KUK-Fallstudie IV:

Die BENEO-Lifestyle-Kampagne*

Verfasser:

Carsten Baumgarth

Hendrik Brunsen

Berlin, Mai 2014

*: Wir danken Jens Böhm (Beneo GmbH), Sebastian Frank (wob AG), Derek Gores, Carola Hecker (wob AG), Claudia Meißner (Beneo GmbH) und Gudmund Semb (wob AG) für die Unterstützung bei der Erstellung dieser Fallstudie.

IFAF BERLIN
Institut für angewandte Forschung Berlin

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

htw.
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
University of Applied Sciences

Forschungsprojekt: Arts push Business – Kunst-Unternehmens-Kooperation als Motor für Wirtschaft und Kunst (KUK)

Der Titel des auf zwei Jahre angelegten Forschungsprojektes Arts push Business verdeutlicht bereits den Schwerpunkt und die Ausrichtung des Forschungsthemas.

Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen die Herausarbeitung und die Überprüfung des Potentials von Kunst für Unternehmen. Welche künstlerischen Techniken, Arbeits- und Denkweisen sowie künstlerischen Produkte können Unternehmen in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Organisations- und Personalentwicklung, Unternehmenskommunikation, Markenführung und Marketing effektiv einsetzen. Die zentrale These lautet, dass die Integration von Kunst einen enormen Nutzen für Unternehmen sowohl nach Innen (interner Nutzen) und nach Außen (externer Nutzen) bereithält. Wenn diese Grundthese stimmt, bedeutet dies zugleich auch, dass für Künstler neben dem klassischen Kunstmarkt ein weiterer interessanter Absatzmarkt existiert, der dazu beitragen kann, die wirtschaftliche Existenz des Künstlers abzusichern.

Berlin gilt als eine der wichtigsten europäischen Städte für Kunst (z. B. berlin biennale, Berlin ArtWeek, Preview Berlin). Gleichzeitig stellt Kunst ein wichtiges Feld der Kreativwirtschaft dar und ist Bestandteil eines der vier Cluster der gemeinsamen Innovationsstrategie der Länder Berlin und Brandenburg. Aus diesem Grund bildet die Analyse von Berliner Künstlern und Unternehmen einen idealen regionalen Forschungsraum.

Ausgangspunkt des Forschungsprojektes ist die Feststellung des Status Quo. Neben einer systematischen Aufbereitung der Literatur werden Unternehmen, Künstler und Intermediäre zur Forschungsthematik befragt, um die Relevanz der Kunstintegration, deren bisherige Nutzung der verschiedenen Spielarten sowie deren Erfolgsfaktoren und Barrieren zu ermitteln. Aufbauend darauf werden Fallstudien von Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUKs) im Sinne eines qualitativen Forschungsansatzes durchgeführt, um Prozesse und Erfolgsfaktoren solcher Kooperationen im Detail zu analysieren. Dieser qualitative Schritt fokussiert auf die Untersuchung der Trias der Akteure: auf die Unternehmen als Nutzer, auf die Mittler als Intermediäre (Agenturen, Art Consultants, Kreativpädagogen, Unternehmenstheater, Musiker etc.) und die Künstler als Anbieter künstlerischer Leistungen.

Durch die Erhebung und Evaluation gelungener wie nicht-gelungener Konzepte und Fallbeispiele von KUKs sollen die Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung der Integration von Kunst in Unternehmen und die Auswirkungen auf den Absatzmarkt für die Künstler ermittelt werden.

Um das Forschungsvorhaben auch als Triebfeder für die (regionale) Wirtschaft auszurichten, sollen die Erkenntnisse in den Aufbau einer KUK-Plattform münden. Diese KUK-Plattform soll in Verbindung mit anderen Vermittlungsansätzen dazu beitragen, Künstler, Unternehmen und Intermediäre für KUKs zu sensibilisieren und konkrete KUKS zu initiieren.

Da das Forschungsprojekt insgesamt ein pragmatisches Forschungsziel verfolgt, werden die Ergebnisse aus der quantitativen Studie, Fallstudienforschung, Experteninterviews und Plattformgestaltung abschließend in zwei Leitfäden, je einer für Künstler und einer für Unternehmen, praxisorientiert aufbereitet. Abgeschlossen wird das Projekt Anfang 2015 mit einer Buchpublikation und einer Konferenz.

Autoren

Prof. Dr. Carsten Baumgarth, 1968 geboren in Darmstadt, hat studiert, promoviert und habilitiert an der Universität Siegen. Er hat u. a. an Hochschulen in Paderborn, Wien, St. Gallen, Hamburg, Köln, Stockholm, Shanghai, Würzburg, Luzern und Frankfurt gelehrt. Vor seinem Ruf an die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin war er drei Jahre als Associate-Professor an der Marmara Universität in Istanbul tätig. Er hat bislang über 250 Buch- und Zeitschriftenbeiträge mit Schwerpunkt Markenpolitik, B-to-B-Marketing und Empirische Forschung publiziert. U. a. sind seine Forschungen in den Zeitschriften *Journal of Business Research*, *Industrial Marketing Management*, *European Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Communications*, *Journal of Business Market Management*, *Journal of Product and Brand Management*, *International Journal of Arts Management*, *Marketing ZFP*, *Marketing Review St. Gallen* und *Medienwirtschaft* erschienen. Er ist ferner Gründer und Vorsitzender eines Markenberatungsunternehmens.

Kontakt: cb@cbaumgarth.net, Homepage: www.cbaumgarth.net

Hendrik Brunsen ist 1985 bei Osnabrück geboren. Nach seinem Zivildienst in Osnabrück hat er an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg seinen Bachelor of Arts in Sozialwissenschaften gemacht. Im Anschluss ist er für ein Masterstudium der Sozialwissenschaften an die Humboldt-Universität zu Berlin gewechselt und hat dieses im Sommer 2013 mit Prädikatsnote abgeschlossen. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen Sozialer Wandel, Arbeitssoziologie und die Kultur- und Kreativwirtschaft. Von Mai 2013 bis Anfang 2014 arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter in dem Forschungsprojekt ‚Arts push Business – Kunst-Unternehmens-Kooperationen als Motor für Wirtschaft und Kunst‘ an der Hochschule für Wirtschaft und Recht.

Kontakt: hendrikbrunsen@web.de

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Die BENEO-Lifestyle-Kampagne als KUK 1

2. Bezugsrahmen und Methode 2

2.1 KUK als Prozess 2

2.2 Fallstudienforschung 4

3. Akteure und Kurzbeschreibung der BENEO-Lifestyle-Kampagne 6

3.1 Beteiligte Akteure 6

3.2 Matching today's expectations 8

4. KUK-Prozess der BENEO-Lifestyle-Kampagne 12

4.1 WOB als Impulsgeber und Partnerselektion 12

4.2 Harte und weiche Faktoren in der Konfigurations- und Realisierungsphase 14

4.3 Reflexion der Zusammenarbeit 18

5. Fazit: Prozessmerkmale und Nutzen der KUK 21

Literaturverzeichnis 23

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: KUK als idealtypischer Prozess 3
Abbildung 2: Ausschnitt des Portfolios von Derek GORES 8
Abbildung 3: Key Visual I 10
Abbildung 4: Akteure 11
Abbildung 5: Impuls und Partnerselektion 14
Abbildung 6: Key Visual II 16
Abbildung 7: Auswahl klassischer Kommunikationsinstrumente 17
Abbildung 8: Messekommunikation (Konzept und Realisierung) 18

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Datenquellen der Fallstudie 5
Tabelle 2: Nutzen der KUK 22

1. Einleitung: Die BENEO-Lifestyle-Kampagne als KUK

Mitte des Jahres 2013 hat der hat der Zutatenlieferant (B-to-B-Geschäft) für die Lebensmittelindustrie BENEO eine neue Markenkampagne gelauncht, welche sich stark von Markenauftritten anderer Unternehmen im B-to-B-Umfeld unterscheidet. In Zusammenarbeit mit der Kommunikationsagentur WOB wurde eine Emotionalisierung der Marke geschaffen, welche einmalig für die ansonsten eher rational geprägte B-to-B-Landschaft ist. Einen wesentliche Rolle bei der Umsetzung des im Vorfeld entwickelten Markenkonzeptes von BENEO hat dabei der amerikanische Künstler Derek GORES gespielt, dessen Collagentechnik für die Visualisierung der Ideen und Konzepte von BENEO und WOB eingesetzt wurde. Die neue Markenstrategie zielt auf eine tiefe und emotionale Vermittlung des Markenversprechens mitsamt der Ermöglichung eines gesunden Lebensstils ab. Im Weiteren wird zur Bezeichnung dieser Kampagne daher der Begriff der BENEO-Lifestyle-Kampagne verwendet.

