergeben haben. Letztlich verdeutlicht dieses Projekt, inwieweit eine Entwicklung durch priva-

³⁸ Was nach Ansicht der Stiftung „Lebendige Stadt“ als lebendige Stadt kommuniziert wird

³⁹ siehe Kap.II

te Initiative vorangetrieben werden kann, wobei allerdings Kritiker auch auf weiterreichende Absichten der Akteure hinweisen.⁴⁰ Die Stiftung „Lebendige Stadt“ kommuniziert entsprechend die Neugestaltung des Jungfernstiegs als nachahmenswertes Musterbeispiel einer Public Private Partnership. Auch muss dieses Projekt unter den besonderen Hamburger Bedingungen gesehen werden, wobei das Engagement von Hamburger Unternehmer-Bürgern in die Stadtentwicklung eine gewisse Tradition hat.⁴¹

Publikationen

Ein weiteres umfassendes Betätigungsfeld der Stiftung ist die Erstellung und Veröffentlichung von Publikationen. Eine Schriftenreihe widmet sich der vertiefenden Vorstellung von Themen im Aktivitätsbereich der Stiftung, bisher erschienen 6 Bände:

- 1. Band: "Stadtplätze in Lyon – Strategien für den Umgang mit innerstädtischen Außenräumen. Parameter für eine lebendige Stadt am Beispiel modern-metropoler Platzgestaltung"
- 2. Band: Grün-Gürtel Frankfurt, Stadt Frankfurt – Umweltamt
- 3. Band: Die menschliche Marktwirtschaft - Unternehmer übernehmen Verantwortung
Festschrift zum 95. Geburtstag von Prof. Dr. h.c. Werner Otto
- 4. Band: Stadt am Wasser - Neue Chancen für Kommunen und Tourismus
- 5. Band: Stadtumbau - Chancen nutzen für die Stadt von morgen
- 6. Band: Public Space - Public Relations⁴²

Die thematische Auswahl der Schriftenreihe folgt keiner vorgegebenen Zielformulierung oder einem speziellen Aufbau, sondern behandelt, bis auf die Festschrift zum 95. Geburtstag Wer-

⁴⁰ so mahnt die GAL Fraktion Hamburg an, dass sich zur selben Zeit die ECE um den Ausbau eines umstrittenen Einkaufszentrums bemüht (AEZ in Hamburg-Poppenbüttel) und aufgrund ihres Engagements an dieser Stelle bevorteilt werde. (Ein Beispiel für Schwarzen Filz, <http://www.gal-fraktion.de>, 2004)

Kritik: „Das von der Firma ECE geführte Einkaufszentrum in Hamburg-Poppenbüttel soll um 34.000 m² auf 113.000 m² erweitert werden und bekommt damit mehr Bruttogeschossfläche als die City Wandsbek oder die Europa-Passage. Das Bezirksamt Wandsbek plant für die kommende Woche den Beschluss über die Auslegung des Bebauungsplans, um die baurechtlichen Voraussetzungen dafür zu schaffen. Geschäftsführer des begünstigten Konzerns ECE ist der wirtschaftspolitische Sprecher der CDU-Bürgerschaftsfraktion Dr. Andreas Mattner. Mattner ist gleichzeitig Vorstandsvorsitzender der ‚Stiftung lebendige Stadt‘, die das Senatsmotto ‚Wachsende Stadt‘ umsetzen hilft und zum Beispiel das Projekt Neuer Jungfernstieg initiiert hat. Die ECE-Eigentümerfamilie spendete Millionenbeträge für den Neuen Jungfernstieg. Im Verein Neuer Jungfernstieg ist wiederum Mattner stellvertretender Vorsitzender. „Offenkundig nutzt ECE seine guten Beziehungen, um freie Hand für eine Erweiterung des AEZ zu bekommen, obwohl dies im offenem Widerspruch zum Zentren-Konzept für Hamburg und dem Flächennutzungsplan steht“, erklärt Kerstan (wirtschaftspolitischer Sprecher der GAL-Bürgerschaftsfraktion, Hamburg)

⁴¹ Siehe hierzu die „Patriotische Gesellschaft von 1765“

ner Ottos, verschiedene Stadtentwicklungsthemen. Die Aufgabe besteht somit in der Darstellung von Stadtentwicklungstendenzen und Best-Practise-Beispielen. Es werden aber auch Einzelthemen als Studie abgehandelt, etwa der Band „Stadt am Wasser“ über neue Chancen für Kommunen und Tourismus. Autoren der einzelnen Bände sind sowohl Politiker und Verwaltungsorgane als auch Wissenschaftler.

Das Journal „Lebendige Stadt“ fungiert als Stiftungsorgan, welches zweimal jährlich in einer Auflage von 15.000 Stück erscheint und über die Stiftungsarbeit (Kongress, Stiftungspreis und Förderprojekte) sowie Stadtentwicklungsthemen informiert.



Stiftungsjournal „Lebendige Stadt“

Die Veröffentlichungen der Stiftung sind kostenfrei und werden etwa den Teilnehmern des Stiftungskongresses zur Verfügung gestellt. Das Stiftungsjournal wird an Interessierte und im Interesse der Stiftung stehende Personen, Organe und Unternehmen verteilt und augenscheinlich neben der Information über die Stiftungsaktivitäten dazu genutzt, das bestehende personelle Netzwerk auszubauen und zu intensivieren.

Bei der Betrachtung der vorgestellten einzelnen Betätigungsfelder der Stiftung zeigt sich, dass ein hoher Anspruch an die Kommunikationsfähigkeit der Aktivitäten gestellt wird und diese entsprechend aufbereitet werden, um im Rahmen der Stiftung und schließlich dem Unternehmen (ECE) Personenkreise zusammenzuschließen. Neben den „gemeinnützigen Zwecken“ zeigt sich hier deutlich die Rolle der Stiftung als starkes Instrument der Unternehmenskommunikation, insbesondere hinsichtlich einer Fokussierung auf Entscheidungsträger von Stadtentwicklungsprozessen.

⁴²siehe: <http://www.lebendige-stadt.de/de/schriftenreihe/schriftenreihe.htm>

5.3 Die Stiftung als Kommunikationsplattform

„Die Stiftung betreibt hier also ein machtvolles Netzwerk, das von der ECE genutzt werden kann. Das nicht zu sehen, wäre naiv.“

(aus Die Zeit, Innenstadt zu verkaufen, 26.10.2006, Rainer Frenkel)

Betrachtet man die Tätigkeitsfelder der Stiftung, so wird die starke Instrumentalisierung als Kommunikationsplattform deutlich. Gleich, ob Kongress, Stiftungspreis oder Förderprojekte - die Stiftung „Lebendige Stadt“ ist daran interessiert, möglichst viele Entscheidungsträger aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft zu erreichen (was für den Zweck der „Förderung der Städte“ grundsätzlich vorteilhaft ist). Die Veranstaltungen und Förderprojekte sind deshalb meist dadurch charakterisiert, geeignete Bühnen für Begegnungen und Netzwerke zu schaffen, wobei Kritiker dies eher als „Paktieren“ interpretieren. Licht-Inszenierungen sowie Showeinlagen (etwa örtliche Musical-Produktionen) während der Kongresse verdeutlichen dabei jene Auffassung von Lebendigkeit, die die Stiftung ihren Gästen als Attraktion bieten will – die Stadt wird dabei als Bühne verstanden und genutzt.

„Das Reichstagsgebäude in Berlin ist nach der weltweit beachteten Verhüllung durch Christo erneut Schauplatz einer spektakulären Kunstinszenierung. Vom 1. Juni bis 10. Juli 2006 erstrahlte der Sitz des Deutschen Bundestages in den Abend- und Nachtstunden künstlerisch illuminiert in weißem Licht. ‚Dieses Lichtprojekt während der Fußball-Weltmeisterschaft soll Lebendigkeit, Weltoffenheit, Kreativität und Gestaltungskraft signalisieren‘, sagt Bundestagspräsident Dr. Norbert Lammert als Schirmherr der Kunstaktion. Initiator der Illumination des Reichstagsgebäudes ist die Stiftung ‚Lebendige Stadt‘ aus Hamburg.“

(www.lebendige-stadt.de)

„Kultureller Höhepunkt der Städtetagung ist am Donnerstagabend eine vom Hamburger Theatermacher Michael Batz inszenierte ‚Zeitreise‘ auf dem Rollfeld von Tempelhof. Diese einmalige Aufführung führt szenisch durch die bewegte Geschichte des ältesten Verkehrsflughafens der Welt – mit Filmsequenzen, Musical-Einlagen junger Künstler der ‚Joop van den Ende Academy‘, einem Rosinenbomber, einem nagelneuen Airbus und dem kompletten Konzerthausorchester Berlin. Weitere Mitwirkende sind u.a. Air-Berlin-Chef Joachim Hunold und Gerhard Puttfarcken, Geschäftsführungsvorsitzender von Airbus Deutschland. ‚Diese spektakuläre Inszenierung auf dem Rollfeld ist eine echte Weltpremiere und eröffnet gewissermaßen die Feierlichkeiten zum 60. Jahrestag der Berliner Luftbrücke im kommenden

die Feierlichkeiten zum 60. Jahrestag der Berliner Luftbrücke im kommenden Jahr', so Dr. Andreas Mattner, Vorstandsvorsitzender der Stiftung 'Lebendige Stadt'.(www.stadtinfo.eu, 10.2007)

Aufwand und Inszenierungsformen erscheinen vor dem Hintergrund der erklärten Stiftungsziele und der Gemeinnützigkeit durchaus als unverhältnismäßig. So stehen insbesondere der personelle Aufwand, die Höhe der Förderungen und der politische „Auftrieb“ in keinem angemessenen Verhältnis zum gemeinnützigen Zweck. Das von der Stiftung (und ECE) kommunizierte Problemverständnis hinsichtlich der Stadtentwicklung unterstützt zudem schwerlich die Zuteilung von Lösungskompetenzen, die sich von dem Bild der Produktion von innerstädtischen Shoppingcentern lösen.

Aus Sicht der Kritiker wird damit vielmehr deutlich, dass es entgegen der Selbstdarstellung um eine Marketingstrategie der ECE, kurz: Lobbyismus, geht und auf möglichst effektive Weise Sympathien der angesprochenen Personengruppen gegenüber dem Initiator geweckt werden sollen. Die ECE tritt nicht direkt mit dem Bürger (als Kunden) in Kontakt und muss entsprechend kaum Marketing in dieser Richtung betreiben. Zielgruppe sind vielmehr die Entscheidungsträger und politischen Kräfte, die letztlich die Rahmenbedingungen für den ökonomischen Erfolg der ECE schaffen. Deshalb steht diese Stiftung auch im Kontrast zu anderen Organisationen wie den Bürgerstiftungen, die durchaus auf integratives und partizipatives Bürgerengagement abzielen. Ein Ziel der Stiftung liegt somit eher in einer geschlossenen Vernetzung als in einem offenen, breiten Austausch, die Stiftung nennt dies „Erfahrungsaustausch unter Experten“. So bleibt auch der breiten Öffentlichkeit der Zugang zur Stiftung insofern verschlossen, als sie nicht angesprochen wird, sondern vielmehr als Zuschauer passiver Bestandteil der spektakulären Publikumsinszenierungen ist (etwa bei der Reichstagsillumination).

Die Nutzung des CSR-Instrumentes „Stiftung“ als Marketing- bzw. Kommunikationsinstrument stellt in diesem Fall eine Besonderheit dar und basiert auf der spezifischen Geschäftstätigkeit des Unternehmens: Die ECE steht in keinem direkten Anbieter-Kunden-Verhältnis zu den Bürgern (Shoppingcenter-Kunden) und muss entsprechend keine Produktakzeptanz aufbauen. Sie bezieht ihr Kapital auch nicht direkt durch Investoren bzw. Aktionäre, die auf ein CSR-Rating achten würden. Vielmehr ist sie von kommunalen Entscheidungsträgern abhängig, die mit der Stiftung angesprochen werden. Auf diesen Umstand beziehen sich allerdings auch kritische Fragen nach der politischen Unabhängigkeit sowie danach, inwieweit der Begriff der Gemeinnützigkeit *bedarfsorientiert* verwendet werden darf.

Zu diesem Aspekt gehört auch der potentielle Nutzwert für Kommunalpolitiker, der sich durch das Stiftungsengagement erschließt. So bieten etwa die Lichtinszenierungsprojekte oder die Vergabe der Stiftungspreise eine geeignete Bühne zur politischen Repräsentation, die Kongresse bringen die Politiker zudem in die Nähe potenzieller Investoren und Vertreter großer Konzerne. Aber auch für Vertreter anderer Disziplinen eröffnen sich Vorteile in diesem Netzwerk, etwa für Architekten bei der Auftragsakquise. Dass inzwischen immer mehr Vertreter aus osteuropäischen Ländern am Stiftungskongress teilnehmen, liegt nicht zuletzt an der Expansionstätigkeit der ECE.⁴³ Hier wird sozusagen Kommunikation mit Kommunikation belohnt – eine zusätzliche Motivation für alle Teilnehmer.

Zum einen ist diese Kommunikationsplattform für städtebauliche Themen in ihrer positiven Wirkung nicht zu unterschätzen, denn die Darstellung und Unterstützung von städtebaulichen Entwicklungsprojekten sowie „Best-Practice-Beispielen“ und die Diskussion von Lösungsansätzen vor einem entscheidungsfähigen Publikum ist durchaus sinnvoll – auch wenn es der Stiftung selbst an inhaltlicher Programmatik und wissenschaftlicher Einbindung fehlt. So kann der interkommunale Austausch über die Stiftung durchaus als Impuls für zukunftsweisende Stadtgestaltungen dienlich sein – schließlich sind kompetente Experten der Stadtentwicklung anwesend.

Zum anderen steht neben der unabhängigen Diskussion von Stadtentwicklungsaspekten die Projektrhetorik und Kommunikation der ECE, die sich schon durch die personellen Überschneidungen auf das Vokabular und Werteverständnis der Stiftung überträgt. Der Leiter der Öffentlichkeitsarbeit der ECE ist schließlich auch Geschäftsführer der Stiftung „Lebendige Stadt“. Nicht nur fachlich versierten Kritiker erkennen hierin eine kommunikationsbezogene Zweckorientierung, die zudem die Glaubwürdigkeit schmälert und die Diskrepanz zwischen Unternehmensstrategie und Stiftungszweck im allgemeinen Verständnis verstärkt. Vor diesem Hintergrund kann das Engagement der Stiftung auch als Aneignung von Symbolen städtischer Qualitäten zur Image- und Akzeptanzsteigerung gedeutet werden.

„Niemand bestreitet, dass die illustre Einrichtung gute Arbeit leistet. Nicht einmal die gelegentlich emotional agierenden Kritiker tun das. Ihre Kümmernisse sind anderer, grundsätzlicher Art. Da es sich nicht um eine der klassischen Bürgerstiftungen, sondern um eine an ein Unternehmen respektive an die Privatperson Alexander Otto gebundene Einrichtung handelt, in deren Gremien noch dazu viele ECE-Leute zu finden sind, glauben viele nicht an Kooperation, sondern an Kollaboration. Holger Pump-Uhlmann, Mitherausgeber des Buches ‚Angriff

⁴³ So hielt bei dem Stiftungskongress 2007 etwa ein ukrainischer Bürgermeister einen Vortrag, die ECE plant in

auf die City', drückt das so aus: »Eine Vermischung des Gemeinwohls mit den privaten Interessen Einzelner würde die Lebendigkeit unserer Städte irreversibel schädigen. Stiftung Lebendige Stadt? Das klingt für ihn wie Hohn.«

(Die Zeit, 26.10.2006: Innenstadt zu verkaufen, Rainer Frenkel)

der Ukraine bereits mehrere Einkaufszentren (Oberbürgermeister der Stadt Charkow)

5.4 Die Ziele von Unternehmen und Stiftung

Die dargestellten Geschäftstätigkeiten der ECE sowie die damit verbundene Kritik an innerstädtischen Einkaufszentren zeigen aus der Sicht der Kritiker eine offensichtliche Diskrepanz zu dem Anspruch, der sich mit dem Zweck der Stiftung „Lebendige Stadt“ verbindet: eine Gegensätzlichkeit, die das Handeln der Stiftung in Frage stellt und trotz der immer wieder öffentlich proklamierten Trennung von Stiftungs- und Unternehmensinteressen die Stiftungsaktivitäten als urbanes Standortmarketing für die ECE erkennen lässt. Die Stiftung verliert damit in den Augen der Kritiker ihre Legitimation beziehungsweise Tragfähigkeit als Hilfe bei städtischen Problemfeldern und wird als „Feigenblatt“ des Unternehmens abgewertet - was von der Stiftung aber zurückgewiesen wird:

„Dass es sich bei der gemeinnützigen Stiftung um eine Art ‚Feigenblatt für Einkaufszentren mit stadtzerstörerischer Wirkung‘ handeln könnte, wie jüngst die ‚Süddeutsche Zeitung‘ schrieb, weist Sprecher und Vorstandsmitglied Heinemann empört zurück. ‚Die Stiftung unterstützt bewusst keine Projekte, die im Zusammenhang mit Handelsprojekten in einer Stadt stehen.‘ Es gehe lediglich um die Steigerung der Attraktivität der Innenstädte.“
(Hamburger Abendblatt, Die Schattenseiten der Shoppingcenter, 28.10.2006)

Mit dieser Aussage und der mangelnden Bereitschaft, sich im Rahmen der Stiftungstätigkeit auch mit Themen des innerstädtischen Einzelhandels auseinanderzusetzen und sich mit dem eigenen Unternehmen zur Diskussion zu stellen,⁴⁴ wird die Stiftung außerdem in ihrer Glaubwürdigkeit und ihrem Umsetzungswillen geschwächt. Insbesondere die Handlungspraxis der ECE wird von den Kritikern als stadtfeindlich angeprangert:

- die räumliche wie funktionale Zerstörung von vorhandenen Stadtstrukturen durch innerstädtische Einkaufszentren, gerade in kleineren Groß- und Mittelstädten
- die Kommerzialisierung öffentlicher Räume und die Instrumentalisierung dieser für kurzzeitige Inszenierungen
- die Dezimierung freier öffentlicher Räume und die Einschränkung ihrer demokratischen und gesellschaftlichen Funktionalität

⁴⁴ Es wäre auch neu, die eigene Unternehmensstrategie darüber in Frage zu stellen und das Unternehmen in einen Konflikt zu bringen.

Solche Aussagen reflektieren gerade die von der Stiftung beklagten „Auflösungstendenzen“ der Städte nur zu deutlich, werden aber eben nicht auf die eigene (Unternehmens-)Tätigkeit bezogen.

Auf die Aussagen der Stiftung berufen sich wiederum die Kritiker des ECE-Handelns: So richtete der Deutsche Werkbund Saarland e.V. einen offenen Brief an Alexander Otto als Vorsitzenden des Kuratoriums der Stiftung und kritisierte die Pläne der ECE in Saarbrücken, wo die denkmalgeschützte Bergwerksdirektion in ein Einkaufscenter verwandelt werden soll:

„...die von Ihnen ins Leben gerufene Stiftung ‚Lebendige Stadt‘ hat das Ziel, ‚unsere Städte aktiv mitzugestalten – im Bereich kultureller Zwecke, der Wissenschaft und Forschung, der Pflege und Erhaltung von Kulturwerten sowie der Denkmalpflege‘. Es hat unsere volle Unterstützung. In Saarbrücken jedoch werden gerade Kulturwerte und Denkmalpflege – auch mit Ihrer Hilfe – zerstört. Denn Ihre Gespräche mit Herrn Ministerpräsident Müller führten zu dem Ergebnis, dass die ECE Projektmanagement GmbH und Co KG die unter Denkmalschutz stehende historische Bergwerksdirektion zu einem Einkaufszentrum umnutzen und dabei bis auf eine entkernte Hülle reduzieren darf.

...

Im 21. Jahrhundert darf auch im Saarland nicht möglich werden, was andernorts als kulturelle Barbarei und öffentlich tolerierter Vandalismus bezeichnet wird. Dies macht Saarbrücken nicht zu einer lebendigen Stadt.“

(Offener Brief des Deutschen Werkbund Saarland e.V., vom 28.07.2006)

Die Reaktion verdeutlicht, inwieweit das Handeln von Stiftung und Unternehmen von außen als unvereinbar erkannt bzw. beurteilt wird. Die Vermeidung einer reflektierten Auseinandersetzung mit den Unternehmensaktivitäten steht dem generellen und zum Ausdruck gebrachten Anspruch der Stiftung entgegen und bedingt letztlich eine gewisse Handlungsunfähigkeit zur objektiven Lösung städtischer Aktions- und Problemfelder.

Die formulierte Kritik basiert auf der Definition von Stadt und Urbanität als durchmischten Raum und Vielfalt von Lebensstilen⁴⁵, wobei Durchmischung und Vielfalt sich auf ausdifferenzierte, konfliktumfassende und komplexe Milieus mit ethnischen, sozialen oder kulturellen Unterschieden beziehen – also eine heterogene Gesellschaft. Demgegenüber steht eine divergierende Lesbarkeit von Vielschichtigkeit, die sich auf eine vornehmlich oberflächliche Er-

⁴⁵ wie es auch das Bundesamt für Bauwesen und Raumwesen formuliert

scheinung von Lebensstilen bezieht – verschiedene Lebensstile vor dem Hintergrund einer homogenen Mittelschicht.⁴⁶

Betrachtet man jedoch das von Unternehmen und Stiftung transportierte Verständnis von städtischer Lebendigkeit und „Attraktivität der Innenstädte“, entschärft sich die Diskrepanz und eine Interessenkonformität wird deutlich. Stiftung und Unternehmen haben in dieser Hinsicht einander ergänzende, wenn nicht sogar übereinstimmende sowie nicht verhandelbare Interessen und Wertorientierungen. Dabei geht man auf ein Publikum ein, das Ambivalenzen und Widersprüche als „*Ordnungsstörung*“ (Zygmunt Baumann – Die Krise der Politik, Hamburg 2000) empfindet. *„Ein Publikum, dem man die Maximen jederzeitigen Wohlverhaltens nicht erst zu erläutern braucht, weil es sich bereits durch Disziplin einschließlich Kontrollbereitschaft (ergo freiwilliger Knechtschaft) plus Kaufkraft auszeichne.“* (Blum/ Neitzke, 2002, S.10). Somit kann hier die oben beschriebene Wahrnehmung der Vielschichtigkeit einer homogenen Mittelschicht als Basis des Handelns erkannt werden, welches kritische, etwa stadtsoziologische, Ansichten ausklammert.

Vor diesem Blickwinkel suchen Stiftung und Firma somit den Kontakt zu den Bewohnern und Besuchern, welche die Formeln der „Urbanitätsreklame“ aufgenommen haben, bevor und damit sie auf sie positiv reagieren.⁴⁷ Für diese definierte Zielgruppe und Nutzer einer „virtuellen Urbanität“ sollen folglich die Innenstädte erlebbar und lebenswert gestaltet werden. Die Städte sollen in diesem Kontext wie Theater (besser Musical-) betriebe, also als erlebnis- und publikumsorientierte Inszenierungen funktionieren – störungsfrei und sauber.

Die Stiftung bedient diesen Bedarf durch das von ihr zur Verfügung gestellte bzw. geförderte Arsenal an städtischen Attraktionen der „Lebendigkeit“ - Illuminationsprojekte, Grünmasterpläne usw.

Die „präventive Sicherheitsordnung“, beobachtet der Soziologe Trutz von Trotha, übersetze „die Struktur ökonomischer Ungleichheit in die soziale Ungleichheit der Sicherheit.“ Verfahren „die staatliche Ordnung nach dem Grundsatz: Gleiche Sicherheit für alle“, so folge „die präventive Sicherheitsordnung der Richtschnur: ‚Gleiche Sicherheit für alle, die sich Sicherheit leisten können‘“. Dem entspricht, dass die Stiftung „Lebendige Stadt“ den Großteil gerade jener vitalen Lebensäußerungen, die Stadt im Wortsinne lebendig machen, die jedoch in der inszenierten Lebendigkeit als störend angesehen werden, mit dem negativen Konnotation-

⁴⁶ darauf wird in dieser Arbeit später nochmals eingegangen

⁴⁷ vgl. Kommunikationstaktik für Projekte der Wolfsburg AG -> Kampagnen -> mit Wir-Vokabular, Geschenke, für eine lebendige Stadt – Hamburg – „lebenswerte Stadt“

nen bewirkenden, im Grenzfall Ängste stimulierenden Wort Auflösungstendenzen etikettiert. (Blum/Neitzke 2002, S.10)“

Diese Sicht wird durch die von Rem Kolhaas (sicherlich auch ironisch) formulierte Erkenntnis ergänzt, wonach Shopping die „letzte verbliebene öffentliche Betätigung“ sei – Stiftung und Unternehmen bedienen somit bedarfsorientiert diese Nachfrage.

Die polarisierende Widersprüchlichkeit entsteht also vielmehr auch aufgrund der Projektion eines anderen Verständnisses einer lebendigen Stadt von außen auf die Stiftung – allerdings wird dies auch durch die Vermeidung eines gemeinsamen öffentlichen Auftretens von Unternehmen und Stiftung unterstützt. Ein Konflikt besteht insofern auch darin, dass sich aufgrund der fehlenden inhaltlichen Programmatik und der nicht kommunizierten Definition der Stiftung (also gleiches Vokabular für gegensätzliche Erwartungen) politische Entscheidungsträger für das Leitbild der Stiftung instrumentalisieren lassen - und dies, obwohl sie einem anderen Urbanitätsbegriff verpflichtet sein sollten, nämlich dem einer durchmischten Vielfalt, die auch gesellschaftliche Randzonen einschließt. Daraus resultiert zum einen eine neue Art der Politisierung von Stadtentwicklungsprojekten, zum anderen eine Entmachtung politischer Kontrollfähigkeit zu Gunsten kommerzieller Interessen und Ordnungsprinzipien. Insofern muss gefragt werden, inwieweit diese Nutzung der Stiftung als CSR-Instrument überhaupt in einen Kontext (gesamt-)gesellschaftlicher Verantwortung eingeordnet werden kann und seine Wirkung im Sinne einer nachhaltigen Stadtentwicklung sinnvoll bzw. wünschenswert erscheint.

5.5 Strategie statt Verantwortung / Verantwortung als Strategie

Das Agieren der Stiftung „Lebendige Stadt“, ihr instrumentelles wie ideelles Verhältnis zum ECE-Konzern sowie die damit verbundene Kommunikations- wie Marketingstrategie ermöglichen eine spezielle Einordnung in den CSR-Kontext. Wie bereits in Kapitel II beschrieben, kann CSR in verschiedene Stufen der Einbindung in das aktive Unternehmen unterteilt werden - von einer Abwehrhaltung bis hin zu einem umfassenden zivilgesellschaftlichen Verständnis, aus dem heraus das Unternehmen handelt.⁴⁸ Dabei wurde aber auch festgestellt, dass eine trennscharfe Zuordnung bezüglich der CSR-Motivation eines Unternehmens nicht möglich ist.

Die Form der gesellschaftlichen Verantwortung, wie sie mit der Stiftung „Lebendige Stadt“ praktiziert wird, stellt sich zum einen als strategische Ausgleichshandlung dar, die vom kritisierten stadtbezogenen Handeln der ECE ablenken kann und ein positives Image implementieren soll. Im Grunde verhält sich das Unternehmen damit defensiv, weil es die mit der Stiftung kommunizierten Inhalte nicht auf das eigene Unternehmen bezieht – sofern es sich um ein Verständnis von Urbanität handelt, das nicht den Wandel der Innenstädte zu abgeschlossenen privaten Shoppingcentern meint. Zum anderen nutzt das Unternehmen die proklamierte „gesellschaftliche Verantwortung“ und das „gesellschaftliche Engagement“, um wirtschaftliche Vorteile durch Akzeptanz bei wichtigen Entscheidungsträgern zu erlangen. Die Übernahme vermeintlichen Aufklärungsvokabulars, mit dem vor der „Auflösung der Städte“ gewarnt wird, dient Stiftung und ECE zur Positionierung der eigenen Ideologie – dabei werden die angesprochenen politischen Vertreter mit Argumentations-Know-How versorgt. So wird die Stiftung mit ihrer Kommunikation zu einem Ort der Meinungsproduktion und vermag den ökonomisch wertvollen „Spin“, die Hinwendung auf die Seite des agierenden Unternehmens, zu fördern.^{49 50}

Es liegt demnach nahe, die Stiftung sinnbildlich als „trojanisches Pferd“ zu betrachten. In der Bilanz dürfte der Eigennutzen dagegen den gesellschaftlichen Nutzen deutlich überwiegen,

⁴⁸ Vgl. Zadek S.

⁴⁹ Spin: „Auf dass der optimale „Spin“ entsteht, die Drehung der (öffentlichen) Debatte in die gewünschte, meist teuer bezahlte Richtung“ (Spin - Oder: Die Industrialisierung der Meinungsproduktion, von Tom Schimmeck, NDR Info 26.10.2006, Radioreportage)

⁵⁰ Peter Neitzke beschreibt kritisch diese Umwandlungs- und Umkehrungsstrategie folgenderweise: „Die Warnung hält sich an die Erfahrung des Diebes, der auf jemanden in der Menge zeigt und „Haltet den Dieb!“ ruft. Getarnt durch das Warnschild „Achtung Auflösungstendenzen!“ betreiben die Geschäftspartner Stiftung und ECE die Auflösung der Stadt – zugunsten der Funktionalisierung und Sicherung der Stadt für das urbane Restprogramm, 'Kaufen und Verkaufen'. (Blum,Neitzke 2002, S. 11)

was insgesamt die staatlich geförderte Gemeinnützigkeit infrage stellt - wohlgemerkt in diesem konkreten Fall.

Da sich die Stiftung mit ihrer Kommunikationsarbeit maßgeblich an Vertreter der Politik und der öffentlichen Verwaltung wendet, ist die damit verbundene Beeinflussung vor dem strategischen Hintergrund besonders heikel und führt zu der berechtigten Sorge, dass unter dem Mantel der Stiftung „eine *Melange aus wirtschaftlicher Macht und politischer Ohnmacht*“ gebildet wird⁵¹. Die Stiftung (oder ECE) versteht es dabei, den kommunalen Vertretern mit professionellem Instrumentarium und wirtschaftlicher Elite zu imponieren und empfänglich für „Expertenrat“ zu machen⁵².

Ob man es Lobbyismus oder politische Werbung nennt - was hier geschieht, bezeichnet der Stadtsoziologe Werner Sewing in einem D-Radio-Interview als den „*Verlust von politischer Kultur*“ (Werner Sewing – D-Radio, 05.12.2006). Demnach fußt die Handlungsfreiheit von Stiftung und ECE vor allem auf einer politischen Schwäche und einem Kontrollverlust der Politik⁵³.

Was die innerstädtischen Einkaufszentren betrifft, so darf auch nicht in Reaktionismus verfallen werden, der sicherlich auch eine Sackgasse wäre. Einkaufszentren sind nicht per se stadtfeindliche Einrichtungen, insbesondere in Großstädten sollte die bedrohliche Wirkung nicht überschätzt werden – mittelgroße Städte hingegen setzen sich durch die Monofunktion eines dominierenden Centers durchaus einer stadtstrukturellen Gefahr aus. Der Umgang mit Architektur und (bau)historischer Stadtkultur stellt wiederum eine andere Ebene dar, doch sind auch hier die Gesellschaft und ihre politischen Vertreter gefordert, einen angemessenen Umgang einzufordern und öffentliches Interesse zu formulieren – etwa Architektur- und Städtebauwettbewerbe zu veranlassen. Ob Shoppingcenter in real-historische Kulissen eingebaut werden (wie beim Stadtschloss Braunschweig), sollte nicht von Unternehmen wie der ECE entschieden werden - vielmehr ist eine Aufgabe der Politik, hier Souveränität und kulturellen Anspruch zu bewahren und durchzusetzen. Dass ein Unternehmen Mittel- und Wege sucht, Vorteile durchzusetzen, ist nur legitim und macht seinen wirtschaftlichen Erfolg aus. Die Kommunen müssen sich jedoch entsprechend aufstellen, damit die Einkaufszentren nicht die Städte übernehmen. Die Einrichtung einer Stiftung ist nicht das Problem, nicht einmal das strategisch geschickt nachvollziehbare Handeln der ECE-Akteure – problematisch ist viel-

⁵¹ vgl. Süddeutsche Zeitung, Die ECE-Formel, Nr. 230, 6. Oktober 2006

⁵² die ECE verweist darauf, dass sie von Städten zur Hilfe gerufen wird

⁵³ Eine Folge unternehmerischen (Schein-)Handelns bei Verwaltung und Politik

mehr die Auflösung demokratischer Kontrollmechanismen, die sich im Schatten der Stiftung erkennen lässt.

Zunehmend leisten inzwischen Presstexte und Publikationen⁵⁴ Aufklärung, die das Vorgehen der ECE und die Stiftung kritisieren – ebenso wie die beeinflusste Politik. Dies bedingt auch ein politisches Umdenken, da das öffentliche Paktieren im Rahmen der Stiftung zur Gefahr für die Amtsinhaber geworden ist. Als Reaktion darauf darf die Amtsaufgabe des deutschen Bundesverkehrsministers als stellvertretender Vorsitzender des Stiftungskuratoriums (bis 2006) interpretiert werden.

Die Kritik fand bislang vor allem im Feuilleton statt, geht aber auch in den Bereich der Immobilien-Berichterstattung über, wobei hier oft ein wirtschaftliches Konkurrenzverhalten dominiert, das stadtstrukturelle und soziale Probleme kaum berücksichtigt (etwa durch Beteiligte an klassischen Kaufhäusern wie Karstadt oder Kaufhof, die seit Jahren Umsatzschwäche verzeichnen).

Die teilweise problematische Nutzung des CSR-Instrumentes „Stiftung“ als (überdimensionierte) Form der Kontaktpflege soll mit diesem Beispiel nicht generalisiert werden - sehr wohl ermöglichen Stiftungsinitiativen die Förderung der Stadtentwicklung oder andere gesellschaftliche Bereiche. So sind zahlreiche Förderaktivitäten der Familie Otto anerkannt:

„Vorgelebt hat dieses Wertesystem Vater Werner [Otto]: Der gründete bereits 1969 eine Stiftung zur Förderung der medizinischen Forschung und kurz darauf das Werner-Otto-Institut zur Behandlung behinderter Kinder. ‚Das sind Dinge, die mich packen‘, sagte er einmal. Was ihn mit zunehmendem Alter einnimmt, ist die Lust am Bewahren nationaler Kulturschätze. In Potsdam förderte er die Sanierung des Schlosses Belvedere mit 6 Millionen Euro, in Berlin steckte er 4,5 Millionen ins Konzerthaus am Gendarmenmarkt. Im April 2003 wurde dort der Werner-Otto-Saal, in dem seither wieder das Orchester probt und kleinere Stücke laufen, mit viel Prominenz eingeweiht.“

(<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,300364-7,00.html>)

Erwähnt werden muss auch, dass im Otto-Konzern bereits früh Nachhaltigkeitsstandards und umfassende Umweltschutzsysteme durchgesetzt wurden. In den Unternehmen wurde bereits Müll getrennt, als es den Grünen Punkt noch gar nicht gab. Pelze und Tropenhölzer verbannte

⁵⁴etwa die Veröffentlichung von Walter Brune, Angriff auf die City, 2006

man früh aus den Katalogen. Dafür wurde Otto oft mit Auszeichnungen geehrt. Für den Bereich der Nachhaltigkeit wurde eine eigene Beratungsfirma gegründet, die vielfach als beispielhaftes Vorbild für andere Unternehmen genannt wird.⁵⁵ Die Stadt als Betätigungsfeld ist jedoch, wie in diesem Fallbeispiel gezeigt, ein komplexer und sensibler Bereich für ein gesellschaftlich orientiertes Unternehmensengagement.

Hinsichtlich der Stadtentwicklung eröffnen sich für private Unternehmen durch die Übernahme städtischer Zweckbestimmungen neue Möglichkeiten, den Stadtraum zu prägen und zu definieren. Neue Funktionalitätsansprüche (z.B. Imagewirksamkeit und Konsumerlebnis) bedingen neue städtebaulichen Forderungen, wie bereits im Fallbeispiel Wolfsburg zu beobachten war. Damit wird auch eine neue Definitionsmacht entdeckt und ausgeübt.

Vor diesem Hintergrund muss zum Abschluss dieser Fallbeispielbetrachtung auch die folgende Aussage als perspektivischer Ausblick gewertet werden, der ein Hinterfragen benötigt:

„Alexander Otto, Kuratoriumsvorsitzender der Stiftung ‚Lebendige Stadt‘ und Vorsitzender der ECE Geschäftsführung, richtete sich mit einem Appell an die Regierung in Berlin, das Gemeinnützigkeitsrecht zu reformieren. Die Regelungen seien zu kompliziert und entsprächen nicht den heutigen Anforderungen von Städten und Gemeinden, sagte Otto. So seien zum Beispiel die Modellfliegerei und auch der Hundesport gemeinnützig, die Umgestaltung eines städtischen Platzes aber in aller Regel nicht. ‚Die Menschen sollen ihre Ideen, ihre Kraft und ihr Geld in gemeinnütziges Engagement für unsere Städte investieren und nicht in Steuerberater und Widerspruchsbescheide‘, sagte Otto.“ (FAZ, 22.09.2006)

⁵⁵ vgl. <http://www.systain.de/>

6 Die Stiftung Elbphilharmonie

*„Städte verarmen, aber vom Glanz will ein vielerorts im Lande frisch erwachter Gemeinsinn nicht lassen. Schneller als für die Dresdner Frauenkirche kommen die Spenden für die Hamburger Elbphilharmonie zusammen. Eine neue Bürgerlichkeit setzt sich ihre Wahrzeichen.“
(in Der Spiegel 03/2006, Ein Schiff wird kommen)*

6.1 Die Elbphilharmonie im Kontext der Hafencity Hamburg



Hafencity-Modell, Kesselhaus Speicherstadt, 2006

Metropole Hamburg, „Wachsende Stadt“ und Hafencity

Hamburg wächst! „Metropole Hamburg - Wachsende Stadt“, so heißt das Leitbild, das die Hansestadt seit dem Amtsantritt der CDU als Regierungspartei im Senat 2001 kommuniziert und umsetzt. Die damit verbundenen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Ziele des Leitbilds lassen sich zusammengefasst als drei in Wechselwirkung stehende Positionen beschreiben, die den Hintergrund für die nachfolgende Betrachtung bilden:

- Das Leitbild dient der offensiven Positionierung der Kernstadt und Metropolregion Hamburg im Kontext eines globalen wirtschaftlichen Wandels und einer damit verbundenen Neubewertung von Standorten in einem zusammenwachsenden Europa. Die wirtschaftlichen Potentiale hinsichtlich nationaler wie globaler Wettbewerbsbedingungen der Region sind zu sichern und zielgerichtet auszubauen, unternehmerisches Handeln wird entsprechend notwendig.

- Der Arbeitsmarkt soll durch Dynamisierung unterstützt und die Arbeitslosigkeit gesenkt werden. Insbesondere die räumlichen Ungleichgewichte zwischen Kernstadt und Umland sollen aufgelöst werden. Die Unterstützung durch das Leitbild bezieht sich auf quantitative und qualitative Arbeitsschaffungsmaßnahmen, die auf die veränderten Arbeitsmarktanforderungen abgestimmt sind.
- Das Leitbild wendet sich gegen eine zunehmende Suburbanisierung und Flächenbeanspruchung in ländlichen und naturnahen Räumen. Vielmehr verfolgt es Nachverdichtung, Konversion, Nutzungsmischung und Innenentwicklung, abgestimmt auf Zentrenbildung und Konzepte für die Zwischenräume.¹

Davon ausgehend leiten sich Themenbereiche ab, die in den letzten Jahren entwickelt und umgesetzt wurden.² Zudem wurde der zentrale Leitbildbegriff inzwischen aktualisiert bzw. durch weitere Aktivitäten ergänzt, etwa durch die Initiative „Lebenswerte Stadt Hamburg“ oder das Projekt „Talentstadt Hamburg“.³ Das Hamburger Leitbild hat gerade aufgrund seiner neoliberalen Tendenzen starke Kritik hervorgerufen, auf deren detaillierte Betrachtung hier verzichtet wird – die jedoch auch bei dem Projekt Elbphilharmonie deutlich wird.⁴

Die leitbildorientierte Entwicklung manifestiert sich sowohl im städtebaulichen Großprojekt der Hamburger Hafencity, das seit dem Jahr 2000 umgesetzt wird, als auch bei der inzwischen im Bau befindlichen Elbphilharmonie, die ein Symbol der Hafencity und Wahrzeichen der Stadt werden soll.

¹ vgl. Oßenbrügge 2002, S.12

² siehe <http://www.wachsende-stadt.hamburg.de>

³ die ergänzenden Aktivitäten reagieren auf neu erkannte bzw. aufgekommene Defizite: So fußt das „Projekt Hamburg Talentstadt“ auf den seit einigen Jahren von dem Politologen Richard Florida vorgebrachten Thesen, die der Bildung von kreativen Milieus eine tragende Rolle bei der Stadtentwicklung beimessen. Gerade in Hamburg ist in den letzten Jahren ein Mangel auf diesem Sektor festzustellen: so zog es zunächst Universal (durch entsprechende Förderungen gelockt) nach Berlin, schließlich verließen Fernsehsender die Stadt; erst gingen die Nachrichten- und Sportredaktionen von Sat1, dann die Nachrichten von RTL2 und auch MTV.

⁴ vgl. Volkmann 2006



Hafencity-Map auf ExpoReal-Messe, Hamburg Stand, München 2006

Hafencity Hamburg

Nachdem das jetzige Gebiet der „Hafencity“ Anfang der 1990er Jahre seine wirtschaftlichen Funktionen verlor, da sich der Betrieb aufgrund des Containerhandels auf die andere Elbseite verlagert hatte, wurden Pläne zur Umnutzung des frei gewordenen Gebietes notwendig. 1997 wurden die ersten Pläne für eine Hafencity von dem damaligen Ersten Bürgermeister Henning Voscherau der Öffentlichkeit vorgestellt.⁵

„Rückkehr der Innenstadt an das Wasser“ ...„die Realität wird das Gelände in Anspruch nehmen“ (Henning Voscherau, 1997)

Wasser und Land, Hafen und Stadt sollten durch die „neue Wasserseite der Hamburger Innenstadt“ verbunden und die ehemalige Freihandelszone einer zeitgemäßen Funktion zugeführt werden. Den ausgelobten städtebaulichen Ideenwettbewerb konnte 1999 das Planungsteam von hamburgplan mit Kees Christaanse/Astoc für sich entscheiden, der Masterplan wurde im Jahr 2000 vom Hamburger Senat beschlossen. Seit 2001 entsteht die Hafencity, die bis 2020 ein neuer Stadtteil mit gemischter Nutzung aus Wohnen, Gewerbe, Freizeit, Einzelhandel und

⁵ Hamburg folgt damit dem Beispiel anderer Hafenstädte, die ihre Hafengebiete umprogrammieren und mit neuen Funktionen beleben möchten, z.B. London

Kultur werden soll: 5.500 Wohnungen für 12.000 Menschen, Geschäftsbauten mit 40.000 Arbeitsplätzen, moderne Marina und Traditionsschiffhafen, Meeresmuseum und Vasco-da-Gama-Platz, Marco-Polo- und Magellan-Terrassen, Überseequartier mit Kreuzfahrtterminal und Elbphilharmonie. Insgesamt 155 ha umfasst das Projektgebiet, das auch gern mit dem Potsdamer Platz in Berlin verglichen wird, allerdings siebenmal größer ist.⁶ Wie in Berlin sollen durch Informationscenter, ViewPoint, Publikumsattraktionen und Events die Bevölkerung und natürlich potentielle Investoren für das Gebiet begeistert werden.

„Ob coole Kai-Clubbing mit Cocktails und Liegestühlen oder fröhliche Seemannsfeste mit Astra und Korn: Das Elbufer lockt besonders im Bereich der HafenCity mit maritimen Versprechungen. Höhepunkt der Inszenierungen ist der von Feuerwerk und Medienhype begleitete Besuch der Königin der Meere. Gefeierte von je bis zu 500.000 Menschen legte die Queen Mary II, das größte Kreuzfahrtschiff der Welt, im vergangenen Jahr zwei Mal am neu errichteten Kreuzfahrtterminal der HafenCity an.“ (Judith Laister www.gat.st 2006)

Die stillgelegten und denkmalgeschützten Gebäude der Hamburger Speicherstadt dienen dabei als Traditions- und „Milieugeber“⁷. Der boomende Baustellentourismus sorgt zudem für eine entsprechende Destinationsetablierung.

Die aufwendige Aufmerksamkeitserzeugung und PR-Arbeit dient der Legitimation des nicht unumstrittenen Stadtentwicklungsprojektes, dessen Integration in Geschichte und Bild der Stadt durchaus auch kritisch hinterfragt wird. So wird bemängelt, dass die Entwicklung keine soziale Durchmischung anstrebt und sich das Wohnungsangebot (Eigentumswohnungen ab 4000 Euro pro qm) nur an gut situierte Bevölkerungsschichten richtet. Zudem behindert der hohe Büroflächenanteil die Belebung des neuen Stadtteils.⁸ Zusätzlich eingetrübt wurde die Wachstumseuphorie durch die (inzwischen überstandene) wirtschaftliche Krise, die sich 2001 über das Vorhaben schob; waren die Konzepte doch auf den Boom der IT- und Medienwirtschaft zugeschnitten, der Ende der 1990er Jahre gefeiert wurde - der folgende Crash der New Economy führte jedoch zur Verlangsamung der Wachstumsgeschwindigkeit und Umorientierung. Der Hype um die neuen Medien und die vormals impulsgebende Medienkonzentration, die schließlich die Attraktivität des Ortes ausmachen sollte, hatten ihre Anschubwirkung verloren – zugleich zogen in Hamburg ansässige Medienunternehmen etwa nach Berlin ab (z.B.

⁶ Das gesamte Areal wurde von der Stadt Hamburg und der Deutschen Bahn AG verkauft und die bebaubare Fläche an Investoren zur weiteren Entwicklung und gewinnbringenden Vermarktung übertragen. Die HafenCity Hamburg GmbH übernimmt die Planungsleitung auf städtischer Seite, inkl. der Entscheidungen und Kontrolle hinsichtlich der Durchführung von Veranstaltungen und Events auf dem Areal.

⁷ Gesellschaft für Hafen- und Standortentwicklung mbH: HafenCity, 2002: 6

⁸ siehe hierzu: Johannes Rieck: „WoWirWohnen – Mit dem Schiff ins Heim“, in: tetrapak, ready2capture, Berlin: b_books 2003, S.22 -> Kritik durch Künstlergruppe Tetrapak, Hamburg

Universal).⁹ Das Leitbild der „Wachsenden Stadt“ schien mit dieser Entwicklung gefährdet und neue Entwicklungsimpulse wurden nötig. So beschloss man beispielsweise Ende 2001 die Bewerbung Hamburgs für die Olympischen Spiele 2012, das Olympische Dorf sollte in der HafenCity entstehen. Die Bewerbung wurde jedoch zugunsten Londons entschieden. Das Projekt Elbphilharmonie passt sich in diesen Kontext ein und wurde letztlich durch die Suche nach räumlicher Identität und den vorigen gescheiterten Vorhaben angetrieben.

Die Elbphilharmonie als neues Wahrzeichen der Stadt und Impulsgeber für die HafenCity

„Die Elbphilharmonie wird ein Magnet sein und die Menschen in der Welt begeistern“, sagte Hamburgs Erster Bürgermeister Ole von Beust (CDU). Sie sei wichtig für die Kultur in Hamburg, für die Architektur und die Menschen in Norddeutschland, erläuterte Beust vor mehr als 700 geladenen Gästen. Der geplante Bau sei zudem eindrucksvoller Ausdruck hanseatischen Bürgersinns. Schließlich hätten die Menschen in Hamburg dafür bereits 64 Millionen Euro gespendet.

(in Der Spiegel online 02.April 2007)

Die Fokussierung auf den Medien- und IT-Sektor führte auch zu dem Plan, an der Spitze des Dalmannkais unter Einbeziehung des Kaispeichers A, einem ehemaligen, denkmalgeschützten Kakaospeicher nach einem Entwurf des Architekten Kallmorgen, ein Bürogebäude für diese Branche zu realisieren. Auch wenn das Ergebnis des Ideenwettbewerbs für den Masterplan von 1999 eine kulturelle Nutzung in diesem Bereich vorsah, sollte das Business-Projekt „MediaCityPort“ eine Signalfunktion für die Hafencity haben.

„Kaiserhöft und Kaispeicher A werden als Medienstandort (Funktion) – als ‚leuchtender‘ Ort gedacht: ein nach außen gekehrter Times Square mit Medienfassaden, ...“

(Centrum 2000-2001, Jahrbuch für Architektur und Stadt, Hamburg Transcripts, Jörn Walter 2000: 45)

⁹ das Hafencityprojekt steht in unmittelbarer Städtekonkurrenz zum Berliner Mediaspree-Konzept und entsprechender Förderanreize, die den Medienunternehmen in Berlin geboten wurden.



HafenCity-Modell, Kaispeicher mit MediaCityPort 2004/ mit Elbphilharmonie 2006

Aus einem internationalen Wettbewerb ging im September 2001 der Entwurf des niederländischen Büros Bentheim Crouwel als Siegerprojekt hervor. Obwohl der Entwurf auch - anders als andere Wettbewerbsbeiträge - die denkmalgeschützte Substanz des Speichers berücksichtigte und in seiner wesentlichen Form erhielt, konnte das geplante Gebäude dennoch nicht als künftiges Wahrzeichen überzeugen. Zum einen gab es inzwischen Skepsis, ob eine Nutzung des Gebäudes überhaupt gewährleistet wäre (die potentiellen Mieter der Medienbranche nahmen das Projekt aufgrund konservativer Grundrissbedürfnisse nicht an bzw. hatten inzwischen keinen Bedarf mehr). Zum anderen kam eine öffentliche Diskussion mit der Forderung auf, dass an dieser prominenten Stelle eine öffentliche Nutzung stattfinden solle. Der Architekt Alexander Gérard und seine Partnerin, die Kunsthistorikerin Jana Marko, traten bereits im Oktober 2001 an den Hamburger Senat heran und stellten die Idee eines Konzerthauses auf dem Kaispeicher A vor – als Gegenprojekt zum MediaCityPort:

„Auf dem Kaispeicher [nebenan], so Gérards Lehre aus dem Kehrwiederprojekt, dürfte es keine weitere, rein finanziell begründete Immobilienlösung geben, mit der die Stadt zwar viel Geld für das Grundstück einnähme, aber dafür ihren letzten bedeutenden Ort für einen gesamtstädtischen wichtigen Symbolbau im Fluss vergäbe. Nur eine kulturelle Nutzung in einer sensationellen Architektur könne die Signalwirkung entfalten, die das Kaiserhöft zu einem Ort für alle Hamburger machen und auch Touristen und internationale Investoren für die dahinterliegende HafenCity begeistern würde.“

(Briegelb, Hessner, Eine Vision wird Wirklichkeit, 2007, S.68/71)

Der Senat verfolgt zu diesem Zeitpunkt weiterhin die Realisierung des MediaCityPorts, plant jedoch - im Zuge der Diskussion über eine neue Musikhalle in der Nähe des Überseequartiers - Investitionsmittel in Höhe von 50 Millionen Euro für ein Kulturzentrum in der Hafencity ein. Das absehbare Scheitern des MediaCityPort-Projekts begünstigt dann die Idee einer Elbphilharmonie im Hamburger Senat, der trotz des Regierungswechsels zunächst eine skeptische Haltung dazu hatte. Entscheidenden Anstoß gibt jedoch im Juni 2003 die Präsentation eines Entwurfes der Elbphilharmonie durch Alexander Gérard und seinen Partner Patrick Taylor, mit dem er in den 1990igern bereits das benachbarte Hanseatic Trade Center entwickelt hatte, vor dem Senat der Stadt. Der Entwurf stammt von den Studienkollegen Alexander Gérards, den Schweizer Architekten Herzog & de Meuron, die er 2002 mit einem Gegenprojekt zum MediaCityPort beauftragt hatte. Der Entwurf überzeugte den Senat und fand breite Zustimmung in der Hamburger Bevölkerung, die durch parallele Veröffentlichungen in den Medien informiert wurde.



Elbphilharmonie-Entwurf, Herzog deMeuron, 2004

Der entscheidende Entwurf ist von maritimer Symbolik und Transparenz geprägt, er zeigt eine hoch aufragende, bewegte gläserne Wellen- und Zeltlandschaft, die auf das alte Speichergebäude aufgesetzt ist. Der ehemalige Kaispeicher soll zu einem Parkhaus umfunktioniert werden, ein Fünf-Sterne-Hotel und Luxuswohnungen werden in den Philharmoniebaukörper inte-

griert (Mantelbebauung). Eine öffentliche Plaza bietet Ausblick über den Hamburger Hafen und die Hafencity und bildet den Übergang zwischen altem Kaispeicher und neuer Philharmonie. Die Kompatibilität mit dem Wunsch nach einem neuen Hamburger Wahrzeichen war überzeugend. Aber nicht nur die Bilder sollten überzeugen: Die Stadt sollte das Grundstück geben und ansonsten keinen Cent dazubezahlen, weil die Finanzierung des „Musentempels“ durch die Mantelbebauung aus Luxuswohnungen, Hotel und Parkhaus sowie privaten Spenden und Sponsoring gesichert werden könnte. Als unterstützendes Argument kam der so genannte „Bilbao-Effekt“ hinzu, der gerade zu dieser Zeit als allgegenwärtiger Wachstumsmotor und Impuls für die Stadtentwicklung gelobt wurde.¹⁰

„Und von dem der Architekt Pierre de Meuron vom Basler Büro Herzog & e Meuron bereits auf seiner Pressekonferenz versprach, dass dieses Gebäude für Hamburg den Stellenwert des Guggenheim-Museums für Bilbao oder der Oper für Sydney bekommen werde.“

(Briegelb, Hessner, Eine Vision wird Wirklichkeit, S. 68, 2007)

Die weitgehend positive Berichterstattung in der Presse und ein Unterstützerbrief der Hamburger Architektenschaft im August 2003 (und dies, obwohl kein Wettbewerbsverfahren durchgeführt wurde) führten zu einer Wende im Senat. In einer Grundsatzentscheidung stellte der Senat am 05.12.2003 fest, dass sich die Koalition auf den Kaispeicher A als vorrangigen Standort für ein Konzerthaus in der HafenCity geeinigt hat. Städteplanerisch sei die Idee sehr gut, so dass man die Realisierung und Finanzierung prüfe.

„Mehr noch als von den Entwürfen selbst ließen sich die Politiker von dem Versprechen locken, dass dies spektakuläre Haus quasi umsonst zu haben sein sollte. Es würde sich, so hieß es, durch das Hotel und die Apartments selbst finanzieren. So musste Ole von Beust, der Bürgermeister, nicht lange zögern: Er beschloss, die Planungen für das Konzerthaus so rasch wie möglich voranzutreiben.“

(Die Zeit, Die perfekte Welle, 18/2005)

„Die HafenCity braucht einen spektakulären Blickfang, der den Bürgerinnen und Bürgern in Hamburg, aber auch Investoren innerhalb und außerhalb Deutschlands die Bedeutung dieses Stadtentwicklungsprojektes anschaulich macht“, sagte von Beust.

(Pressemeldung Stadt Hamburg vom 05.12.2003)

¹⁰ siehe auch Kapitel I

Die Zustimmung zum Projekt Elbphilharmonie eröffnete den Weg für die weitere Planung. So musste zunächst untersucht werden, ob der Kaispeicher überhaupt die im Entwurf dargestellten Anforderungen erfüllen könne. Wichtiger war allerdings die finanzielle und rechtliche Situation: Zum einen musste geprüft werden, inwieweit eine eigenständige und unkonventionelle Finanzierung möglich sei¹¹. Zum anderen war die Verknüpfung von öffentlichen und privaten Nutzungen innerhalb des Gebäudes in rechtlicher Hinsicht zu bedenken und entsprechend abzusichern (PPP).

Zur Klärung und Kontrolle städtischer Interessen setzt der Senat deshalb im Mai den Geschäftsführer der stadteigenen Projekt-Realisierungsgesellschaft ReGe Hamburg, Hartmut Wegener, als Projektkoordinator für die Elbphilharmonie und damit die ReGe als Bauherren ein.¹² Schon zu diesem Zeitpunkt wird klar, dass neben der Finanzierung aus der Mantelbauung weitere Sponsoren für das Projekt notwendig sind und auch die Stadt zusätzliche finanzielle Mittel aufwenden müsste. Patrick Taylor hatte bereits das private Initiatorenteam verlassen und wurde durch den Developer Dieter Becken ersetzt. Die ReGe beginnt daraufhin mit der weiteren Überprüfung der Realisierung, sie soll ein Nutzungskonzept und eine Machbarkeitsstudie erarbeiten sowie koordinieren. Währenddessen wird von der Kultursenatorin Karin Welck ein Fachkuratorium Elbphilharmonie gegründet, das inhaltliche und bauliche Aspekte des Projektes diskutieren und in den Planungsprozess einbringen soll – unter dem Motto „von den Welt-Konzerthallen lernen“ unternimmt die Kultursenatorin Reisen z.B. nach Los Angeles, um Konzerthallen und ihre Leitung für die Ausarbeitung des eigenen Konzeptes zu besuchen.

Im November 2004 übertragen Gérard und Becken schließlich ihre Rechte an dem Projekt der Stadt Hamburg, werden dafür ausgezahlt und fungieren nurmehr als Berater. Diese Entscheidung wurde damit begründet, dass die Stadt als risikotragende Instanz auch die volle Kontrolle über das Projekt haben müsse.¹³

Das Nutzungskonzept für die Elbphilharmonie wird am 01.02.2005 im Hamburger Senat vorgestellt¹⁴, es wurde von der Kulturbehörde zusammen mit dem Fachkuratorium Elbphilharmonie sowie der Unternehmensberatung Roland Berger Strategy Consultants und der Anwaltssozietät Wilmer Cutler Pickering Hale and Dorr entwickelt. Kerninhalte bilden Angaben zum Besucherpotenzial, auf die das Saalangebot abgestimmt wird, die Organisation in Form der Hamburg Musik Gesellschaft (Elbphilharmonie & Laeizhalle unter gemeinsamer Inten-

¹¹ die Idee ging schließlich davon aus, ohne zusätzliche öffentliche Mittel auszukommen

¹² die ReGe wurde ursprünglich für die Werkserweiterung von Airbus in Finkenwerder gegründet

¹³ vgl. Hamburger Abendblatt vom 04.11.2004, Elbphilharmonie: Stadt übernimmt das Ruder

danz) und die Wirtschaftlichkeitsrechnung, die ein jährlich zu finanzierendes Defizit von 3,6 Mio. Euro veranschlagt, das durch öffentliche Förderung, Sponsoring und weitere Sondereinnahmen aufgebracht werden soll.¹⁵

Die erste Kostenschätzung wird von der ReGe am 21. April 2005 vorgestellt und beziffert die Gesamtbaukosten der Elbphilharmonie inkl. Mantelbebauung auf 196 Millionen Euro¹⁶, wovon 90 Millionen auf die Philharmonie nebst dazugehöriger Nutzflächen entfallen, die restlichen Kosten beziehen sich auf die privaten Anteile (Hotel, Wohnungen, Parkhaus). Der Hamburger Senat reagiert positiv auf die Kostenvorstellung und erklärt, die nötigen finanziellen Mittel bereit zu stellen, stellt jedoch auch fest, dass das Projekt zusätzliche Unterstützung durch Investoren, Sponsoren oder Mäzene benötige. Die Opposition reagiert mit Skepsis und warnt vor unabsehbaren Kosten für die öffentliche Hand sowie vor Finanzierungsengpässen bzw. -vernachlässigungen bei anderen kulturellen oder sozialen Projekten mit weniger Prominenz-, Prestige- oder Leuchtturmcharakter.

Der Umstand, dass die Verheißung einer Selbstfinanzierung der Philharmonie nicht eingelöst werden kann und öffentliche Mittel in großem Ausmaß nötig sein würden, führte auf der Regierungsebene und bei den Projektverantwortlichen zu stärkerem Argumentationsdruck, um die Kritik an den anfallenden Kosten zu minimieren.¹⁷ Die eingesetzten öffentlichen Finanzmittel mussten zudem als „allgemein“ sinnvolle Ausgaben legitimiert werden, um nicht die Kritik zu befördern, dass es sich bei der Elbphilharmonie um einen elitären Prachtbau für eine bürgerliche Minderheit handle. Die Kommunikation über das Vorhaben Elbphilharmonie wurde folglich verstärkt auf eine breite öffentliche Akzeptanz ausgerichtet, die Projektrhetorik bediente sich zunehmend Begriffen von Demokratie und Öffentlichkeit – zudem galt es auch, zusätzliche (gesellschaftlich verantwortliche) Unterstützer für das Projekt zu gewinnen:

„denn die neue Elbphilharmonie, so sagt sie, müsse unbedingt ein Ort für alle Hamburger werden und dürfe auf keinen Fall in den Ruf geraten, elitär zu sein. Einerseits; andererseits soll sich auch die bessere hanseatische Gesellschaft von Pöseldorf bis Blankenese dort zu

¹⁴ darin einbegriffen ist das Konzept für die Laeiz-Konzerthalle

¹⁵ zu diesem Zeitpunkt wird bereits im Rahmen der Machbarkeitsstudie an einem Sponsoring- und Fundraisingkonzept gearbeitet, dass jedoch erst nach dem Senatsbeschluss bekannt gegeben werden sollte.

¹⁶ In diesen Kosten ist der Wert des städtischen Grundstückes nicht berücksichtigt (38 Mio. Euro, TAZ. 22.04.2005)

¹⁷ „In einer Stadt, in der man Schwimmbäder und Schulen wegen knapper Kasse schließt, lässt sich ein so ehrgeiziges Vorhaben leicht als Luftschloss für Besserverdienende kritisieren oder, falls die Kosten steigen, als ruinöses Subventionsgrab. Zumal auch die Hafen-City mit Wohnungspreisen ab 4000 Euro pro Quadratmeter zum Yuppie-Distrikt zu werden droht.“
(Die Zeit 18/2005 Die perfekte Welle)

Hause fühlen. Denn das reiche Hamburger Bürgertum muss das neue Zuhause erst einmal in erheblichem Maße mitfinanzieren. Für Stiftungsgründungen, Förderer-Lounge-Exklusivität und selbst für Namenspatronagen aller Art ist die Kultursenatorin offen. Vielleicht wird der Bau am Ende Hapag-Lloyd-Philharmonie oder Beiersdorf-Konzerthaus heißen. Von Welcks Fundraising-Visionen orientieren sich an amerikanischen Dimensionen, wo die Steuergesetzgebung freilich spendenfreundlicher ist.

(Die Zeit, Die perfekte Welle, 18/2005)

Die Architektur bediente diesen Kommunikationsanspruch schon früh, praktisch ist dies als Teil des Konzeptes in den ersten Skizzen verdeutlicht: Transparenz und öffentliche Plaza ermöglichen freien Einblick und visuelle Annäherung, die Anlage des Konzertsaales soll Barrieren und Grenzen vermeiden:

„Anders als in den meisten Konzerthäusern gibt es kein strenges Vorne und Hinten, das Publikum sitzt in verwobenen Reihen rund um das Orchester herum, ähnlich wie in der Berliner Philharmonie von Hans Scharoun. Dort allerdings gibt es hinter den Musikern nur ein paar Bänke, im Entwurf von Herzog und de Meuron hingegen radikalisiert sich das Arenaprinzip – erstmals überhaupt wird das Orchester direkt in der Mitte sitzen. Nur so kann den Architekten ihr Plan von einer großen Verschmelzung gelingen. Sie wollen jede Form von Rangordnung, Barriere oder Loge vermeiden, selbst auf den teuersten Plätzen soll man ebenso gut hören und sehen wie auf den billigsten. Dies Streben nach Einheit und Einbindung mag man demokratisch nennen oder gar romantisch...“

(Die Zeit 18/2005, Die perfekte Welle)



Elbphilharmonie, geplanter Innenraum, 2006

Am 28. Juni 2005 wurde die Machbarkeitsstudie der ReGe präsentiert, die die technischen und wirtschaftlichen Realisierungsmöglichkeiten der Elbphilharmonie sowie rechtliche Aspekte darlegte und das Projekt als umsetzbar einschätzt. Die zuvor vorgelegte Kostenschätzung wurde auf 186 Millionen Euro gesenkt, basierend auf den Ergebnissen eines im Februar 2005 ausgeschriebenen Investoren-Teilnahmewettbewerbs und ergänzt durch die Wirtschaftlichkeitsberechnung von Ernst Young Real Estate. Die von den Unternehmensberatungen Roland Berger und Metrum ermittelten erreichbaren Beiträge aus Fundraising, Sponsoring und Mäzenatentum wurden mit 30 bis 35 Millionen Euro angegeben und bilden neben den öffentlichen Mitteln, die von der Stadt bis zu 77 Millionen Euro bereitgestellt werden sollen, eine weitere Quersubventionierung der privaten Mantelbebauung. Der Senat spricht sich auf dieser Grundlage am 12.07.2005 für die Realisierung der Elbphilharmonie aus und gibt die weitere Entscheidung an die Hamburger Bürgerschaft weiter.

Das mit der Machbarkeitsstudie von Roland Berger und Metrum erstellte Fundraising- und Sponsoringkonzept wird zunächst nicht öffentlich und „hinter den Kulissen“ vorbereitet.¹⁸

¹⁸ „Hinter den Kulissen werden unterdessen weitere Weichen gestellt. Bislang sind weder Details noch Kosten des Sponsoring- und des Marketing-Konzepts bekannt, beides wurde von der Unternehmensberatung Roland Berger und der Münchner Managementberatung "Metrum" erarbeitet. Metrum hat sich in den Augen von Kultursenatorin Karin von Welck dadurch qualifiziert, daß man ähnliche Konzepte für die Münchner Pinakothek der Moderne entworfen hat. Metrum-Geschäftsführer Gartiser ist auch Beiratsvorsitzender der Münchner Werbe-

Ein entscheidender Impuls und ein Hinweis auf die anstehende Kampagne zur Einwerbung von Unterstützern ist die Spendenzusage von Helmut und Hannelore Greve in Höhe von 30 Millionen Euro. Das Ehepaar Greve ist für sein Mäzenatentum in Hamburg bekannt und steuert das Engagement über eine eigene Stiftung.¹⁹ Am 07.09.2005 wird erstmals in einer Pressemitteilung der Stadt Hamburg die Einrichtung einer Stiftung zur Finanzierung der Philharmonie angekündigt (zu dem Zeitpunkt noch Stiftung „Hamburg Musik“ betitelt), am 22.09.2005 wird auf selbem Wege bekannt gegeben, dass das Privatbankhaus M.M. Warburg & Co und die HSH Nordbank als Stifter die Stiftung Elbphilharmonie gründen. Kurz danach gibt Michael Otto (Otto Konzern) die Zusage über eine Spende in Höhe von 10 Millionen Euro bekannt. Vor diesem Hintergrund kommt es zu dem Beschluss der Hamburger Bürgerschaft vom 26.10.2005, die nächste Planungsstufe zu bewilligen und damit zur Konkretisierung des Projektes. Offiziell wird die Stiftung Elbphilharmonie am 31. Oktober gegründet und nimmt ihre Arbeit in den Räumen der M.M. Warburg Bank auf.²⁰ Das Ziel der Stiftung besteht in der weiteren Einwerbung von Mitteln für den Bau²¹ und Betrieb der Elbphilharmonie – der Stiftungszweck ist die Förderung bürgerschaftlichen Engagements zu Gunsten der Elbphilharmonie. Für Unternehmen heißt dies, CSR-Aktivitäten für die Elbphilharmonie zu ermöglichen und anzuregen. Die genaue Strategie, die Organisation und die Aktivitäten der Stiftung werden im nächsten Abschnitt dargestellt. Eine weitere Großspende von 10 Millionen Euro wird Ende November 2005 durch die Hermann Reemtsma Stiftung zugesagt²². Der NDR wird im Dezember 2005 Partner der Elbphilharmonie und will sich an den Programmkosten beteiligen. Im Januar 2006 gründet die Körber-Stiftung mit einem Kapital von 3 Millionen Euro den „Körber Fonds ZukunftsMusik“. Dieser finanzielle Beitrag kommt nicht dem Bauvorhaben selbst zugute, sondern langfristig dem künstlerischem Betrieb.

agentur Pantos. Zu deren Kunden zählte unter anderem die Kulturstiftung der Länder, die Hamburgs Kultursektorin vor ihrem Wechsel an die Elbe leitete.“ (Hamburger Abendblatt, 12.07.2005)

¹⁹Das Vermögen erwirtschaftete das Ehepaar Greve im Immobilienwesen, sie besitzen zahlreiche Immobilien in Hamburg. Kritik brachte ihnen das Engagement für den Bau der Flügelbauten der Hamburger Universität ein, die sie stifteten, da sie Einfluß auf die Gestaltung ausübten. Nahezu gleichzeitig mit der Stiftungszusage zur Unterstützung der Elbphilharmonie wird dem Ehepaar Greve die Hamburger Ehrenbürgerschaft verliehen. Helmut Greve erhält zudem später das Verdienstkreuz.

