

**KULTUR-
VERANSTALTUNGS-
und
MEDIEN-
MANAGEMENT**

Ausgabe 04/2003 Winkler ©

Einleitung

Kultur gilt in der wirtschaftsorientierten Trendforschung (John Naisbitt, Gert Gerken u.a.) als mächtigster zukünftiger Investitionsanreiz, ja als „Zukunfts-DNS“, da sie die wesentlichste humane Ressource, nämlich komplexe Intelligenz, generiert. Dahinter steht die Überzeugung, dass sich die „Kulturproduktion“ zu der „zentralen Produktivkraft“ des 21. Jahrhunderts entwickelt. Die Systeme Markt, Staat und Technik können für sich alleine eine humane Entwicklung nicht gewährleisten. Unsere zivilisatorische Entwicklung hängt maßgeblich davon ab, dass die Kultur zu einem umfassenden Gestaltungs-, Lebens- und Interpretationsprinzip wird. Kultur kann künftig weniger denn je als abgetrennter Sektor begriffen werden, sondern ist wie Ökonomie und Technik ein Grundmuster des Lebens, das alles durchdringt. Technische Perfektion, ökonomische Effizienz und kulturelle Exzellenz bilden die drei Grundpfeiler einer entwickelten Gesellschaft.

Inhalt

1. Die besonderen Steuerungsanforderungen kultureller Betriebe

- Ø das Management
- Ø Methoden des Managements
- Ø Begriff der Kultur
- Ø Hochkultur
- Ø Popkultur
- Ø Kulturpolitik

2. Zielgruppenanalyse

- Ø Statistik
- Ø Bevölkerung Österreich
- Ø Wer interessiert sich für was ?
- Ø Markt ?
- Ø Weltmarkt Musik
- Ø Charts
- Ø Messen
- Ø Preise
- Ø Verwertungsgesellschaft
- Ø Marken

3. Konzeption und Durchführung von Events, Seminaren, Kongressen, Festivals, Incentives

- Ø Programme für welches Publikum
- Ø Corporate Identity was
- Ø Veranstaltungsorte, Open Air wo
- Ø Gagen
- Ø Personal wer

- Ø Marketing, Öffentlichkeitsarbeit wie
- Ø Medien: PK Interview, TV HF, Printmedien,
Biographien, Internet Übung
- Ø Programmhefte Übung
- Ø Kartenvertrieb
- Ø Agenturen
- Ø Persönliche Kontakte
- Ø Einnahmenschätzung
- Ø Finanzplanung, Budget
- Ø Wie ist der mögliche Abgang gesichert
- Ø Vertragsfragen
- Ø Allgemeine Rechtsfragen
- Ø Beispiele: Klangwolke, Salzburger Festspiele, Saison BH, Posthof

4. Kulturfinanzierung, Erlöse, Stiftungsbeiträge, Subventionen und Fundraising, Steuer

- Ø Subvention: Stadt Land Bund, EU
- Ø Privat: Banken, Vereine, Mitglieder
- Ø Kooperationen: Wirtschaft als Partner
- Ø Einspielergebnisse
- Ø Merchandising

5. Abonnementsysteme

6. Ticketingsysteme

Literaturliste:

Dr. Rolf Moser, Dr. Andreas Scheuermann: Handbuch der Musikwirtschaft, Josef Keller Verlag Starnberg München 1992

Staehe, Management, 5. Auflage Verlag Vahlen, München 1990

Zu Fragen des Kulturbetriebes:

Alfred Komarek, Zeitgeist für beide Ohren, 25 Jahre Ö3, Orac 1992

Neil Postman, Das Technopol, die Macht der Technologien und die Entmündigung der Gesellschaft, S. Fischer, 1991

Neil Postman, Wir amüsieren uns zu Tode, Urteilsbildung im Zeitalter der Unterhaltungsindustrie, S. Fischer 1985

Manfred Wagner, Kultur und Politik Politik und Kunst, Böhlau 1991

Manfred Wagner, über alle, gegen alle, für alle, Kultur, Animation am Beispiel der Ars electronica des BF, Verlag Trauner 1982

Manfred Wagner, Stoppt das Kulturgeschwätz, eine zeitgemäße Differenzierung von Kunst und/oder Kultur, Böhlau Wien, 2000

Brinkemper/von Dadelson/Seng, World media Park, globale Kulturvermarktung heute, Aufbau Taschenbuch Verlag 1994

Management Programm

1. Soziale Kompetenz

Soziale Kompetenz beinhaltet die Fähigkeiten, die für ein gutes Gelingen des zwischenmenschlichen Bereiches benötigt werden. Das Know How im Umgang mit Menschen und mit menschlichen Problemstellungen im Berufsalltag entscheidet maßgeblich über den Einsatz fachlicher

Qualitäten der MitarbeiterInnen einer Organisation und damit über die Erfolgchancen des Unternehmens.

- Ø Anforderungen an der General Manager
- Ø Phasen der Gruppenentwicklung
- Ø Normen und deren Bedeutung für Unternehmenskultur und –struktur
- Ø Kommunikation und Information
- Ø Konfliktmanagement
- Ø Führen von MitarbeiterInnen und Teams
- Ø Steuerung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen
- Ø eigene Persönlichkeitsentwicklung
- Ø Lebens- und Karriereplanung

2. Strategie und Marketing

Die dynamische Entwicklung der Märkte stellt immer größere Anforderungen an die Flexibilität von Unternehmen. Der steigende Wettbewerb um Kunden, qualifizierte MitarbeiterInnen und Ressourcen erfordert in erhöhtem Ausmaß eine strategische Ausrichtung der Unternehmen, um im globalen Umfeld bestehen zu können. Eine Unternehmenstätigkeit, die sich an allen Interessenträgern orientiert, ist notwendig, damit die langfristige Existenz der Unternehmung gesichert ist.

- Ø Strategisches Management
- Ø Marketingphilosophie
- Ø Prozess der Strategieentwicklung
- Ø Leitbild der Organisation
- Ø Portfolio Analyse
- Ø Grundstrategie
- Ø Prozess der Positionierung
- Ø Marketinginstrument

3. Controlling

Controlling wird in diesem Programmteil als begleitendes Service für das Management zur zielorientierten Planung und Steuerung dargestellt. Controlling versteht sich als betriebswirtschaftliche Beratung aller Entscheidungsträger und wirkt somit als Navigator zur Zielerreichung.

- Ø Begriff und Funktion des Controllings
- Ø Controlling als Führungs- und Steuerungskonzept
- Ø Controlling Instrumente, Prozesse und Konzepte
- Ø Deckungsbeitragsrechnung
- Ø Prozesskostenrechnung
- Ø Dimensionen der Unternehmensplanung
- Ø Balanced Scorecard

4. Finanzierung

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen und Bewertungssysteme schaffen wertvolle Aussagen darüber, wie sich Maßnahmen auf den Erfolg des Unternehmens ausgewirkt haben. Es gilt jedoch auch finanzwirtschaftliche Entscheidungshilfen für künftige Projekte und Investitionen heranzuziehen, um sicherzustellen, dass um Sinne eines Value-Based-Management langfristige Werte geschaffen werden.

- Ø Corporate Finance
- Ø Capital Market Theory
- Ø Capital Budgeting
- Ø Cost of Capital
- Ø Capital structure
- Ø Value Based Management

5. Human Resources

Im ersten Teil des Programmes stehen Führungsfragen wie Arbeitsmotivation, Gestaltung von Anreizsystemen, Leistungsverhalten bzw. MitarbeiterInnenbeurteilung bis hin zur persönlichen Lebensplanung bzw. Personalentwicklung im Mittelpunkt des Lernens.