Die Zusammenarbeit zwischen BENEO, WOB und GORES steht exemplarisch für eine extern ausgerichtete Kunst-Unternehmens-Kooperation (KUK), welche in den zurückliegenden Jahren insgesamt zunehmend an Relevanz und Aufmerksamkeit gewinnen und in dem Forschungsprojekt „Arts push Business“ an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR) und der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW) erforscht werden. Im Mittelpunkt des Forschungsprojektes steht die Erforschung der Form, des Prozesses sowie des Potentials von KUKs für Unternehmen und Künstler. In dieser Fallstudie wird insbesondere der Prozess einer Kunst-Unternehmens-Kooperation mit ‚Außenwirkung‘ näher betrachtet. Konzeptionell ist dabei ein eigens im Rahmen des Forschungsprojektes entwickeltes Phasenmodell leitend. Die vorliegende Fallstudie ist in ihrer Anlage qualitativ und hat einen explorativen Charakter, sodass dem Prozess der KUK mit einer notwendigen Offenheit bezüglich theoretischer Kategorien gegenübergetreten wird. Das Datenmaterial setzt sich unter anderem aus Internetrecherchen, zwei Experteninterviews mit Beteiligten bei BENEO und WOB, einer schriftlichen Befragung des Künstlers GORES sowie weiteren von den Partnern bereitgestellten Dokumenten zusammen.

In Kapitel zwei werden zunächst die theoretischen und methodischen Grundlagen zu KUK und zur Fallstudienforschung gelegt. Daran anschließend werden im dritten Kapitel die beteiligten Akteure sowie die BENEO-Lifestyle-Kampagne insgesamt knapp skizziert. Im vierten Kapitel wird der Prozess der KUK dann anhand der Analyseergebnisse beschrieben und abschließend im Fazit resümiert sowie Nutzenkategorien abgeleitet.

2. Bezugsrahmen und Methode

Die BENEO-Lifestyle-Kampagne kann als ein Fallbeispiel von Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK) verstanden werden. Im Folgenden werden Kunst-Unternehmens-Kooperation theoretisch beschrieben und die konzeptionellen Bausteine für eine prozesshafte Betrachtung dargestellt. Im Anschluss werden die methodischen Grundzüge der Fallstudienforschung vorgestellt und die Erhebungs- und Auswertungsmethoden sowie das Datenmaterial der vorliegenden Fallstudie dargestellt.

2.1. KUK als Prozess

Um eine KUK als Prozess zu betrachten wird auf eigene theoretische Vorarbeiten rekurriert (Baumgarth/Sandberg/Brunsen/Schirm 2014) Zentrale Elemente einer KU-Kooperation im hier verstandenen Sinne sind die Autonomie der Partner, die Form der Erklärung und Freiwilligkeit der Zusammenarbeit, die Anzahl und Art der Partner, die Koordination des Verhaltens und die Zielsetzung und die Reziprozität. Eine Kunst-Unternehmens-Kooperation wird definiert als eine fixierte, freiwillige Zusammenarbeit zwischen einem Künstler oder Künstlergruppen und einem Unternehmen, die ihre künstlerische und/oder wirtschaftliche Autonomie partiell zu Gunsten eines koordinierten, der Norm von Reziprozität verpflichteten Handelns aufgeben, um angestrebte gemeinsame oder komplementäre Ziele im Vergleich zum individuellen Vorgehen besser erreichen zu können. Sie beinhaltet den Austausch von Ressourcen zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung. Die Akteure einer Kunst-Unternehmens-Kooperationen sind mindestens ein Künstler beziehungsweise eine Künstlergruppe sowie ein Unternehmen. Bei Künstlern oder Künstlergruppen handelt es sich um Individuen oder kleine Zusammenschlüsse von Individuen, deren Tätigkeit der bildenden Kunst, der darstellenden Kunst oder der Musik zuzurechnen sind. Konstituierende Merkmale der Künstler sind ihre Autonomie, ihre Kreativität und ihre intrinsische Motivation. Ein Unternehmen wird als eine Wirtschaftseinheit in einem vorwiegend marktwirtschaftlichen System begriffen, welche einen Fremdbedarf deckt und sich durch das Autonomieprinzip, das erwerbswirtschaftliche Prinzip und das Prinzip des Privateigentums auszeichnet.

Im Weiteren wird insbesondere der Prozess einer KUK betrachtet und konzeptionell für die Beschreibung der BENEO-Lifestyle-Kampagne als analytisches Raster verwendet. Eine Kunst-Unternehmens-Kooperationen wird in prozessualer Dimension in fünf Phasen unterteilt, wie in Abbildung 1 idealtypisch dargestellt.

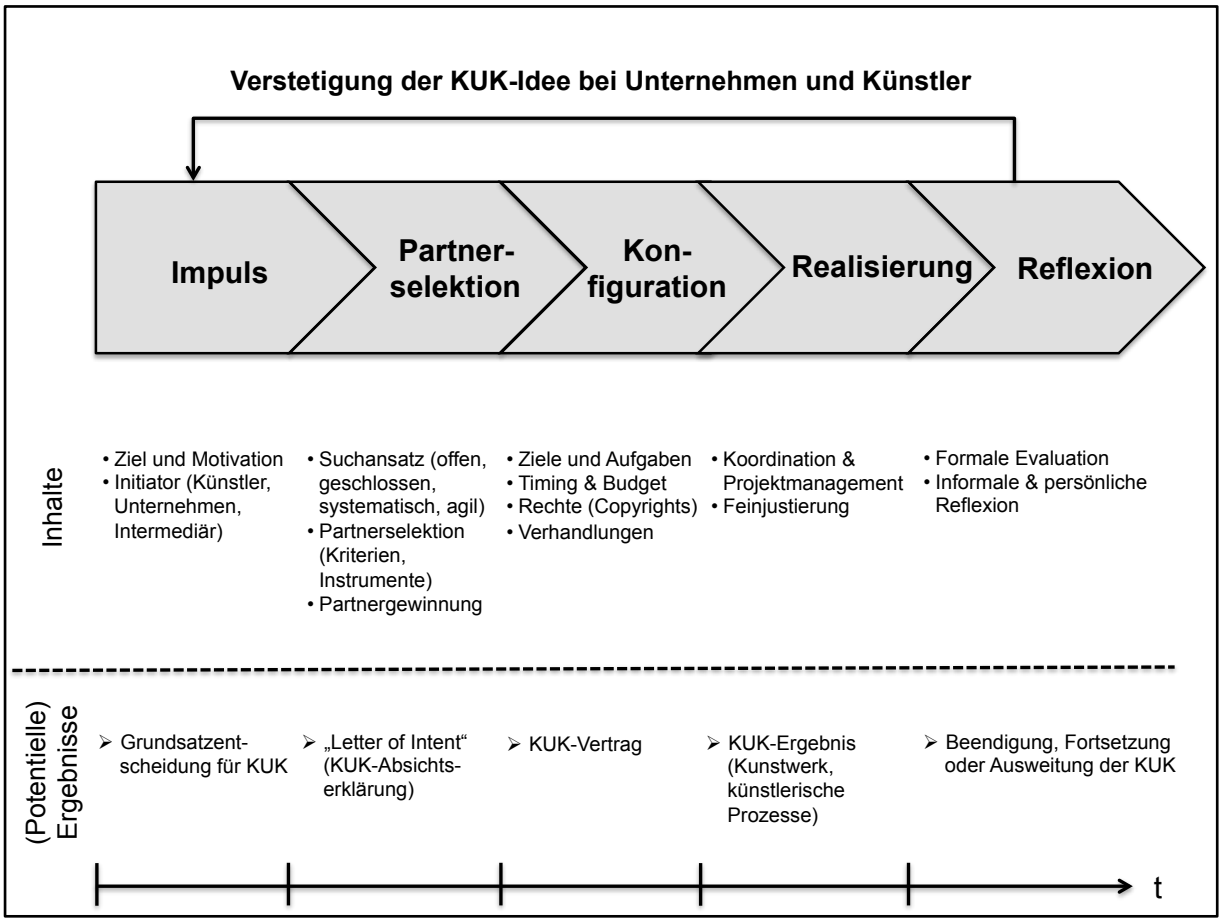

Abbildung 1: KUK als idealtypischer Prozess
Quelle: Baumgarth/Sandberg/Brunsen/Schirm (2014).

Einer jeweiligen Phase sind Inhalte sowie potentielle Ereignisse als zentrale Merkmale zugeordnet. Während in der Phase des Impulses wesentlicher Bestandteil die grundlegende Idee zu einer KUK ist, geht es bei der Partnerselektion einerseits um die Auswahlmethoden und andererseits um die Auswahl der spezifischen Unternehmen beziehungsweise der Künstler. In der Phase der Konfiguration werden die Rahmenbedingungen für die KUK formuliert. Diese können sowohl formell, als auch informell sein. Daran schließt die Phase der Realisierung an mitsamt allen arbeitsrelevanten Inhalten wie beispielsweise der Arbeitsorganisation, der Arbeitsabstimmung, der Justierung, der Kommunikation oder der Produktionsabläufe. Der Prozess einer KUK ist kein ausschließlich linearer, sondern kann zirkulär werden. Diese Zirkularität drückt sich in einer Verstetigung der KUK-Idee bei dem Unternehmen sowie dem Künstler aus. Zentral ist dabei die Phase der Reflexion. Wenn eine KUK als erfolgreich evaluiert und reflektiert wird, kann es zu einer Neuauflage der vorherigen KUK oder zu einer neuen Kooperationsform kommen, an der mindestens einer der beteiligten Akteure mitwirkt.