²⁰ Vor der offiziellen Arbeit der Stiftung war die jetzige Geschäftsführerin für einige Monate in der Kulturbehörde Hamburgs untergebracht und bereite die Fundraisingkampagne vor, in diesem Zeitraum fanden auch die ersten Gespräche mit potentiellen Unterstützern statt. (siehe TAZ vom 24.10.2005, Ein Mysterium in der Kulturbehörde)

Die Gründung der Stiftung wird laut Presseerklärung vom 22.09.2005 bekannt gegeben – erste offizielle Ankündigung 07.09.2005 als Stiftung „hamburg musik“

²¹ dafür sind 35 Mio. Euro eingeplant

²² siehe <http://www.hermann-reemtsma-stiftung.de>

Die nächsten Schritte fokussieren sich auf die Auswahl eines geeigneten Investors, der das Projekt im Rahmen einer Public Private Partnership realisiert, außerdem auf die Suche nach einer Intendanz für Elbphilharmonie und Laeizhalle sowie auf eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt (durch die Stiftung Elbphilharmonie). Der Österreicher Christoph Lieben-Seutter wird als zukünftiger Generalintendant von Elbphilharmonie und Laeizhalle am 06. Juni 2006 vorgestellt. Inzwischen wird das Projekt Elbphilharmonie als Symbol und Logo für die Hafencity in Szene gesetzt und beispielsweise bei Immobilien-Messen wie der Expo Real in München als Zeichen intermetropolitanen Wettbewerbs präsentiert.



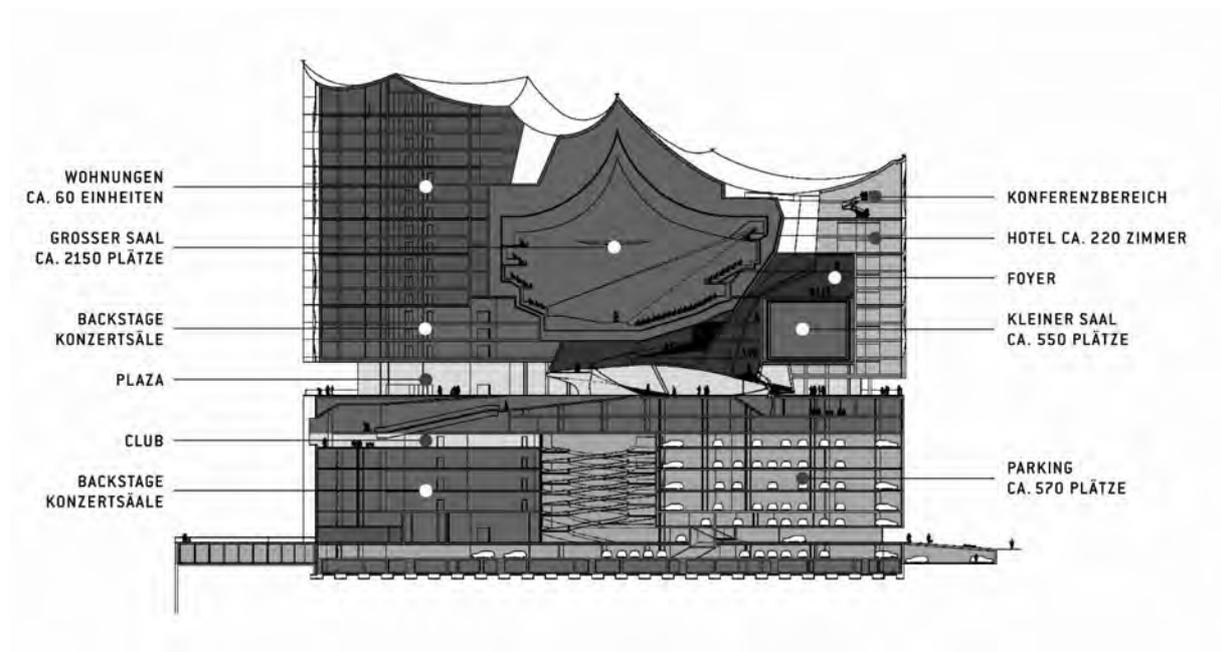
Modell der Elbphilharmonie auf dem Hamburg Stand, Expo Real München 2006

Am 29. November 2006 gibt Hamburgs Bürgermeister Ole von Beust bekannt, dass die Elbphilharmonie aufwendiger und teurer wird als bisher geplant. Die Baukosten wachsen auf 241,3 Millionen Euro an, der Anteil der Stadt steigt auf 114,3 Millionen Euro. Das Bieterverfahren gewinnt die Hochtief AG zusammen mit der CommerzLeasing als PPP-Investoren. Die bis dahin von der Stiftung „Elbphilharmonie“ eingeworbenen Spenden (62 Millionen Euro) und die Öffentlichkeitskampagnen beförderten die Entscheidung für den Bau der Elbphilharmonie am 28. Februar 2007, obwohl die während der Projektentwicklung gestiegenen öffentlichen Kosten oft Diskussionsinhalt waren und die Frage aufwarfen, ob sich die städtischen Investitionen rentieren würden.

„Die Elbphilharmonie soll einmal die Freiheitsstatue der Hansestadt Hamburg werden. Das Architekturbüro Herzog & de Meuron wird dafür einen Kaispeicher im Hafen

entkernen. Heute wurde der Grundstein für das 241-Millionen-Euro-Projekt gelegt.“
 (Spiegel online - 02. April 2007)

Die Grundsteinlegung erfolgte darauf am 02. April 2007 mit nachfolgenden Projektdaten für die Elbphilharmonie.



Elbphilharmonie, Schnitt mit einzelnen Funktionen, 2006

Facts & Figures.

Gesamt Bruttogeschossfläche: ca. 119.000 m ²	Gesamt Bruttorauminhalt: ca. 475.110 m ³
- davon Speicher: ca. 58.000 m ²	Höchster Punkt: 107 m
- davon Neubau: ca. 61.000 m ²	Höhe Plaza: 37 m
Plätze im Großen Konzertsaal: ca. 2.150	Wohnungen: ca. 45
Plätze im Kleinen Konzertsaal: ca. 550	Hotelzimmer: ca. 240
	Stellplätze: ca. 570
Baubeginn: Anfang 2007	
Einweihung: 2011	
Aufnahme des Konzertbetriebs: Saison 2011/2012	

6.2 Die Stiftung als Kommunikations- und Fundraisinginstrument

„Die Stadt Hamburg - Schuldenstand derzeit 21 Milliarden Euro - hat solche Summen nicht in der Kasse. Aber die Stadt hat ein großes Kapital entdeckt: Bürger, Bürgersinn und Spendenbereitschaft.

Der gläsernen Welle auf dem Speicherdach geht eine sensationelle andere Welle voraus. Eine im Oktober gegründete Stiftung treibt das Geld ein, und sie kann nun, nach nur wenigen Wochen Arbeit, verkünden: Es ist jetzt bereits eine Rekordsumme zusammengekommen.“

(in Der Spiegel, Ein Schiff wird kommen, 03/2006)

Die Stiftung Elbphilharmonie ist im Gegensatz zu den bereits zuvor vorgestellten Fallbeispielen, Wolfsburg AG und Stiftung „Lebendige Stadt“, nicht unmittelbar auf die Gründungsinitiative eines Unternehmens oder eines Unternehmers zurückzuführen. Zwar wurde die Stiftung durch zwei Banken (M.M. Warburg & HSH Nordbank) gegründet²³, Ausgangspunkt der Stiftung bildet jedoch die im Rahmen der Machbarkeitsstudie zur Elbphilharmonie erstellte Fundraisingstrategie. Im „Corporate Social Responsibility“-Kontext ist die Stiftung deshalb vielmehr als Organisation zu betrachten, die den Unternehmen CSR-Instrumente bzgl. des Bauvorhabens Elbphilharmonie vermittelt und anbietet.²⁴ Die Stiftung wendet sich allerdings nicht nur Unternehmen und Unternehmern als Unterstützer zu - auch die Hamburger Bürger sind Adressaten der Stiftungsarbeit. Neben dem Einwerben von Geldern geht es auch um die Aufgabe, durch eine breite Öffentlichkeitswirkung um Akzeptanz und um zukünftiges Publikum für die Philharmonie zu werben.

Festgelegt wird diese Bestimmung in der Satzung der Stiftung Elbphilharmonie:

„Präambel

Die Stifter, die Warburg-Melchior-Olearius-Stiftung und die HSH Nordbank AG, Hamburg, errichten die Stiftung Elbphilharmonie, um einen Beitrag zum kulturellen Leben in der Freien und Hansestadt Hamburg zu leisten, in der beide Stifter seit ihrer Gründung ihren Sitz haben. Es ist der Wunsch der Stifter, daß die Errichtung der Stiftung als Zeichen staatsbürgerlichen Engagements vor allem die in Hamburg tätigen Unternehmen und die Bürger der Stadt, aber auch alle anderen Freunde Hamburgs und des hiesigen

²³ Von dem eingebrachten Gründungskapital der Banken (500.000 Euro) werden die Kosten der Stiftungsadministration und Kampagnen beglichen.

²⁴ Mit Ausnahme der Gründerbanken.

Musiklebens veranlaßt, durch Zustiftungen und Spenden zum Gelingen des Vorhabens Elbphilharmonie beizutragen. Namhafte Zusagen bestärken die Stifter in ihrer Zuversicht, daß es gelingen wird, die erheblichen Mittel zum Bau und zum Betrieb der Elbphilharmonie aufzubringen und damit ein neues, weithin sichtbares Wahrzeichen der Stadt als Brennpunkt des musikalischen Lebens in Deutschland und Europa Wirklichkeit werden zu lassen.“

(Satzung der Stiftung Elbphilharmonie)

Der Aufbau der Stiftung gliedert sich in drei Organe. Das Kuratorium besteht aus drei Mitgliedern, das auf maximal neun erweitert werden kann, die zu gleichen Anteilen von den beiden Stiftern sowie der Kulturbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg bestellt werden. Derzeit besteht das Kuratorium aus einem Vertreter der Kulturbehörde und jeweils einem Vertreter der Stifterbanken. Das Kuratorium berät und unterstützt den Vorstand bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben. Es überwacht die Amtstätigkeit des Vorstandes, insbesondere durch Prüfung und Billigung der Jahresabrechnung nebst Vermögensübersicht und Bericht über die Erfüllung des Stiftungszwecks. Der aus drei Mitgliedern bestehende Vorstand wird ebenfalls von den gleichen Stellen berufen, er ist für die Leitung und Verwaltung der Stiftung verantwortlich und beschließt über ihre Angelegenheiten. Darunter ordnet sich die Geschäftsführung der Stiftung ein, die ihre Aufgaben vom Vorstand entgegennimmt. Der operative Betrieb der Stiftung ist auf zwei Stellen begrenzt und ist in einem Büro in einer der Stifterbanken untergebracht (M.M. Warburg Bank).²⁵

„Die Stiftung Elbphilharmonie versteht sich als Bürgerinitiative, die sich für die Realisierung des Hamburger Jahrhundertprojekts Elbphilharmonie in bester bürgerschaftlicher Tradition engagiert. Die Stiftung hat sich zum Ziel gesetzt, finanzielle Mittel bei Bürgern und Unternehmen einzuwerben, um damit die Hansestadt Hamburg bei den Baukosten für die Elbphilharmonie zu entlasten und langfristig den laufenden Betrieb der Elbphilharmonie zu unterstützen.“ (Eigendarstellung der Stiftung, www.stiftung-elbphilharmonie.de)

Vor dem Hintergrund des Stiftungsziels, also der Einwerbung von Mitteln für den Bau und Betrieb der Elbphilharmonie, versteht sich die Stiftung als zentraler Ansprechpartner für Spender und Sponsoren. Die Stiftung agiert dabei als Initiator und Absender von verschiede-

²⁵ die Geschäftsführerin der Stiftung war an der Erstellung des Fundraisingkonzeptes bei der Unternehmensberatung Roland Berger beteiligt und wechselte in die Geschäftsführung der Stiftung, um das eigene Konzept umzusetzen.

nen Werbe- und Fundraisingaktivitäten, um bürgerschaftliches Engagement (und Akzeptanz) zu Gunsten der Elbphilharmonie zu fördern.

Der Anspruch der Fundraisingstrategie der Stiftung ist es, mit Kampagnen schnell eine hohe Breitenwirkung mit gleichzeitig hohem Finanzierungsbeitrag zu entfalten. Hierzu wurde eine Top-Down-Strategie umgesetzt mit dem Ziel, zunächst große Spendenzusagen als „Zugpferde“ einzuwerben und auf dieser Grundlage die Kampagne populär auszuweiten. Die Umsetzung dieser Fundraisingstrategie setzt bereits vor der Stiftungsgründung ein – so wurde die Strategie öffentlich noch geheim gehalten, als bereits von der Hamburger Kultursenatorin informelle Gespräche mit potenziellen und finanzstarken Unterstützern geführt wurden. Die Akquise der maßgeblichen Großspenden muss diesem Zeitraum zugeordnet werden. Die darauf folgende Stiftungsgründung geschah somit auf der Basis eines beweisbaren Erfolgs und der Zusage eines Großteils der benötigten Spendensumme.

„Die Stiftung Elbphilharmonie war noch nicht einmal richtig gegründet, da hatte sie bereits Mittel in zweistelliger Millionenhöhe eingeworben.“

(Die Zeit, Image durch Kultur 13.07.2006)

Die direkte Ansprache von möglichen Großspendern geht auf die besondere Unternehmensstruktur der Stadt hervor, die zu einem Großteil von familiengeführten Handelsunternehmen geprägt ist. Hamburg gilt neben Frankfurt als führende Stadt Deutschlands im Bereich privater Stifter, auf 100.000 Einwohner ergeben sich 56 Stiftungen. Zurückzuführen ist dies auf die hohe Anzahl von großen Privatunternehmen in Familienbesitz, die eine entsprechende Kultur und Tradition entwickelt haben. Im Vergleich dazu wählte man etwa in München zur Unterstützung des Pinakothekbaus eine andere Strategie, da dort vor allem große Kapitalgesellschaften, z.B. die Aktiengesellschaften Siemens, BMW oder Allianz, die Unternehmenslandschaft stärker prägen und demnach eher Sponsoringmöglichkeiten geschaffen wurden (Raumpatenschaften etc.).²⁶

„Jochen Münnich erklärt, wie das funktioniert zwischen der Stadt und ihren Wohltätern: Die Senatoren oder der Erste Bürgermeister selbst rufen bei den Stifterfamilien an, man organisiert ein Abendessen im kleinen Kreis, 20, 30 Leute, sehr diskret, „in Häusern wie diesem, die keiner kennt“. Die kleinen Vorträge, die bei diesen Abenden üblich sind, müssen im Fall der Elbphilharmonie sehr überzeugend gewesen sein. 50 Millionen Euro sind innerhalb von fünf

²⁶ Vgl. CSR Instrumente Kapitel II

Monaten zusammengekommen, allein das Unternehmerehepaar Greve gibt 30 Millionen – Ole von Beust hat diesen wünschenswerten Bürgern übrigens einen kleinen Besuch im Urlaub abgestattet, während einer seiner Senatoren mit Herrn Greve Schach spielt. Am Ende wird irgendwo an den Mauern der Elbphilharmonie eine Plakette angeschraubt für die Stifter, und die Greves werden Ehrenbürger. Die Konzertsäle in der Philharmonie werden vermutlich auch nach Stiftern benannt, wobei Münnich nicht glaubt, dass Herr Reemtsma darauf großen Wert legt, er sei eben bescheiden.“

(Jochen Münnich ist Geschäftsführer der Hermann Reetsma Stiftung; in einem Artikel des Tagesspiegel, 12.12.2005, Kampf der Metropolen, Tanja Stelzer)

Die Stiftung bietet verschiedene Möglichkeiten der Unterstützung, die sich an der Summe und einem wählbaren Zweck orientieren:

Zum einen ist eine direkte Beteiligung am Bau der Elbphilharmonie in Form einer Spende oder durch Sponsoring möglich, zum anderen können Unterstützungsleistungen für die operative Arbeit der Stiftung und den zukünftigen Spielbetrieb erbracht werden. Auch eine Zustiftung zur Unterstützung des laufenden Betriebes der Elbphilharmonie oder in den Körperfonds Zukunftsmusik ist möglich.

Je nach Großspendenvolumen gestaltet sich die Benennung der Unterstützer: Ab einem Spendenvolumen von mindestens 5 Millionen Euro wird der Status des Mäzen vergeben, von 1 Millionen Euro bis 4,9 Millionen Euro der Status des Stifters und darunter bis 100.000 Euro der Status des Spenders. Für die Großspender werden entsprechende Tafeln in der Philharmonie angebracht. Neben dieser Form der Nennung werden auch so genannte Patenschaften für einzelne Bauteile oder Namensrechte für Räume vergeben. Die Patenschaften werden für einzelne Bauelemente, wie etwa die Treppenstufen zum großen Saal oder die Säulen auf der Plaza, angeboten. Spender haben die Gelegenheit, eine Patenschaft für ausgewählte Bauelemente der Elbphilharmonie anzunehmen. Bei Übernahme einer Patenschaft wird der Pate namentlich auf einem Bauelement seiner Wahl genannt:

- Eine Patenschaft für eine Säule auf der „belebten“ Plaza ist bei einer Zustiftung in Höhe von 50.000 EUR möglich.
- Eine Patenschaft für eine Stufe auf der „eindrucksvollen“ geschwungenen Treppe, die in das Foyer des großen Saals führt, ist für eine Zustiftung in Höhe von 10.000 EUR erhältlich.

Die Zustiftung für eine dieser Patenschaften wird dem Stiftungskapital der Stiftung Elbphilharmonie zugeführt. Für ausgewählte Räume wie Foyerbereiche und VIP-Lounges in der Philharmonie werden Namensrechte angeboten. Hierbei werden einzelne Räume oder Gebäu-

deteile in der internen Wegeführung und der Außendarstellung nach dem Wunsch des Spenders benannt.²⁷ Im September 2007 wurde bestätigt, dass der Hamburger Unternehmer Möhrle die Orgel der Elbphilharmonie spendet und diese nach ihm benannt werden soll.²⁸

Neben der Spendemöglichkeit mit Namensnennung am/im Gebäude werden so genannte „Jedermannprodukte“ (Formulierung in einer Darstellung der Stiftung zur Fundraisingstrategie) angeboten: von Spendenbriefen à 250, 500 oder 750 Euro bis zur Elbphilharmonie-Anstecknadel.



Elbphilharmonie Anstecknadel

Kampagne

Um eine breite Unterstützung zu erreichen, wurde nach der ersten Konzentration auf einen engen Zirkel von potenten Unterstützern eine umfassende Kampagne mit großer Reichweite gestartet. Ziel der Kampagne ist es, unter dem Motto „Hamburg baut ein Wahrzeichen“ die Elbphilharmonie öffentlich zu etablieren und natürlich auch weitere finanzielle Mittel einzuwerben, diesmal allerdings in der gesamten Hamburger Bevölkerung. Die Werbekampagne der Agentur Springer und Jacoby basiert auf dem Einsatz (lokaler) Prominenter, die als „Bauherren“ der Elbphilharmonie mit einem gelben Bauhelm auf Plakaten, Postkarten, etc.

²⁷ Dies bietet gerade Kapitalgesellschaften eine bessere Möglichkeit, als Sponsor aufzutreten.

²⁸ Peter Möhrle ist Unternehmer und baute eine Baumarktkette auf, sein Engagement zeigt sich auch in einer von ihm gegründeten Stiftung für Denkmalschutz (vg. Hamburger Abendblatt, 27. September 2007, Unternehmer Möhrle: Millionenspende für Konzertsaal)

abgebildet wurden. Die Elbphilharmonie erscheint fortan abstrahiert als gut erkennbares Logo. Für die „Helmkampagne“ wurden zahlreiche Hamburger Prominente als Zugpferde gewonnen: Die sechs ersten Kampagnenmotive vom November 2005 zeigen Alexander Röder, Hauptpastor des Michels, Johannes B. Kerner und sein Team sowie die Hamburger Volkstanzgruppe Finkwarder Speeldeel. Auch Simone Young, die Generalmusikdirektorin und Intendantin der Hamburgischen Staatsoper, Corny Littmann von Schmidts Tivoli Theater sowie die Elefantpfleger von Hagenbecks Tierpark erklärten sich gleich bereit, die Stiftung bei ihrer Werbekampagne für die Elbphilharmonie zu unterstützen. In der zweiten Runde der Kampagne im Juni 2006 treten das Hamburger Familienunternehmen Heymann, Prof. Jobst Plog, Intendant des NDR, die Bäckerei Becker, die Hamburger Sparkasse und der Tanzverein Club Saltatio Hamburg e.V. als Werbemotive auf.



Helmkampagne, Hamburg 2005/2006

Die Kampagne zeigt deutlich, auf welchen Fokus abgezielt wird: Zum einen ist es Teil der Strategie, nicht die Musik als zukünftigen Inhalt und Funktion der Elbphilharmonie, sondern den Bau selbst und die Symbolik als Wahrzeichen („Sensation“) zu thematisieren. Zum anderen soll durch die Personenwahl auf den Plakatmotiven der Kreis der Zielgruppe auf eine breite Bevölkerungsbasis gebracht werden. Mithilfe von „Integrationsfiguren“ soll so der „elitäre“ Anspruch und Charakter des Bauwerkes entkräftet und ihm Popularität verliehen werden. Eine Schwierigkeit, die bei Vorhaben mit größerem gesellschaftlichem Nutzungsspektrum wie Sportarenen weniger besteht – die Begeisterung für eine (zwar gescheiterte) Olympiabewerbung Hamburgs benötigte diese Werbung um Integration und gesellschaftliche Verankerung deshalb nicht.²⁹

„Die Philharmonieplaner suchen deshalb händeringend nach einer Persönlichkeit, die für die Idee einsteht und sich an die Spitze der Bewegung setzt. Eine Integrationsfigur mit Charme und Autorität müsste es sein, eine Art Uwe Seeler der Kultur.“

(Die Zeit, Die perfekte Welle, 18/2005)

Verbreitet wurden die Werbemotive der „Helmkampagne“ in Form von Zeitungsanzeigen, Sonderbeilagen (Welt/ WamS), Postkarten, Plakaten, CityLights und Riesenplakaten. Dabei wurden die Kosten für die Aktion teilweise oder ganz von den Medienbetreibern übernommen, die dieses Engagement wiederum für ihre Unternehmenskommunikation einsetzen.

Gekoppelt an die „Helmkampagne“ wurde eine Versteigerung bei Ebay initiiert, bei der im September 2006 die Teilnahme an der Helmkampagne versteigert wurde. Für 5.149 Euro (als Spende für den Bau der Elbphilharmonie) ersteigerte der Meistbietende "hansebuy" alias Allegro Art die Teilnahme an der Werbekampagne. Der Gewinn bestand darin, als Motiv der Helmkampagne öffentlich plakatiert zu werden.³⁰

²⁹ vgl. H. Albers, 2004

³⁰ beachtet man das Ergebnis der Aktion, so ist es weniger die Spende als die Veröffentlichung der Aktion, die den Wert ausmachte (die Gebote blieben nach Presseberichten unter den Erwartungen)

eBay | Startseite | Artikel bezahlen | Anmelden | Einloggen | Übersicht | Neue Suche | Erweiterte Suche
 Kategorie: Sammeln & Seltenes > Plakate & Werbung > Werbeartikel > Sonstige
Stiftung Elbphilharmonie: Hamburg baut ein Wahrzeichen. Artikelnummer: 180026721072
 Und jetzt sind Sie dran, Ihre Kampagne zum Reinstiegern
 Bieter oder Verkäufer dieses Artikels? Einloggen zur Statusabfrage | Anmelden an einem Freund teilnehmen
 Das Angebot ist beendet
 Sie sind der Höchstbietende? Einloggen zur Statusabfrage.
 Einloggen
 Käufer oder Verkäufer dieses Artikels? Loggen Sie sich ein, um den Status abzufragen.
 Zusätzliche Optionen:
 + Verkaufen Sie einen ähnlichen Artikel.
 Erfolgreiches Gebot: EUR 5.149,00
 Endet: 25.09.06 12:00:00 MESZ
 Versandkosten: Nur Abholung. Einzelheiten finden Sie in der Artikelbeschreibung
 Versand nach: Übergebe Ware persönlich (regional - kein Versand)
 Artikelstandort: Hamburg, Deutschland
 Übersicht: 53 Gebote
 Angaben zum Verkäufer
 Verkäufer: dinnest27 (30) | Bewertungen: 100 % Positiv
 Mitglied seit 12.06.03 in Deutschland
 Angemeldet als privater Verkäufer
 • Beschränkungskommentare lesen
 • Fragen an den Verkäufer
 • Zu meinen bevorzugten Verkäufern hinzufügen
 • Andere Artikel des Verkäufers
 Sicher kaufen
 1. Sehen Sie sich das Bewertungsprofil des Verkäufers an



Ebay-Auktion, 2006

Neben der direkten Spendenunterstützung wurden und werden von der Stiftung Aktionen unterstützt bzw. initiiert, die finanzielle Mittel etwa aus Veranstaltungen oder Partnerschaften akquirieren: So hat die Hamburger Sparkasse (Haspa) in ihren über 200 Filialen Spendenflyer ausgelegt, die zu Spenden für die Elbphilharmonie auffordern. Als Cause Related Marketing wurde auf einer Million Kaffeeverpackungen der Firma Darboven (Idee Kaffee) ein Elbphilharmonie-Etikett angebracht, bei der Einsendung von drei Exemplaren erhielt der Absender eine Anstecknadel. Die Hamburger Mercedes Benz-Niederlassung berichtete auf ihrer Homepage über die Elbphilharmonie und animiert zu Spenden. Benefizkonzerte sollen zudem die Begeisterung stärken und weitere Mittel einbringen, ein erstes Konzert mit Bryn Terfel, Barbara Krieger und den Dresdner Sinfonikern brachte 44.830 Euro für die Stiftung ein. Benefizversteigerungen von „Lieblingsstücken“ Prominenter werden zugunsten der Elbphilharmonie veranstaltet.

HAMBURG BAUT EIN WAHRZEICHEN
 Der Neubau einer Konzerthalle auf dem Dach eines alten Hafenspeichers soll Hamburgs neues Wahrzeichen werden und einen der besten Konzertsäle der Welt beherbergen. Werden Sie Teil dieses großartigen Projekts.
 Sie erhalten die offizielle Anstecknadel der STIFTUNG ELBPHILHARMONIE im Wert von 10,- € und ein umfassendes Infopaket zum Projekt.
 www.darboven.com
 ... und so nehmen Sie teil:
 3 dieser Etiketten sammeln und bis zum 31.10.2006 einsenden
 an: J. J. Darboven GmbH & Co. KG · 22113 Hamburg
 Der Rechtsweg und Barauszahlung der Gewinne sind ausgeschlossen.

Elbphilharmonie Cause Related Marketing der Firma Darboven

„Die Stiftung geht mit Hilfe der Hamburger Traditionshauses Darboven innovative Wege bei der Ansprache von Spendern für die Elbphilharmonie. Seit Mitte Mai wirbt ein Aufkleber auf 1 Mio. Kaffee Verpackungen für Hamburgs neues Wahrzeichen, die Elbphilharmonie. Und die Käufer der Kaffee-Packungen haben die Möglichkeit, Teil des Projektes zu werden. Bei Einsendung von drei Etiketten erhalten die Kunden die offizielle Anstecknadel der Elbphilharmonie und ein umfassendes Informationspaket zum Projekt. Diese Aktion ist eine hervorragende Möglichkeit für uns, auf einer breiten Basis Interessenten für die Elbphilharmonie zu gewinnen, so Wibke Kähler, Geschäftsführerin der Stiftung Elbphilharmonie. „Wir freuen uns sehr über das großzügige Engagement von J.J. Darboven, die uns nicht nur durch die Werbung, sondern auch durch den Kauf der Anstecknadeln unterstützen.““
(<http://www.darboven.com/index.php?id=368>)

Weiterhin ist es Aufgabe der Stiftung, das Angebot an Spendenmöglichkeiten und Kampagnen kontinuierlich zu entwickeln und Kooperationspartner zur Unterstützung einzubinden. Dabei zeigte sich allerdings auch das Problem, dass nicht jedes (Merchandising-)Produkt oder jeder Kooperationspartner geeignet ist. Die als Merchandising-Artikel angebotene „Elbphilharmonie-Schneekugel“ für 25 Euro entwickelte sich zu einem Flop und wurde von der Presse dazu genutzt, „Verramschungstendenzen“ und Beliebigkeit zu kritisieren. Die Elbphilharmonie-Silber-Gedenkmünze, eine klassische Form der Spendenakquise, wurde hingegen ein Erfolg. Unter der Überschrift „Wir backen uns eine Elbphilharmonie“ berichtete das Hamburger Abendblatt über das Angebot der Bäckerinnung, Produkte mit Elbphilharmoniebezug zur Spendenakquise anzubieten.³¹ Dabei wird bemerkt, dass die Aufmerksamkeit der Bürger auch überstrapaziert werden kann, wenn die Spendenaktionen omnipräsent demonstriert werden und nahezu jedes Mittel recht erscheint.

Die Beteiligung von Kleinspendern, die durch solche Maßnahmen erreicht werden soll, ist jedoch begrenzt: Von den bis Oktober 2007 gesammelten 67 Millionen Euro an Spendengeldern für den Bau und Betrieb der Philharmonie gingen nur 670.000 Euro von Kleinspendern ein. Die Dominanz einiger weniger Großspender bleibt somit tragend und ist ein Kritikpunkt bei der öffentlichen Akzeptanz und der Partizipationsfreude für das Projekt. Entsprechend ist die Stiftung auch dazu übergegangen, die Gesamtunterstützerzahl nicht mehr aufgeteilt in Groß- und Kleinspender zu kommunizieren (immerhin steigt die Zahl durch relativ günstige (Spenden-) Partizipationsmöglichkeiten, etwa dem Erwerb der Anstecknadel für 10 Euro).

³¹ vgl. Hamburger Abendblatt vom 13. April 2007

Als neue Kampagne startete im Dezember 2007 die Aktion „Geben Sie der Elbphilharmonie Ihren Namen“. Wieder als Plakataktion in Hamburg vorgestellt, sollen Kleinspender zu Zustiftungen für den Betrieb animiert werden, zum Dank wird ihr Name auf den Plakaten genannt. Daneben ist es möglich, eigene (Unikat-)Namensplakate für 75 Euro zu erwerben.



Kampagne „Geben Sie der Elbphilharmonie Ihren Namen“, 2007

„Die neue Kampagne stellt den Stolz der Hamburger auf ihre Stadt und das Projekt Elbphilharmonie in den Mittelpunkt.

Und das ganz persönlich: „JEDER STIFTER WIRD TEIL UNSERER GESCHICHTE“, lautet das Motto der Kampagne, die öffentlich sichtbares Zeichen der Verbundenheit der Spender mit der Elbphilharmonie ist. Die Plakate zeigen die Elbphilharmonie sowie jeweils 5-7 aktuelle Stifternamen. Ihr individueller Beitrag zum zukünftigen Erlebnis Elbphilharmonie sowie die zentrale Aufgabe der Stiftung, das Spendensammeln, rücken in den Vordergrund. Gleichzeitig fordern Teaserplakate neue Spender und Stifter dazu auf: „GEBEN SIE DER ELBPHILHARMONIE IHREN NAMEN“.

(www.kulturmarken.de, 07.12.2007)

Die Strategie für den Bau der Elbphilharmonie ähnelt einem weiteren deutschen Projekt: So wurde die Pinakothek in München mit einer Stiftung co-finanziert, das Konzept wurde von derselben Unternehmensberatung (metrum) entwickelt und kann als Vorlage gelten. „Wir bauen eine Pinakothek der Moderne. Bauen Sie mit!“ lautete der Münchener Slogan. Als Kleinspendenbringer wurde der griechische Buchstabe P (wie in Pinakothek) zum Logo für Anstecknadeln, Kaffeebecher, P-Brezeln und „P-Shirts“. „Ein Großsponsor finanzierte der Pinakothek-Stiftung ein Büro, von dem aus ein Ex-Allianz-Vorstandsmitglied als ‚One-Dollar-

Man' (auch diese Vokabel wurde in Hamburg ins Spiel gebracht) die Aktivitäten koordinierte und bei Banken und Versicherungen 10 Millionen Mark einwarb. Ein Freundeskreis band Unterstützer. Münchner Tageszeitungen und der Bayerische Rundfunk wurden Mediensponsoren: Die "Süddeutsche" stiftete eine Million Mark und druckte in ihrem Magazin vergünstigte Anzeigen, in dem sich Sponsoren zu moderner Kunst und dem Museumsneubau bekann-ten. Die "Abendzeitung" veranstaltete Kunst- und Schmuck-Auktionen.

Außerdem wurden Telefonkarten mit Kunst-Motiven verkauft und Events organisiert: Konzer-te mit Anne-Sophie Mutter beispielsweise, die allein 1,3 Millionen einspielte. 1996 war das 20- Millionen-Ziel erreicht, 1999, so Gartiser, hatte die Stiftung 30 Millionen Mark vorzuwei-sen.“

(Hamburger Abendblatt 05.2005, Von München lernen heisst kassieren lernen?)

Betrachtet man die finanziellen Erfolge des Fundraisingkonzeptes sowie der Werbekampagnen, wird deutlich, dass das Ziel der Spendeneinwerbung zwar im kommunizierten Vorder-ground steht, der Großteil der Unterstützung aber nicht über die öffentlichen Kommunikati-onswege eingeworben wird. Die weiteren Ziele der Kampagne, nämlich über das Projekt Elbphilharmonie zu informieren und eine positive Grundstimmung zu erzeugen, stellen sich somit als dominant heraus. Die Arbeit der Stiftung unter den Begriff des Fundraising zu stel-len, entspricht folglich nicht ihrer durchaus dominanten Funktion als urbanes Marketingin-strument. So wird der Bau der Elbphilharmonie entsprechend effektiv zu einer „Baustellen-inszenierung“, zur „Mythos-Produktion“ aufbereitet. Man bindet das Projekt in die Informationskampagnen der HafenCity (HafenCity-Ausstellungsraum und Aussichtsplatt-form) ein und folgt damit anderen Beispielen wie etwa der Infobox, die bei den Bauarbeiten am Potsdamer Platz in Berlin aufgestellt wurde.³² Im Oktober 2008 wurde ein eigener Info-Pavillon an der Baustelle der Elbphilharmonie eingerichtet.

Senatorin v. Welck: „Ich bin sicher, dass wir mit diesem Pavillon das Informationsbedürfnis von Hamburgern und Touristen auf umfassende und anregende Weise bedienen werden. Der Pavillon wird die Vorfreude auf die Elbphilharmonie weiter steigern. Es ist eine konzeptionell überragende Idee des Architekten Andreas Heller, das 1:10-Modell des Großen Saals in den Pavillon zu integrieren. So wird der einmalige Raumeindruck dieses Saals schon jetzt der Öffentlichkeit zugänglich.“

(<http://www.hamburg.de/pressearchiv-fhh/629348/2008-10-02-bksm-elbphilharmonie-pavillon.html>)

³² vgl. Roost 2008, S. 138

6.3 Kommunikation und Projektrhetorik

Das Elbphilharmonie-Projekt ermöglicht eine vielschichtige Betrachtung zahlreicher Kommunikationsaspekte und der speziellen Projektrhetorik. Dabei werden unterschiedliche Instrumente der Kommunikation je nach Zielgruppe und Zweckbestimmung ausgearbeitet. Tragendes Element und Projektionsfläche bildet dabei die Architektur, die damit vor eine neue Bedarfsorientierung gestellt wird. Zum einen muss sie hinsichtlich der öffentlichen und politischen Akzeptanz bzw. Kommunikationsleistung Kompatibilität herstellen, zum anderen für eine komplexe Finanzierungsstrategie die nötigen Bilder und Räume liefern.

Die intensivste Kommunikationsarbeit übernimmt dabei die Stiftung „Elbphilharmonie“. Sie operiert auf mehreren Ebenen: Das Sammeln von Spenden für den Bau und Betrieb der Philharmonie, weiterhin die Information über das Projekt, darüber hinaus das Erzeugen positiver Akzeptanz in der Bevölkerung sowie - auch im Hinblick auf die zukünftige Nutzung – die Aktivierung von Besucherpotential. Teil der Stiftungsarbeit ist somit auch die Etablierung der Elbphilharmonie als „Kulturmarke“³³ sowie die Aktivierung und Stärkung entsprechender touristischer Potenziale mit Bildwerten.³⁴

Anfangs übernahm die Stiftung dabei die Aufgabe, durch positive Nachrichten auf politische Entscheidungsträger einzuwirken, um den positiven Beschluss der Hamburger Bürgerschaft zu befördern. Sie diene somit aber auch umgekehrt der öffentlichen Legitimation des politischen Entscheidungsprozesses.

Schwerpunkt und zugleich herausfordernde Aufgabe ist es, den Charakter der Philharmonie einer breiten Öffentlichkeit zu vermitteln und als Gewinn für Hamburg und seine Bürger zu kommunizieren. Die Schwierigkeit hierbei besteht in der mangelnden „Trivialität“ des Gebäudeinhalts und im elitären Charakter, was den Einsatz öffentlicher Gelder angesichts einer angespannten städtischen Haushaltssituation und Einsparungen in anderen kulturellen Sektoren in Frage stellt. Diese Einwände gilt es zu entkräften, indem die Ansicht transportiert wird, dass durch die Investition in die Elbphilharmonie An Schub für weitere kulturelle Projekte geleistet werde:

„Der stolze Musentempel umgekehrt könnte einen Event-Sog ausüben, der auch die Jüngeren erfasst und für Klassik interessiert.“

(in der Spiegel 03/2006, Ein Schiff wird kommen, S.144)

³³ vgl. www.kulturmarken.de – das Phaeno in Wolfsburg wurde als „Kulturmarke des Jahres 2007“ ausgezeichnet

³⁴ vgl. Lash, Urry 1994

Allerdings wird die kulturelle Funktion des Gebäudes als Aufführungsort für meist klassische Musik in der öffentlichen Darstellung möglichst nicht in den Vordergrund gestellt. Es geht vielmehr darum, in der Öffentlichkeit größtmögliches Aufsehen für das Bauwerk als sensationelles Ereignis zu erzeugen und mit diesem als „touristisches Versprechen“ die Stadt für Bewohner und Touristen aufzuwerten. In diesem Kontext wird erhofft, die festgestellte Gesichtslosigkeit des Ortes „Hafen-City“ zu überwinden und eine neue Identität zu erzeugen.

Markantes Kennzeichen der Kampagnen ist ein Vokabular, das auf Gemeinschaftsbildung zielt – so wird die Stiftung gern öffentlich als „Bürgerinitiative“ betitelt (das Wort Fundraising verschwindet in dem Zusammenhang öffentlicher Akzeptanzgewinnung), „Wir-Gefühl“ wird mit Slogans wie „Ein Haus für alle“ , „Wir bauen...“ oder „1,7 Millionen Bauherren“ erzeugt. Damit soll Stimmung im Sinne einer umfassenden Vergemeinschaftung produziert werden. In Presseaussendungen werden Identifikationspunkte angeboten, die dem „normalen Bürger“ die Partizipationswertigkeit bestätigen:

„Wer sind die Menschen, die sich für die Elbphilharmonie engagieren?

[...]

Lieselotte Seyler (80), Rentnerin aus Barmbeck Süd trägt stolz die Anstecknadel der Elbphilharmonie.

„Wir haben eine so wunderschöne Stadt mit vielen Wahrzeichen. Lass es uns wagen, ein neues Wahrzeichen zu bauen, das der ganzen Welt zeigt, dass wir in Hamburg nicht stehen bleiben, sondern offen sind für Neues. Ich hoffe, dass die Elbphilharmonie ein Wahrzeichen für Hamburg wird, das sowohl Jung als auch Alt gefällt. Mir gefällt sie sehr gut! Eine Freundin hat bei der Stiftung Elbphilharmonie eine Sammelbestellung für Anstecknadeln gemacht. Ich denke, dass auch mit kleinen Mitteln große Ideen weiter auf dem Weg gebracht werden können. In meiner Familie tragen wir alle die Nadel.“

(aus Pressemitteilung 14. November 2006 / pr14, Stiftung Elbphilharmonie)

Daneben wird durch den Einsatz bürgernaher Hamburger Prominenz die Marketingstrategie verfolgt, breitenwirksame Sympathieträger als Referenzen an das Projekt zu binden (vgl. Plakataktion). Darüber hinaus werden Benefiz-Events und weitere populäre Aktionen marketingstrategisch genutzt, die Bezug nehmen auf die Herstellung „posttraditionaler Vergemeinschaft-

tungen³⁵ bis hin zu einer organisierten Wertepartizipation durch Embleme, Symbole und andere Zeichen. Die u.a. durch Events vermittelte „Sensation“ des Projekts Elbphilharmonie ist proklamierte Kommunikationsstrategie, damit die (politische) Öffentlichkeit Partizipationsbefriedigung und Teilhabe erfährt. Auch die Ansprache der Kleinspender ist Teil dieser Strategie. Großspender werden durch solche öffentlichen Kampagnen zwar erreicht, jedoch werden ihnen andere Formen der materiellen Partizipation und Nutzbarkeit ermöglicht. Sie werden weniger durch die Kampagnen als vielmehr durch kleine informelle Zirkel und exklusive Kommunikationsplattformen zur Unterstützung gelockt (was zwar Teil der Fundraisingstrategie, aber kaum Teil der Stiftungsarbeit ist). Die Kommunikationsarbeit der Stiftung verleiht den Großspendern Aufmerksamkeit, steigert somit den kommunikativen Wert ihrer Spende und begründet die CSR-Tätigkeit.³⁶

„Die Förderung von Kunst und Kultur gilt als ‚das spektakulärste Gebiet des Stiftungswesens‘, wie es im Handbuch Stiftungen der Bertelsmann Stiftung heißt. Die Förderung eines Theaterspektakels oder einer Kunstaussstellung bringt mehr Öffentlichkeit und Distinktionsgewinn als etwa die Erforschung der Schuppenflechte. Ungeniert geben Vertreter der Kulturstiftungen großer Unternehmen zu, dass sich das Engagement für das Schöne verkaufsfördernd auswirkt.“

(Die Zeit, Image durch Kultur, Christof Siemens, 13.07.2006)

Im Sinne einer CSR-Kommunikation werden mit der Unterstützung der Elbphilharmonie somit Erwartungen befriedigt wie beispielsweise positive Imagewirkungen für Unternehmen bzw. Unternehmer oder die Herstellung kommunikativer Plattformen im Kreise von anvisierten Interessenvertretern und Entscheidungskräften.

Diese in Wechselwirkung tretenden Kommunikationsansprüche stützen sich weitgehend auf die Bedeutung der Architektur, sie stellen damit eine komplexe Forderung an den Entwurf und dessen Umsetzbarkeit und formulieren ergänzende Funktionsanforderungen. Schon durch den Star-Status des beauftragten Architekturbüros wird ein Legitimationsfaktor geliefert,³⁷ wobei Bauwerke des Büros in konkurrierenden Metropolen als Referenz dienen und die Wer-

³⁵ vgl. Gebhart, Hitzler & Pfadenhauer 2000, S.45f.

³⁶ eine Bilanzierung des Marketingwertes ist schwer einzuordnen, so ist auch die im Verhältnis der eingebrachten Fördermittel erbrachte Werbewirkung kaum bilanzierbar

³⁷ oft wurde in diesem Zusammenhang der Bilbao-Effect zur Legitimation angeführt.

tigkeit des Projektes stützen, was auch eine geforderte Wertvorstellung der Unterstützer beeinflusst.³⁸ Eine Tatsache, die auch einem breiten Publikum einfach zu vermitteln ist.

Folglich bedient die Architektur der Elbphilharmonie die Prominenz- und Bildfixierung des medialen Systems einer „Sonntagsarchitektur“, die als Ereignis interessiert und als Event funktioniert. „Sie versteht es, eine mediale Aura zu erschaffen, sie liefert Inszenierung und Identität, fungiert im Dienste von Werbung, Marketing, Kommunikation und Imagebildung.³⁹ Nützlich ist dabei das Objektivität der Architektur und besonders eine hieraus resultierende leichte Abbildbarkeit. Jean-Didier Bergelitz spricht von einer „Architektur des Bildes“, einer „derealisierten“ Architektur, die nicht mehr anhand ihrer Realisierung wahrgenommen und gedeutet wird, sondern anhand von Bildern und Diskursen.“ So wird im Fall der Elbphilharmonie schon der Entwurf zu einem Medienereignis.⁴⁰ Das Bild der Elbphilharmonie erfüllt insofern den geforderten Anspruch der Überwindung der Aufmerksamkeitsschwelle zu erfüllen und wird im Kontext einer „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ zur „Kulturmarke“.⁴¹

Zentrales Argument für den Entwurf ist somit die Symbolik, die bewundernswert den Anspruch eines Logos erfüllt⁴², die Verbindung von alter und neuer Substanz herstellt und als Metapher für das Maritime viele Deutungsansätze befriedigt. Die Transparenz des Philharmoniebaukörpers kann zudem als Zeichen öffentlicher Zugänglichkeit interpretiert werden. Argumentativ wird aber besonders auf den hergestellten (privat-)öffentlichen Raum, die Plaza, hingewiesen, die jedermann einen Ausblick über Hafen und Stadt erlaubt und auf der das neue Wahrzeichen gespürt werden darf. Zudem wird angeführt, dass die Plaza auch den pädagogischen Zweck habe, eine breite Öffentlichkeit an die kulturellen Inhalte der Elbphilharmonie heranzuführen.

„In 37 Metern Höhe bietet die Plaza, zwischen dem Kaispeicher und dem gläsernen Aufbau, einen einmaligen Blick auf die Stadt Hamburg. Hier können die Hamburgerinnen, Hamburger und ihre Besucher flanieren, einen Kaffee trinken oder Tickets für die Konzerte in der Elbphilharmonie erwerben.“

(www.stiftung-elbphilharmonie.de, 08.12.2007)

³⁸ vgl. Sharon Zukin, *Landscapes of Power*, 1991, 46: „Architects have always been chosen on the basis of both their names and their work. But recently there has been a heightening of both the subjective and objective use of individual architects, Choice of an architects legitimizes a building’s sponsor, and offers that sponsor a competitive advantage....”

³⁹ vgl. Bergelitz, J.-D., *Ausblick auf eine Ästhetisierung des Alltags*, in *Werk Bauen und Wohnen* 9/2004, 24-29

⁴⁰ vgl. www.wolkenkuckucksheim.de 01/2006 *Die Zukunft der Architekturvermittlung*

⁴¹ vgl. Franck 1998

⁴² Was ein Anspruch an Architektur in diesem Kontext sein kann, aber nicht Bedingung ist.

„Die öffentliche Plaza auf dem Dach des Kaispeichers, unterhalb der Konzertsäle, die Treffpunkt für alle Hamburg-Begeisterten werden wird, erweitert den Blick und läßt ein wenig Stolz auf die Schönheit der Hafenstadt aufkeimen.“

(Hamburgs Kultursenatorin, Karin von Welck, in die Welt 14.11.2005)

„Nur so kann den Architekten ihr Plan von einer großen Verschmelzung gelingen. Sie wollen jede Form von Rangordnung, Barriere oder Loge vermeiden, selbst auf den teuersten Plätzen soll man ebenso gut hören und sehen wie auf den billigsten. Dies Streben nach Einheit und Einbindung mag man demokratisch nennen oder gar romantisch – in jedem Fall zeigt sich darin der erstaunliche Wagemut der Architekten und ihres Akustikers Yasushi Toyota, ein neues Miteinander von Raum und Klang zu erproben.“

(Die Zeit, Die perfekte Welle, 18/2005)

Um die Öffentlichkeit von einer breiten gesellschaftlichen Nutzbarkeit zu überzeugen, sind die integrierten Funktionen von First-Class-Hotel und Luxus-Eigentumswohnungen weniger geeignet: Dies zeigt schon die Stiftungs-Website, die diese im Kontrast zur Plaza stehenden Nutzungen unter dem Punkt „sonstige Nutzungen“ kommuniziert – obwohl sie als Querfinanzierung eine tragende Rolle bei der Projektrealisierung haben und die öffentliche Belastung gering halten sollen. Der Nutzungsmix von privatem und öffentlichem Raum wird hier als Bedingung für die finanzielle Umsetzbarkeit vorausgesetzt und prägt die Gestaltung und Programmierung des Gebäudes wesentlich.⁴³ Um öffentlichen Raum zu schaffen, diesen mit privatem Nutzraum zu koppeln, wird inzwischen - wie dieses Beispiel zeigt - auch in Europa zunehmend gefordert. Diese Entwicklung fördert allerdings auch den umgekehrten Weg der Kopplung: So werden beispielsweise in den USA unter dem Begriff „Linkage“ öffentliche Räume in kommerzielle Bauprojekte integriert, um beispielsweise Vorteile bei der Genehmigung von Dichteüberschreitungen zu erreichen.

Auf einer anderen Ebene erhalten Hotel und Wohnungen durch die Kommunikation der Elbphilharmonie einen Wert, der sich aus dem symbiotischen Verhältnis ergibt. Darüber hinaus überträgt sich dieser Aspekt wie beabsichtigt und gewünscht vom Gebäude auf die umgebende Hafen-City, die damit ein wichtiges Symbol erhält.

⁴³ Ein Anspruch, der vermehrt an Entwürfe öffentlicher Bauten gestellt wird – dabei wird die Erstellung von Nutzungskonzepten teilweise in den Aufgabenbereich der Architekten verlagert, die etwa an diesbezüglichen Wettbewerben teilnehmen – ein inzwischen nicht wenig entscheidendes Kriterium für Wettbewerbsentscheidungen ist eine ökonomisch sinnvolle Nutzungsergänzung (PPP-Strategie)



Hamburg Stand, ITB, Berlin 2008

Die Elbphilharmonie übernimmt eine tragende Rolle in der Kommunikation des Ortes, der Hamburger Hafen-City, als Imagefaktor, Identifikationsanker und „weicher Standortfaktor“ im polarisierenden Metropolenwettbewerb um die Ansiedlung von Unternehmen. Für die Stadt wird zudem angestrebt, das „Reeperbahn-Image“ aufzulösen und einen kulturellen Wert zu kommunizieren, der sich insbesondere auf die Gewinnung von Touristen bezieht.⁴⁴

Mit Blick auf die Expansion der Hafencity und den wirtschaftlichen Nutzen Hamburgs wird die Elbphilharmonie zudem als merkantile Investition gesehen, die sich in das traditionelle unternehmerische Selbstverständnis Hamburgs einfügt:

„Dabei hat die Stadt von Johannes Brahms und Matthias Claudius und Friedrich Gottlieb Klopstock eine stolze Tradition, wenn es um den Einsatz für das Kunstschöne ging. Sie war nie Residenzstadt. Kein Souverän kümmerte sich um das Glanzvolle. Selbst musste der Hamburger in kulturellen Angelegenheiten sein. Und es musste sich immer rechnen.“

⁴⁴ Die Entwicklung der Reeperbahn muss inzwischen auch unter Aspekten der Gentrifizierung und der Befriedigung touristischer Bildbefriedigung betrachtet werden (Musical-Standort).

„...“, Hamburg hat die schönsten Gründerzeitviertel und die villenbewehrte Elbchaussee, doch als eigentliches Wahrzeichen gilt die verrufene Reeperbahn, angeblich „Deutschland sündigste Meile“, und das ist vielen peinlich. Eine Elbphilharmonie, die wie ein goldenes Schiff im Hafen schwimmt, ist da durchaus postkartenfreundlicher und salonfähiger. Es ist edel zu spenden, und es ist mondän. Es ist der Chairman’s Wife-Effect, der in London ebenso funktioniert wie in New York. Eitelkeit und Großherzigkeit kommen zusammen, und das Gemeinwesen profitiert. Nun also Hamburg. Die Elbphilharmonie ist eine Fähre, die in Deutschland zu einem neuen Verständnis von Kulturförderung ablegt. Und zu einer neuen Freiheit vom Staat. Am Ufer zurück bleiben alte Argumente.“

(in Der Spiegel 03/2006, Ein Schiff wird kommen, S.144)

Daran knüpft er nun wieder an. Die Stiftung Elbphilharmonie macht aus der Sammelaktion ein Spektakel. Da tragen Prominente und Hamburger Bürger auf Plakaten und Postkarten einen leuchtend gelben Bauhelm, und die kleinen Leute erwerben Anstecknadeln und spenden mit. Die neue Hamburger Euphorie entspringt, so wie es sich in einer alten Kaufmannsstadt gehört, merkantilen Erwägungen. Kultur wird als Image- und damit als Wirtschaftsfaktor entdeckt.“

(in Der Spiegel 03/2006, Ein Schiff wird kommen, s.143)

Damit wird die Aufmerksamkeit ökonomisiert und der kulturelle Kapitalgewinn vor dem Hintergrund von Immobilienentwicklung und Stadtmarketing legitimiert. Die für Hamburg festgestellte merkantile Orientierung manifestiert sich wie gezeigt in dem zielgruppenangepassten Kommunikationsanspruch für die Elbphilharmonie und gibt zudem Aufschluss über das Wirken der Kräfte der Stadt und deren Akteursverhältnisse.

6.4 Hamburger Akteure

Was sich da ausdrückt, ist neu für Deutschland: Es ist Mäzenatentum nach amerikanischem Muster, Kommunitarismus, ideologiefreie Engagiertheit, Can-do-Spirit. Eine Bürgerinitiative der neuen Zeit. Der alternative Kampfbegriff „Bürgerinitiative“ füllt sich mit neuem Inhalt.

Auch diese neuen Bürgerinitiativen sorgen sich um die Welt von morgen. Allerdings protestieren sie nicht vor Brokdorf, um der Enkelgeneration radioaktiven Müll zu ersparen, sondern sie greifen ins Portemonnaie, um ihr die Schönheiten fast versunkener Bildungsepochen zu erhalten - Konzerte, Bibliotheken, Kirchen.

Der grandiose Pilotfall war der Wiederaufbau der Frauenkirche in Dresden, die seit ihrer Weihe vor drei Monaten als unüberbietbares Symbol deutschen Bürgersinns und als Zeichen der Einheit und Freiheit gefeiert wird - es dauerte zehn Jahre, bis hundert Millionen Euro zusammengekommen waren. Es ist eine „neubürgerliche Mentalität“, die sich derzeit in der Republik Denkmäler setzt, eine, wie der Journalist Jörg Lau im „Merkur“ in einem klugen Essay über den konservativen Verfassungsrichter Udo Di Fabio erkennt, „die keineswegs mit dem bürgerlichen Lager in der Tagespolitik identisch ist, sondern weit ins Grüne und Rote hinein changiert“. Dieser bürgerliche Schönheitwille meldete sich bereits in den frühen neunziger Jahren, als ein schwärmender Hamburger Unternehmer namens Wilhelm von Bodien seine mit dem Berliner Stadtschloss bemalte Kulisse vor dem realsozialistischen Palast der Republik aufrollte und sagte: So wunderbar, liebe Leute, sah das früher aus, wollt ihr das nicht wiederhaben?

(in der Spiegel 03/2006, Ein Schiff wird kommen,)

Mäzene als städtische Akteure

Das Projekt und die Stiftung „Elbphilharmonie“ zeigen ein für Deutschland relativ neues Konzept der Realisierung öffentlicher Kultur- und Stadtentwicklungsprojekte. Entscheidend in der dargestellten zugrunde liegenden Strategie sind die neuen Akteursverhältnisse. Bereits die von privaten Projektentwicklern formulierte Idee, deren Initiative und Beauftragung eines Entwurfs auf einem öffentlichen Grundstück (als Gegenmodell zum MediaCityPort-Projekt) zeigt einen ungewöhnlichen Weg. Dass sich das Projekt trotz Umgehung eines üblicherweise zu veranstaltenden Architektenwettbewerbs dann weiterentwickelt, ist das nächste Phänomen. Grundlegend sind aber die neuartige Strategie, auf der die Finanzierung aufbaut, und die Integration privater Unterstützer, die sich hauptsächlich aus der Unternehmer-Elite der Stadt rekrutieren. Diese Form des Mäzenatentums ist in Deutschland und auf diese Projektform bezo-

gen relativ neu oder war verschollen – es ist Mäzenatentum nach amerikanischem Muster, wie es im o.g. Spiegelartikel beschrieben wird.

Bei dem dort genannten Begriff eines „bürgerlichen Schönheitswillens“ muss jedoch auch beachtet werden, dass die Impulsgeber und Anschubfinanzierer keine breite Öffentlichkeit darstellen. Der Begriff „Bürgerinitiative“ kann entsprechend definiert werden, er unterscheidet sich jedoch grundlegend von seinem allgemeinen Verständnis eines breiten gesellschaftlichen Engagements und öffentlicher Mitbestimmung. Vielmehr findet sich der Begriff „Bürgerinitiative“ als ein historisch bezogener, sympathieerzeugender Slogan in einer urbanen Projekt-Marketingstrategie wieder, die das Ereignis Spenden als „Happening“ oder Event feiert. Die Zusammensetzung der Unterstützer und das Verhältnis der Finanzaufwendungen muss folglich hinterfragt werden und hinsichtlich ihrer raumbestimmenden Funktion eingeordnet werden. Daraus ergibt sich die Frage, inwieweit durch privates Mäzenatentum Stadtentwicklungsprozesse bestimmt oder gesteuert werden können - und die Politik und Administration Rücksicht auf diese Form der Unterstützung nimmt.

„Private Stiftungen und Zuwendungen für die Kultur sind auch kein exklusiv bürgerliches, sondern genauso gut ein feudales oder neofeudales Merkmal; und nirgends lässt sich das besser beobachten als bei den Spenden für die Hamburger Elbphilharmonie, von denen 30 Millionen das Unternehmerpaar Greve, 10 Millionen der Versandhauschef Michael Otto, weitere 10 Millionen die Hermann-Reemtsma-Stiftung, aber gerade einmal 83000 Euro aus der Tiefe der Bevölkerung aufgewendet wurden. Das ist eine Struktur öffentlichen Engagements, wie sie auch den Feudalstaaten Lateinamerikas geläufig ist.

Im Übrigen hat in einer Demokratie jeder als Staatsbürger zu gelten, unabhängig von Einkommen, Wirtschaftstätigkeit oder Herkunft. Es wäre in höchstem Maße undemokratisch, gemeinnützige Forderungen und Hoffnungen auf eine Klasse zu beschränken, die damit als eigentliche Trägerschicht des Staates privilegiert und über alle anderen erhoben würde. Das wäre, wenn man die Rede von der neuen Bürgerlichkeit in dieser Weise politisch nehmen sollte, ein ernster Denkfehler.“

(In Die Zeit 11, 2006, Vergesst nicht Adornos Krawatte,)

Es stellt sich deshalb schnell die Frage, ob die Elbphilharmonie ein „Wahrzeichen für die Stadt“ oder „Denkmal des reichen Bürgertums“ darstellt – letztlich kann sie auch beide Zwecke erfüllen. In welchem Maß aber die Bestimmung über solche Projekte Mäzenen angeht, ist größtenteils von der Funktionsweise der Politik und ihrer Kontrollfähigkeit abhängig. So wird an dem Projekt Elbphilharmonie nicht nur deutlich, dass sich der Prozess der

„Festivalisierung der Stadtpolitik“ fortsetzt⁴⁵ und das Projekt Bühne politischer Legitimationsprozesse ist, sondern es kommt noch eine weitere Komponente hinzu: die Kompatibilität zum Mäzenatentum. Wird die Bereitstellung privater Spendengelder zur Bedingung für die Freigabe öffentlicher Mittel, lässt sich daraus auch ableiten, dass die Zweckbestimmung öffentlicher Gelder durch einige wenige private Akteure gesteuert werden kann, die als finanzielle, ideelle oder definitorische Impulsgeber wirken. (Die Kritik an dieser Entwicklung richtet sich verstärkt an die Politik, die zum Teil ihre demokratischen Funktionen in diesem Kontext aufgibt oder nicht wahrnimmt – hier wird politischer Kontrollverlust diagnostiziert). Die Situation in der Stadt Hamburg darf aber nicht ungeachtet ihrer Historie bewertet werden; so ist es in Hamburg unternehmerische Tradition, sich für die Stadt zu engagieren – Einrichtungen wie die Patriotische Gesellschaft von 1765 oder der Hamburger Überseeclub bilden die Grundlage eines durch Unternehmertum geprägten Stadtverständnisses, das sich schon immer überparteilich auf die Stadtregierung bezog und Einfluss ausübte. Ebenso ist das Stiftertum nicht neu, mit insgesamt ca. 1000 Stiftungen liegt Hamburg bundesweit an der Spitze. Die möglichen beeinflussenden Faktoren auf die Stadtentwicklung sind folglich bekannt, dass sich der merkantile Charakter im Stifterwesen und der Stadtentwicklung ausdrückt, ist eine (logische) Konsequenz.⁴⁶

Die Strategie der Projektumsetzung der Elbphilharmonie weist dem Mäzenatentum eine Rolle als urbanem Akteur zu, der Projekterfolg ist allerdings vom gesamtgesellschaftlichen Nutzen und der Akzeptanz abhängig. Die Kampagne der Stiftung Elbphilharmonie zielt auch in diesem Zusammenhang auf die Akzeptanzgewinnung für das Projekt und bietet Partizipationsmöglichkeiten, um einen Wert des Projekts in der Bevölkerung zu schaffen (was letztlich Erfolgsvoraussetzung ist).

Bürgerbeteiligung in der Hamburger Stadtentwicklung, ein kritischer Einblick

Zur Betrachtung des Partizipationsverständnisses beim Projekt Elbphilharmonie kann eine kritische Analyse der Entstehung des Leitbildes „Metropole Hamburg – Wachsende Stadt“ herangezogen werden, das parallele Vorgänge aufzeigt.

Das Leitbild basiert nicht auf einem gesteuerten und umfassenden Leitbildprozess in der Hamburger Öffentlichkeit, sondern geht auf eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey (Hamburg Vision 2020) vom November 2001 zurück.⁴⁷ Diese Studie wurde vom neu gewählten Hamburger Senat unter der Führung der CDU zum Leitbild und zur Basis der zukünft-

⁴⁵ vgl. Häußermann & Siebel 1993

⁴⁶ vgl. Hamburg unternehmerische Stadt – Rede von Dohnayni vor dem ÜberseeClub 1983

⁴⁷ vgl. Wolfsburg „Autovision-Konzept“, das ebenfalls von McKinsey erarbeitet wurde

tigen Politik erklärt. Grundlage der Studie ist die Auswertung von Interviews mit 80 Hamburger Persönlichkeiten. Etwa die Hälfte der Interviewten stammte aus der Wirtschaft und Wirtschaftsverbänden, ein Drittel aus Bereichen der Kultur und Bildung, die übrigen Befragten können der Politik oder den Medien zugeordnet werden. Sowohl die Auswahl der am Entstehungsprozess Beteiligten als auch die „unreflektierte“ und öffentlich kaum diskutierte Übernahme als repräsentatives Leitbild zeigen, welchen Interessengruppen Partizipationsräume eingeräumt werden. In seiner Entstehung spiegelt das Leitbild zumindest keine kollektive Projektion wieder.

„Bereits bei der Erstellung hat der Senat auf eine Zusammenarbeit mit allen gesellschaftlich relevanten Gruppen verzichtet. So wurde beispielsweise der Zukunftsrat Hamburg übergangen. Dieser Rat, der nach eigenen Angaben ein Netzwerk aus über 90 verschiedenen Institutionen, Verbänden und Unternehmen aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen ist, verfügt über die Infrastruktur und die nötige gesellschaftliche Akzeptanz für eine Beteiligung an der Leitbildentwicklung.“

(in Erfolgsmodell „Metropole Hamburg Wachsende Stadt“?, Rainer Volkmann 2006, S. 80)

Der Mangel an Bürgerbeteiligung und qualifizierter wissenschaftlicher Begleitung wird hingegen durch Akzeptanz fördernde Kommunikationsmittel und Maßnahmen bei der Durchsetzung des Projekts ersetzt. So wird im Strategiepapier ein Beteiligungsansatz formuliert, der für die Sicherung der „öffentlichen Akzeptanz“ sorgen soll. Dieser ist im Leitbild unter dem Punkt „Einbeziehung der Öffentlichkeit im Rahmen der Kommunikations- und Beteiligungsstrategie“ gefasst und liest sich vor allem als Marketingkonzept. *„Da heißt es, dass es Ziel der Senatspolitik sei, das Leitbild ‚bekannt zu machen‘, Intentionen und Inhalte ‚darzustellen‘, es im Bewusstsein der Beteiligten ‚zu verankern‘, ‚Akteure‘ vom Leitbild ‚zu überzeugen‘ resp. sie ‚zur aktiven Mitwirkung‘ zu bewegen, vorhandene Skepsis ‚aufzunehmen und zu lösen‘ und Ergebnisse des Leitbildes ‚zu präsentieren‘ (FHH 2002:21). Primär geht es also um die öffentliche Zustimmung zu dem Leitbild sowie die Bindung der Bürger an die vorgegebenen Ziele und Strategien. Partizipation im Sinne des Leitbildes heißt, den Bürgern die Möglichkeit zu geben, als Ideen- und Impulsgeber zu fungieren. Tatsächliche Planungs- bzw. Gestaltungsräume für die Stadtbevölkerung existieren aber nicht.“*

(in Erfolgsmodell „Metropole Hamburg Wachsende Stadt“?, Rainer Volkmann 2006, S.95)

Eine Strategie, die deutliche Parallelen zu den Inhalten und Aufgaben der „Stiftung Elbphilharmonie“ zeigt und das Ziel der Überzeugungsarbeit und Legitimation in der Öffentlichkeit als primär in den Vordergrund stellt. Der Austausch mit der Öffentlichkeit wird dagegen in

beiden Fällen kaum gesucht – Partizipation wird nach Marketinggesichtspunkten definiert, als Produkt angeboten und inszeniert. In diesem Kontext könnte folglich der größte Teil der Bürger als Konsument des städtischen Raumes angesehen werden, auf den eine Marketingstrategie gerichtet wird.

6.5 Strategie Elbphilharmonie



Merian-Reisemagazin, 2008

Das Fallbeispiel „Elbphilharmonie“ zeigt, inwieweit ein Projekt mit CSR-Instrumenten umgesetzt werden kann, welches nicht von einem Unternehmen initiiert wurde: Vielmehr wurden hier mit einer Fundraisingstrategie die Möglichkeiten zum Einsatz von CSR-Instrumenten in einem Welfare-Mix eröffnet und auf diese Weise ein Projekt mit enormem Stadtentwicklungspotenzial geformt. Dabei ergaben sich neue komplexe Akteurskonstellationen mit differenzierten Ansprüchen bezüglich des Gebäudes und des eigenen Kommunikationsbedarfes. Dies wird auch durchaus ablesbar in der Architektur und ihrer symbolischen Rolle innerhalb der beabsichtigten Kommunikationsstrategien. Die Gründung einer Stiftung zur Durchführung von Akzeptanzkampagnen verdeutlicht, dass Marketingmaßnahmen für das Projekt als Voraussetzung galten - nicht nur für den politischen Beschluss der Umsetzung und die Gewinnung öffentlicher Akzeptanz, sondern auch im Hinblick auf die künftige Auslastung und Nutzung der Philharmonie sowie für die Etablierung der „Marke Elbphilharmonie“ als Wachstumssymbol der HafenCity und künftiges Wahrzeichen für die Stadt.

Im Vergleich zu anderen Kunst- und Kulturprojekten ähnlicher Größenordnung fällt auf, dass die Elbphilharmonie in einer sehr kurzen Zeit entwickelt und durchgesetzt wurde, was auf die gewählte Finanzierungs- und Nutzungsstrategie, aber auch zu einem guten Teil auf die strategische Kommunikationsarbeit zurückzuführen ist. Ob auch bei der Kostenentwicklung die

gesetzten Grenzen eingehalten werden, wird sich mit Fertigstellung des Projektes 2011 zeigen – inzwischen wurde der Zeitplan ausgedehnt und seit Mitte 2008 auch eine weitere enorme Kostensteigerung verzeichnet. Später wird ebenfalls zu bewerten sein, ob sich die erhoffte Wahrzeichen- und Identitätsbildung für Stadt und Hafencity erfüllen wird, was in großem Maß von der zukünftigen Auslastung des Hauses abhängig ist. Dann wird sich auch die Tragfähigkeit jener Argumentation für Verwendung öffentlicher Gelder erweisen, dass durch den Bau der Elbphilharmonie eine Sog- oder Lokomotivwirkung für ergänzende Kunst- und Kulturprojekte entstehe.