Anschließend werden Führungsfragen diskutiert. Im letzten Teil werden verschiedene Varianten des Management by Objectives (MbO) und die Verbindung zu anderen Systemen des Personalmanagements erarbeitet.

- Ø Situative Führung
- Ø Führungsprozessmodelle
- Ø Management by Objectives
- Ø Analyse des eigenen Führungsverhaltens
- Ø Kognitive Dissonanztheorie und Lohnpolitik
- Ø Normen und Werte im Personalmanagement
- Ø Anreiz- und Entgeltsysteme

6. Organisation

Mit der Aussage „Structure follows Strategy“ hat Chandler eine interessante Grundhypothese geliefert, die allerdings auch umkehrbar ist. Erst geeignete Strukturen führen zur Möglichkeit von Strategieentwicklung. Dies führt zu den Schlüsselfragen der Leistungsfähigkeit unterschiedlicher Strukturformen, die die Arbeitsteilung und die Koordination regeln. Aufbauend auf den Erfahrungen der TeilnehmerInnen werden theoretische Ansätze vorgestellt und Schlussfolgerungen für die Praxis gezogen.

- Ø Organisationsstruktur
- Ø Spatenorganisation
- Ø Divisionale Organisation
- Ø Ein-, Mehr-, Stab-Liniensysteme
- Ø Matrixorganisation
- Ø Organisatorischer Wandel
- Ø Veränderungsprozesse

7. Informationstechnologie

Die betriebliche Informationstechnologie wird hier als zentrale „enabling technology“ zur Umsetzung unternehmensstrategischer Vorgaben und damit zur Erreichung betriebswirtschaftlicher Zielsetzungen betrachtet. Im Vordergrund stehen die wirtschaftsinformatischen Komponenten moderner Softwarearchitekturen und ihre innerbetriebliche Verankerung.

- Ø Innerbetriebliche Informationsbasen und Prozesse
- Ø Umgang mit heterogenen IT-Umgebungen
- Ø E-Business Architekturen und Szenarien

Sponsoring - Die Praxis des Sponsorings

Die Voraussetzungen:

1. Definition

Sponsoring ist eine geschäftliche Beziehung. Geld-, Sach- oder Dienstleistung steht im Austausch gegen Werbeleistung.

2. Erfüllbarkeit der Leistungen

Die vereinbarten „Leistungen“ müssen fix definiert sein. Thema, konkrete Leistung, Zeit, Ort und Budget müssen festgelegt sein. Auf ein „Konzept“ ohne fixierten Termin bzw. Ort kann sich ein Unternehmen nicht einlassen.

3. Budget

Die finanzielle Grundlage: Sponsoring deckt in den meisten Fällen nur einen kleinen Teil des Gesamtkostenbedarfs ab. Daher gilt es zuerst immer, die Basis des Projektes durch öffentliche Geldgeber (Bund, Land, Gemeinde) zu sichern. (Vgl. Pkt. 2.)

4. Planungshorizont

Mindestens 1 Jahr (je nach Größe des Vorhabens). Bei zu kurzfristiger Planung oder einseitiger Finanzierungsabhängigkeit riskiert man Qualitätseinbußen und Terminverschiebungen.

5. Ein interessantes Angebot

Die Gebote der Sponsorensuche

1. Trotz der erfreulichen Entwicklung - auch mittlere und kleinere Betriebe beginnen sich für das Marketinginstrument Kunstsponsorings zu interessieren - ist es kein leichtes Geschäft.

2. Analysiere Deine Stärken und Schwächen; entwickle dein Angebot sorgfältig und prüfe genau! Es ist notwendig, Deine situation genau zu kennen und vor allem auch definieren zu können. Was kann die Zusammenarbeit gefährden? Kann ich erfüllen, was ich versprochen habe? Ein/e GeschäftspartnerIn ist schneller verloren als gewonnen.
3. überprüfe dein Preis-Leistungs-Verhältnis. Einer der häufigsten Fehler bei der Sponsorsuche ist, einfach die Differenz zwischen der Summe meiner ausgaben und der möglichen Einnahmen als Preis für mein Sponsorenangebot einzusetzen, ohne zu prüfen ob meine Leistungen dem auch entsprechen.
4. so früh wie möglich planen und Kontakte zu Unternehmen knüpfen. firmen planen ihr Budget im Jahresrhythmus. (Einreichzeitraum: im Herbst, den letzten drei Monaten eines Geschäftsjahres bei Beträgen über 700,- Euro)
5. alle Unternehmen legen Wert auf Branchenexklusivität. Daher solltest Du mögliche SponsorpartnerInnen informieren, falls Firmen derselben Branche Interesse am Projekt haben.
6. „Logofriedhöfe“ vergraulen: Hier findet das Engagement des Unternehmens keine gebührende Beachtung.
7. Das Unternehmen muss über de Fortgang des Kunstprojektes informiert, rechtzeitig über Änderungen benachrichtigt und in Präsentationen einbezogen werden.

8. Dass man sich am Ende einer Zusammenarbeit dafür bedankt, gehört zu den meist vergessenen Höflichkeiten.

(vgl.: Türk, Annemarie, Zehn Gebote der Sponsorsuche; Handbuch Theater & Tanz von Richard Schweitzer; Tanz Ueberreuter, Korneuburg, 1997, S. 109 ff, ISBN 3-901052-30-5)

Medien

I. Grundsätzliches

II. Formen der Information und Art der Aussage

III. Der Begriff der Quote

IV. Person und Bild

V. Rechte

I. Grundsätzliches

Wie wird Information verarbeitet?

- a) Printmedien
- b) elektronische Medien

Ad a)

Nicht jedes Medium ist für jede Information gleichwertig! zB Ganze Woche, OÖN, Kronenzeitung, Die Zeit, Die Presse, u.a.m.

Größere Artikel sind nur in Wochenzeitschriften zu erwarten.

Die Aussage wird durch den verfügbaren Platz eingeschränkt.

Der Redakteur formuliert das Gespräch, die Presseausendung, die Presseunterlagen neu.

Das Faktum muß so eindeutig wie möglich sein!!!

Ad b)

Die Dauer der Aussage ist noch mehr den Gegebenheiten der jeweiligen Sendung unterworfen.

Ein durchschnittlicher Beitrag im Aktuellen Bereich hat eine Länge von etwa 1.30 min. Das heißt, daß der OT (= Originalton) nicht mehr als ca. 20 - 30 sec. dauert.

Magazinsendungen sind länger.

Diskussionssendungen ebenfalls.

Meldungsfilme im Fernsehen haben eine Länge von ca. 20 - 60 sec. Beiträge im Regelfall von 1,30 bis ca. 3.00 min.

Daraus folgt:

- 1. Welche Aussage ist mir wichtig?**
- 2. Was ist meine Kerninformation?**
- 3. Komme ich mit der Zeit aus?**
- 4. Was kann ich kürzer formulieren, was kann ich weglassen?**

II. Formen der Information und Art der Aussage

a) Interview

Klare Vorstellung dessen, was man ausdrücken will. Vorsichtig bei offenen Fragen (Fragen, die nicht eindeutig mit ja oder nein beantwortet werden können), die zum Plaudern einladen, wobei man leicht den eigentlichen Inhalt vernachlässigt.

b) Gespräch und Diskussion:

Es bedarf einer Gesprächs- und Diskussionsdisziplin um beim Thema zu bleiben.