2.2. Fallstudienforschung

Leitend für den Forschungsprozess und insbesondere die methodische Anlage ist der Fallstudienansatz nach Yin (2009). Eine Fallstudie wird dabei nicht als separate Erhebungs- oder Auswertungsmethode begriffen, sondern als Mastertechnik (Baumgarth/Eisend/Evanschitzky 2009), welche unterschiedliche Hilfstechniken der Erhebung und Auswertung miteinander kombiniert (Schögel/Tomczak 2009). Der Fallstudienansatz bietet sich in der Weise an, dass sich dem Gegenstand deskriptiv und explorativ genähert wird. Die vorliegenden Fallstudie, welche sowohl Aspekte der Deskription als auch Exploration beinhaltet, ist Teil einer umfassenderen Fallforschung zur Spezifizierung von KUK. Das Phänomen KUK kann zwar wie in Kapitel 2.1. in seinen Grundzügen definiert werden, wie sich KUK hinsichtlich ihrer spezifischen Ausformung und Prozesshaftigkeit präsentieren, ist aber nicht hinreichend erforscht. Forschungsstrategisch dient die Fallstudie daher auch als Methode der Theoriegenerierung. Über den Einzelfall empirischer Phänomene in ihrem spezifischen sozialen Kontext, in diesem Fall der BENEO-Lifestyle-Kampagne, können Aussagen formuliert werden, welche einen höheren theoretischen Abstraktionsgrad aufweisen und damit helfen, das Phänomen KUK zu verstehen und zu erklären. Nach Yin sei eine Fallstudie „an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident" (Yin 2009, S. 18).

Im vorliegenden Beitrag ist der Fallstudienansatz eingebettet in einen qualitativen Forschungsprozess. Dieses bietet sich hinsichtlich des explorativen Vorgehens an. Die Theoriegenerierung verläuft dabei nicht linear, sondern in einem zirkulären Prozess aus Datenerhebung und Theoriegenerierung (Schögel/Tomczak 2009), welches ähnlich dem Prinzip des „theoretical samplings" (Glaser/Strass 1998) ein Wechselspiel aus Erhebung und Analyse empirischer Daten vorsieht. Die Datenerhebung ist eng an den Untersuchungsgegenstand gebunden. Es wurde eine umfassende Online-Recherche durchgeführt und Informationen, Dokumente und Artefakte zu den beteiligten Akteure sowie der Kooperation gesammelt. Zudem wurden zwei leitfadengestützte Expertengespräche (allg. Gläser/Laudel 2004; Meuser/Nagel 1991) mit jeweils zwei Verantwortlichen bei BENEO und WOB geführt, protokolliert, auf Tonband aufgenommen und transkribiert. Der Künstler Derek GORES hat einen Fragebogen mit zehn offenen Fragen per E-Mail beantwortet. Von WOB wurde ein Marketing-Paper zu der BENEO-Lifestyle-Kampagne als Unternehmensdokument zur Verfügung gestellt, welches seitens WOB für eine Awardeinreichung genutzt werden soll. Tabelle 1 fasst die wichtigsten Datenmaterialen zusammen.

Quellenart	Quellen
Internet	• http://www.suedzucker.de/de/Homepage/ • http://www.beneo.com/Homepage/ • http://www.wob.ag/ • http://derekgores.com/ • http://www.pressebox.de/inaktiv/wob-ag/wob-konzipiert-B2B-Lifestyle-Kampagne-fuer-BENEO/boxid/612178 • http://www.brandigg.de/brand/BENEO
Leitfadeninterviews (Protokollierung und Transkription)	• Telefoninterview mit zwei verantwortlichen Mitarbeitern von WOB (Carola Hecker, Sebastian Frank am 10.10.2013, I1) • Telefoninterview mit zwei verantwortlichen Mitarbeitern von BENEO (Claudia Meißner, Jens Böhm, 28.10.2013, I2) • E-Mail-Interview mit Derek GORES (I3)
Artefakte	• Imagebroschüre
Sekundärmaterial	• Bewerbungspräsentation BENEO von WOB für Marketingpreis der Metropolregion Rhein-Neckar

Tabelle 1: Datenquellen der Fallstudie

Ausgewertet wurde in erster Linie nach einem inhaltsanalytischen Vorgehen (Mayring 2002; Baumgarth/Koch 2009). Als theoriegenerierte, leitende Kategorien dienten dabei die in Kapitel 2.1. vorgestellten Merkmale für KUK sowie die Phasen im idealtypisch konstruierten Prozessverlauf von KUK. Die Erkenntnisse wurden stets mit den formulierten Kategorien abgeglichen, forschungsleitende Annahmen neu formuliert und der Erkenntnisprozess damit erstens eng an das empirische Material angebunden und zweitens in einem Wechselspiel aus Theorie und Empirie gestaltet. Zudem wurden Techniken zur Erhöhung der theoretischen Sensibilität verwendet, wie beispielsweise ein ständiges Fragestellen oder minimale und maximale Kontrastierungen innerhalb sowie zwischen den einzelnen Expertengesprächen bzw. Antworten (Glaser/Strauss 1998; Strauss/Corbin 1996). Die Kontrastierungen sind dabei methodisch ähnlich zu dem Pattern-Matching nach Yin (2009).

Zur kommunikativen Validierung wurde eine erste Version dieser Fallstudie den Mitarbeitern von WOB und BENEO zur Durchsicht, Kommentierung und Freigabe zur Verfügung gestellt.

3. Akteure und Kurzbeschreibung der BENEO-Lifestyle-Kampagne

In diesem Kapitel werden die drei beteiligten Akteure der Kooperation sowie die BENEO-Lifestyle-Kampagne kurz vorgestellt. Im Falle von BENEO und WOB wird auch auf die bisherigen Erfahrungen dieser Akteure mit der Einbindung von Künstlern eingegangen. Im Falle von Derek GORES wird ein kurzer Hinweis zu seinen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen gegeben. Die BENEO-Lifestyle-Kampagne wird hinsichtlich ihrer Ausgangslage, einer knappen Übersicht über das Gefüge der Zusammenarbeit sowie über die Bandbreite und den aktuellen Stand der Zusammenarbeit vorgestellt.

3.1. Beteiligte Akteure

a. BENEO

BENEO gehört zu dem Segment Spezialitäten des international operierenden Mannheimer Unternehmens ‚Südzucker'. Es handelt sich bei BENEO um eine Dachmarke, welche 2007 als Zusammenschluss von ‚Orafti', ‚Palatinit' und ‚Remy' gegründet wurde. Unter der Dachmarke BENEO produzieren und verarbeiten nun die rechtlichen Einheiten BENEO-Orafti, BENEO-Palatinit und BENEO-Remy insbesondere Inhaltsstoffe zur technologischen und ernährungsphysiologischen Aufwertung von Lebensmitteln und Tiernahrung. BENEO wirtschaftet im B-to-B-Umfeld und ist in über 75 Ländern weltweit aktiv. Es gehört zu den weltweit führenden Unternehmen in diesem Bereich. Die Warenproduktion richtet sich hauptsächlich an das Marktsegment Lebensmittel und darüber hinaus an Pharmazie, Non-Food-Anwendungen und Tiernahrung. Neben der Produktion von Zutaten bietet BENEO auch Dienstleistungen und Beratung an. Diese richten sich vor allem auf die Unterstützung der Kunden bei der Entwicklung gesunder, wohlschmeckender und funktioneller Nahrungsmittel. Besonderes Augenmerk liegt hierbei auf Anwendungen im Lebensmittelbereich wie Babynahrung, Backwaren und Cerealien, Getränke, Süßwaren und Milchprodukte. Mit dem BENEO-Institut konzentriert sich das Unternehmen per Beratung auf Themen der Lebensmittelindustrie von aktueller ernährungsphysiologischer Bedeutung. Dazu gehört beispielsweise die Gewichtskontrolle, die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit oder die Darm- sowie Zahngesundheit. Die Marke BENEO präsentiert sich als nachhaltige Marke, die auf innovative Technologien und einen behutsamen Ressourcenumgang Wert legt. „Hence we can meet the needs of today while keeping in mind tomorrow's generations" (Beneo 2013). BENEO hat fünf Produktionsstandorte in Deutschland, Chile, Belgien und Italien und insgesamt rund 900 Mitarbeitern (Südzucker 2013; Beneo 2013). In seiner bisherigen Unternehmensgeschichte hat BENEO abgesehen von der klassischen Werbefotografie noch keine Erfahrungen mit der

Einbindung von Künstlern gemacht. Dies liegt auch daran, dass das B-to-B-Umfeld durch rationale Strukturen und Erscheinungsbilder der Unternehmen geprägt ist.