Schon jetzt wird die Strategie und die Stiftung als erfolgreiches PR-Instrument gewertet und mit Auszeichnungen bedacht, was schließlich auch den primären Charakter der Stiftung als Kommunikationsinstrument definiert:

„Diese erstaunliche Leistung und überaus erfolgreiche Kommunikation blieb in der Fachwelt nicht unbemerkt. Der Gesamtverein Kommunikationsagenturen GWA zeichnete die Kampagne „Hamburg baut ein Wahrzeichen“ mit dem Goldenen Social Effie 2007 aus. Auch für den KOMPASS in der Kategorie Gesamtauftritt ist die Stiftung Elbphilharmonie dank ihrer Kampagne und effektiven PR-Arbeit nominiert. Der KOMPASS ist der Kommunikationspreis des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen und wird am 23. November für Beispiele erfolgreicher Kommunikation von Stiftungen verliehen, die richtungweisend für den Stiftungssektor sind. Die Investition in eine professionelle Kampagne hat sich für die Stiftung Elbphilharmonie gelohnt. Die kreative Leitidee der gelben Bauhelme und die Vielfalt spannender Motive waren die Voraussetzung für die breite Unterstützung durch die Werbeindustrie.“
(<http://www.pr-professional.de/content.php?siteid=257&contentid=301> , 20.11.2007)

Vor diesem Hintergrund ist absehbar, dass auch im Hinblick auf vereinfachte und erweiterte Spendenmöglichkeiten und ihre steuerliche Bevorteilung weitere Modelle dieser Art entwickelt werden können.⁴⁸ Die Rahmenbedingungen dafür werden vom Bedarf an der Vermarktbarkeit „emotionaler Werte“ und einem konservativen Wertewandel geprägt, der auch Kommunikation im Marketingkontext begünstigt – etwa hinsichtlich des „Cause Related Marketing“. Die CSR-Aktivitäten auf diesem Gebiet der Stadtentwicklung zeigen in diesem Beispiel, dass sich unternehmerische Interessen mit den Projekten in neuer Art vereinen und

⁴⁸ Beim Bau des Berliner Stadtschlosses wird eine ähnliche Strategie verfolgt.

strategisch eingesetzt werden und die Bürger unter den Einfluss von Überzeugungs- und Marketingkampagnen gestellt werden.

Eine polarisierte Debatte begleitet jedoch nach wie vor das Projekt und sein Umfeld, die HafenCity: Auf der einen Seite herrscht demonstrative Begeisterung über die visionäre Investition in die Zukunft der Stadt und Stolz über den Zugewinn eines global wirkenden Kulturbauwerks. Auf der anderen Seite kommt es zu kopfschüttelnder Ablehnung der unternehmerisch dominierten Orts- und Raumpolitik, der Macht und Selbstverwirklichung einzelner Persönlichkeiten vor dem Hintergrund eines Rückbaus sozialstaatlicher Errungenschaften. Dazwischen positioniert sich Affirmation als Strategie der Partizipation oder Resignation angesichts der Übermacht politisch-ökonomischer (Wachstums-) Allianzen. Als neofeudaler Größenwahn mit kapitalistischer Basis oder auch visionäre Zukunftsinvestition ist das Projekt Elbphilharmonie im Kontext der HafenCity Symbol und Modellstück für das Leitbild „Metropole Hamburg – Wachsende Stadt“. Dabei sind jene Diskurse, Befürchtungen, Kritiken und Krisen zu beobachten, die an dem Modell der unternehmerischen, postindustriellen Stadt auch andernorts ausgemacht werden können. Der Projektverlauf spiegelt in vielen Bereichen den Stadt-Diskurs seit den 1990er Jahren wider, der getragen ist von einer Kritik am Ausbau der Städte zu ästhetisierten Dienstleistungs- und Erlebnislandschaften und einem Mangel an gesamtgesellschaftlicher Integrationsfähigkeit mit kultureller Vielfalt.

„Der Bau der Elbphilharmonie und der Ausbau der Hafencity auch als Ort der Kulturereignisse gleichen eher einer Repräsentationskultur mittels so genannter Leuchtturmprojekte als einer Stadtkultur. Diese auf den Export von Dienstleistungen ausgerichtete Kommerzialisierung der Kultur birgt Gefahren für das Angebot an Kulturprojekten, die sich nicht in diese konzeptionelle Ausrichtung einpassen lassen. Denn ein Stadtbild mit spektakulären Bauten ist nur ein Indikator von vielen für die Lebensqualität der Stadtbewohner. Die Vielfalt der kulturellen Ansprüche und die kulturellen Unterschiede in den einzelnen Stadtteilen werden in den übergeordneten Diskussionen um spektakuläre Kulturprojekte unzureichend berücksichtigt.“
(*Bildung und Kultur unter finanziellen Restriktionen, Bähre/Sobek, in Erfolgsmodell „Metropole Hamburg Wachsende Stadt“?, Rainer Volkmann 2006, S.75*)

Wie auch in den anderen vorgestellten Beispielen ist zu befürchten, dass durch die Dominanz unternehmerischen bzw. merkantilen Interessen oder (CSR-) Leistungen die kulturelle Entwicklung auf der Strecke bleibt und stattdessen Konzepte kommerzieller Disneyifizierungsprozesse umgesetzt werden. Inwieweit sich diese Entwicklung ausprägt, hängt nicht zuletzt davon ab, ob sich die Bürger mit den „Partizipationsinstrumenten“ der Marketingstra-

tegien und der diesbezüglichen Inszenierung befriedigen lassen und den Neudefinitionen von „inszenierten Bürgerinitiativen“ einen Wert beimessen.

„Die Elite und viele, viele Bürger spenden sich in Hamburg ein Glashausspiel. Die Welt wird so nicht gerechter, aber schöner. Und der Elbblick ist herrlich.“

(in Der Spiegel 03/2006, Ein Schiff wird kommen, S.144)

7 Konsequenzen für die Entwicklung von Architektur und Stadt

Mit den dargelegten Fallbeispielen wurden Aspekte von aktuellen CSR-Maßnahmen aufgezeigt, die sich auf die Produktion von Architektur und Stadtraum beziehen. Dabei wurde ersichtlich, dass die Projekte einen hohen Grad an Divergenz aufweisen, von differenten Motiven ausgehen und in ihrer Komplexität variieren. Ziel war deshalb nicht die Herstellung einer generellen Vergleichbarkeit, sondern die Darstellung verschiedener Wege und ihrer speziellen Merkmale.

Am Beispiel Wolfsburg wurde die historische Entwicklung einer „territorialen Verantwortung“ am Konzern Hauptsitz der Volkswagen AG skizziert und der Paradigmenwechsel von einer fordistischen hin zu einer postfordistisch strategisch optimierten CSR-Aktivität in Form der Gründung der Wolfsburg AG gezeigt. Als umfassendstes Beispiel steht hier eine gesamte Stadt im Kontext eines CSR-Projektes, das sich auf mehrfacher Ebene abspielt und aktuelle Tendenzen der Stadtentwicklung zur Verbesserung des Wettbewerbsumfeldes laborartig umsetzt. Dabei bezieht sich die als CSR-Maßnahme betitelte Wolfsburg AG mit ihren Zielen umfassend auf die Umsetzung und Steuerung der örtlichen Wettbewerbssituation: Erstens sollen die Fähigkeiten der Arbeitnehmer für den modernen, technologie- und wissensbasierten Wettbewerb gestärkt und ein geeignetes städtisches Umfeld geschaffen werden (Dienstleistungsangebote, AutoUni, ErlebnisWelt, etc.). Zweitens werden durch Outsourcing und die Zusammenarbeit mit örtlichen Zulieferern und Institutionen lokale Partnerschaften aufgebaut. Drittens werden wichtige Verbindungen zur lokalen Regierung geknüpft und in der Wolfsburg AG zusammengeführt.¹ Letztlich nutzt die Volkswagen AG ihr Engagement am Ort, um ihre gesellschaftliche Verantwortung zu demonstrieren und beispielsweise in CSR-Berichten zu kommunizieren.

Mit der Stiftung „Lebendige Stadt“ wurde gezeigt, wie eine Stiftung zum einen Stadtentwicklungsprojekte und den Austausch urbanistischer Diskurse auf unterschiedliche Weise fördern kann und zum anderen als CSR-Instrument im kritischen Gegensatz zu den Unternehmenszielen eines Shoppingcenterbetriebs und einer Entwicklungsgesellschaft steht. Dargestellt wurde dabei auch, inwieweit das CSR-Instrument Stiftung dazu dient, mit Entscheidungsträgern (Politiker, Stadtverwaltungen, etc.) in Kommunikation zu treten und „Meinungsproduktion“ zu betreiben.

Das dritte Beispiel, die Stiftung „Elbphilharmonie“, demonstrierte, inwieweit CSR-Instrumente für eine Projektfinanzierung eingerichtet werden können. Zudem konnte eine

¹ vgl. Kramer, Porter 2003 „Wohltätigkeit als Wettbewerbsvorteil“

Kommunikationsstrategie nachgezeichnet werden, die sowohl für Fundraising als auch für die gesellschaftliche Legitimation des Projektes eingesetzt wurde und damit gewisse Kommunikationsanfordernisse an die Architektur stellte.

Trotz ihrer Verschiedenartigkeit geben die Beispiele Aufschluss über grundsätzliche Entwicklungen, die sich auf die Produktion von Architektur und Stadtraum beziehen und durch neue Akteurskonstellationen und ihre Leistungsansprüche innerhalb postfordistischer Neuerungsprozesse getragen werden. So wird festgestellt, dass bei allen betrachteten Beispielen die (Stadt-)Politik neue Handlungsbereiche oder Positionen bezieht. Dies dokumentiert sich zum einen im Wandel von Government- zu Governance-Strukturen, beziehungsweise in der Formulierung der „unternehmerischen Stadt“. Damit verbunden, setzt sich hier zum anderen der bereits 1996 von Häußermann und Siebel beschriebene Prozess der „Festivalisierung der Stadtpolitik“ fort, der mit der Erlebniswelt Wolfsburg oder der Elbphilharmonie ebenso wie mit städtischen Großevents nachvollzogen wird.

Hinsichtlich der Kooperation von öffentlicher Hand mit Unternehmen kann ferner von einer Festivalisierung der Unternehmenspolitik gesprochen werden. Diese Festivalisierung der Unternehmenspolitik manifestiert sich etwa in der Präsentation der Unternehmen mit erlebnisorientierten Architektur- und Stadtproduktionen, beispielsweise dem VW-Themenpark Autostadt oder der BMW-World, aber auch in der Darstellung von Führungspersonen der Unternehmen, was sich besonders zu Zeiten der New Economy zeigte, als Unternehmer wie Popstars in Szene gesetzt wurden. Der Vorstoß von Unternehmen in die Gestaltung gesellschaftlicher Lebensbereiche und sozialer Aufgaben durch CSR-Maßnahmen – die auch Aktivitäten im Erlebnis-, Freizeit-, Kultur- und Tourismusbereich umfassen – kann folglich als verbindendes Legitimationsmittel für Unternehmen wie Politik beschrieben werden. Der Ausbau der Beziehungen zwischen Politik und Wirtschaft vollzieht sich gerade vor diesem Hintergrund und ist sowohl ein Hauptelement der CSR-Kommunikation als auch der projektbezogenen Kommunikation und Projektrhetorik.

Dass diese Entwicklung auch heikle Ergebnisse und Steuerungsprozesse hervorbringt, die auf Kritik stoßen, wurde in der konkreten Beschreibung der Akteursverhältnisse und des Öffentlichkeitsverständnisses bei den Projekten erläutert. So wurde in Bezug auf eine Bürgerbeteiligung an den Projekten der Wolfsburg AG und der Elbphilharmonie gleichermaßen festgestellt, dass die Begriffe „Bürgerbeteiligung“ und „Bürgerinformationen“ durch Marketingmaßnahmen ersetzt wurden – die allerdings eine Partizipation suggerieren sollten. Die Übernahme von Verantwortung und CSR-Tätigkeit zeigte deutlich den Zugewinn von Lenkungs- und Definitionsmacht auf Seiten der Unternehmen bzw. der wirkenden Akteurskonstellationen, bezogen auf die unterstützten Projekte. Die Instrumentalisierung der Stiftung

„Lebendige Stadt“ zeigt mit ihrer Kommunikationsstrategie, inwieweit gesellschaftliches Engagement für eigene Zwecke genutzt werden kann (was oft von Kritikern als „unverhältnismäßig“ eingestuft wird im Vergleich zum gemeinnützigen Zweck) und wie politische Kontrollmechanismen zu umspielen sind – wie also Lobbyarbeit unter dem Mantel der Gemeinnützigkeit stattfindet, um sogar konträre Ziele zu erreichen. Die Problematik des Einsatzes von „Corporate Social Responsibility“-Maßnahmen besteht demnach vor allem in der Form der strategischen Nutzung als Kommunikationsinstrument und der jeweils neuen Art der Projektentwicklung, -durchsetzung und -realisierung. Die Ergebnisse - die Produktionen in Architektur- und Stadtraum - müssen von dieser Wertung jedoch auch unabhängig betrachtet werden. Tarnung und Täuschung dürfen deshalb nicht zu einem Kennzeichen von CSR-Projekten werden bzw. verallgemeinert werden, auch die vorgenannten Fallbeispiele stehen jeweils für sich und sind eigenständig zu bewerten. Dabei muss betont werden, dass den engagierten Unternehmen und Unternehmern auch ein berechtigter Nutzen zugute kommen darf, der allerdings im Rahmen allgemeiner Akzeptanz maßvoll bleiben muss.

Im Folgenden soll keine Wertung der Kommunikation bzw. Verwertung des Engagements weitergeführt werden, vielmehr geht es darum, welche Konsequenzen sich aus den Funktionsansprüchen und funktionalen Ergänzungen der CSR-Projekte für die Produktion von Architektur und Stadt(raum) ergeben – somit um die Folgen von neu gelagerter Definitionsmacht und -Strategie, sozusagen eine Art Verantwortungsfunktionalismus.

Es geht einerseits um die funktionalen Bedürfnisse, die aus dem Anspruch nach CSR-Kommunikation resultieren, und andererseits um die Frage, inwieweit sich diese Entwicklungen als neue Methoden der Architektur- und Stadtproduktion manifestieren/etablieren. Kündigt die Bedeutungszunahme von Architektur bzw. die Renaissance der Stadt für unternehmerisches Handeln ein insgesamt neues Verständnis von Stadt an? Welche Folgen haben ganzheitliche Unternehmenskonzepte, die sich über die bislang existierenden Grenzen des ökonomischen Handelns in gesellschaftliche Bereiche fortsetzen und letztlich in der Gestaltung von Architektur und Stadt?

Neue Einflussfaktoren für Architektur und Städtebau

Die Architektur und Stadtplanung der klassischen Moderne vertrat eine Logik des Planens, welche die ökonomischen und kulturellen Konzessionen der Gesellschaft widerspiegeln und zugleich der Vision eines besseren Lebens Ausdruck verleihen sollte. Die Antwort darauf war eine funktionalistische Lösung, die auf die herrschenden gesellschaftlichen und sozialen Bedingungen und Probleme reagierte. Basierend auf industriell-fordistisch geprägten Arbeits-

und Gesellschaftsstrukturen entwickelten sich rationale, zweckdienliche Architekturen, die das Ergebnis maschineller Produktion waren („Form follows Function“) und sogar bis hin zu einer ebensolchen Struktur organisiert waren (Wohnmaschine, LeCorbusier). Die Architektur formulierte sich in homogener Weise und zog Kontraste zwischen Arbeits- und Lebenswelt.² Der aufklärerischen Auflösung von Tradition, von der man sich Problemlösungen erhoffte, wurde eine instrumentelle Vernunft entgegengesetzt, was sich auch in einem Bürokratieaufbau niederschlug. Die Verantwortungsbereiche wurden in einem vorgeschriebenen System zugeordnet und strukturiert, was sich im Aufbau sozialstaatlicher Systeme manifestierte. Die Einführung eines organisierten und institutionalisierten Arbeitsrhythmus fand ihre Entsprechung in Architektur und Städtebau.

Als Kritik an der Moderne und infolge des Wandels hin zu einer postindustriellen Gesellschaft, vertritt die postmoderne Architekturauffassung die Entkopplung von funktionalistischen Raum- und Gestaltungsansprüchen und wendet sich gegen Festschreibungen insbesondere ideologischer, aber auch kultureller Art.³ Die Architektur der Postmoderne stellt sich als eine „Architektur der Erinnerung“ vor: Die Tradition gilt es nicht zu überwinden (so wie es in der Moderne geschah), sondern wird als Sammlung von Möglichkeiten betrachtet, derer sie sich bedient. Postmoderne Architektur bringt eine neue Dominanz der Zeichensysteme hervor, die eine fehlende Ikonologie und die „Sprachlosigkeit“ moderner Architektur ersetzen soll⁴. Diese Zeichen werden in der neuen Architekturform erzählerisch, verspielt bis ironisch eingesetzt, beziehen sich aber noch kaum auf Globalisierungsaspekte und sind oft an traditionelle und „homogene“ Akteurskonstellationen gebunden. „Learning from Las Vegas“ von Venturi, Scott und Izenour (1972) bietet eine Anleitung für eine Herangehensweise an diese postmoderne Architekturproduktion. Prägend wird das Bild des „dekorierten Schuppens“, der durch eine aufgesetzte Dekoration Aufwertung erfährt und durch eine beliebige Fassade jegliches Aussehen annehmen kann. Jean Baudrillard liefert der Postmoderne die soziologische Theorie mit dem Phänomen des Simulierten und des Simulacrum, indem er erklärt, dass sich der Anschein – hier die Fassade – zunehmend nicht nur trennt, sondern komplett verselbstständigt.⁵ Die Dekoration ist dabei beliebig – kann folglich ebenfalls über historische

² siehe „Charta von Athen“, Le Corbusier 1943, Hilpert 1984

³ Die Moderne wurde unter den Vorzeichen stagnierender Wirtschaft und kultureller Unzufriedenheit der Mittelschicht zum allgemeinen Angriffsziel. vgl. Mitscherlich 1965, Jacobs 1961, Lynch 1960

⁴ Jacobs kritisierte 1961 in "The Death and Life of Great American Cities" die Entwicklung der amerikanischen Großstädte zu seelenlosen Gebilden ohne erlebbare Dichte und menschliche Qualität Venturi weist in "Complexity and Contradiction in Architecture" (1966) auf die fehlende Ikonologie und die Sprachlosigkeit moderner Architektur hin

⁵ Baudrillard 1994

Motive versuchen, Geborgenheit zu simulieren oder sogar in der menschlichen Wahrnehmung auslösen.

Das homogene Ordnungsprinzip der Moderne (sowohl in Architektur und Gesellschaft) wird mit der Postmoderne durch eine Vielfalt nebeneinander stehender, heterogener Perspektiven abgelöst. Der postmoderne Architekturstil ab den 1970er Jahren auf der Basis moderner Rahmenbedingungen kann als symbolischer Vorbote und Begleiter einer zunehmenden gesellschaftlichen Ausdifferenzierung bis zur heterogenen – globalisierten - Weltgesellschaft gedeutet werden.⁶ Die postfordistischen Produktionsverfahren, Tertiärisierung, Telekommunikations- und IT- Entwicklung – letztlich Globalisierungsfaktoren - entfesseln die homogene Ordnung der Moderne und lösen sie auf. Arbeitsverhältnisse differenzieren sich aus und definieren sich neu, Lebens- und Arbeitswelt gehen neue Verbindungen ein und schaffen neue Überlagerungen und Übergänge. Verantwortungen werden neu zugewiesen oder erodieren in verloren gehenden Zuständigkeiten bzw. „organisierter Verantwortungslosigkeit“ (vgl. U. Beck). Soziale Beziehungen werden aus ortsgebundenen Interaktionszusammenhängen herausgelöst und in unbegrenzte, übergreifende Raum-Zeit-Spannen umstrukturiert⁷. Die Gesellschaft wird als postnatural (also von menschlichen Eingriffen in die Natur bestimmt) und posttraditional bezeichnet, der entsprechende Prozess als Enttraditionalisierung charakterisiert⁸.

Alain Touraine, der den Begriff der Postmoderne meidet, schließt dem soziologischen Begriff der „klassischen Moderne“ den Begriff der Entmodernisierung an: Habe die Modernisierung früher die Steuerung sowohl der rationalisierten Produktion als auch der Freiheit des Subjekts ermöglicht, so lasse die aktuelle Moderne persönliche Freiheit, gesellschaftliche Produktivität und technische Effizienz auseinanderfallen^{9, 10}

Was auf der einen Seite als individueller Freiheitsgewinn (im neoliberalistischen Kontext) gesehen wird, stößt auf der anderen Seite auf Kritik, bei der Individualisierung nicht zwingend im Sinne von Freiheit verstanden wird, sondern Risiko, Unsicherheit und Konkurrenzdruck bedeutet. Die Soziologen Ulrich Beck (Risikogesellschaft) oder Richard Sennett (der

⁶ Postmoderne wird hier als Gegenreaktion auf die Moderne empfunden – Befreiung 1968er

⁷ Entbettung, vgl. Giddens 1996, S.33

⁸ vgl. Giddens 1999

⁹ vgl. Touraine 1997, S.33

¹⁰ Touraine vermeidet den Begriff der Postmoderne, da er ihm nicht als geeignet erscheint und die Entmodernisierung besser den Zustand charakterisiert. Entmodernisierung äußert sich ihm zufolge in vielfältigen Erscheinungsformen, unter denen er einige hervorhebt. „Desinstitutionalisierung“ verweist auf den Verlust normativer Verbindlichkeit und gesetzlichen Schutzes, in der „Desozialisierung“ spiegelt sich das Verschwinden der in der Lebenswelt (monde vécu) integrierenden Rollen, Normen und Werte wider (Touraine 1997:57), und in der „Depolitisation“ kommen die Krise der repräsentativen Demokratie und kollektive Politikverdrossenheit zum Ausdruck. Den aktuellen Zustand beschreibt er als „niedere“ oder genauer gesagt als „niedergehende Modernität“

Flexible Mensch u.a.) haben kritisch auf die persönlichkeitsgefährdenden Konsequenzen hingewiesen.

Der daraufhin, unter Formulierung einer „reflexiven Modernisierung“¹¹, eingeführte Begriff der „Zweiten Moderne“ nimmt die genannten gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen auf.¹² Die Kernfrage der Zweiten Moderne ist die Suche nach Lösungen für die entstehenden Herausforderungen durch Globalisierung, Flexibilisierung, zunehmende Arbeitslosigkeit, Umweltbelastung sowie die Erosion funktionierender politischer, sozialer und kultureller Systeme.

In der Architekturdiskussion wurde versucht, den Begriff der „Zweiten Moderne“ durch Heinrich Klotz in eine neue Stilform zu übertragen^{13 14}. *„Die Zweite Moderne, als puristische und minimalistische Gegenbewegung zur Inflation der Bilder, konnte und wollte sich des Bilderpotentials nur begrenzt bedienen, obwohl sie noch vom Kredit der Postmoderne in der Öffentlichkeit lebt.“* (Sewing 2003, S. 124) Die Debatte setzte sich jedoch nur schleppend fort und führte nicht zur erhofften Stilmanifestation.¹⁵ Zum einen wurde die „Zweite Moderne“ weder als parallele Erscheinung zur weiterhin umgesetzten Postmoderne gesehen noch als nächster, ablösender Schritt anerkannt. Das Scheitern der Begriffseinführung der „Zweiten Moderne“ in der Architektur kann jedoch auch damit begründet werden, dass die Gegenwartsgesellschaft durch Hybridisierungsprozesse gekennzeichnet ist und somit eine Stileinordnung oder -dominanz wenig zulässt.¹⁶ Ein Kennzeichen für diese Hybridisierung sind die Veränderungen im Bereich der am Planungsprozess beteiligten Akteure (etwa öffentliche-private Kooperationen). Jedoch soll an dieser Stelle keine Stildebatte eröffnet bzw. beschriebene Entwicklungen in einen Prozess der architektonischen Stilbildung übertragen werden.

Entscheidend - und damit wieder zurück zur „Corporate Social Responsibility“ - ist, dass die hier vorgestellten Fallbeispiele und der CSR-Einsatz letztlich vor dem Hintergrund der soziologischen „zweiten Moderne“ erfolgen und reflexiv aus einem ökonomischen Kontext heraus Lösungsangebote liefern, die auf die von Beck, Giddens oder Sennett demonstrierten „persönlichkeitsgefährdenden“ Tendenzen und „gesellschaftliches Engagement“ erfordernden Defizi-

(basse modernité), die den Stadien der „Hochmoderne“ (haute modernité) und „mittleren Moderne“ (moayene modernité) gefolgt sei und das Gleichgewicht zwischen „System und Akteur“ elementar zerstört habe.

¹¹ vgl. Beck, Giddens, Lash 1996

¹² Siehe „Edition Zweite Moderne“ – Buchreihe Herausgeber U. Beck im SuhrkampVerlag

¹³ vgl. Arch+ 143/146

¹⁴ vgl. Schwarz 2002

¹⁵ „Wie Dietmar Steiner zu Recht beklagt, gibt es so gut wie kein Feedback zwischen theoretischer Diskussion und gebauter Praxis.“ in Sewing 2003, S.114

te reagieren. Gerade CSR-Tätigkeiten in der Stadtentwicklung lassen somit die Aussage zu, dass sie im Prinzip die Aufgabe einer Rückbettung (Relozierung) übernehmen, auf den proklamierten gesellschaftlichen Bedarf reagieren und etwa neue ortsgebundene Interaktionszusammenhänge konstruieren.¹⁷

Deshalb kann beispielsweise das als Freiwilligenarbeit einzuordnende Corporate Volunteering als Form eines Rückbettungsmechanismus gelten.¹⁸ Corporate Volunteering bezweckt schließlich den Aufbau neuer soziale, lokaler Kontexte sowie die Herstellung von Vertrauen gegenüber einem Unternehmen und unter den Mitarbeitern (über Expertenwissen hinaus) als Form der Personalentwicklung.¹⁹ Die MIT-Corporate Volunteering Initiative der Henkel AG ist ein solches Beispiel, das lokale Einbettung durch Mitarbeiterengagement fördert.

„Henkel fördert dieses bürgerschaftliche Engagement über die MIT-Initiative – „Miteinander Im Team“: Henkel und seine Mitarbeiter bzw. Pensionäre verstehen sich als ein Team, das gemeinsam Hilfe und Unterstützung anbietet. MIT-Community- und MIT-Kinder-Projekte werden von Henkel je nach Bedarf mit Produkt-, Sach- oder Geldspenden sowie der bezahlten Freistellung von der Arbeit unterstützt. Dadurch können Mitarbeiter und Pensionäre überall in der Welt vor Ort Probleme lösen helfen. Sie stellen ein wichtiges Bindeglied zwischen dem Unternehmen und dem direkten örtlichen Umfeld dar.“

(<http://www.henkel.at>, 22.02.2008)

Diese Freiwilligenarbeit erfüllt folglich Anforderungen im Kontext von Rückbettungsprozessen und vermag gemeinschaftsbildende Funktionen zu übernehmen (daneben scheinen Selbstentfaltungswerte eine zunehmende Motivation in der freiwilligen Tätigkeit darzustellen).²⁰

In den gleichen Kontext fügt sich das Volkswagen CSR-Projekt, die Wolfsburg AG ein, das lokale Einbettungsprozesse (im Kontext der Standortförderung) begünstigt und mit unternehmerischen Mechanismen Anreize und Stabilität am Firmensitz zu erzeugen sucht. Zur Durchsetzung dieser Strategien werden jedoch, wie beschrieben, oft Bürgern wie Mitarbeitern Modelle angeboten, die aus einem aktorsbegrenzten Entwicklungsprozess (also ohne

¹⁶ vgl. Latour 1998

¹⁷ vgl. Giddens 1995

¹⁸ Entscheidend für die Anerkennung des Corporate Volunteering als Rückbettungsmechanismus ist die Ausklammerung des Geldes aus der erbrachten Leistung, welches als Entbettungsmechanismus von Giddens definiert wird (u.a. wegen des Mobilitätsgewinns durch Geld), vgl. Giddens 1995, S. 33 f., dazu auch: Georg Simmel 1990

¹⁹ zu beachten ist jedoch, dass mit der firmeninternen Bewertung des Mitarbeiterengagements neue Unsicherheitsfaktoren etwa im Bereich der Mitarbeiter-Leistungserwartung entstehen

weitreichende Bürgerbeteiligung) stammen – die Schwierigkeiten und Anstrengungen hinsichtlich einer allgemeingesellschaftlichen Akzeptanzerzeugung wurden bereits dargestellt. Wolfsburg stellt sich dabei jedoch als spezielles Beispiel dar, da Sehnsuchtsansprüche und lokale Wünsche der Bewohner noch vor einem wenig ausgeprägten (historischen) Ortsbewusstsein und einer monostrukturellen Bevölkerungszusammensetzung (VW-Monostruktur) formuliert werden.

Die Projektstrategie der Elbphilharmonie steht hingegen auf einer anderen Basis; vielschichtige Sehnsuchterfüllung und Traditionsbedürfnis lassen sich auf das Projekt projizieren und dienen zur erfolgreichen Legitimation durch entsprechendes Projektmarketing. Die mit dem Projekt verbundenen Angebote zur Beteiligung in Form der Unterstützung durch Spenden, Sponsoring, etc. werden hier als Rückbettungsmechanismen eingeordnet. „Spendenevents“ oder „Elbphilharmonie“-Spendennadeln bilden folglich Kennzeichen einer lokalen Verbundenheit, steigern das Identitätsgefühl und bieten Möglichkeiten der lokalen Vergemeinschaftung. Das „Wir-Gefühl“ und der „Mitgestaltungsbezug“ sind dabei Werte, die auf die Projektrhetorik übertragen werden und letztlich auch eine Definitionskomponente für die Architektur bedingen. So ist denn die Architektur der Elbphilharmonie weniger Stil als vielmehr formulierte Projektstrategie, die auf Legitimation und komplexe Umsetzungs- und Finanzierungsressourcen abgestimmt ist – private Investoren (Mantelbebauung), private wie öffentliche Unterstützer.

Vor dem Hintergrund der inzwischen hybriden, heterogenen Akteursstrukturen und daraus erwachsenden erweiterten funktionalen Ansprüchen erscheint eine Stilformulierung wie die „Zweite Moderne“ nur schwer durchsetzbar. Es ist folglich nur plausibel, dass sich als Reaktion auf die jeweils neu zu definierenden Strategien der Projektumsetzung ein Gegenüber in der Planung ergibt, das sich ebenfalls durch strategisches Kalkül auszeichnet und kaum eine stilistische Positionierung eingehen möchte – vielmehr eine „strategische Architektur“ ist. Werner Sewing weist diesbezüglich auf die (junge) „strategische Generation“ von Planern hin, die sich von politischen und moralischen Debatten im Gestaltungszusammenhang aus karriereschädlichen Gründen distanziert.²¹ Zudem kann ein auf die Planer übergreifender Unterscheidungswettbewerb als Stilverwehrung oder Manifestation eines Authentizitätsanspruchs gedeutet werden.²²

²⁰ vgl. Klages in Ulrich Beck 2000, S.151 ff

²¹ vgl. Sewing 2003, S.113

²² „Der postmoderne Konsum ist nie zu befriedigen, weil er immer enttäuscht wird, denn das Unterscheidungsbegehren ist grenzenlos und verlangt immer weiter nach dem Konsum von Unterscheidungen. – Die Suche nach

„Gegenwärtig scheint die internationale Architekturdebatte von einer eigenartigen Unsicherheit gekennzeichnet. Alle formalen Richtungen der letzten Jahre haben sich durchgesetzt und damit zugleich erübrigt.“

(Arch+ website zum Interviewmarathon Documenta Kassel, www.archplus.de, 2007)

Am ehesten ließe sich eine partielle Fortsetzung der Postmoderne mit Bezug zu einigen CSR-Projekten herleiten, da mit dem Zeichen-Repertoire der Postmoderne gerade populäre Sehnsüchte anscheinend Befriedigung erfahren und dem „bürgerlichen“ Anspruch nach „dem Schönen“ nachgekommen wird. Ergänzt wird dies durch den Traditionsbezug der Postmoderne, der gerade hinsichtlich der Rückbettungsforderung gute argumentative Dienste zu leisten vermag. Der Wille, etwa das Berliner Stadtschloss zu rekonstruieren, kommt dieser Forderung nach „dem Schönen“ nach und verdeutlicht zudem, wo die Definitionsmacht liegt.²³ Weitere Rekonstruktionen und Zitatbauten schließen sich dem an, und auch die ECE versucht, diese Argumentation für ihre mit historischen Bauten in Symbiose stehenden Shoppingcenter zu nutzen. Selbst die Elbphilharmonie kann sich nicht von dem historischen Zitat lösen und nutzt als Akzeptanzstütze den Bezug zum integrierten Kaispeicher - als Sinnbild für den unternehmerischen Erfolg und die Produktivkraft der Stadt Hamburg (auch wenn dieser nur mehr als Fassade und Kulisse vergangener Hafenromantik bestehen bleibt). Der aufgesetzte Philharmonie-Körper übernimmt die Überleitung in einen zeitgenössischen Kontext. Die Elbphilharmonie ist folglich das Bild einer gebauten, gestaltungsdefinierenden Umsetzungsstrategie, in der CSR-Mittel einen mitbestimmenden Anteil haben.

Im Kontext der neuen Parameter für Architektur und Städtebau geht es also verstärkt darum, Planung nicht in erster Linie als Planung von Räumen, sondern auch als Prozessgestaltung zu verstehen, die auf die hybriden Akteurskonstellationen und deren komplexe funktionale Ansprüche reagiert – gerade auch im Bezug auf zunehmende Aspekte der CSR-Kommunikation.

Unterscheidungen ist vor allem in der Lebensstilforschung ein entscheidendes Moment, um die Vielfalt von Lebensstilen auch als Ausdruck subjektiver Präferenzen des gewollten Unterschieds beschreiben zu können“ (vgl. Schulze 1992)

²³ siehe: Zitat Alexander Otto/ Fallbeispiel Stiftung „Lebendige Stadt“:

„Der Wiederaufbau eines verlorengegangenen Stadtschlusses wie hier in Berlin muss genauso selbstverständlich möglich sein wie der spektakuläre Neubau eines Theaters oder Museums“, sagte Otto.“

vgl. Siegel, Klein 2006

Die nachfolgenden Abschnitte dieser Arbeit sollen deshalb zusammenfassend Wandlungsprozesse hinsichtlich Architektur und Stadtraum aufzeigen, die im Kontext von CSR-Aktivitäten und den Rahmenbedingungen der unternehmerischen Stadt beobachtet werden können. Im ersten Abschnitt wird beschrieben, in welcher Weise sich die Kommunikationsanforderungen und Motivationen gesellschaftlichen Engagements entwickelt und verändert haben und in Architektur und Städtebau umgesetzt wurden. Der zweite Teil befasst sich mit der Konstituierung von öffentlichen städtischen Räumen, die durch gesellschaftliches Engagement konstruiert oder beeinflusst werden. Der dritte Teil bezieht sich auf neue Formen der Partizipation, die sich aus der verstärkten staatlichen Forderung nach Engagement der Bürger und Unternehmen herausbildet und entsprechend verstärkt mit CSR in Verbindung steht.

7.1 Engagementwandel und die Funktion von Architektur und Stadtraum

Die vorgestellten Beispiele von CSR-Engagement im städtischen Raum zeigen, dass die unterstützten Projekte zu einem mehr oder minder hohen Anteil durch die Form des gesellschaftlichen Engagements der privaten Unterstützer (direkt oder indirekt) definiert werden. Dabei wird deutlich, dass mit dem gesellschaftlichen Engagement der Unternehmen die Projekte meist zusätzliche Kommunikationsaufgaben als funktionale Ergänzung erfüllen müssen. Architektur und Stadtraum werden so Teil der Unternehmenskommunikation bis hin zum Bestandteil von Marketingstrategien und (unternehmens-)politischer Instrumentalisierung. So versuchen die Initiatoren oder öffentlichen Akteure (etwa Kommunen) schon im Planungsvorfeld, Kompatibilität zu den Ansprüchen möglicher Unterstützer herzustellen und die gewünschten Kommunikationswerte anzubieten¹.

Dabei unterscheiden sich die Kommunikationsabsichten und Adressaten deutlich: Sie beziehen sich dabei etwa auf klassische Motive des Mäzenaten- und Stiftertums, sind Teil einer Cause Related Marketing Kampagne oder einer komplexen öffentlich-privaten Partnerschaft (PPP) und bedienen verschiedene Aspekte der Unternehmenskommunikation oder des Marketings.

Am Beispiel Elbphilharmonie wird diese Leistung u.a. durch die entsprechende Betitelung der Geldgeber als Mäzene und die kommerzielle Nutzbarkeit als Kommunikationsinstrument an einem neu entstehenden Wahrzeichen der Stadt Hamburg erfüllt.² In anderen Fällen wird den unterstützenden Unternehmen ein Recht auf Gestaltungsbestimmung oder -mitbestimmung gewährt bzw. der Raum für die eigene Nutzung überlassen. Das Beispiel Wolfsburg AG verdeutlicht dabei in charakteristischer Weise, inwieweit Hoheitsaufgaben öffentlicher Institutionen an private Organisationen übertragen werden können, die Regie der Produktion von Architektur und Stadt neuen Regeln unterworfen wird und die entsprechenden privatwirtschaftlichen Nutzbarkeiten und Darstellungsformen etabliert werden³.

Das neue Einflusspektrum, das die Unternehmen durch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gewinnen, stützt sich zum einen auf die Überlassung ehemals staatlicher Aktionsfelder, zum anderen auf neue zusätzliche Aufgaben. Basis bilden damit „Governance“ und „unternehmerische Stadt“ als Teil postmoderner Stadtpolitik.⁴ Zum anderen bezieht sich diese

¹ dies bedeutet nicht, dass zwangsläufig von den Unternehmen Einfluss auf Inhalte genommen wird – allein die Kompatibilität zu Unterstützerwünschen ist ein Definitionsmerkmal

² siehe Ehrenbürgerschaft im Fall des Mäzenatenehepaars Greve, Fallbeispiel Stiftung Elbphilharmonie

³ vgl. „Business Improvement Districts“

⁴ vgl. Häußermann, Läßle, Siebel 2008, S.276

Entwicklung ebenso auf fortschreitende (und auch dadurch ausgelöste) postmoderne Konsumbedingungen, die ihrerseits neue Kommunikationsformen erzeugen, welche wiederum durch CSR-Instrumente ermöglicht werden.

Dass mit „gesellschaftlichem Engagement“ spezielle Kommunikationsabsichten und -inhalte verfolgt werden und Ausdruck in der jeweiligen räumlichen Gestaltung finden, ist nicht neu, sondern hat sich vielmehr parallel zum gesellschaftlichen Wandel und Wechsel von Regierungsformen entwickelt. Gerade im (historischen) Kontext der wirtschaftlichen Entwicklung machen sich der Wandel und die Diversifizierung der Motive und Kommunikationszwecke bemerkbar. Gleichzeitig drücken Wohltätigkeit und soziales bzw. gesellschaftliches Engagement auch die Macht (und politische Gesinnung) der Akteure aus, produzieren Herrschaftssymbole und werden identitätsprägend für Architektur und Stadtraum. Der Wandel im Ausdruck des gesellschaftlichen Engagements soll nun anhand von drei zeitlichen Phasen verfolgt werden: der vorindustriellen Phase, der industriellen Phase und der nachindustriellen Phase. Maßgeblich geprägt werden diese Phasen durch die jeweils dominierenden Ansprüche nach jeweiliger Kommunikationsinstrumentalisierung.

7.1.1 Vorindustrielle Phase

Das später im CSR-Kontext verwendete Instrument der Stiftung begründet seine Tradition und Verwendung im Mittelalter. Wie schon die Herleitung des Wortes „stiften“ von „erbauen, gründen“ besagt,⁵ beziehen sich die ersten Stiftungen auf die Gründung von Ansiedlungen. Abgesehen von den frühen Stiftsgründungen, welche sowohl der Grenzkolonisation als auch der christlichen Missionierung (Klostergründungen etc.) dienten, zählen dazu auch die Gründungsstädte des Spätmittelalters oder nach den Türkenkriegen. Geldgeber, also Stifter waren die jeweiligen adeligen Landesherrn, die damit zum einen Nutzen für ihr Seelenheil erhofften, zum anderen aber ihre weltliche Macht und finanziellen Quellen erweiterten – etwa als Lehnsherren. Kirchliche und weltliche Machtausweitung sind im Feudalismus verbunden und somit ergänzende Motivation des Stiftens. Entsprechend bedienen sich weltliche und geistliche Macht einer gemeinsamen Symbolik, die etwa in der mittelalterlichen Architektur zum Ausdruck kommt. So sind Stifterfiguren als Auftraggeber und Finanziere seit frühchristlicher Zeit ein integriertes Element im Kirchenbau und werden in kirchlicher Kunst, an Fassaden und auf Innenraumgemälden abgebildet.⁶ Oft treten Stifterfiguren mit Miniaturen der Gebäu-

⁵ siehe Kluge 2002

⁶ Oft erscheinen die Stifter auf den Abbildungen in betender Haltung und sind im frühen Mittelalter meist sehr klein neben Christus und/oder den Heiligen dargestellt. Später, ab dem 15. Jahrhundert werden Stifterfiguren vermehrt auch in gleicher Größe zu den Heiligen dargestellt.

de als Attribut und Zeichen der Beteiligung am Bau auf. Ist die Funktion des Stifters zunächst dem Adel vorbehalten, treten später auch wohlhabende Bürger aus Handel und Handwerk als Stifterfiguren auf und können für ihr Seelenheil auf den kirchlichen Kunstwerken eintreten.

Neben der jenseitsbezogenen Seelenheilbitte und der Darstellung von weltlicher Macht hat das frühe Stiftungs- bzw. Stifterwesen die Funktion, die Erinnerung an die eigene Person zu erhalten - als Memoria und weltliches Andenken. Vor diesem Hintergrund entstanden so genannte Memorialstiftungen – auf diese Weise sollten Sünden getilgt werden und der Stifter weiterhin Teil der Gemeinschaft der Lebenden bleiben. Zu diesem Zweck und dem damit verbundenen Gebetswesen wurden Gaben, Almosen, Schenkungen oder dauerhafte Stiftungen wie etwa Hausklöster bedeutender Adelsfamilien geleistet und die Empfänger, oftmals Klöster, damit zum Gedenken verpflichtet.^{7 8} Diese frühen Formen des gesellschaftlichen Engagements sind folglich Bestandteil der damaligen Herrschaftsarchitektur, die sowohl weltliche Macht symbolisiert als auch ins Jenseits wirken soll.

Mit der Entwicklung eines wohlhabenden und Einfluss gewinnenden Bürgertums eignen sich entsprechend finanziell ausgestattete Bürger ebenfalls die Möglichkeiten an, für ihr Seelenheil zu sorgen – daneben suchen sie mit ihrem Engagement Nähe zu weltlichen und kirchlichen Entscheidungsträgern – als frühe Form des Lobbyismus. Ebenfalls religiös motiviert und aufgrund sichtbarer sozialer Probleme im Zuge zunehmender Verstädterungsprozesse⁹ wurden vermehrt mildtätige und wohltätige Einrichtungen gegründet (Witwen- und Waisenhäuser, Hospitäler, Wohnstätten etc) - Stadtentwicklung und Formen des „gesellschaftlichen Engagements“ standen somit schon damals in wichtigem Kausalzusammenhang. Eine der bekanntesten frühen bürgerlichen Einzelstiftungen war die Fuggerei in Augsburg. 1521 von Jakob Fugger als Wohnsiedlung für bedürftige Augsburger Bürger gestiftet, gilt die Fuggerei als älteste bestehende Sozialsiedlung.^{10 11} Jakob Fugger entstammte der gleichnamigen Augsburger Handelsfamilie, die eine der ersten frühkapitalistischen Unternehmen mit Bankgeschäften gründete und zum wichtigsten Geldgeber von Maximilian I. von Habsburg (dt. Kaiser ab 1508) wurde. So bildet ausgerechnet das als unmoralisch und unchristlich geltende Bankiers-

⁷ Die Stiftungen im Rahmen eines Memorialwesens bildeten häufig die wirtschaftliche Grundlage von klösterlichen Gemeinschaften. Die Nennung der Namen der Stifter während des Meßopfers (Memento) machte diese zu Teilnehmern an der Eucharistie.

⁸ vgl. Geuenich / Oexle 1994 oder Heinzle 1994, S. 297–323.

⁹ Unter dem Stichwort „Stadtluft macht frei“ waren seit dem 11. Jahrhundert viele ehemalige Leibeigene in die Städte gezogen und führten zu einer zunehmenden Verstädterung (meist in Nähe von Klöstern und Burgen).

¹⁰ vgl. Kluger 2006/ Scheller 2004

¹¹ Die Jahres(kalt)miete für eine Wohnung in der Fuggerei beträgt bis heute den nominellen Gegenwert eines Rheinischen Gulden (umgerechnet 0,88 Euro) sowie täglich drei Gebete für den Stifter und seine Familie.

geschäft die Basis für den wohltätigen Einsatz und das Engagement Fuggers, das im Bau der Fuggerei als „Stadt in der Stadt“ zum Ausdruck kommt.



Fuggerei in Augsburg

Fuggers Handeln und seine wirtschaftlichen Erfolge beruhen auch auf seiner in Italien erworbenen Ausbildung, die er in den bedeutenden Handelsstätten Rom, Venedig und Florenz erfuhr. Dabei lernte er die Medici kennen und wurde nicht nur von deren Handels- und Bankierswissen geprägt, sondern bildete sich auch im gesellschaftlichen Umgang und der Nutzung entsprechender Instrumente, um die Nähe und den Einfluss weltlicher und kirchlicher Mächte zu suchen und auf diese Weise geschäftliche Beziehungen aufzubauen. Durch die Medici wird ein weiteres Instrument gesellschaftlichen Engagements und seiner strategischen Instrumentalisierung etabliert – das Mäzenatentum¹².

Die Medici, die durch Textilhandel zu Reichtum gelangt waren und später ein modernes Bankwesen in Florenz schufen, prägten im 14. Jahrhundert den Begriff des Mäzenatentums. So wie später die Fugger durch die als unmoralisch geltenden Zinsgeschäfte motiviert wurden, widmeten die Medici einen Teil ihrer Gewinne wohltätigen Zwecken. Diese Unterstützung entsprang somit weniger rein wohltäterischen Absichten - vielmehr sollten ein schlechtes Gewissen und moralische Verfehlung in ein positives Ansehen umgekehrt werden. Die Medici nahmen mit der Unterstützung religiöser Projekte nicht nur Einfluss auf die Kirche, sie förderten damit auch das Verhältnis zu geistlichen wie weltlichen Entscheidungsträgern. Ihr Mäzenatentum im Bereich der Kunst, Architektur und Wissenschaften diente damit gleichfalls dazu, Plattformen für Kommunikation in „Entscheidungszirkeln“ zu entwickeln

¹² Mäzenatentum drückt sich als bürgerliches Instrument dadurch aus, dass offen oder anonym Kunst, Kultur, Wissenschaft oder soziale Projekte unterstützt werden. Gegenleistungen wie beim Sponsoring werden dabei nicht festgelegt oder eingefordert. Mäzene nutzen ihr „gesellschaftliches Engagement“ eher, um gezielt die öffentliche Meinung zu beeinflussen, politische Rahmenbedingungen zu gestalten und nach eigenen Vorstellungen zu lenken.

und eigene Interessen umzusetzen – später wird dieses Vorgehen als Lobbyismus bezeichnet und professionalisiert.

Selbst die Ausgaben für einen ihrer Paläste wurden der Wohltätigkeit zugeschrieben, denn der prunkvolle Bau steigerte ihrer Meinung nach das Prestige von Florenz – war somit Teil der Stadtförderung und Ästhetisierung des Ortes. Gleichzeitig wurden damit aber auch die Zeichen feudalen Herrschaftsanspruchs ins Bürgerliche übernommen. Konsequenz des Mäzenatentums der Medici wie anderer norditalienischer Kaufleute und Bankiers war, dass sich Florenz, Venedig, Mailand, Genua bis hin zu Rom zu kulturellen und wirtschaftlichen Metropolen entwickelten und das Zeitalter der Renaissance begründeten. Die größten und bekanntesten Leistungen dieser Entwicklung wurden mit den Mitteln der Medici in Kunst und Architektur vollbracht.¹³ So waren die Medici etwa Auftraggeber und Förderer von Brunelleschi, Michelangelo oder Leonardo da Vinci.

Später, während der Aufklärung, ist es zunehmend das aufstrebende Bürgertum, das sich durch die Förderung von Kunst, Kultur und Wissenschaft Vorteile erschließt und Machtpositionen gegenüber dem Adel auszubauen versucht, andererseits aber auch Freiheiten und Selbstbestimmung anstrebt, um den Weg zur Demokratie zu eröffnen und sich vom Absolutismus zu befreien. Neben Stiftungen werden das Mäzenatentum und Spenden von aufgeklärten Bürgern genutzt, um technische Innovationen und naturwissenschaftliche Erkenntnisse wirtschaftlich lukrativ zu erschließen – auch die Freimaurerei bezieht einen Großteil ihrer Werte aus der Philosophie der Aufklärung und setzt Förderungsprozesse als gesellschaftliches Engagement um.

Die glaubensorientierte und moralische Motivation bleibt zwar bestehen, wandelt sich jedoch auch in moderne humanistisch aufgeklärte Orientierungen bzw. wird durch sie ergänzt. Das vom wirtschaftlich erfolgreichen Bürgertum freigesetzte „gesellschaftliche Engagement“ ist folglich auch eine Triebkraft und wegführende Ressource der Aufklärung, um das Wissen und den Intellekt der Bürger zu fördern.

Die Architektur der Aufklärung wurde (besonders in den Städten) durch das Handeln der bürgerlichen Finanziere geprägt – neue Gebäude entstehen zum Zweck der bürgerlich-politischen Kommunikation und Repräsentanz, für Wissenschaft und Kunst, öffentlicher Raum wird durch Interessengruppen des Bürgertums gestaltet (beispielsweise durch Gründung von Stadtverschönerungsvereinen). Sichtbar wird dies etwa mit dem Bau von Landschaftsgärten, die eine Gegenposition zur barocken, vom Absolutismus geprägten Gartengestaltung darstellen.

¹³ später wird aus dem Mäzenatentum das Sponsoring entwickelt (vgl. Behnke 1988)

Im Geist der Aufklärung entsteht beispielsweise 1815 in Frankfurt die Stiftung Städelches Kunstinstitut durch den Bankier und Mäzen Johann Friedrich Städel¹⁴. Bereits 1793 plante Städel eine Kunststiftung, zu diesem Zeitpunkt wurde auch der Louvre in Paris für die Öffentlichkeit zugänglich gemacht. In dem 1815 verfassten Testament wurde dann eine Stiftung festgelegt, die Errichtung einer öffentlichen Kunstsammlung aus der Privatsammlung - das Städelche Kunstinstitut -, sowie die Gründung einer Kunsthochschule¹⁵ die Städelschule, erwirkte. Es war die erste bürgerliche Gründung dieser Art.



Städel in Frankfurt am Main

Das „gesellschaftliche Engagement“ der Aufklärung löst sich folglich von absolutistischer Abhängigkeit und verlässt die Position der Koproduktion absolutistischer Herrschaftsarchitektur und Symbole. Durch die zunehmende wirtschaftliche Handlungsfreiheit des Bürgertums verändert sich der Bedarf an Kommunikationsformen, wie sie die Medici durch Mäzenatentum zu absolutistischer Herrschaft und Kirche aufbauten. Mit Ausweitung des Protestantismus löst sich auch die religiöse Motivation: Die bisherige Konzentration auf das Jenseits und ein Leben nach dem Tod wandelt sich in eine starke Diesseitsbezogenheit. Das moderne und aufgeklärte „gesellschaftliche Engagement“ und die daraus entstehenden Produktionen (von Architektur und Stadtraum) werden öffentlicher, der Kommunikationsfokus erweitert sich.

¹⁴ geb. 1. November 1728 in Frankfurt am Main; gest. 2. Dezember 1816

¹⁵ an der ohne Unterschied von Geschlecht und Religion unentgeltlich unterrichtet werden sollte. Heute ist die Städelschule staatliche Kunsthochschule.

7.1.2 Industrielle Phase

Mit zunehmendem Interesse an den Wissenschaften und der Welt, der Förderung von Forschung und Bildung wird mit der Aufklärung der Weg für die „industrielle Revolution“ geebnet. Technischer Fortschritt wird in der industriellen Entwicklung zunächst in England, dann in Europa umgesetzt, führt zur Landflucht und damit zur massiv einsetzenden Urbanisierung. Mit dem beschleunigten Städtewachstum und dem Herausbilden der neuen Arbeiterklasse sind die meisten bisherigen Stadtstrukturen überfordert.

„Über die Qualität dieses Urbanisierungsprozesses darf man sich im Nachhinein keine Illusion machen: „Der Industrialismus, die größte schöpferische Kraft des 19. Jahrhunderts, schuf die unwürdigste städtische Umwelt, welche man bis dahin gekannt hatte“ (Mumford 1979:520)“ (Läpple in Jahrbuch Stadtregion 2003, S.67)

Schlechte hygienische Bedingungen und Wohnverhältnisse, Wohnungsmangel und Mietpreiswucher prägen das Leben in den Städten ab der 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts. Missstände in der Fabrikarbeit wie kaum oder nicht vorhandener Arbeitsschutz, Frauen- und Kinderarbeit sind die Faktoren einer sozialen Krise der Frühindustrialisierung und Ursache einsetzender Konflikte. Zugleich wandeln sich die gesellschaftlichengesellschaftlichen Strukturen; die allmähliche Auflösung traditioneller sozialer Gemeinschaften wie der Großfamilie oder die Bindung an den Grundherrn zerreißt auch die traditionell eng verflochtenen sozialen Netze. Die Kernprobleme dieser Entwicklung, Pauperismus und Existenzunsicherheit, bündeln sich schließlich unter dem Begriff der „sozialen Frage“, die sich auch zum Hauptthema des „gesellschaftlichen Engagements“ der Unternehmen in der industriellen Gesellschaft entwickelt.¹⁶

„Francois Ewald zeigt in 'Der Vorsorgestaat', wie sich im späten 19. Jahrhundert anhand der Problematisierung des modernen Unfalls (modern im Sinne, dass ihm mit der Industrialisierung eine neue Bedeutung zukam) ein Verständnis von Risiko entwickelte, das unabhängig von natürlichen oder individuellen Faktoren als ein gesellschaftliches Produkt, als soziales Übel (Ewald 1993,20) wahrgenommen wurde. Als ein solches ist es nicht individuell zu lösen, sondern ebenfalls nur gesellschaftlich durch die Verteilung von Risiko mittels der Techniken der Versicherung, deren zentrale Wissensformen Stochastik und Statistik sind. [] Das System der Versicherungen löst das Problem der Verantwortung, die

¹⁶ vgl. Castel 2000

System der Versicherungen löst das Problem der Verantwortung, die zwischen Recht und Moral eingeklemmt waren. Es setzt an die Stelle eines rechtlichen oder moralischen Anspruchs zwischen Individuen ein umfassendes und klassenübergreifendes soziales Band (Lemke 1997, 212)“

(Michel 2007, S.12-13)

Folglich werden Lösungsansätze entwickelt, um die mit der raschen Industrialisierung und fortschreitender Urbanisierung entstandenen Probleme des Manchesterkapitalismus zu beheben. Dazu bilden sich auf der einen Seite verschiedene gesellschaftliche und politische Organisationen und Parteien: Genossenschafts- und Arbeiterbewegungen oder kirchliche Organisationen, die auf den Grundsätzen der christlichen Soziallehre aufbauen (etwa die Caritas), Gewerkschaften und neue politische Parteien. Diese Bewegungen sind die Vorboten der entstehenden Sozialstaaten mit Sozialgesetzgebung und einer europäischen Wohlfahrtspolitik mit Versorgungs- und Absicherungssystemen, die über die Grundversorgung hinausgehen.¹⁷ Gleichzeitig wird dem erkannten Mangel an Risikoabsicherung zunehmend mit der Gründung von Versicherungsgesellschaften begegnet.

„Die Zahl der Arbeitsunfälle und die Auslieferung der Individuen an die Gesetze des Marktes führen im Lauf des Jahrhunderts dazu, dass die moderne Gesellschaft sich neu organisiert: als 'eine umfassende Versicherung gegen die Risiken, die sie durch ihre eigene Entwicklung verursacht'. Der Übergang zur Versicherungsgesellschaft dient dem Ziel einer Sozialisierung des zivil- und strafrechtlichen Verantwortungsprinzips, dessen Basis nicht mehr die Sanktionierung schuldhaften Handelns, sondern die Umverteilung individueller Schäden und Nachteile bildet.“

(Heidbrink 2007, S. 159)

Auf der anderen Seite entwickeln die schnell gewachsenen Industrien und Unternehmen selbst Lösungsansätze, um die soziale Situation zu verbessern - aber auch, um die eigene Produktivität und Kontrolle der Arbeiter nicht zu verlieren. So zahlte beispielsweise Henry Ford den Arbeitern in seinen Automobilwerken einen vergleichsweise hohen Lohn nebst Gewinnbeteiligung und führte 1913 einen damals ungewöhnlichen 8-Stunden Arbeitstag ein. Das Motiv Fords war jedoch weniger die Verbesserung der sozialen Lage der Arbeiter - vielmehr sollte

¹⁷ vgl. Ewald 1993, S.11

so genügend Kaufkraft geschaffen werden, um die eigenen Produkte absetzen zu können. Zudem verhinderte Ford lange die Gründung von Gewerkschaften in seinen Werken.¹⁸

„Die technisch mögliche Massenproduktion wirft das Problem auf, dass Konsum mit der Produktion nicht mithalten kann. Die Lösung dieses Problems schien die Erschließung neuer KonsumentenInnengruppen, den LohnarbeiterInnen. Lohnanstiege für ArbeiterInnen führten durch höheren Konsum zu massiven Produktivitätszuwachsen, so dass der Lohnanteil sich kaum negativ zu Lasten des Kapitals veränderte (Leborgne/ Lipietz 1994 in Noller u.a. Stadt-welt, 97)“

(Michel 2007, S.14)

Auch in Europa schufen zunehmend Unternehmen eigenständig verbesserte Arbeitsbedingungen, etablierten Mitarbeiterfürsorge und führten eigene Sozialprogramme ein. Dies war praktisch der Ursprung von Maßnahmen, die heute als nachhaltige Personalentwicklung bezeichnet werden. Baulich manifestiert sich diese Entwicklung des „gesellschaftlichen Engagements“ der Unternehmen (das sich hier vor allem auf Mitarbeiter bezog) vor allem in der Schaffung von ausreichendem und qualitativ befriedigendem Wohnraum. Manche der Unternehmen, die in größerem Umfang Lohnarbeiter beschäftigten, suchten deren Lage zu verbessern, indem sie ihnen günstige Wohnungen stellten und damit den Werkswohnungsbau begründeten, der ab ca. 1850 mit dem Bau von Arbeitersiedlungen begann. Hauptmotiv war dabei die Anwerbung möglichst vieler und qualifizierter Arbeiter, denn aufgrund der schnellen Wirtschaftsentwicklung mangelte es bald an Arbeitskräften. Zudem wurden solche Maßnahmen durch staatliche Förderprogramme unterstützt. Um 1900 lag die jährlichen Fluktuationsrate von Zechenbelegschaften bei bis zu 120 Prozent. Bei den Bewohnern von Werkssiedlungen lag die Fluktuation hingegen bei nur 7,5 Prozent.¹⁹ Weil Mietvertrag und Arbeitsvertrag verbunden waren, bedeutete der Verlust des Arbeitsplatzes gleichzeitig den Wohnungsverlust. Damit wurde zugleich die Abwerbung durch andere Unternehmen erschwert, da die Unternehmer ihre Investitionen in die kostenintensive Ausbildung der Arbeitskräfte schützen wollten.

Das Engagement im Wohnungsbau muss somit hinsichtlich der sozialen Verantwortung differenziert betrachtet werden und zeigt das Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Notwendigkeit und gesellschaftlichem Engagement – aber auch die Wirkung als Stabilitätsfaktor.

¹⁸ Henry Ford gründete 1936 mit seinem Sohn Edsel die Ford-Stiftung in Michigan, um das Gemeinwohl der Menschen zu fördern. Das Vermögen der zuerst nur lokal orientierten Stiftung wuchs und hatte bis 1950 ihr Tätigkeitsfeld auch auf nationale und internationale Projekte ausgeweitet.

Eines der ersten Projekte des Werkwohnungsbaus in Deutschland realisierte die Krupp AG in Essen, die bereits um 1860 wegen der herrschenden Wohnungsknappheit die ersten Wohnungen, zunächst für höhere Mitarbeiter, zu bauen begann - die so genannten „Meisterwohnungen“ (1861/62).²⁰ Kurz darauf veranlasste der Firmenchef Alfred Krupp (und später sein Sohn Friedrich Alfred Krupp) wegen der zunehmenden Wohnungsnot in Essen ausgedehnte Wohnbauprojekte für die breite Arbeiterschicht (Arbeiterkolonien genannt). Auch bei Krupp war zunächst das maßgebliche Motiv seines Engagements, die Loyalität der Arbeiter zu sichern, Streiks zu verhindern und letztlich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz herzustellen. Die bekannteste Werkwohnungsanlage entstand jedoch nach Friedrich Alfred Krupps Tod, durch die 1906 von Margarethe Krupp gegründete „Stiftung für Wohnungsfürsorge für minderbemittelte Klassen“. Die seit 1906 entstandene Siedlung Margarethenhöhe in Essen wird oft als erste Umsetzung des Gartenstadtkonzeptes (Ebenezer Howard, 1898) in Deutschland genannt.²¹ Sie ist dies jedoch nur hinsichtlich der Bauweise - ein Genossenschaftskonzept, wie bei anderen Gartenstädten umgesetzt und für die Bewegung elementar, kommt hier nicht zum Tragen.^{22 23}



Krupp-Gartenstadt, Margharetenhöhe

¹⁹vgl. Dege 1983, S. 48

²⁰ vgl. Kiess 1990, S. 374

²¹ Die erste Gartenstadt entstand ab 1903 in Letchworth/GB unter der Leitung von B. Parker und R. Unwin

²² Die Margarethenhöhe ist keine reine Krupp-Werkssiedlung, ca. 48% waren Krupp-Werkstätige, die übrigen waren Angestellte, Beamte und Selbstständige

²³ Bemerkung: Das Vermögen der Krupp GmbH ging 1967 auf die gemeinnützige Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung über und finanziert heute zahlreiche kulturelle, künstlerische und sportliche Projekte. Aus Dividendeneinnahmen aus den ThyssenKrupp-Aktien erhielt die Stiftung im Januar 2008 Zuflüsse von ca. 168 Mio. €. Am 24. August 2006 gab die Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung bekannt, dass sie den Neubau des Museum Folkwang mit 55 Mio. € unterstützen werde. Das Gebäude soll rechtzeitig zur Veranstaltung Europäische Kulturhauptstadt 2010 - Essen für das Ruhrgebiet fertig gestellt sein.

In den folgenden Jahren werden zahlreiche weitere Gartenstädte in Deutschland gebaut, meist mit genossenschaftlicher Organisation oder zumindest am Gartenstadtkonzept orientiert. Darunter sind einige Siedlungen, die als Werkssiedlungen geplant und von Unternehmen für ihre Arbeiter errichtet werden – sie haben nur Gartenstadtcharakter, sind jedoch nicht genossenschaftlich organisiert (z.B. 1907 Werkssiedlung der Ilse Bergbau AG – Gartenstadt Marga in Senftenberg). Zu beachten ist, dass das Konzept eines „Genossenschaftssozialisten“ (E. Howard) lediglich in seiner Bauform, aber ohne wirkliche sozialreformerische Absicht (wichtig war die Mitbestimmung der Bewohner und lebenslanges Mietrecht) von den Unternehmen umgesetzt wurde. Die Gartenstadt ist eine eigenständige Stadt mit naher Anbindung an eine „Zentralstadt“, wird in ihrer architektonischen Ausdrucksform als „romantisch“ beschrieben und ist als Gegenpol zu den Arbeitsstätten konzipiert. Die Gartenstadtbewegung propagierte damit ein Leben im Grünen, also Siedlungen mit Gärten zur Selbstversorgung, Parks und kleiner Industrie, Einfamilienhäuser mit Garten.

Kurze Zeit nach der Realisierung von Howards Konzepten werden jedoch bereits Werkssiedlungen mit modernistischen Ansatz geplant, wobei sich das Wohnen gestalterisch an den Prozessen der Arbeit orientieren sollte. Der Berliner Architekt Peter Behrens richtet um 1910 sein Konzept darauf aus, eine neue Form industrieller Kunst zu entwickeln, die neben den Industrieprodukten auch die Fabrikgebäude und die Arbeitersiedlungen umfassen sollte.

„Diese Achsialität des Fließbandes, der Kranbahn, des Transportweges, kurz der materiellen Bedingungen der Arbeitsökonomie und der Produktionsrationalität, sollte in der Kunstform purer geometrischer Ordnung als deren sichtbare Analogie das kleinste Gerät, die Fabriken und die Wohnungen umfassen.“

(Buddensieg, Rogge, 1993, S. 70)

Behrens versucht, diese Idee in seinen Wohnbauprojekten für die AEG umzusetzen – das Arbeitersiedlungsprojekt der AEG in Hennigsdorf bei Berlin entsteht ab 1910 und stellt damit eine Basis der frühen Architektur der Moderne dar.

Der zu dieser Zeit für einige Monate bei Behrens arbeitende junge Le Corbusier findet hier Grundlagen für sein späteres Schaffen:

„Er baut die umfangreichen Arbeiterkolonien, in denen das Volk der 150.000 Seelen, das von der AEG Brot erhofft, Unterkunft finden soll. Behrens ist der kraftvolle, abgründige, ernste

Genius, zutiefst erfasst von einem Drang nach Beherrschung; wie geschaffen für diese Aufgabe und diese Zeit; kongenial dem Geiste des heutigen Deutschland. ²⁴

Die Architektur der Moderne wird von da an formprägend für industrielle Anlagen und Wohnungsbau, der bisher als Kontrast zum Industriebau gestaltet wurde und sich nun mit neu entwickelter Zeilenbauweise in das Bild der Städte einschreibt. Neben dem fortschreitenden Werkwohnungsbau werden zunehmend Wohnungsbaugesellschaften und -genossenschaften gegründet – der sich entwickelnde Sozialstaat übernimmt zunehmend den sozialen Wohnbau verstärkt, die Unternehmen ziehen sich aus dieser Tätigkeit allmählich zurück.

Werkwohnungsbau findet auch in Wolfsburg statt, wo das Volkswagenwerk eine eigene Wohnbaugesellschaft gründet. Gerade hier galt es, Arbeitskräfte auch durch die Standortqualität zu überzeugen, an diesen Ort zu ziehen. Daneben wurde, wie bereits beschrieben, die Stadt im Zuge der „Erstausrüstung“ mit Einrichtungen der gesellschaftlichen Infrastruktur von VW unterstützt und ausgebaut. Die daran geknüpften Bedingungen zeigten den Einfluss, den das Werk ausübte, um die Loyalität der Mitarbeiter zu sichern (beispielsweise durch Einflussnahme auf das Theaterprogramm: „Brecht-Verbot“).

Das Engagement der Unternehmen in der Industriegesellschaft bezieht sich vor allem auf die Arbeitskräfte bzw. deren Anwerbung, als Form der Mitarbeiterkommunikation und Symbol der Unternehmenszugehörigkeit. Als Hauptziel gilt deshalb die Aufrechterhaltung der Arbeitsleistung im Fordismus.

Mit der industriellen Entwicklung und dem starken Unternehmenswachstum geht die Weiterführung und Ausweitung von philanthropisch orientierten Stiftungsgründungen einher (auch das Memoriam (mit religiöser Motivation), die Erinnerung für die Nachwelt, spielt weiterhin eine Rolle), die sich durch ihre Fördertätigkeit in Stadtentwicklungsprozesse einschreiben.²⁵ So verhilft zu Beginn des 20. Jahrhunderts insbesondere die Förderung der Kultur den Städten zu einer neuen, bürgerlich geprägten Identität. Das zeigt sich besonders in der noch jungen deutschen Hauptstadt Berlin und beeinflusst auch das Wachstum der Stadt, intensiviert insbe-

²⁴ Von der Kunstschule in La Chaux-de-Fonds wurde Le Corbusier, der zu diesem Zeitpunkt noch den Namen Eduoard Jeanneret führte, nach Deutschland geschickt, um sich über das Niveau des deutschen Kunstgewerbes kundig zu machen. Das Zitat entstammt seinem Bericht „Etude sur le Movement d’Art Décoratif en Allemagne“. Ausst. Kat., Peter Behrens (1868-1940), Gedenkschrift mit Katalog aus Anlaß der Ausstellung, Pfalzgalerie Kaiserslautern, Karl-Ernst-Osthaus-Museum Hagen, Akademie der Künste, Berlin, Darmstadt, Wien 1966/67, S. 21 ff. -> aus Dissertation: Peter Behrens’ Wohnungsbaukonzepte 1910-1920 – Regine Broch

²⁵ eine frühe und heute noch sehr große, fördernde Stiftung dieser Zeit ist beispielsweise die 1889 gegründete Carl Zeiss Stiftung aus Jena, die alleinige Eigentümerin der Unternehmen Carl Zeiss AG und Schott AG

sondere durch das Mäzenatentum. In dieser Zeit entsteht auch das moderne Museumswesen, das von Wilhelm von Bode entscheidend geprägt wird.²⁶

Während es in Deutschland und anderen europäischen Staaten zur Herausbildung des Sozial- bzw. Wohlfahrtsstaates kommt, der die grundlegenden sozialen und kulturellen Bedürfnisse erfüllen soll, wird in den USA das „gesellschaftliche Engagement“ der Unternehmen und philanthropisches Handeln zur wichtigsten Form sozialer Sicherung und kultureller Förderung. In den USA muss die Bearbeitung der „Sozialen Frage“ deshalb durchaus als CSR-Beginn gedeutet werden (bis auf den „New Deal“ hält sich der Staat in Sozialangelegenheiten im Vergleich zu europäischen Systemen zurück – es gilt die Marktwirtschaft statt sozialer Marktwirtschaft). Die Rolle amerikanischer Unternehmen bei gesellschaftlichen Leistungen und in der gesellschaftlichen Fürsorge zeigt auch die frühe Entwicklung der „Corporate Social Responsibility“ als Instrument der Unternehmenskommunikation und ihren strategischen Einsatz. In den USA werden deshalb bereits früh Produkte durch die Sponsoringtätigkeiten²⁷ der Hersteller über den Gebrauchswert hinaus mit „emotionalen“ oder „kulturellen“ Werten besetzt und beworben – womit sich auch schon der Wandel vom modernen zum postmodernen Konsumverhalten abzeichnet.