Je mehr man redet, um so verwässerter kann der Inhalt sein.

c) Presseaussendung:

Schreiben sie das Wichtigste am Anfang. Versuchen Sie die Überschrift bereits als Vorschlag für einen möglichen Titel in den Medien zu denken. Ein kurzer, prägnanter Titel, der den Inhalt zusammenfaßt, wird wahrscheinlich auch übernommen werden.

d) Sprache und Wortwahl:

Vermeiden von Fachsprachen, die keiner versteht. Fremdworte sind, vor allem in den elektronischen Medien strikt zu vermeiden, weil das Medium an sich flüchtig ist - ich kann nicht nachlesen.

Ein unverständliches Fremdwort verhindert das Verständnis des Ganzen.

e) Stimme:

Die Stimme ist in erster Ebene der wichtigste Faktor, der über Sympathie und Antipathie entscheidet.

Beispiel: eine zu hohe Stimme bewirkt einen Abschaltimpuls im Radio und bei Vorträgen ein Weghören. Eine angenehme Stimme bewirkt einen unmittelbaren Aufmerksamkeitswert.

Stimmbildung!

III. Der Begriff der Quote!

Der Begriff der Quote ist für alle Medien aber auch für alle Veranstalter von entscheidender Wichtigkeit. Die Kalkulation der Kosten einer Veranstaltung hängt davon ab, wieviele Menschen sich dafür interessieren und die Veranstaltung auch aktiv besuchen. Massenmedien wie der ORF aber auch die Tageszeitungen sind aus kaufmännischen Überlegungen gezwungen, den Begriff der Quote sehr seriös zu bedenken. Es nützt der beste Inhalt nichts, wenn keiner mehr zuhört oder ihn keiner liest. Die richtige Mischung der Inhalte, die dem Stil der Zeitung oder des Radios entspricht, ist entscheidend.

Beispiel: Unterschied in der Berichterstattung der Kitzsteinhorn-Tragödie in den verschiedenen Medien.

Überlegungen der Quote, also des Zuspruchs zu einer touristischen Planung ist wirtschaftlich entscheidend.

IV. Person und Bild

a) Kleidung

Jede Kleidung ist immer auch die Uniform des Berufes. Überlegen Sie, welche Aussage Sie durch Ihre Kleidung im Bild machen wollen.

b) Umfeld

Alle Gegenstände die im Bild mit Ihnen erscheinen, bestimmen den Eindruck, den man sich von Ihnen macht mit.

Achtung: Schreibtisch, Hintergrund, Licht, Ort der Aufnahme (Straße, Büro usw.)

Ist eine Kamera nicht etwa in Ihrer Augenhöhe, verzerrt dieser Kamerastandplatz Ihr Bild!

c) Photos

Jede Photographie wird vom Rezipienten als Wahrheit verstanden - auch schlechte!

Eine eigene Aufnahmeserie kann hilfreich sein. Schnappschüsse sind meist untauglich.

V. Rechte

Folgende Auskünfte müssen gegeben werden:

- Ø Welches Medium, welches Programm, wann, welcher Umfang ist vorgesehen.
- Ø Live oder aufgezeichnet (bei Aufzeichnungen kann geschnitten werden, d.h. der Text kann verändert werden).
- Ø Im Radio- und Fernsbereich können Sie bei Aufzeichnungen eine Antwort wiederholen.
- Ø Eine Frage muß nicht beantwortet werden.
- Ø Allerdings sollte die Wirkung einer Nichtantwort bewußt sein.
- Ø Ein Portrait darf nur mit Ihrer Genehmigung veröffentlicht werden.
Achtung hier gibt es Ausnahmen und Grenzfälle!
- Ø Entgegnungen sind mit Vorsicht zu behandeln. Meist erzielen sie nicht die gewünschte Wirkung.

Ziele werden erreicht durch:

Wissen um die Wirkungsweise der Medien.

Exakte Definition der Aussage.

Überlegen Sie sich ein grundsätzliches Argumentarium, das Sie immer verfügbar haben.

Das Bewußtsein, dass Sie der Fachmann sind und kaum der Journalist (die Ausnahme kennen Sie wahrscheinlich oder sollten es!), Sie können daher das Gespräch leiten.

Steuerrecht

Einführung in die Besteuerung ausländischer Künstler

1. Einleitung

„Die Besteuerung von Steuerausländern, die an inländischen Unterhaltungs-darbietungen mitwirken, hat sich im Laufe der Zeit zu einer der schwierigsten Materien des internationalen Steuerrechts entwickelt. Und dies, obgleich die noch aus den Wurzeln unseres heutigen Einkommensteuerrechts stammende Konzeption keineswegs eine komplizierte steuerliche Erfassung der Auslandskünstler, sondern im Gegenteil eine möglichst effiziente und einfache Regelung vor Augen hatte“.¹

Im Rahmen dieses Beitrags soll auf die wesentlichen Rechtsgrundlagen hingewiesen und eine grundsätzliche Orientierungshilfe für die Praxis gegeben werden. Als Rechtsquellen dienen neben dem Einkommensteuergesetz (EStG) insbesondere die zwischen Österreich und dem jeweiligen Partnerstaat bilateral abgeschlossenen Doppelbesteuerungsabkommen (DBA). Zum besseren Verständnis der DBA's werden zunächst die Grundpfeiler der Einkommensbesteuerung für in- und ausländische Künstler dargestellt.

Zur Begriffsverwendung von in- und ausländischen Künstlern muss festgehalten werden, dass die jeweilige Nation des Künstlers für die

¹ Loukota: „Der Auslandskünstlererlaß“, in Steuer- und Wirtschaftskartei 1999, S. 258 ff.
(Min.-Rat Dr. Loukota ist Leiter der Abteilung für Internationales Steuerrecht im Bundesministerium für Finanzen in Wien)

steuerliche Beurteilung ohne Bedeutung ist, da der Bezugspunkt für das Steuerrecht der jeweilige Wohnsitz des Künstlers ist. Ein österreichischer Künstler ohne Wohnsitz in Österreich ist demnach als „ausländischer Künstler“, ein französischer Künstler mit Wohnsitz in Wien als „inländischer Künstler“ zu verstehen.

2. Besteuerung österreichischer Künstler

Sämtliche in Österreich im Sinne des Steuerrechts ansässige Künstler sind grundsätzlich gemäß § 1 Abs. 2 EStG mit den gesamten im In- und Ausland erzielten Einkünften („Welteinkommen“) steuerpflichtig („unbeschränkte Steuerpflicht“). Die Abfuhr der Einkommensteuer erfolgt im Rahmen einer jährlichen Steuererklärung, wobei die angefallenen abzugsfähigen Ausgaben geltend gemacht werden können.

Beispiel:

Honorar bei Veranstalter A:	3.000,00
Honorar bei Veranstalter B:	12.000,00
<u>Honorar bei Veranstalter C:</u>	<u>5.000,00</u>
Summe	20.000,00
<u>Spesen für Hotel, Zug, etc.:</u>	<u>-4.000,00</u>
Bemessungsgrundlage:	16.000,00

Die auf die Bemessungsgrundlage entfallende Steuer richtet sich nach den allgemeinen Progressionsstufen laut § 33 EStG (0% bis 42%).