b. WOB

WOB ist eine Agentur für Kommunikation im B-to-B Bereich. Ansässig ist die Agentur in Viernheim und wurde 1973 gegründet (wob 2013a). WOB beschreibt sich selbst als Deutschlands B-to-B-Experten. Spezialisiert ist die Agentur insbesondere auf Markenführung und markenorientierte Vertriebsunterstützung. Die WOB AG beschäftigt über 100 Mitarbeiter und ist an vier Standorten, nämlich Viernheim, München, Stuttgart und London, tätig. Abgedeckt werden die Bereiche Branding, klassische Werbung, Dialog, Digital & Social Media, Content, PR, Media und Events (wob 2013a). Die Agentur WOB ist mit der Welt der Kunst in zweierlei Hinsicht verbunden. Zum einen hat WOB bereits in einer früheren Kampagne mit Künstlern zusammengearbeitet. Dies gestaltete sich in der Weise, dass nach einem eigens kreierten Grundkonzept Illustratoren eingebunden wurden, die frei und künstlerisch die Idee umgesetzt haben. Zum anderen haben ein Großteil der bei WOB beschäftigten Art Direktoren auch ein künstlerisches Selbstverständnis. Die Kunst ist somit in der Arbeitspraxis bei WOB zumindest wenn es um Gestaltung und Design geht stets eingebunden.

c. Derek GORES

Derek GORES ist ein 1971 geborener US-amerikanischer Künstler. Er ist prämierter Absolvent der Rhode Island School of Design in Melbourne, Florida. Gores gehört zu den bedeutendsten Künstlern des „New Contemporary Movement“ (wob 2013b; Derek Gores 2013). Gegenstand seiner Arbeiten ist insbesondere die Anfertigung von Collagen. Der Künstler GORES recycelt Magazine, Daten oder analoge und digitale Materialien für seine Kreationen. Abbildung 2 zeigt eine kleine Auswahl aus dem Portfolio der Collagen-Werke von Derek GORES.

Abbildung 2: Ausschnitt des Portfolios von Derek GORES
Quelle: Derek Gores (2013).

Er hat bereits in diversen namenhaften Galerien seine Kunst ausgestellt und unter anderem mit ESPN, Lenny Kravitz, Sony, Adidas, Madonna, Harley Davidson u.v.m. diverse namenhafte Kunden (Derek Gores 2013). Bereits nach dem Abschluss des Studiums hat sich GORES in der Wirtschaftswelt vernetzt und für unterschiedliche Unternehmen künstlerische Werbegrafiken erstellt. Durch die Zusammenarbeit auch mit den genannten Kunden hat Derek GORES Erfahrungen in der Auftragsarbeit und damit in der Erstellung von Kunstwerken in einem wirtschaftlichen Kontext.

3.2. Matching today's expectations

Die BENEO-Lifestyle-Kampagne ist das Ergebnis der markenstrategischen Überlegung von BENEO, dass die Zusammenlegung der drei einzelnen Marken, nämlich BENEO-Orafti, BENEO-Palatinit und BENEO-Remy, unter einem Dach mit einem neuen Markenauftritt verbunden werden muss. Neben dem 2007 für BENEO entstandenen einheitlichen Claim „connecting nutrition and health" sollte die Marke auch in der Tiefe eine klare Botschaft kommunizieren. Das Grundproblem lag nach der Beschreibung der Befragten nämlich darin, dass die Kunden nicht eindeutig verstanden haben, was die Marke BENEO im Speziellen

ausmacht. Demnach war ein zentrales Anliegen, die Marke klarer in einer Form zu kommunizieren, dass die einzelnen Bestandteile von BENEO beziehungsweise die unterschiedlichen Produkte hinsichtlich ihrer Botschaften und Nutzen für den Kunden ersichtlich und greifbar werden. Eine wichtige Anforderung an dieses Vorhaben war dabei eine Reduktion in der Kommunikation bei gleichzeitigem Anspruch, die Breite der Produktpalette beziehungsweise ihrer Botschaften nicht aus dem Blick zu verlieren. Eine wichtige Zielkategorie der angedachten Markenstrategie war insbesondere eine Differenzierung zu anderen Marken im B-to-B-Umfeld und eine Emotionalisierung der Marke. In Kombination mit der Kampagnen-Aussage "Matching today's expectations. Smart ingredients for healthy lifestyles." wird dieser Anspruch auf kreativer Ebene durch die Collagen übersetzt: Aus dem perfekten Zusammenspiel der vielfältigen Produkte, Expertise und Leistungen von BENEO (repräsentiert durch die einzelnen BENEO-Grafiken, -Bilder und -Texte) entstehen zufriedene Endkunden als emotionale und aufmerksamkeitsstarke Kampagnen-Motive. Die ‚Lifestyle-Kampagne' zielt auf einen modernen Lebensstil ab und positioniert BENEO als Zutaten-Lieferanten, der den vielfältigen Ernährungsbedürfnissen der heutigen Zeit auf unterschiedliche Art gerecht wird. (wob 2013c, S. 5).

Die ersten konzeptionellen Überlegungen für die Definition der ‚Brand Identity' erfolgten im Herbst 2012. Dem Kreativkonzept ging eine strategische Überlegung seitens WOB voran: BENEO sollte als innovativer Zulieferer positioniert werden, der die heutigen Erwartungen der Endverbraucher durch sein Portfolio an funktionellen Zutaten in jeder Hinsicht erfüllt – und so zum unverzichtbaren Partner der Lebensmittelhersteller wird.

Nach dieser ersten Grundlegung für das neue Erscheinungsbild begann die Agentur WOB mit dem Konzept einer Visualisierung der formulierten Markenbestandteile. Die zentrale Anforderung für WOB war dabei, die Emotionalisierung der Marke in dem bislang eher rational strukturierten B-to-B-Bereich zu schaffen. Zu dieser Aufgabe wurde der Künstler Derek GORES in die Kampagne eingebunden, der mit seiner Collagentechnik einen wesentlichen Beitrag für die Visualisierung leistete. Nach der Beschreibung der Befragten von WOB schaffen es die Collagen von GORES, die Markenbotschaft zu vermitteln und gleichzeitig die Tiefe der einzelnen BENEO-Bestandteile trotz Reduktion in der Kommunikation nicht aus dem Blick zu verlieren. So beschreibt ein Mitarbeiter des Kreativteams bei WOB, mit den Werken von GORES sei es möglich, „einen sehr interessanten, emotionalen und auch differenzierenden Weg, um das Markenversprechen zu übersetzen" (I1, S. 4), zu gehen. Die Arbeiten von GORES sorgen ferner für eine authentische Vermittlung eines modernen Lebensstils.

Öffentlichkeitswirksam ist die BENEO-Lifestyle-Kampagne im Juni 2013 mit einem Messestand in Chicago/USA gestartet. Gleichzeitig dazu wurden eine Print- und Onlinekampagne gelauncht, unter anderem mit einem neuen Webseiten-Layout, Bannern und Pressemitteilungen in nationalen und internationalen Magazinen und Broschüren, ein neu gestalteter YouTube-Channel sowie Imagebroschüren. Abbildung 3 zeigt exemplarisch ein von Derek GORES gestaltetes Key Visual für die BENEO-Lifestyle-Kampagne. Dieses Motiv fungiert unter anderem als Banner der Webseite von BENEO sowie als Cover für die Imagebroschüre.

Abbildung 3: Key Visual I
Quelle: wob (2013b).

Die BENEO-Lifestyle-Kampagne befindet sich derzeit in der Implementierungsphase. Das heißt, die Zusammenarbeit zwischen BENEO, WOB und Derek GORES läuft aktuell noch immer und wird an bestimmten Punkten und in bestimmten Bereichen noch ausgeweitet. U. a. erfolgte im Herbst 2013 ein Messeauftritt in Deutschland (FIE - Food Ingredients Europe, Frankfurt)

WOB erfüllt in dieser KUK neben den Funktionen als Markenberatung und Kommunikationsagentur auch die Funktion des Intermediärs zwischen Künstler (GORES) und dem Auftraggeber (BENEO). Abbildung 4 veranschaulicht die Beziehung der Akteure.