7.1.3 Postindustrielle Phase

Ziele in der vorindustriellen und industriellen Gesellschaft das „gesellschaftliche Engagement“ von Unternehmen vor allem auf das persönliche Wohl eines Unternehmers (moralische und ethische Reputation, Memoriam) sowie der Sicherung bzw. Förderung der Wirtschaftsfaktoren (Lobbyismus, Mitarbeiterfürsorge, technischer Fortschritt), weitet sich in der postindustriellen Gesellschaft das Spektrum auf den Konsum bzw. den Konsumenten aus und wird zum Produkt- und Markenkennzeichen - die bis dahin entwickelten Handlungsfelder bleiben jedoch weiterhin parallel bestehen, was auch aus den behandelten Fallbeispielen hervorgeht (siehe ECE – Stiftung Lebendige Stadt / Ehepaar Greve – als Mäzene der Elbphilharmonie).

Die Produktionsbedingungen der modernen europäischen Industriegesellschaft sind gekennzeichnet durch fordistische Arbeitsprozesse (etwa Fließbandarbeit), tariflich festgesetzte Löhne, Vollbeschäftigung und gute Sozialleistungen. Die Produkte sind weitestgehend standardisiert und durch einen klaren Gebrauchswert definiert – einheitliche Konsumgüter und Muster finden ihre Entsprechung in homogenen Lebensstilen, die durch die Trennung von Arbeits-

²⁶ vgl. Braun, Braun, 1993, S63

²⁷ gerade das Sport sponsoring etabliert sich schon früh in den USA

und Lebenswelt geprägt sind. Das Beispiel Wolfsburg/ Volkswagen zeigt exemplarisch diese homogene Ordnung – die Fertigung des optionsbegrenzten Massenproduktes VW Käfer repräsentiert diese Zeit. Auch andere gesellschaftliche Abläufe fügen sich in das homogene Muster wenig differenzierter Lebensmodelle ein – etwa das moderne Reiseverhalten, das sich als organisierter Massentourismus in Form der Pauschalreise etabliert.²⁸

Die allmähliche Ablösung der fordistischen Produktionssysteme und der Eintritt in das Zeitalter der Globalisierung markieren den Wandel in eine postindustrielle Gesellschaft. Rationalisierung, Flexibilisierung, globaler Wettbewerb und Konkurrenz, Informationstechnologien bilden neue Grundlagen und führen zu einer zunehmenden Dominanz von Dienstleistungsberufen. Damit verbunden ist eine weit reichende Auflösung der homogenen gesellschaftlichen Strukturen hin zu einer Heterogenität, die sich auch im Arbeits- und Lebensumfeld zeigt. An die Stelle der fordistischen Massenproduktion mit ihren standardisierten Modellen tritt eine komplexe, oft global vernetzte Herstellungssystematik und ein großer Variantenreichtum der Produkte, innerhalb der Produktionsprozesse steigt der Anteil an immaterieller Arbeit. Gleichzeitig differenzieren sich die Lebensstile aus – Individualität tritt an die Stelle von Konformität. So entwickelt sich etwa auch das Reiseverhalten, beeinflusst durch Flexibilisierung und höhere Freizeitverfügbarkeit, vom Massentourismus der Moderne hin zum postmodernen Individualtourismus²⁹. Daneben verschwimmen die Grenzen von Arbeits- und Lebensbereich – Begriffe wie „worklifestyle“ und „fun-jobbing“ werden kreiert, beschrieben wird eine neue Erlebnisgesellschaft.³⁰

Exemplarisch für diesen Wandel kann das Unternehmen Preussag AG gelten, das seine Wurzeln im Bergbau und Hüttenwesen hatte und sich über einen Mischkonzern zum Logistik- und Reisedienstleister entwickelte. 2002 wurde die Preussag AG in die TUI AG umgewandelt, dem derzeit größten Touristikunternehmen Europas – die ursprünglichen industriellen Unternehmensteile (aus der Stahlerzeugung und -verarbeitung) wurden inzwischen sämtlich veräußert.

Dieser Paradigmenwechsel wurde in dieser Arbeit auch anhand der Entwicklungsgeschichte Wolfsburgs geschildert: Beschrieben wurde die Orientierung der Volkswagen AG auf eine erlebnis- und emotionsbezogene Vermarktung von Standort und Produkten. Im paradigmatischen Wandel der ökonomischen Prozesse der Volkswagen AG wird die Überlagerung und Ablösung des postmodernen bzw. postfordistischen Konsums durch ein modernes Konsumverhalten deutlich.

²⁸ vgl. MacCannell 2001, Judd 1999

²⁹ vgl. Baumann 1997

³⁰ vgl. Schulze 2005

Kennzeichnend für den postmodernen Konsum ist, dass neben dem Gebrauchswert eines Produktes (oder einer Dienstleistung) zusätzliche immaterielle Eigenschaften daran gekoppelt werden und eine „Marke“ definieren. Unter dem Motto „You are what you buy“ sind Marken zu einem Teil der eigenen Identitätsbildung geworden und versorgen den „Existenzbastler“ mit den notwendigen Attributen zur Positionierung und Integration in der Gesellschaft.³¹ Entsprechend wird eine Dematerialisierung und Emotionalisierung des Konsums wahrgenommen – der Kunde erwirbt nicht mehr rein materielle Güter, sondern Themen, Kulte, moralische und ethische Werte und Erlebnisse³².

„Almost all aspects of life have been aestheticized. This means that visual consumption can occur in many different contexts, shopping, eating and drinking, sport, leisure, education, culture and so on.”

(Lash & Urry, 1994)

Diese Entwicklung zeigt sich auch im bereits beschriebenen Wirken der VW AG am Standort Wolfsburg sowie in der Marketing- bzw. Brandingstrategie des Konzerns: Die Fokussierung auf Erlebniswerte gilt sowohl dem Standort als auch dem Produkt – das Erlebnis wird im Sinne des Unternehmens funktionalisiert. Marken und die dazugehörigen Produkte werden folglich in der Postmoderne zum Ausdrucksmittel der konsumierenden Gesellschaft, sie befördern Distanzierung oder aber Integration in Gruppen und sind Kennzeichen von Szenen (etwa „Brand-Communities“). Lebens- und Arbeitswelt werden unter den Begriff des Lifestyle gestellt, der amerikanische Soziologe Mike Featherstone beschreibt dieses Phänomen als eine „Ästhetisierung des Alltags“³³.

„The term 'life-style' is currently in vogue [...] within contemporary consumer culture it connotes individuality, self-expression, and a stylistic self-consciousness. One's body, clothes, speech, leisure pastimes, eating and drinking preferences, home, car, choice of holiday, etc. are to be regarded as indicators of the individuality of taste and sense of style of the owner/consumer. In contrast to the designation of the 1950s as an era of grey conformism, a time of mass consumption, changes in production techniques, market segregation, and consumer demand for the wider range of products, are often regarded as making possible greater choice [...] we are moving towards a society without fixed status groups in which the adoption of

³¹ vgl. Hitzler in Beck 1994

³² vgl. Bosshart 1997

³³ vgl. Featherstone 1991/2007

styles of life (manifest in choice of clothes, leisure activities, consumer goods, bodily disposition) which are fixed to specific groups have been surpassed.

(Featherstone 2007, S. 81)

Marken dienen der Befriedigung immaterieller Bedürfnisse und dem Erlangen von Authentizität und Identität. Die „Ökonomie der Symbole“³⁴ gilt aber nicht nur auf der Produktebene, sondern auch für die Unternehmen selbst. Emotionale Konnotationen werden für den Aufbau von „Corporate Identity“, „Unternehmenskultur“ und „Markenidentität“ genutzt. Unternehmen symbolisieren somit in der postfordistischen Gesellschaft verstärkt „Lebens- und Geisteshaltungen“: Benetton steht für Toleranz, Antirassismus und soziale Gerechtigkeit; Disney für Mickey Mouse, glückliche Familienwelt und Sicherheit, Body Shop für Ökologie und Natürlichkeit usw.³⁵ (- Marken Philosophie und Brand-History werden zum elementaren Ausdruck von Produkten). Naomi Klein nimmt sich in ihrem Buch „No Logo“ dieser Brandingstrategien kritisch an und beschreibt die Methoden und Umsetzungsstrategien solcher Trends von globalen Playern im Kampf um ihre Kunden:

„The products that will flourish in the future will be the ones not presented as commodities but as concepts: the brand as experience as lifestyle.“

(Naomi Klein, 2001)

Logisch erscheint deshalb nur, dass angesichts eines entsprechend veränderten Konsumverhaltens³⁶ neue (emotionale) Brandingstrategien entstehen³⁷. Die klassische Werbung (vormals Reklame) versagt inzwischen zunehmend – ein Grund dafür ist die Sättigung des Marktes, die durch die alltägliche Präsenz der Werbung Informationsüberfluss hervorruft und durch ihre teils dominanten Appelle auch Reaktanz erzeugt.

„Die Werbetreibenden reagieren auf diese Situation und die zugleich auftretenden Probleme der Zielgruppendifferenzierung und dramaturgischen Zielgruppenansprache mit neuartigen Werbungsformen. Sie sollen strategischen Einfluß auf Konsumenten zurückgewinnen oder noch vorhandenen steigern. (...) In ihren erneuerten und in ihren neuen Formen dringt die Werbung stärker, differenzierter und subtiler als früher in die Lebens- bzw. Erlebenswelt ihrer Rezipienten ein. Deren alltägliche Umwelt wird immer öfter nicht nur von Werbung durchdrungen, sondern regelrecht zum ‚Rahmenprogramm‘ von Werbung.“

(Gebhardt, Hitzler 2000, S.61)

³⁴ vgl. Zukin 1993, Lash & Urry 1994

³⁵ vgl. VW-Fallbeispiel

³⁶ für ausführliche Beschreibung postmodernen Konsumverhaltens siehe: Featherstone 2001/07, Pattersons 2006

Die neuen Marketingstrategien suchen ständig neue Möglichkeiten, um Identität und Akzeptanz für die jeweilige Marke zu generieren. Die Übernahme von „gesellschaftlicher Verantwortung“ und ein gesellschaftliches Engagement der Unternehmen sind deshalb schlüssige Maßnahmen, um für Unternehmen und Marke die gewünschten Attribute zu erlangen und den „ethisch-moralischen Konsum“³⁸ zu befriedigen. Dabei muss das Marketing stets neue Wege erschließen und folgt der Devise: *„Der postmoderne Konsum ist nie zu befriedigen, weil er immer enttäuscht wird, denn das Unterscheidungsbegehren ist grenzenlos und verlangt immer weiter nach dem Konsum von Unterscheidungen.“*

(Moebius / Peter 2004, S. 337)

CSR wird deshalb eingesetzt, um das Vertrauen des Kunden zu gewinnen. Das gewählte „gesellschaftliche Engagement“ wird zum Bestandteil einer Markenidentität und für das Gegenüber, den Kunden, zum Lebensstilattribut.

Während vor einigen Jahren die „Erlebnisgesellschaft“ das dominante Thema der Konsumsoziologie bzw.-forschung war und das Marketing einem Erlebnisfunktionalismus folgte, ist inzwischen eine nächste, darauf aufbauende Stufe eingetreten: der moralisch-ethisch motivierte Konsum. In dieser Form der Konsumorientierung treten Moral und Ethik als Konsumbeschleuniger und Modeattribut auf und ermöglichen dem Konsumenten über den Erwerb entsprechend konnotierter Produkte einen persönlichen Ausdruck (sozusagen „über den Konsum zum besseren Menschen“).³⁹

"Es findet eine Moralisierung der Märkte statt", sagt der Kulturwissenschaftler Nico Stehr. (...) „Die Konsumenten verändern sich. Sie denken nicht mehr nur ökonomisch und daran, ihre Erträge zu optimieren, erklärt Stehr, sondern sie verlangen nach Gütern wie Fairness, Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit. Sie verlangen nach moralischen Werten. Und darauf reagiert der Markt.“ (...) Dieses gute Gefühl, Genuss und Gewissen beim Konsumieren vereinbaren zu können, wollten die Verbraucher nicht nur beim Essen erleben, sondern in möglichst vielen Lebensbereichen: beim Einkauf ihrer Kleidung und beim Autofahren, beim Einrichten ihrer Wohnung und auch bei der Auswahl der Kosmetikprodukte. (Grüner wird's nicht, Claudia Voigt, Spiegel Online, 28. 01.2008)

³⁷ vgl. Gobe 2001

³⁸ vgl. Patterson 2006, S. 227

³⁹ kennzeichnend sind etwa Konsumentenbewegungen wie die LOHAS "lifestyle of health and sustainability", auch als Öko Avantgarde bezeichnet.

Im Fokus des „gesellschaftlichen Engagements“ von Unternehmen in der postindustriellen Gesellschaft steht somit die Kommunikation mit dem Kunden und Konsumenten:

a) um Vertrauen beim „kritischen Kunden“ zu erzeugen. b) um die Produkte mit zusätzlichen immateriellen Attributen für den Existenz- und Identitätsbastler auszustatten und diese dem Kunden als unverzichtbar zu vermitteln.⁴⁰

„Trotzdem ist der Aufstieg der Kapitalgesellschaften mit beschränkter Haftung zu weltweit dominierenden Institutionen und ihr Einfluss auf alle Lebensbereiche des Menschen nicht zu verleugnen. Mit dieser Bedeutungszunahme ist für Unternehmen auch die Notwendigkeit gewachsen, Widersprüche und abstrakte Sinnzusammenhänge alltäglich zu vermitteln.“

(Jürgen Scholz, Repräsentation, in Ästhetik und Kommunikation, Heft 136)

Die Korrelation der Ab- bzw. Weitergabe staatlicher Verantwortung und Aufgaben und der Aufgabenübernahme durch Unternehmen innerhalb gesellschaftlicher Verantwortung stellt sich somit als neue Möglichkeit dar, mit dem Kunden in absatzfördernde Kommunikation zu treten. Architektur und Stadtraum sind dazu geeignete Mittel und werden von diesem Kommunikationsanspruch in Definition und Gestaltung geprägt.

Unternehmensästhetisierung und Festivalisierung der Ökonomie

Die „Zeit“ berichtet am 13.07.2006 in einem Artikel mit dem Titel „Image durch Kultur“ über die wachsende Zahl von Projekten, in denen Unternehmen Kultur fördern und am Aufbau entsprechender Einrichtungen mitwirken – auf der anderen Seite sinken die öffentlichen Ausgaben für Kultureinrichtungen in Deutschland (im Jahr 2005 ca. 8 Mrd. Euro, 400 Millionen weniger als im Jahr 2000)⁴¹. Die Beliebtheit dieser Unterstützung ist traditionell und historisch begründet noch bei vielen familiengeführten Unternehmen zu beobachten (Mäzene, Stifter und Spender). Dazu kommen jedoch immer mehr gesellschaftlich organisierte Unternehmen (AGs etc.), die den Vorteil der Öffentlichkeitswirkung in diesen Maßnahmen erkennen und mit kulturellen Attributen das Unternehmen ästhetisch wie kulturell aufzuwerten versuchen (Sponsoring, PPP etc.) – was aufgrund der komplexen Motivation und Nutzbarkeit über rein dekorative Zwecke hinausgeht. Die „aesthetication of everyday life“ bezieht sich folglich über den Konsumenten hinaus auf die Unternehmen selbst. Besonders Unternehmen, die selbst keine „materiellen Produkte“ anbieten, also Dienstleistungsunternehmen oder Versorger, wünschen durch entsprechende Symbole eine Unternehmensästhetisierung als

⁴⁰ Wobei die Motive und Strategien vor- und industrieller Phasen weiterhin gelten.

⁴¹ Insbesondere seit der Finanzkrise 2008 zeigt sich jedoch, dass rein private Förderung sehr stark konjunktur- und marktabhängig ist!

sorger, wünschen durch entsprechende Symbole eine Unternehmensästhetisierung als Form einer Inwertsetzung.

„Durch die Entwicklung von einer konkret sinnlich wahrnehmbaren Industrieproduktion zu einer Dienstleistungsgesellschaft wächst aber der Bedarf, abstrakte Sinnzusammenhänge zu vermitteln. Die Erfolgsgeschichte der BASF ist anhand eines repräsentativen Denkmals erlebbar, das die erste Anlage zur Hochdrucksynthese nach dem Haber-Bosch-Verfahren zeigt. Dienstleistungsunternehmen haben diese repräsentativen Objekte in der Regel nicht zu bieten.“

(Jürgen Scholz, Repräsentation in Ästhetik und Kommunikation, 2007 Heft 136)

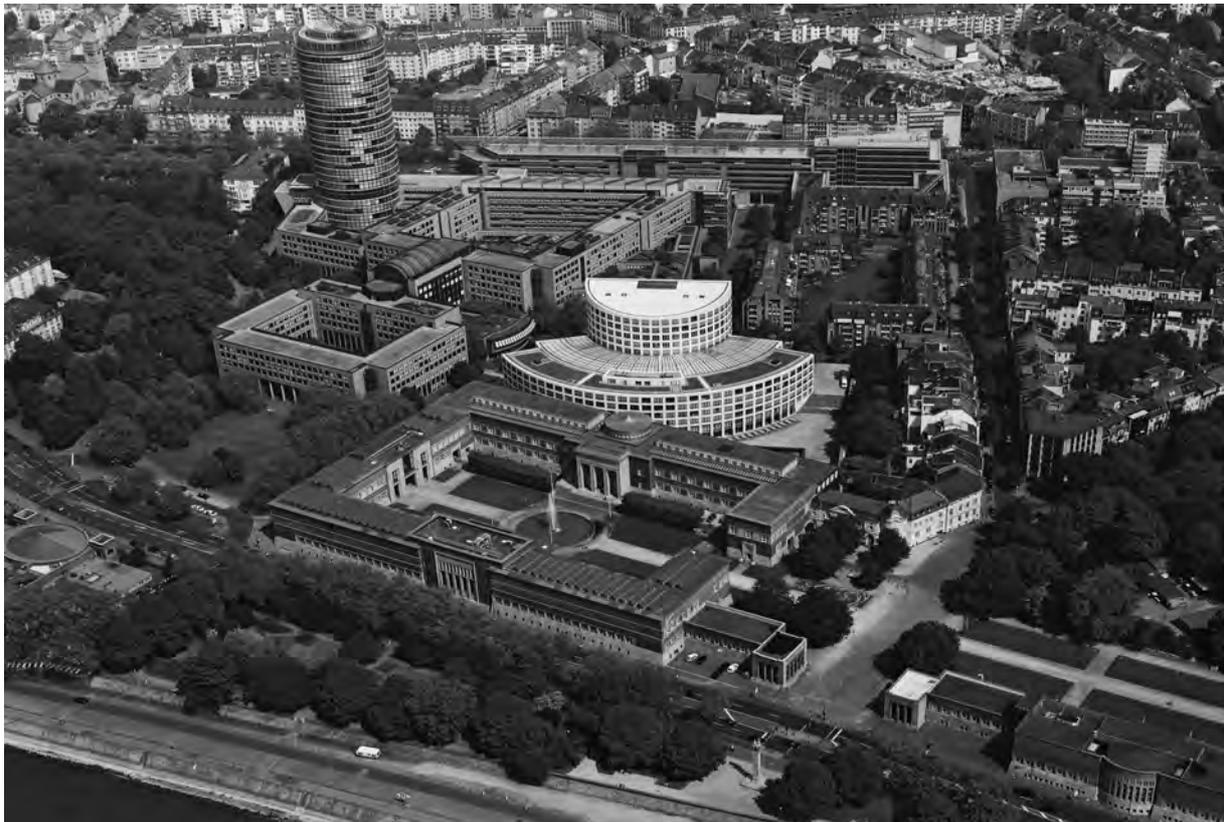
Der Stromkonzern E.ON geht dabei eine exemplarische räumliche Symbiose ein: E.ON unterstützt zum einen den Kunstpalast Düsseldorf, zum anderen entstand die E.ON Firmenzentrale (Ungers 2001) auf dem angrenzenden Nachbargrundstück.

„Auf dem Weg zur E.ON-Konzernzentrale landet so mancher Besucher unweigerlich am Eingang des traditionsreichen museum kunst palast am Düsseldorfer Ehrenhof. Kein Wunder, denn die E.ON-Zentrale befindet sich in direkter Nachbarschaft zum Museum. In einem bundesweit einmaligen kulturellen Public-Private-Partnership-Modell hat sich der Konzern an der Wiederbelebung des 1902 erbauten Kunstpalastes beteiligt und diese ermöglicht. 1998 wurde zusammen mit der Stadt Düsseldorf die "Stiftung museum kunst palast" gegründet, im Jahr 2001 konnte nach langen Umbau- und Renovierungsarbeiten das neue ‚museum kunst palast‘ mit der ersten großen Ausstellung "Altäre – Kunst zum Nierderknien" eröffnet werden.
(...)

Ein Gewinn für die Mitarbeiter

Die Begegnung mit Kunst und Kultur ist für die Mitarbeiter der E.ON-Konzernzentrale besonders attraktiv: Sie erhalten für sich und ihre Begleitung freien Eintritt in das Museum und gehören immer zu den Allerersten, die die Ausstellungen im Rahmen von Exklusivführungen besuchen können. Die E.ON-Mitarbeiter haben daher eine besondere Verbindung zur Kunst und gehören mittlerweile zum Stammpublikum des Museums.“

(www.eon.com, 04.08.2008)



unten Kunstpalast-Düsseldorf, oben E.ON-Konzernzentrale

Hier demonstriert E.ON nicht nur den Kunden gegenüber Engagement als Reputation, sondern handelt auch im Sinne von Mitarbeiterkommunikation und Personalentwicklung.⁴² Gleichzeitig repräsentiert die Symbiose von Stromkonzern und Kunst innerhalb der Wirtschaftskommunikation eine symbolische Größe und Macht⁴³, über die sich auch die Unternehmenspersönlichkeiten darstellen – so war in der Wirtschaftsberichterstattung der letzten Jahre (und besonders während der Boomphase des „Neuen Marktes“) eine Personalisierung zu beobachten: „Siemens ist Kleinfeld, die Bahn ist Mehdorn und Porsche ist Wiedeking“. Auch in diesem Aufmerksamkeitsbereich und in der Kapitalmarktkommunikation dienen kulturelle Attribute der erwünschten Reputation. Parallel dazu prägt sich die „Festivalisierung des Politischen“⁴⁴ aus, die ebenfalls Symbole und Architektur zwecks politischer Reputation produziert - zu beobachten ist, dass inzwischen zunehmend Koalitionen aus Unternehmensführungen und Politikern von jenen Attributen profitieren, die mit einer Kombination aus öffentlichen und privaten Mitteln erzeugt werden (z.B. Elbphilharmonie).

⁴² Siehe: Vortrag „Museum Kunst Palast – PPP macht Düsseldorf zum Kunstzentrum“ des E.ON Vorstandes Dr. Johannes Teyssen am Stiftungskongress der Stiftung Lebendige Stadt, Essen 15.09.2006

⁴³ vgl. Schmitt 1994, S. 7 – 32.

⁴⁴ vgl. Häußermann/ Siebel 1996

Erscheint das Engagement einer Aktiengesellschaft jedoch zu stark personenfixiert, kann dies auch durchaus negative Kritik hervorrufen. So wurde beispielsweise das Engagement der Deutschen Telekom AG für den Bau des Beethoven-Festspielhauses in Bonn als persönliches Engagement des Aufsichtsratschefs und damaligen Vorstandes der Post AG, Klaus Zumwinkel, erkannt und als „Mäzenatentum“ gedeutet.

Denn das Zustandekommen des ehrgeizigen Projekts war ziemlich dubios - zumindest aus Sicht der Deutschen Telekom und ihrer Aktionäre.

Der Plan für das Millionengeschenk wurde nämlich keineswegs im Telekom-Vorstand oder in der Marketingabteilung geboren. Die teure Idee kam von Telekom-Aufsichtsratschef Klaus Zumwinkel, im Hauptberuf Chef der Deutschen Post AG. (...) „Denn in der anlaufenden Tarifrunde gibt sich der Konzern ausgesprochen knauserig. So will Obermann bisher nicht einmal den Geringverdienern im Unternehmen einen angemessenen Lohnaufschlag zahlen. Callcenter-Mitarbeiter, die in andere Firmen ausgelagert wurden, müssen ab 2009 sogar auf einige hundert Euro Monatsgehalt verzichten. Das alles, schimpft Gewerkschafter Schröder, sei ‚völlig inakzeptabel angesichts einer Millionenspende für Beethoven‘.“

(In Spiegel online 02.02.2008, Millionen für Beethoven)

Hier zeigt sich besonders die Legitimationsnotwendigkeit und der strategische Kommunikationsbedarf, derer eine solche Maßnahme bedarf, um vor Aktionären wie Mitarbeitern bestehen zu können. Mäzenatentum ist folglich in solchen Gesellschaftsformen nicht möglich.

Ähnlich kann die Symbiose von Schloss und Kaufhaus in Braunschweig als Unternehmensästhetisierung interpretiert werden, wobei unter dem Etikett des Denkmalschutzes eine Einkaufskulisse durch die ECE produziert wurde.

„Weshalb heute angesichts der 116 Meter breiten, angenehm proportionierten Front der Braunschweiger Residenz, angesichts des Portikus, der Eckrisalite und der Seitenflügel zu überprüfen ist, was herauskommt, wenn Kaufleute zu Schlossherren und Schaufenster zur Herrschaftsarchitektur geadelt werden. Wenn also ein Kaufhaus der Preis für die Wiedergewinnung von Schloss, Stadtmitte, Bürgerstolz und Raumkultur ist. Es bedeutet: Fluch und Segen zugleich.“

(Süddeutsche Zeitung 27.03.2007 Aus einem Schloss wird ein Kaufhaus

In Braunschweig wird aus einem Schloss eine Shopping-Mall gemacht. Die Denkmalpflege ist unbeteiligt. Fluch oder Segen? Von Gerhard Matzig)

Es ist somit nachvollziehbar, warum sich Unternehmen wie die ECE an der (Re-) „Konstruktion von urbanen Identitäten“ beteiligen⁴⁵. Die Rekonstruktion des Berliner Stadtschlusses wird im Übrigen auch von der ECE unterstützt – in einigen Centern des Shoppingcenterentwicklers wird mit einer Informationskampagne inklusive Modell für die Unterstützung gewonnen:



Berliner Stadtschlossmodell, Ausstellung in ECE-Centern 2008

„Wanderausstellung über das Berliner Schloss

Am 3. Juli 2008 hat der Förderverein zum ersten Mal seine neue Wanderausstellung, die in Kooperation mit der ECE Projektmanagement GmbH entstanden ist, eröffnet. Die Wanderausstellung wird nun bis Ende 2009 deutschlandweit in ca. 30 Shopping-Center der ECE gezeigt werden. Die Wanderausstellung umfasst 28 informative und reich bebilderte Ausstellungstafeln, eine Bildhauerwerkstatt, in der Schmuckelemente für das Berliner Schloss gearbeitet werden, einen Schloss-Shop mit hübschen Schloss-Artikeln, mehrere Exponate z.B. die über drei Meter große Skulptur der Borussia und ein Schloss-Modell. Ein zweisprachiger Audio Guide (deutsch und englisch) begleitet in einer einstündigen Führung durch die Ausstellung.“

(<http://www.berliner-schloss.de/start.php?navID=36&typ=main#36>)

⁴⁵ vgl. Sigel, Klein 2006

Bei den Förderaktivitäten der ECE (und der Stiftung „Lebendige Stadt“) ist jedoch anzumerken, dass von den Kunden der Einkaufscenter der Firmenname, ECE, selbst kaum als Marke wahrgenommen wird – hier stehen die einzelnen innerstädtischen Center sozusagen als lokale Marken im Vordergrund, die es mit einem Image aufzuwerten gilt – zum Vorteil der eingemieteten Geschäfte.⁴⁶

Gesellschaftliches Engagement als ästhetisches Spektakel:

„Schon jetzt laufen die Vorbereitungen für die nächste internationale Jahrestagung der Stiftung „Lebendige Stadt“ auf Hochtouren. Vom 10. bis 12. September 2008 dreht sich in Dresden alles um die „Ressourcen der Stadt“. Spektakuläre Veranstaltungsorte sind die Semperoper und die Gläserne Manufaktur.“

(www.lebendige-stadt.de, 24.01.2008)

Die Gläserne Manufaktur in Dresden, in der das VW-Luxus-Modell „Phaeton“ öffentlich endgefertigt wird, lässt sich als ein Versuch interpretieren, den Produktionsprozess zu ästhetisieren und transparent wie kulturalisiert darzustellen. Das von Gunther Henn entworfene Gebäude ist nicht nur selbst als Objekt der Arbeitskultur in Szene gesetzt, es wurde auch in prominenter Dresdner Zentrumslage positioniert.



VW - Gläserne Manufaktur, Dresden

Mit der zur Schau gestellten Fertigung soll Vertrauen in das Produkt durch „Öffentlichkeit“ und Transparenz hergestellt werden, die Verwendung des Begriffes „Manufaktur“ nimmt dabei die Sehnsucht nach handwerklicher Fertigung auf⁴⁷. Der gewünschte Erfolg dieser Inszenierung stellte sich jedoch bisher nicht ein, der Verkauf des Modells Phaeton bleibt hinter den Erwartungen zurück – wohl auch, weil die Luxuskarosse insgesamt schwer in das Markenimage „Volkswagen“ zu integrieren ist. Schließlich wird hier auch nur eine partielle und inszenierte Transparenz des Fertigungsprozesses hergestellt – der Großteil der Fertigungsprozesse vollzieht sich nämlich nichtöffentlich im global verorteten Backstagebereich von Subunternehmen und Zulieferern. Deshalb ist auch der in der Gläsernen Manufaktur sichtbare Mitarbeiter wenig repräsentativ angesichts eines intransparenten Netzes von Backstagekräften und lässt folglich kaum Rückschlüsse über die gesamten Arbeitsverhältnisse und -bedingungen zu. Vertrauen lässt sich hier nur bei jenen Kunden erzeugen, die sich auf diese symbolhafte Inszenierung und das Image einlassen. Die „Gläserne Manufaktur“ ist deshalb vor allem ein Beispiel für die Naivität zu glauben, man könne Vertrauen durch inszenierte Transparenz entfalten.⁴⁸

„Aufrichtigkeit ist inkommunikabel, weil sie durch Kommunikation unaufrichtig wird“ (Luhmann 1984, S. 207)

Wie ebenfalls exemplarisch an der Autoindustrie zu beobachten ist, entwickelt sich abseits der Fertigungsprozesse zudem ein Trend, der die Marken bzw. die Produkte selbst kulturell aufwertet und den ohnehin bestehenden gesellschaftlichen Kulturzusammenhang ästhetisch verstärkt: Automobilkonzerne stellen ihre Produkte unter dem Etikett der Markentradition dar, um den Kunden emotional zu binden. Zu diesem Zweck wurden in den vergangenen Jahren von nahezu allen namhaften Autoherstellern entsprechende Markenmuseen und Kundenzentren errichtet.⁴⁹ Diese „Musealisierung“ kommunizieren die Unternehmen nach außen gern im Sinne eines „Gesellschaftlichen Engagements“ als Bildungs- und Geschichtsvermittlung und

⁴⁶ Der Name ECE ist hauptsächlich für die Geschäftsflächenmieter, die kooperierenden Investoren und lokalen Entscheidungsträger (Politik, Verwaltung) als Marke ersichtlich. Ein für den Konsumenten leicht und wiedererkennbares Kennzeichen ist nicht angestrebt, wohl auch, um die Omnipräsenz abzuschwächen.

⁴⁷ vgl. Sennett, 2007

⁴⁸ vgl. Schulz / Zowislo: Vertrauen statt Transparenz. In: Bauer / Neumann / Schüle 2006, S. 27-38.

⁴⁹ vgl. Diez, Tauch, Klasing 2008

die Darstellung des Unternehmens als Teil der Kultur.⁵⁰ Die Volkswagen AG setzt dies innerhalb der Autostadt in Wolfsburg um (u.a. mit dem Zeithaus), BMW eröffnete 2007 die BMW-Welt und 2008 das BMW-Museum in München, Mercedes eröffnete 2006 das Mercedes Museum in Stuttgart.



Mercedes Museum, 2006, BMW Welt 2008

Mit der hier beschriebenen Unternehmensästhetisierung geht jedoch auch ein oft hinderliches Problem einher, das sich auch bei Projekten des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen zeigt: den meisten Unternehmen ist ein ästhetisches Bewusstsein zunächst fremd, da sie ihre Präferenz auf das zweckmäßig Rationale richten:

Am Beispiel der Auseinandersetzung um die Architektur des Berliner Hauptbahnhofs wird die Missachtung von sinnlicher Erlebbarkeit unter dem Einfluss ökonomischer Rationalität besonders gut deutlich. Der Reisende muss den Eindruck gewinnen, dass nur noch die ökonomische Notwendigkeit im Vordergrund steht und mit jeder Aussage verstärkt der oberste Repräsentant diesen Eindruck: „Hartmut Mehdorn findet die hellgrau glänzende, gleichmäßig gelöcherte Flachdecke ‚sehr schön‘ und zweckmäßig. Kritiker haben sie mit einer Billig-Supermarktdecke verglichen. ‚Wir haben beim Architekten einen Bahnhof bestellt und keine Kathedrale‘, verteidigt Mehdorn die preiswertere Lösung. [...] ‚Hier zählt jetzt jeder Tag.‘ [...] ‚Damit haben wir ein komplettes Jahr Bauzeit gespart‘ [...]. (DIE WELT, 15.11.2005 in Jürgen Scholz, Repräsentation in Ästhetik und Kommunikation, Heft136)

„Constructing the Consumer“

Zielen die oben beschriebenen Strategien der Unternehmen zur Markenidentitätskonstruktion darauf, bestimmte Attribute zu erzeugen bzw. Bezüge und emotionale Bindungen herzustellen und dafür bauliche Symbole zu generieren, bezieht sich eine weitere Ebene auf die Konstruktion von markenaffinen Lebensstilen – was auch durch eben jene Markenidentitätsprägung

⁵⁰ vgl. G. Henn Zitat: *Was bleibt, sind die Unternehmen*", sagt er. "Sie werden die

bewirkt wird. Dabei geht es um die verstärkte Einflussnahme auf Bereiche menschlicher Sozialisation und ihre Räume. Dies geschieht nicht nur über die Konstruktion abgeschlossener Markenerlebniswelten (wie der VW Autostadt), sondern über die möglichst unauffällige, subtile, aber effektive Verbindung von Markenidentitäten mit Alltagsritualen und Lebensabläufen. Solche Marketingstrategien werden dabei meist unter dezenter Markennennung oder Verwendung von Logos umgesetzt, um den visuell überlasteten Konsumenten nicht abzuschrecken. Die Etablierung der Marke findet stattdessen eher über die Inszenierung von Lebensstilen statt, deren Bestandteil die Marke wird. Für die Unternehmen gilt es also, geeignete Orte für den postmodernen Konsum zu schaffen oder bestehenden Raum entsprechend zu programmieren und hybride Kombinationen aus Öffentlichkeit, Erlebnis und Marke zu schaffen, wobei die „Stadt als Bühne“ (für kreative Konsumenten wie Anbieter) fungiert.

Das Bedürfnis nach dem sinnlichen Erlebnis von Stadträumen haben die Unternehmen in diesem Kontext als Potenzial (wieder-)erkannt, um mit potentiellen Kunden zu kommunizieren – der reale Raum hat damit eine neue Wertigkeit erlangt und wird zum Feld für Marketingstrategien. Temporäre Aktionen oder permanente Gestaltungen werden in diesem Zusammenhang nach außen oft als CSR- Maßnahme kommuniziert, sind jedoch häufig auch als erfolgreiche Marketingstrategie erkennbar⁵¹.

„Das Paradox ist eingetreten, dass das Informationszeitalter bei der Promotion und Verankerung unmittelbarer Markenereignisse eine Aufwertung des realen Ortes generiert.“ (Riewoldt 2002, S.8)

„Die Markenstrategen entdecken die Wertigkeit realen Raumes, weil sich im räumlichen Erlebnis das Gefühl von Wirklichkeit und Wahrhaftigkeit herstellen lässt; ich erlebe, also bin ich. Ohne den Markenerlebnisraum bleibt die Markenidentität nur ein Image, ein Bild, ein leeres Versprechen. Im Raum wird es zum Angebot, zur optionalen Realität. Das Markenimage wird erlebbar. Genau darin liegt die Intention, mit der die Markenstrategen versuchen, den Raum zu erobern. Die Inszenierung von Markenerlebnisräumen ist dabei ein wichtiger

Sinnstifter der Zukunft sein.“ in DIE ZEIT 36/1999, Hanno Rauterberg „Glaube, Liebe, Auspuff“

⁵¹ Die Wertigkeit des urbanen Raumes lässt sich auch mit der Zunahme des Städtetourismus nachweisen – Stadt als erfahrbarer Erlebnisraum hat sich in den letzten 15 Jahren zu einem professionellen Markt, zur Destination der Tourismusindustrie entwickelt. Reisekonzerne treten dabei zunehmend als urbane Akteure auf, um die wertvollen Kulissen und Attraktionen erhalten oder zu entwickeln. Das Hamburger Operettenhaus wurde bereits von dem Reisekonzern TUI übernommen und in das Hamburg Reise Package integriert – an anderer Stelle engagiert sich TUI für den Wiederaufbau von Dörfern in vom Tsunami betroffenen Gebieten, die wiederum Tourismusdestinationen darstellen.

Bestandteil des Versuches, das Glücksversprechen der fordistischen Industriegesellschaft in der post-fordistischen Erlebnisgesellschaft einzulösen. Der Traum wird Wirklichkeit, das Markenimage zum realen Erlebnisraum, ...“ (Borries 2004, S. 53)

Es geht also darum, den Konsumenten über die Gestaltung seiner Umwelt und über die Definition von Lebensstilen selbst zu prägen⁵², ihm markenkonforme Vergemeinschaftungs- und Repräsentationsräume anzubieten. Dabei wird der Kunde zum Performer, dem der Konsum als kreativer Akt vermittelt wird.⁵³ Dem Konsumenten werden damit die Mittel im Sinne einer Ästhetisierung von Lebensstilen gegeben, die ihm zur Sicherung seiner sozialen Identität verhelfen.⁵⁴

Der Sportartikelhersteller Nike wurde hinsichtlich seiner Aktivitäten im Stadtraum bereits vielfach analysiert⁵⁵. Nike nutzte etwa Aneignungs- bzw. Guerilla-Taktiken, um sich ein Image innerhalb zielgruppenrepräsentativer Szenen aufzubauen. „Bolzplatz-Kampagne“, „Bezirksbattle“ oder „Subground Battle“ sind sportliche Aktivitäten, die Nike in öffentlichen Räumen Berlins umsetzte:

Subground Battle

„Fußball Basketball Skateboarding im Untergrund“ war der Slogan der Subground Battle, die als dreitägige Aktion im September 2001 die nicht in Betrieb genommene U-Bahnstation unter dem Reichstag in einen Nike-Erlebnisraum verwandelte. Im Gegensatz zu den vorherigen Kampagnen, die sich auf Fußball konzentrierten, kamen als Sportarten Basketball und Skateboarden hinzu. Wie bei der Bezirksbattle traten in den einzelnen Sportarten Mannschaften aus den verschiedenen Berliner Bezirken gegeneinander an. An mehreren Stationen konnten die Teilnehmer ihre Fähigkeiten erproben und sich Punkte erarbeiten: so gab es im Bereich Fußball Wettkampfdisziplinen wie Volleyschießen, Geschicklichkeitsparcours oder Schussgeschwindigkeitsmessungen. Insgesamt nahmen an der Veranstaltung 2000 Jugendliche teil. (Borries 2004, S. 11)

Neben der Marketingstrategie engagiert sich Nike in diesem Fall für die Aktivierung öffentlicher Räume und sportliche Aktivierung potenzieller Kunden – dabei wird ein Hybrid aus öf-

⁵² vgl. Patterson 2006, S.145

⁵³ bis hin zur Manipulation - siehe Patterson 2006, S.145

⁵⁴ vgl. u. a. Fiske 1989, Featherstone 1991, Miller 1995

“Identität im Sinne des romantischen Ideals von Authentizität wird abgelöst von multiplen Identitäten, die nacheinander oder parallel zueinander experimentell erprobt werden.“ Borries 2004, S.31

⁵⁵ vgl. Borries2004, Klein 2001, Goldman, Papson 1998

fentlichem und Markenerlebnisraum generiert. Mit der Bolzplatzkampagne wurden 1999 zahlreiche Berliner Bezirkssportplätze reaktiviert und wieder belebt – die pädagogische und sozial-integrative Leistung wurde als Erfolg gewertet. Der Konkurrent Adidas engagierte sich ähnlich und veranstaltete „street-soccer“-Turniere. Gerade die Sportartikelhersteller haben ein besonders ausgeprägtes Interesse, ihre Produkte als „urban“ zu vermarkten, um nicht nur für Sportfunktionskleidung zu stehen – sondern für ein Lifestyleprodukt, für das die Stadt als Spielfeld dient⁵⁶. Auch der Computerhersteller Apple inszeniert und positioniert seine mobilen Produkte wie I-Pod und I-Book als urbane Lifestyleattribute⁵⁷. Der öffentliche Raum ist für diese Markeninszenierung und Generierung von Szenen wichtig und dient als Kommunikationsraum zum Konsumenten.

„Unternehmen übernehmen immer mehr die Aufgabe, Werte zu entwickeln, Emotionen zu kommunizieren und folglich zu Sinnstiftern zu avancieren (...) von der Hardware zur Heartware.“ (Henn 2000, S.4)

In dieser Arbeit wurden bereits die in den USA seit langem, in Europa erst in jüngster Zeit geschaffenen „Business Improvement Districts“ (BID) dargestellt⁵⁸. Auch bei dieser privaten Einflussnahme und Gestaltung öffentlicher Räume wird die zielgerichtete Inszenierung von Erlebnisräumen deutlich, die konform zu den Lifestyles der Zielgruppe(n), sprich Konsumenten, geplant wird. Der bekannteste BID, der Times Square BID in New York, steht exemplarisch für eine solche Umgestaltung und Inszenierung als touristische und unterhaltungs- bzw. konsumorientierte Kulisse⁵⁹. Die Entwicklung des Times Square wird dabei vielfach kritisch beobachtet:

„KritikerInnen beschrieben den neuen Times Square als „einbalsamierten Hurraruf“ (Koolhaas) und „Baron Haussmann`sches Ereignis“ (Delaney). Sharon Zukin beschrieb die Symptome Sauberkeit, Sicherheit und visuelle Kohärenz und diagnostizierte „Disneyitis“. Christine Boyer argumentierte, dass im Gegensatz zur ersten Auslöschung des Times Square in den 1940er und 1950er Jahren die zweite Auslöschung nun den Mangel an Erinnerung mit

⁵⁶ was sich auch in den Nike TV Spots zeigt, die seit einigen Jahren die Stadt als Spielfeld inszenieren, vgl. Nike „play“ Kampagne

⁵⁷ Hinter diesen image- und identitätserzeugenden Kampagnen steht zudem die Strategie, einer rasanten Marktentwicklung entgegenzuwirken: so fehlt oft selbst die Identifikation zum Produkt, da es schon bei Erscheinen veraltet ist – Konsequenz ist der Aufbau von Identitäten, die einen technologischen Nachteil durchaus auf Zeit verbergen können und einen hohen Preis legitimieren

⁵⁸ siehe Kapitel II

⁵⁹ vgl. Roost 2000, S. 35ff

Technologie, Theatralität und Tricks zu kompensieren versuche: Die Attraktion der wieder-verzauberten Welt, schreibt sie, hängt von der Macht ab, die proklamierte Reinheit und Objektivität des repräsentierten Realismus zu simulieren. Und auch Andreas Huyssen ortete am Times Square eine Verschiebung in Hinblick auf die räumliche Identität und die Adressatengruppe: Times Square illustrierte seiner Ansicht nach, wie der ältere Flaneur von einem globalisierten Urlauber und städtischen Marathonläufer abgelöst wurde, der nun auf der Suche nach Zeichen der Differenz durch den städtischen Raum hetzte.“

(Anette Baldauf 2008, S.11-12)

Die Inszenierung und Fokussierung auf konsumorientierte Inhalte hat demnach zur Folge, dass die Realität wegen ihrer Unberechenbarkeit - somit das „Normale“ mit möglichen störenden Faktoren - ausgeklammert oder verhindert wird. Deutlich wird dies vor allem in der Integration von Sicherheits- und Kontrollstrukturen, die zielgruppenstörende Ereignisse verhindern und die Kulisse der Inszenierung in ihrem Bestand schützen sollen, um das generierte Markenerlebnis ökonomisch nicht zu gefährden und die Kommunikation zum Konsumenten sicherzustellen. Hier wird durch das „gesellschaftliche Engagement“ nicht nur Definitionsmacht ausgeübt, sondern auch eine Macht durch den Einsatz von Sicherheitsmechanismen.

„Der inszenierte Raum ist immer ein kontrollierter Raum, denn die Inszenierung muss aufrecht erhalten, gesichert werden. Der inszenierte Raum ist immer ein Raum der Macht, der der Herrschaft dessen unterliegt, der darüber bestimmt, was inszeniert wird. Die Macht zielt auf die Herrschaft über die Rezeption der Inszenierung, über die Wahrnehmung derer, die sich in dem Raum befinden.“ Borries 2004, S. 53/54

Eine neue Form der Herrschaftsarchitektur?

„Bei der Herrschaft über den Raum handelt es sich zweifellos um eine der privilegiertesten Formen der Machtausübung, da die Manipulation der räumlichen Verteilung von Gruppen sich als Instrument der Manipulation und Kontrolle der Gruppen selbst durchsetzen lässt (Bourdieu 1991).“ (in Ronneberger, 1998, S.10)

Für die beschriebene vorindustrielle Phase „gesellschaftlichen Engagements“ eines frühen Unternehmertums (Medici/Fugger) wurde festgestellt, dass damit gleichsam Symbole von (feudalistischer) Herrschaft geschaffen bzw. unterstützt wurden. Insofern stellt sich die Frage, inwieweit die Formen des aktuellen „gesellschaftlichen Engagements“ ebenso Symbole einer

postindustriellen Herrschaft sind. Begründet wird dieser Deutungsansatz u.a. dadurch, dass die zentralen Konflikte der Gesellschaft nicht mehr durch den Gegensatz von Kapital und Arbeit definiert sind und sich demnach Herrschaft nicht mehr als durch kapitalistisches Eigentum an den Produktionsmitteln bedingt erklären lasse. Vielmehr zeigt sich Herrschaft in der postindustriellen Gesellschaft primär als Monopol technologischer Eliten an Entscheidungs-, Steuerungs- und Organisationsprozessen nicht nur des Produktionssystems, sondern des gesamten kulturellen Modells der neuen Gesellschaft - somit als Herrschaft über Wissen, Information, Konsum und Freizeit⁶⁰. So wird auch bei Horkheimer/Adorno die neue Macht nicht als Macht über den Körper, sondern als Macht über den Geist beschrieben.

„Der Herrscher sagt nicht mehr: Du sollst denken wie ich oder sterben. Er sagt: Es steht dir frei, nicht zu denken wie ich, dein Leben, deine Güter, alles soll dir bleiben, aber von dem Tag an bist du ein Fremdling unter uns.“ [Tocqueville nach Horkheimer/Adorno 1989 in Borries 2004, S.52)

Vor diesem Hintergrund können Architektur- und Städtebauprojekte, die als Resultat von Marketing- und Kommunikationsstrategien gepaart mit „gesellschaftlichem Engagement“ entstehen, durchaus als Form postmoderner Herrschaftsarchitektur interpretiert werden. War die klassische Herrschaftsarchitektur noch Ausdruck von feudalistischen, staatlichen Herrschaftssystemen,⁶¹ die sich über die Macht über den Körper und dessen Unterdrückung definierten, so definiert die neue Herrschaftsarchitektur Räume durch Lebensstile, zeigt Grenzen in der konsumorientierten Entscheidungsfreiheit auf, und dies nicht von staatlicher, sondern von Unternehmensseite. Parallel existiert freilich weiterhin der Ansatz einer klassisch (neo)-feudalen Herrschaftsarchitektur, wie er exemplarisch am Bau der Elbphilharmonie beobachtet werden kann.

„Private Stiftungen und Zuwendungen für die Kultur sind auch kein exklusiv bürgerliches, sondern genauso gut ein feudales oder neofeudales Merkmal; und nirgends lässt sich das besser beobachten als bei den Spenden für die Hamburger Elbphilharmonie, von denen 30 Millionen das Unternehmerpaar Greve, 10 Millionen der Versandhauschef Michael Otto, weitere 10 Millionen die Hermann-Reemtsma-Stiftung, aber gerade einmal 83000 Euro aus der Tiefe der Bevölkerung aufgewendet wurden. Das ist eine Struktur öffentlichen Engagements, wie sie auch den Feudalstaaten Lateinamerikas geläufig ist.“

(Die Zeit 09.03.2006 Nr.11 Vergesst nicht Adornos Krawatte)

⁶⁰ vgl. Touraine 1972

Was die Interpretation von einer neuen, auf Konsumverhalten und Marketingstrategien basierenden, Herrschaftsarchitektur angeht, so lässt sich diese den von Hardt und Negri in ihrem Buch „Empire“ formulierten Darstellungen zuordnen: Im Zuge der Globalisierung würden die Unternehmen den Staat als normative Instanz ablösen. *„Der Staat ist unterlegen und Konzerne beherrschen die Erde“* (Hardt & Negri 2002, S.317). Diese Befürchtung kann an den hier aufgezeigten Fallbeispielen durchaus herausgelesen werden und wird auch von Kritikern entsprechend argumentativ genutzt – Wolfsburg AG und Stiftung „Lebendige Stadt“ zeigen so deutlich eine gestärkte Rolle der privaten Unternehmen in der stadtstrukturellen Entscheidungsgewalt. Doch ist der Staat nicht obsolet geworden, sondern nach wie vor mit seinen Funktionen und konstitutionellen Elementen wirksam, jedoch in neuer Form und auf anderen Ebenen. Hardt und Negri sehen darin auch weiterhin die Notwendigkeit des Staates innerhalb ökonomischer Prozesse.

„Ohne den Staat hätte das gesellschaftliche Kapital keine Mittel, seine gemeinsamen Interessen zu entwerfen und zu realisieren.“ (Hardt & Negri 2002, S.318)

Die Neu- und Umorientierungen der Verhältnisse zwischen Wirtschaft und Staat werden in der vor diesem Hintergrund geführten Governance-Debatte diskutiert.⁶² Dabei wird insbesondere bei vielen Theoretikern die Rolle der Politik hinsichtlich ihres schwindenden Regelungseinflusses und ihrer mangelnden Steuerungsfähigkeiten kritisiert. Ein Verlust politischer Kultur (Sewing 2007) wird ausgemacht und damit die Erosion öffentlicher, sprich politischer Kontrolle.⁶³

„Das gleiche gilt für die Mechanismen politischer Vermittlung, die entsprechend der Logik der Bürokratie und der Managementsoziologie funktionieren und nicht mehr traditionellen politischen Vorstellungen von Konflikt und Versöhnung, Vermittlung und Klassenkampf entsprechen. Politik verschwindet dabei nicht; was verschwindet, ist jede Art Bedeutung der Autonomie des Politischen.“ (Hardt & Negri 2002, S.318)

(....)

⁶¹ vgl. wie o.g. das „gesellschaftliche Engagement“ der Medici oder der Fugger

⁶² siehe Kapitel I

⁶³ was insbesondere im Wandel des öffentlichen Raumes sichtbar wird, siehe nächsten Absatz

In dem auf „Empire“ folgenden Buch „Multitude“⁶⁴ geben Hardt und Negri allerdings einen optimistischen Ausblick, der auch den vorgestellten Begriff einer neuen (postmodernen) Herrschaftsarchitektur entkräften könnte:

„Im vorliegenden Buch wenden wir uns der ‚Multitude‘, der Menge zu, der lebendigen Alternative, die im Innern des Empire entsteht. (...) Auch die Multitude kann als ein Netzwerk aufgefasst werden: als ein offenes und breit angelegtes Netzwerk, das es zulässt, jegliche Differenz frei und gleich auszudrücken, ein Netzwerk, das die Mittel der Begegnung bereitstellt, um gemeinsam arbeiten und leben zu können.“ (Hardt/Negri 2004, S.9)

Mit der „Multitude“ sehen Hardt und Negri vor allem in den neuen Möglichkeiten der Kommunikation und neuen Formen gesellschaftlicher Vertretung Chancen, die in „Empire“ beschriebenen Machtverhältnisse aufzubrechen und öffentliche Kontrollmechanismen zu etablieren:

Als Anschauungsbeispiel dienen ihnen die Musiktäuschbörsen im Internet, die ihrer Ansicht nach als kommunistisch agierende Kollektive die Gesetze des Privateigentums und kapitalistischer Konsumlogik außer Kraft setzen. Weiterhin stützen sie ihre Argumentation auf die Open-Source-Bewegung, also die gemeinschaftliche Arbeit an nicht urheberrechtlich geschützten Software-Programmen (z.B. das Betriebssystem Linux). Ein weiteres Beispiel ist die freie Internet-Enzyklopädie Wikipedia. Hardt und Negri erkennen darin die Möglichkeit, das fragmentarisch belassene "Projekt der Moderne" durch ein neues zu ersetzen: das "Projekt der Multitude". Zudem weisen sie darauf hin, dass mit dem Wandel wirtschaftlicher Produktionsbedingungen auch eine Veränderung diesbezüglicher Protest- und Widerstandsformen einhergeht: So reagierte auf die straff und zentral organisierte Industrialisierung eine ebenso organisierte Arbeiterbewegung in homogener Weise. Vor dem Hintergrund postindustrieller Wirtschaft, die komplex, global, dereguliert und flexibel in Erscheinung tritt, werden die Protestformen hingegen durch die Organisation in Netzwerken, räumliche Mobilität und zeitliche Flexibilität geprägt und bedürfen auch keiner zentralen Lenkung mehr.

Über den links und neomarxistisch motivierten Hintergrund hinaus stellen Hardt und Negri in „Multitude“ generell fest, dass die „Informationsgesellschaft“ die gleichen Infrastrukturen wie das „Empire“, also schwer durchschaubare Netzwerke nutzt und darüber hinaus direkte Demokratie (und „wirklichen“ strategischen Konsum) praktiziert bzw. praktizieren kann. Damit

⁶⁴ „Das ist die Definition der Multitude (...): Singularitäten, die gemeinsam handeln.“ (Hardt/Negri 2004, 123)

kann auch die Interpretation einer befürchteten postmodernen Herrschaftsarchitektur entschärft werden – da Multitude-Mechanismen auch hier entsprechend gegenwirken können. ⁶⁵ Dennoch dürfen infolge politischer Schwächen und des diagnostizierten Kontrollverlustes der Politik die teilweise problematischen Folgen der beschriebenen Produktionsparameter für Architektur und Städtebau nicht unterschätzt werden, auch wenn hier bereits durch die Multitude Prozesse erkennbar beeinflusst werden. Evident wird dies auch im nächsten Abschnitt, der sich mit den Konsequenzen für den „öffentlichen Raum“ befasst.

⁶⁵ Geht man zudem davon aus, dass Herrschaftsarchitektur mit der (offenen) Repräsentation von Macht verbunden ist, erfüllt sich dieser Anspruch nicht, da eine (spürbare) Repräsentation von Macht gegenüber dem Konsumenten nicht erwünscht ist. – womit der Begriff auch eine seiner Definitionsgrundlagen verliert

7.2 CSR und öffentlicher Raum

Die zusätzlichen funktionalen (Kommunikations-)Ansprüche von CSR-Maßnahmen an die geförderten Projekte haben gezeigt, dass der Einfluss auf Lebensstile und Formen des Alltags sich insbesondere auf den öffentlichen Raum bezieht. Durch diese neue Beanspruchung und privatwirtschaftliche Inwertsetzung wird der öffentliche Raum unübersehbar neu definiert und produziert. Die erkannte ökonomische Wertigkeit des öffentlichen Raumes hinsichtlich seiner umfassenden Kommunikationspotenziale für Unternehmen prädestiniert ihn u.a. für den Einsatz von CSR-Maßnahmen und eröffnet damit eine neue Verwertbarkeit. Öffentlicher Raum wird also durch seinen Wert als Handelsraum (Marktplatz) selbst zum Handelsobjekt, indem etwa das Image eines Unternehmens durch das Engagement bei der Schaffung öffentlichem Raumes als Reputationsgewinn gesteigert werden soll oder öffentlich nutzbarer Raum zwecks Akzeptanzgewinnung in ein Bauvorhaben integriert wird.

Dies wurde bereits am Beispiel der Elbphilharmonie mit der integrierten öffentlichen Plaza beschrieben. Auffällig ist in diesem Kontext, dass der Begriff des „öffentlichen Raumes“ als positive Konnotation über räumliche Entstehungsprozesse gelegt wird, die von privaten Einflüssen und Finanzzuflüssen geprägt werden, wobei jedoch der öffentliche Raum in Wirklichkeit oft in hybride Formen zwischen Privatem und Öffentlichem transformiert wird. Im Folgenden soll zunächst der Wandel des öffentlichen Raumes und die darum entstandene Debatte dargestellt werden. Anschließend werden die Einflüsse von CSR-Aktivitäten im und am öffentlichen Raum hinsichtlich ihrer Absicht und Definitionsmacht diskutiert.

7.2.1 Öffentlicher Raum im Wandel

Die Definition und Abgrenzung von öffentlichem und privatem Raum ist hinsichtlich der unterschiedlichen Nutzenerwägungen, Vorstellungen und herangezogenen Parameter schwierig. Eine formalistische Einordnung und Abgrenzung in öffentliche und private Räume gelingt nur bei Eingrenzung der Einflussgrößen, einem einfachen Grundverständnis und oft nur vor dem Hintergrund bürokratischer Notwendigkeit.

Grundsätzlich lässt sich die Polarität öffentlicher und privater Räume durch vier Dimensionen charakterisieren:¹

¹ Nach: Häußermann, Siebel, Läßle, Stadtpolitik Suhrkamp 2008, S. 301

- Funktional: Straßen und Plätze sind öffentliche Orte, denen Markt und Politik als Funktionen zugeordnet sind. Den privaten Räumen von Betrieb und Wohnung sind die Funktionen Produktion und Reproduktion/ Familie/ Privatsphäre zugeordnet.
- Sozial: Der öffentliche Raum ist Ort der eingeschränkten persönlichen Darstellung und Repräsentation der Individuen, wobei allerdings nur ein Teil der Person veröffentlicht wird. Fremdheit und Unkenntnis ist deshalb ein Charakteristikum der Begegnung im städtischen Raum, entsprechend gilt Distanz und zurückhaltende Kontaktaufnahme. Im privaten Raum bestehen Schutz- und Vertrauensmechanismen, die Nähe und persönlichen Ausdruck ermöglichen
- Recht/Eigentum: Öffentliche Räume unterliegen öffentlichem Recht, private dem Hausrecht des Eigentümers.
- Symbolisch: Mit einer Fülle von architektonischen und städtebaulichen Merkmalen werden Offenheit und Geschlossenheit, Exklusivität und Zugänglichkeit signalisiert. Baulich manifestiert sich dies beispielsweise in gründerzeitlichen Quartieren durch die funktionale Trennung von öffentlichen Plätzen und Straßen und privaten Innenhöfen. Der moderne Städtebau suchte ebenfalls nach Möglichkeiten, diese Trennung zu artikulieren, und setzte dies u.a. in funktionale Schichtungen um.

Jedoch lösen sich in allen der o.g. Dimensionen die Polaritäten auf und neue Mischformen, Überlagerungen und Übergangsräume entstehen. Die konkrete Auseinandersetzung mit dem öffentlichen Raum in der Stadtplanung oder Freiraumgestaltung führte deshalb auch zur Einsicht, dass die Polaritäten kaum eindeutig sind und durch Übergangsbereiche ergänzt werden müssen. Diese Räume wurden etwa als gemeinschaftliche, kollektive oder „halböffentliche Räume“ umschrieben und in Form von Wohnfreiräumen als wichtige „Vermittlungsräume“ anerkannt.² Der Begriff des „Halböffentlichen“ kann inzwischen allerdings auch kaum mehr als ausreichende Bezeichnungsgrundlage erscheinen. Im fortschreitenden Prozess des urbanen Wandels, beeinflusst durch Globalisierung und Digitalisierung, entstehen hybride Formen aus Öffentlichem und Privatem.

Zum einen wird diese Entwicklung durch eine „Entleerung“ öffentlicher Räume von ihren traditionellen, historisch charakteristischen Funktionen beschrieben: Funktionale Inhalte von Kirche, Markt und Politik haben sich aus dem öffentlichen Raum zurückgezogen. Kirchliche Manifestationen sind aus dem Alltagsbild oft verschwunden, die feiertäglichen Auftritte erfolgen unter abgeschwächter öffentlicher Präsenz. Staatliche Macht wird nur mehr vereinzelt

² vgl. Selle in Wohnbund-Information 4/2004 s.38

auf öffentlichen Plätzen demonstriert, politische Veranstaltungen und öffentliche Bekundungen werden seltener und haben sich in verschiedene neue Medien oder virtuelle Räume verlagert. Kommunikation und öffentliche Meinungsbildung werden kaum mehr im Sinne einer Agora in öffentlichen Räumen ausgeübt und wahrgenommen, sondern über technische Medien wie TV und Internet. Traditionelle Funktionen des Marktplatzes, des klassischen und „traditionellen öffentlichem Raumes“ haben sich oft in Gebäude, Shopping-Malls oder Passagen verlagert. Diese Entwicklung setzte mit der Eröffnung der ersten Einkaufspassagen und Kaufhäuser zu Beginn des 20. Jahrhunderts ein und führte bis zu den heutigen inner- und außerstädtischen Shoppingmalls und Urban Entertainment Centern. Dabei haben die neuen Marktorte Charakterzüge des traditionellen öffentlichen Raumes angenommen und präsentieren sich gerne gestalterisch als „quasi öffentlicher Raum“, der allerdings von privaten Rahmenbedingungen bestimmt und kontrolliert wird.³ Sie werden auch kritisch „pseudoöffentliche Räume“ genannt: *„Was übrig bleibt, sind die schicken, pseudoöffentlichen Räume von heute - Luxus-Einkaufspassagen, Bürozentren, Kulturakropolen usw.“* (Davis 1994, S. 262)

Andererseits bleibt jedoch im „traditionellen öffentlichen Raum“ nicht das befürchtete Vakuum zurück, denn auf den (und wegen der) frei gewordenen Flächen und aufgrund des Wegfalls „ideologischer“ Belegungen und formaler Bindungen (d.h. der an die vorherigen Funktionen gebundenen Interessen und Beschränkungen kirchlicher oder staatlicher Art) etablieren sich neue Inhalte. So wird dieser öffentliche Raum zur Bühne für ein zunehmendes Angebot an urbanen Sport- oder Promotionveranstaltungen, Kulturfesten und anderen gesellschaftlichen Veranstaltungen. Diesbezüglich wurde der Begriff der Event-City als Phänomenbeschreibung eingeführt: Der öffentliche Raum wird als urban touristisches Erlebnis (wieder)entdeckt und vermarktet, dementsprechend inszeniert und gestaltet.⁴ Traditionelle gesellschaftliche Ereignisse werden dabei durch posttraditionale Formen des organisierten Vergemeinschaftens ersetzt oder überlagert.⁵

³ womit auch verstärkt eine Konkurrenz zum „traditionellen“ öffentlichen Raum auftritt

⁴ vgl. Bittner 2002, Baldauf 2008

⁵ siehe Gebhardt, Hitzler u.a. 2000



Rathaus Paris/ Beachball-Event, 2003

So wurde es zur Selbstverständlichkeit, öffentlichen Raum als Teil von Marketingkonzepten zu nutzen, Unternehmenskommunikation und -kultur dort zu demonstrieren und erlebbar zu machen. Die Sportartikelhersteller Nike und Adidas beispielsweise setzen auf diese Form des Marketings und inszenieren Sportevents bzw. Jugendkulturevents, bei denen der öffentliche Raum zum Spielfeld ernannt wird.⁶ „Öffentlicher Raum“ wird in diesem Zusammenhang als ein Teil der (konsum-)kulturellen, kaum mehr der sozio-politischen Sphäre definiert. In der Forderung nach einer „Einheit von Mensch, Marke und Stadt“ formulierten Unternehmen wie Mercedes Benz oder Volkswagen die romantisierende Vorstellung vom „öffentlichen Raum“: als Kommunikationsraum, als Ort der Verständigung zwischen Gegensätzlichem und Fremdem. „Öffentlicher Raum“ wurde hier entpolitisiert wieder eingerichtet, um einen kulturellen Mehrwert für das Unternehmen wie für die Stadt zu produzieren.⁷ Neben den organisierten und kommerzialisierten Funktionen treten zudem neue Formen der Aneignung städtischer Räume etwa durch Jugendkulturen auf, die z.B. durch spontane Interventionen Räume auf alternative Weise „öffnen“.⁸ Dort, wo das Verschwinden traditioneller Funktionen nicht kompensiert wird und das Umfeld Probleme und Mangelerscheinungen moniert, kommt es z.B. zu Förderinitiativen, etwa zur Gründung von Bürgerstiftungen oder Business Improvement Di-

⁶ siehe letzter Absatz

⁷ vgl. Fezer/ Wieder in Babias und Könnike, 1998, S.91

⁸ etwa durch neuartige Sportarten, die den urbanen Raum als „Parcours“ nutzen

stricts. Hinzu kommt, dass sich durch die zunehmende Mobilität neue Räume entwickelt haben - Transiträume, die auch öffentliche Funktionen aufnehmen. Waren jedoch öffentliche Räume der Mobilität wie z.B. Bahnhöfe und Flughäfen bisher in öffentlichem Besitz, so werden diese seit den 1990er Jahren in Deutschland nach amerikanischem Vorbild zunehmend privatisiert. So wurde beispielsweise der Leipziger Hauptbahnhof privatisiert und unter dem Management der ECE parallel zu seiner Verkehrsfunktion zum innerstädtischen Shoppingcenter und funktionalen Hybriden ausgebaut.

Mit dieser gegenseitigen Durchdringung von privatem und öffentlichem Raum haben sich auch die *rechtlichen* Bedingungen verändert. So hat die Eingliederung von Marktfunktionen mit den entsprechenden räumlichen Veränderungen auch Verschiebungen von öffentlichem zu privatem Recht zur Folge. *„Dabei entwickeln sich vielfältige juristische Zwischenzonen: von der privaten Nutzung formell öffentlicher Räume durch Cafétische oder Verkaufsstände über dauerhafte vertragliche Regelungen in Public Private Partnerships bis zu den BID's.“* (Häußermann u.a. 2008, S. 302). Rechtliche Aspekte ergeben sich weiterhin bei der temporären Zuteilung von Sondernutzungen im öffentlichen Raum mit kommerziellen Inhalten (Bewirtschaftung des öffentlichen Raumes). Die rechtlichen Zuständigkeiten und Verpflichtungen sind also für die einzelnen Raumproduktionen und Funktionsinhalte jeweils neu zu formulieren, wobei sich in manchen Fällen auch Zuständigkeiten bzw. Verantwortungsbereiche auflösen und rechtliche Grauzonen entstehen.