3. Besteuerung ausländischer Künstler – Grundsystem

In Österreich auftretende ausländische Künstler (d.h. Künstler ohne Wohnsitz in Österreich) unterliegen gemäß § 1 Abs. 3 EStG mit sämtlichen in Österreich erzielten Einkünften der inländischen

Besteuerung („beschränkte Steuerpflicht“). Um ausländischen Künstlern den Kontakt mit der österreichischen Steuerverwaltung zu ersparen und da bei ausländischen Künstlern eine nachträgliche steuerliche Verfolgung mangels Wohnsitz in Österreich kaum möglich ist, wurde eine Vorgangsweise festgelegt, bei der die Abfuhr der Steuer bereits bei Auszahlung durch den Veranstalter sichergestellt wird.

Der jeweilige Veranstalter wurde hierfür verpflichtet, vom Honorar des Künstlers einen entsprechenden Betrag einzubehalten und an das Finanzamt abzuliefern (§ 99 EStG). Dabei wurde vom Grundsystem der Steuerberechnung, nämlich der Besteuerung des Einkommens (Einkünfte abzüglich abzugsfähiger Ausgaben) abgegangen, da dem Veranstalter eine Überprüfung etwaiger abzugsfähiger Ausgaben nicht zugemutet werden konnte. Vielmehr dienen die gesamten Bruttoeinnahmen des ausländischen Künstlers (d.h. ohne Abzüge) als Bemessungsgrundlage. Gleichzeitig wurde der Prozentsatz für den Abzug, gewissermaßen als „halber Steuersatz“, mit 20% festgelegt.²

Während diese Form der Besteuerung teilweise erhebliche Steuervorteile für hochbezahlte Spitzenstars mit sich bringt, führt sie bei Künstlern, die im wesentlichen auf Kostendeckungsbasis auftreten, zu einer überhöhten Besteuerung. Aus diesem Grunde kann der jeweilige Künstler im Rahmen einer Steuererklärung beim österreichischen Finanzamt („Antragsveranlagung“) seine Ausgaben geltend machen und eine etwaige Rückerstattung beantragen.

² Aus diesem Grund sind auch sämtliche Spesenvergütungen wie Fahrtspesen, Nächtigungskosten, Catering, etc. steuerpflichtig, und zwar unabhängig davon, ob diese an den Künstler ausbezahlt werden oder vom Veranstalter übernommen werden. Wird z.B. vom Veranstalter ein Hotelzimmer für den Künstler bezahlt, so sind 20% des hochgerechneten Betrages (somit 25% vom bezahlten Betrag) an das Finanzamt abzuliefern.

Beispiel:

Honorar bei Veranstalter A:	3.000,00	20%:	600,00
Honorar bei Veranstalter B:	1.000,00	20%:	200,00
<u>Honorar bei Veranstalter C:</u>	<u>1.000,00</u>	20%:	200,00
Summe	5.000,00		
<u>Spesen für Hotel, Zug, etc.:</u>	<u>-4.000,00</u>		
Bemessungsgrundlage:	1.000,00		
Steuer laut Tarif (0%)	0,00		
<u>Bereits abgeführte Steuer</u>	<u>-1.000,00</u>		
Rückerstattungsbetrag	1.000,00		

4. Doppelbesteuerungsabkommen

Nach dem bisher dargestellten System würde ein ausländischer Künstler für Auftritte in Österreich der beschränkten Steuerpflicht in Österreich und der unbeschränkten Steuerpflicht in seinem Ansässigkeitsstaat unterliegen, was zu einer doppelten Besteuerung der in Österreich erzielten Einkünfte führen würde. Zur Vermeidung derartiger Doppelbesteuerungen (im übrigen nicht nur für Künstler, sondern für sämtliche Einkunftsarten) wurden zwischen einem Großteil der Staaten bilaterale Abkommen, sogenannte DBA's, abgeschlossen, die das Besteuerungsrecht der einzelnen Einkunftsarten entweder dem einen oder dem anderen Staat (dem Ansässigkeitsstaat oder dem Tätigkeitsstaat) zuweisen.

Jedes DBA wird bilateral zwischen den beiden Partnerstaaten ausverhandelt. Demnach sind DBA's von Land zu Land verschieden. Allerdings lehnt sich ein Großteil der DBA's an Musterabkommen der OECD an.

Die Musterabkommen der OECD enthalten drei wichtige Bestimmungen für Künstler:

Einkünfte aus selbständiger Tätigkeit (Art 14. OECD-MA):

Grundsätzlich wird das Besteuerungsrecht für Einkünfte aus selbständiger Tätigkeit nur bei Vorhandensein einer Betriebsstätte oder festen Einrichtung im Tätigkeitsstaat diesem zugewiesen, ansonsten verbleibt das Besteuerungsrecht beim Ansässigkeitsstaat.

„Künstlerregel“ (Art. 17 Abs. 1 OECD-MA)

Die Besteuerung von Einkünften aus selbständiger Tätigkeit wird insofern eingeschränkt, dass die Einkünfte von Künstlern (und Sportlern) unabhängig vom Vorhandensein einer Betriebsstätte oder festen Einrichtung im Tätigkeitsstaat zu versteuern sind.

„Künstlerdurchgriff“ (Art. 17 Abs. 2 OECD-MA)

Die Besteuerung von Einkünften aus künstlerischer Tätigkeit wird weiter eingeschränkt, indem die Einkünfte aus künstlerischer Tätigkeit auch dann der Besteuerung im Tätigkeitsstaat unterliegen, wenn die Einkünfte nicht unmittelbar dem Künstler, sondern einer dritten (natürlichen oder juristischen) Person (z.B. einer Agentur) zufließen.

Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen:

- a) DBA ohne Künstlerregel: Steuerabzug nur bei Vorhandensein einer Betriebsstätte oder festen Einrichtung in Österreich
- b) DBA mit Künstlerregel und ohne Künstlerdurchgriff: Steuerabzug bei direkter Vertragsbeziehung zwischen Veranstalter und Künstler, kein

Steuerabzug bei Vertragsbeziehung zwischen Veranstalter und Agentur³

- c) DBA mit Künstlerregel und Künstlerdurchgriff: Steuerabzug unabhängig vom Vertragsverhältnis

5. DBA-Sonderregelungen

Etliche DBA's enthalten Sonderregelungen, nach denen das Besteuerungsrecht unter bestimmten Voraussetzungen nicht dem Tätigkeitsstaat zufällt. So unterliegen z.B. die Einkünfte von künstlerischen Organisationen aus Großbritannien, die nicht auf Gewinn ausgerichtet sind, nicht der Besteuerung in Österreich (Art. 17 DBA Großbritannien). Für derartige Fälle, die im Einzelfall zu prüfen sind, sind seitens des Veranstalters jedenfalls eine aktuelle Ansässigkeitsbescheinigung des Organisation und eine Bestätigung über die jeweils notwendigen Voraussetzungen (z.B. nicht gewinn-orientiert) einzuholen.