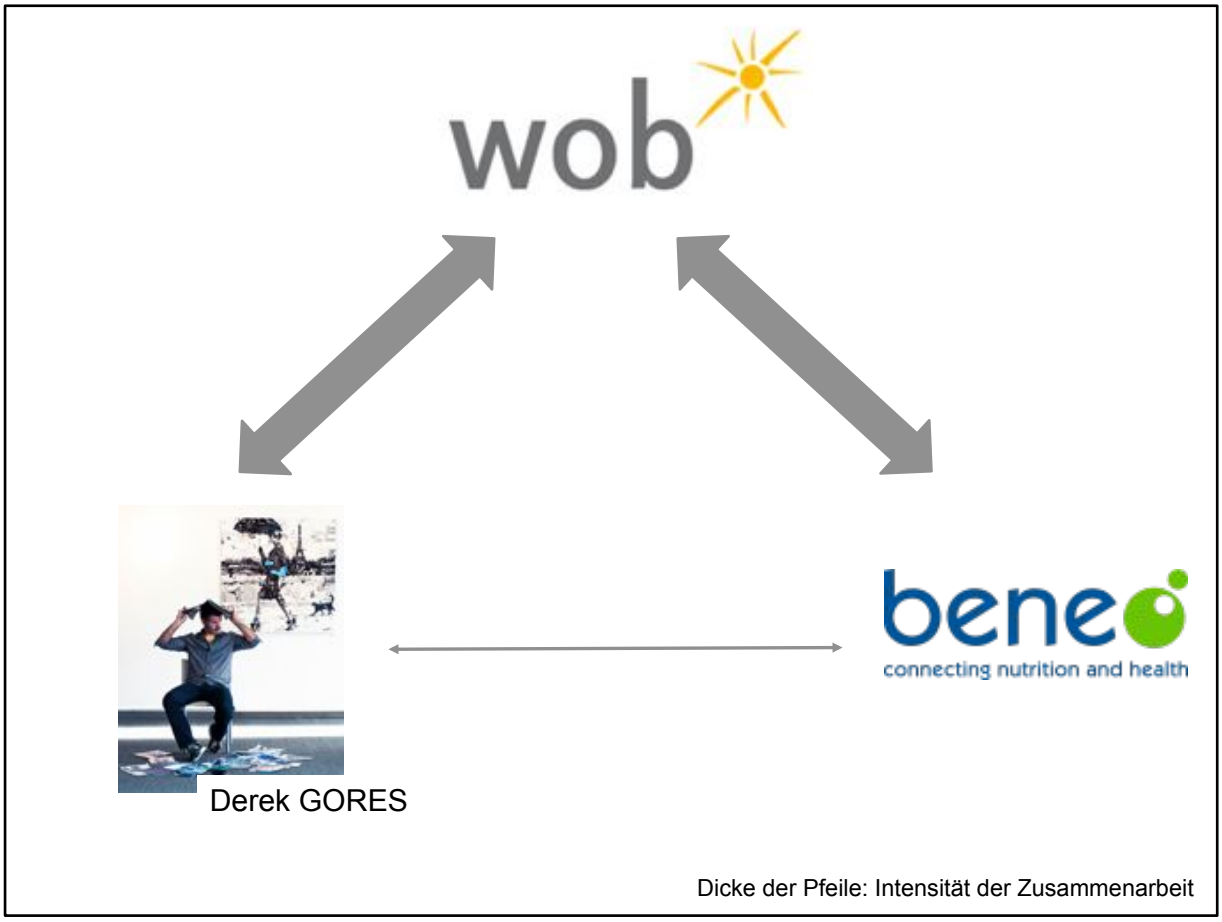

Abbildung 4: Akteure

WOB fungiert als zentraler Akteur und als Intermediär mit einem starken Austausch zu dem Künstler GORES sowie BENEO. Zwischen BENEO und GORES ist die Verbindungslinie weniger stark ausgeprägt. Dies soll zum Ausdruck bringen, dass diese Akteure durch die Kooperation zwar in einer Beziehung zueinander stehen, der kommunikative Austausch jedoch hauptsächlich über WOB vermittelt wird.

4. KUK-Prozess der BENEO-Lifestyle-Kampagne

In diesem Kapitel wird der Prozess der BENEO-Lifestyle-Kampagne unter der konzeptionellen Anleitung des idealtypischen Prozesses einer KUK vorgestellt. Dazu wird zunächst der Weg zur KUK und dabei die Rolle von WOB beschrieben (Phase 1-2). Im Anschluss wird die Umsetzung (Phase 3-4) näher erläutert und abschließend die Reflexion der Zusammenarbeit aus der Sicht der Beteiligten abgebildet (Phase 5).

4.1. WOB als Impulsgeber und Partnerselektion

Die BENEO-Lifestyle-Kampagne ist, wie schon in Kapitel 3.1. angedeutet, hervorgegangen aus dem Bestreben von BENEO, die Marke tiefer und eindeutiger zu kommunizieren und dabei insbesondere auf eine Emotionalisierung der Marke in dem eher rational geprägten B-to-B-Umfeld zwecks Differenzierung abzuzielen. Impulsgebend für die Kooperation mit einem Künstler ist letztlich die Agentur WOB. Dabei basiert die Zusammenarbeit zwischen BENEO und WOB auf einem Pitsch zur Unterstützung der Markenentwicklung, zu dem unterschiedliche Agenturen eingeladen wurden. Diesen Auswahlprozess konnte WOB für sich entscheiden, da diese ein überzeugendes Konzept für eine Emotionalisierung der Marke vorlegten. Nach gemeinsamer Entwicklung der Markengrundlagen entwickelt WOB ein Kreativkonzept und setzte dabei zur Visualisierung der Ideen bereits bestehende Collagen des Künstlers GORES ein. Die Einbindung eines Künstlers war von Seiten der Agentur WOB nicht von Anfang an angedacht, sondern entwickelte sich erst im Laufe der Ideenkonzeption für das vorzustellende Kreativkonzept. Vor der eigentlichen KUK zwischen BENEO, WOB und GORES sowie dem Impuls von WOB einen Künstler einzubinden steht also die Partnerselektion bezogen auf den Künstler durch WOB. Die Agentur WOB wurde über eine Internetrecherche auf GORES aufmerksam. Wie die Befragten bei WOB beschreiben, sei ihnen GORES auch im Vergleich zu anderen Künstlern durch seine ausgefeilte Collagentechnik aufgefallen, welche optimal zu der angedachten Kampagne passte. In den Collagen von GORES würden, wie die Befragten weiter beschreiben, sowohl die Einzelteile als auch das Gesamtbild erhalten bleiben. Die bereits vorhandenen BENEO Einzelteile (z. B. Broschüren, Grafiken) bilden in den Collagen das große Ganze ab (Motiv: Konsument).

Dem Impuls für die KUK zwischen BENEO, WOB und GORES ist die Partnerselektion des Künstlers durch WOB vorgeschaltet. Wie die Befragten von WOB beschreiben, hätten die Verantwortlichen bei BENEO begeistert auf die Idee regiert, denn diese Idee würde genau jene Differenzierung durch Emotionalisierung herstellen, die bei den Verantwortlichen von

BENEO angedacht war. Jene Mitarbeiter bei BENEO, welche der Idee der Einbindung eines Künstlers weniger aufgeschlossen gegenüber standen, wurden durch die Tatsache überzeugt, dass die angedachte Kampagne den Zielkategorien Differenzierung und Emotionalisierung jedenfalls dienlich sei. Die Aussagen der Befragten bei BENEO untermauern den Eindruck über die Akzeptanz der Idee, wobei sich insbesondere durch zwei Punkte anfängliche Skepsis an der Kooperation äußerte. Zum einen war dies finanzielle Bedenken. Den Verantwortlichen bei BENEO war nicht klar, ob die Einbindung eines Künstlers in den finanziellen Rahmen passt. Zum anderen hatten die Verantwortlichen Bedenken, ob sich der Künstler steuern lässt. Diese Bedenken entstanden vor dem Hintergrund, dass Künstler oftmals ihren eigenen Kopf haben. Bei einer strategischen Positionierung eines Unternehmens sei es laut der Aussage der Befragten von BENEO aber besonders bedeutsam, dass der Künstler auf die Anforderungen und Vorschläge des Unternehmens eingeht. Hierbei hat jedoch einerseits WOB vermittelt und sich andererseits der Künstler als kompromissbereit herausgestellt. So beschreibt eine befragte Mitarbeiterin von BENEO, dass die Zusammenarbeit letztlich in eine „win-win-Situation“ (I2, S. 7) mündete.

Die Verwobenheit von Partnerselektion und Impuls stellt auch das Besondere einer KUK dar, der eine Agentur zwischengestaltet ist, welche die Rolle des Intermediärs einnimmt. So lässt sich die Beziehung zwischen Unternehmen und Künstler nicht mehr gemäß dem idealtypisch konstruierten Prozess einer KUK denken, bei dem Impuls zur KUK und Partnerselektion auf einer der Seiten von Kunst und Unternehmen zu verorten ist. Vielmehr handelt es sich um einen Impuls und eine Partnerselektion auf indirektem Weg durch die Vermittlung von WOB. Dabei stellt sich die Einbindung eines Künstlers im Falle der BENEO-Lifestyle-Kampagne als Ergänzung zu einer Dienstleistung dar, welche zwischen zwei Unternehmen, BENEO und WOB, vereinbart wird. WOB erweist sich als Impulsgeber für die KUK und hat gleichsam den künstlerischen Partner ausgesucht. Flankiert wird dies durch die Partnerselektion bei BENEO, welche sich für WOB entschieden haben. Aber auch diese Partnerselektion kann nicht getrennt von der KUK gedacht werden. Diese steht in einem Zusammenhang mit der Einbindung eines Künstlers, da WOB als exemplarisches Präsentationsmaterial ein Werk von GORES verwendet hat. Abbildung 5 zeigt diese Zusammenhänge im Zeitverlauf. Der Impuls zur KUK ist ab der Partnerselektion bei WOB in jede Phase eingebunden und wird erst zum Ende hin, mit dem konkreten Vorschlag bei BENEO den Künstler einzubinden, zu einem endgültigen Impuls.