Mit den neuen Nutzungsformen und der teilweisen Überführung von öffentlichen Funktionen in private Bereiche (und umgekehrt) löst sich auch die soziale Polarität auf. Vormalig im Privaten angesiedelte oder an spezielle, abgeschlossene Orte gebundene Verhaltenformen treten in den öffentlichen Raum über (Mobilität des Privaten). So lösen sich Regeln hinsichtlich der Demonstration von Körperlichkeit im öffentlichen Raum auf. Der Körper erhält entsprechend seiner Ent- oder Verhüllung eine neue, bisher als privat deklarierte Ausdruckskraft. Durch sportliche Aktivitäten im öffentlichen Raum (Jogger, Skater, etc.), aber auch durch migrationsbedingte Kulturzuschreibungen mit entsprechenden Verhaltensformen wird der öffentliche Raum einem neuen, privat geprägten visuellen Wandel unterzogen. Mobile Kommunikationsmöglichkeiten haben zur Folge, dass private und berufliche Themen jederzeit und an jedem Ort, somit auch im öffentlichen Raum, verhandelt und bearbeitet werden können. Privatsphären lösen sich somit von den bisher zugeteilten Räumen und ergeben sich je nach Situation spontan und temporär. So sind private Mobilfunkgespräche im öffentlichen Raum zu einer selbstverständlichen Aufdringlichkeit geworden und machen das Umfeld zum Publikum. In Mobiltelefone integrierte Video- und Fotosysteme sorgen für eine stets präsente Dokumentationsmöglichkeit und Beweisaufnahme sowie rasche Weitergabe. Andererseits er-

möglichen die neuen Kommunikationsmittel neue Orientierungs- und Verhaltensmöglichkeiten:

„Folgt man Pasi Mäenpää, so legen sich die Kommunikationstechniken wie eine digitale Hülle über die physische Struktur: ‚This virtual space does not replace the physical space but will function as an interface of it‘ – will sagen: Bei der Navigation in den realen Räumen, der Verabredung mit Freunden, der Organisation von Besorgungen, der Suche nach unbekannt Adressen bedient man sich der Hilfe virtueller Welten und digitaler Kommunikation“. ... (Häußermann u.a.2008, S.134)

Parallel zur Verschränkung von Lebens- und Arbeitswelt lösen sich Grenzen des *sozialen* Verhaltens im öffentlichen Raum auf und stellen sich gegen zuvor respektierte bürgerliche Verhaltensmuster. Werden diese Prozesse als störend empfunden, treten Spannungen und Forderungen nach Reglementierung auf, um öffentliches wie privates Gut zu schützen.

Mit dem verstärkten Einzug privater Funktionen und Bedürfnisse in den öffentlichen Raum vollzieht sich ebenfalls ein Wandel in dessen *symbolischer* Dimension. So werden gestalterische Maßnahmen umgesetzt, die entsprechende Anforderungen unterstützen und schützen. Temporäre oder dauerhafte Einrichtungen für private Veranstaltungen, Infrastrukturen für den reibungslosen Ablauf von Events werden zu raumbestimmenden Elementen. Durch privates Engagement aufgrund privatwirtschaftlicher Absichten werden Gestaltungsaufgaben übernommen, die den Weg in die umliegenden Geschäfte auf attraktive Weise erleichtern und steuern sollen.⁹ Auf der anderen Seite werden in privaten Gebäudekomplexen, etwa Shoppingmalls, typische Symbole und Gestaltungselemente öffentlicher Räume imitiert, idealisiert und zitiert, um die kommerziellen Ziele zu kaschieren und eine attraktive Atmosphäre zu konstruieren.

In beiden Fällen wird durch den privaten Gestaltungsfaktor, der zum einen den öffentlichen Raum sucht, zum anderen ihn simuliert oder seine „positive“ Aura imitiert, eine neue Exklusivität geschaffen, die vor allem den kommerziellen Erfolg und die Akquise von potentiellen Kunden fördern soll. Gleichzeitig wird jenen Nutzergruppen, die sich diesem Ziel entziehen bzw. nicht ausreichendes Konsumpotential besitzen, durch symbolische Zugehörigkeitsmechanismen der Ausschluss, die Exklusion signalisiert. In der Praxis sind das beispielsweise die bewusste Vermeidung gut befahrbarer Bodenbeläge, die von Skatern genutzt werden könnten, oder die Verhinderung von Stadtmöblierungen, die Schlafmöglichkeiten bieten

⁹ vgl. BID-Neuer Wall Hamburg – Einheitliche Gestaltung und Bepflanzung als Kennzeichen des kollektiven Raumes

könnten, um Obdachlose und andere gesellschaftliche Randgruppen aus dem Stadtbild fern zu halten.¹⁰



Bewachter Zugang zum Novartis Campus Basel, 2006

Viele Unternehmen haben (erneut) die Möglichkeit entdeckt, ihre Firmengelände mit „quasi öffentlichen Räumen“ (Platz, Campus,...) auszustatten und symbolisch öffentlichen Raum zu erzeugen – gerade wissensintensive oder Unternehmen aus kreativen Bereichen präsentieren so eine Melange aus Arbeits- und Lebensraum (worklifestyle). Der Schweizer Pharmakonzern Novartis etwa realisiert auf diese Weise seit einigen Jahren den Novartis Campus als einen Stadtteil Basels und als Konzernzentrale,¹¹ was auch als Personalentwicklungsmaßnahme zu verstehen ist.

Teil wie Folge dieses Wandels und des Verwischens der Grenzen zwischen Öffentlichem und Privatem ist das zunehmende Bedürfnis, die „privaten“ Interessen und Bedingungen zu schützen. Der Rückzug von Funktionen aus dem traditionellen öffentlichen Raum zieht die Aufhebung von Reglementierungen nach sich, die neuen Freiheiten wiederum wecken das Bedürfnis nach neuen Regulationsmechanismen. Sicherheitsmaßnahmen gelten nun den von der

¹⁰vgl. Simon 2001

¹¹ Große Unternehmen bauten sich allerdings schon vorher ihre eigenen (abgeschlossenen) Städte inkl. quasi öffentlicher Räume: Im Ruhrgebiet entstanden mit den riesigen Werksgeländen des Montankomplexes abgeschlossene und überwachte Areale mit Straßen, Plätzen, Schienen und zahlreichen Gebäudekomplexen, deren Größe die alten historischen Kerne der Städte, an die sie sich anlehnten, oft um ein Mehrfaches übertrafen.

Mehrheit und dem Konsum als störend empfundenen Einflüssen auf den öffentlichen Raum. Die „kommunale Kriminalprävention“ ist zu einem Schlagwort der Politik geworden und seit den 1990 Jahren erklärtes Ziel in der Kontrolle öffentlicher Räume.

„Generell kann man in Deutschland von einer Renaissance der öffentlichen Ordnung sprechen. Aussagen wie ‚Man muß die Ängste der Bürger ernst nehmen‘ signalisieren, dass nicht mehr konkrete Straftaten, sondern subjektive Befindlichkeiten zum Gegenstand politischer Interventionen werden. Populäres Vorbild für dieses präventive Sicherheitskonzept ist die repressive ‚Null-Toleranz‘-Strategie der New Yorker Polizei. Unter direkter Bezugnahme auf das New York-Modell kamen Anfang 1998 die Innenminister dahin, die öffentliche Ordnung als ein besonders ‚schützenswertes Gut‘ zu behandeln. (Behrendes 1998, S. 42).“

(in Ronneberger, 1998, S.5)

Auftrieb erhielten diese Bestrebungen nicht zuletzt durch den 11. September 2001, der eine zusätzliche Legitimation von Überwachungs- und Sicherungsmechanismen schuf und das öffentliche Gut Sicherheit neu ins Bewusstsein brachte.¹² Öffentliche Debatten um „Lauschangriffe“ und „Online-Durchsuchungen“ verstärkten zudem das Unsicherheitsgefühl, rechtfertigten neue Sicherheitsinstrumente und nährten die Hoffnung auf Komplexitätsreduzierung durch Sicherungssysteme und Regeln. Reagiert wird auf diesen Bedarf z.B. mit der Gestaltung von öffentlichen Räumen, die unkontrollierbare Flächen vermeiden und gut einsehbar sind sowie dem Einsatz von Überwachungstechnik durch entsprechende technische Anlagen (Videokameras) und patrouillierende Wach- und Sicherheitsdienste. Ein Großteil dieser Leistungen wird durch private Dienstleister übernommen und hat zu einem Boom der privaten Sicherheitsindustrie beigetragen – Sicherheit wird damit zur Ware.¹³ Vormalig durch öffentliche Dienstleister erbrachte Leistungen wurden an Privatunternehmen oder Ausgründungen privatrechtlicher Gesellschaften verlagert. Zu den organisierten Formen der Sicherheitsmanifestation im öffentlichen Raum kommen seit kurzem informelle und spontane Überwachungsformen hinzu: So können private Handy-Kameras praktisch jede Handlung spontan aufzeichnen und in Echtzeit virtuell verbreiten (auf Myspace oder auf youtube). Daneben organisieren sich Bürgergruppen, die sich in ihrem Territorium der Sicherheitsbedürfnisse annehmen („Neighbourhood Watch Schemes“ bzw. „Block Watch“).

¹² siehe in: *Social Justice: A Journal of Crime, Conflict, and World Order*, 33/3 (2006), vgl. Eick 2007

¹³ Die Zahl der Sicherheitsbetriebe hatte sich laut Wehrheim von 1992 bis 2002 auf ca.3000 Betriebe mit 145.000 Mitarbeitern verdoppelt. (vgl. Wehrheim 2002, S.65)

„Unter dem Label community policing, vergleichbar mit Projekten der bürgernahen Polizei, Runden Tischen gegen Kriminalität, Sicherheitspartnerschaften oder City-Security-Management, wie sie auch in Deutschland in zunehmendem Maße existieren, wird versucht, die BewohnerInnen einer Gemeinde oder eines Stadtteils wie auch andere Gruppen in die Polizeiarbeit einzubeziehen.“

(Michel 2005 ,S.67)

Die längst zur Gewohnheit gewordenen Sicherheitstechniken im Hintergrund und das Wachpersonal in Räumen, in denen öffentliche Nutzungen bereits unter privatem Recht stattfinden (Malls, Verkehrseinrichtungen, etc.) werden nun auch in öffentlichen Räume eingesetzt, die temporär oder dauerhaft unter öffentlichem Recht stehen und zunehmend privat genutzt werden.

„Öffentlicher Raum, oder genauer: das Recht, sich in diesem Raum jederzeit und ohne Einschränkungen aufhalten zu können, gehört zum Kernbereich dessen, was als `städtische Freiheit` bezeichnet wird“

(Hatzfeld 2002, S.233 in Selle 2002)

Diese Aussage steht den benannten Maßnahmen zum Ausschluss von Randgruppen aus dem öffentlichen Räumen entgegen und deutet auf eine oft vorgebrachte Kritik hin. Diese Kritik thematisiert die Konsequenzen des Wandels städtischer Strukturen und fasst Prozesse wie Überwachung oder Segregation unter Begriffen wie dem „Verlust des öffentlichen Raumes“ oder der „Bedrohung der städtischen Räume“ zusammen.¹⁴ So berechtigt diese Kritik und die Formulierung von Bedrohungsszenarien der „Öffentlichkeit“ ist, verharmlost sie andererseits aber auch legitime Bedürfnisse teilweise und romantisiert die Wirklichkeit in einer Art „heroischem Urbanismus“.¹⁵ Zum einen ist es legitim, Sicherheit im öffentlichen Raum zu fordern, wenn durch den Wegfall ehemals geltender Regel- und Verhaltenssysteme Unsicherheitsräume und Übergriffe entstehen – Sicherheit ist schließlich ein Grundbedürfnis¹⁶. Ein Ausschluss von Gruppen aufgrund ihrer empfundenen und berechtigten Angst oder der Gefahr von Übergriffen ist ebenfalls eine Exklusion. Zum anderen war - historisch betrachtet - der öffentliche Raum schon immer ein exklusiver Raum, der speziellen (Rand-)Gruppen verschlossen blieb.¹⁷ ¹⁸ Deshalb wäre es falsch, die Gegenwart an einem

¹⁴ Suburbanisierungstendenzen und soziale Entmischung ergänzen diese Argumentation

¹⁵ womit gemeint ist, dass Elend, Leid oder Kriminalität aus Forderung nach authentischer Realität Präsenz zeigen sollen und nicht in die Anonymität gedrängt werden.

¹⁶ vgl. Siebel/Wehrheim 2003, S.19f

geschlossen blieb.^{17 18} Deshalb wäre es falsch, die Gegenwart an einem verklärten Bild der Vergangenheit zu messen und in reaktionäres Handeln zu verfallen.

„Man beachte: der öffentliche Raum, dessen Verschwinden beklagt wird, war nie das, zu dem er hier gemacht wird, ein demokratischer Ort der freien Entfaltung von Individualität, ein Raum, der seine Nutzung nicht determinierte und in dem eine ‚offen-egalitäre (Planung der) Raumstrukturen‘ (Glaesze 2001, S. 50) vorherrschte.

Öffentlicher Raum war immer ein kontrollierter Raum, nur haben sich die Modi der Kontrolle geändert (Sennett 1986).“ (in Michel 2005, S.57)

Die Kritik am Verlust öffentlicher Räume wird oft auch so verstanden, dass öffentlicher Raum durch private Aneignungsprozesse in der Quantität dezimiert wird. Dies kann sicherlich mit einzelnen Beispielen belegt werden, etwa hinsichtlich der BIDs, Jedoch ist in der Regel eher das Gegenteil, eine Zunahme öffentlicher Räume zu verzeichnen. Schließlich wurden bereits durch zahlreiche öffentliche wie private Maßnahmen neue öffentliche bzw. öffentlich nutzbare Räume geschaffen oder zurückgewonnen. Ob die Rückgewinnung von Industriearealen als öffentliche Flächen, die Einführung von verkehrsberuhigten Zonen seit den 70er Jahren oder die zunehmende private Herstellung und Aufwertung von Plätzen durch städtebauliche Planungen.¹⁹ Vor diesem Hintergrund kann bereits von einem „gefährdenden“ Zuviel an öffentlichen Räumen und einer Konkurrenz gesprochen werden, die zu Entleerungsprozessen führen kann und das geforderte Funktionieren von Öffentlichkeit im öffentlichem Raum infrage stellt.²⁰

Von einer Aufhebung oder einem Ende der öffentlichen Räume zu sprechen, kommt also ebenso wenig in Frage wie die Verharmlosung realer problematischer Entwicklungen. Die Aussage „Wandel statt Ende“ des öffentlichen Raumes wird inzwischen wohl auch als Möglichkeit begriffen, sich *vor einem Rückzug und Gegensteuern aus der Debatte* und der Ansicht eines „epochalen Verlustes“ des öffentlichen Raumes zu befreien und gleichsam teils reaktionäre Positionen aufzugeben.²¹ Wenn der „öffentliche Raum“ als notwendige wie reizvolle

¹⁷ Seien es Sklaven, die in der Antike keinen Zutritt zur Agora hatten, oder Frauen im 19. Jahrhundert, die nur in Männerbegleitung etwa Parkanlagen betreten durften

¹⁸ wenn bemängelt wird, dass durch die aktuellen Einflüsse auf den öffentlichen Raum demokratische Funktionen verloren gehen, muss auch angemerkt werden, dass sich Demokratie oder Politik inzwischen kaum mehr dort ihre Bühne sucht, sondern über viele andere Wege formuliert.

¹⁹ Beispielsweise durch ein Stadtplatzprogramm! Etwa in Wien das 50-Orte-Programm, vgl. Alexander, Elisabeth, „50 Orte-Programm-Attraktivierung des Öffentlichen Raumes“, in: Perspektiven H. 7/8, 2001, 43-46

²⁰ gerade auch ein Überangebot an öffentlichen Räumen etwa in „shrinking cities“ gefährdet die Funktionalität öffentlicher Räume durch mangelnde Auslastung und Publikumsmangel

²¹ vgl. Selle in Siebel 2004, S.144

Bühne des Protestes und der politischen Meinungsäußerung angesehen wird, wird er dazu nach wie vor verwendet oder rückerobert – wie beispielsweise die G8-Protestkundgebungen deutlich zeigen. Die Intensität öffentlicher Protestaktionen wird dabei oft durch die Vernetzung per Internet und Mobilfunk noch gesteigert: So lassen sich beispielsweise „Flashmobs“ über Internetcommunities aktivieren²². Hybridisierung, Verschmelzung und Überlagerung von Öffentlichem und Privatem werden also durchaus akzeptiert, müssen jedoch hinsichtlich ihrer Funktions-, Produktionsweisen und Steuerungsbedingungen untersucht wie hinterfragt werden. Vor diesem Hintergrund erscheint es deshalb als eine wichtige Aufgabe Aufklärung zu leisten, um Missverständnisse zu beheben, Definitionen zu schaffen und Unterscheidbarkeit für den Alltagsnutzer des öffentlichen Raumes aber auch der politischen Kräfte herzustellen. Dies bezieht sich vor allem auf die Darstellung und Einordnung von neuen „öffentlich nutzbaren Räumen“ und „traditionellen öffentlichen Räumen“, die sich hinsichtlich der Eigentumsverhältnisse (privater/öffentlicher Besitz) grundsätzlich unterscheiden, jedoch teilweise fälschlich unter dem Begriff des öffentlichen Raumes zusammengefasst werden bzw. kommuniziert werden.

Im Folgenden wird näher untersucht, wie im Zuge dieses Wandels CSR-Maßnahmen bei der Definition und Entwicklung von „öffentlich nutzbaren Räumen“ und „traditionellen öffentlichen Räumen“ wirken. Dabei zeigen sich verschiedene Aspekte kommerzieller Nutzung, die an die Fördertätigkeiten, das gesellschaftliche Engagement, gekoppelt sind, etwa im Bereich der CSR-Kommunikation. Bei der Begründung des unternehmerischen Engagements ist der Übergang von der ökonomischen Notwendigkeit als weichem Standortfaktor bis zum CSR-Projekt und Image fließend – CSR-Fähigkeit wird hier von den Unternehmen bzw. den beteiligten PR-Agenturen definiert. Angetrieben wird das Engagement vielfach von dem erstarkten Bewusstsein, die Unternehmenskultur wie den Unternehmensaustausch über den öffentlichen Raum zu fördern – „tacit knowledge“ (verborgenem oder implizitem Wissen) und „sticky knowledge“ (lokal gebundene Wissen) sind nur zwei Aspekte dieser Tendenz und öffentlicher Raum wird schon deshalb erneut als zentrales Handlungsfeld des Städtebaus entdeckt. Sowohl in Eigenregie privater Akteure als auch in Koproduktionen mit der öffentlichen Hand bilden sich neue Formen der Produktion von Architektur und Stadtraum, neue Strukturen und Gestaltungen aus (Hybride). Das betrifft die neuen, hybriden „öffentlich nutzbaren Räume“ ebenso wie den „traditionellen öffentlichen Raum“.

²² Der Begriff Flashmob bezeichnet einen kurzen, scheinbar spontanen Menschaufmarsch auf öffentlichen oder halböffentlichen Plätzen, bei denen sich die Teilnehmer üblicherweise persönlich nicht kennen. Flashmobs wer-

7.2.2 „Öffentlich nutzbare Räume“²³



Seagram Building, New York

Das 1958 von Mies van der Rohe entworfene und mit Philipp Johnson umgesetzte Seagram Building in Manhattan / New York stellte ein dem symbolischen Funktionalismus zuzuordnendes „Signature Building“ dar, das die Bekanntheit von Unternehmen und Architektur symbiotisch zu einem werbewirksamen Image verschmilzt. Die Bauhaus-Moderne bot sich angesichts dieser Anforderung neuer Unternehmensstrategien als brauchbare Lösung an. Dabei kommunizierten Unternehmen nach außen über ein „Signature Building“ innerhalb des angewandten „International Style“ (beispielsweise auch das AT & T –Gebäude von Philipp Johnson, 1978).²⁴ Andererseits erschien jedoch die Symbolproduktion nicht mehr als ausreichendes Mittel, um breite Sympathie zu erzeugen, da sich Kritik an dem „monotonen und kulturlosen“ modernen Bild der Stadt verbreitete und die Mittelschicht Unzufriedenheit mit der damals stagnierenden Wirtschaft demonstrierte.²⁵ Die Firmenidentität musste folglich durch ergänzende Maßnahmen erzeugt bzw. gestärkt und sichtbar gemacht werden. Daher

den über Weblogs, Nachrichtengruppen, E-Mail-Kettenbriefe oder per Mobiltelefon organisiert. Obwohl die Ursprungsidee explizit unpolitisch war, gibt es mittlerweile auch Flashmobs mit politischem Hintergrund.

²³ Als öffentlich nutzbare Räume werden hier Räume in privatem Besitz verstanden, die sich gegenüber Formen öffentlicher Nutzung (selektiv) öffnen.

²⁴ Die Namensrechte an prägenden Gebäuden der New Yorker Skyline stellen eine hoch gehandelte Ware dar und stehen vielfach nicht mehr in direktem Zusammenhang zu den Nutzern – so hat sich Chrysler schon lange aus dem gleichnamigen Gebäude zurückgezogen und hält nur mehr das Namensrecht.

²⁵ vgl. Jacobs 1961

wurde das Seagram Gebäude um die halbe Grundstückstiefe zurückgesetzt, wodurch ein frei zugänglicher Platz und zusätzlicher Stadtraum für die Öffentlichkeit geschaffen wurde.²⁶ Dieser „öffentlich nutzbare Raum“ war sowohl für die Stadt als auch das Unternehmen repräsentativ und übertrug gleichzeitig die Firmenidentität auf neue Weise in den „öffentlichen“ Stadtraum.

Die (zwar nicht von Mies konzipierte) Entwicklung zu einem populären Treffpunkt am Seagram Building begründete sowohl die Qualität solcher Räume als auch den Bedarf danach. Folge war, dass die Stadt New York 1961 Baurichtlinien verfasste, die Anreize für Bauherren boten, von nun an „öffentlich nutzbare Plätze“ („privately owned public spaces“) nach dem Vorbild des Seagram Buildings zu erstellen und im Gegenzug größere Bebauungsdichte zu erlangen oder mit Flächen-Boni auszugleichen.

Bereits um 1916 hatte New York mit den ersten so genannten „zoning resolutions“ bezweckt, die zunehmende Verdichtung der Stadt mit Forderungen nach mehr „Licht und Raum“ zu mildern²⁷.



Regeln für das Gebäude “590 Atrium.” / Trump Tower, New York City

Die mit den „zoning resolutions“ von 1961 formulierten „privately owned public spaces“ folgen der Idee des „incentive zoning“, einem Verhandlungsansatz in der Planung, mit dem für eine höhere Ausnutzung des Baugrundes ein Ausgleich in Form von öffentlich zugänglichem Raum geschaffen wird. Zunächst auf die Straßen-Ebene begrenzt, wurden später auch solche Flächen im Souterrain oder im ersten Geschoss zugelassen²⁸. Insgesamt wurden so 503 Plätze in Verbindung mit 320 Gebäuden geschaffen²⁹. Sie verteilen sich auf Lower, Midtown und Upper Manhattan sowie Brooklyn und Queens. Für die ca. 325.000 Quadratmeter privat geschaffener Fläche an öffentlich nutzbaren Räumen erhielten die Investoren im Gegenzug ca.

²⁶ Der in seiner Gestaltung durch Komplexität im Gegensatz zum Gebäude gekennzeichnet ist. - siehe Sennett 2008, S.299

²⁷ vgl. Kayden 2000

²⁸ siehe <http://www.nyc.gov/html/dcp/html/priv/priv.shtml>

“San Francisco’s privately-owned public open spaces (“POPOS”) have multiplied in the last twenty years, and as major new development is poised to begin downtown, they promise to become even more common. Taking the form of courtyards, plazas, rooftop gardens, and corporate atriums, fourteen POPOS have been created since 1985. But what appears to be a win-win for developers, citizens, and open space advocates masks a deeper question: just how “public” are these spaces?”

To find out, REBAR initiated COMMONspace. Starting in May 2006, REBAR began mapping and exploring the explicit and unspoken rules of San Francisco’s POPOS.”

(<http://www.rebargroup.org/projects/commonspace/index.html>, 20.03.2008)



Aktionen von Rebar, San Francisco

Durch einfache Performance-Aktionen (etwa Kite Day oder Public Napping) wurden die „POPOS“ auf ihre Öffentlichkeitstauglichkeit von REBAR geprüft. Meist reagierten örtliche private Sicherheitsdienste auf die Aktivitäten und wiesen auf Ordnungsvorschriften hin, die nur einen eingeschränkten Verhaltenskanon zuließen. REBAR geht mit den Aktionen einen Weg, den Kayden mit seiner Arbeit fordert: Er wünscht sich durch seine Arbeit eine höhere Aufmerksamkeit gerade auf Seiten der potenziellen Nutzer, etwa durch Austausch- und Informationsformen im Internet, um die Standards, die doch vom New Yorker Planning Department festgelegt sind, zu kontrollieren und Forderungen einzubringen.

Setha Low führt in diesem Zusammenhang ein dazu ergänzendes Beispiel auf, dass sich auf die Produktion von Gated Communities bezieht und die Problematik der Einordnung öffentlich nutzbarer Räume aufgreift:

“The idea behind incentive zoning is that the public will be the beneficiary of additional open space or public amenities achieved through increased housing density or other zoning concessions by the municipality, town, or village. But like the New York City Plaza Bonus Zoning Ordinance that allows developers to build additional stories on their buildings, these “privately owned public spaces” are located and/or restricted in such a way to discourage public use (Kayden, 2000). Private interests are able to craft complicated deals that benefit the developer and the gated community residents without enhancing public space and at the expense of taxpayers who unwittingly are trading higher-density housing for privatized open spaces and reduced public amenities. Ironically, the taxpayers are subsidizing the creation of a secured residential enclave with private parks, tennis courts, club houses, and swimming pools.”

(Low/Smith 2006, S.96)

Auch wenn diese „privat geschaffenen, öffentlich nutzbaren Räume“ mit inkludierten Flächenboni nicht in dieser Form als „incentive zoning“ in Deutschland umgesetzt werden, lassen sich Beispiele ausmachen, die auf ähnlicher Verhandelbarkeit gründen.³⁰ Kennzeichnend ist dabei (zumal die Zusage der Flächenboni nicht wie in amerikanischen Modellen standardisiert sind), dass die gemeinnützigen Maßnahmen von Unternehmensseite möglichst lukrativ kommuniziert werden, also an den eigenen Ressourceneinsatz möglichst hohe Vorteile gebunden werden können. Inwieweit die Errichtung eines „öffentlich nutzbaren Raumes“ von einem Unternehmen als CSR-Projekt formuliert wird, ist von der jeweiligen Definition des Unternehmens abhängig – und ob dafür Akzeptanz bei der Mehrheit der Öffentlichkeit bzw. der Kunden oder angesprochenen Akteure besteht.

Dass Shoppingmalls solche „quasi öffentlichen Räume“ oder „öffentlich nutzbare Räume“ für ihren kommerziellen Erfolg benötigen, ist anerkannte Grundlage in der Planungspraxis. Sie imitieren aus wirtschaftlicher Notwendigkeit die Grundfunktion und Basis der europäischen Stadt, den Marktplatz.

„...die fortgeschrittenen Malls sind perfektionierte Nachbildungen innerstädtischer Einzelhandelsstrukturen. Sie stehen der Fußgängerzone in nichts nach, weder hinsichtlich der Vielfalt der Geschäfte noch der Heterogenität der Besucher, noch dem Abwechslungsreichtum der

³⁰ Ähnliche Beispiele der Schaffung von öffentlich nutzbaren Räumen im Sinne einer (rein) ökonomischen Notwendigkeit (Malls, Brandhubs, etc.) oder einer CSR-(Kommunikations-) Strategie werden auch verstärkt in Europa umgesetzt.

Gestaltung. Nur sind sie ohne deren Begleiterscheinungen: ohne Schmutz, ohne Bettler und ohne schlechtes Wetter.“

(Häußermann/Läpple/Siebel 2008, S.306)

Entgegen der Feststellung von Rem Koolhaas, dass Shopping „the last remaining form of public activity“ darstelle³¹, wird die Produktion von Shoppingmalls kaum als Handeln im Rahmen einer gesellschaftlichen Verantwortung anerkannt bzw. als CSR kommuniziert.

Ein anderer Zweckzusammenhang ergibt sich bei der Betrachtung von Wohnbaugesellschaften, die „öffentlich nutzbare Räume“ im Rahmen einer Attraktivitätssteigerung ihrer Mietobjekte errichten. Solche Maßnahmen werden etwa an Standorten mit hoher Leerstandsrate oder ungünstiger Bewohnerstruktur immer mehr zur Notwendigkeit und zum Bestandteil eines erfolgreichen Geschäftsmodells.³²

Anders stellt sich die Produktion „öffentlich-nutzbarer Räume“ dar, die nicht dem unmittelbaren ökonomischen Zweck des Unternehmens zuzuordnen sind. Das Sony Center am Potsdamer Platz in Berlin umfasst eine Form des „privately owned public space“ – die Sony Plaza. Das von Helmut Jahn entworfene Sony Center am Potsdamer Platz in Berlin ist eine Mischung aus Headquarter und Urban Entertainment Center. Um die öffentliche Sony Plaza gruppieren sich Sony zugehörige Freizeit-, Erlebnis- und Produktinformationseinrichtungen (Sony Multiplexkino, Sony Professional Center und Sony Style Store). Nach Kerstin Hoeger definiert sich das Sony Center mit Plaza als „brandhub“ oder darf als eine Art Markenpark interpretiert werden³³: ein Stadtentwicklungsprojekt, dass die Verbindung von Produkt bzw. Marke zu den Kunden durch erlebnisorientierte Räume herstellen soll:

„Brandhubs sind privat-öffentliche Stadtentwicklungsprojekte, welche neue Identitäten und Erlebnisse hervorbringen, die gleichzeitig kommerziell als auch gesellschaftlich orientiert sind.“

(Kerstin Hoeger in Informationen zu Raumentwicklung Heft 12.2007)³⁴

³¹ Koolhaas 2001, S.125

³² gesellschaftlich verantwortliches Handeln ist hier vielmehr als direkt kunden-/bzw. bewohnerorientiertes Handeln einzuordnen.

³³ vgl. Roost 2000

³⁴ vgl. Dissertation Kerstin Hoeger zu Brandhubs gepl. 2008/ Borries 2004



Sony Center, Berlin

Werbung und Kommunikation erfolgen hier vor allem durch eine indirekte Marketing- oder Brandingstrategie, etwa bei Public Viewing Events (z.B. Fußball WM 2006) – der öffentlich nutzbare Raum wird so zur Bühne des Unternehmens. Das städtebauliche Ensemble der Sony Plaza wird komplettiert durch historische Zitate sowie einen Nutzermix aus Gewerbe, Kultur und Wohnungen.³⁵

„Zudem befinden sich in dem Gebäudeensemble komplementäre Kulturanbieter wie zum Beispiel zoon.com – eine interaktive Lounge von VW, wo potentielle Kunden ebenfalls kostenlos surfen, chatten, gamen oder sogar für den Führerschein trainieren können – sowie das Filmhaus, welches die Deutsche Filmakademie, ein alternatives Kino (das Arsenal) und diverse Medienarchive beherbergt. Diese lokalen Kulturangebote werden von Sony subventioniert, um das Center vielfältiger zu gestalten und in dem lokalen Kontext zu verankern. Im Sony Center befinden sich auch Wohnungen sowie der Kaisersaal des ehemaligen Hotel Esplanade, welcher von seinem ursprünglichen Standort um 50 Meter transloziert und in den neuen Komplex implantiert wurde. Durch diese sauberlich hinter einer Glasfassade konservierten Räume bekommt das Sony Center eine gewisse Zeitlosigkeit und Tradition, aus welcher ein Stück Daseinsberechtigung an diesem geschichtsträchtigen Ort behauptet werden kann.“ (Höger 2007, S.18)

Die Sony Plaza wird auf den Internetseiten der Berliner Stadtverwaltung als „öffentlicher Raum“ aufgeführt.³⁶ Dabei wird allerdings nicht erwähnt, dass der hier entstandene „öffentliche Raum“ durch das Unternehmen mittels eigener privater Hausordnungsregeln, Sicherheits-

³⁵ vgl. Roost, 2008

³⁶ <http://www.stadtentwicklung.berlin.de/>

dienste und Kameras kontrolliert und reguliert wird.³⁷ Die Sony Plaza wird von Sony als Projekt „gesellschaftlicher Verantwortung“ sowie Beitrag zur Berliner Stadtgestaltung eingeordnet und für CSR-Kommunikation genutzt.

Ein weiteres aktuelles Ergebnis aus der Verbindung von privatwirtschaftlicher und öffentlicher Gebäudenutzung stellt der 2006 fertig gestellte „Metro-Fußballhimmel“ in Berlin dar. Er besteht aus einem Sportplatz auf dem Dach eines Metro Cash & Carry Lebensmittelgroßhandels in Berlin-Friedrichshain. Der Fußballhimmel ist ca. 19.000 qm groß, auf 8.700 qm ist Kunstrasen ausgelegt, zwei Tribünen mit 300 Plätzen stehen für Zuschauer zur Verfügung. Die Nutzung erfolgt durch Vereine und Schulen des Stadtbezirks Friedrichshain-Kreuzberg, wobei die Verwaltung und Platzeinteilung dem Bezirksamt übergeben wurde – der Platz ist jedoch privates Eigentum und wird auch von der Metro bzgl. der Betriebskosten finanziert. Laut Unternehmensinformation kam die Idee für den Fußballhimmel von den Anwohnern – auch, weil in der Gegend bisher nicht ausreichend Sport- und Grünflächen zur Verfügung standen.³⁸ Es darf allerdings nicht unbeachtet bleiben, dass im Zuge der Baumaßnahmen auf dem Gelände des ehemaligen Wriezener Bahnhofs unter Protest denkmalgeschützte Gebäude abgerissen wurden (so das ehemalige Stellwerk-Gebäude). Metro kam somit auch einer Ausgleichsforderung und notwendigen Akzeptanzgewinnung nach und setzte die Idee entsprechend medienwirksam mit breiter CSR-Kommunikation um. So entstand der Name „Fußballhimmel“ durch eine Hörer-Aktion eines Berliner Radiosenders. Metro wirbt im Rahmen seines „gut-für-dich“-Programmes mit diesem gesellschaftlichen Engagement.³⁹ Zudem wurde das Projekt als Ort innerhalb der Kampagne „Deutschland, Land der Ideen“ aufgenommen, einer deutschlandweiten Image-Kampagne der deutschen Bundesregierung und Wirtschaft.⁴⁰

„Das ist unser soziales Engagement und ein Dankeschön dafür, dass wir im Bezirk willkommen sind, sagte Metro-Manager Grünewald.“

(Berliner Zeitung 30.06.2006)

³⁷ Sony hat inzwischen (Februar 2008) das Sony Center am Potsdamer Platz an eine Investorengemeinschaft verkauft, jedoch die Namensrechte wie Nutzung des Geländes beibehalten -> vgl. amerikanische Praxis – z.B. Chrysler Building etc.

³⁸ Mit den in der Nachbarschaft entstehenden Nutzungen (Mediaspree-Projekt) sind auch weitere privat finanzierte öffentlich nutzbare Räume in Planung. Wobei starke Kritik gegen das Mediaspree-Projekt im Bezirk vorgebracht wird, die insbesondere Befürchtungen einer Gentrifikation hervorbringen – www.ms-versenken.de

³⁹ Die für das Projekt zuständige PR-Agentur wurde für die erfolgreiche Kommunikationsstrategie (Pleon) ausgezeichnet (SABRE Award)

⁴⁰ www.land-der-ideen.de



Metro-Fußballhimmel, Berlin Friedrichshain

Auch wenn die Nutzer des Sportplatzes nicht oder kaum Kunden des darunter befindlichen Marktes für gewerbliche Großkunden sind, findet mit regelmäßig stattfindenden medienpräsenten Ereignissen eine Unternehmenskommunikation nach außen statt (vergleichbar mit einer Sponsor-Namensgebung eines Stadions – etwa der benachbarten O2-World). So wurden bereits Fußballturniere unter prominenter Sportler-Beteiligung oder die Austragung der Weltmeisterschaft der Straßenfußballer durchgeführt. Kommunale Einbindung findet der Sportplatz in das Modellvorhaben „Innovationen für familien- und altengerechte Stadtquartiere“ des Bezirksamtes, womit deutlich wird, dass „öffentlich nutzbare Räume“ wie der Fußballhimmel zunehmend als „gleichwertig“ in das öffentliche Angebot integriert werden.

„Es war der Wunsch des Bezirks, an dieser Stelle nahe dem Stadtzentrum die Fläche optimal auszunutzen, da sind wir eben auf den Fußballplatz gekommen“, sagt Jürgen Hohmeyer, Sprecher der Metro-Group in Düsseldorf. Die Halle wäre der erste Großmarkt des Unternehmens mit einem Sportplatz auf dem Dach.

(Berliner Zeitung 23.01.2006)

Das Spektrum an privat produzierten, aber öffentlich nutzbaren Räumen (auch „hybride Räume“⁴¹ genannt) ist - wie bereits beschrieben - groß und ließe sich mit weiteren Beispielen fortführen. Nicht jede der Maßnahmen wird von den Unternehmen als gesellschaftliches Engagement beschrieben und als CSR kommuniziert. Die Produktionen sind jedoch vergleichbar und werden begleitet von einer Debatte über die Auswirkungen solcher Überlagerungen von Öffentlichem und Privatem. Prägendes Merkmal ist das Spannungsfeld, das sich hinsichtlich der gesellschaftsbezogenen Leistung und der beabsichtigten Gegenleistungen einstellt. Wie

⁴¹ vgl. Selle 2004

bereits Kayden anmerkt⁴², ergeben sich oft ungleiche Verhältnisse: in der Regel werden für die öffentlich nutzbaren Plätze mit eingeschränkter Qualität sehr hohe Zugeständnisse an die Investoren gemacht. Die Zugeständnisse hängen vor allem vom Kommunikations- und Verhandlungsgeschick der handelnden Akteure, sprich privater und öffentlicher Vertreter, ab – wobei gerade bei den öffentlichen Akteuren eine Sensibilität für die Wertigkeit ihre Zugeständnisse wichtig ist. Oft ist diese Sensibilität bisher jedoch kaum ausgeprägt. Im Fall des Metro-Fußballhimmels wurde allerdings die öffentliche Seite nicht durch anlaufende Betriebskosten „zwangsweise“ finanziell gebunden.

Grundsätzlich mangelt es an begrifflichen Festlegungen und klaren Definitionen, denn die „öffentlich nutzbaren Räume“ werden – wie beschrieben – oft als „öffentliche Räume“ im traditionellen Verständnis kommuniziert – sowohl von privater als auch von öffentlicher Seite, was für Kritikanfälligkeit und Missverständnisse sorgt.⁴³ Ein Bewusstsein für diesen entscheidenden Unterschied und öffentliche Transparenz würde die Kritik hinsichtlich der privaten Interessen in „öffentlich nutzbarem Raum“ (z.B. an privaten Ordnungssystemen) entschärfen. Dazu gehört auch die Erkenntnis, dass die Gestaltungs- und Definitionsmacht dieser privaten, öffentlich nutzbaren Räume berechtigterweise unter privater Regie erfolgt und unternehmerischen Ziele und Motivationen untergeordnet ist.

7.2.3 CSR und traditionelle „öffentliche Räume“

Ein anderer Betrachtungsrahmen ergibt sich für die nachfolgend diskutierten privaten Produktionsformen von und in „traditionellen öffentlichen Räumen“⁴⁴. Als überleitendes Beispiel darf hierzu noch einmal das vorgestellte Elbphilharmonie-Projekt und der inkludierte öffentliche Platz, die Plaza, verwendet werden. Unter eigentumsrechtlicher Sicht kann bei der Plaza von einem „öffentlichem Raum“ ausgegangen werden, der jedoch zum einen mit privaten und öffentlichen Mitteln finanziert wird und zum anderen zudem durch private Initiative und die private Finanzierung definiert wird. Die „öffentliche“ Plaza ist aber eben auch Argumentationsmittel, um die Bindung öffentlicher Finanzmittel und letztlich den Bau politisch zu legitimieren.

⁴² vgl. Kayden 2000

⁴³ dabei besteht insbesondere die Gefahr, dass sich die öffentliche Hand auf private Projekte zu sehr verlässt und Kompetenzfelder öffentlicher Daseinsfürsorge aufgibt!

⁴⁴ Als „traditionelle öffentliche Räume“ gelten Räume in öffentlichem Besitz mit entsprechenden allgemeingemeinschaftlichen Funktionen, typischerweise Marktplätze oder Parks.

„Die Elbphilharmonie wird kein elitärer Ort, sondern ein Haus für alle. In den Konzertsälen wird es neben klassischer Musik auch Jazz- und Pop-Konzerte sowie Weltmusik geben. In 37 Metern Höhe entsteht mit der Plaza ein großzügiger öffentlicher Raum, der frei zugänglich ist. Hier können die Hamburger und ihre Besucher nicht nur flanieren und einen Kaffee trinken, sondern auch den einmaligen Blick auf Stadt und Hafen genießen.“

(Elbphilharmonie- Broschüre 01/2008)

Inwieweit der Platz allerdings die Funktion der proklamierten Öffentlichkeit übernehmen kann und wird, ist fraglich – die „freie Zugänglichkeit“ ist nur eine Grundforderung, die schon durch die Nachbarschaftsverhältnisse infrage gestellt werden muss - angrenzende Luxuswohnungen und das 5-Sterne-Hotel werden voraussichtlich nicht jede öffentliche Nutzungsvariante unterstützen. Ob und wie sich Sicherheits- und Kontrollmechanismen sowie Zugangseinschränkungen manifestieren werden, bleibt abzuwarten. Deutlich wird, dass der öffentliche Raum zwar als notwendige Projektlegitimation für private wie öffentliche Akteure (& Politik) genutzt wird, seine Definition aber auch durch private Interessen erfolgt. Unabhängig von der Definitionsfrage und Kritikfähigkeit zum öffentlichen Raum und seiner Nutzbarkeit wie politischer und privatwirtschaftlich orientierter Vermarktung bleibt jedoch anzumerken, dass die Plaza einen Zugewinn und eine Qualität für das Gebäude darstellt, letztlich auch Nähe zum Gebäudeinhalt und dem kulturellen Angebot schafft und damit eine pädagogische und integrative Leistung übernehmen kann.

Auf private Initiative und finanzielle Beteiligung erfolgte auch die in Kapitel III beschriebene Neugestaltung des Hamburger Jungfernstiegs. Das Engagement von Hamburger Unternehmen für den „Traditionsort“ zeigt zum einen die Beständigkeit bzw. Wiederkehr traditionellen Wohlfahrtstums und altruistischen Handelns. Die ansässigen Unternehmen und Bürger zeigen mit ihrem Engagement ein langfristiges Bekenntnis zum Standort und sorgen für sinnvolle lokale Identifikationsmöglichkeiten. Ein Handeln, das bereits in historischer Form altruistische öffentliche Räume („altruistic public spaces“)⁴⁵ schuf und oft Ausdruck öffentlich wirkender bürgerlicher Akteure (z.B. Patriotische Gesellschaft von 1765 in Hamburg) oder informeller (nicht öffentlich wirkender) Akteure (z.B. Freimaurer) war. Dabei muss auch beachtet werden, dass die Förderung der öffentlichen Räume durch wohlhabende Unternehmer-Bürger ein Bestandteil der Aufklärung war und somit Wegbereiter zur Demokratie. Zum anderen zeigt sich heute jedoch die Tendenz, dass die öffentliche Hand ihre Aufgabenfelder zunehmend privaten Akteuren überlässt bzw. Koproduktionen anstrebt und indirekt (durch

⁴⁵ vgl. Mat van der Ploeg 2006, S.06

Finanzierungszusagen) und auch direkt Gestaltungshoheit abgibt. So wird der neu gestaltete Jungfernstieg in Hamburg inzwischen verstärkt für privatwirtschaftliche kommerzielle Veranstaltungen genutzt (China-Markt oder Weihnachtsmarkt) und damit auch zunehmend touristisch erschlossen.

Deshalb liegt die von Kritikern vorgebrachte Folgerung nahe, dass vornehmlich prestigeträchtige Orte, die für eine wohlhabende Klientel von Interesse sind oder einen kommerziellen Zweck haben, private Förderung erfahren, weniger prominente Orte deswegen aber nicht besser oder stärker durch private bzw. gekoppelt an öffentliche Gelder gefördert werden. Aus Amerika ist die Kritik bekannt, dass private Gruppen ihre Verantwortung darauf richten, finanzielle Mittel in die Entwicklung prominenter Stadtparks zu investieren, dafür aber die Entwicklung von Parks und Kinderspielplätzen in armen Gegenden vernachlässigt oder gar nicht beachtet wird.⁴⁶ An das Förderengagement ist zudem oft die Bedingung geknüpft, dass die „altruistic public spaces“ als Orte der Harmonie und des Komforts im Sinne eines Idealbildes der Förderer (deren Lebensstile – eigene Definition des „Schönen“) entwickelt werden. Diese Definitionsmacht ignoriert oftmals die Nutzungs- und Vorstellungsbilder der an der Förderung nicht beteiligten Gruppen und schließt sie damit evtl. von der Nutzung aus – sofern sie sich nicht einem vorgegebenen Mainstream unterwerfen oder ihre Gewohnheiten anpassen. Gerade die differenzierte Nutzung von öffentlichen Räumen durch verschiedene kulturelle oder ethnische Gruppen kann deshalb zum Ausschluss und zur Desintegration von Minderheiten führen - die zielgruppenaffine Symbolik, Stadtgestaltung und Architektur (etwa Stadtmöblierung) tun ihr übriges.

„Architekturkritikern entgeht zwar meist, wie die gebaute Umwelt zur Segregation beiträgt, aber die Parias – arme Latinofamilien, junge schwarze Männer oder obdachlose, alte, weiße Frauen – verstehen ihre Bedeutung sofort.“ (Davis 1994, S. 262)

Damit wird eine homogene Struktur der Nutzergemeinschaft durch eine „dominant community“ gefördert, die beispielsweise auch gegen spezielle Jugendkulturformen gerichtet sind („counter cultural youth“) und diese am Ort vermeiden möchten: Gerade Angehörige von Jugendkulturen richten sich oft gegen einen Mainstream und entwickeln eigene Formen und Experimente von Ökonomie, sozialen Normen oder auch Rechtssystemen.⁴⁷

⁴⁷ Staeheli, Lynn A., and Albert Thompson. "Citezenship, Community, and Struggles for Public Space." *Professional Geographer* 49.1 (1997): 28-38.

David Harvey weist in seiner Kritik bzgl. des „New Urbanism“ auf die heikle Entwicklung und Produktion des Bildes einer Gemeinschaft durch dominante Gemeinschaften hin:

„The New Urbanism builds an Image of community and a rhetoric of place-based civic private and conscious for those who do not need it, while abandoning those that do to their “underclass” fate.”

“The New Urbanism assembles much of its rhetoric and political power through a nostalgic appeal to “community” as a panacea for our social and economic as well as our urban ills.”
(Harvey in Harvard Design Magazine, *The New Urbanism and the Communitarian* 1997)

Am Beispiel der Jungfernstieg-Entwicklung formulieren sich die ökonomischen Interessen der privaten Akteure sowohl indirekt bei der Festschreibung und Beziehungspflege zweckorientierter Gemeinschaften und der Annäherung von Entscheidungsträgern. Nachvollziehbar sind die direkten ökonomischen Interessen der umliegenden Einzelhändler, die ebenfalls als Unterstützer (IG Jungfernstieg) auftraten und das Umfeld ihrer Geschäftsstandorte verbessern möchten. Deutlicher wird dieser ökonomisch motivierte Hintergrund allerdings bei dem benachbarten Business Improvement District „Neuer Wall“.⁴⁸

Dort manifestiert sich im öffentlichen Raum ein Idealbild der angrenzenden Unternehmen und der potentiellen Kunden – dieses Bild definiert „störende“ Gruppen, die entweder nicht die nötige Kaufkraft besitzen, eine andere Form der Benutzung von öffentlichen Räumen bevorzugen oder andere ökonomische Modelle verfolgen. Dieser Raum kann als Produkt für eine vordefinierte „qualifizierte Öffentlichkeit“ mit Konsumfähigkeit (und -potenzial) bezeichnet werden.

„Die stillste und zugleich effektivste Weise, Herrschaft zu sichern, besteht darin, unliebsame Themen aus dem Bewusstsein der Öffentlichkeit auszuschließen. Eben das ist die latente Funktion der Ästhetisierung der Stadt.“ (Häußermann/ Siebel 1987, S. 210)

Bisher gibt es keine oder kaum aussagekräftige Untersuchungen zu den Auswirkungen und Umsetzungsformen von BID's in Deutschland, da sie erst seit wenigen Jahren verwirklicht werden.⁴⁹ Die Kritik bezieht sich deshalb hauptsächlich auf Erfahrungen aus den USA, wo Exklusions- und Segregationsvorgänge beobachtet werden. So zum Beispiel in einer Arbeit über das Neighbourhood BID von Mount Pleasant in Washington D.C.:

⁴⁸ vgl. hierzu auch Times Square BID New York, S in Roost 2000

⁴⁹ Eine weiterführende Arbeit über BID's in Deutschland bzw. Hamburg entsteht z.Zt. an der HafenCityUniversität Hamburg von Annette Vollmer: „Partizipation in Business Improvement Districts“

“This is best shown by Schaller and Modan’s study of how different racial/ethnic and class groups viewed their neighborhood of Mount Pleasant in Washington DC. The Vietnamese and Latina/o groups viewed public space as ‘places ‘to hang out’ and ‘meet friends’ and low-income groups did not think spending money was an important part of socializing in public space (Schaller 2005: 403). Meanwhile, European-Americans associate just ‘hanging out’ in public space with suspicious behavior and describe “‘people entering stores, buying things, having a purpose’ as ‘more comforting’” (403). Thus, it is no surprise that the Euro-American and business owner dominated Neighborhood Business Improvement District (NBID) has placed an emphasis on “an increased security force and more stringent loitering statutes” in Mount Pleasant’s public space (403).

...

Further, Schaller and Modan describe how BID’s (Business Improvement Districts) turn neighborhoods into a “sanitized economic space” where the primary role of citizens as social actors is reduced to that of a consumer, which “narrows the domain of interaction with the environment and with fellow citizens” (Schaller 2005: 396). Clearly, recent trends in the treatment and design of public space have created an environment that distorts human intersubjectivity.”

(Schaller, Susanna, and Gabriella Modan. "Contesting Public Space and Citizenship: Implications for Neighborhood Business Improvement Districts." Journal of Planning Education 24, no. 4 (2005): 394-407. in Mat van der Ploeg 2006)

Zusammenschlüsse innerstädtischer Geschäftsleute und privat gebildete Nachbarschaftsgruppen sind somit heute vielfach die entscheidenden Kräfte der Verdrängung von unerwünschten Gruppen aus den Innenstädten.⁵⁰ Graham und Marvin liegen deshalb nicht falsch, wenn sie Business Improvement Districts als „Malls without Walls“ bezeichnen⁵¹ und sehr ähnliche Gestaltungsformen beiderseits erkennen.⁵²

„Die städtischen Behörden und der Einzelhandel in der City sind deshalb bestrebt, die Innenstädte dem Mall-Modell anzupassen, dessen Erfolg auch auf der Garantie des gesicherten und ungestörten Konsums basiert.“ (Ronneberger 1998, S.5)

⁵⁰ vgl. Krebs 2001, S. 12

⁵¹ ebenso als “cities in cities” oder “micropolises” (Vallone and Bermann, 1995) in Stephan Graham (splintering urbanism) 2001, S. 261

⁵² : Business improvement Districts as secessionary streetscapes – in splintering urbanism, graham Marvin.2001 262

Eine Forderung, die sich aus dieser Betrachtung ergibt, zielt deshalb vor allem darauf, den durch privatwirtschaftliches gesellschaftliches Engagement geschaffenen öffentlichen Raum („altruistic public space“) als integrativen Raum, nicht als exklusiven und exkludierenden Raum zu begreifen, die notwendigen Interaktionen zwischen verschiedenen Nutzer- und Akteursgruppen zu fördern und die Charaktere von Urbanität zu formulieren.

Die hier verfolgten Entwicklungen öffentlicher Räume im CSR-Kontext machen deutlich, dass sich die Produktionsformen und Charaktere „öffentlich nutzbarer Räume“ auf die „traditionellen öffentlichen Räume“ auswirken bzw. übertragen werden, diese dadurch eine vielschichtige Privatisierung erfahren. Paradox ist dabei, dass gerade die Maßnahmen, die dem Schutz des öffentlichen Raumes dienen sollen, von anderer Seite als zerstörende Handlungen gesehen werden. Dabei ist es allerdings nicht die Forderung nach Schutz und Sicherheit, die in der Kritik steht, sondern die Problematik, die sich aus den Maßnahmen hinsichtlich der „Öffentlichkeit“ im Raum ergibt, nämlich dass das Charakteristische – etwa die Anonymität im städtischen Raum - durch Kontrolleinrichtungen ausgehebelt wird und der öffentliche Raum immer stärker einer privaten Atmosphäre angeglichen wird, die primär konsumorientiert ist und durch einige wenige private Akteure definiert wird.

Kritisch gesehen wird vor allem, dass die öffentlichen Akteure ihrer Rolle als „public leadership“⁵³ und somit ihrem Verantwortungsbereich nicht nachkommen und sich nicht vor, sondern unkritisch hinter das CSR-Engagement privater Akteure stellen. Diese gerechtfertigte Kritik fordert deswegen verstärkte politische Sensibilität, Wertebewusstsein⁵⁴ und vor allem Transparenz in den Entwicklungsprozessen, damit die positiven Potentiale und Möglichkeiten sinnvoll eingesetzt werden können. Sowohl das notwendige Einbringen von Engagement und Ressourcen durch Unternehmen als auch privat-öffentliche Koproduktionen bei der Entwicklung öffentlicher Räume dürfen deshalb nicht nur als Entlastung der Kommunen und Aufgabenbefreiung interpretiert werden. Sie verlangen von der öffentlichen Hand und der Politik vielmehr die kompetente Formulierung geeigneter Rahmen für das koproductive Handeln, wobei eben die „public leadership“-Funktion im Verantwortungsbereich der öffentlichen Akteure liegt. Damit sollen vor allem Tendenzen, die potentiell die Stadtstruktur gefährden (etwa die Marginalisierung von einzelnen Bevölkerungsgruppen), aufgefangen und übermäßige private Machtgewinnung bzw. Monopolisierung vermieden werden⁵⁵. Es geht aber auch darum, der Politik die Bühne zu erhalten, in der sie ihre Kompetenzen zeigen kann – der öffentliche

⁵³ vgl. Selle 2002, S.63

Raum ist schließlich nach wie vor ein Indikator politischer Bewertung und Ort sowie Debatthema politischer Aktivität, somit Bestandteil demokratischer Prozesse.

„Das Versagen von Demokratie und Markt ist die eigentliche Bedrohung des öffentlichen Raumes.“ (Häußermann u.a. 2008, S. 312)

Diese Forderungen sind sicherlich aufgrund der ökonomischen Zwecke und komplexen Verhandelbarkeit von Förderungen und Gegenleistungen nicht einfach zu erfüllen. Das CSR-Engagement im öffentlichen Raum muss, wenn es glaubhaft und gesellschaftlich zweckdienlich sein möchte, folglich den Öffentlichkeitscharakter berücksichtigen und versuchen, sich auf das Allgemeine und nicht primär auf das Eigene zu beziehen. Grundlage für die Produktion von „öffentlichen Räumen“ muss deshalb sein, die *„Funktionsfähigkeit der Märkte und den demokratischen Charakter der politischen Herrschaftsstrukturen, in die sie eingebunden sind“*, unter den neuen Bedingungen sicherzustellen:

„Die Stadt, so ließe sich sagen, stellt die Bühne und die Kulisse für ein Theaterstück dar, das vom ökonomischen System verfasst, vom politischen System inszeniert und von Staatsbürgern aufgeführt wird. Wenn Bürger die urbanen Verhaltensweisen nicht gelernt haben, die Politik undemokratisch und der Markt vermachtet sind, dann kann auch das schönste Bühnenbild daraus kein gutes Theater machen.“ (Häußermann u.a. 2008, S.305)

⁵⁵ letztlich geht es hier auch um den Erhalt von Wettbewerbsbedingungen und die Eindämmung von übermäßiger Marktmacht und Monostruktur

7.3 (Inszenierte) Partizipation

Ob Wolfsburg AG, Stiftung „Elbphilharmonie“ oder Stiftung „Lebendige Stadt“: Bei den dargestellten Fallbeispielen wird das „gesellschaftliche Engagement“ beziehungsweise die CSR-Maßnahme genutzt, um Akzeptanz und Vertrauen für die engagierten Unternehmen, aber auch für die Projekte selbst zu erlangen. Im Rahmen dieser notwendigen „Projektakzeptanz“ wird bei Betrachtung der eingesetzten Rhetorik und des Marketings, etwa der gemeinschafts betonenden Slogans („wir bauen / unserer Stadt ...“ – Slogan Elbphilharmonie) deutlich, dass die Projekte möglichst als Ergebnis eines gemeinschaftlichen Prozesses unter umfassender Beteiligung der Bevölkerung vermittelt werden sollen.¹

Gerade bei den vorgestellten Großprojekten wurde jedoch ersichtlich, dass eine umfassende Bürgerbeteiligung im Planungsprozess eher als unerwünscht gilt und oft als Verhinderungs- und Verzögerungsfaktor eingestuft wird. Politische Kontrolle wurde durch die Projektgröße sowie die privatwirtschaftliche Professionalität und das ihr entgegengebrachte Vertrauen eher minimiert.² Trotzdem wird bürgerschaftliche Mitbestimmung oder Partizipation in diesem Kontext als erwünschte Erfahrung und Wert anerkannt, den es bei den Bürgern als vermeintlich realisiert zu belegen gilt. Jedoch wird ihr ein vorbestimmter Rahmen gegeben – bzw. der Begriff der Partizipation neu verwendet: Partizipation wie auch der Begriff der „Bürgerinitiative“ werden vielmehr als Slogans angeboten und marketingstrategisch suggestiv für spätere Nutzer und Öffentlichkeit eingesetzt. Um damit eine möglichst große Gruppe der Bevölkerung zu erreichen, wurden etwa durch die Stiftung Elbphilharmonie breitenwirksame Spendenmöglichkeiten geschaffen – Kleinstspenden als Partizipationsinstrument dienen dabei weniger der Finanzierung als vielmehr der Legitimation und Definition als „Bürgerprojekt“ mit vielen teilhabenden – unterstützenden - Bürgern.

Diese Form der Projektkommunikation bei CSR-Aktivitäten wird nun auf seine Methodik und den Nutzungszweck des zu entwickelnden Stadtraumes sowie der Architektur betrachtet. Unternehmen treten dabei als „Corporate Citizen“ in eine Forderung nach Bürgerbeteiligung ein, die sich von einer „von unten“ (Bürger) gestellten zu einer „von oben“ (Staat) geforderten entwickelt hat.

¹ Privatwirtschaftliche und politische Kooperationen beziehen aus dieser Basis ihre Legitimation und kommunizieren sich in Form eines unternehmerischen Informationssystems.

² Vgl. „Festivalisierung der Politik“ Häußermann/ Siebel 1996

7.3.1 Partizipation „von unten“

Partizipation und Bürgerbeteiligung erscheinen in der modernen Stadtentwicklung in den 1960er Jahren als Bestandteil der Forderungen einer politischen Neuordnung infolge der Umbrüche innerhalb des postindustriellen Gesellschaftswandels. Die aktivierte politische Mitwirkung der Bürger („von unten“) bezieht sich auch auf die Stadtplanung, wobei die modernistische Stadtplanung von „oben“ als nicht mehr überzeugend erachtet wird. So wie in der parlamentarischen Demokratie eine umfassende Entscheidungsverfügung der Repräsentanten als nicht mehr sinnvoll angesichts der zunehmenden Komplexität sozialer und lokaler Zusammenhänge angesehen wird, wird Stadtplanung, die bis dahin durch Stadterweiterung und Wiederaufbau geprägt war, nicht mehr als singuläre Planerdomäne anerkannt. Die alleinige Kontrolle der Stadtplanung durch Verwaltungen und Planer sollte mit der Rückeroberung der Mitsprache durch bürgerliche Aktivisten entmachtet und durch mehr Mitsprache reformiert werden. Gerade die zunehmende Wertschätzung historischer Bausubstanz, insbesondere der Gebäude des 19. Jahrhunderts und der Gründerzeit, führte zu einem Bewusstseinswandel in der Stadtentwicklung. Stadterneuerung bedeutete bis dahin oft nichts anderes als den vollständigen Abriss der alten und als überholt erachteten Substanz und Neubau nach neuen infrastrukturellen und modernistischen Erfordernissen. Autogerechte Städte, homogen fordistisch orientierte Strukturen mit einer Trennung von Arbeits- und Lebenswelt waren der Ausdruck technologischen Fortschritts.

Ab Ende der 1960er Jahre setzte sich damit die Überzeugung durch, die alleinige Kontrolle der Stadtplanung nicht länger den Verwaltungen und Planern zu überlassen. So wandelte sich in den 1970er Jahren die Haltung hin zur Instandsetzung, Modernisierung und Aufwertung alter Bausubstanz³. Gerade die Wiederentdeckung des Wohnwerts der alten Gebäude, die als günstiger Wohnraum von Studenten genutzt wurden, und die Gründung entsprechender Interessengruppen führten zu zunehmender Sensibilität und Engagement für den Bestand und dessen Erhalt, was sich auch durch Proteste und später bis hin zu Hausbesetzungen äußerte.

Die ersten modernen Partizipationsbegehren entstanden also aus dem Widerstand gegen modernistische Stadtplanungen, die als Stadtzerstörung galten, und einem Demokratiebegehren, das sich mit den alternativen und vielfältigen Lebensentwürfen einer sich zunehmend wandelnden, ausdifferenzierenden und individualisierten Gesellschaft neu formulierte. Neue Lebensentwürfe forderten dabei selbstbestimmte Wohnformen nach ebenso neuen sozialen Konstruktionen und Familienmodellen, was sich ebenso in entsprechenden Wohnbaukonzepten

³ vgl. Albers G. 1997

niederschlag, die oft experimentell und alternative Prototypen mit teilweise laienhaften Umsetzungen waren. In diesem Kontext wurde auch die Baubiologie (neu) entdeckt: gläserne Wintergärten und Grasdächer wurden Kennzeichen dieser Bewegungen – die sich allerdings auch vom Großteil der Bevölkerung das Image der Entbehrung auferlegen ließen. Komfortverlust, Mangelempfinden, Fortschritts- und Spaßfeindlichkeit lauteten die Vorwürfe gegen diese rebellischen fremdartigen (Öko-)Szenen – die sich zudem noch völlig konträr zu gängigen modischen Vorgaben und Konsummainstream verhielten! Geprägt durch gesellschaftliche Alleingänge – im Gegensatz zu „normalen“ kapitalistischen Systemen – distanzierten sich die alternativen Akteure und bildeten vielmehr Kollektive mit inneren Bindekräften, in denen vor allem die Solidarität der Gruppe galt.⁴ Die „normative“ Umgebung profitierte von dieser neuen Bewegung hingegen kaum und übte Distanz zu den oppositionellen, teilweise radikalen Positionen dieser Gegenkultur.

Dennoch entstanden auf der Basis des fordistischen Mainstreams und der parallel bestehenden sozialstaatlichen Struktur durchaus beachtete wie bestaunte, partizipatorisch motivierte urbane Entwicklungspraktiken – die auch wegen ihrer Einordnung in andere Bereiche (etwa der Kunst) unterstützt und kaum als Alternative zum staatlich sozialen Wohnbau mit seinen Organisationen als Risikoabsicherung angesehen wurden. Zu den Vertretern dieser urbanen Entwicklungspraktiken zählen etwa die Situationisten (Constant), Superstudio, Eilfried Huth, Cedric Price oder Lucius Burkhart, die sich durch visionäre Wohn- und Städtebauprojekte auszeichneten.

War im Wohnungsbausektor noch bis in die 1980er Jahre die Gestaltungsmacht durch wohlfahrtstaatliche Institutionen des sozialen Wohnungsbaus geprägt, entwickelte sich auf der Ebene der (übergeordneten) Stadtplanung oder gerade der Stadterneuerung und des Bauens im Bestand bereits früher die Einsicht, dass die Beteiligung der Bewohner eine erheblich bessere Grundlage für die Umsetzung von Planungen sei als die technokratische Planung von oben. Deshalb wurde Bürgerbeteiligung dazu genutzt, um Widerstände und mögliche Hindernisse aufzulösen, soziale Zusammenhänge zu verbessern und die Planungen zu legitimieren.⁵ Eine Beteiligung der „Betroffenen“ wurde deshalb schon in den 1970er Jahren in die gesetzlichen Grundlagen für die Bauleitplanung und in die Routinen der planenden Verwaltung eingegliedert:

„Die Planung der städtebaulichen Entwicklung muss sich stärker auf den Willen des Bürgers stützen. ...Diese ‚Demokratisierung des Planungsprozesses‘ ist eine wichtige Voraussetzung,

⁴ diese kleinen Gruppen schienen eher exotisch und unmächtig gegenüber alten, herrschenden Strukturen

demokratisch-staatsbürgerliches Engagement dort zu ermöglichen, wo der Lebensbereich jedes Einzelnen am unmittelbarsten berührt wird. Dazu ist es notwendig, den Bürger bereits im Vorbereitungsstadium gründlich zu informieren, um sein Urteil in die Planung der städtebaulichen Entwicklung einbeziehen zu können.“

(im Städtebaubericht der dt. Bundesregierung 1970, zitiert in Selle 2005, S.475)

Der Wunsch nach mehr Bürgerbeteiligung und deren Etablierung führten zur Einrichtung von verschiedenen Instrumenten, um diesem Anspruch gerecht zu werden und neben der Wahlbeteiligung Mitsprache zu ermöglichen. Dabei hat sich ein Beteiligungsangebot „von oben“ entwickelt (auf der Basis der Forderungen von „unten“), das punktuell oder dauerhaft Mitwirkung ermöglicht: „punktueller Beteiligung“ zeigt sich durch Bürgerforen, Mediationsverfahren, Perspektivwerkstätten, E-Democracy, Bürgerversammlungen, Bürgerbefragungen, Planungszellen, Bürgerbegehren/Referenden oder Bürgerinitiativen. Dauerhafte Beteiligung formuliert sich etwa in Ausländer- oder Seniorenbeiräten, Kinder- und Jugendparlamenten, Bürgerhaushalten oder der Agenda 21.⁶ Dazu wird die Bürgerkommune mit Bürgerservice eingeführt, die sich auf das Leitbild einer kundenorientierten Verwaltung stützt und auf eine Neugestaltung des Kräftedreiecks zwischen Bürgern, Kommunalvertretung und Verwaltung zielt (vgl. Bogumil, Holtkamp, Schwarz, 2003,S.7). Für den Bürger ergeben sich in der Kommune dadurch drei mögliche Rollen: *„als Kunde, als Mitgestalter und als Auftraggeber der Verwaltung. Die Beteiligung in der Auftraggeberrolle setzt bei der Politikformulierung und –Planung an, die Kundenrolle besteht in einer eher passiven Beurteilung der Verwaltungstätigkeit, die Mitgestalterrolle bezieht sich auf aktive Teilnahme bei der Entstehung von Verwaltungsergebnissen.“* (Häußermann u.a. 2008, S.272) Die Ziele, die mit dem Aufbau von Bürgerkommunen verbunden sind, sind Reaktionen auf den festgestellten gesellschaftlichen Wandel, der andere Voraussetzungen an Bürgerzufriedenheit (Akzeptanz), Bürgerteilnahme (Demokratisierung) und Bürgerunterstützungsnetzwerke stellt. Zum anderen dient dieser Weg als Option, um die durch Aufgabenzuwachs bzw. -ausweitung gestiegenen kommunalen Haushaltsausgaben zu entlasten bzw. effizienter zu gestalten. Damit soll auch einer zunehmenden Abwendung der Bürger vom kommunalpolitischen Geschehen entgegengewirkt und eine Verbesserung der Politikergebnisse durch Legitimation und Rückhalt in der Bevölkerung erreicht werden.^{7,8}

⁵ vgl. Häußermann, Läßle, Siebel 2008, S.272

⁶ vgl. Bogumil/ Holtkamp/ Schwarz 2003 in Häußermann u.a. 2008, S.27

⁷ Diese Entwicklungen haben im letzten Jahrzehnt zu Veränderungen in der Mitbestimmungs- und

Ist diese Entwicklung von Bürgerbeteiligungsinstrumenten großteils Zeichen eines gewachsenen Interesses an direkter Bürgerbeteiligung im lokalen Wohn- und Lebensumfeld und eine Reaktion auf Tendenzen der Abwendung von der Politik sowie Fortführung eines in den 1960er Jahren entfachten Prozesses, so ergibt sich in den 1990er Jahren ein neuer Schritt und eine veränderte Ausgangssituation:

7.3.2 Partizipation „von oben“

Partizipation oder Mitgestaltung wird zunehmend „von oben“, also von staatlicher Seite nicht nur gefördert, sondern gefordert und oft zur entscheidenden Bedingung, um städtische Entwicklungsvorhaben überhaupt zu ermöglichen⁹. So wird für die Zusage staatlicher Projektunterstützung nicht selten privates Engagement zur Vorbedingung gemacht – was bedeutet, dass Projekte von privaten Entscheidungsträgern und Akteuren abhängig werden.¹⁰ In Deutschland zeigt sich diese Entwicklung besonders in den Forderungen nach mehr Mitverantwortung und Eigenverantwortung in der Agenda 2010^{11, 12}.