6. Bagatellgrenze

Im Jahr 1999 wurde die Besteuerung ausländischer Künstler durch einen Erlass der Finanzverwaltung („Auslandskünstlererlass“)⁴ einer wesentlichen Vereinfachung unterzogen. Diese Vereinfachung beruht auf der Überlegung, dass bei Fällen von verhältnismäßig geringen Honoraren die einbehaltene Steuer im Zuge einer Antragsveranlagung zum Großteil oder zur Gänze rückerstattet werden muss (vgl. Punkt 3)

³ Aufgrund der weiten Begriffsauslegung der Finanzverwaltung von „Mitwirkenden an Untreuearbeiten“ muss es sich bei der Agentur um eine Kapitalgesellschaft handeln. Darüber hinaus ist allerdings eine missbräuchliche Verwendung durch diverse Nachweise und Voraussetzungen (z.B. Ansässigkeitsbescheinigung der Agentur, Rechnungslegung und Überweisung auf Konto der Agentur, Ausschluss von „Briefkastengesellschaften“) weitgehendst auszuschließen.

⁴ BMF-Erlass vom 15. April 1999, AÖFV Nr. 111/1999

und als Ergebnis lediglich ein hoher administrativer Aufwand ohne Steuerleistung in Österreich verbleibt.

Der Erlass sieht daher vor, dass die Einbehaltung der Steuer unter folgenden Voraussetzungen entfallen kann⁵:

- Jeder mitwirkende Künstler bezieht für seine Tätigkeit neben Kostenersätzen⁶ ein Honorar von maximal EUR 440,- pro Veranstaltung bzw. maximal EUR 880,- vom selben Veranstalter.
- Jeder mitwirkende Künstler erklärt gegenüber dem Veranstalter schriftlich, dass seine Einkünfte, die der österreichischen Besteuerung unterliegen, im aktuellen Kalenderjahr den Gesamtbetrag von EUR 3.630,- nicht übersteigen.
- Der Veranstalter nimmt neben den Erklärungen der Künstler Nachweise über deren Identität (Kopie des Reisepasses) und Angaben über Wohnort und Adresse zu den Unterlagen.

7. Praktische Handhabung

Trotz der beschriebenen Grundlagen verbleiben in der praktischen Handhabung etliche Rechtsunsicherheiten für den Veranstalter, insbesondere hinsichtlich der Auslegungen einzelner Bestimmungen und hinsichtlich im einzelnen oft nicht definierter Formvorschriften. Dies ist für den Veranstalter insofern unangenehm, als die Haftung für eine korrekte steuerliche Behandlung beim Veranstalter liegt.

⁵ Diese Bestimmung sieht demnach keine steuerliche Begünstigung, sondern eine Verwaltungsvereinfachung vor.

⁶ Als Kostenersätze gelten sämtliche Ausgaben, die als Betriebsausgaben abzugsfähig sind, wie tatsächliche Flug- oder Fahrtkosten, tatsächliche Nächtigungskosten, Taggelder gemäß § 26 Z 4 EStG für maximal fünf Kalendertage an einem Veranstaltungsort.

Die Finanzverwaltung hält dieser aus Sicht der Veranstalter unbefriedigenden Situation entgegen, dass in Zweifelsfällen der Veranstalter einfach die Steuer einbehalten solle, da dem jeweiligen Künstler ohnehin die Rückforderung der Steuer im Rahmen einer Antragsveranlagung offenstehe. Diese Argumentation ist grundsätzlich korrekt, allerdings muss in der Praxis oft festgestellt werden, dass mit Künstlern lediglich Nettogagen ausverhandelt werden können und der Steuerbetrag damit als Kostenfaktor für den Veranstalter zum Tragen kommt. Für den Veranstalter verbleibt damit in Zweifelsfällen die unangenehme Wahl zwischen einer Übernahme eventuell vermeidbarer Kosten oder dem Eingehen des Risikos einer etwaigen Steuernachzahlung oder eines Finanzstrafverfahrens.

Literaturhinweise:

Loukota, Helmut: „Der Auslandskünstlererlaß“, in: SWI 1999, Steuer & Wirtschaft International, S. 258 – 264

Kalteis, Brigitte: „Die Besteuerung international tätiger Künstler und Künstlerbetriebe“, Wien 1998

Djanani, Christiana: „Internationales Steuerrecht“, 2., überarbeitete Auflage, Wien 1998

Balanced Scorecard

Strategieverfolgung und Erfolgsmessung mittels Balanced Scorecard

6. Einleitung

Die Balanced Scorecard ist in aller Munde. Ausgehend vom anglo-amerikanischen Wirtschaftsraum, in Folge auch vom deutschsprachigen Sprachraum aufgegriffen, findet die Balanced Scorecard (kurz „BSC“) seit Mitte der 90er Jahre rapide Eingang in eine Vielzahl von Unternehmen. In den USA arbeiten derzeit bereits rund 60% der Fortune-1000 Unternehmen mit der BSC, in der österreichischen Wirtschaft wurde die BSC in so namhaften Unternehmen wie Bank Austria, Siemens, Brau Beteiligungs AG und Voest Alpine Stahl implementiert.

In der Folge sollen die Grundpfeiler einer BSC dargestellt werden, beantwortet werden, was eine Scorecard kann und nicht kann, sowie Einsatzmöglichkeiten der BSC anhand eines praktischen Beispiels aus dem Kulturbereich aufgezeigt werden.

7. Entstehung der BSC

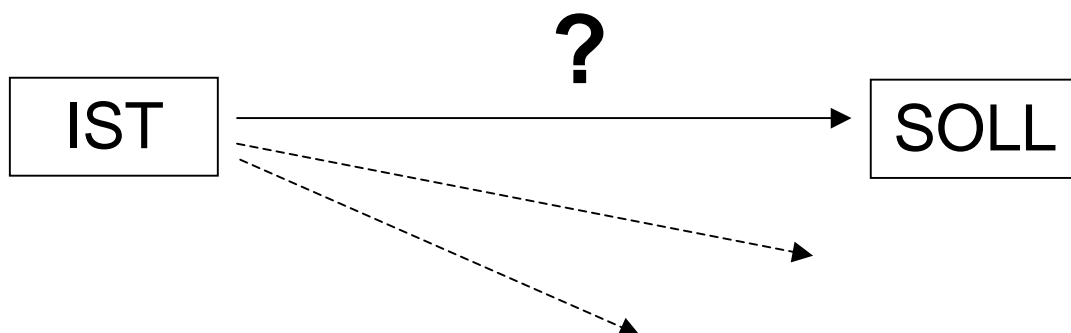
Seit Mitte der 80er Jahre beschäftigten sich sowohl Wissenschaft als auch Praxis verstärkt mit Themen des sogenannten Performance Measurements, dessen Ziel es ist, integrierte Kennzahlensysteme

aufzubauen, die neben erbrachten Leistungen auch Potentiale für zukünftige Leistungen abbilden.

Die Balanced Scorecard, übersetzbar als „ausgeglichene Kennzahlentafel“ oder „ausgewogener Berichtsbogen“, geht zurück auf Robert S. Kaplan, Professor für Accounting an der Harvard Business School, und David P. Norton, CEO des Nolan Norton Institute. Unter deren Leitung fand Anfang der 90er Jahre ein Forschungsprojekt mit 12 US-amerikanischen Unternehmen statt, dessen Ziel es war, ein innovatives Performance Measurement Modell zu entwickeln, das über eine rein monetär-orientierte Leistungsmessung hinausgeht und eine Möglichkeit zur Umsetzung und Verfolgung von Strategien anbietet. Als Resultat dieser Arbeit entstand das Konzept der Balanced Scorecard.

8. Die BSC als Instrument der Strategieverfolgung

Ziel der BSC ist es, die Strategieumsetzung innerhalb eines Unternehmens zu institutionalisieren sowie diesen Prozess verfolg- und messbar zu machen. Die Scorecard dient als Instrument, eine vorhandene Strategie in konkrete und messbare Ziele zu „übersetzen“ und den einzelnen Zielen plan- und messbare Zielgrößen zuzuordnen.