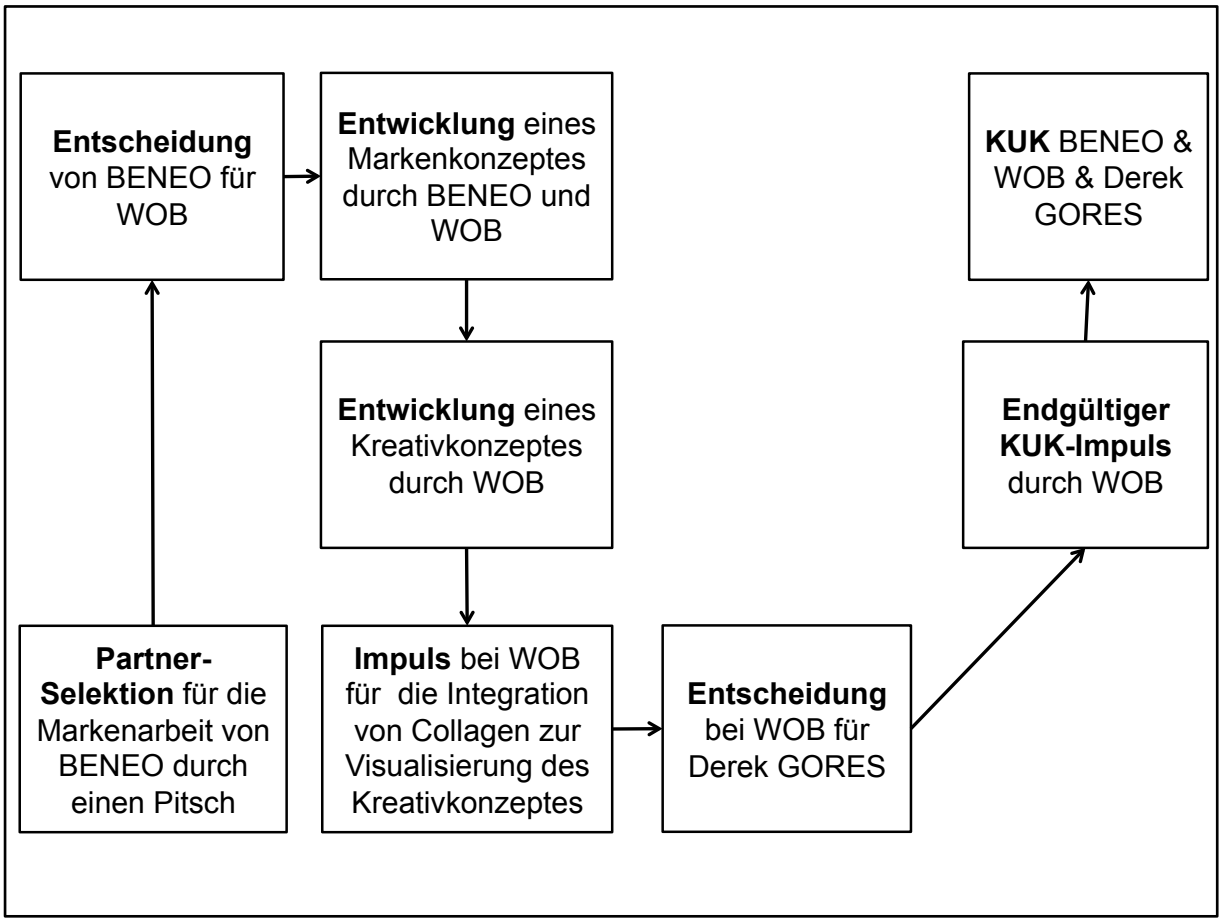

Abbildung 5: Impuls und Partnerselektion

4.2. Harte und weiche Faktoren in der Konfigurations- und Realisierungsphase

Die Initiierung der KUK geht mit einer formellen wie informellen Konfiguration des KUK-Vertrages einher. Vertraglich wurde eine Projektvereinbarung im Sinne einer rechtlichen Rahmung geschlossen. Darin wurde beispielsweise geregelt, wer welche Materialen verwenden darf. Dies bezieht sich unter anderem auf die Verwendung der Markennamen BENEO oder Derek GORES für die Werbung. Zu einer wichtigen Anforderung an künstlerisches Schaffen in der Wirtschaft gehört auch, dass die Wahl der Arbeitsmittel sorgsam abgestimmt wird. So muss jedwede Verwendung von Materialen im werblichen Kontext urheberrechtlich geprüft sein. Diese Aufgabe hat insbesondere die Agentur WOB übernommen und dem Künstler die Arbeitsmaterialen zur Verfügung gestellt. Wie ein Mitarbeiter von WOB beschreibt, wurden die Bestandteile von einzelnen Motiven vorab eindeutig geklärt. Geregelt wurde, wie der Befragte weiter beschreibt, „was ist ein Muss und was ist ein Kann“ (I1, S. 8), da die Motive an die Funktion des Visuals angepasst werden mussten und für den Einsatz auf bestimmten Märkten gedacht sind. Der Künstler hat dabei eine klare Vorgabe mit einem begrenzten Spielraum für die freie Gestaltung bekommen. Ferner wurde vorab geregelt, dass die erbrachten Kunstwerke inklusive eines Copyrights von GORES an BENEO verkauft werden.

Diese formellen wie informellen Regelungen weisen darauf hin, dass der Künstler seine Autonomie zum Zwecke eines koordinierten Handelns zu einem gewissen Grad aufgeben musste. Die Einschränkung der Autonomie, die sich aus den Vereinbarungen der beteiligten Akteure ergibt, ist von Beginn der KUK festgelegt und, wie die Befragten einstimmig berichten, eine Notwendigkeit für die Einbindung eines Künstlers in einem wirtschaftlichen Kontext.

Neben der ‚harten' Konfiguration der formell-rechtlichen Rahmenbedingungen wurden bei einer jedweden Leistung des Künstlers ‚weiche' informelle Faktoren, welche sich auf die Verwendung der Arbeitsmittel beziehen, neu konfiguriert. Für die Gestaltung eines jeweiligen Motives wurden entsprechend die Arbeitsmaterialien sowohl von WOB, als auch unterstützend von BENEO ausgesucht und dem Künstler zur Verfügung gestellt. „Er kriegt eine Fotovorlage und er kriegt einen Stapel von Broschüren und Fotos die alle rechtlich geklärt sind und mit denen muss er dann tätig werden" (I1, S. 7). Der weitere Arbeitsverlauf ergibt sich im Sinne eines Wechselspiels der Gestaltung des Künstlers und der Prüfung durch BENEO. WOB nimmt dabei wiederum die Position des Intermediärs ein. Aus den Materialen gestaltet der Künstler eine Collage und schickt diese zurück an WOB. „WOB provided the perfect assortment of materials for me. I communicated back in the form of sketches" (I3, S. 1), beschreibt GORES. WOB macht dann Vorschläge, wo und wie das Werk eingesetzt werden könnte. Im Anschluss wird das Werk dann an BENEO weitergegeben. Die Verantwortlichen bei BENEO begutachten die Arbeit des Künstlers und können gegebenenfalls Veränderungswünsche anbringen. Zusammen mit den Veränderungswünschen setzt sich der Künstler dann an eine Weiterentwicklung des Werkes, welche den Ansprüchen des Kunden mehr entspricht. Diese Veränderungen sind jedoch nicht in der Weise radikal, dass das ganze Werk umgestaltet werden muss. Wie ein Verantwortlicher von WOB beschreibt, sei zumeist schon in der ersten Runde ca. 80% des endgültigen Werkes realisiert. Eine Befragte von BENEO beschreibt das Wechselspiel zwischen GORES und BENEO als einen Prozess des ‚Hin und Hers', der von Kompromissen und Annäherungen in einer gemeinsamen Abstimmung lebt. An dieser Aussage wird auch deutlich, dass ebenso wie der Künstler auch das Unternehmen einen gewissen Grad an seiner Autonomie zum Zwecke eines koordinierten und effektiven Handelns aufgibt. Ähnlich, aber bezogen auf die Seite der Kunst, beschreibt ein Mitarbeiter von WOB, dass die Erstellung einer Collage als Ausdruck einer Kunstform in einem wirtschaftlichen, kommerziellen Umfeld als ein Diskussionsprozess zu begreifen ist. Bezogen auf den Künstler spricht der Befragte von „kommerzieller Kunst" (I1, S. 12), bei der einerseits eine Vermittlung zwischen Kunde und Künstler enthalten ist und andererseits das Kunstwerk als solche noch immer erhalten bleibt. Der Künstler GORES konnte trotz der Anpassung an

die Wünsche von BENEO dennoch in gewisser Weise frei arbeiten. Ferner konnte er seine Meinung immer zum Ausdruck bringen. „I explained my purpose, for an intuitive, sensory experience for the viewer, and we always worked it out together“ (I3, S. 2), beschreibt GORES. Exemplarisch zeigt Abbildung 7 ein Motiv. Zu erkennen ist sowohl die Anpassung an BENEO in den grafischen Elementen als auch die Nähe zu bisherigen Kunst von Derek GORES (vgl. Abbildung 3) künstlerische Gesamterscheinung.

Abbildung 6: Key Visual II
Quelle: wob (2013b).