Gerade Projekte in einem heterogenen Entwicklungsumfeld (etwa im urbanen Bestand bzw. bei kulturell gemischter Bevölkerungsstruktur), die sich „fordistischen Steuerungsmodellen“, also klassischer Steuerung durch Geld und Recht, entziehen, werden oft nur mit Bürgerbeteiligung umsetzbar. Bühne solcher Handlungsmethoden sind auch Problemgebiete, bei denen sich aufgrund ökonomischen oder demografischen Strukturwandels die Produktivkräfte aus dem Stadtraum zurückziehen und Areale für neue Aufgaben umgestaltet und umprogrammiert werden sollen (wie z.B. in „Shrinking Cities“, Industrie- oder Militärbrachen), die den (heterogenen und flexiblen) Ansprüchen postfordistischer Ökonomien gerecht werden. Dass die Projekte vom Engagement der Bürger abhängig gemacht werden, führt dazu, dass der „mündige Bürger“ von seiner Rolle als „Kunde“ bzw. „Empfänger“ staatlicher Leistungen vermehrt zum Produzenten für entsprechende Erfordernisse der Gesellschaft wird. Der Begriff der Mitgestaltung (im Entscheidungskontext) gerät damit ins Wanken und diffundiert in Rich-

Beteiligungsstrukturen geführt – etwa die direkte Wahl von Bürgermeistern in deutschen Städten und Gemeinden oder die Einführung von lokalen Referenden.

⁸ von Wollmann als „partizipatorische Revolution“ bezeichnet (vgl. Wollmann 2000) -> siehe auch in Großstadt, soziologische Stichworte, Häussermann 2000

⁹ „Leitbild der Bürgergesellschaft“

¹⁰ damit sind etwa Bürgerstiftungen oder auch private Spenden gemeint

¹¹ Die Agenda 2010 bezeichnet ein Konzept zur Reform des deutschen Sozialsystems und Arbeitsmarkts, welches zwischen 2003 und 2005 von der aus SPD und Bündnis 90/Die Grünen gebildeten Bundesregierung umgesetzt wurde.

tung von koproduktivem Verhalten¹³, was auch die Grenzen zu bisher bestandenen staatlichen Hoheitsbereichen auflöst. Der Begriff der bürgerschaftlichen Mitgestaltung (Partizipation) ordnet sich damit in den Kausalzusammenhang des Wandels von einem Wohlfahrtsstaat in eine Wohlfahrtsgesellschaft bzw. von sozialstaatlicher Verantwortung in eine Verantwortungsgesellschaft ein.¹⁴ Der Staat nimmt zunehmend eine Rolle der effektiven Aktivierung ein und bezieht sich auf die „schlafende Ressource“ Bürgerengagement und persönliches Empowerment.

So ist es nachvollziehbar, dass sich in der unmittelbaren Vergangenheit eine verstärkte Instrumentalisierung von Partizipation und Freiwilligenarbeit auch für Stadtentwicklungsaufgaben herausgebildet hat. Besonders Bevölkerungs- bzw. Berufsgruppen mit hohem Potenzial an Eigenengagement und Öffentlichkeitswirkung wird so die Zukunft der Städte anvertraut. Deutlich wird dies etwa in der Beschreibung und Darstellung der so genannten „Creative Class“ als Schubkraft und Katalysator der Stadtentwicklung (Florida 2002) und der Entwicklung zur „Creative City“ (Landry 2000). Mit Verweis auf solche veröffentlichten wissenschaftlichen Arbeiten (Florida, Landry, u.a.) umwerben die Städte Personenkreise, die durch ihre berufliche Tätigkeit in künstlerischen, designorientierten und mediennahen Berufen als Image fördernd erachtet werden und noch dazu günstiges Stadtmarketing bieten, da sie stark kommunikativ und vernetzt sind und durch ihre Ansprüche das Lebensumfeld direkt „qualitativ“ gestalten bzw. ihre kulturelle Umgebung selbst schaffen, was wiederum als weicher Standortfaktor zur Ansiedlung von Unternehmen oder als Anreiz für Touristen erachtet wird. Gerade in städtischen Problemzonen und Entwicklungsnischen erhoffen sich Stadtverwaltungen und -regierungen auf diese Weise Transformationsprozesse, an denen sie selbst bisher mit „herkömmlichen“ Methoden der Förderung und Planung scheiterten. Begründet wird diese These maßgeblich mit der starken Überschneidung von Lebens- und Arbeitswelt dieser urbanen Akteure, die allerdings auch als selbstausbeutende, von Idealismus getriebene Pioniere stark dazu neigen, große eigene Ressourcen als Risikokapital einzusetzen und sich somit an den existenzgefährdenden Rändern der Ökonomie bewegen - mithin für staatliche Ressourcen günstig erscheinen. In diesem Kontext wird das Schaffen der Kreativen zum Sympthiement, aber auch, kritisch betrachtet, eben durch die Belohnung mit ideeller Anerkennung,

¹² vgl. Heidbrink 2007, S. 12

¹³ vgl. „Kooperative Demokratie“ Bogumil, Holtkamp, Kißler 2006

¹⁴ siehe Aktivierung der Verantwortung. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft, Wolfgang Maaser in Heidbrink, Hirsch 2006, S.61

aber geringer finanzieller Vergütung zu einer „Kreativitätsfalle“¹⁵. Peter Marcuse erwähnt hierzu die Menge an schlecht bezahlten „low-end-jobs“, die Bodentruppen der Globalisierung, welche in den Entwicklungsstrategien meist übergangen werden.¹⁶

Wortkreationen wie „Creative City“, „Creative Cluster“ und „Creative Industries“ usw. richten sich dabei an professionelle „Kreative“ wie auch „Kreativ-Amateure“¹⁷, die für regionale wie überregionale Motivationsschübe der Bevölkerung und die Stärkung der Wirtschaft instrumentalisiert werden.¹⁸ Der Begriff Design wird beispielsweise in diesem Kontext selbst zu einem Label der Stadt und zum Werkzeug eines interurbanen Wettbewerbs und Ratings, gleich dem Gütesiegel einer Kulturhauptstadt - Berlin ist erste europäische "UNESCO-Stadt des Designs". Akteure der „Kreativen Klasse“ werden so zur zentralen Referenz, von der aus Fragen des Sozialen, der ökonomischen Existenzsicherung und der gesellschaftlichen Ressourcenverteilung neu definiert und verhandelt werden^{19, 20, 21}.

Unter der Mitwirkung der „Kreativen Klasse“ als Leadershipgruppe entwickelt sich Stadtentwicklung selbst vielfach zum Event, das zum einen den Akteuren eine Bühne zur biographischen Weiterentwicklung bieten soll und von dem zum anderen politische Akteure neue Anschlüsse zum Popularitätsgewinn erwarten – auch städtische Mitgestaltungs- oder Partizipationsprozesse werden somit zum Spektakel, zum „Event“. Der Charakter lustvoller, kreativer Mitgestaltungsprozesse innerhalb kleinteiliger heterogener Strukturen überträgt sich inzwischen auch auf die Konzepte und Kommunikationsstrategien von Großprojekten (Elbphilharmonie). So werden denn auch die auf Großprojekte fokussierten Leitbilder der Städte durch neue Aspekte, wie eben das des Kreativ-Image der „Creative City“ ergänzt.²²

Übergreifend zeigt sich, dass der Begriff „Partizipation“ von seiner Konnotation mit den Bewegungen der 1960er und 1970er Jahre in eine sehr breite Verwendung und Interpretation ausdifferenziert wird und ebenso wie die Nutzung des Verantwortungsbegriffes bisweilen

¹⁵ vgl. Lange 2007

¹⁶ vgl. Peter Marcuse, Review of the Rise of the creative class by Richard Florida“, in Urban Land, 62,2003, S.40

¹⁷ wobei die Übergänge dieser Gruppen fließend sind

¹⁸ etwa „Design Stadt“ Berlin – oder „creative industries“ in Graz, <http://www.cis.at/de>:

„Die CREATIVE INDUSTRIES STYRIA will Bewusstsein für den kreativen Sektor auf regionaler und Awareness auf internationaler Ebene schaffen. Sie versteht sich als Impulsgeberin, Koordinatorin und Vernetzerin der Initiativen zur Entwicklung des Standorts Steiermark. Als aktive Mitgestalterin des Strukturwandels zu einer Wissensgesellschaft hin, initiiert und koordiniert die Netzwerkgesellschaft nicht nur Initiativen und Schlüsselprojekte der Creative Industries, sondern sie ist auch Ansprechpartnerin für Unternehmen der Creative Economy. Durch Aus- und Aufbau des kreativen und innovationsfördernden Milieus soll die Steiermark, mit Graz als Zentrum, zum „hot-spot“ für kreative Talente werden.“

¹⁹ vgl. Arch Plus 183, S. 92

²⁰ Lange in Oswalt 2005, S. 402 ff

²¹ Die Kritik sieht in der Thematisierung der „Creative Cities“ vielmehr eine Entwicklung der Modifizierung von Bezugsgruppen einer segregierend wirkenden Stadtentwicklung. vgl. Jamie Peck, Struggling with the Creative Class, International Journal of Urban and Regional Research, 2005 Volume 29.4

inflationär zum Einsatz kommt, sich von der antikapitalistischen Bindung gelöst hat und zum Instrument ökonomischer Strategien geworden ist. So wird „Partizipation“ als Marketing- und Kommunikationsinstrument der Stadt genutzt: Der Bürger wird durch Partizipation, gleich ob durch eigenes Handeln oder finanzielle Unterstützung, zum Träger und Botschafter der jeweiligen Entwicklungsprojekte und Teil eines Markenbildungsprozesses für die Stadt. Dabei stellt die Konstituierung der „Stadt als Marke“ ebenso ein Hilfsmittel dar, um die Bevölkerung zur Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt zu motivieren und mit ihrer Stadt zu identifizieren und damit zusätzliche Potenziale freizusetzen.

7.3.3 „Postfordistische Partizipation“

Die neue Form und Eignung der Instrumentalisierung von Partizipation für Stadtentwicklungsprozesse begründet sich ebenfalls durch den Wandel von Methoden und Motivationen bürgerschaftlichen Engagements, das auf die postfordistischen Rahmenbedingungen reagiert. Grundlegend verdeutlicht sich dies in den veränderten Motiven für ein freiwilliges „gesellschaftliches“ Engagement. Beobachtet wird seit den 1990er Jahren ein Rückgang der Aktivitäten in traditionellen Bereichen des Freiwilligenengagements (etwa in Organisationen mit christlichen Hintergrund, Caritas oder Rotes Kreuz).²³ Modernes bürgerschaftliches Engagement, das Zulauf von Freiwilligen erfährt, baut hingegen auf eine zunehmende Professionalisierung sozialer Arbeit und bezieht sich auf den Prozess der Individualisierung und veränderte eigene Interessen.

*„Vorrangig angestrebt wird im modernen bürgerschaftlichen Engagement eine Reziprozität, ein Geben und Nehmen. Grundeinstellung dabei ist: Indem ich etwas für andere tue, tue ich auch etwas für mich selbst. Ausschlaggebend ist nicht mehr die Pflichterfüllung, sondern Eigeninteresse und persönliche Befriedigung.“ (Heiner Krupp u.a. in *Civics Matters: Motive, Hemmnisse und Fördermöglichkeiten bürgerschaftlichen Engagements* in Ulrich Beck, *Die Zukunft von Arbeit und Demokratie*, 2000, S. 222)*

Motivation und Erwartungen an das freiwillige Engagement haben sich also, bedingt durch den Strukturwandel, gewandelt, ausdifferenziert und individualisiert: so wird das Engagement beispielsweise zu einem festen Bestandteil der eigenen biografischen Planung, steht auch in

²² vgl. Leitbildentwicklung in Hamburg/ Fallbeispiel Elbphilharmonie

²³ vgl. Keupp/ Kraus/ Straus in Beck 2000, S.221

Verbindung zur beruflichen Entwicklung²⁴ und dem „Basteln eigener Existenz“²⁵, entkoppelt sich zudem von familiärer und traditionaler Kausalität.

„Die Gestaltung der vorgegebenen Biographie wird zur Aufgabe des Individuums, zum Projekt“ [Beck 2001, S. 29]

Zu diesem selbstentfaltungsbezogenen Motiv zählt als wichtige Komponente auch das Erleben von positiven und erlebnisintensiven Ereignissen (Spaß)²⁶, was in den vergangenen Jahren zum führenden Motiv geworden ist und in Zusammenhang mit der Ausprägung einer „Eventgesellschaft“ steht.²⁷ ²⁸ Modernes Freiwilligenengagement bietet inzwischen deshalb besonders Möglichkeiten des posttraditionalen Vergemeinschaftens²⁹ an und steht somit als Kompensationsmodell für die beschriebenen Defizite der zweiten Moderne (Entbettung und Entgrenzung) zur Verfügung.³⁰

Mit den hier vorgestellten Aspekten aktueller Tendenzen der Partizipation wird auch hinsichtlich des Strukturwandels im Freiwilligenengagement deutlich, dass zunehmend ökonomische bzw. berufliche Motivationen mit dem Handeln in Mitgestaltungsprozessen oder Bürgerinitiativen etc. verknüpft werden. Bürgerliche Mitgestaltung wie Partizipation nähern sich also erkennbar privatwirtschaftlichen Prozessen an und zeichnen sich durch Überlagerungen zu ökonomischen Verwertbarkeiten aus. Die Aufhebung einer Trennung zwischen Arbeits- und Lebenswelt wird hier ebenfalls erkennbar; gerade die o.g. Formulierungen der „Creative Class“³¹ oder der „cultural entrepreneurs“³² beschreiben Berufsgruppen, die durch eine Verschmelzung und Überlagerung von Arbeits- und Lebenswelt geprägt sind und die mit Begriffen wie „Work-Lifestyle“ konnotiert werden. Insofern ist eine klare Einordnung des Engagements bereits oft nicht mehr möglich: Gesellschaftliches Engagement, Beruf, Freizeit und unternehmerisches Handeln stehen oft in engem Verhältnis, überlagern sich sogar.

²⁴ Wie bereits bei der Darstellung des Corporate Volunteering bemerkt, kommt hinzu, dass wichtige Organisationen und Unternehmen das Volunteering als biografischen Faktor fördern und als Bewertungsfaktor einsetzen. Bei der Einstellung in Unternehmen, aber auch öffentlichen Einrichtungen werden freiwillige Tätigkeiten als „credits“ bewertet und häufig sogar vorausgesetzt um die „social skills“ nachzuweisen. (vgl. Paulwitz 1988. S.106 / in Beck, 2000, S.194)

²⁵ vgl. Hitzler/ Honer in Beck 1994, S.447-465

²⁶ vgl. Klages in Beck 2000, S. 152

²⁷ vgl. Schulze 2005

²⁸ vgl. Paul 2006

²⁹ vgl. „Leben in einer posttraditionalen Gesellschaft“ Giddens in Beck/ Giddens/ Lash 1996

³⁰ vgl Hitzler/ Honer/ Pfadenhauer 2008

³¹ vgl. Florida 2002

7.3.4 Unternehmen und Partizipation

So wie an die Bürger wird auch an die Unternehmen die Forderung gestellt, Mitgestaltungsaufgaben zu übernehmen. Dabei nehmen Unternehmen und Bürger sowohl ergänzende und austauschende, aber auch kollidierende Positionen ein.

Hinsichtlich der Einordnung von Unternehmen in den Partizipationskontext müssen zunächst zwei Modelle unterschieden werden: Das ist zum einen die Beteiligung von Unternehmen als „Corporate Citizen“ an Mitgestaltungsmodellen (z.B. in Bürgerstiftungen, wobei sie als gleichwertige Mitglieder definiert werden). Zum anderen werden Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit mit gesellschaftlichen Mitgestaltungsansprüchen konfrontiert (z.B. Immobilienentwickler oder Unternehmen in PPP's) und müssen folglich gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen bzw. Partizipation fördern oder zulassen. Gerade bei Stadtentwicklungsprojekten, die über private Unternehmen³³ komplett oder in Kooperation mit öffentlichen Institutionen umgesetzt werden, ergeben sich an Partizipation und Bürgerinitiative gekoppelte Kommunikationsaspekte, die bereits in den Fallbeispielbetrachtungen dargelegt wurden.

Diese Kommunikationsformen treten in einem Spannungsfeld auf: Mit der Umsetzung einer „Urban Governance“ geben Kommunen Projekte an private Akteure ab oder werden selbst unternehmerisch aktiv. Jedoch werden Partizipation und Transparenz für die Öffentlichkeit gerade bei der Ausführung von Großprojekten oft als hinderlich empfunden und meist stark eingeschränkt, weil die privaten Akteure ihre Entscheidungen nicht auf öffentlicher Ebene, sondern in kleinen Zirkeln vorantreiben.³⁴ Allerdings erfordern gerade die Entscheidungen über öffentliche Großprojekte angesichts der oft hohen Summen an eingebundenen öffentlichen Geldern und der Wahrung von Gemeinwohlinteressen die Legitimation und Kontrolle durch die Bürger oder ihre gewählten Vertreter.

Reaktion auf diese Problematik sind Kommunikationsstrategien, die „Partizipation“ oder „bürgerliche Mitgestaltung“ zumindest suggerieren, um so die Interessen der (privaten) Akteure und den Projektverlauf möglichst konfliktfrei und zeitschonend umzusetzen.³⁵ Partizipation wird hier vielmehr „inszeniert“ und marketingstrategisch gesteuert. Im Fall Elbphilhar-

³² vgl. Lange 2007

³³ eingeschlossen Unternehmen, die im staatlichen Besitz, aber privatwirtschaftlich geführt werden

³⁴ vgl. Dziomba 2007

³⁵ „Partizipation wird oft als Weg verstanden, durch proaktive Beiträge und die Ausübung einer bestimmten Rolle Teil eines Prozesses zu werden. Es scheint aber, als würde diese Rolle so gut wie nie als eine kritische verstanden, sondern meist auf romantischen Vorstellungen von Harmonie und Solidarität basieren.“
Miessen in GAM 2008, S. 64

monie wird exemplarisch auf verschiedenen Ebenen und mit mehreren Instrumenten demonstriert, wie ein Stadtentwicklungsprojekt hinsichtlich einer „inszenierten Partizipation“ kommuniziert wird. Auffällig ist die gemeinschaftsbetonende Artikulation („Wir bauen...“), sprachlich wird das Projekt auf diese Weise als Gemeinschaftswerk deklariert, das jeden Hamburger zum Bauherrn erhebt. Ähnliches ist bei den Informationskampagnen der Wolfsburg AG festzustellen. Dazu werden erschwingliche Möglichkeiten geboten, sich an dem Projekt finanziell und ideell zu beteiligen und diese „Gute Tat“ symbolisch zu demonstrieren (etwa mit einer angebotenen Anstecknadel/ Elbphilharmonie). Demnach kann „Konsum als eine Form der Mitbestimmung“ interpretiert werden – hinzu kommt die Bereitstellung von geeigneten Bühnen, um sein Engagement entsprechend vorzuführen³⁶. „Projektbeteiligung“ wird so zu einem gesellschaftlichen „Anerkennungswert“ stilisiert, „Bürgerbeteiligung“ wird zu einem Identifikations- und Statussymbol, das hier durch eine Organisation vergeben wird und dessen Erreichbarkeit relativ mühelos ermöglicht und organisiert wird. Auf relativ „unkomplizierte“ Art wird der Unterstützer zum Schöpfer (Bauherrn), dem dieses Prädikat durch finanzielle Beteiligung zuteil wird.³⁷ Referenzen und Symbole für gesellschaftliches Engagement werden so zu einem handelbaren Gut, nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Bürger, die sich vor ihrer zunehmenden Mitgestaltungsaufgabe ebenfalls gesellschaftlich legitimieren und Aufmerksamkeit über diesen Weg erhalten – was als willkommenes Attribut in der „Selbstdarstellung innerhalb des Alltags“³⁸ dient: „Ökonomie der Aufmerksamkeit“.³⁹ Zudem wird der Bürger auch von seiner „Pflicht“ zur (urbanen) Mitgestaltung quasi befreit, dafür zahlt er und erhält dafür die ihm angebotenen Attribute des gesellschaftlichen Engagements (dessen Wert er damit akzeptiert).⁴⁰

Damit wird einerseits ermöglicht, einen Teil an bürgerlichen Pflichten zu erfüllen, andererseits ein Attribut zur eigenen Selbstinszenierung des „Existenzbastlers“ angeboten.^{41 42} Die geforderte Mitgestaltung bedingt somit auch die Überführung der „gemeinnützigen Leistungen“ in ökonomische Austauschsysteme – was auch einen sogenannten „strategischen Konsum“ zur Folge hat. Attribute und Symbole bürgerschaftlicher Mitgestaltung werden so zu

³⁶ Die Stiftung Elbphilharmonie organisiert entsprechende Informationsveranstaltungen und Spendenevents; die Spender werden zudem auf der Homepage der Stiftung genannt.

³⁷ „Vom Konsument zum Künstler“ – vgl. Borries 2004, S. 35

³⁸ in diesem Zusammenhang sei auch auf Marketingmethoden hingewiesen, die sich auf etwa auf Lebensmittel-erzeugnisse beziehen und „Bio-Produkte“ an Lifestyle koppeln und neben dem guten Ressourcen schonenden und umweltfreundlichen Zweck gleichsam als vorzeigbares Statussymbole verwendet werden können.

³⁹ vgl. Goffmann 1969 / Franck 1998, 20065

⁴⁰ wird der Begriff des Ablasskapitalismus für gewöhnlich kritisch auf CSR Aktivitäten von Unternehmen gerichtet, so lässt sich der Begriff hier auch auf den Bürger/ Konsumenten beziehen

⁴¹ vgl. Heinze/ Strüneck „Die Verzinsung des sozialen Kapitals“ in Beck 2000

handelbaren Waren, die eine „Ableistung“ von gesellschaftlichen Tätigkeiten dokumentieren und Zugehörigkeitsbekenntnisse zu Gemeinschaften (Szenen) ermöglichen. Im Prozess der individualisierten Selbstverwirklichung ist dies ebenso Teil einer Inszenierung von Individualität, bei der die Konsumtion von Attributen als produktiver Faktor der Identitätskonstruktion angeführt wird⁴³, dabei wird „Welfare“ zum Bestandteil von „Lifestyle“. Diese Entwicklung bezieht sich ebenso auf den von Simmel formulierten „Individualismus der Unverwechselbarkeit“.⁴⁴ Hinzu kommt, dass der Begriff der Partizipation in den 1960/70er Jahren eher mit Verzicht und Genussfeindlichkeit assoziiert wurde, heute hingegen Verzicht zum Vergnügen umdeklariert und stilisiert wird⁴⁵.

Während das aktuelle Marketing versucht, Produkte durch ergänzende sinn- und zweckstiftende Elemente und Lebensstilformulierungen⁴⁶ aufzuwerten, zielt diese Strategie darauf, die Werte der „Mitgestaltung“ direkt als Produkte anzubieten. In diesem Sinne wird - analog der Bedeutungsaufladung bei Konsumgütern - dem Konsumenten ermöglicht, mit den angebotenen Zeichen zu kommunizieren. In diesem Sinne gilt, wie bei heutigen postmodernen Formen des Konsums, das Attribut wie auch das aktive Engagement (in Form von Mitgestaltung) als Mittel zur Identitätsdefinition und „Konstruktion von Gemeinschaften“ („Brandcommunities“ – > „Welfarecommunities“).⁴⁷ Diese Form des Identitätskonstruierens und Kommunizierens kann als ein „kreativer Akt“ verstanden werden.⁴⁸ Gleichsam wird „Kreativität“ selbst zu einem Attribut, welches dem aktiv oder passiv Mitgestaltenden angeboten wird (so dient die Zuordnung zur „Creative Class“ etwa als gesellschaftliche Reputation und „Szeneangehörigkeit“). So ist die Mitgestaltung im aktiven Handeln ein kreativer Akt, allerdings auch die Auswahl der Form des Engagements und der damit verbundenen Attribute, Zeichen und Symbole. Die hier vorgestellte Idee der „Inszenierten Partizipation“ dient folglich der Konstruktion von Identität und der Inszenierung von Selbstbildern. Im Sinne eines „kreativen Konsumverhaltens“ bietet dieses organisierte und ökonomisierte Engagement als „inszenierte Partizipation“ einen Beitrag zur eigenen Identitätsbildung.

⁴² vgl. „Bastelexistenz“ Hitzler/ Honer in Beck 1994, S.447-465

⁴³ vgl. Schulze, „Inszenierte Individualität. Ein modernes Theater.“ in: van Dülmen 2001

⁴⁴ vgl. Simmel, Georg, Individualismus, in Simmel Georg, Schriften zur Soziologie. Eine Auswahl, Dahme/Rammstedt, Frankfurt a.M. 1983, S.267-274,

⁴⁵ wobei der Verzicht vielmehr mehr auf ressourcen- und umweltschonendes Handeln als auf Konsumverzicht bezogen ist.

⁴⁶ vgl. „Lifestyle Shopping“, Shields 1992

⁴⁷ vgl. Bowlby 1993

⁴⁸ vgl. Borries 2004, S.31

„Der kreative Konsument collagiert seine Identität aus den Schnipseln vorgefundener Identitätsangebote“. (Borries 2004, S.36)

7.3.5 Partizipation als Event

Neben den Attributen, Marketing- und Kommunikationsstrategien, die als Legitimation für ein Projekt dienen, kann auch der Bedarf an Vergemeinschaftungsangeboten projektbezogen genutzt werden. Wie bereits formuliert, besteht eine Kernmotivation heutigen Bürgerengagements und Partizipation darin, (spaßorientiert) gemeinschaftlich Erlebnisse zu erfahren. Dies wird zum einen bereits durch Symbole als Erkennungszeichen für die Zugehörigkeit zu Unterstützerkreisen (Spenderclub o.ä.) erfüllt. Zum anderen werden projektbezogene Veranstaltungen arrangiert, die nach außen zur Projekt-Legitimation eingesetzt werden und repräsentative Gemeinschaften bilden – oftmals, um ein unterschwellig-diffuses „Wir-Gefühl“ zu erzeugen, vielfach weniger, um „Instrumente für mehr Mitgestaltung“ anzubieten. Dabei werden die sozialen Signale solcher Events für ein Projekt instrumentalisiert, um zu demonstrieren, dass es aus der Gesellschaft kommt bzw. von ihr unterstützt wird, aber auch, um Kompatibilität bei den Bürgern und Politik zu erzeugen. Das Erzeugen einer Eventgemeinschaft wird so als „Bürgerrepräsentation“ kommuniziert und als Identitätsverstärker eingesetzt. Solche Events zeichnen sich durch Rituale aus, die funktional der Stiftung einer Gemeinschaft dienen, wobei den Beteiligten die Funktion durchaus bewusst und damit sozusagen reflexiv ist.

„Die Rituale dieser Gemeinschaft sind eingegliedert in eine mit Kosten-Nutzen-Kalkülen planende Organisation, die den gemeinschaftlichen Vollzug dieser Rituale selbst zum Gegenstand mehr oder weniger ausgefeilter sozialtechnologischer Überlegungen macht. Auf diese Weise wird verknüpft, was eigentlich unverbindbar ist und analytisch geschieden existieren müsste: Strategie und Ritual, Handlungskalkül und Kommunikation, Kult und Organisation. Das Event ist sozusagen ein spätes Oxymoron des Sozialen: Strategisch wird hier das Ziel verfolgt, unstrategische Situationen zu erzeugen. Oder anders gesagt: die Erzeugung des kollektiven Rituals, des subjektiven (Körper-)Erlebens und der Efferveszenz ist Gegenstand einer rationalen, reflexiven Organisation geworden, ...“ (Gebhardt, Hitzler u.a. 2000, S.48f.)

So wird etwa der Bau der Elbphilharmonie als ein kollektives Erlebnis zelebriert und durch mediale Aufbereitung und Logo-Affinität als öffentliches Spektakel inszeniert.

„Events (...) sind (...) in der Regel aus kommerziellen Interessen organisierte Veranstaltungen, deren primäres Ziel die Herstellung eines alle Teilnehmer umfassenden ‚Wir-Gefühls‘ ist. Dieses Ziel soll erreicht werden durch die Vernetzung unterschiedlichster interaktiver Unterhaltungsangebote, durch die Verschmelzung multinationaler Kulturelemente in allein nach ästhetischen Kriterien konstruierten Spektakeln, so dass der Eindruck eines ‚totalen‘ Erlebnisses entsteht. Als solche bilden sie die ‚ideale‘ Voraussetzung für die Entstehung dessen, was derzeit unter den Begriffen ‚ästhetische‘, ‚imaginierte‘ oder ‚posttraditionale‘ Gemeinschaften diskutiert wird.“

(Arbeitspapier zur Tagung Soziologie der Events, Dortmund 1998)

Mit der Konstruktion dieser kollektiven Ereignisse wird ebenso der Versuch unternommen, sie als „Partizipation“ oder „Bürgerinitiative“ zu kommunizieren bzw. dies zu suggerieren. Dabei werden ebenso Parallelen zu Marketingstrategien deutlich, die sich dadurch auszeichnen, Zeichen des (subkulturellen) Protestes und Widerstands (wie der antikapitalistisch orientierten Partizipationsbewegung der 60er und 70er Jahre) in Mainstream-Images zu übertragen – wobei subkulturelle Attribute zu Modeaccessoires verwandelt werden.⁴⁹ Inszenierte Partizipation wird zur Mode, wie auch das fiktive Bild des Widerstands zur Mode avanciert. Entlehnt sind diese Strategien aktuellen bzw. sich entwickelnden Formen des Marketings, in denen auch Protestvokabular und Fakes in Kampagnen integriert werden - nicht zuletzt, um den möglichen Gegnern die Mittel der subversiven Kritik als Grundlage zu entziehen und ihnen damit den Vorteil der Authentizität zu entreißen.⁵⁰ Marketingstrategisch werden hier vormals subkulturelle Begriffe eines politischen wie gesellschaftlichen Mitbestimmungsbegehrens (oder auch Widerstandes) zur Konstruktion unkritischer „Images“ verwendet und instrumentalisiert, die einen schnellen konflikt- und relativ konsequenzfreien Weg ermöglichen, sich das Prädikat gesellschaftlichen Engagements anzueignen.⁵¹ Dies geht bis zur Kompensation eines Mangels an realen Alltagserfahrungen durch konstruierte Erlebniswerte.⁵²

⁴⁹ In der Werbung werden bereits seit einigen Jahren mittels Fake-Strategien Methoden der Antikapitalismusbewegung auf globale Marken als Branding-Strategie übertragen. Nach dem Motto „Protest und Widerstand“ ist „in“, wer den entsprechenden Sportartikel an historische Protestmotive koppelt, die ein Lebensgefühl der Kundengruppen trifft - Protest als Modeaccessoire. „Jeder Jugendliche, der den im Stil eines Piratensenders in eine andere Werbung geschnittenen Funkspot zum Nikepark 2000 hört, weiß, dass es sich um eine Werbung von Nike handelt, findet den Spot aber cool, weil er so tut, als wäre er eine illegale Aktion der Medienguerilla.“ zur Nike Kampagne Berlin 1999, in Borries 2004, S.60 mit Zitat: Rebensdorf 2001 „just fake it“

⁵⁰ Entsprechend gelten auch Begriffe wie Partizipation und Bürgerinitiative als schick. Wenn nun ein Unternehmen zur Rettung der Lebendigkeit der Städte (als vermeintlicher Corporate Citizen) aufruft – siehe ECE – so fällt es dem Bürger schwer zu unterscheiden bzw. etwas entgegenzusetzen. Entweder er partizipiert und konsumiert oder nicht, zudem wird die Bühne für mögliche Proteste in ihrer Wirksamkeit geschwächt.

⁵¹ Zeichen von heroischer Gefahrenbewältigung und revolutionärer Kraft werden so zum sympathischen und romantischen Mainstreamereignis stilisiert - Piraten, Rebellen und Guerillas als Zeichen von Freiheit und Kraft.

⁵² vgl. Goffmann 1994

Werden sowohl gesellschaftliche Forderungen nach Mitgestaltung als auch aktuelle Kommunikationsmethoden und Informationsmittel ignoriert oder ausgelassen, besteht in einem zunehmend dafür sensibilisierten Umfeld (aus Konkurrenz und Bürgerinteresse) die Möglichkeit zur Bildung von Gegenaktivitäten, die ebenso das „Event“ als Instrument und Artikulationsstütze nutzen.⁵³

7.3.6 Bedarf nach inszenierter Partizipation

Die Kritik an unternehmerischer und politischer Instrumentalisierung der Partizipation, die Bewertung als Fake-Strategie oder Simulation, der Mangel an Transparenz oder die abusive Verwendung von Begriffen, etwa der Auslegung von Bürgerinformation als Bürgerbeteiligung, ist vielfach erkennbar. Trotzdem ist auch nicht zu übersehen, dass es zu einem Zuwachs an detaillierter Kommunikation bei Stadtentwicklungsprozessen kommt und sowohl Bürger als auch Unternehmen dafür sensibilisiert werden. So findet zunehmend eine freiwillige Bürgerinformation zu Bauprojekten großer Baugesellschaften statt – der Baukonzern Hochtief beispielsweise führt in seinen CSR-Berichten die Einrichtung von Bürgerinformationssystemen auf.⁵⁴

Die dargestellte Entwicklung unternehmerisch gesteuerter und „inszenierter Partizipation“ begründet sich allerdings auch aus einer sozialphilosophischen Beobachtung, die den Akt der Fremdbestimmtheit, der sich in der „inszenierten Partizipation“ darstellt, als nachgefragte Befreiung erklärt. Damit ist gemeint, dass Bürger die durch den staatlichen Wandel zur Governance an sie übergebenen Verantwortungsbereiche bzw. Mitgestaltungsforderungen zum Teil wieder abgeben wollen. Schließlich erfolgt diese Verantwortungs- und Mitgestaltungsübertragung weg vom Staat auf den Bürger nicht auf frei gewählter Basis – womit sich nicht bei jedem Bürger ein Freiheitsgewinn, sondern vielfach eher eine Belastung einstellt. Bereits Kierkegaard hatte darauf hingewiesen, dass das Selbst erst dann frei und verantwortlich wählen kann, wenn es sich als das Wählende selbst gewählt hat.⁵⁵ Auf die Nachfrage nach Organisation und Übernahme von Verantwortung reagieren deshalb ~~wiederum privatwirtschaftliche~~ Unternehmungen. Damit bieten Unternehmen folglich

⁵³ Im Rahmen der Planungen zur Kulturhauptstadt 1999 in Weimar kam es beispielsweise zu einer Protest-Eventgemeinschaft, die sich als Gegenbewegung zur Kulturhauptstadt GmbH zusammenschloss und sich insbesondere im Konflikt um den Weimarer Rollplatz einschaltete. Das Handeln von Stadt und ausführender Kulturhauptstadt GmbH wurde in Weimar als wenig bürgernah empfunden und in der Vorbereitungsphase stark kritisiert: vgl. Frank / Roth: Die Säulen der Stadt. Festivalisierung, Partizipation und lokale Identität am Beispiel des Events „Weimar 1999“ in Gebhardt/ Hitzler u.a. 2000, S. 203

⁵⁴ vgl. Hochtief CSR Bericht 2007/ Wobei diese Information auch als Projektmarketing und Protestprävention gelten darf. Klare Strategie dieses Entgegenkommens und der „scheinbaren“ Partizipation ist es, einer möglichen Forderung aus der Bevölkerung zuvorzukommen.

che Unternehmungen. Damit bieten Unternehmen folglich Möglichkeiten an, Verantwortungs- oder Mitgestaltungsforderungen zu übernehmen oder sogar in einen Zustand der „organisierten Unverantwortlichkeit“ zu überführen.⁵⁶

Sieht man den Zugewinn an Verantwortung als Teil eines Individualisierungsprozesses, dann ergibt sich folglich daraus neues Selbstgestaltungspotenzial – welches zur Konstruktion der eigenen Biografie dienen soll.

„Individualisierung rückt das Selbstgestaltungspotential, das individuelle Tun ins Zentrum. (...) Die Gestaltung der vorgegebenen Biographie wird zur Aufgabe des Individuums, zum Projekt.“ [Beck 2001, S. 29 in Archplus 158]. Dieser Prozess ist aber keineswegs ein einfacher, dessen Anforderungen nicht jeder gewachsen ist [vgl. Sennett 1998]. So sind die „Ansprüche auf individuelle Selbstverwirklichung (...) inzwischen so stark zu einem institutionalisierten Erwartungsmuster der sozialen Reproduktion geworden, dass sie ihre innere Zweckbestimmung verloren haben (...). Das Resultat dieses paradoxen Umschlags (...) ist die Entstehung einer Vielzahl von individuellen Symptomen innerer Leere, Sich-Überflüssig-Fühlens und Bestimmungslosigkeit.“ [Honneth 2002, S.146] (in Borries 2004, S. 29)

Grundlage für diese Aussagen ist eine diagnostizierte Überforderung durch die gesellschaftliche Erwartung einer verantwortlichen Lebensführung und Selbstverwirklichung.⁵⁷ In diesen Kontext lassen sich die Konsequenzen einer nicht frei gewählten Verantwortung einordnen; so beschreibt Klaus Günther (2002) die negativen Folgen der disziplinierenden Effekte eines Verantwortungsimperativs: die Flucht aus der Verantwortung, die Eröffnung von Wegen, diese Verantwortung abzustößeln, der Eingang in ein anderes als das staatliche Machtsystem. Dabei wird festgestellt, dass der verantwortete bzw. freiwillige Eintritt in einem Zustand der Unverantwortlichkeit und Fremdbestimmung (etwa auch durch Abhängigkeit, Zwang oder Gehorsam) als Befreiung erfahren wird und eine Umkehrung stattfindet.⁵⁸ Hier stellt sich folglich eine Art leviathanistisches Machtvakuum heraus, das nach Alternativen sucht.⁵⁹

⁵⁵ vgl. Kierkegaard 1847/1980, S.727 ff

⁵⁶ vgl. Beck 1988

⁵⁷ Honneth führt hierzu an, dass der französische Soziologe Alain Ehrenberg eine Studie vorlegte, die heute einen rapiden Anstieg von Depressionen aufzeigt und daraufhin die Idee entwickelt, dass dies Folge von einem Zwang nach authentischer Selbstverwirklichung sei. (vgl. Honneth „Organisierte Selbstverwirklichung“ in Honneth 2002, S. 155-156)

⁵⁸ K. Günther führt hierzu u.a. das Beispiel masochistischen Handelns auf:

Die „echte“ Individualisierung wird durch eine Art „Pseudo“-Individualisierung ersetzt, die nur eine Inszenierung ist: „Statt dessen wurde die Inszenierung von Individualität zu einem Akt der Zugehörigkeitserklärung.“ (Borries 2004, S. 29)⁶⁰

Ähnlich verhält es sich mit der Mitgestaltung; die als individuelles Kennzeichen in einen Inszenierungsprozess überführt wird und von „echter“ Mitgestaltung durch „inszenierte“ ersetzt werden kann. Hier stellt sich folglich eine Art der Befreiung aus der Mündigkeit ein, die auch den Mitgestaltungsanspruch umfasst.

Aus dieser Argumentation begründet sich ein Paradoxon, dass die vormals als Akt der Befreiung geforderte Partizipation „von unten“ durch die Forderung „von oben“ nun teilweise auch die umgekehrte Wirkung zeigt und weniger als Befreiung denn als Last empfunden wird⁶¹, von der es sich zu befreien gilt. Die „inszenierte Partizipation“ ermöglicht folglich die Abgabe von Mitgestaltung bzw. Verantwortung, überlässt jedoch deren Symbole zwecks Gestaltung einer „inszenierten Individualität“ innerhalb einer persönlichen Identitätskonstruktion.

„In diesem Zusammenhang können die präformierten Identifikationsangebote aber auch als eine Fluchtmöglichkeit begriffen werden, die standardisierte und flexible Individualität wird zum Rettungsanker innerhalb des allgegenwärtigen Individualisierungsdrucks: „der Rückzug des Selbst ins Nicht-Selbst, die gewollte Befreiung vom Zwang zum eigenen, originären Leben.“ [Beck 2001, Archplus 158 S.30] (Borries 2004, S.35)

Der Erfolg der privatwirtschaftlichen Kommunikationsstrategien, die sich mit oder als Bestandteil eines bürgerschaftlichen Mitgestaltungsprozesses artikulieren, liegt deshalb auch darin begründet, die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung „scheinbar“ bzw. mit Attributen

„Wenn ich dann festgebunden bin, liegt die Befreiung eigentlich darin, dass ich nicht mehr verantwortlich bin für das, was ich da mache, ich werde ja gezwungen. Und ich bin gänzlich frei, denn ich tue ja nichts Böses, ich werde ja gezwungen, das zu tun. Ich habe kein schlechtes Gewissen, im Gegenteil, ich bin befreit, losgelöst und ruhig.“ (Wetzelstein u.a. 1993, S.155) (...) Es ist also der verantwortete Eintritt in einen Zustand der Unverantwortlichkeit. Freilich wird diese Verantwortung gerade in der masochistischen Episode suspendiert. Zentral für diese Episode ist die unmittelbare Erfahrung von Abhängigkeit, Zwang, Gehorsam und Unterwerfung – und genau in dieser Erfahrung offenbaren sich die Residuen eines authentischen Selbst, nicht in der Ermächtigung, sondern in der vollständigen Selbstpreisgabe, im Erleben der Disziplin. (Günther, Klaus, Zwischen Ermächtigung und Disziplinierung in Honneth, Axel, Befreiung aus der Mündigkeit, 2002, S. 136-137)

⁵⁹ vgl. Möllers 2008

⁶⁰ vgl. Schulze, „Inszenierte Individualität. Ein modernes Theater.“ in: van Dülmen 2001

⁶¹ Dies umfasst vor allem die Gruppen, die sich nicht an Mitgestaltungsprozessen beteiligen wollen oder können (aufgrund fehlender Fähigkeiten, Integration oder Ressourcen)

zu befriedigen und Charakterprojektionen anzubieten. Die „inszenierte Partizipation“ ist deshalb in Prozesse von „organisierter Selbstverwirklichung“ einzuordnen⁶², die mit kommerziellen Mechanismen umgesetzt werden.

7.3.7 Einflüsse auf die Produktion von Stadt und Architektur

Die vorangehenden Beobachtungen der Entwicklung von Mitgestaltungsformen bzw. ihrer Inszenierung finden ebenso in der unternehmerischen Wohnraumentwicklung Anwendung.⁶³ „Gated Communities“⁶⁴ oder Projekte des „New Urbanism“ stützen sich in ihrem Marketing darauf, Begriffe zu verwenden, die „zumindest“ Individualität zu vermitteln versuchen – Mitgestaltung wird dabei höchstens in Form von Konfigurationsmöglichkeiten angeboten (Bsp. Seaside, Celebration). New Urbanism und damit in Verbindung stehende „Gated Communities“ können dabei durchaus (wegen ihrer sozialen Konstruktion) als erwünschte Befreiungssysteme und Konsensmechanismen aus der bürgerschaftlichen Mitgestaltung interpretiert werden, die in ihrem Kernland, den USA, vielfach als positive Form der Stadtentwicklung gewertet werden:

„Erstens ist New Urbanism das einzige nennenswerte und erfolgreiche Ereignis, das im Städtebau der USA in den letzten Dekaden entstanden ist. Damit ist auch die überzogene bis wütende Kritik an diesem vergleichsweise harmlosen Geschäftsmodell zu erklären. Richtig und nötig ist eine Suche nach lebbareren Stadtformen. Da es dazu nichts neu zu erfinden gibt, schaut man sich nach Brauchbarem in der Geschichte um. Die Fehler des New Urbanism liegen in der Ökonomie, vorwiegend im Umstand, daß ein Privatunternehmen den ganzen Stadtzauber hinstellt und man sich anschließend einkaufen muß. Seine Marketingabteilung, knietief im Sumpf der mass culture, kennt den Klientelgeschmack und bedient ihn mit den abgesunkenen ästhetischen Versatzstücken des Postmodernismus, der ja einst die stadtbildnerische Reform gesucht hat.

(Günther Uhlig in arch+176, S.104)

„Weniger positiv ausgedrückt könnte New Urbanism als eine umfassende Marketing-Strategie verstanden werden, die durch die Produktion von Natur, Stadt, Multikulturalität und

⁶² vgl. Honneth „Organisierte Selbstverwirklichung“ in Honneth 2002, S. 141 f

⁶³ und treten genau dort auf wo staatliche Regulation und Gestaltungsbedingungen minimiert wurden

⁶⁴ vgl. Disneyfizierung / Siedlung Celebration in Roost 2000

Tradition ein bestimmtes, finanzkräftiges Milieu anspricht und der es damit gelingt, bisher Nichtkommodifiziertes der Warenlogik einzuverleiben.“ (Michel 2005, S.85)

„Gated Communities“ und ihre Marketingstrategie werden hier so verstanden, dass die Forderung nach bürgerlicher Mitgestaltung und dadurch erwachsener Komplexität kommerzialisiert und organisiert wird, ein fertiges System angeboten wird, das die Komplexität reduziert und ein privates Regel- und Rahmensystem bis hin zum Lebensstil vorgibt. Dem Wunsch nach Vereinfachung der komplexen Verhältnisse und der bedrohlichen Unübersichtlichkeit wird eine ökonomisierte Antwort gegeben. Damit werden die Käufer oder Bewohner von ihrer Aufgabe befreit (ebenso die Kommunen), selbst als Produzenten aufzutreten (etwa bzgl. komplexer Entscheidungsprozesse) stattdessen übernehmen sie die Rolle des passiven Konsumenten.⁶⁵

Daneben entwickeln sich verstärkt in den in den urbanen Zentren der USA, Asiens und Europas „urban villages“, die wie Gated Communities von Immobilienunternehmen entwickelt werden, allerdings in den Innenstädten.⁶⁶

„Urban Village“-Wohnungsbauprojekte werden inzwischen wie Markenprodukte mit identitätsbezogenen Kommunikationsstrategien umgesetzt. In Berlin-Prenzlauer Berg entsteht bis 2010 beispielsweise das Luxus-Wohnungsbau-Projekt „Marthashof“, welches von der Entwicklungsgesellschaft Stofanel AG (verbunden mit der Mode-Marke Stefanel) errichtet und vermarktet wird.⁶⁷ Architektur unter einem Modelabel zeigt hier den Weg zu einem urbanem „Themenleben“.

⁶⁵ vgl. Baumann 2000

⁶⁶ „Urban villages“ oder Gated Communities gehen zum Teil auf das Gartenstadt-Modell Ebenizer Howards zurück

⁶⁷ <http://www.marthashof.de/>



Marthashof Sales Office, Berlin-Prenzlauer Berg, 2008

Lebensqualität ohne Kompromisse

Freiheit, Raum und Ruhe mitten in der Stadt – diesen Traum verwirklicht Marthashof. Das harmonische Miteinander von Natur, Architektur und dem Einzelnen ermöglicht höchsten Lebensstandard zu genießen und dabei den Grundsätzen ökologischer und kultureller Nachhaltigkeit zu folgen.

(<http://www.marthashof.de>)

Hier wird das „Bild“, die „Ästhetik“ von dörflichen Strukturen und Charakteren imitiert und in einen urbanen Kontext übertragen, wobei jedoch abgeschlossene Quartiere mit dem Konstrukt dörflicher Nachbarschaftlichkeit inszeniert werden – mit integrierten gemeinschaftlichen Räumen und Einrichtungen (parkähnliche Gartenanlagen), die folglich nicht staatlich geschaffen werden müssen, aber auch nicht öffentlich sind, sondern autark und abgegrenzt nur für die Bewohner nutzbar.

Darauf bezieht sich auch die Kritik an diesen Strukturen, die „Gated Communities“ oder „Urban Villages“ als unrealistisch bezeichnet, weil sie übergeordnete städtische soziale und ökonomische Realitäten ignorieren.⁶⁸ „Gutes Leben“ wird hier oft auf den guten Kontakt zu Menschen in ähnlicher Lage reduziert. Entsprechend wird bezweifelt, ob das Modell der „Urban

Villages“ ein geeignetes Instrument ist, um günstige nachbarschaftliche Strukturen zu schaffen. Werden „Urban Villages“ oder „New Urbanism“ von der einen Seite als Lösung städtischer Probleme gesehen und propagiert, so werden sie von anderer Seite als Symbol eines „segregationistischen Neotraditionalismus“ eingeordnet, der mit einer „antimodernistischen Kleinstadtromantik“ Protagonist einer zunehmenden Fragmentierung der Städte ist.⁶⁹ Als gefährlich erscheint dies den Kritikern vor allem wegen der als pseudodemokratisch oder pseudoökologisch bezeichneten Argumentationen.⁷⁰ Die hier inszenierten oder simulierten aktuellen Formen der Partizipation zielen zudem, im Gegensatz zu den „Partizipationsbewegungen“ der 1960/70er Jahre, meist auf die Durchsetzung konservativer Wertevorstellungen.

„Werte und Normen haben in der Tat in den letzten Jahren, jenseits des postmodernen Lebensstil- und Wertpluralismus, wieder einen zentralen Platz in der zunehmend konservativeren Großwetterlage der westlichen Gesellschaft eingenommen. In der Architektur hat sich diese konservative Tendenz seit den 1980er Jahren vehement zu Wort gemeldet. Auch diesseits des fundamentalistischen Neotraditionalismus hat etwa die urbanistische Idee der schönen europäischen Stadt längst komplexere Stadtvisionen verdrängt. Die Bürgergesellschaft, der Stadtbürger in seinem Town House (Eigentum!), ist längst die räumliche Figur der braven Zivilgesellschaft geworden. Garant für Sauberkeit und Ordnung, wo aber bleibt die Polis?“

(Werner Sewing, Vom Schrumpfen des Politischen, in Arch+ 173, Mai 2005)

„Doch es gibt die Gefahr, dass ebendiese Normalität verschwindet, wenn Normalfamilien nicht mehr in den Städten leben können. Es drohen gesellschaftliche Monokulturen - die da draußen in den Vorstädten, die hier drinnen in den Citys. Und diese Monokulturen sind in der Tat ein gesellschaftliches Problem, denn sie führen zur Verödung, im Extremfall gar zum Absterben der urbanen Räume, die bei allen doch so begehrt sind.“

(In spiegelonline, 30.07.2008, Platz für alle, Von Susanne Beyer und Julia Amalia Heyer)

Abgesehen von den durch Unternehmen initiierten Entwicklungsprojekten, die ihre Kommunikationsstrategien an den Mitgestaltungsforderungen orientiert haben, kommt es auch zu einer zunehmenden Professionalisierung und unternehmerischen Umsetzung von privaten

⁶⁸ vgl. Tait 2003/ Barton 2000

⁶⁹ „Genau genommen handelt es bei der Wiederentdeckung der sogenannten Bürgerstadt um eine reaktionäre Urbanisierungsideologie mit deren Hilfe die vorherrschende Politik der Verdrängung und Ausschließung geradezu geadelt wird.“ Ronneberger 1998, S.5

Initiativen der Stadt- und Architekturentwicklung. Der Boom von Baugruppen oder Baugemeinschaften belegt diese Entwicklung. Dabei sind Baugruppen vor allem darauf konzentriert, Preisvorteile durch den Ausschluss von Projektentwicklern und Maklern zu erzielen und ein Bauprojekt auch mit flexiblen und speziellen Ressourcen der beteiligten Bauherren umzusetzen.⁷¹

Neben den Strategien der Immobilienentwickler, die darauf zielen, mit formalen Gestaltungsaspekten (Gated Community, Urban Village) den Bedarf nach Identitätsattributen und Ästhetiktools durch materielle Inszenierung zu befriedigen, etablieren sich bereits unternehmerische Entwicklungs- und Vermarktungsstrategien, die nicht fertige Produkte mit eventueller Konfigurationsoption liefern, sondern Prozesse initiieren und damit Partizipation inszenieren und organisieren, um städtische Entwicklungsgebiete aufzuwerten. Unter der Überschrift „Konzeptionen des Wünschenswerten“ beschreibt etwa in Graz/Österreich die Immobilienentwicklungsgesellschaft „Asset One“ einen neuen Weg einer „integrativen Grundstücks- bzw. Stadtteilentwicklung“, wobei zusätzlich CSR-Instrumente zur Unterstützung eingesetzt werden:

⁷⁰ vgl. Bodenschatz 1998, S. 299-317

⁷¹ vgl. Uhlig in Arch+ 176

7.3.8 „Konzeptionen des Wünschenswerten“ – private Stadtteilentwicklung als Labeling-Prozess



www.werkstadt017.at / Asset One: „Konzeptionen des Wünschenswerten“

Die Immobilienentwicklungsgesellschaft Asset One wurde im Jahr 2005 von Privatinvestoren gegründet, die zuvor ein Grundstücksportfolio erworben hatten, welches aus dem Verkauf der österreichischen Brauunion an die Heineken AG herausgelöst wurde.

Beabsichtigtes Ziel ist die Wertsteigerung und ein zukünftiger Verkauf der Liegenschaften.

Die meist unbebauten Flächen aus ehemaligem Brauereibesitz teilen sich auf Wien, Linz, Salzburg und Graz mit etwa 900.000 qm Bauland auf, wobei sich der Hauptanteil der Grundstücke in Graz befindet. Die größte Fläche bilden dabei die Grazer Reininghausgründe (ca. 540.000 qm), ein im Westen der Stadt liegendes Gelände mit teilweise industrieller Nutzung und bislang ungenutzten Brachflächen, das bereits durch frühere städtische Entwicklungsprogramme entwickelt werden sollte, bisher allerdings nicht die gewünschte Aufwertung erfuhr.



Reininghaus- Projektentwicklungsgebiet/ Graz

Die Anwendung klassischer öffentlicher Förderungen und Planungsmittel konnte dort bisher kaum Erfolge hinsichtlich einer baulichen Erschließung generieren. Asset One wendet für dieses große Grazer Stadtgebiet (fast ein Prozent der Grazer Stadtfläche ohne Waldanteil) eine umfassende und speziell ausgearbeitete Entwicklungsstrategie an, die auf einen langfristigen Zeitraum angelegt ist.⁷² Allerdings werden zunächst keine Bebauungspläne entwickelt oder Parzellierungen vorgenommen – sogar die geplante Entwicklung eines Shoppingcenters wurde wieder zurückgenommen. Asset One investiert vorerst am Standort (2-4 Jahre) in Maßnahmen, das Gebiet durch Kommunikation auf verschiedenen Ebenen aufzuwerten sowie Bedarfvorstellungen festzustellen und zu artikulieren. Unter dem Slogan „Zeichen- und Skizzenverbot“ macht Vorstandmitglied Ernst Scholdan darauf aufmerksam, dass es nicht das Ziel sei, Bilder und Pläne „fertiger Projekte“ zur Diskussion und Wertung vorzustellen und vorzugeben, sondern aus einer öffentlich geführten „Nachdenkphase“ Konzepte und letztlich „nachhaltige“ Projekte zu konzipieren. Es wird also nicht ein Projekt mittels Kommunikationsinstrumenten innerhalb einer Marketingstrategie durch identitätsstiftende Attribute be-

⁷² Hingegen wurde in Salzburg von Asset One auf dem Gelände der Sternbrauerei (ca.13.50qm Bauland) die Strategie umgesetzt, mit einem Architekturwettbewerb eine Wohnanlage im Luxussegment zu errichten. „18 Architekturbüros von internationaler Starqualität: aus Österreich, aus den USA, aus Großbritannien, aus Norwe-

setzt⁷³, sondern ohne ein bereits bestehendes Projekt eine Plattform geschaffen, die eine Identität schaffen soll – und zwar mit unternehmerischer Organisation⁷⁴. Zunächst machte der Immobilienentwickler insbesondere durch das CSR-Instrument „Sponsoring“ auf sich aufmerksam und etabliert sich damit zugleich als Marke. Asset One unterstützt als Sponsor die Grazer Oper, das Grazer Straßenkunstfest La Strada, Jazz-Projekte und die „Waldzell-Meetings“ - ein internationales Diskussionsforum zu Zukunfts- und Gesellschaftsthemen. Durch Events direkt auf dem Entwicklungsgelände, wie Tennisturniere oder EM-Public-Viewing, wird Öffentlichkeit in das Gebiet gebracht.⁷⁵ Über diese klassischen Kommunikationsmethoden hinaus setzt Asset One das Projekt „Reininghaus017“ als Plattform ein: Dazu wurde 2006 die „werkstatt017“ initiiert, ein Projekt, das 32 ausgewählte Grazer Bürger zur Diskussion zu Fragen der Stadt von Morgen und der „Konzeption des Wünschenswerten“ auf Exkursion und Ideensammlung schickte. Interviews wurden mit teils prominenten, aber oft fachlich fremden Personen durchgeführt, von außergewöhnlichen wie innovativen Projekten der Stadtentwicklung berichtet und eine abschließende Reise in eine europäische Stadt unternommen. Leben, Arbeit, Bildung und Urbanität waren die Themen, die Ziele der Vor-Ort-Erkundungen waren Kopenhagen, Cambridge, London und Barcelona. Als Ergebnis entstand ein Buch mit dem Titel „Konzeptionen des Wünschenswerten“, das die Berichte und Erfahrungen dokumentiert und u.a. auf Immobilienmessen (z.B. MIPIM-Immobilienmesse in Cannes) vorgestellt wurde.

„In Graz verfolgt man bei der Entwicklung der rund 52 Hektar umfassenden Reininghausgründe einen neuen, auf Identität und Wertschöpfung angelegten Entwicklungsprozess. An dessen Beginn: „Konzeptionen des Wünschenswerten.“ Unter diesem Motto haben sich 32 Grazer von unterschiedlichem Rang, Namen und Geschlecht im Jänner 2006 zu einer „Redaktion“ – der „werkstatt017“ – zusammengetan, um via vier Ressorts (Leben, Arbeit, Urbanität und Bildung) die Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Grazer Stadtteils neu zu definieren.

...

gen, aus Portugal, aus Spanien, aus Deutschland und aus Japan“ wurden hierzu 2006 geladen, woraus der Entwurf von Hariri&Hariri-Architecture aus New York als Sieger hervorging. (siehe www.sternbrauerei.at)

⁷³ wie im Fall von New Urbanism Projekten, bzw. Gated Communities – siehe auch Asset One-Projekt: Sternbrauerei Salzburg

⁷⁴ bzw. als „organisierte Selbstverwirklichung“

⁷⁵ Über den Weg posttraditionaler Vergemeinschaftungsformen wird hier also versucht, eine Marke (ein Stadtteil-Image) aufzubauen bzw. zu unterstützen: „Stadtentwicklung als Spektakel“

Ihr Ergebnis: Eine Struktur der Eigenschaften, die dem weiteren planerischen Entwicklungsprozess Identität, eine Richtung und damit ein solides Fundament verleihen wird. Dazu führten die Ressorts Interviews mit ausgesuchten Experten – nicht nur darüber, wie die Zukunft aussehen wird, sondern welche persönlichen Wünsche die Gesprächspartner an die Zukunft haben, wie sie wollen, dass die Zukunft aussehen soll. Und sie machten sich auf die Reise zu europäischen Benchmarks – an Orte des Wünschenswerten – um von deren Stärken zu lernen und die meist versteckten Schwächen zu vermeiden.“
(über Werkstatt 017 auf www.reininghaus017.at)

Die Zusammensetzung der 32 ausgesuchten Grazer Bürger, der Redaktion des Projektes, wird von der Gesellschaft nicht hinsichtlich der Auswahlkriterien oder -gründe dokumentiert. Spezielle Fachkenntnisse treten nicht in den Vordergrund, jedoch gilt durchgehend eine Zugehörigkeit zu einer kulturellen, wirtschaftlichen und intellektuellen Oberschicht der Stadt⁷⁶. In der Projektstrategie lässt sich auch der Florida-Ansatz der „creative class“ erkennen, da sich viele ausgewählten Personen der Werkstatt017 durchaus diesem Bereich zuordnen lassen.

Auffällig und von strategischer Bedeutung ist zudem, dass der Stadtdirektor und der Leiter des Stadtplanungsamtes in diese Phase integriert wurden – allerdings nicht in ihrer Amtsfunktion, sondern als Privatpersonen.⁷⁷ Unter marketingstrategischer Sicht erscheint diese Vorgangsweise und Auswahl der Personen (als Botschafter für das Projekt) durchaus als geschickte Form einer vorgelagerten Projektlegitimationshilfe und partizipatorische Option und dient auch dazu das Projektgebiet mit Geschichte, Inhalten, Identifikationsangeboten, Emotionen zu füllen sowie Sensibilität zu erzeugen.⁷⁸

Die formulierten Betrachtungen und Wünsche an die Zukunft, das „Netzwerk an Wertebündeln“ umfasst Schlagworte wie „Magie des Unnormierten, Kultur des Scheiterns, maximale Differenz, Kunst als Lebensmittel, Neubewertung der Arbeit, Widerständigkeit, rasche Entschleunigung, Überschreitung kultureller Grenzen, Recht auf Lebenswertorientierung, neue Formen von Sicherheiten, Prozesse des Mitgestaltens und gemeinsame Rituale“⁷⁹.

Die damit vorgeführte Komplexität zeigt sicherlich die Schwierigkeit städtischer Planung und die unbegrenzte Zahl offener Fragen⁸⁰, gibt allerdings (schon wegen der offenen und ver-

⁷⁶ Vertreter von Minderheiten oder ein milieuübergreifender Austausch können bisher nicht erkannt werden.

⁷⁷ vgl. Tschavgora in DB 01/2008

⁷⁸ Nicht zu unterschätzen ist auch die von Asset One zur Verfügung gestellte Bühne für die Teilnehmenden als Plattform zur eigenen Darstellung der beteiligten Bürger

⁷⁹ siehe www.reininghaus017.de, 21Eigenschaften

⁸⁰ „Spätestens hier stellt man sich angesichts der Komplexität der angesprochenen Themen die Frage, wie es gelingen kann, daraus konkrete Eigenschaften des urbanen Lebens zu generieren und diese auf den zu konzipierenden Stadtteil zu übertragen.“ Tschavgora db., Heft 1/2008

schiedenartigen Zusammensetzung der Akteure) keine Richtung vor, auf die sich sowohl Entwickler oder Bürger berufen können – so wird besonders das Ziel erreicht, „Öffentlichkeit für den Raum zu schaffen“. Die Umsetzung der Publikation ist denn auch von Werbevokabular und Marketingkommunikation geprägt – Idee und Prozess werden durch ein „Institut für Markenentwicklung“ erarbeitet. Stadtteilplanung wird hier offensichtlich als Markenbildungsprozess verstanden und umgesetzt. Wie und in welcher Intention die innovativen Annäherungen an Stadtentwicklung durch das Projekt werkstadt 017 in der weiteren Konkretisierung integrativ genutzt werden und einen Gegenpol bzw. ein Kooperationsmodell zu staatlicher Stadtentwicklung bilden, muss im zukünftigen Projektverlauf gewertet werden.⁸¹ Dies schließt auch die Einordnung des gesellschaftlichen Engagements des Immobilienentwicklers im CSR-Kontext ein.

Als nächste Phase und auf die „Konzeptionen des Wünschenswerten“ aufbauend wurde von Asset One die „Reininghaus Gesellschaft“ gegründet, eine Plattform zur Projektkommunikation und für den Dialog unter den Akteuren und zukünftigen Nutzern.

„Die Reininghaus-Gesellschaft ist die Plattform für das öffentliche Vor-, Nach- und Mitdenken in Richtung wünschenswerter Zukunft.

Die Verdichtung der „Konzeptionen des Wünschenswerten“ im Rahmen des Entwicklungsprozesses Graz-Reininghaus hat zu einer Struktur von 21 Eigenschaften geführt. Die Reininghaus-Gesellschaft hat sich die Aufgabe gestellt, diese auszuloten, kritisch zu reflektieren und im Hinblick auf gewollte Veränderungen des miteinander Lebens, Arbeitens und Lernens zu schärfen. Mit dem Ziel, in Form eines kontinuierlichen und lebendigen Diskurses Schritt für Schritt Erfahrungs- und Erkenntnisgewinn darüber zu erzielen, wie sich Wünsche an eine bessere Zukunft in Lösungsbausteine für einen Stadtteil übertragen lassen. Wie man mit konkreten Umsetzungen das Glück des Einzelnen und das der Gemeinschaft in gleicher Weise fördern kann.“

(<http://www.reininghaus017.at>, 07.2008)

Seit Anfang 2008 hat die Reininghaus Gesellschaft begonnen, mit Fachplanern erste Konzepte und Entwicklungsoptionen (noch ohne Planungsvorschläge) zu diskutieren. Dazu wurden bereits Experten der Landschaftsplanung eingeladen, die „7 grüne Ideen für Graz-

⁸¹ eine Reduzierung einer Bewertung auf eine reine Marketingmaßnahme wäre deshalb verfrüht.

Reininghaus“ präsentierten. Unter der Überschrift „Stadtszenarien für Graz-Reininghaus“ wurde im Juli 2008 vor Ort mit Architekten und Stadtplanern diskutiert.

Entscheidend an diesem innovativen Beispiel und Experiment ist, dass hier (bisher) nicht versucht wird, eine Sehnsuchterfüllung durch „Simulation“ und „Inszenierung“ als Fake à la New Urbanism vorzugeben, sondern einen Prozess der „Identitätsbildung“ mitzugestalten und CSR-Instrumente (Sponsoring etc.) dafür einzusetzen⁸². Ob und wie sich dies im Ergebnis niederschlägt, wird sich zeigen. Die Strategie geht jedoch über ein pures Marketing hinaus und mag durch die breite Veröffentlichungstätigkeit (etwa auf Immobilienmessen) für weitere Projekte Vorbildfunktion haben. Was hier von dem Immobilienentwickler Asset One durchgeführt wird, stellt (noch und bisher) keine Partizipation im „herkömmlichen Sinne“ dar, sondern eine ökonomisch motivierte Konstruktion von Bürgermitgestaltung, die allerdings zunächst Bedürfnisse mithilfe von Kommunikationsmethoden/-mitteln feststellt und nicht gleich eine „Gated Community“ als vorgefertigtes „Lebensmodell“ anbietet bzw. vermarktet. Später wird ersichtlich werden, inwieweit durch diese private Form der Stadtteilentwicklung gesamtgesellschaftliche Bedürfnisse und soziale Strukturen auch randgruppenbezogen berücksichtigt und erfüllt werden oder an „New Urbanism“ oder „Gated Community“ angeknüpft wird. Auch das ambitionierte Ziel der Entwickler, die hinzukommenden Investoren (etwa Unternehmen, die sich den Ort als Firmenstandort aussuchen) in das Gesamtkonzept einzubinden und von einem konformen Handeln zu überzeugen, wird in Zukunft zu betrachten sein.

7.3.9 Wirkungen

Die hier beschriebenen Entwicklungen zeigen ein komplexes Bild des Einsatzes und der Umsetzung neu gewonnener Mitgestaltungsformen, insbesondere die Ausdifferenzierung seit Aufkommen der ersten Partizipationsbegehren „von unten“ und der inzwischen „von oben“ geforderten Mitgestaltung. Im Kontext von CSR-Engagement und der Einbindung von Unternehmen als Corporate Citizen in Mitgestaltungsprozesse werden zudem neue ökonomische Verwertbarkeiten und Sachzusammenhänge formuliert. Unternehmenskommunikation und Marketingstrategien werden, wie beschrieben, an Partizipationsaspekte gekoppelt – Begriffe wie Bürgerinitiative werden transformiert zu Attributen einer „organisierten Selbstverwirklichung“. Bereits bei den frühen, „von unten“ geforderten Partizipationsprojekten der 1960/70er Jahre ist es kennzeichnend für die Akteure, dass sie ihre Forderung nach Mitgestal-

⁸² Auch hier wird strategisch das Ziel verfolgt, unstrategische Situationen zu erzeugen.

tung aus der Erfahrung heraus umsetzen, durch eigene Anstrengung etwas bewirken zu können.

„Wer nach Partizipation verlangt, tut dies in der Regel aufgrund der Erfahrung, durch eigene Anstrengungen (Unternehmertum) etwas bewirken zu können. Wer nie etwas hat bewirken können, wird auch in Partizipationsangebote keine Hoffnungen setzen.“

(Häußermann u.a. 2008, S. 275)

Aktive Partizipation wird deshalb meist durch entsprechend leistungsfähige Akteure mit ausgeprägter Eigenverantwortung ausgeübt und nach deren Verständnis definiert. Dies bezieht sich ebenso auf die Beteiligung von Unternehmen als Corporate Citizen bzw. die Organisation von Mitgestaltungsprozessen durch diese. Gesellschaftliche Randgruppen oder Personen ohne begünstigende Voraussetzungen finden deshalb oft kaum Beteiligung in Mitgestaltungsprozessen. Zudem ist bekannt, dass das Partizipationsinteresse mit dem Alter, längerer Wohndauer und höherem Bildungsniveau steigt.