Die BSC ist somit Bindeglied zwischen Strategie und dazugehöriger Umsetzung. Sie fungiert als Kommunikationswerkzeug, indem sie eine abstrakte Unternehmensstrategie in konkrete Zielgrößen und Maßnahmen „übersetzt“, zu denen ein einzelner Mitarbeiter einen Bezug herstellen kann. Die BSC legt damit auch fest, welchen Beitrag ein einzelner Mitarbeiter (eine bestimmte Organisationseinheit) zur Erreichung des Unternehmensziels leisten kann.

Die BSC dient zur Verfolgung vorhandener Strategien und kann daher nicht:

- die Richtigkeit einer gewählten Strategie feststellen
- eine fehlende Strategie ersetzen

Bei der BSC handelt es sich um kein Instrument, das einmalig konzipiert und dann über mehrere Jahre unverändert eingesetzt wird. Die Scorecard soll vielmehr einer laufenden Beurteilung und Veränderung unterzogen werden, indem Strategien bewertet und neuen Situationen angepasst werden, strategische Ziele aktualisiert werden und Zielausprägungen, die sich als zu ambitioniert oder zu vorsichtig herausstellen, neu festgelegt werden.

9. Die BSC als intelligentes Kennzahlensystem

Die Scorecard fungiert darüber hinaus als ein Kennzahlensystem, das mittels einer einfachen und grafisch orientierten Struktur die wesentlichen Leistungsmerkmale eines Unternehmens oder einer Unternehmenseinheit übersichtlich und leicht verständlich abbildet. Dabei handelt es sich allerdings um kein vorgefertigtes Set von Kennzahlen, das einer Organisation „übergestulpt“ werden kann,

vielmehr muss die konkrete Ausformung der Scorecard, insbesondere die Festlegung der strategischen Ziele, von jeder Organisation selbst erarbeitet werden.

Der Berichtsbogen der BSC stellt die Ausprägungen der einzelnen Ziele nur grafisch, d.h. ohne Zahlenwerte, durch Zuweisung der Ampelfarben (Grün, Gelb, Rot) dar. Im Hintergrund werden zu sämtlichen strategischen Zielen Messgrößen und dazugehörige Zielausprägungen festgelegt und aufgrund der tatsächlichen Ausprägungen die Darstellungsfarben Grün, Gelb und Rot gesteuert.

Das Konzept der BSC gibt eine Grundform vor, nach der etwa 14 bis maximal 20 strategische Ziele, systematisiert nach vier Perspektiven, dargestellt werden:

- Finanzielle Perspektive („Financial Perspective“):
„Welche Zielsetzungen sind aus den finanziellen Erwartungen unserer Kapitalgeber abzuleiten?“
typische Ziele: Return on Income (ROI), Umsatzwachstum, Cash-flow
- Kundenperspektive („Customer Perspective“):
„Was sind unsere strategischen Marktziele und wie müssen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere finanziellen Ziele zu erreichen?“
typische Ziele: Marktanteil, Kundenakquisition, Kundenzufriedenheit
- Unternehmensinterne Prozessperspektive („Processes“):

„In welchen erfolgskritischen Geschäftsprozessen müssen wir hervorragend agieren, um unsere Kunden zu begeistern und unsere Finanzziele zu erreichen?“

typische Ziele: Durchlaufzeiten, Kundenkontakt, Produktentwicklung

- Lern- und Entwicklungsperspektive („Learning and Growth“):

„Welche Innovations-, Wissens- und Mitarbeiterziele sind für die Weiterentwicklung erfolgskritisch?“

typische Ziele: Mitarbeitertreue, Mitarbeiterzufriedenheit, Weiterbildung

Eine etwaige Veränderung oder Erweiterung der Perspektiven der Scorecard ist im Einzelfall durchaus möglich. So können etwa bei öffentlich-rechtlichen Organisationen Aufträge des Eigentümers oder Vorgaben regulatorischer Institutionen berücksichtigt werden. Bei einer Erweiterung um eine Perspektive sollte die Maximalzahl von 20 strategischen Zielen („twenty is plenty“) dennoch aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht überschritten werden.

Die Ausgewogenheit („balance“) der BSC kann auf mehrere Merkmale bezogen werden:⁷

- Ausgewogenheit zwischen **monetären** und **nicht-monetären** Messgrößen
- Ausgewogenheit zwischen Ergebnissen **vergangenen** Tätigkeiten und Leistungstreibern für **zukünftige** Ergebnisse
- Ausgewogenheit zwischen **interner** und **externer** Messgrößen (interne Prozesse und Potentiale; Teilhaber und Kunden)

⁷ vgl. Böhnisch/Krennhuber (2001), S. 19

10. Maßnahmensteuerung mittels BSC

Letztes wesentliches Merkmal der Scorecard ist die Verknüpfung der strategischen Ziele mit Maßnahmen. Abgeleitet vom jeweiligen Status der einzelnen strategischen Ziele werden konkreten Maßnahmen festgelegt, zu denen Verantwortungen und Zeithorizonte fixiert werden. Im Zuge der institutionalisierten Analyse der BSC, die im Regelfall monatlich stattfinden sollte, wird neben der Betrachtung der jeweiligen Ausprägung und Veränderung der strategischen Ziele auch der aktuelle Status der vereinbarten Maßnahmen überprüft.

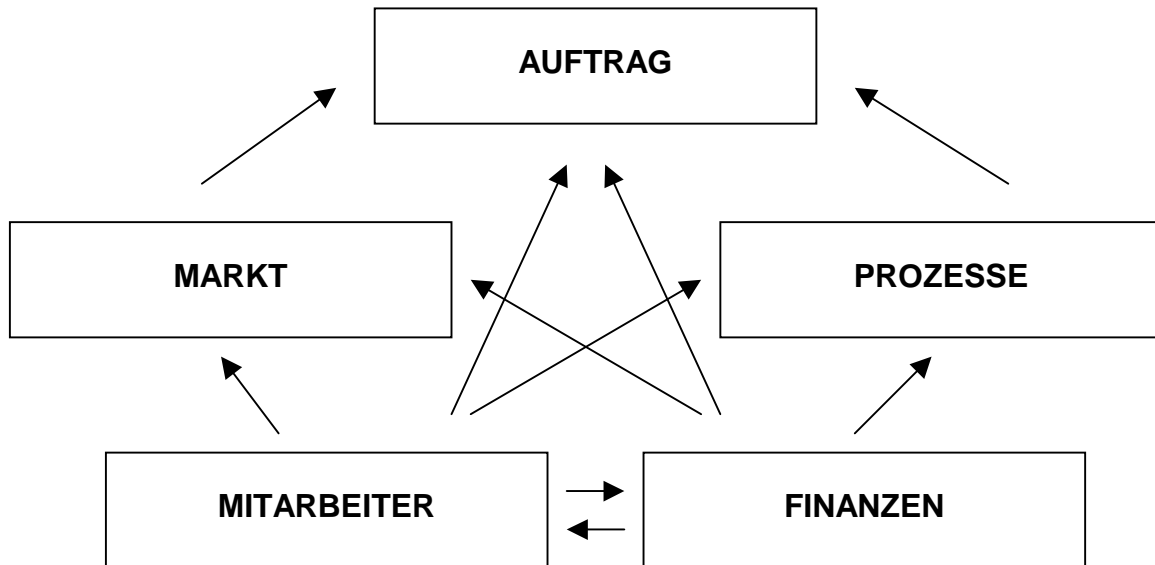
11. Praxisbeispiel: Design der BSC

Für das Brucknerhaus Linz wurde im Jahr 2002 eine Scorecard erstellt. Die folgenden Darstellungen entsprechen der tatsächlichen Ausformung der Scorecard. Bei sämtlichen angegebenen Werten handelt es sich um fiktive Größen.