Gemäß der Rolle als Intermediär übernimmt die Agentur WOB die Führerschaft in der Kommunikation sowie den Vereinbarungen mit den beteiligten Partnern. Die Kommunikationskanäle sind insbesondere Telefonate und E-Mails. Dies liegt auch in der räumlichen Entfernung der Partner begründet. So hat der Künstler Derek GORES ausschließlich in den USA gearbeitet. Meetings, bei denen alle Beteiligten persönlich zusammenkommen können, habe es nicht gegeben. Das Meeting sei als Knotenpunkt von Abstimmungsprozessen in der projektbasierten Arbeit hier nicht notwendig, da alle Regelungen im Vorfeld der KUK sowie im Rahmen der Konfiguration einer jeweiligen Werkerstellung mitsamt des Diskussions- und Abstimmungsprozesses vereinbart wurden. Wie die Befragten von BENEO sowie Derek GORES

berichten, habe es in der ganzen Zeit nie einen persönlichen Kontakt zu dem Künstler gegeben, was aber erstens aufgrund der Arbeitsweise des Künstlers, der sich, wie die Befragten bei BENEO beschreiben, durchaus auch briefen lasse und Änderungswünsche bereitwillig annehme, nicht weiter problematisch ist und zweitens durch die Agentur WOB als Intermdiär aufgefangen wurde.

Zeitlich hat die intensivere Zusammenarbeit zwischen BENEO, WOB und GORES im Frühjahr 2013 begonnen. Die Kampagne wurde, wie schon in Kapitel 3.1. berichtet, ab Juni 2013 öffentlichkeitswirksam. Die Kampagnenidee wurde wie die Abbildungen 7 und 8 zeigen in verschiedenen Kommunikationsinstrumenten umgesetzt.

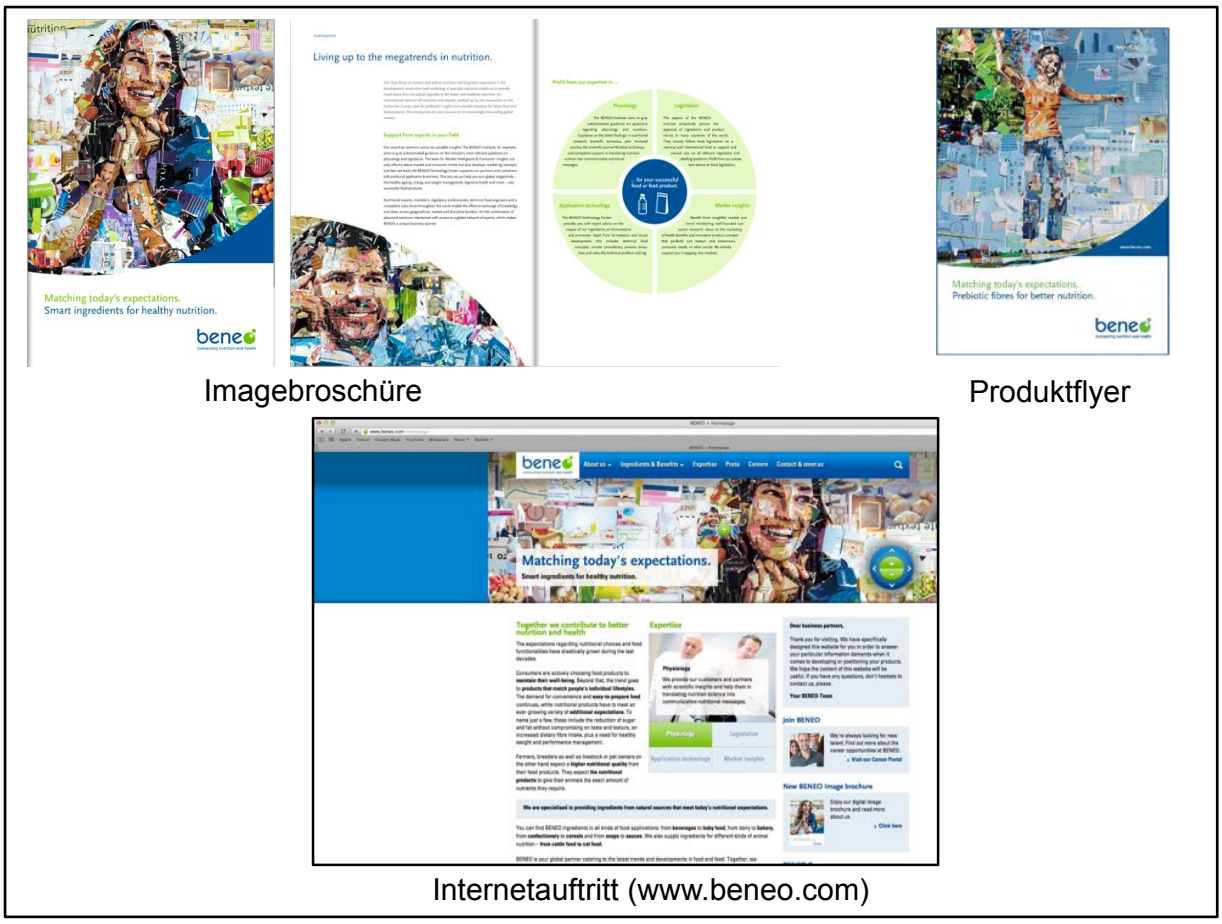

Abbildung 7: Auswahl klassischer Kommunikationsinstrumente
Quelle: wob (2013c).

Abbildung 8: Messekommunikation (Konzept und Realisierung)
Quelle: wob (2013c).

Neben der externen Kommunikation wurde im Prozess der Realisierung bei BENEO auch eine Form von interner Kommunikation zum neuen Erscheinungsbild forciert. So wurde eine interne Veranstaltung von WOB bei BENEO organisiert, welche einen ersten Ansatz darstellt, um das Markenversprechen nach innen zu den Mitarbeitern zu transportieren. Zur internen Markenverankerungen wurde u. a. ein Markenhandbuch verfasst, Vorträge gehalten sowie Workshops durchgeführt, bei denen die Mitarbeiter in Analogie zu der Kampagne selbst Collagen erstellt haben.

Sowohl die Befragten von BENEO, als auch von WOB berichten, dass diese Veranstaltung weitgehend positive Resonanz nach sich zog.

4.3. Reflexion der Zusammenarbeit

Alle Beteiligten sprechen von einer gelungenen Kooperation. Zum wichtigsten Detail der Kooperation, welches zu einer kritischen Reflexion seitens der Befragten führte, gehört der Fit zwischen Akteuren der Kunst und Akteuren der Wirtschaft. Sowohl die Verantwortlichen bei WOB, als auch bei BENEO beschreiben, dass sie am Anfang der Kooperation Bedenken hat-

ten, ob der Künstler die Anforderungen annimmt. Wie eine Verantwortliche von BENEO beschreibt, habe es zu Beginn schon Nervenkitzel gegeben, ob es mit der Steuerbarkeit des Künstlers auch in Hinblick auf die Deadlines bei BENEO klappt. In dieser Hinsicht hat sich aber gezeigt, dass der Künstler absolut zuverlässig war und sich den Anforderungen von BENEO angepasst hat. Diese Anpassung des Künstlers in der Form einer Kundenorientierung wird von den Beteiligten als ein zentrales Erfordernis für eine funktionierende und professionelle KUK reflektiert. Gleichsam haben auch die Verantwortlichen bei BENEO dem Künstler in gewisser Hinsicht Freiräume in seiner Arbeit gelassen. Im Diskussions- und Abstimmungsprozess sind alle Akteure als gleichberechtigte Partner aufgetreten. So haben sich auch die Bedenken von WOB, den Künstler eventuell zu sehr in seiner Freiheit einzuschränken, durch die Arbeitsweise und die Kompromissbereitschaft von GORES nicht bewahrheitet.

Auch die anfänglichen Bedenken bei den Verantwortlichen von BENEO, dass die kulturellen Unterschiede (USA vs. Europa) zu einem Problem werden könnten, haben sich im Nachhinein als weniger gewichtig erwiesen. Der Künstler GORES spricht davon, dass die Kreation einer Serie „for a language and culture different to my own“ (I3, S. 1) zu einer wichtigen Motivation zur Partizipation an der Kooperation gehörte. Der Künstler spricht aber auch von kleineren Problemen, die durch die Sprachunterschiede aufgetaucht sind. Diese seien auch aufgrund des integrierten Diskussions- und Abstimmungsprozesses in der Realisierung der KUK jedoch schnell zu beheben gewesen.