„Wer in Armut und Not, wer im Zustand gesellschaftlicher Marginalisierung, verweigerter Anerkennung oder psychischer Deprivation lebt, wer keinen oder nur einen begrenzten Zugang zu den kulturellen Ressourcen seiner Gesellschaft hat, erlebt die Forderung nach mehr Eigenverantwortung ebenfalls als eine Form der Fremdbestimmung. Dem Einzelnen bleibt nur die Alternative, sich dem zu unterwerfen und die Ideale der eigenverantwortlichen Lebensführung repressiv zu internalisieren oder sich äußerlich anzupassen. Wer sich der gesellschaftlichen Konstruktion des eigenverantwortlichen Subjekts bloß unterwirft, erfährt dies als Disziplinierung und gerät in eine Paradoxie: Was ihm seine Eigenmacht garantieren soll, ist zugleich das, was ihm diese Eigenmacht nimmt.“ (Klaus Günther, *Zwischen Ermächtigung und Disziplinierung* in Honneth 2002, S. 121/122)

Privilegierte Stadtteile können folglich aufgrund ihrer Mitbestimmungsfähigkeiten und Bereitschaft der Bevölkerung profitieren – dort entfalten sich die verschiedenen Formen der Partizipation und Eigeninitiativen, finden auch den entsprechenden wirtschaftlichen Hintergrund und Nährboden.⁸³ In benachteiligten Gebieten besteht dagegen die Gefahr, dass aufgrund der Interessenlosigkeit und der mangelnden Verbundenheit der Bewohner zum eigenen Umfeld

⁸³ vgl. „Business Improvement Districts“

Mitgestaltungsforderungen erfolglos bleiben.⁸⁴ Auch unternehmerische Initiativen gründen sich hier kaum wegen Konsumschwäche und mangelnder Zielgruppenaffinität. Bieten sich Unternehmen als Corporate Citizen an und übernehmen eine Rolle in der Mitgestaltung, besteht somit die Gefahr, dass das Unternehmen - aufgrund seiner Professionalität, seines Ressourceneinsatzes und Verwirklichungsanspruchs - ungewollt (aber aus dem Kräfteverhältnis begründet) die dominante Position einnimmt und Kritik bindet.

Mitgestaltungsprozesse finden eben meist zwischen „Interessengruppen“ gleicher Ziel- und Wertvorstellungen statt, tragen somit zur Bildung von Szenen bei und sind deshalb oft gemeinschafts- und nicht gesellschaftsbezogen. Die Fokussierung auf eine „qualifizierte Öffentlichkeit“ im Sinne konsumorientierter Zielgruppen, wie sie in den von Unternehmen organisierten Mitgestaltungsprozessen oder inszenierter Partizipation oft zu beobachten ist, kann folglich Abgrenzungen und Segregationsprozesse auslösen bzw. verstärken.⁸⁵ Sichtbar werden die Folgen etwa in einer räumlichen Fragmentierung - die bereits beschriebenen „Business Improvement Districts“ veranschaulichen diese Entwicklung.⁸⁶ Mit der Forderung nach mehr Mitgestaltung ergibt sich somit auch die Problematik selektiver Initiativen und Beteiligungen, die von potenten privaten Akteuren vor dem Hintergrund ökonomischer Verwertbarkeiten umgesetzt werden.

Um über Partizipation Aufgaben zu erfüllen, die bislang an staatliche Versorgungssysteme gebunden waren, bedarf es deshalb geeigneter Steuerungsmechanismen, um gesamtgesellschaftlich sinnvoll zu wirken – das heißt beispielsweise, dass Integration überhaupt erst Voraussetzung dafür ist, damit Partizipation selbst integrativ wirken kann. Für die Urban Governance bedeutet dies, eine geeignete Basis und Rahmenbedingungen dafür herzustellen. „Gesellschaftliche Verantwortung“ von Unternehmen darf dabei möglichst nicht als eingegrenzte oder ausgrenzende „gemeinschaftliche“ Verantwortung in Erscheinung treten. Forderungen nach Transparenz und integrativen Fähigkeiten zur Entwicklung einer sozialen Stadt machen folglich zwischengeschaltete und vermittelnde Organisationen notwendig. In den USA hat sich etwa das Community Design entwickelt⁸⁷, das den Staat nicht aus seiner Ver-

⁸⁴ „Die Wahlbeteiligung z.B., ein Indikator für politische Integration, variiert zwischen den Quartieren einer Stadt erheblich (vgl. Häußermann/Läzer/Wurtzbacher 2008). Je größer die sozialen Probleme sind, desto niedriger ist die Wahlbeteiligung.“ (Häußermann u.a. 2008, S.275)

⁸⁵ Vgl. Hartmut Häußermann, Segregation durch Partizipation. Postfordistische Stadterneuerung und ihre Folgen, in: Die alte Stadt, 31. Jg.2004,H.1,S.1-21

⁸⁶ etwa durch zielgruppenspezifische Gestaltung, Zonierung und Sicherheitsmechanismen

⁸⁷ vgl. anarchitektur Nr. 19-21, 2008

antwortung entlässt, sondern dessen Verpflichtungen durch die Community-Design-Arbeit einzufordern, zu qualifizieren und auszubauen versucht.⁸⁸

„So gesehen entspringt die zunehmende Beliebtheit des Community Design, auch an Hochschulen, nicht mehr vornehmlich gesellschaftspolitischem Idealismus, sondern ist ebenso mit der Perspektive eines vielversprechenden Tätigkeitsfeldes für Architekten, Stadt- und Regionalplaner verbunden.“ (Fezer/Heyden in Arch+183, S. 94)

Die Planung von Architektur und Stadt entwickelt sich angesichts dieser Beobachtungen immer stärker zur Kommunikationsaufgabe bzw. zur Planung von Kommunikationsprozessen und deren Übersetzung. In diesem Sinne stehen die herausgebildeten neuen Handlungs- und Möglichkeitsräume im Zusammenhang mit einer Wiederbelebung der Planungstheorie und Moderationsplanung als Tätigkeitsfeld des Architekten und Stadtplaners⁸⁹. Zukünftig wird es deshalb verschiedene Ausformungen von Mitgestaltungsprojekten geben, die jeweils auf eigenen Definitionen von Partizipation basieren.

⁸⁸ „Speziell im Kontext der Restrukturierungen und Wiederaufbaumaßnahmen des zerstörten New Orleans zeigt sich, wie sich Bedürfnisse und Interessen Unterprivilegierter durch engagiertes Community Design gegenüber staatlicher oder rein ökonomisch getriebener Planung in Stellung bringen lassen. Rassistisch motivierten und teils ökologisch etikettierten Zwangsumsiedlungen und Abrissen von Überschwemmungsrisikogebieten mit vornehmlich afroamerikanischer Bevölkerung arbeiten Community-Design-Engagierte durch integrative Wiederaufbauprojekte vor Ort entgegen. (www.arcon.org)“ siehe archplus 183, S.95

⁸⁹ vgl. Uhlig in arch+ 176, S.100

8 Corporate Urban Responsibility

8.1 Rückblick

Unternehmen sind heute verstärkt über „weiche Standortfaktoren“ mit den Städten bzw. ihren Standorten verbunden. Sind in der Industriegesellschaft die Standortentscheidungen der fordistisch-tayloristisch organisierten Unternehmen noch primär an „harte Standortfaktoren“ geknüpft, so hat sich mit der Entwicklung zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft und dem Wandel hin zu mehr immateriellen Produktionsformen mit hohem Einsatz an hochqualifizierten Arbeitnehmern ein verstärkter Bedarf an speziellen, ausdifferenzierten Faktoren ergeben, die sich auf Image und Lebensqualität einer durch Heterogenität und Individualisierung gekennzeichneten Gesellschaft beziehen. Die Befriedigung dieser Bedürfnisse und die heterogene Gesellschaft tragen dazu bei, dass sich die Städte mit ihren begrenzten finanziellen Ressourcen seit den 1980er Jahren hin zur „unternehmerischen Stadt“ entwickeln. Kennzeichnend für das Konzept der „unternehmerischen Stadt“ ist die Aktivierung von Bürgern und Unternehmen, um gesamtgesellschaftliche Leistungen zu übernehmen – „vom Wohlfahrtsstaat der Industriegesellschaft zur Wohlfahrtsgesellschaft der Dienstleistungsgesellschaft“. Folglich werden zur Gewährleistung und Produktion „weicher“ wie „harter Standortfaktoren“ die Herstellungsaufgaben an private Akteure übergeben¹ oder Kooperationsformen zwischen privaten und öffentlichen Akteuren gebildet. Unternehmen werden damit verstärkt selbst zu Produzenten der von ihnen geforderten Standortqualitäten. Dabei bezieht sich die Forderung und Herstellung postfordistischer Image- und Lebensqualitäten nicht nur auf die „neuen“ Industrien (im IT- und Medienbereich), sondern auch auf die klassischen Konsumgüterproduzenten (die an den europäischen Standorten nicht mehr durch klassische Fertigungsprozesse charakterisiert sind). Deutlich wird dies im veränderten Konsumverhalten, das neben dem Gebrauchswert von Produkten zusätzliche Eigenschaften wie Lifestyle, Moral, Ethik oder Umweltschutz in die Kaufentscheidungen einfließen lässt und Marken dadurch aufwertet. Unternehmen übernehmen vor diesem Hintergrund zum einen Verantwortung für Aspekte der Stadtentwicklung, da die öffentliche Hand Zuständigkeitsbereiche ab- und weitergibt und sich somit neue ökonomische Wertschöpfungspotentiale bieten. Zum anderen wird es für die Unternehmen und den ökonomischen Erfolg immer wichtiger, Vertrauen und Reputation zu erlangen. „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Citizenship“ werden deshalb in Europa, nachdem sie längst in den liberalen nordamerikanischen Wirtschaftssystemen eta-

¹ „Ökonomisierung des Sozialen“ (Foucault) und Privatisierung

bliert sind, seit ca. 20 Jahren zunehmend gesamtgesellschaftlich bedeutend und zu einer weiteren Säule sozialer, kultureller und anderer gesellschaftlich orientierter Leistungen. Das „gesellschaftliche Unternehmensengagement“ bezieht sich – wie bereits geschildert – auch auf zahlreiche Stadtentwicklungsprozesse und beeinflusst die Gestaltung von Architektur und Stadt. Den Unternehmen stehen dazu eine Vielzahl spezieller Instrumente zur Verfügung, die sich durch Faktoren wie etwa Intensität und zeitliche Dauer, Marketingeinsatz, finanziellen Aufwand oder personellen Einsatz unterscheiden – dabei sind einige Instrumente, wie etwa Stiftungen, traditionell bereits lange im Gebrauch, andere wie das Sponsoring oder das „Cause Related Marketing“ sind relativ neu und werden mit entsprechend neuen Kommunikationsstrategien eingesetzt.

Die Umsetzung von CSR-Projekten wurde in dieser Arbeit exemplarisch anhand von drei Fallbeispielen hinsichtlich der Auswirkungen auf Stadt und Architektur untersucht und hinsichtlich der Anforderungen an die jeweilige Unternehmenskommunikation und Projektrhetorik dargestellt.

Am Beispiel der Stadt Wolfsburg wurde das Verhältnis zwischen der Volkswagen AG und ihrem Firmenstandort hinsichtlich der Entwicklung von Fördertätigkeiten des Unternehmens in der Stadtentwicklung untersucht. Dabei wurde gezeigt, dass sich das Engagement Volkswagens in der fordistischen Phase primär im Ausbau sozialer Infrastruktur der Stadt niederschlug und somit vor allem der Personalentwicklung diente (Schwimmbad, Kulturhaus, Theater, etc.). Mit dem Wandel des Unternehmens zum „Global Player“ wird in den 1980er Jahren zunächst eine Distanzierung des Unternehmens bei Aufgaben lokaler Stadtentwicklung beobachtet. Diese Phase der Distanz wird jedoch in den 1990er Jahren durch ein neues intensives Verhältnis von Stadt und Unternehmen abgelöst. Die als PPP gegründete Wolfsburg AG (je zur Hälfte im Besitz der Stadt und der Volkswagen AG) bildet fortan die maßgebliche Organisation zur Stadtentwicklung Wolfsburgs und bezieht sich auf die Ansprüche postfordistisch geprägter Ökonomie und Gesellschaft – folglich wurden in der Stadt Prozesse gestartet, die auf die Verbesserung des Angebotes von „weichen Standortfaktoren“ und die Image-Stärkung von Stadt und Unternehmen zielen. Besonders deutlich stehen hierfür die Projekte im Freizeit- und Tourismussektor, die mit der Wolfsburg AG initiiert wurden – und die gleichzeitig den Arbeitsplatzbedarf für niedrig qualifizierte Arbeitskräfte decken sollen, die bei Volkswagen aufgrund von Produktionsveränderungen und -verlagerungen freigesetzt wurden. Mit Gründung der Wolfsburg AG stellt sich die „unternehmerische Stadt“ Wolfsburg nicht nur nach außen neu dar, um Touristen und Investoren oder Arbeitskräfte für Wolfsburg zu aktivieren - auch die Kommunikation mit den Bürgern gestaltet sich neu in der bürgerbezogenen Öffentlichkeitsarbeit der Wolfsburg AG. Dabei wurde festgestellt, dass bislang der Fokus

mehr auf Bürgerinformation als auf Formen der Beteiligung gerichtet wird –begleitet durch ein bis dahin wenig ausgeprägtes Verlangen nach Bürgerbeteiligung und einem Steuerungs-zugeständnis an die Volkswagen AG.

Ingesamt bleibt das Bild Wolfsburgs, auch wegen des nach wie vor hohen Anteils einer industriell geprägten und beschäftigten Bevölkerung, fordistisch und monothematisch von Volkswagen bestimmt, was auch stadtstrukturell weiterhin sichtbar ist. Mit dem CSR-Engagement Volkswagens wurde jedoch ein beachtlicher Stadtumbau umgesetzt, der als konzentriertes Experimentierfeld und Anschauungsbeispiel für die Entwicklung in anderen Städten herangezogen werden kann.

Ein weiteres thematisches Betrachtungsfeld erschloss sich bei der Analyse der Stiftung „Lebendige Stadt“ als zweitem Fallbeispiel. Die Stiftung „Lebendige Stadt“ als gesellschaftliches Engagement (CSR-Aktivität) der Hamburger Einkaufscenter-Entwicklungsgesellschaft ECE zeigt, inwieweit die Geschäftstätigkeit eines im innerstädtischen Raum tätigen und gestaltenden Unternehmens und die durch dessen Stiftung propagierte Förderung der Qualität der Städte in Beziehung stehen und dabei von Kritikern interpretiert werden. Der Schwerpunkt der Betrachtung lag deshalb auf den Kommunikationsinhalten der Stiftung und der Nutzbarkeit für das Unternehmen: Die Tätigkeiten der Stiftung beziehen sich vor allem auf die Herstellung von Kommunikationsveranstaltungen und -plattformen für politische, administrative und wirtschaftliche Entscheidungsträger großer, meist deutscher Städte – demzufolge den wichtigen Personen für potentielle oder bereits bestehende ECE-Projekte. Die Kritik sieht darin eine lobbyistische Instrumentalisierung und die Stiftung als „Trojanisches Pferd“, um positive Stimmung für den Stifter hinsichtlich seiner Geschäftstätigkeit zu erzeugen. Die Stiftungskommunikation richtet sich deshalb kaum an die Bürger, sondern hauptsächlich an ausgewählte Personenkreise – die ECE benötigt in ihrem Geschäftsfeld auch keinen Kontakt zu den Konsumenten und Besuchern der Shoppingcenter, für die sie weitgehend unsichtbar bleibt. Bei der Analyse der Stiftung konnte zudem festgestellt und die Hypothese bestätigt werden, dass von der Stiftung unterstützte städtisch-architektonische Projekte (z.B. der Jungfernstieg in Hamburg), wie auch im Fall Wolfsburg und VW dokumentiert, in ihrer Definition und Gestaltung stark vom Verständnis der privaten Förderer beeinflusst werden und sich somit klar von rein öffentlich-politischen Entscheidungsprozessen mit öffentlicher Finanzierung unterscheiden.

Mit dem dritten Fallbeispiel, der „Stiftung Elbphilharmonie“ Hamburg, wurde ein Projekt gewählt, bei dem eine Stiftung als Fundraising-Instrument eingesetzt wurde und Unternehmen

wie Privatpersonen in unterschiedlicher Stärke als Förderer aktiviert werden, wobei das Engagement den fördernden Unternehmen gleichzeitig als CSR-Instrument für die eigene Unternehmenskommunikation dient und angeboten wird. Der Bau der Elbphilharmonie steht außerdem im Zusammenhang mit der Entwicklung der Hamburger Hafen City – als „Flagship Project“ und Wahrzeichen, was die Nutzung des Projektes als Werbeinstrument auf Immobilien- oder Tourismusmessen zeigt.

Neben der Funktion als Fundraisinginstrument ist die Stiftung vor allem aber ein Instrument zur Projektkommunikation und -legitimation, denn der Großteil der Spenden wurde nicht durch die Stiftung eingeworben - diese wurden bereits zuvor von Großspendern bzw. den Mäzenen eingesammelt und dann in der Stiftung gebündelt. Mit der Stiftung wird vor allem das Ziel erreicht, mit der Partizipationsmöglichkeit von Kleinspendern die öffentliche, auch politische Legitimation in der Bevölkerung zu stärken. So zielen die Öffentlichkeitskampagnen der Stiftung Elbphilharmonie darauf ab, das Projekt möglichst breitenwirksam als Sensation zu kommunizieren und nicht nur als Zentrum hochkultureller Veranstaltungen für ein exklusives Publikum darzustellen. Die Präsentation der Architektur betont deshalb stark die Darstellung integrierter öffentlicher Räume (der Elbphilharmonie „Plaza“) oder die Faszination eines imposanten Bauwerks, dass seine Symbolwirkung nicht nur aus der maritimen Form ableitet, sondern auch aus dem Bezug zur Geschichte durch die Integration des historischen Kaispeichers. Dagegen werden die privaten und kommerziellen Gebäudefunktionen wie Hotel und Luxuswohnungen, die zur Gesamtfinanzierung beitragen, nur marginal und am Rande kommuniziert.

Am Beispiel der Elbphilharmonie wurde, wie bei den anderen beiden Fallbeispielen, der starke politische Kontext dargestellt, der sich u.a. auf den Begriff der „Festivalisierung der Politik“ als Legitimationsbezug stützt² und das Handeln in einer „unternehmerischen Stadt“ kennzeichnet.

So wie die beschriebenen Projekte zu „legitimierenden Inhalten“ der heutigen Politik geworden sind und lokale Bezugspunkte in einer „entfesselten Welt“ setzen sollen, geht es dabei gleichzeitig auch um die „Rückbettung“ von Unternehmen in lokale Kontexte, die als wirtschaftliches Potential für Wertschöpfungsprozesse erkannt werden. Aber auch auf übergeordneter gesamtgesellschaftlicher Ebene sind die vorgestellten CSR-Aktivitäten vor dem Hintergrund aufgelöster und flexibler Standortbindungen als Bestandteil von Rückbettungsbestrebungen zu verstehen.

² vgl. Häußermann, Siebel 1996

Deutlich wurde bei den Analysen der Fallbeispiele dargestellt, dass mit dem gesellschaftlichem Engagement neue funktionale Anforderungen an die damit unterstützten und produzierten Projekte von Architektur und Städtebau gestellt werden - etwa in Bezug auf Inhalte der Unternehmenskommunikation und Marketingstrategien. Aber auch die neuen Möglichkeiten von Akteurskonstellationen setzen neue Rahmenbedingungen in der gestalterischen Umsetzung - etwa mit PPP's oder speziellen Finanzierungsmodellen und Welfaremixes, die hybride Gebäudetypologien für Synergieeffekte erfordern und ermöglichen.

In drei ausgewählten Wandlungsprozessen wurden die Konsequenzen für die Entwicklung von Stadt und Architektur dargestellt und auf ihre sozialräumlichen Folgen hinterfragt. Mit der ersten Betrachtung erschließt sich der historische Wandel der funktionalen Kommunikationsansprüche an die Architektur- und Stadt-Produktion, die vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen und industriellen Entwicklung mit unternehmerischer Unterstützung umgesetzt wurden. So war das Engagement der vorindustriellen Phase, meist aus Händlern und Kaufleuten bestehenden frühen Unternehmen dadurch gekennzeichnet, wirtschaftliche Vorteile durch günstige Beziehungen zu den monarchistischen Herrschaftssystemen aufzubauen und zum anderen mit religiös motivierten Handlungen positiv hinsichtlich des „Jenseits“ zu wirken (etwa durch Memorialstiftungen)³. Mit der industriellen Entwicklung und der Schwächung absolutistischer Systeme gilt das gesellschaftliche Engagement verstärkt der Lösung der durch Urbanisierungsprozesse ausgelösten „sozialen Frage“, also einer Verbesserung der Situation der Arbeitskräfte - letztlich, um die Produktionsbedingungen zu erhalten und breiten Konsum nach fordistischem Modell zu ermöglichen. Kennzeichnender Schwerpunkt des Engagements dieser Zeit ist der Werkswohnungsbau, der viele Industriestädte im 19. Jahrhundert prägt. Daneben werden von privater Seite Wissenschaft und Kultur gefördert, wobei gerade die Wissenschaftsförderung zur Erschließung unternehmerisch nutzbarer Ressourcen genutzt wird. Mit der Entwicklung zur postindustriellen Dienstleistungsgesellschaft wird das „unternehmerische Gesellschaftsengagement“ unter neue Zielforderungen gestellt und damit die moderne CSR begründet – primär zielen nun die Strategien der professionalisierten „CSR-Kommunikation“ nicht nur, wie zuvor, auf die Entscheidungsträger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen (Politik, Verwaltung, etc.) oder die Förderung der Arbeitskräfte (Personalentwicklung), sondern besonders auf die Zielgruppe der jeweiligen Konsumenten. Die Unternehmen nutzen folglich CSR-Instrumente, um gegenüber dem Kunden Imagequalitäten, Reputation und Vertrauen aufzubauen. Entsprechend können Maßnahmen der „Unternehmensästhetisierung“ interpretiert werden, etwa der Bau von Unternehmensthemenparks oder

³ was auch spezielle Herrschaftsarchitekturen hervorbrachte

konzernverbundenen Kunst- und Kultureinrichtungen. Zudem versuchen Unternehmen, Einfluss auf die Konsumenten zu nehmen, indem sie markenkonforme Lebensstile konstruieren⁴ und Kundennähe erzeugen. Dabei wird vor allem der städtische Raum genutzt, um mit den potentiellen Kunden in verkaufsfördernde Kontakte zu treten. Das Engagement von Unternehmen für „soziale Aktivitäten“ definiert damit verstärkt Architektur und Stadtraum. Insbesondere der „öffentliche Raum“ erhält so eine neue kommerzielle Wertigkeit, die mit der Analyse eines weiteren Wandlungsprozesses beschrieben wurde. Zunächst wurde darauf hingewiesen, dass sich die Einordnung von öffentlichem und privatem Raum heute nur mehr schwer abgrenzen lässt und verschiedene Formen des Übergangs oder Verschmelzens beinhaltet.⁵ Bezogen auf das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen, ist eben wegen der Wertigkeit des Öffentlichen zum einen die Produktion von öffentlich nutzbaren Räumen in privatem Besitz sinnvoll geworden, um etwa Akzeptanz für Bauprojekte zu gewinnen oder aber um öffentlichen Charakter zu erzeugen (Imitation des Öffentlichen für kommerzielle Kommunikation – etwa Marktsituation). Zum anderen wurde aufgezeigt, dass sich immer mehr Unternehmen im „traditionellen öffentlichen Raum“ (also dem im öffentlichen Besitz befindlichen) engagieren, Kooperationen mit öffentlichen Akteuren eingehen oder aus eigener Initiative Gestaltungsaufgaben übernehmen. Konsequenz ist neben den Aufwertungsmaßnahmen, dass die Vorstellungen der Förderer die Definition, Funktion und Gestaltung der öffentlichen Räume beeinflussen (vgl. Jungfernstieg in Hamburg) und damit andere Parameter im Vergleich zu mit rein öffentlichen Mitteln umgesetzten Stadtentwicklungen gelten. Mit dieser Form der Mitgestaltung wird zum dritten beschriebenen Wandlungsprozess übergeleitet, der den Begriff der („inszenierten“) Partizipation und deren Forderung durch die „unternehmerische Stadt“ untersucht. Entscheidend ist dabei, dass die Partizipation der 1960/70er Jahre als Partizipation „von unten“ begriffen und von den Akteuren aus eigenem Interesse an der Mitgestaltung umgesetzt wurde. Hingegen wird Partizipation in der „unternehmerischen Stadt“ „von oben“ gefordert und aktiviert. Vor diesem Hintergrund wurde festgestellt, dass sich neue Partizipationsmechanismen ausgebildet haben, in die Unternehmen integriert werden bzw. eigene Strategien entwickeln, um diesen Anforderungen nachzukommen. Gleichzeitig wurden Geschäftsmodelle aufgezeigt, die Partizipation inszenieren und organisieren – damit sich die dazu aufgeforderten Bürger mittels kommerziellen Angeboten sozusagen aus ihrer Pflicht befreien können. Partizipationsmerkmale und -charaktere sind so (im Sinne einer organisierten Selbstverwirklichung) zu strategischen Elementen von Marketingkonzepten geworden, beispielsweise im Bereich der Immobilienentwicklung. Unternehmen übernehmen

⁴ gerade in der Jugendkultur

damit den Bedarf an Organisation dort, wo der Staat von seinem Organisations- und Regelwerk ablässt.

Die in dieser Arbeit beschriebenen Wandlungsprozesse in Bezug auf Architektur und Stadt zeigen ein breites Spektrum, in dem Unternehmen mit ihrem gesellschaftlichen Engagement (CSR) zur Stadtentwicklung beitragen und welche Ziele damit verfolgt werden, die auch zu kritisierten Veränderungen führen. Mit den neuen Akteurskonstellationen hat sich auch eine neue Wahrnehmung von städtischen Räumen und Architektur als kommerzielle Ressource einer postfordistischen Ökonomie ausgeprägt. Die vorgestellten CSR-Aktivitäten zeichnen sich auch durch vielfach positive Effekte aus: So wird durch geförderte Renovierungsmaßnahmen alte und erhaltenswerte Bausubstanz geschützt, renoviert und restauriert, Aufwertungen und Investitionen kommen dem Kulturbereich zugute, Sport- und Bildungseinrichtungen werden gefördert, Krankenhäuser unterstützt.

CSR-Aktivitäten ermöglichen damit ebenso Rückbettungsmechanismen in lokale Gemeinschaften sowie regionale Entwicklungschancen, Standortsicherung und Arbeitsmarktstabilität. Zudem ergeben sich neue Projektumsetzungsmöglichkeiten durch neue und flexible Akteurskonstellationen, die im Gegensatz zu streng regulierten staatlichen Alleinfinanzierungen bis dahin oft nicht möglich waren, was auch bisher sowohl wirtschaftliche als auch kulturelle oder soziale Synergieeffekte verhinderte – etwa hybride Gebäudestrukturen mit gemischten privat-öffentlichen Funktionen oder kreative und flexible Finanzierungskonzepte.⁶

Jedoch zeigt sich den positiven Effekten gegenüber eine Ambivalenz, die in dieser Arbeit ebenso herausgestellt wurde und die in einen übergreifenden kritischen Kontext des allgemeinen Strukturwandels einzuordnen ist.

Zum einen besteht insofern eine Ambivalenz von positiven Effekten gegenüber negativen Aspekten, als sich durch die Förderungstätigkeit von Unternehmen für diese teilweise unverhältnismäßig hohe wirtschaftliche Vorteile erschließen – etwa in Form von hoher Werbewirksamkeit bei geringer Beteiligung an einem großen kulturellen oder sozialen Projekt, wobei anonyme Spenden zum Wettbewerb beitragen.⁷ Zudem gilt die Kritik den manipulatorischen Strategien, die durch gesellschaftliches Engagement und CSR-Instrumente erst ermöglicht werden (z.B. Lobbyismus). Einen kritischen Einblick in die Einflüsse von ~~Unternehmen auf Städte und~~ postfordistische Wertschöpfungsstrategien gaben etwa Klaus

⁵ gekennzeichnet durch Hybridisierung/Pluralisierung

⁶ Als aktuelles Beispiel gilt etwa das Westside-Center in Bern/Brünnen, das Shopping- und Freizeiteinrichtungen, aber auch eine Seniorenresidenz umfasst und von Daniel Libeskind entworfen wurde.

Städte und postfordistische Wertschöpfungsstrategien gaben etwa Klaus Ronneberger, Stephan Lanz und Walter Jahn in ihrem Buch „Die Stadt als Beute“ bereits vor ca. zehn Jahren. Einige damals proklamierte Entwicklungen haben sich bereits mit der Krise der New Economy wieder aufgelöst, andere hingegen verstärkt, was insbesondere auf die Professionalisierung von CSR-Aktivitäten und deren strategische Nutzung zutrifft⁸.

Zum anderen wurden insbesondere (sozial-) räumliche Struktureinflüsse ausgemacht, an denen CSR-Instrumente bzw. „gesellschaftliches Unternehmensengagement“ beteiligt oder wofür sie sogar verantwortlich sind: So sind die hier aufgezeigten CSR-bezogenen Prozesse auch Gegenstand der Debatten zu Gentrifikation, Segregation oder Marginalisierungstendenzen. Vertreter der kritischen oder der radical Geographie (der amerikanischen Linken) wie Manuel Castells, Neil Brenner, Edward Soja, Nik Theodore, Jamie Peck, Adam Tickell oder Eric Sheppard bezeichnen im übergeordneten Zusammenhang der „urban governance“ die Stadt als geographische Zielscheibe und institutionalisiertes Labor für verschiedene neoliberale Experimente. Die zahlreichen sozialräumlichen Prozesse können dabei als Fragmentierung begriffen werden, wobei die fordistische Stadt in ihrer Einheit als fordistische Definition zerlegt oder zersplittert wird und stattdessen nur mehr durch Netzwerke zusammengehalten wird, was allerdings wiederum auch neue Qualitäten hervorbringt^{9,10}. Durch den Wegfall vieler staatlicher, vereinheitlichender Mechanismen und der Zunahme differenzierter, privat-öffentlicher Mechanismen, die vor den einzelnen Aufgaben jeweils neu formuliert und ausgehandelt werden, wird deshalb vielfach ein Zerbrechen der Einheit Stadt erkannt: *„Es besteht die Gefahr, dass die Stadt als Einheit zerbricht.“* (Häußermann 1998, S. 173)¹¹

„Wenn die Entwicklung so weiter läuft, dann werden wir in Zukunft kaum noch von einer Stadt sprechen können. Es werden sich mehrere Städte auf dem gleichen Territorium herausbilden, die sich gleichzeitig, wenn nicht feindlich gegenüberstehen.“ (Sieverts 2000, S.171
„Mythos der alten Stadt“ in Martin Entz *Die kompakte Stadt*, 2000, S. 170-176)

Deutlich werden solche Tendenzen etwa in der hier beschriebenen Forderung nach gestalterischer Authentizität im Bereich der Unternehmensästhetisierung und Imageproduktion, in der

⁷ so sind sich manche sozialen oder kulturellen Institutionen nicht über den Wert ihrer Marke bewusst, der etwa in Cause Related Marketing-Kampagnen genutzt wird.

⁸ vgl. Ronneberger, Lanz; Jahn 1999

⁹ vgl. Graham, Marvin 2001

¹⁰ „Viele Autoren betonen zwar die Qualität und Bedeutung dieser fragmentierten, „atomisierten“ (Sennett 1986,375), „dualen“ (Mollenkopf/ Castells 1991), „dreigeteilten“ (Häußermann/ Siebel 1987,139), „viergeteilten“ (Marcuse 1993,216ff) Stadt, aber gemein ist ihnen die Befürchtung einer zunehmend verfestigten sozialen wie räumlichen Segregation der Städte in den USA, aber auch in Europa.“ Michel. 2005, S.25

Durchführung von vielschichtigen Partizipationsprozessen, die jeweils eigene Territorien nach eigenen Vorstellungen definieren, und zwar relativ herausgelöst aus einem städtischen Gesamtkontext¹². Ebenso gelten die vorgestellten „Business Improvement Districts“ als Beispiel für die beobachtete Fragmentierung der Städte, da städtische Zonen eigenständig und in Konkurrenz zu anderen Stadtteilen (autark) entwickelt werden und sich gegenüber ungebeten Besuchern oder nicht zielgruppenaffinen Schichten durch sanfte Methoden der Exklusion verschließen bzw. abgrenzen. Hier bezieht sich die zunehmende Gefahr der räumlichen Fragmentierung und Zuordnung auf Bevölkerungsschichten aufgrund ethnischer, finanzieller oder sozialer Kennzeichnung.

Betrachtet man die Gestaltung von Architektur und Stadtraum in der postfordistischen Stadt (auch mit Blick auf CSR-Instrumente als Produktionsmittel und Definitionskräfte) trifft der Begriff der Heterogenität nur eingeschränkt und oberflächlich zu und verblasst letztlich oft angesichts der Fokussierung auf eine homogene Mittelschicht, die sich in diesen Räumen aufhält. Damit wird der Verdacht untermauert, dass die gewünschte „Heterogenisierung“ hauptsächlich für die Pluralität der (Mittelklasse-)Lebensstile gelte. *„Verschiedene Geschmäcker und ästhetische Stile machen urbanes Leben erst aufregend und kulturell wertvoll.“* Wenn man heute von Urbanität spricht, sind meistens Äußerlichkeiten gemeint, etwa kulinarische Angebote, mit denen der Konsument unterhalten werden soll.“ (Häußermann zitiert nach in Rada 1999, S.106, in Michel 2005, S.83). Womit in gewisser Weise auch eine Form der Eigenschaftslosigkeit der Stadt nachgewiesen werden kann¹³ oder das Bestreben nach einer Art „ambivalenzreduzierender Fragmentierung“.¹⁴ Die vorgefundene Heterogenität ist auf dieser Ebene mehr gespielt und inszeniert, aber (weit) von dem entfernt, was Urbanität ausmacht – etwa der Begegnung mit dem unbekannt Fremden oder spontanen Begegnungen Bekannter^{15, 16}. Diese Vereinheitlichungstendenz und das Streben danach werden von Kritikern als Krise gesehen, zumal die Stadt eben durch ihre nie da gewesene Einheit und Unordnung charakterisiert wird.¹⁷

¹¹ vgl. Schroer 2006, S. 235

¹² meist nur optisch vielschichtig erscheinen.

¹³ vgl. „Generic City“ – Koolhaas 1995

¹⁴ vgl. Michel 2005, S. 49

¹⁵ vgl. Häußermann 1987

¹⁶ daher stammt ebenso der Vorwurf gegenüber einem (naiven) Multikulturalismus, der sich nur in der Gestalt ausdifferenzierter Lebensstile zeigt

¹⁷ vgl. Schroer 2006, S. 238

Viele Befunde der kritischen Geographie und Stadtsoziologie beziehen sich auf Beobachtungen in den USA¹⁸ und können deshalb nur eingeschränkt auf die europäische Stadt bezogen werden, zumal in dieser nach wie vor sozialstaatliche Mechanismen wirken und diese stark gesellschaftlich und oft traditionell verankert sind. Das Vertrauen auf erodierende sozialstaatliche Systeme birgt jedoch auch die Gefahr, dass CSR-Strategien hinsichtlich des ökonomischen Nutzens für die Unternehmen vielfach unterschätzt werden. Solche Unerfahrenheit führte jedoch bereits oft zu negativen Folgen, öffentliche Ressourcen wurden auf diese Weise unvorteilhaft vergeben oder beansprucht. PPP-Modelle etwa werden deshalb oft kritisiert, da sie mit zu großem öffentlichen Finanzaufwand bzw. Risikoübernahme zugunsten der privaten Akteure umgesetzt werden¹⁹. Entsprechend werden weiterhin Anstrengungen gefordert, öffentliche Akteure mit den notwendigen Kontrollfähigkeiten und -kompetenzen auszustatten, um sinnvolle Rahmenbedingungen zu schaffen. Gerade Sensibilität und politische Kultur sind bei den neuen Akteurskonstellationen aus privaten und öffentlichen Akteuren unverzichtbar, genauso wie die Zwischenschaltung von vermittelnden unabhängigen Institutionen²⁰. Damit können auch die vorhandenen Potentiale des gesellschaftlichen Unternehmensengagements optimal genutzt und Gefahren von Marginalisierung minimiert werden. Die moralische Lernfähigkeit sozialer Systeme sollte deshalb auch nicht unterschätzt und stärker gefördert werden, um nachhaltige Qualitäten zu erhalten und zu erzeugen.²¹

¹⁸ beziehen sich etwa auf die Darstellungen von Mike Davis in „The city of quartz“ – für Los Angeles, Davis 1994

¹⁹ „Gewinne privatisieren – Verluste sozialisieren“, ist die hier oft formulierte Überschrift

²⁰ von NGO's und NPO's bis zur integrativen Bürgerbeteiligung

²¹ vgl. Heidbrink 2007, S.12

8.2 Ausblick

„Als Albert Speer seinen Städtebaulichen Masterplan für die Kölner Innenstadt vorstellte, war der Ort Teil der Botschaft. Denn die Übergabe seines ‚Regiebuchs für künftige Entscheidungen‘ an Oberbürgermeister Fritz Schramma wurde im achtzehnten Stock eines Versicherungsgebäudes im Westen der Stadt gefeiert,...

Denn es ist nicht die Kommune selbst und darin liegt die zweite Botschaft des Orts, die den Masterplan in Auftrag gegeben und – für eine halbe Million Euro – finanziert hat, sondern der Verein ‚Unternehmer für die Region Köln e.V.‘, der (...) erklärt, dass allein aus standortpolitischen Motiven dringender Handlungsbedarf geboten ist. Aber sind dessen Interessen denn auch die der ganzen Stadtgesellschaft?“

(FAZ, 02.12.2008, Wie Albert Speer Köln zu neuen Ufern schicken will)

Während diese Arbeit entstand, konnten zahlreiche weitere Entwicklungsschritte der Etablierung und Ausweitung von CSR-Engagement verfolgt werden. So werden beispielsweise Cause-Related-Marketing-Kampagnen verstärkt zur Produktvermarktung in Deutschland eingesetzt. Die Zahl der Stiftungsneugründungen ist seit der Verdreifachung der steuerlichen Freigrenzen im Jahr 2007 stark angestiegen. Von staatlicher Seite werden zudem zunehmend finanzielle Mittel erst dann in soziale oder kulturelle Projekte eingebracht, wenn private Mittel etwa durch Spender zugesagt sind,²² denen damit auch eine erhebliche Rolle in der Entscheidung entsprechender Projekte zukommt und Vorteile im Lobbyismuskontext entstehen.²³ Diese Vorgehensweise erfolgt zunehmend nach der Idee sogenannter „Matching Funds“.²⁴ Der Wettbewerb um die Rekonstruktion des Berliner Stadtschlusses wurde entschieden – Architekt ist Francesco Stella, und auch hier favorisiert der zuständige Bundesminister eine Stiftung als geeignete Form der Finanzierungsorganisation.²⁵ Dazu haben sich weitere Beratungsunternehmen auf den CSR-Bereich spezialisiert bzw. wurden eigens für diese Aufgabe und Implementierung von CSR-Strategien Unternehmen gegründet. Dabei ist das Spektrum der

²² „Denn Ministerpräsident Koch (CDU) hat dem Universitätspräsidenten Steinberg versprochen, dass das Land auf jeden privaten Stiftungs-Euro einen Euro aus der Landeskasse drauflegen wird.“ Doch kein Phantom, FAZ 17.07.2007

²³ vgl. Crouch 2008, S. 62

²⁴ Die Idee der „Matching Funds“, der Spendenvervielfachung, verfolgt zwei Ansätze: Eine Person oder Institution stellt einen großen Förderbetrag in Aussicht unter der Voraussetzung, dass sich noch andere Personen oder Institutionen in mindestens gleicher Höhe mit finanziellen oder anderen Mitteln beteiligen. Oder eine Person oder Institution zu, jeden gespendeten Betrag durch einen eigene Spende zu erhöhen (etwa verdoppeln).

²⁵ Zusammen mit dem Schloss-Förderverein soll die Stiftung, die auch Bauträger sein wird, für Spenden werben,

Beratungsdienstleister breit gefächert – Werbeagenturen, klassische Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder auch der TÜV bieten jeweils und mit eigenem Fokus ihre Leistungen an. Spezialisten auf dem Gebiet der Einbindung von CSR in Stadtentwicklungskonzepte konnten dabei bisher nicht ausgemacht werden, in einigen Unternehmensberatungen sind aber durchaus Architekten oder Städteplaner tätig. Demgegenüber entstehen jedoch auch neue Formen der Kontrolle, etwa in Form von NGO's oder Interessengemeinschaften, die mehr Transparenz fordern, Schwachstellen und missbräuchliche Praktiken aufzudecken versuchen und öffentlich machen²⁶. Ebenso nehmen sich zunehmend Disziplinen aus Wissenschaft und Forschung der Thematik an und befassen sich dabei u.a. übergeordnet mit dem Begriff der „Verantwortung“ in der Gesellschaft, wie beispielsweise das 2007 gegründete Kulturwissenschaftliche Institut „Center for Responsibility Research“ in Essen²⁷.

Auf die speziellen sozialen wie räumlichen Entwicklungen wird inzwischen in Deutschland verstärkt, auch kritisch, durch sozialwissenschaftliche Disziplinen und Vertreter der Geographie eingegangen und Aufklärung geleistet. So hat der städtische Raum als Forschungsobjekt in den letzten Jahren eine Renaissance erlangt.²⁸ Gerade die Debatten des „Spatial Turn“²⁹ rücken dabei (städtische) Räume als Bühne von gesellschaftlichen, historischen, kulturellen wie ökonomischen Ereignissen wieder in den Vordergrund von Diskussionen³⁰.³¹

Eine stärkere Sensibilisierung für den Umgang mit den hier dargelegten Wandlungsprozessen ist also bei Staat und Gesellschaft erkennbar. Fehler, die noch vor einigen Jahren etwa bei privat-öffentlichen Kooperationen (PPP) von öffentlicher Seite gemacht wurden, werden durch zunehmende Kompetenz inzwischen vermeidbar. Parallel dazu wirkt die Kontrolle durch wachsende vernetzte bürgerliche Informations- und Aufklärungsmechanismen; traditionelle wie neue Austauschformen (wie Internetblogs als Kennzeichen der „Multitude“) werden in ihrer demokratischen Funktion aber teilweise noch unterschätzt.

sagte Bundesbauminister Wolfgang Tiefensee (SPD) am Dienstag. „Liebe Bürgerinnen und Bürger, jetzt sind Sie am Zuge“, sagte Tiefensee... (Berliner Zeitung 02.12.2008)

²⁶ etwa Transparency oder Lobby Control, <http://www.lobby-control.de>, <http://www.transparency.de/>

²⁷ <http://www.responsibility-research.de/>

²⁸ vgl. z.B. Löw 2001

²⁹ vgl. Schlögel 2003/ Döring, Thielmann 2008

³⁰ vgl. <http://www.spatialturn.de>

³¹ Ebenso kommt es verstärkt zur thematischen Auseinandersetzung in Bereichen der Kunst, die auf die neuen Verschränkungen von Arbeits- und Lebenswelt und die neuen Produktionsformen von städtischem Raum eingehen und auch in Beteiligungsprojekten Aufklärung und Sensibilisierung unterstützen - partizipatorische Projekte. (z.B. Arttransponder e.V. Berlin)

Die Integration von CSR-Strategien in den Unternehmen wird zukünftig auch deshalb zunehmen, weil die Bewertungskriterien sich auch mit Bezug auf die Finanzkrise 2008 mehr denn je darauf stützen, Vertrauen und Transparenz zu erzeugen³². Auf der anderen Seite wird damit auch das Interesse geweckt, CSR-Aktivitäten zu hinterfragen und einzufordern.

Auch wenn bereits Mitte der 1990er Jahre darauf hingewiesen wurde³³, dass die gegenwärtigen politischen Experimente auf städtischer Ebene Ausdruck einer global-lokalen Unordnung sind, so können die beschriebenen Entwicklungen noch als anhaltender Findungsprozess gesehen werden, um Alternativen und postfordistische Regulationssysteme gegenüber dem Neoliberalismus eines deregulierten Marktes und intensiver Konkurrenz und ihrer Gefahrenpotentiale für den städtischen Raum zu entwickeln.³⁴

Begrüßt wird deshalb der Ausbau von integrativen Beteiligungsstrukturen und -kulturen insbesondere in den Städten, bei denen auch das Bildungswesen inkludiert sein muss – um Marginalisierung zu verhindern und um soziale Stabilität zu erhalten.³⁵ Wobei es legitim ist, Beteiligungskultur mit unternehmerischen Kommunikationsstrategien zu verbinden und sinnvolle Leadership-Funktionen zuzuweisen.

Für wirklich nachhaltige Ergebnisse in der Stadtentwicklung unter den geltenden Bedingungen sind somit kreative Konzepte für die Verbindung der zwei scheinbar divergierenden urbanen Kräfte aus Öffentlichkeit und Wirtschaft Bedingung. Dabei sind die Dialoge und Kommunikationsprozesse zwischen Stadtbehörden und Bürgervertretungen, gemeinnützigen Organisationen mit dem Interesse an sozialer Verantwortung auf der einen Seite und den Unternehmen mit dem Ziel der Profit- und Effizienzmaximierung auf der anderen Seite die Basis für die Gestaltung und Definition von Stadt und Architektur.

³² auch wenn temporär durch Finanz- und Wirtschaftskrise weniger Mittel in vielen Unternehmen für CSR-Aktivitäten zur Verfügung stehen.

³³ vgl. Peck/Tickell 1994

³⁴ vgl. Brenner/ Heeg 1999

³⁵ demnach geht es darum, einen Mangel an Beteiligungskultur in den Städten aufzuarbeiten. vgl. Scholz 2006

8.3 Positionierung

Architekten und Stadtplaner werden angesichts der hier analysierten Entwicklungsprozesse vor neue Aufgaben und Bedingungen gestellt, zugleich erschließen sich ihnen neue Möglichkeitsräume und Beschäftigungsfelder. Gaben Fordismus und Moderne noch Konsenssysteme vor und herrschten bürokratische Regulationssysteme sowie überschaubare Akteurs- oder Auftraggeberkonstellationen mit einfach strukturierten Finanzierungskonzepten, so sind durch den tief greifenden Strukturwandel oft komplexere Bedingungen vor die eigentliche Bauaufgabe vorgeschaltet. Dies sind vielschichtige, heterogene Beteiligungsstrukturen, komplexe Finanzierungskonzepte, vielschichtige Mitspracherechte, divergierende Verhandlungsergebnisse und Wissensstände zwischen öffentlich-privaten Entscheidungsträgern, hybride Nutzungsprofile, zeitliche Rahmenbedingungen oder flexible Anforderungen an die Funktionalität – die sich zunehmend auch gegenüber immateriellen Funktionen erschließt (Imagewirksamkeit, Unternehmenskommunikation, politische Legitimation, etc.). Die neuen Konstellationen und Systeme wirken entsprechend stark auf die Definition und Gestaltung von Architektur und Stadt und erfordern geeignete Reaktionen bzw. Bedarfsbefriedigung durch Planer bzw. Architekten. Daraus ergeben sich verschiedene mögliche Handlungsansätze. Ein Ansatz besteht daraus, auf diese neue Komplexität nachrangig zu reagieren und den daraus resultierenden Aufgabenkatalog zu erfüllen: Dabei besteht jedoch bei vielen Projekten die Gefahr, dass der Architekt oder Stadtplaner nur die abschließenden Investorenbedürfnisse bzw. Funktionsanforderungen lediglich bedient und - zugespitzt ausgedrückt - zum „Vollstrecker von Investitionszielen und Gehilfen von Immobilienspekulanten“ oder „vom Generalisten zum Entwurfsromantiker“ wird, der sich aus wichtigen Entscheidungen heraushält.³⁶

Weiters eröffnet sich für den Architekten und Städteplaner der Weg, Anforderungen (Kommunikation von Verantwortung, Nachhaltigkeit oder Image) ästhetisch als auch strukturell zu bedienen und mitzuproduzieren, mit der Architektur politische Kommunikationserfordernisse zu erfüllen und damit ein taktisches Gegenüber herzustellen. Womit der Architekt zwar Akteur wird und - wie historisch begründet - jeweils spezifische Wertevorstellungen und Legitimationsfolien in gebaute Formen überträgt. Kommt der Architekt in dieser Weise den Forderungen nach, besteht die Gefahr, dass die Gestaltung in einer Art Ornamentierung von

³⁶ „Maulwurfsmentalität“: „Die Entscheidungen dafür fallen jenseits der Architektur, in jenen ökonomischen Schlachten, an denen Architekten mittun, wenn sie nicht gerade einen Beitrag für die Biennale vorbereiten.“ („Venedig kann sehr alt sein“ Kommentar zur Eröffnung zur Architektur Biennale 2008 von Dieter Bartetzko, in FAZ 16.September 2008)

Wertevorstellungen oder Trends mündet, somit Verantwortung oder auch Nachhaltigkeit zum bloßen Ornament (und zur Planoptik) werden, ohne eventuell wirklich an der Basis implementiert zu werden. Rem Koolhaas gab dazu in einem „Spiegel“-Interview eine bezeichnende Interpretation des Begriffs Nachhaltigkeit ab: *„Ein anderer[Anspruch] ist die mittlerweile universelle Forderung, alles müsse nun ‚nachhaltig‘ sein. Uns hat diese Idee seit den sechziger Jahren interessiert, insofern fühlen wir uns bestätigt. Doch inzwischen ist Nachhaltigkeit eine so politische Kategorie, dass es immer schwieriger wird, wirklich ernsthaft darüber nachzudenken. Die Nachhaltigkeit ist zu einem Ornament geworden. Immer häufiger gewinnen Entwürfe in Wettbewerben, weil sie buchstäblich grün sind und sich irgendwo an ihnen eine kleine Windmühle dreht.“* (24. Juni 2008, Spiegel Online, Zwang zum Spektakel, Interview mit Rem Koolhaas von Stephan Burgdorff und Bernhard Zand)

Für den Begriff der Nachhaltigkeit ließe sich hier ebenso der der Verantwortung einsetzen. Damit dürften sich Architekten dann aber auch mit der Kritik konfrontiert sehen, aufgesetzte Ablass- bzw. Ausgleichssysteme zu liefern - ähnlich der Kritik an aufgezeigtem Cause Related Marketing, letztlich zur Absicherung bestehender Produktionsverhältnisse als eine Art Kompromissgestaltung.

Berufsbildkonform wie auch gleichzeitig -erweiternd leitet sich allerdings jene Herangehensweise ab, die Strategien und Arsenale der Architektur auf vorgelagerte Bereiche der Entwicklung von Architektur und Stadt anzuwenden. Damit ist vor allem gemeint, sich von einer klassischen Autorenarchitektur als Verhandlungsobjekt hin zu einer Positionierung innerhalb der entscheidenden Entwicklungsprozesse zu orientieren oder diese zurück zu gewinnen und bereits frühe Kommunikationsprozesse zu gestalten. Dem geht die Anschauung voraus, dass Gestaltung bereits in der Akteursauswahl stattfindet. Wenn heute der Verlust oder das Auflösen von staatlicher Steuerungs- und Planungsfähigkeit zu einem Bedarf an neuen lenkungs- oder ordnungsbildenden Kräften führt, dann sind es - wie beschrieben - oft Unternehmensberatungen, Marketing- und PR-Agenturen, die sich bereits in gestalterische bzw. raumdefinierende Prozesse einschalten und weit reichende Planungskonzepte liefern,³⁷ denen jedoch meist die Kompetenzen bezüglich (sozial-)räumlicher Wahrnehmung fehlen. Gerade angesichts des Trends, den Begriff „Kreativität“ geradezu inflationär an viele Zusammenhänge zu koppeln und Berufssparten zuzuordnen, ob z.B. als „creative urban governance“³⁸ oder als „creative capitalism“³⁹, gilt es, die Position von Architekten und Städteplanern zu verteidigen und zu kommunizieren. Einer Degradierung zu einer eingegengten Planausführung darf oder

³⁷ vgl. in Wolfsburg wurde die Autovision durch die Unternehmensberatung McKinsey ausgearbeitet, Roland Berger erarbeitet mit Metrum das Konzept für die Elbphilharmonie, Hamburg

³⁸ vgl. Frey 2006

muss folglich entgegengewirkt werden, notwendig ist dagegen die Vermittlung seines generalistischen Auftrages und seiner Kompetenz. Der Architekt ist dabei ergänzend zum gestalterischen Entwerfen gefordert, sowohl Kommunikationsräume als auch Kommunikationsprozesse zu gestalten⁴⁰.

Man muss deshalb das Interesse und den Bedarf der Unternehmen, Architektur und Stadt gestalten zu wollen, als Chance begreifen, der noch oft vorhandenen fordistischen Bedarfslogik neue (integrierende) Konzepte entgegen und an die Seite zu stellen: Konzepte, die nicht als Taktik zur Bedarfsbefriedigung dienen, sondern als Strategie, Bedarf zu entdecken und Lösungen im Dialog zu entwickeln.⁴¹

Mit dem Auflösen fordistischer Rahmenbedingungen und der notwendigen wie geforderten Integration von Unternehmensengagement (CSR) als postfordistisches Produktionsinstrument von Stadt und Architektur erschließen sich folglich neue Möglichkeiten und Räume, die von der Planungstheorie erschlossen werden, womit diese gleichzeitig auch neu entdeckt bzw. wiederbelebt wird.⁴² Sichtbar sind diese Schritte bereits in neuen Partizipationsdiskursen⁴³ und etwa der Etablierung von Architekten als Initiatoren und Mittler von Baugruppen.⁴⁴ Gelingt es zudem, stärkere Aufmerksamkeit im Rahmen von CSR-Unternehmensaktivitäten auf Projekte von Stadt- und Architekturentwicklung (im Sinne der Standortförderung) zu lenken, ergeben sich hier ebenso notwendige Betätigungsfelder der Planung und Prozessgestaltung.⁴⁵

Eine Expansion auf diesem Gebiet erscheint wünschenswert und bedingt auch in der Lehre entsprechende Auseinandersetzung und interdisziplinäre Verknüpfung zu anderen Disziplinen wie etwa der Soziologie und Geographie, aber auch der Wirtschaftswissenschaften.

³⁹ vgl. Bill Gates Rede Davos Wirtschaftforum 2008

⁴⁰ in diesem Kontext stellt beispielsweise die Elbphilharmonie auch eine Art gebautes Kommunikationskonzept dar.

⁴¹ „Als Vermittlerin zwischen kulturellen und ökonomischen Interessen vermag Architektur sich nicht mehr den räumlichen und zeitlichen Zwängen der Marktkultur zu entziehen. So entstehen im globalen Wettbewerb Architektur und städtische Formen nahezu unter den selben Bedingungen wie Konsumwaren“. Klingmann 1999, S.46 in Borries 2004, S.70

⁴² Damit lässt sich auch gerade das aktuelle Interesse an Planungstheorien und Utopien der 1960er Jahre begründen: So hat sich die maßgebliche Forderung der Situationisten nach einer Aufhebung von Arbeits- und Lebenswelt schließlich weitestgehend erfüllt. Vgl. Arch+ 183 2007

⁴³ So stößt inzwischen auch das amerikanische Modell des Community Designs in Deutschland auf Interesse – vgl. AnArchitektur Ausgabe 19-21, 2008

⁴⁴ Eine private Baugruppe ist ein Zusammenschluss aus privaten Bauherren, die Nebenkosten verursachende Anteile von Bauträgern oder Maklern zu vermeiden sucht und auch durch individuelle und kostengünstige Realisierungswege, wie Selbstbeteiligung, Wohnraum günstig zu erstellen.

⁴⁵ Interesse zu dieser Thematik konnte bei Erstellen dieser Arbeit vielfach bei Interviews erkannt werden, jedoch wurde in vielen Fällen bisher noch keine Verbindung wahrgenommen, inwieweit sich CSR in Stadtplanungsprozesse integrieren lässt.

Literaturverzeichnis

- Ahrens, D., Grenzen der Enträumlichung, 2001/ Opladen
- Amin, A., Postfordism A Reader, 1994/ Cambridge
- Amin, A. & Graham, S., The Ordinary City, in Trans. Inst. Br. Geographers, Ns 22, 411-429 ,1997
- Amin, A. & Thrift, N., Cities. Reimaging the urban , 2002/ Cambridge
- Amin, A. & Thrift, N., Cultural Economy Reader, 2004/ Oxford
- Amin, A. & Cohendet, P., Architecture of Knowledge, 2004/ Oxford
- AnArchitektur, Community Design, Ausgabe 19-21, 2008/ Berlin
- Anheier H./Appel A., Stiftungen in der Bürgergesellschaft: Grundlegende Fragen zu Möglichkeiten und Grenzen, in: Aus Politik und Zeitgeschehen s. 14 / 14/2004
- Albers, G., „Über das Wesen der räumlichen Planung“, in : Stadtbauwelt 21, März 1969, S.10-14
- Albers, G., Zur Entwicklung Der Stadtplanung In Europa, 1997/ Braunschweig
- Altrock, U., Schubert D., Wachsende Stadt. Leitbild - Utopie - Vision?, 2004/ Stuttgart
- Altwater, E., Mahnkopf, B., Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft, 2007/ Münster
- Appadurai, A., Modernity at large: Cultural dimensions of globalization, 1996/ Minneapolis
- von Arnim, H.-H., Korruption. Netzwerke in Politik, Ämtern und Wirtschaft, 2003 München
- Archithese, Shopping Centers, geamtes Magazin, 5.2008, 15.10.2008
- Asset One, Konzeptionen des Wünschenswerten, 2006/ Wien
- Auge Marc, Non-Places, 1995/ New York
- Aurigi, Alessandro & Graham, Stephan, Virtual Cities, Social Polarisation and the Crises in Urban Public Space, in Journal of Urban Technology, Vol. 4, Number 1, P. 19-52, 1997
- Aus Politik und Zeitgeschichte, Bürgerschaftliches Engagement, Bundeszentrale für poltische Bildung, 12/2006
- Aus Politik und Zeitgeschichte, Bundeszentrale für poltische Bildung, 14/2004
- Babias, M./ Köneke, A., Die Kunst des Öffentlichen. 1998/ Dresden
- Baca, G., "Legends of Fordism: Between Myth, History, and Foregone Conclusions," Social Analysis,48(3): 169-178. (2004)
- Backhaus-Maul, H., Corporate Citizenship in den USA – Innovative Ideen für die deutsche Engagementpolitik. Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, 2004, 26, 43-60.
- Backhaus-Maul, H., Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. In: Aus Politik und Zeitgeschehen, 12/2006
- Baldauf, A., Entertainment Cities, 2008/ Wien
- Banik-Schweitzer/ R., Blau, E. Urban Form, 2003/ Wien
- Bareis, E., Verkaufsschlager. Urbane Shooppingmalls-Orte des Alltags zwischen Nutzung und Kontrolle, 2007/ Münster
- Baringhorst Sigrid, Kneip Veronika, März Annegret, Niesyto Johanna (Hrsg.), Politik mit dem Einkaufswagen, 2007/ Bielefeld
- Barthes, Roland, Mythen des Alltags, 1964/ Frankfurt
- Barton H., 'Do Neighbourhoods Matter?', Sustainable Communities: The Potential for Eco-Neighbourhoods, 2000/ London
- Baudrillard, J., Agonie des Realen, 1978/ Berlin
- Baudrillard, J., Kool Killer, 1978I/ Berlin
- Baudrillard, J., Simulacra and Simulation, 1981/ Ann Arbor
- Baudrillard, J., Architektur oder Radikalität, 1999/ Graz
- Baumann, Z., Flüchtige Moderne, 2000/ Frankfurt a. M.
- Baumann Z., Die Krise der Politik, 2000/ Hamburg
- Baumann, Z. Intimations of Postmodernity, 1992/London
- Baumann, Z., Flaneure, Spieler und Touristen, 1997/ Hamburg
- Beck, U., Risikogesellschaft, 1986/Frankfurt Main
- Beck, U., Die organisierte Unverantwortlichkeit, 1988/ Frankfurt am Main
- Beck, U., Riskante Freiheiten, 1994/ Frankfurt am Main
- Beck, U. / Giddens, A./ Lash, S., Reflexive Modernisierung, 1996/ Frankfurt Main
- Beck, U., Perspektiven der Weltgesellschaft, 1998/ Frankfurt am Main
- Beck, U., Die Zukunft von Arbeit und Demokratie, 2000/Frankfurt Main
- Beck, U., Individualisierung, Globalisierung und Politik, in: Arch+ 2001, 158, S.28ff.
- Beck, U./ Sznajder, N./ Winter, R., Globales Amerika. Die Kulturellen Folgen der Globalisierung. 2003
- Behnke, C., Vom Mäzen zum Sponsor. Eine kultursoziologische Fallstudie am Beispiel Hamburgs, 1988/ Hamburg
- Beier, R., Aufbau West, Aufbau Ost, 1997/ Berlin
- Belina, B./ Michel, B., Raumproduktion, Beiträge zur Radical Geography. 2007/ Münster
- Bell, D., Die nachindustrielle Gesellschaft, 1975/ Frankfurt Main

Benjamin, W., Charles Baudelaire: A Lyric Poet in the Era of High Capitalism, 1973/ London

Bergelitz, J.-D., Ausblick auf eine Ästhetisierung des Alltags, in *Werk Bauen und Wohnen* 9/2004, 24-29

Berger, W., Shopping als Kultur, in: *ide* 3/2004

Berking, H., Schenken. Zur Anthropologie des Gebens, 1996/ Frankfurt a. M.

Berking, H., Die Macht des Lokalen, in einer Welt ohne Grenzen. 2006/ Frankfurt a. M.

Bertelsmann Stiftung, Partner Staat? CSR-Politik in Europa. 2006/ Gütersloh

Berndt, Christian & Glückler Johannes, Denkanstöße zu einer anderen Geographie der Ökonomie, 2006/ Bielefeld

Birkhuber, D., Festivalisierung Der Stadtpolitik, 1993/ Opladen

Bittner, Regina, Urbane Paradiese, 2001/Frankfurt Main

Bittner, Regina, Die Stadt als Event - Event City, 2003/ Frankfurt Main

Blechinger, Gerhard/ Milev, Yana, Emergency Desgin, 2008/ Wien

Blum, E., Neitzke P., Boulevard Ecke Dschungel, 2002/ Hamburg

Bodenschatz, H., Alte Stadt – neu gebaut, in: *Die Alte Stadt*, H.4, 1998, 299-317

Bogumil, J./ Holtkamp, L./Wollmann, H., Öffentlicher Sektor und private Akteure in der Stadt der Zukunft, Studie im Auftrag der Enquete-Kommission des Landtages von Nordrhein-Westfalen, 2003/ Berlin

Bogumil, J./ Holtkamp, L./ Schwarz, G., Das Reformmodell Bürgerkommune. Leistungen-Grenzen-Perspektiven, 2003 I/ Berlin

Bogumil, J./ Holtkamp, L./ Kießler, Leo, Kooperative Demokratie: Das politische Potenzial von Bürgerengagement, 2006/ Frankfurt a. M.

Bollmann, S., Kursbuch Stadt: Stadtleben und Stadtkultur an der Jahrtausendwende, 1999/ Stuttgart

Borries, F., Die Markenstadt, Dissertation 2004/ Karlsruhe

Bosshart, D., Die Zukunft des Konsums: Wie leben wir morgen? 1997/ Düsseldorf

Bourdieu, Pierre, Zur Soziologie der symbolischen Formen, 1974/ Frankfurt Main

Bourdieu, P./ Boltanski L., Titel und Stelle, 1981/ Frankfurt Main

Bourdieu, P., Sozialer Raum und Klassen, 1982/ Frankfurt Main

Bourdieu, P., Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste, 1984/Cambridge

Bourdieu, P.: Physischer, sozialer und angeeigneter Raum, in: Wentz M.: Stadt-Räume, 1991/ Frankfurt a. M./ New York, S.25-34

Bowlby, R., Shopping with Freud, 1993/ London

Boyle, David, Authenticity, 2003/ London

Boyer, C., The Great Frame-Up: Fantastic Appearances in Contemporary Spatial Politics. In: Helen Liggett/David C. Perry (Hg.): *Spatial Practices*, London/New Delhi, (1995) S. 81-109

Braun, G./ Braun, W., Mäzenatentum in Berlin, Bürgersinn und kulturelle Kompetenz unter sich verändernden Bedingungen. 1993/ Berlin

Breckner, I., Stiftungen und Stadtentwicklung. 2005/ Hamburg

Brenner, Neil, Globalization as Reterritorialisation: The Re-scaling of Urban Governance in the European Union, in *Urban Studies*, Vol. 36/ 3, P. 431-451

Brenner, Neil, The urban question as a scale question: reflections on Henri Lefebvre, *Urban Theory and the Politics of Scale*, in *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 24.2/ 2000

Brenner, Neil, Global Cities, glocal states: global city formation and State territorial restructuring in contemporary Europe. *Review of International Political Economy*, 5,1,1-37

Brenner, Neil, Heeg Susanne, Lokale. Politik und Stadtentwicklung nach dem Fordismus: Möglichkeiten und Beschränkungen, in *Kuswechsel* 2/99, Wien

Brenner, Neil, „Good Governance“: The Ideology of Sustainable Neoliberalism“, In *Reader zum Weltbericht*, 2000/ Berlin, Mieter Echo

Brenner, N., Jessop, B. & Jones M. , *State/Space: A Reader*, 2002/ Oxford

Brenner, Neil, Keil, Roger, *The Global Cities Reader*, 2005/ London

Briegelb, T./ Heissner, O., Eine Vision wird Wirklichkeit. Auf historischem Grund: Die Elbphilharmonie entsteht. 2007 / Hamburg

Briffault R., 1999: A Government for our Time? Business Improvement Districts and Urban Governance. – *Columbia Law Review* 99, S. 365-477

Broch, R., Peter Behrens' Wohnungsbaukonzepte 1910 – 1920. Dissertation, 1995/ Marburg

Brune, W., u.a., Angriff auf die City, 2006/ Düsseldorf

Bryane, M., Corporate Social Responsibility in international development: an overview and critique, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 10, Issue 3, P. 115-128

Buddensieg, Tilmann; Rogge, Henning, *Industriekultur, Peter Behrens und die AEG 1907-1914*, 4. unv. Aufl., Berlin 1993

Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg – 18. Wahlperiode – 3. Sitzung am 21. April 2004, Protokoll

Büschges, G./ Abraham M., Einführung in die Organisationssoziologie, 1997/ Stuttgart

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung Berlin, Neue Wege zur Stärkung der lokalen Wirtschaft, Werkstatt-Praxis Heft 45, Projektleitung Dr. Peter Jakubowski, ExWoSt, 2006/ Berlin

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung Berlin, Effizientere Stadtentwicklung durch Kooperation? Werkstatt: Praxis Heft 36, Projektleitung Dr. Peter Jakobowski, ExWoSt, 2006/ Berlin

Burckhardt, L., Wer plant die Planung? 1980/ Kassel

Cairncross, F., The Death of Distance: How the Communications Revolution is Changing Our Lives: How the Communications Revolution Is Changing Our Lives, 2001/ London

Carsten, Stefan, Zukunftsfähiges Handeln in Stadtregionen, 2005/ Berlin

Cartier, C., Lew, A. A., seductions of place, 2005/ New York

Castel Robert, Metamorphosen der Sozialen Frage. 2000/ Konstanz

Castells, M. The informational city: Information technology, economic restructuring and the urban-regional process. 1989/ Oxford

Castells, M., The Information Age: Economy, Society, and Culture, Volume 1: The Rise of the Network Society, 1996/ Oxford

Castells, M., The Information Age: Economy, Society, and Culture, Volume 2: The Power of Identity, 1997/ Oxford

Castells, M., The Information Age: Economy, Society, and Culture, Volume 3: End of Millennium, 1998/ Oxford

Certeau, Michel de, Kunst des Handelns, 1988 Berlin, Merve

Clark, T. N., The City as an Entertainment Machine, 2003/ Oxford

Cleugh, J., Die Medici: Macht und Glanz einer europäischen Familie, 1977, München

Crouch, C., Postdemokratie, 2008/ Frankfurt a. M.

Czarniawska, B., A Tale of Three Cities, 2002/ New York, Oxford

Davis, M. "Fortress Los Angeles: The Militarization of Urban Space." Variations on a Theme Park: The New American City and the End of Public Space. Ed. Michael Sorkin. New York: Hill and Wang, 1992. 154-80.