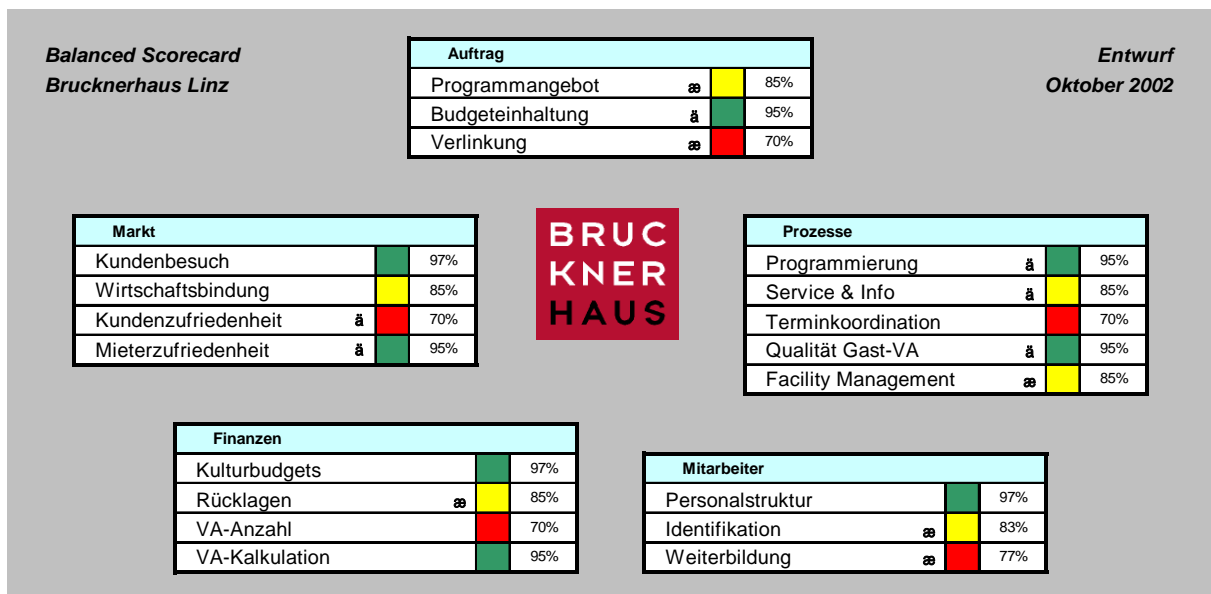
Das Brucknerhaus Linz ist Teil der Linzer Veranstaltungsgesellschaft mbH (LIVA), einem Unternehmen, das Kultur und Sport unter einem Dach vereint. Zur LIVA gehören neben dem Brucknerhaus Linz auch der Posthof, das Kinderkulturzentrum „Kuddelmuddel“, das Linzer Stadion, die Intersport Arena Linz und die Sportparks Lissfeld und Auwiesen. Die LIVA veranstaltet das Brucknerfest Linz und die Linzer Klangwolken und steht in 100%-igem Eigentum der Stadt Linz.

Die Grundstruktur der BSC wurde den Gegebenheiten eines nicht-gewinnorientierten Unternehmens insofern angepasst, als die Scorecard

durch eine fünfte Perspektive ergänzt wurde. Die finanzielle Perspektive wird nicht als übergeordnete Perspektive, sondern als Mittel zur Erreichung des Gesamtziels, bezeichnet als „Auftrag“, behandelt.



Nach Zuordnung der strategischen Ziele zu den einzelnen Perspektiven ergibt sich folgendes Aussehen der Balanced Scorecard:



12. Implementierung einer BSC

Vorläufer der Erstellung einer Scorecard sollte ein sogenannter Strategie-Check sein, der das Vorhandensein von Strategien überprüft und gegebenenfalls schriftlich festhält. Danach sind folgende Schritte notwendig, wobei eventuell eine Anpassung der Perspektiven (z.B. Ergänzung um eine fünfte Perspektive) notwendig ist:

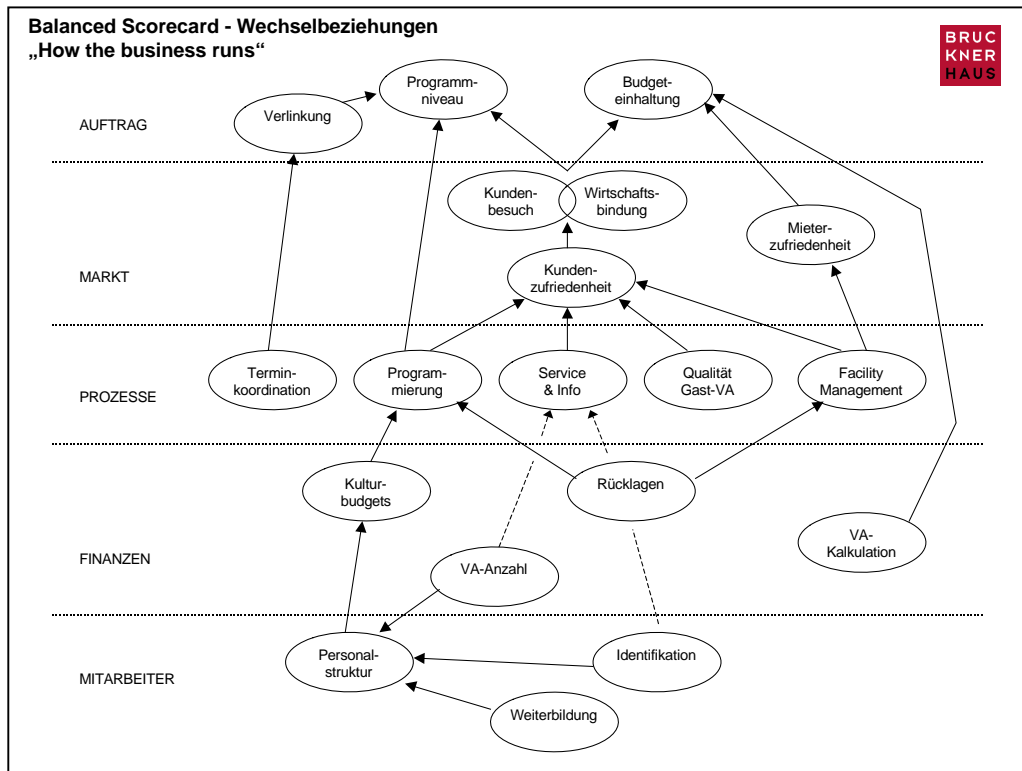
Strategischen Ziele

Zu jeder Perspektive müssen etwa drei bis fünf strategischen Ziele festgelegt werden, wobei diese die erfolgskritischen Faktoren des Unternehmens beinhalten sollen und wesentliche Bestandteile der Unternehmensstrategie sein sollen.