Wie die Verantwortlichen bei BENEO berichten, habe es weitgehend positive Resonanz auf die Kampagne gegeben. Für BENEO erweist sich die KUK als ein Erfolgsfall, da diese eine Stringenz habe und alle Verantwortlichen davon überzeugt seien. Sie sei geprägt von Professionalität und Kreativität. Neben der eher informellen Resonanz hat BENEO zusätzlich eine formale Evaluation in der Form einer Imagebefragung (Vorher-Nachher-Ansatz) durchgeführt. Insgesamt erweisen sich die bisherigen Reflexionen als positiv, sodass die derzeitige Kampagne weitergeführt und eventuell auch noch ausgeweitet wird. Ferner halten sich die Verantwortlichen offen, eventuell Künstler auch in anderen Bereichen temporär in das Unternehmen einzubinden. Die Beteiligten bei WOB sprechen ebenso von einer gelungenen Kooperation. Die schon existierende Verbindung zur Kunst durch die Art Direktoren bei WOB soll, darauf lassen die Aussagen der Beteiligten schließen, durch weitere Formen der Einbindung von Künstlern weitergeführt werden, falls diese zu der Marke und der Kreativkonzeption passen. Auch Derek GORES wird in Zukunft weiter mit Unternehmen zusammenarbeiten, zumal die Kooperation mit Unternehmen für GORES ein interessantes Arbeitsfeld und keine

unmittelbare Einschränkung seiner künstlerischen Freiheit bedeutet. Die Gleichberechtigung der Partner ist dabei für GORES ein wichtiges Element. „Also, I know that I am hired to ‚do what I do‘, and therefore I intentionally lead the project just as much as WOB and BENEO“ (I3, S. 3).

5. Fazit: Prozessmerkmale und Nutzen der KUK

Die besondere Rolle von WOB als Intermediär zwischen BENEO und GORES führt zu einer spezifischen Ausgestaltung von Impuls und Partnerselektion. Impulsgebend ist letztlich die Agentur WOB, wobei die Partnerselektionen des Künstlers bei WOB sowie die Agenturwahl bei BENEO darin eng verwoben sind. Als wichtiges Merkmal lässt sich hierbei kristallisieren, dass die innovative Idee von WOB einen Künstler einzubinden den Ausschlag für die Entstehung der KUK gegeben hat. Die Konfiguration erfolgte auf formellem und informellem Wege. Die informellen Regelungen mussten dabei bei jedem Teilauftrag neu justiert werden. Als zentrale Merkmale für die Koordination der Arbeitsabläufe erweist sich dabei einerseits der Diskussions- und Abstimmungsprozess zwischen BENEO, WOB und GORES, welcher zu einer permanenten und flexiblen arbeitsorganisatorischen Abstimmung führte und andererseits die Mittlerrolle von WOB. Die Reflexion der KUK seitens der Beteiligten ist positiv. Dementsprechend gehen bei allen Akteuren die Bestrebungen dahin, auch in Zukunft weiterhin mit Künstlern beziehungsweise Unternehmen zusammenzuarbeiten. Ferner sehen alle Beteiligten die Zusammenarbeit zwischen Künstlern und Unternehmen als ein Zukunftsmodell auch für andere Unternehmen und Künstler. Auch die Rolle von Kommunikationsagenturen ist dabei hervorzuheben, da diese sowohl für Unternehmen, als auch für Künstler die manchmal schwierige anfängliche Partnerselektion übernehmen und während des Prozesses einer KUK federführend und für Pioniere der KUK unterstützend agieren können.

Bei der BENEO-Lifestyle-Kampagne handelt es sich um eine KUK, welche für alle Beteiligten einen positiven Nutzen aufwies ist. Dass dem so ist, lässt sich auch auf bestimmte Nutzenfaktoren für die einzelnen Beteiligten zurückführen. Tabelle 2 zeigt zur Übersicht einige dieser Nutzenfaktoren, die von den Beteiligten geäußert wurden.

Für BENEO sind die Nutzenfaktoren insbesondere in der hohen Aufmerksamkeit sowie dem mit der Kampagne verknüpften neuen Image zu finden. Die Befragten berichten von weitgehend positiver Resonanz bei Kunden und Partnern. Als weiteren Nutzen beschreiben die Befragten auch die Entstehung einer Form von Selbstbewusstsein, welche sich aus der Überwindung der anfänglichen Unsicherheit über die Kampagne entwickelte.

	BENEO	WOB	Derek GORES
Nutzen	• Aufmerksamkeit • Emotionalisierung der Marke (Image) • Selbstbewusstsein • Positive Resonanz (intern, extern) • Differenzierung der Marke	• Kundenzufriedenheit • Kreative Basis für die weitere Kommunikationsentwicklung • Aufmerksamkeit und positive Medienresonanz (PR) • Motivation • Erfahrungen im Arbeitsprozess mit Künstlern • Kosten	• Aufmerksamkeit • Neue Klienten für die Kunst und Galerien • Spannende Herausforderung • Möglichkeit der Anwendung des eigenen Stils und kreatives Arbeiten • Einkommen

Tabelle 2: Nutzen der KUK

Auch für WOB spielt die BENEO-Lifestyle-Kampagne hinsichtlich der Aufmerksamkeit sowie der positiven Resonanz eine wichtige Rolle. So beschreiben die Befragten, dass mittlerweile viele Fachzeitschriften und andere Medien wegen dieser Kampagne einerseits anfragen und diese andererseits gar als Exempel für die Arbeit von WOB anführen. Weitere wichtige Nutzenfaktoren sind für WOB die gesammelten Erfahrungen im Arbeitsprozess mit einem Künstler sowie die sich daraus entwickelte Motivation für zukünftige Zusammenarbeiten. Letztlich ist zudem, trotz aufwändiger Abstimmungsprozesse in beide Richtungen, der Nutzenfaktor des Geldes zu nennen, da eine Zusammenarbeit mit einem Künstler ein doch relativ preisgünstiges Arrangement für WOB darstellt. Für den Künstler Derek GORES lassen sich drei wichtige Nutzenkategorien unterscheiden. Erstens führen die Mitarbeit bei der BENEO-Lifestyle-Kampagne zu mehr Eigenwerbung und dadurch eine potentielle Steigerung der Attraktivität der eigenen Kunst bei Klienten oder Galleristen. Zweitens hat GORES die Möglichkeit bekommen, kreativ zu arbeiten und dabei seinem eigenen künstlerischen Stil treu zu bleiben. Diese Nutzenkategorie der Ermöglichung des künstlerischen Arbeitens ist insbesondere für intrinsisch motivierte Künstler von hervorgehobener Bedeutung. Zuletzt ist drittens der finanzielle Aspekt dieser KUK für den Künstler ein ebenso wichtiger Nutzen.

Literaturverzeichnis

Baumgarth, C.; Eisend, M.; Evanschitzky, H. (2009): Empirische Mastertechniken, in: Empirische Mastertechniken, Hrsg.: Baumgarth, C.; Eisend, M.; Evanschitzky, H., Wiesbaden, S. 3-26.

Baumgarth, C.; Koch , J. (2009): Inhaltsanalyse, in: Empirische Mastertechniken, Hrsg.: Baumgarth, C.; Eisend, M.; Evanschitzky, H., Wiesbaden, S. 131-163.

Baumgarth, C.; Sandberg, B.; Brunsen, H.; Schirm, A. (2014): Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK), Arbeitspapier, Berlin.

Beneo (2013): Homepage, http://www.beneo.com/Homepage/ (letzter Abruf: 18.11.2013).

Derek Gores (2013): Homepage, http://derekgores.com/ (letzter Abruf: 18.11.2013).

Glaser B.; Strauss, A.(1998): Grounded Theory, Bern.

Gläser, J.; Laudel, G. (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, Wiesbaden.

Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, Weinheim, Basel.

Meuser, M.; Nagel, U. (1991): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht, in: Qualitativ-empirische Sozialforschung, Hrsg.: Garz, D; Kramer, K., Opladen, S. 441-471.

Schögel, M; Tomczak, T. (2009): Fallstudie, in: Empirische Mastertechniken, Hrsg.: Baumgarth, C.; Eisend, M.; Evanschitzky, H., Wiesbaden, S. 77-105.

Strauss, A.; Corbin, J. (1996): Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Weinheim.

Südzucker Online (2013): http://www.suedzucker.de/de/Homepage/ (letzter Abruf: 18.11.2013).

wob (2013a): Homepage, http://www.wob.ag/ (letzter Abruf: 18.11.2013).

wob (2013b): Referenzen – BENEO, http://www.wob.ag/referenzen/cases/beneo (letzter Abruf: 20.11.2013)

wob (2013c): Beneo-Bewerbung um den Marketingpreis der Metropolregion Rhein-Neckar, o. O.

Yin, R. (2009): Case Study Research, 4. Aufl., Thousand Oaks.

KUK-Fallstudien

1. Baumgarth, C.; Kaluza, M.; Lohrisch, N. (2014): WARSTEINER ART COLLECTION und der BLOOOM AWARD, Berlin.
2. Schirm, A.; Sandberg, B. (2014): Detecon „Art works“, Berlin.
3. Schirm, A.; Sandberg, B. (2014): Kultur bei Alnatura und dm am Beispiel von „Abenteuer Kultur“, Berlin.
4. Baumgarth, C.; Brunsen, H. (2014): Die BENEO-Lifestyle-Kampagne, Berlin.
5. Engelhardt, M.; Schwär, L.; Baumgarth, C. (2014): Markenrelaunch und Positionierungskampagne der aixigo AG, Berlin.

Online verfügbar unter

www.arts-push-business.de