Davis, M., City of Quartz, 1994/2000/ Berlin

Debord, G., Die Gesellschaft des Spektakels, 1996/ Berlin

Debord, G., Potlatch, 2002/ Berlin

Dege, W., Das Ruhrgebiet. 1983/ Wiesbaden

Deutscher Entwicklungsdienst, Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft, allg. Bericht, 2006/ Bonn

Deutsche Telekom AG, Corporate Responsibility. Daten & Fakten 2007. 2007/ Bonn

Dietz, K./Vogelpohl K., Raumtheoretische Überlegungen zum Konfliktfeld Klima, Diskussionspapier 03/05 des Projektes, Global Governance und Klimawandel“

Diez, W., Tauch, P., Klasing, D., Tradition und Marke: Erfolgsfaktoren in der Automobilindustrie, 2008/ Bielefeld

Dohnanyi, K. v., „Unternehmen Hamburg“, Rede im Hamburger Überseeclub, 29.11.1983

Douglas M./ Friedmann J., Cities for Citizens. Planning and the Rise of Civil Society in a Global Age, 1997/ New York

Döring, J./ Thielmann, T., Spatial Turn: Das Raumparadigma in den Kultur- und Sozialwissenschaften, 2008/ Bielefeld

Dreyer, A., Tourismus Und Sport, 2002/ Wiesbaden,

Düllo, Thomas & Liebl Franz, Cultural Hacking, 2005/ Wien,

Dunford, D./ Kafkalas, G., Cities and regions in the New Europe, 1992/ London

Dziomba, M., Städtebauliche Grossprojekte der Urbanen Renaissance, in: disP 171 · 4/2007

Eberle, Ute und Stöbener, Dorothee, „Gutes tun mit Gewinn“, in: Die Zeit, 39/2000

Eckart, M, Wolfsburg - zwischen „Neuer Autostadt“ und Verharren in der ersten Moderne. In: Materialien zur Stadtentwicklung, 2000/ Wolfsburg, S.21

Eco, Umberto, Einführung in die Semiotik, 1972/ München

Eder, N., Eichener, V., Karstedt-Meierrieks, Kaczorowski, W., Prätorius, G., Public-Private-Partnership- Ein Instrument zur Staatsmodernisierung? Thesenpapier, Managerkreis der Friedrich Ebertstiftung, 1999/ Bonn

Eick, V., Preventive Urban Discipline: Rent-a-cops and Neoliberal Glocalization in Germany, in: Social Justice: A Journal of Crime, Conflict, and World Order, 33/3 (2006)

Eick, V./ Sambale, J./ Töpfer, E., Kontrollierte Urbanität: Zur Neoliberalisierung städtischer Sicherheitspolitik 2007/ Bielefeld

Ellin, N., Architecture of Fear, 1997/ New York

Esser, J., Hirsch J., Stadtsoziologie und Gesellschaftstheorie. Von der Fordismuskrisis zur 'postfordistischen' Regional- und Stadtstruktur in Walter Prigge, Die Materialität des Städtischen. 1987/ Basel and Boston, 31-58.

Endruweit, G., Organisationssoziologie 2. Auflage, 2004/ Stuttgart

Esping-Andersen, G., The Three Worlds of Welfare Capitalism, 1990/ Cambridge

Europäische Kommission:
 - Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility, Manuscript European Commission 04/2003, Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit D.1

- Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Günbuch, European Commission, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales Referat EMPL/D.1 Manuskript abgeschlossen im Juli 2001
- Die soziale Verantwortung der Unternehmen Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, Europäische Kommission Generaldirektion Beschäftigung und Soziales Referat D1 Manuskript abgeschlossen Juli 2002
- Corporate Social Responsibility, National Public Policies in the European Union, Europäische Kommission 2004
- ABC of the main instruments of CSR, European Commission Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit D.1 Manuscript completed in 2004
- Umsetzung der Partnerschaft Für Wachstum Und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden, Europäische Kommission Brüssel 22.3.2006
- Evers, A./Olk, T., Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft. 1996/ Opladen
- Ewald, F., Der Vorsorgestaat, 1993/ Frankfurt
- Fainstein, Susan S. und Gladstone David, „Evaluating Urban Tourism”, in: Judd, Dennis R. und Fainstein, Susan S., The Tourist City, 2001/ London
- Fakultät für Architektur der TU Graz, Graz Architecture Magazin 01, 2004/ Wien
- Fakultät für Architektur der TU Graz, Graz Architecture Magazin 04, 2008/ Wien
- Featherstone, M., Consumer Culture and Postmodernism, 1991/ London
- Featherstone, M., Global Culture, 1999/ London
- Featherstone, M., Global Modernities, 1995/ London
- Featherstone, M., Undoing Culture: Globalization, Postmodernism and Identity, 1995 I/ London
- Featherstone, M. & Lash, S., Spaces Of Culture, 1999/ London
- Feldman, M.P. The Geography of Innovation, 1994/ London
- Fezer, J./ Heyden, M., Die Versprechen des Situativen, Arch+ 183, 05/ 2007, S. 91-95
- Fiske, John, Lesarten des Populären, 2003/ Wien
- Florida, R., The Rise of the Creative Class, 2002/ New York
- Florida, R., The Flight of the Creative Class, 2005/ New York
- Florida, R., Cities and the Creative Class, 2005 I/ New York
- Foerster, Heinz von: Ethics and Second-order Cybernetics. In: Cybernetics & Human Knowing 1, S. 9-19./1992
- Foucault, M., Die Ordnung der Dinge, 1974/ Frankfurt M.
- Foucault, M., Überwachen und Strafen, 1977/ Frankfurt M.
- Foucault, M., Sicherheit, Territorium, Bevölkerung. Geschichte der Gouvernementalität I., 2004/ Frankfurt a. M.
- Foucault, M., Die Geburt der Biopolitik. Geschichte der Gouvernementalität II., 2004/ Frankfurt a. M.
- Franck, G., Ökonomie der Aufmerksamkeit, 1998/ Wien
- Franck, G., Mentaler Kapitalismus, 2005/ Wien
- Franck, G., „Medienästhetik und Unterhaltungsarchitektur”, in Merkur 615, 2000/ Stuttgart
- Frank, T., The Conquest of Cool, 1998/ Chicago
- Franklin, S., Lury, C., Global Nature, Global Culture, 2000/ London
- Franz, P., Was kann Stadt heute noch leisten?, in Die Alte Stadt, 4/1997: 304f.
- Frey, O., Ein neuer Stadttypus in der Wissensgesellschaft: Die amalgame Stadt der kreativen Milieus, in: Historisches Forum 8, 2006/ Berlin
- Friedmann, J., Cultural Identity, And Global Process, 1994/ London
- Friedmann, J., The prospect of cities, 2002/ Minneapolis
- Friedman, M., The Social Responsibility of Business (Is to Increase its Profits). In: the New York times Magazine, 13. September 1970, S. 232-236
- Früchtl, J., Zimmermann, J., Ästhetik der Inszenierung, 2001/ Frankfurt Main
- Garreau, J., Edge City: Life on the New Frontier, 1991/New York
- Gazdar, K./ Habisch, A./ Kirchhoff K.R./ Vaseghi, S., Erfolgsfaktor Verantwortung, 2006/ Berlin
- Gebhardt/Hitzler u.a, Events, 2000/ Opladen
- Gestring, N./ Glasenauer, H./ Hannemann, C./ Petrowsky W./ Pohlan, J., Jahrbuch StadtRegion 2003, 2004/ Opladen
- Geuenich, D. / Oexle, O. G., Memoria in der Gesellschaft des Mittelalters, 1994/ Göttingen
- Giddens, A., Konsequenzen der Moderne, 1996/ Frankfurt Main
- Giddens, A., Entfesselte Welt, 2001/ Frankfurt Main
- Giersig, N., Perspektiven demokratischer Stadtpolitik im Postfordismus, Diplomarbeit, 2003/ Berlin
- Giuliani, Thomas und Kehler, Timm, „Dynamik ausstrahlen”, in: Bauer, Gernot, Architektur als Markenkommunikation, 2000/ Berlin
- Glaeser, E. L., „Why economies still like cities“ in: City Journal, Vol., No.2,1996, S.70-89
- Glaeser, E. L., “Are cities dying?”, in Journal of Economic Perspectives, Vol. 2 (2),1998, S.139-160.
- Glasze, G./ Pütz R./ Rolfes M., Diskurs - Stadt - Kriminalität: Städtische (Un-)Sicherheiten aus der Perspektive von Stadtforschung und Kritischer Kriminalgeographie, 2005/ Bielefeld

Glasze, G., Privatisierung öffentlicher Räume? Einkaufszentren, Business Improvement Districts und geschlossene Wohnkomplexe. – in: Berichte zur deutschen Landeskunde 75 (2001) 2/3: 160-177

Glasze, G., Die fragmentierte Stadt, 2003, Wiesbaden

Glasze, G./ Webster, C./ Frantz, C., Private Cities, Global and Local Perspectives, 2006/ London Gleick, James, Schneller, 1999/ München

Glombitza, Anna, Corporate Social Responsibility in der Unternehmenskommunikation, 2005/ Berlin

Gobé, M., Emotional Branding. The New paradigm for connecting brands to people, 2001/ New York

Göschel, Kirchberg, Kultur In Der Stadt, 1998/ Opladen

Goffmann, E., Wir alle spielen Theater, 1969/ München,

Goffmann, E., Rahmen-Analyse: Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen, 1994/ Frankfurt Main

Goldman, R., Papson S., Nike Culture: The Sign of the Swoosh, 1999/ London

Gospodini, Aspa, European Cities And Place-Identity, 2002/ Thessaly, University Of Thessaly

Gottschall, Karin u.a., Entgrenzung von Arbeit und Leben: Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag, 2005/ München

Gratton, C., Henry, P., Sport In The City, 2001/ London

Graham, Stephen, Constructing Premium Network Spaces: Reflections on Infrastructure Networks and Contemporary Urban Development, in Int. Journal of Urban and Regional Research, Vol. 24.1, 2000

Graham, S., Marvin S., Splintering Urbanism, 2001/ London

Gross, P., Die Multioptionsgesellschaft, 1994/ Frankfurt Main

Gruen, V., From Urban Shop to New City, 2005/ Barcelona

Gualani, Enrico, Regionalization as „Experimental Regionalism“: The Rescaling of Territorial Policy-making in Germany, Int. Journal of Urban and Regional Research, Vol. 28.2, June 2004, P. 329-353

Habermas, J., Strukturwandel der Öffentlichkeit, 1990/ Frankfurt Main

Habisch, A., Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, 2003/ Berlin

Habisch, A., Wegener, M., Gesetze und Anreizstrukturen für CSR in Deutschland“, Praxisexpertise erstellt im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Projektmanagement CSR, Center for Corporate Citizenship, 2004/ Eichstätt-Ingolstadt

Hannigan, J., Fantasy City. Pleasure and Profit in the postmodern Metropolis, 1998/ New York

Hansestadt Hamburg, Gesetz zur Stärkung des Einzelhandels- und Dienstleistungszentren vom 28. Dezember 2004

Hansestadt Hamburg, Fortschreibung des Leitbildes: Metropole Hamburg - Wachsende Stadt, 22.07.2003

Hatzfeld, U./ Pesch, F./ Everz, H., Stadt und Bürger, 2006/ Dortmund

Hall, P./Pfeiffer, U., Urban 21, 2000/ München,

Hall, P. (2000) Creative Cities and Economic Development. In: Urban Studies, Vol. 37, 639-649.

Hall, P., Soskice, D., Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage, 2001/ Oxford, Oxford University Press

Hall, C.M., Tourism and Politics, Policy, Power and Place, 1994/ London

Hamedingerger, A./ Frey, O./ Dangschat, J. S./ Breitfuss, A., Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat, 2008/ Wiesbaden

Hanesch, W., Krüger-Conrad, K., Lokale Beschäftigung und Ökonomie, 2004/ Wiesbaden

Hargadon, A., How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate, 2003/ Harvard

Hardt, M./ Negri, A., Empire, 2000/ Frankfurt Main

Hardt, M./ Negri, A., Multitude, 2004/ Frankfurt Main

Hartz, P., Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht. Die Volkswagen-Lösung, 1994/ Frankfurt a.M.

Hartz, P., Das atmende Unternehmen. Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden, 1996/ Frankfurt a. M.

Hartz, P., Engagement für Wolfsburg, in: Wolfsburg AG, Erlebniswelt-Journal, 1999/ Wolfsburg

Harris, D., Key Concepts in Leisure Studies, 2005/ London

Harvey, D., From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism, 1989/ Geografiska Annaler, B,71, 1, 3-18

Harvey, D., The Condition Of Postmodernity, 1990/ Oxford

Harvey, D., Justice, Nature and the Geographies of Difference, 1996/ Cambridge, Mass.

Harvey, D.: The New Urbanism and the Communitarian Trap, Harvard Design Magazine, Winter/Spring 1997, Number 1.

Harvey, D.: Globalization and the “Spatial fix”. In: Geographische Revue 3 (Heft 2): 23-30. (2001)

Harvey, D.: Space as a Key Word. Beitrag (Draft Version) für die Marx and Philosophy Conference, 29. Mai 2004, Institute of Education, London. (2004)

Harvey, D. Kleine Geschichte des Neoliberalismus, 2007/ Zürich

Harth, A./ Herlyn, U./ Scheller, G./ Tessin, W., Wolfsburg: Stadt am Wendepunkt, 2000/ Opladen

Häußermann, H. & Siebel, W., Neue Urbanität, 1987/ Frankfurt
Häußermann, H., Ökonomie und Politik in alten Industrieregionen
Europas. 1992/ Basel, Boston
Häußermann, H. und Siebel, W., „Die Politik der Festivalisierung“, in: Häussermann, Hartmut und Siebel, Walter (Hg.), Festivalisierung der Stadtpolitik, 1993/ Westdeutscher Verlag, Opladen
Häußermann & Siebel, Dienstleistungsgesellschaften, 1995/ Frankfurt
Häußermann, Hartmut, Großstadt, 2000/ Opladen
Häußermann & Siebel, Stadtsoziologie, 2004/ Frankfurt
Häußermann, H., Segregation durch Partizipation. Postfordistische Stadterneuerung und ihre Folgen, in: Die alte Stadt, 31. Jg.2004,H.1,S.1-21
Häußermann H., Läßle D., Siebel W., Stadtpolitik, 2008/ Frankfurt a.M.
Hasse, Jürgen, Erlebnisräume – Vom Spaß zur Erfahrung, 1994/ Wien
Hassenpflug, Dieter, Citytainment, in: Museumskunde 63, Deutscher Museumsbund, 1998/ Berlin
Heidbrink, L./ Hirsch A., Verantwortung in der Zivilgesellschaft. Zur Konjunktur eines widersprüchlichen Prinzips, 2006/ Frankfurt
Heidbrink, L./ Hirsch A., Verantwortung als Marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie, 2008/ Frankfurt
Heidbrink, L., Handeln in der Ungewissheit, Paradoxien der Verantwortung, 2007/ Berlin
Heinze, R. G., Strünc, C., Die Verzinsung des sozialen Kapitals , Freiwilliges Engagement im Strukturwandel in: Beck, Ulrich, Die Zukunft von Arbeit und Demokratie, 2000/Frankfurt Main
Heiß, E.: Wozu Business Improvement District (BID)?, diplomarbeit TU Berlin 2005
Heitmeyer, W./ Dollase, R./ Backes, O., Die Krise der Städte, 1998/ Frankfurt, Suhrkamp
Hellmann, Kai-Uwe, Zurstiege, Guido (Hrsg.), Räume des Konsums, 2008/ Wiesbaden, VS-Verlag
Hendriks, Frank, The post-industrialising city, 1999 in GeoJournal 47: 425-432
Henn, G., Corporate Architecture, Ausstellungskatalog Galerie Aedes, 2000/ Berlin
Herlyn, U./ Schweitzer, U./ Tessin, W./ Lettko, W., Stadt im Wandel – Eine Wiederholungsuntersuchung der Stadt Wolfsburg nach 20 Jahren, 1982/ Frankfurt a.M.
Herlyn, U./ Tessin, W., Von der Werksiedlung zur Großstadt. Zur Entwicklung der städtischen Identität Wolfsburgs, in: Die Alte Stadt 15.Jg. H.2/ 1988
Herlyn, U./ Scheller, G./Tessin, W., Neue Lebensstile in der Arbeiterschaft? Eine empirische Untersuchung in zwei Industriestädten, 1994/ Opladen
Herlyn, U./ Tessin, W., Faszination Wolfsburg 1939-2000, 2000/ Opladen
Hessischer Landtag, Beschlussempfehlung und Zweiter Bericht des Ausschusses für Wirtschaft und Verkehr für ein Gesetz zur Stärkung von innerstädtischen Geschäftsquartieren (INGE) in der Fassung der Beschlussempfehlung, Drucksache 16/4971, 14.12.2005
Hilterscheid, H., Industrie und Gemeinde. Die Beziehungen zwischen der Stadt Wolfsburg und dem Volkswagenwerk und ihre Auswirkungen auf die kommunale Selbstverwaltung, 1970/ Berlin
Hielscher, V./ Hildebrand, E. Leben und Arbeiten in der atmenden Fabrik – die Folgewirkungen flexibler Arbeitsmuster für die Lebensführung der Beschäftigten in: Mückenberger, U. u.a., Der Global Player und Territorium, 2002/ Opladen
Hilpert, T., Le Corbusier, Charta von Athen, 1984/ Wiesbaden
Hitzler, R./ Honer, A./ Pfadenhauer, M., Posttraditionale Gemeinschaften: Theoretische Bestimmungen und ethnografische Bestimmungen, 2008/ Wiesbaden
Höger, K. City – Branding: Marken bauen Stadt 1,2 in: Bott, H., Pesch, F., Jessen, J., Ribbeck, E.: "Inszenierung, Branding, Stadtmarketing – Stadtgestaltung in der Globalisierung", 2007/ Stuttgart
Hochstadt, Stefan, Stadtentwicklung mit Stadtmarketing, 2005/ Wiesbaden, VS
Hoffmann Axthelm, D., Die dritte Stadt, 1993/ Frankfurt am Main
Hoffmann Axthelm, D., Lokale Selbstverwaltung. Möglichkeit und Grenzen direkter Demokratie, 2004/ Wiesbaden
Honneth, A., Befreiung aus der Mündigkeit, 2000/ Frankfurt a. M./New York, Campus
Horkheimer, Max und Adorno, Theodor W., Dialektik der Aufklärung, 1989/ Frankfurt a. M.
Ingwersen, N., Business Improvement Districts zur Stärkung von Geschäftszentren, Erfolgsaussichten der Hamburger Pilotprojekte am Neuen Wall und in der Bergedorfer Innenstadt, Diplomarbeit Institut für Geographie Universität Hamburg 10/ 2005
Jacobs, J., the Death and Life of Great American Cities, 1961/ New York
Jacobs, J., The Economy of Cities. 1970/ New York
Jencks, C., What Is Postmodernism, 1990/ Zürich
Jencks, C., The Postmodern Reader, 1992/ London
Jessop, B., Postfordism and the State, in Amin A., Post-Fordism: A Reader, 1994/ Cambridge, Mass p. 251-279
Jessop, B., The Regulation Approach, Governance and Post-fordism, Economy and Society. 1995/ Oxford
Jessop, B., The Future of the Capitalist State, 2002/ Cambridge
Jessop, B., Globalization: It's about Time too!, 2003/ Wien, HIS, Reihe Politikwissenschaft
Jessop, B., Globalization and its (il)logic(s). in: Olds, K., Globalization and the Asia-Pacific, 1998/ London

Frans Johansson: *The Medici Effect, Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts, and Cultures*, 2004/Harvard

Jessop, B., *Kapitalismus, Regulation, Staat. Ausgewählte Schriften*, 2007/ Hamburg

Judd, D., *Enclosure, community and public life*, *Research in Community Sociology*, 1996/ 6, p. 217-236

Judd D. R., *The Tourist City*, 1999/ Yale

Judd D. R., *The Infrastructure of Play: Building the Tourist City in North America: Building the Tourist City*, 2002/ New York

Kamleithner, Christa, *Wohnen im Archipel*, in *dérive* 2003/ 10

Kayden, J. S., *Privately Owned Public Spaces. The New York City Experience*. 2000/ New York

Kaufmann, F. X., *Herausforderungen des Sozialstaates*, 1997/ Frankfurt am Main

Keller, Peter., *Globalization And Tourism*, 1996/ St. Gall

Keller, Ursula, *Perspektiven metropolitaner Kultur*, 2000/ Frankfurt Main

Kelly, Kevin, *Der zweite Akt der Schöpfung*, 1999/ Frankfurt

Kemper, P., *Der Trend Zum Event*, 2001/ Frankfurt Main

Kierkegaard, S., *Entweder-Oder*, 1843,1980/ München

Kiess, Walter: *Urbanismus im Industriezeitalter*. 1990/ Berlin.

Knapp, W., *Global – Lokal. Zur Diskussion postfordistischer Urbanisierungsprozesse*. In: *RuR (Raumforschung und Raumordnung)* 4–1995; S. 294–304.

Klages, H., *Engagement und Engagementpotential in Deutschland in Die Zukunft von Arbeit und Demokratie*, Beck, U., 2000/ Frankfurt a. M.

Klein, Naomi, *No Logo*, 2000/ München

Klein, Naomi, *Die Schock-Strategie: Der Aufstieg des Katastrophen-Kapitalismus*, 2008/ Frankfurt

Klinger, M., *Virales Marketing: Die Macht der sozialen Netzwerke*, 2006/ Saarbrücken

Klotz, H., *Zweite Moderne*,. In *Arch+* 143/ 146

Kluger, M.: *Die Fugger. Die deutschen Medici in Augsburg und im bayerischen Schwaben*. 2006/ Augsburg

Koll-Schretzenmayr, Ritterhoff & Siebel, *Wie global ist die Weltstadthypothese?*, in *in disP* 163, 4/2005

Kornhardt, D., Pütz, G., Schröder, T., *Mögliche Räume*, 2002/ Hamburg

Koolhaas, R., *Delirous New York*, 1994/ Berlin

Koolhaas, R., *S,M,L,XL*, 1995/ New York

Koolhaas, R. / Harvard, „Shopping“, in: *Mutations*, 2001/Barcelona

Krämer-Badoni, T., Kuhm, K., *Die Gesellschaft und ihr Raum*, 2003/ Opladen

Krätke, S., *Stadt, Raum, Ökonomie*, 1995/ Basel Boston Berlin, Birkhäuser

Krätke, S.: *Globalisierung und Stadtentwicklung in Europa*. In: *Geographische Zeitschrift*, 2/3: 143-158. (1997)

Krätke, S., *Medienstadt*, 2002/ Opladen

Krätke, S., *City of Talents? Berlins Regional Economy, Social-Spatial Fabric and “Worst Practise” Urban Governance*, in *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 28.3 September 2004, P. 511-529

Kramar, H., *Innovation durch Agglomeration*, Dissertation, 2005/ Wien, TU

Krebs, T., *Platzverweis. Städte im Kampf gegen Außenseiter*, 2001/ Tübingen

Kupetz, Andrej, „Architektur für Marken“, in: *Anlage 1/Architektur für Marken, Rat für Formgebung*, 2002/ Frankfurt a. M.

Läpple, D., *City and Region in the Age of Globalisation and Digitization*, 2001/II DfK

Läpple, D., *Thesen zur Renaissance der Stadt*, in: *Jahrbuch StadtRegion 2003*, Gestring N. u.a., 2004/ Opladen

Land der Ideen, Reiseführer, 2006/ Ostfildern

Landry, C., *The Creative City*, 2000/ London

Landry, C., *The Art of City Making*, 2006/ London

Lange, B., *Die Räume der Kreativszenen: Culturepreneurs und ihre Orte in Berlin*, 2007/ Bielefeld

Lanzinger, P., „WorldWideWob Das Spiel um die Zukunft einer Stadt“, 2004/ Frankfurt

Legendijk, Arnoud, *Beyond the Regional Lifeworld against the global Systemworld*, *Geografiska Annaler* 2002/ 84B, P. 77-92

Lash, S., Urry J., *Economies of Signs & Space*, 1994/ London

Lash, Scott, *Another Modernity*, 1999/ Oxford

Latour, B., *Wir sind nie modern gewesen. Versuch einer symmetrischen Anthropologie*, 1998/ Frankfurt a. M.

Latour, B., *Von der Realpolitik zur Dingpolitik*, 2005/ Berlin

Lavery K., *Privatisation by the Back Door. – Public Money & Management* Oct.-Dec.1995, S. 49-53

Le Corbusier, *Charta Von Athen*, 1984/ Wiesbaden

Le Corbusier, „Leitsätze des Städtebaus“, in: *Programme und Manifeste zur Architektur des 20. Jahrhunderts*, Braunschweig: Ullrich Conrads 1984, S. 84-89

Le Gales, P. *European Cities: Social Conflicts and Governance (European Societies)*, 2002/ Oxford

Le Gates, R./ Stout, F., *The City Reader*,2005/ New York

Lefebvre, H., *Die Revolution der Städte*, 1972/ München

Lefebvre, H., *The Production of space*, 1994/ Oxford

Lefebvre, H. *Writings on Cites*, 1996/ Oxford

Lennon, J., *Dark Tourism*, 2000/ London

Lewitzky, Uwe, Kunst für alle?, 2005/ Bielefeld

Leyendecker, H., Die Korruptionsfalle. Wie unser Land im Filz versinkt, 2003/ Reinbek

Lin, J./ Mele, C., The Urban sociology Reader, 2005/ New York

Lippard, L., On The Beaten Track, 1999/ New York

Lipietz, A.: „Post-Fordism and Democracy“ in: Amin, Ash: Post-Fordism. A Reader. 1994/ Oxford / Cambridge

Löw, Martina, Raumsoziologie, 2001/ Frankfurt Main

Löw, M., Soziologie der Stadt, 2008/ Frankfurt a. M.

Low, S., Smith, N., The Politics of Public Space 2006/ New York

Luhmann, N.: Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. 1987/ Frankfurt a.M.

Luhmann, N., Organisation und Entscheidung, 2000/ Stuttgart

Lynch, Kevin, Image of the City, 1960/ Cambridge

MVRDV, The Regionmaker RheinRuhrCity, 2003/ Ostfildern

MacCannell, D., The Tourist, 2001/ Berkeley

MacLeod, G., New Regionalism Reconsidered: Globalization and the Remaking of Political Economic Space, in International Journal of Urban and Regional Research Vol. 25.4 2001

MacLeod, Gordeon & Ward, Kevin, Spaces of Utopia and Dystopia, in Geografiska Annaler 84B/ 2002, 153-170

Madanipour, A., Marginale öffentliche Räume in europäischen Städten, in: DISP 155 4 2003

Marcuse, P. Walls of Fear and Walls of Support, In: Nan, E., Architecture of Fear, 1997/ New York

Marcuse, P., Review of the Rise of the Creative Class by Richard Florida, in: Urban Land, 62, 2003, S.40 f.

Maresch, R. und Werber, N. (Hg.): Raum Wissen Macht, Frankfurt a. M.

Martin D., McCann E. & Purcell M., Space, Scale, Governnance, and Representation: Contemporary Geographical Perspectives on Urban Politics and Policy, in Journal of urban Affairs, Vol. 25, Number 2, P. 113-121, 2003

Van Marrewijk, Marcel Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. In: Journal of business Ethics, Vol. 44 (2003), S. 95-105

Matejovski, D., Metropolen, 2000/ Frankfurt

Mauss, M., Die Gabe. Form und Funktion des Austausches in archaischen Gesellschaften. 1968/ Frankfurt a. M.

Mayntz, Bürokratische, Organisation, 1971

McLuhan, M., Understanding Media: The Extension of Man, 1964/ New York.

McLuhan M., The Global Village, 1995/ Paderborn

McKinsey Wissen 2001

Meethan, K., Tourism In Global Society, 2001/ Basingstoke

Merton, R.K., Soziologische Theorie und Soziale Struktur, 1995/ Berlin

Michel, B., Stadt und Gouvernamentalität, 2005/ Münster

Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (MSWKS), Business Improvement Districts, 2001/ Düsseldorf

Mikunda, Christian, Der verbotene Ort, 2002/ Frankfurt

Miller, D., Acknowledging Consumption, 1995/London

Miller, D., A Theory of Shopping, 1998/ New York

Mintzberg, H., u.a., Strategy Safari, 2005/ Heidelberg

Mitchell, D., The Right to the City, 2003/ New York

Mitchell, D., and Lynn A. Staehelli. "Clean and Safe? Property Redevelopment, Public Space, and Homelessness in Downtown San Diego." The Politics of Public Space. Ed. Setha Low and Neil Smith. New York: Routledge, 2006. 143-75.

Mitchell, D., "The End of Public Space? People's Park, Definitions of the Public, and Democracy." Annals of the Association of American Geographers 85.1 (1995): 108-33. JSTOR. Hekman Library, Calvin College. 12 Mar. 2006

Mitchell, W., City of Bits: Space, Place, and the Infobahn: Space, Place and Infobahn, 1995/ Massachusetts

Mitscherlich, A., Die Unwirtlichkeit unserer Städte. Anstiftung zum Unfrieden, 1965/ Frankfurt a.M.

Moebius, S./ Peter, L., Französische Soziologie der Gegenwart, 2004/ Konstanz

Möllers, C., Der vermisste Leviathan: Staatstheorie in der Bundesrepublik von, 2008/ Frankfurt a. M.

Mönninger, M., Last Exit Downtown, 1994/ Basel

Möntmann, N., Dziewior, Y., Mapping a City, 2004/ Ostfildern

Mörtenböck & Mooshammer, Visuelle Kultur, 2003/ Wien

Mollenkopf, J./ Castells, M., Dual City, 1991/ New York

Mückenberger, U., Menzl, M., Der Global Player und das Territorium, 2002/ Opladen

Müller, H.-P., Sozialstruktur der Lebensstile, 1992/ Frankfurt Main,

Müller, K., Globalisierung, 2002/ Frankfurt/Main

Murdoch, J., Post Structuralist Geography, 2006/ London

Musner, L., u.a., Cultural Turn. Zur Geschichte der Kulturwissenschaften, 2001/ Wien

Mutz, G. 1999, Das Ende der Treck-Kultur, in: Ulrich Beck (Hrsg.), Schöne neue Arbeitswelt, Frankfurt/New York, S. 190-207.

Nan, E., Architecture of Fear, 1997/ New York

Neitzke, P./ Steckeweh, C./ Wustlich, R., Centrum. Jahrbuch Architektur und Stadt 2000/2001, 2000/ Berlin

Neitzke, P./ Wustlich, R., *Centrum. Jahrbuch Architektur und Stadt 2002/2003, 2003/ Darmstadt*

Nierlin, L., *Nachhaltig arbeiten, der Beitrag von Corporate Volunteering. INFU-Diskussionbeiträge 30/06, Universität Lüneburg, 2006/ Lüneburg*

Noller, P., *Stadt Welten, 1994/ Frankfurt Main*

Noller, P., *Globalisierung Stadträume Und Lebensstile, 1999/ Opladen,*

Opaschowski, H. W., *Events Im Tourismus, 1997/ Hamburg*

Opaschowski, H. W., *Kathedralen Des 21. Jahrhunderts, 2000/ Hamburg*

Oßenbrügge, J., Heeg, S., Klagge, B., „Metropole Hamburg – Wachsende Stadt“, *Begleitgutachten im Auftrag der Senatskanzlei der Freien und Hansestadt Hamburg, 2002/ Hamburg*

Oswald, F., Schüller, N., *Neue Urbanität, 2003/ Zürich*

Oswald, P., *Schrumpfende Städte I., 2004/ Ostfildern*

Oswald, P., *Schrumpfende Städte II., 2005/ Ostfildern*

Paal, M., *Metropolen im Wettbewerb, 2005/Münster*

Paterson, Mark, *Consumption and Everyday Life, 2006/ London*

Patriotische Gesellschaft von 1765, *Denkschrift zur »Wachsenden Stadt«, Hamburgische Notizen 1.Quartal 2006*

Patteuw, Veronique, *City Branding, 2002/ Rotterdam*

Paul, J., *Social Events: Wertewandel in der Eventbranche, 2006/ Saarbrücken*

Peck, J. / Tickell, A., *Searching for a new institutional fix: after-Fordist crisis and the global-local disorder. In: Amin, A., Post-Fordism; a reader, 1994/ Cambridge*

Peck, J. & Tickell, A., *Neoliberalizing Space, 2002/ Oxford*

Peck, Jamie, *Struggling with the Creative Class, in: International Journal of Urban and Regional Research, Vol. 29.4, 12.2005 740-770*

Platt, R. H., *The Humane Metropolis: People and Nature in the 21st-Century City, 2006/ Massachusetts*

Pleon GmbH, *Sponsoring Trends 2006, 2006 / Bonn*

Polanyi, K., *The Great Transformation: Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen, 2007/ Frankfurt a.M.*

Polterauer, Judith, *Gesellschaftliche Integration durch Corporate Citizenship, Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr.24/ 2004, Berlin*

Porter, M. E., *On Competition, 1998/ Boston, Harvard Business Review*

Porter, M. E., *Competitive Advantage of Nations, 1998/ New York*

Porter, Michael E., *Clusters and the New Economics of Competition. In: Harvard Business Review, no. 6, pp. 77–91. 1998*

Porter, M. E., *Wettbewerbsvorteile, 1999/ Frankfurt a. M.*

Porter, M. E., *Unternehmen können von regionaler Vernetzung profitieren. In: Harvard Business Manager, H.3, S. 51-63*

Porter, M.E., Kramer, M.R., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. In: Harvard Business Review, Vol. 80, 2002, No. 12, S. 56-68*

Porter, M. E., Kramer, M. R., *Strategy & Society, in: Harvard Business Review, 2006, December, p. 78-92.*

Porter, M. E., Kramer, M. R., *Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Manager, 01/2007, S. 16-34.*

Prigge, R. & Schwarzer, T., *Großstädte zwischen Hierarchie, Wettbewerb und Kooperation, 2006/ Wiesbaden*

Prisching, M., *Bilder des Wohlfahrtsstaates, 1996/ Marburg*

Prognos Zukunftsatlas 2007, 2007/ Prognos AG

Puhan-Schulz, F., *Museen und Stadtimagebildung. Amsterdam - Frankfurt/Main - Prag. 2005/ Bielefeld*

Rauterberg H. in *Centrum, Jahrbuch Architektur und Stadt 2000-2001, Das Ich-Mobil, 2000/ Basel, S. 137*

Rebensdorf, A. "Just Fake It: How Nike Co-opts Critics," *NOW August 16-22, 2001: 20.*

Rectanus, M. W., *Culture Incorporated, 2002/ Minneapolis*

Reichold, O., *...erleben, wie eine Stadt entsteht. Städtebau, Architektur und Wohnen in Wolfsburg 1938-1998, 1998/ Braunschweig*

Reinborn, D.: *Städtebau im 19. und 20. Jahrhundert. Verlag Kohlhammer, 1996/Stuttgart.*

Remy, V., *Die Imagefalle, 2006/ Berlin*

Rieck, J.: „WoWirWohnen – Mit dem Schiff ins Heim“, in: *tetrapak, ready2capture, Berlin: b_books 2003, S.22*

Riewoldt, O., *Brandscaping, 2002/ Basel, Boston, Berlin*

Ritzer, G., *The McDonaldization of Society, 1996/ London*

Ritzer, G., *Rethinking Globalization: Glocalization/ Globalization and Something/ Nothing, in Sociological Theory 21:3 September 2003*

Robertson, R., *Glocalization: time-space and homogeneity, in: Featherstone M., Global Modernities, 1995/ London*

Robertson, R.: *Glokalisierung: Homogenität und Heterogenität in Raum und Zeit. In: Beck, U., Perspektiven der Weltgesellschaft, 1998/ Frankfurt am Main*

Roche, Maurice, *Mega Events & Modernity, 2000/ London*

Roland Berger Company Info 2006: *Designer of a user strategy for Elbphilharmonie*

Rötzer, Florian, *Vom Wildwerden der Städte, 2006/ Basel*

Rötzer, Florian: Telepolis. Urbanität im digitalen Zeitalter, 1995/ Mannheim

Rojek, C., Urry, J, Touring Cultures, 1997/ London

Ronneberger, K., Auf dem Weg zur neofeudalen Stadt, Vortrag rru, 1998

Ronneberger, K., Lanz, S., Jahn, W., Die Stadt als Beute, 1999/ Bonn

Roost, F., Die Disneyfizierung Der Städte, 2000/ Opladen

Roost, F., Branding Center, 2008/Wiesbaden

Rose, Nikolas, Powers of Freedom, 1999/ Cambridge

Rose, M. D., Berlin Hauptstadt von Filz und Korruption, 1998/ München

Rose, M. D., Eine ehrenwerte Gesellschaft. Bankgesellschaft Berlin, 2004, Berlin

Rose, M. D., Warten auf die Sintflut. Über Clicks-Wirtschaft, Selbstbedienung und die wuchernden Schulden der Öffentlichen Hand – unter besonderer Berücksichtigung unserer Hauptstadt, 2004/ Berlin

Rosenzweig, R. and Blackmar, E., The Park and the People: A History of Central Park, 1992/ New York

Rügemer, W., Colonia Corrupta. Globalisierung. Privatisierung und Korruption im Schatten des Kölner Klüngels, 2001/ Münster

Sachs-Hombach, Klaus, Bildwissenschaften, 2005/ Frankfurt Main

Sassen, S., The Global City, 1991/ Princeton/New Jersey

Sassen, S., Metropolen Des Weltmarktes, 1994/ Fankfurt Main

Sassen, S., Machtbeben, 2000/ München

Sassen, S. und Roost, F., „The City – Strategic Site for the Global

Scheller, B., Memoria an der Zeitenwende. Die Stiftungen Jakob Fuggers des Reichen vor und während der Reformation. 2004/Berlin

Schmid, J., Wohlfahrtsstaaten im Vergleich, 2002/ Opladen

Schmitt, C., „Gespräch über die Macht und den Zugang zum Machthaber“, Gespräch über den Neuen Raum. 1994/ Berlin

Schiebel, W./ Konrad, A./ Martinuzzi, A., CSR in der Lehre, Institut für Marketing und Innovation der Universität für Bodenkultur Wien, 2005/ Wien

Schlögel, K., Im Raume lesen wir die Zeit. Über Zivilisationsgeschichte und Geopolitik. München, Wien 2003.

Schöbel, U./ Noller, P./ Prigge, W./ Ronneberger, K., Frankfurter Beiträge VI. Stadt- Welt. Über die Globalisierung städtischer Milieus, 1994/ Frankfurt a.M.

Scholz, C., Stadtentwicklung braucht Beteiligungskultur, vhw Verbandstag 2006; BauGB-Novelle, 2006

Schroer, M., Räume, Orte, Grenzen. 2006/ Frankfurt a. M.

Schuhmann, M./ Baethge-Kinsky, V./ Kuhlmann, M./ Kurz, C./ Neumann, U., Trendreport Rationalisierung – Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie, 1993/ Göttingen

Schulz, J./ Zowislo, N. (2006): Vertrauen statt Transparenz. In: Bauer, Hans H. / Marcus M. Neumann / Anja Schüle Hgg.: Konsumentenvertrauen. Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement. München: Vahlen 2006, S. 27-38. ,2006

Schulz, J. Repräsentation, Das Unternehmen bin ich – wirtschaftlicher Absolutismus, in: Ästhetik & Kommunikation, Heft 136 38. Jahrgang, 2007

Schulze, G., Kulissen des Glücks, 1999/ Frankfurt a. M./ New York, Campus

Schulze, G., „Was wird aus der Erlebnisgesellschaft“, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B12/2000

Schulze, G., „Inszenierte Individualität. Ein modernes Theater“, in: van Dülmen, Richard (Hg.); Der Prozess der Individualisierung, 2001/ Wien

Schulze, G., Die beste aller Welten, 2003/ Frankfurt, Fischer

Schulze, G., Die Erlebnisgesellschaft, 2005/ Frankfurt, Campus

Schütz, P., Die Macht der Marken – Geschichte und Gegenwart, Dissertation, 2001/ Universität Regensburg

Schroeder, J. E., Visual Consumption, 2002/ New York

Schumpeter, J. A., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 1912/ Berlin

Schwarz, U., Zweite Reflexion. In: Arch+ 146, 04/1999, S. 54-55

Schwarz, U., Neue Deutsche Architektur - eine Reflexive Moderne, 2002/ Ostfildern

Scott, A. J. New Industrial Spaces: Flexible Production Organization and Regional Development in North America and Western Europe. 1988/ London

Scott, A. J., The Cultural Economy of Cities, 2000/ London

Selle, K., Planung und Kommunikation, Gestaltung von Kommunikationsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft, 1996/ Wiesbaden

Selle, K., Was ist los mit den öffentlichen Räumen? Analysen, Positionen, Konzepte. Werkbericht der AGB Nr. 49., 2002/ Dortmund

Selle, K., Planen. Steuern. Entwickeln. Über den Begriff öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land, 2005/ Dortmund

Selle, K., Neustart, Vom Wandel der shared mental models in der Diskussion über räumliche Planung, Steuerung und Entwicklung, in: disP 169 · 2/2007 17

Sennett, R., Verfall und Ende des öffentlichen Lebens/ D. Tyrannei der Intimität, 1986/Frankfurt

Sennett, R., Civitas. Die Großstadt und die Kultur des Unterschieds, 1991/ Frankfurt

Sennett, R., Der Flexible Mensch, 2000/ Berlin

Sennett, R., Die Kultur des neuen Kapitalismus, 2005/ Berlin
 Sennett, R., Handwerk, 2008/ Berlin
 Sewing, W., Bildregie, 2003/ Basel
 Sewing, W., Vom Schrumpfen des Politischen. In Arch+ 173, 05/2005, S. 60-61
 Shields, R., Places on the Margin, 1991/ London
 Shields, R., Lifestyle Shopping, 1992 London
 Shields, R., The individual, consumption cultures and the fate of community, in R. Williams, R. Dream Worlds, 1992/Berkeley
 Siegel, F., The future once happened here. New York, D.C., L.A. and the fate of America's big cities. 1996/ New York
 Siegel, P./Klein B., Konstruktionen urbaner Identität, 2006/ Berlin
 Siebel, W./ Wehrheim, J., Sicherheit und urbane Öffentlichkeit, in: Dt. Zeitschrift für Kommunalwissenschaften 1/2003, 11-30.
 Siebel, W., Die europäische Stadt, 2004/ Frankfurt Main
 Siemons, M., Schöne Neue Gegenwelt, 1993 Frankfurt Main
 Sievers, K., Shopping Center. Design – neue Form der Kontrolle? Diplomarbeit im Studiengang Sozialwissenschaften, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Juni2005
 Sieverts, T., Zwischenstadt, 1997/ Basel
 Sieverts, T., 2000, S.171 „Mythos der alten Stadt“ in Martein Entz Die kompakte Stadt, 2000, S. 170-176
 Simmel, G., Philosophie des Geldes, 1989/ Frankfurt Main
 Simon, T., Wem gehört der öffentliche Raum? Zum Umgang mit Armen und Randgruppen in Deutschlands Städten. 2001/ Opladen
 Smith, N./Williams, P., Gentrification of the City, 1986/ Boston
 Soeffner, Hans-Georg, Auslegung des Alltags, 1998/ Frankfurt Main
 Soja, E., Postmodern Geographies, 1989/ London
 Soja, E., Thirdspace: Journeys to Los-Angeles and other real-and- imagined places, 1996.Cambridge
 Soja, E., Postmetropolis, 2000/ Oxford
 Speaks, M., Individualization without identity, in : Patteeuw, V. City Branding, 2002/ Rotterdam S. 50
 Staeheli, L. A., and Thompson, A., "Citezenship, Community, and Struggles for Public Space." Professional Geographer 49.1 (1997): 28-38.
 Stadt Wolfsburg, Eine Stadt verändert ihr Gesicht, Broschüre, 2001/ Wolfsburg
 Stadt Wolfsburg, Stadtstrukturkonzept, Kurzfassung Oktober 2003/ Wolfsburg
 Stadt Wolfsburg ,Beteiligungsbericht 2005, Stand: 18.04.2007/ Wolfsburg
 Steinbicker, J., Zur Theorie der Informationsgesellschaft, 2001/ Opladen
 Stiftung "Lebendige Stadt", Schriftenreihe „Lebendige Stadt“ Band 1-6, Frankfurter Societäts-Druckerei GmbH, 2003-2008
 Stiftungsreport 2009, Bundesverband Deutscher Stiftungen, Verlag Deutscher Stiftungen, 2009/ Berlin
 Storper, M., The Regional World. Territorial Development in a Global Economy, 1997/ New York
 Strebel, H., Innovations und Technologiemanagement, 2003/ Wien
 Streich, B., Stadtplanung in der Wissensgesellschaft, 2005/ Wiesbaden
 Susser, Ida, The Castells Reader on Cities & Social Theory, 2002/ Oxford
 Swift, T./ Zadek, S., Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations, 2002/ Copenhagen
 Swyngedouw, E. A. 1992: The Mammon quest. 'Glocalisation', interspatial competition and the monetary order: the construction of new scales. In: M. Dunford, G. Kafkalas (Hg.): Cities and Regions in the New Europe. The Global-Local Interplay and Spatial Development Strategies. London. S. 39-67.
 Swyngedouw, E. Neither Global nor Local. "Glocalization" and the politics of scale. In: Cox, K. (1997): Spaces of Globalization: Reasserting the Power of the Local. New York, London: Guilford Press: 137-166.
 Tait, M., 'Urban Villages as self-sufficient, integrated communities: a case study in London's Docklands', Urban Design International, 8, 2003
 Tessin, W., Kraft durch Freude? Wolfsburgs Weg aus der Arbeits- in die Erlebnisgesellschaft, in Planungsrundschau Bd. 8. 2003/Berlin, S. 135-148
 Thrift, Nigel, Spatial Formations, 1996/ London
 Touraine, A., Die postindustrielle Gesellschaft, 1972/ Frankfurt M.
 Touraine, A., Critique of Modernity, 1995/ Cambridge
 Touraine, A., Das Ende der Städte?, in: Die Zeit Nr.23, 31.05.1996, S.24
 Trogisch S., Bauen in Wolfsburg, Festvortrag anlässlich des 50. Jahrestages der Gründung der Bezirksgruppe Wolfsburg-Gifhorn des Bundes Deutsche Baumeister, Architekten und Ingenieure am 17. März 2006
 Tschavgova, K. Wie aber wollen wir leben?... in DB 01/2008
 Uhlig, G., Die neuen Baugruppen, on Arch+ 176/177, Wohnen. Wer mit wem, wo, wie warum. S.100-106
 Ulrich P., Republikanischer Liberalismus und Corporate Citizenship – Von der öko-nomistischen Gemeinwohl-fiktion zur republikanisch-ethischen Selbstbindung wirtschaftlicher Akteure, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsethik Nr. 88, St. Gallen, 2000: 20
 Urry, J., Locating He In The Global Landscape, 1998/ Lancaster

Urry, J., The Global Media And Cosmopolitanism, 2000/ Lancaster
 Urry, J., Globalising The Tourist Gaze (Auszug), 2001/ Lancaster,
 Urry, J., The Tourist Gaze 2. Edition, 2002/ London
 Urry, J., Global Complexity, 2003/ Cambridge
 V2_Publishing, Transurbanism, 2002/ Rotterdam
 Van Dülmen, Richard (Hg.); Der Prozess der Individualisierung, 2001 Wien
 Van der Ploeg, M., Rethinking Urban Public Space in the Context of Democracy and Altruism, "Urban Altruism", Calvin College, Spring 2006
 Venturi, R./ Brown, S., Lernen Von Las Vegas, 1978/ Basel
 Volkman, Rainer, Erfolgsmodell "Metropole Hamburg Wachsende Stadt", 2006/Hamburg
 Volkswagen AG, Volkswagen Chronik, Heft 7, 2006/ Wolfsburg
 Volkswagen AG, Nachhaltigkeitsbericht 2005/2006, 2005/ Wolfsburg
 Volkswagen AG, EINS UND EINS GLEICH DREI, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY BEI VOLKSWAGEN WIE MAN WERT UND WERTE ZUSAMMENBRINGT, Wolfsburg 2005
 Ward Thompson, Catharine, Urban open Space in the 21st century, in Landscape and Urban Planning, 60, P. 59-72, 2002
 Ward, K., Entrepreneurial urbanism and the management of the contemporary city: the example of Business Improvement Districts, 2005/ Manchester
 Warren, R.L. , The Community in America, 1963/ Chicago
 Waters, M., Globalization, 2001/ London
 Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft Die Stadt, 2000/ Tübingen
 Wehrheim, J., Die überwachte Stadt, 2006/ Opladen
 Wehrheim, J., Shopping Malls, 2007/ Wiesbaden
 Weiske, C., Kabisch, S., Hannemann, C., Kommunikative Steuerung des Stadtumbaus, 2005/ Wiesbaden
 Wettermann T., Corporate Volunteering aus Sicht des Marketing, in Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr.26, 2004, S.25
 Wenzel, H.: Höfische Repräsentation. Symbolische Kommunikation und Literatur im Mittelalter. 2004/ Darmstadt
 Wilhelm, K., Langenbrink, G. , City-Lights, 2002/ Wien
 Windsor, D., Corporate Citizenship, Evolution and Interpretation, in Andriof, J.; McIntosh, M., Perspectives on Corporate Citizenship, Sheffield, 2003
 Wöhler, K., Erlebniswelten, 2005/ Münster
 Wolfsburg AG, AutoVision - Konzept zur Halbierung der Arbeitslosigkeit und Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, Geographisches Institut Hannover Dr. Matthias Kiese / Susanne Meyer, Vortrag 2007
 Wolfsburg AG, Eine Vision mit konkreten Perspektiven, 2003/ Wolfsburg
 Wolfsburg AG, PersonalServiceAgentur, Ihr Partner für zuverlässige Personalkonzepte, 2003/ Wolfsburg
 Wolfsburg AG, Eine Vision mit konkreten Perspektiven, 2004/ Wolfsburg
 Wolfsburg AG, Erlebniswelt, Eine Stadt in Bewegung, Broschüre, 2004/ Wolfsburg
 Wolfsburg AG, Die Zukunft von Wolfsburg bleibt fest in unserer Hand, 2005/ Wolfsburg
 Wood, G., Die Wahrnehmung städtischen Wandels in der Postmoderne, 2003/ Opladen
 Xaver Kaufmann, F., Der deutsche Wohlfahrtsstaat im internationalen Vergleich, 2003/ Frankfurt a. M.
 Zadek, S., The path to corporate responsibility, Harvard business review, 2004, 82, P. 125-132
 Zaero Polo, Alejandro, „Order out of Chaos, The Material Organisation of Advanced Kapitalism“, in: Design Profil No. 108, London 1994
 Zinganel, M., Real Crime, 2003/ Wien
 Zukin, S., Loft Living: Culture and Capital in Urban Change 1982 /Baltimore
 Zukin, S., Landscapes of Power, 1993/ Oxford
 Zukin, S., The cultures of cities. 1995/ Oxford
 Zukin, S., Urban Lifestyles: Diversity and Standardisation in Spaces of Consumption, in Urban Studies, Vol.35, Nos. 5-6, 825-839, 1998
 Zukin, S., Städte und die Ökonomie der Symbole. in: Göschel, A./ Kirchberg V., Kultur in der Stadt, 1998/ Opladen
 Zukin, S., The Cultures of Cities, 2000/ Oxford

Presseartikel aus Zeitungen und Magazinen:

Nachrichten und Artikel aus der allgemeinen Presse, die im Text lediglich mit dem Zeitschriftenkürzel (z.B. FAZ, Datum) zitiert werden. Einschlägige Fach-Beiträge aus Fachzeitschriften werden mit Autorenangaben im allgemeinen Literaturverzeichnis geführt.

Brand Eins:

Brand eins 05/04: Schwerpunkt: Rückbau. Wolfsburg klotzt, Harald Willenbrock

Brandeins 10/04: Schwerpunkt: Verantwortung

Der Spiegel:

15/2000: E. Schweitzer: „größer, höher, bunter.“

03/2006: Ein Schiff wird kommen, Susanne Beyer, Nikolaus von Festenberg und Matthias Matussek

34/2006: Der private Staat, Markus Verbeet

06/2008: Millionen für Beethoven, Frank Dohmen und Klaus-Peter Kerbusk

Spiegel-online:

28.05.2005: Münchner Allianz Arena „Die Welt schaut nach Fröttmaning“, Bettina Musall

26.10.2005: Hamburg baut Traumhaus für die Musik,

27.10.2006, Biertrinken für Bolzplätze, A. Seith

15.12.2006: VW nimmt Abschied von der AutoUni, jol

02.04.2007: Grundstein für Elbphilharmonie gelegt, hoc/ddp/dpa

28.01.2008, Grüner wird's nicht, Claudia Voigt

24.06.2008: Zauberformel für die HafenCity, Thorsten Dörting

24.06.2008, Zwang zum Spektakel, Rem Koolhaas Interview, Stephan Burgdorff und Bernhard Zand

17.09.2008, Chef des Prestigeprojekts muss gehen, tdo/ddp

Wolfsburger Allgemeine:

20.10.2005, „Gebauer packt aus“

Die Zeit:

05/ 1997: Wie die Bosch Stiftung eine internationale Führungselite ausbildet. Christoph Bertram

36/ 1999: Glaube Liebe Auspuff. Der VW-Konzern baut sich einen eigenen Stadt- und verklärt den Autokult zur Religion, Rauterberg, H.

23/ 2000: Zuflucht zu den Stiftern, Klaus-Peter Schmid

39/ 2000: Gutes tun mit Gewinn, Ute Eberle und Dorothee Stöbener

18/ 2003: Das Leben, made by VW, Christof Siemes

27/ 2004: Die Macht der grauen Eminenzen, Henrike Thmosen

18/ 2005: Die perfekte Welle, Hanno Rauterberg und Claus Spahn

39/ 2005: Die Werk-Stadt, Thomas Assheuer

48/ 2005: Und noch 'n Versuch, Jana Schlütter

04/ 2006: Umständlich und bürokratisch. Stiftungen im deutschen Recht, Marcus Rohwetter

11/ 2006: Vergesst nicht Adornos Krawatte, Jens Jessen

29/ 2006: Image durch Kultur. Christof Siemens

29/ 2006: Philantropische Republik Amerika, Thomas Kleine-Brockhoff

44/ 2006: Innenstadt zu verkaufen, Rainer Frenkel

18/ 2007: Der Laden-Hüter, Tatjana Kimmel

39/ 2008: Großmacht der Weltverbesserer, Gates-Foundation, Harro Albrecht

FAZ:

12.07.2005: Nach der Erholung ein neuer Schock, Siegfried Thielbeer

22.09.2006: Städte sollen auf ihre eigenen Stärken setzen, Christina Harriehausen

24.04.2007: Stiftungslandschaft ist zweigeteilt. Mmue

Süddeutsche Zeitung:

07.10.2005: Shopping mit Show-Effekt, Ute Bewer

20.06.2006: Geldausgeben leicht gemacht, Heiko Reuter

30.06.2006: Gates auch denn jetzt besser? Sonja Zekri

06.10.2006: Die ECE-Formel, Gert Kähler

06.10.2006: Die Diktatur der Shoppingmalls, Gert Kähler

21.12.2006: Geschenke für Spender, Kristina Läscher

Der Tagespiegel:

03.7.2008: Spendenverein Berliner Schloss: Keine Geldnot, ck/dpa

Focus-Online:

01.07.08: Eine Spendenbüchse auf Reise, dpa/pa

TAZ:

09.02.2004: Wut und Fliegen: nach Wolfsburg, nach Wolfsburg, Tim Ackermann
24.10.2005: Mysterium in der Kulturbehörde, Petra Schellen
03.04.2006: Lifestyle und Möwen, Petra Schellen
03.01.2007: Das Rathaus wird zum Profitcenter, Tarik Ahmia
03.01.2007: „Der verkaufte Staat“, Tarik Ahmia
29.03.2007: Das Konsumschloss, Karin Christmann
02.04.2007: Die Bürgerdarsteller, Diedrich Diedrichsen
13.01.2008: Erkenntnis im Museum, Klaus Irler
02.12.2008: Wie Albert Speer Köln zu neuen Ufern schicken will. Andreas Rossman

Die Welt:

13.11.1995: Konjunktur für Ladendiebe. Einzelhandel sucht nach neuen Wegen im Kampf gegen Kriminalität“. H. Gieskes
30.08.2001: Neues Leben blüht in den Städten, Hans-Jürgen Leersch
19.06.2003: Neuer Jungfernstieg kann schon bewundert werden, mk
22.04.2005: Elbphilharmonie kostet fast 200 Millionen, Gisela Schütte
28.04.2005: Elbphilharmonie: Große Zustimmung für eine große Idee, Kaja Engler
11.07.2005: "Man mußte findig sein", Interview mit Werner Otto von Carsten Erdmann und Carl Graf Hohenthal
08.09.2005: Elbphilharmonie: Bürgermeister greift in Finanzierungsdebatte ein. Eng/ist/os
14.11.2005: Die Macht städtebaulicher Symbole, gs
14.11.2005: Ein großes Stück neue Stadt wird bis 2008 fertig sein, gs
14.11.2005: Ein Projekt für alle, die Hamburg lieben, Karin von Welck
14.11.2005: Hamburg setzt sich ein Denkmal, gs
14.11.2005: "Ich möchte das Beste für meine Stadt", gs
14.11.2005: Schweizer Macher für Hamburger Traum, gs
23.11.2005: Weltenbummler und Schöpfer, Alexander Gérard ist der geistige Vater der Elbphilharmonie, eng
25.11.2005, Betonklunker – Wolfsburg hat sich ein „Science Center“ geleistet. Es hätte besser in Stadtreparatur investiert; Rainer Haubrich
26.07.2006: Merrill Lynch und ECE erwerben vier Einkaufszentren, ms / dpa
27.07.2006: Das Dorf in der Stadt, Richard Haimann
24.08.2006: Schloss der Bergherren, Dankwart Guratzsch
26.08.2006: Neue Fassade am Braunschweiger Schloss, Gisela Schütte
28.09.2006: Die Blue Goals werden abgeschaltet, dw
29.09.2006: Christlichgrüne Union zum Schutz von Schloss Oldenburg, Daniel Friedrich Sturm
26.09.2006: Einkaufszentren entscheiden Wahlen, Dankwart Guratzsch
27.10.2006: Revitalisiertes Hafenviertel gewinnt DifaPreis, dw
01.11.2006: Jungfernstieg soll künftig mehr Klasse als Masse bieten

Berliner Zeitung:

23.01.2006: Januar Kicken auf dem Dach, Karin Schmidl
30.06.2006: Kicken im Fußballhimmel, Karin Schmidl
20.09.2007: Wieder Leben im Flughafen Tempelhof Stadtekongress tagt, Tobias Miller

Welt am Sonntag:

13.10.2005: Ein Symbol bürgerlichen Engagements, Katja Engler

Hamburger Abendblatt:

12.07.2005: Heute entscheidet der Senat über die Elbphilharmonie, Joachim Mischke
19. 09.2006: Die Elbphilharmonie-Nadeln im Heuhaufen, jomi
28.10.2006: Die Schattenseiten der Shoppingcenter, Bob Geisler
04.11.2004: Elbphilharmonie: Stadt übernimmt das Ruder, jomi
05.11.2005, Von München lernen heisst kassieren lernen?

Der Standard:

31.03.2007, Herzstücke am Fließband, Ute Woltron

Heise.de:

11.01.2007, Bertelsmann-Tochter für Steuererhebung und IT-Sektor in Ostengland verantwortlich, Stefan Krenpel

Handelsblatt:

29.11.2005: Die Elbphilharmonie wird Tourismusmagnet, mmb

Manager Magazin:

33/2003: HELMUT GREVE "Kaufen, bauen, nie verkaufen", Martin Scheele

6/2004: OTTO-Sippengemälde, Sören Jensen und Steffen Klusmann

Capital.de

04.04.2007: Privatuniversitäten, Reichlich Lehrgeld, von Alexander Ross

WAZ

15.09.2006: Urbanes Leben, Wulf Mämpel

Das Wochenblatt:

6.12.2006, „Die Stadt als Reagenzglas“ vgl.

WiWo

23/2005: Das Geschäft mit dem guten Gewissen, Christian Ramthun

Financial Times Deutschland

13.03.2006: Brüssel schont Firmen bei Sozialnormen

16.11.2006: CSR-Sonderbeilage

Immobilien Zeitung:

13.3.2003, Seite 14 Nr. 6: Wolfsburg AG: Wenn Staat und Wirtschaft einer Meinung sind, tp

Der Immobilienbrief:

Nr. 128, 50. KW, 08.12.2006, Seite 3, Krieg der Shopping-Center Spezialisten - ECE lässt Brune, Buch zur Innenstadt-Zerstörung verbieten und wehrt sich, Werner Rohmert

gat.st:

15.01.2006: Schöne Aussichten I, Die Hamburger HafenCity als Bildraum und Baustelle. Von Judith Laister

22.01.2006: Schöne Aussichten II, Geld, Geschichte und Gefühle oder: Hamburg baut ein Wahrzeichen., Judith Laister

07.01.2008: ...Der Immobilienentwickler Asset one auf der Suche nach der neuen Stadt mit hoher Lebensqualität. Wo? In Graz. Karin Tschavgova

Der Stern:

24.10.2005, Hamburgs neues Wahrzeichen, Carola Große-Wilde/DPA

02.06.2005: Ufo an der Elbe, Anja Lösel

14.04.2007: Ein prächtiges Traumschiff auf riskantem Kurs, Anja Lösel

Neue Zürcher Zeitung:

25.06.2007: Wahrzeichen - oder auch Musentempel? Marcus Stähler

Websites:

<http://www.accountability21.net/>
<http://www.aktionsprogramm2015.de>
<http://www.aktive-buergerschaft.de/vab/>
http://www.alfred-herrhausen-gesellschaft.de/urban_age.html
<http://www.asset-one.at>
<http://www.autostadt.de>
<http://www.bertelsmann-stiftung.de>
<http://www.bid-1.de>
<http://www.bid-neuerwall.de>
<http://www.bmvbs.de>
<http://www.bmz.de>
<http://www.buergerstiftungen.de>
<http://www.capital.de>
<http://www.cireview.de>
<http://www.corporatecitizen.de/>
<http://www.corporatecitizen.at/>
<http://www.csreurope.org/>
<http://www.darboven.com>
<http://www.deutscher-werkbund.de/202.html>
<http://www.deutscher-werkbund.de>
<http://www.d21.de>
<http://www.d-nrw.de>
<http://www.ece.de/>
<http://www.econsense.de>
http://ec.europa.eu/employment_social/index.html
<http://www.fhh.hamburg.de/stadt/>
<http://www.gal-fraktion.de>
<http://www.gtz.de>
<http://www.hafencity.com/>
<http://www.hahn-carl.de>
<http://www.handelsbaltt.com>
<http://www.hermann-reemtsma-stiftung.de>
<http://www.ihk-nordrheinwestfalen.de>
<http://www.initiativenzeitung.org>
<http://www.jungle-world.com>
<http://www.kulturmarken.de>
<http://www.land-der-ideen.de>
<http://www.lebendiger-jungfernstieg.de/>
<http://www.lebendige-stadt.de/>
<http://www.manager-magazin.de>
<http://www.maecenata.de/>
<http://www.marthashof.de>
<http://www.meinpolitik.de>
<http://www.metro.de>
<http://www.montag-stiftungen.com>
<http://www.ms-versenken.de>
<http://www.netzwerk-zukunftsstaedte.de/index.phtml>
http://www.novartis.ch/about_novartis/de/campus_2005/index.shtml
<http://www.patriotische-gesellschaft.de/>
<http://www.ppp-bund.de>
<http://www.prognos.de>
<http://www.rbb-online.de>
<http://www.rebargroup.org>
<http://www.rege-hamburg.de/>
<http://www.reininghausgesellschaft.at>
<http://www.respect.at/>
<http://www.responsibility-research.de>
<http://www.rut-und-klaus-bahlsen-stiftung.de/projekte.htm>
<http://www.seitenwechsel.com>
<http://www.stiftung-elbphilharmonie.de>
<http://www.schader-stiftung.de/>
<http://www.schlaumaeuse.de/>

<http://www.schlosspark-braunschweig.de>
<http://www.sozialbank.de>
<http://www.spatialturn.de>
<http://www.sponsoren-fuer-hamburg.de>
<http://www.stadtinfo.de>
<http://www.sternbrauerei.at>
<http://www.stiftungsagentur.de>
<http://www.stiftungen.org>
<http://www.stiftungsagentur.de>
<http://www.systain.de/>
<http://www.timessquarenyc.org>
<http://www.transparency.de>
<http://www.uebersee-club.de>
<http://www.ukbids.org>
<http://www.unternehmen-fuer-die-region.de>
<http://www.upj.de>
<http://www.volkswagen-nachhaltigkeit.de>
<http://www.volkswagenstiftung.de/>
<http://www.wachsende-stadt.hamburg.de>
<http://www.wolfsburg-citytour.de/>
<http://www.wolkenkuckucksheim.de>
<http://www.zepplin-university.de>
<http://www.zwischennutzungsagentur.de>
<http://www.zwischennutzung.net>

Abbildungsverzeichnis:

- S. 22, <http://www.mcdonalds.at>, 2006
S. 27, Autor/ Autor, 2006
S. 33, <http://www.smart-cities.eu/>, 2007
S. 42, www.t-city.de, 2007/ Deutsche Telekom 2007
S. 80, <http://www.staff.uni-mainz.de/glasze/forschung/bid.htm>, 2008
S. 84, Autor/ Autor, 2006
S. 105, <http://www.krombacher.de>, 2008, <http://www.blend-a-med.de>, 2008
S. 106, <http://www.bitburger.de>, 2008, <http://www.dymo.com/de>, 2008
S. 128/129, Bundesverband Deutscher Stiftungen
S. 143, Autor, 2006
S. 147, Autor, 2006
S. 158, Autor/ Autor, 2006
S. 163, Autor, 2006
S. 166, Wolfsburg AG 2006
S. 171, Autor, 2006
S. 174, <http://www.tourismus-wolfsburg.de/de/Innenstadt-web.jpg>, 2007
S. 176, Wolfsburg AG 2006
S. 180, Autor, 2006
S. 182, Wolfsburg AG 2006
S. 183, Wolfsburg AG 2006
S. 189, Autor 2006/ Autor, 2008
S. 190, Autor, 2006
S. 195, <http://www.kunstverein-wolfsburg.de>
S. 200, Autor 2006
S. 203, Expo Real, Alex Schelbert, 2006
S. 209, http://www.ece.de/shared/media/downloads/1195_de.JPG
S. 211, http://www.deutscher-werkbund.de/uploads/pics/bergwerksdirektion_01.jpg
<http://www.ece.de/de/geschaeftsfelder/shopping/listedersshoppingprojekte/center/ssgs/>
S. 219, Kongressbroschüre „Stiftung lebendige Stadt“, Autor
S. 220, Autor 2006
S. 225, Photo Stiftung Lebendige Stadt, Projektdokumentation 2006
S. 228, Autor/ Autor, 2007, Judith Laister (www.gat.st 2006)
S. 229, Autor 2007
S. 231, Stiftung Lebendige Stadt
S. 246, Autor 2006
S. 248, Autor 2006
S. 251, Autor 2004, Autor 2006
S. 252, <http://www.stiftung-elbphilharmonie.de>
S. 257, <http://www.stiftung-elbphilharmonie.de>
S. 259, Autor, 2006
S. 260, <http://www.stiftung-elbphilharmonie.de>
S. 265, <http://www.stiftung-elbphilharmonie.de>
S. 266, <http://www.stiftung-elbphilharmonie.de>
S. 268, <http://www.ebay.de>, <http://www.stiftung-elbphilharmonie.de>
S. 270, <http://www.stiftung-elbphilharmonie.de>
S. 277, Autor, 2008
S. 284, <http://www.merian.de/>
S. 302, <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/1b/Fuggerei.jpg>
http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/c/cf/Fugger_viertel_ecke.jpg
S. 304, http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:FrankfurtM_Staedel.jpg
S. 308, http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Bild:EssenMargarethenh%C3%B6he_um_1910.jpg
S. 318, <http://www.eon.de>
S. 320, http://www.focus.de/kultur/kunst/berliner-stadtschloss-eine-spendenbuechse-auf-reise_aid_315142.html
S. 321, <http://www.volkswagen.de>
S. 323, Autor, 2006/ <http://www.bmw.de>
S. 335, Archis 12/2003
S. 338, Autor 2006
S. 343, <http://www.wikipedia.org>
S. 344, http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=umpress_thm#page=254
(Photo by R. H. Platt.)

S. 345, <http://www.nyc.gov/html/dcp/html/priv/priv.shtml>
S. 346, <http://www.rebargroup.org/projects/commonspace/index.html>, 20.03.2008
S. 349,
http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/staedtebauprojekte/leipziger_platz/de/realisierung/oeff_raeume/so_ny_plaza/index.shtml
S. 351, <http://www.metro.de>
S. 378, Autor 2008
S. 381, Asset One
S. 382, <http://www.gat.st>

Ich danke allen, die mich während der letzten Jahre bei dieser Arbeit unterstützt haben - für Beratung, offenes Ohr, Geduld, Kritik, Ermutigung,...

Vielen Dank!

Kontakt:

Dipl.-Ing. Hans-Hermann Albers

Fürstenberger Str. 2

D 10435 Berlin

Tel.: 0049 172 53 23 78 7

E-mail: albers@stadtdregie.de

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am

.....
(Unterschrift)