Ursache-Wirkungskette

Nach Festlegung der strategischen Ziele werden diese hinsichtlich ihrer Ursache-/Wirkungszusammenhänge analysiert und dargestellt. Diese Darstellung dient einerseits einer schematischen Abbildung der Unternehmensstrategie, andererseits der Überprüfung der festgelegten Ziele. Können einem Ziel keine Beziehungen zu anderen Zielen zugeordnet werden, ist dieses Ziel zu adaptieren oder aus der Scorecard zu entfernen.

Beispiel der Ursache-/Wirkungsdarstellung:



Messgrößen

Zu jedem strategischen Ziel müssen in weiterer Folge eine oder mehrere aussagekräftige Messgrößen (Kennzahlen) gefunden werden, nach denen sich die Ausprägung des Ziels in der Scorecard richtet. Bei jeder einzelne Messgröße gilt es auch, die Datenerfassung festzulegen.

Zielausprägungen

Zu jeder einzelnen Kennzahl wird schließlich ein konkreter Zielwert bzw. Grenzwerte der Ausprägungen „Grün“, „Gelb“ und „Rot“ festgelegt. Wichtig ist, dass derartige Festlegungen nicht als starre Größen betrachtet werden, sondern dass es durchaus Sinn der Scorecard ist, derartige Werte im Rahmen der Anwendung nach oben oder unten zu korrigieren.

Maßnahmen

Zuletzt werden den einzelnen strategischen Zielen konkrete Maßnahmen inklusive Zuständigkeiten und Zeithorizonten zugeordnet.

13. Beispiel

BSC - Datenverwaltung		Perspektive "MITARBEITER"					BRUC KNER HAUS				
Periode: <input type="text" value="0"/>		Kritische Grenze: 70%									
Zielwert		Grün	Gelb	Rot	Formel	Wert	Wert Per	Wert VP	Stand	Trend	
Personalstruktur											
Personalstand	Anzahl Personen	43	43	44	> 44	$=ZW*0,2 / (W - 0,8*ZW)$	44	90%	gelb	auf	i
Personalaufwand	Anteil Pers.aufw.	35%	39%	44%	> 44%	Zielwert / Wert	41%	84%	gelb	auf	i
GESAMT							87%	0%	gelb	auf	i
Identifikation											
Mitarbeiterkarten	Anzahl Personen	10	9	8	< 8	Wert / Zielwert	9	85%	gelb	auf	i
Verbess.vorschläge	Anzahl hon. Vorschl.	5	5	4	< 4	Wert / Zielwert	6	120%	grün	auf	i
Mitarbeitergespräche	Anzahl Personen	43	39	34	< 34	Wert / Zielwert	10	23%	rot	auf	i
Index Befragung	Kennzahl	1,8	2	2,3	> 2,3	Zielwert / Wert	2	78%	rot	auf	i
GESAMT !							70%	0%	rot	auf	i
Weiterbildung											
Weiterbildungstage	Anzahl Tage/Pers.	0,37	0,33	0,3	< 0,30	Wert / Zielwert	0,34	93%	grün	auf	i
Teilnehmer	Anzahl Personen	10	9	8	< 8	Wert / Zielwert	10	100%	grün	auf	i
GESAMT							96%	0%	grün	auf	i

Perspektive: „Mitarbeiter“

Strategisches Ziel: „Weiterbildung“

Kennzahl 1: Weiterbildungstage/Person (Basis: Gesamtpersonalstand)

Zielwerte: 0,37 Tage / Person (=100% Zielerreichung)

Grenzwert grün: mind. 0,33 Tage (=90% Zielerreichung)

Grenzwert gelb: mind. 0,30 Tage (=80% Zielerreichung)

Kennzahl 2: teilnehmende Personen

Zielwerte: 10 Personen (=100% Zielerreichung)
 Grenzwert grün: mind. 9 Personen (=90% Zielerreichung)
 Grenzwert gelb: mind. 8 Personen (=80% Zielerreichung)

Ist-Werte: Kennzahl 1: 0,34 -> 93% („grün“)
 Kennzahl 2: 10 -> 100% („grün“)
 Durchschnitt Kennzahlen: 96%

-> Ausprägung strategisches Ziel „Weiterbildung“: „Grün“ (96%)

Maßnahme: Ausarbeitung eines Weiterbildungsprogrammes
 Verantwortlich: Leiter Personal
 Umsetzung bis: 1. Quartal
 Budget: „Aus- und Fortbildung“ (EUR 20.000 p.A.)

14. Zusammenfassung

Die BSC ist als zentrales Instrument des strategischen Controllings zu verstehen. Der wesentliche Beitrag der BSC liegt einerseits in der Konkretisierung einer Unternehmensstrategie in messbare und für den einzelnen Mitarbeiter greifbare Ziele, andererseits in einem modernen Kennzahlen- bzw. Reportingsystems (weil straff, auf das Wesentliche beschränkt und nicht rein finanz- und vergangenheitsorientiert).

Die BSC ist allerdings kein fertiges Produkt, sondern lebt vom jeweiligen Input eines Unternehmens und der individuellen Art der Anwendung. Aus

diesem Grund kann eine BSC nur bei einem entsprechenden Ressourceneinsatz zu einem erfolgreich eingesetzten Instrument werden. Als „Flop Faktoren“ haben sich aus den verschiedensten praktischen Erfahrungen insbesondere folgende Einflussfaktoren herauskristallisiert:

- fehlende bzw. unfertige Strategie
- fehlende Unterstützung durch das Top Management
- Einmalerstellung (ohne laufende Reviews)
- Unternehmensschwerpunkt liegt auf Finanzkennzahlen

Literaturhinweise:

Kaplan, Robert S. / Norton, David P.: „Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen“, Stuttgart 1997

Hemetsberger, Georg: „Balanced Scorecard & Shareholder Value. Die Umsetzung wertorientierter Unternehmensstrategien“, Linz 2001

Noch Gedanken zum Begriff Kultur

35 Jahre Zusammengehörigkeit unter dem Aspekt der Freundschaft, des Dienens und Helfens für andere ist zweifellose eine hochstehende Definition des Begriffes Kultur. Man könnte an dieser Stelle herzlich gratulieren und zu anderen Dingen übergehen.

Gestatten Sie trotzdem, daß ich diesen Anlaß wahrnehme, einige grundsätzliche Aspekte des Kulturbegriffes zur Diskussion zu stellen.

Kultur ist ein gerne und viel gebrauchter Begriff unserer Gesellschaft. Er steht für vieles, wird dabei so gut wie nie exakt definiert und läßt vieles offen. Denken Sie an die durchaus gebräuchliche Begriffe: Kultur, Kunst und neue Medien oder Kunst und Technologie, Kultur und Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft.

Was ist damit gemeint? Was ist Kultur genau? Was ist Kunst? Wo ist der Unterschied zwischen Kultur und Zivilisation und anderes mehr.

Helmuth Gsöllpointner, Professor an der Kunstuniversität Linz, sagt dazu: Kultur, Kunst und neue Medien sind oft genug Ersatzbezeichnungen für einen Zustand der Orientierungslosigkeit, der begrifflichen Unschärfe. Die Unterschiede der Begriffe könnte man auch, so Gsöllpointner, definieren mit Fassadenerneuerung, Architektur und Sanitärinstallation.

Mozart Schiller Rembrandt Rubens Goethe Kepler Wagner sind Namen, die ein Begriffssystem bilden, das uns geläufig ist. Sodomka, Auinger,

Stocker, Ostertag, Robert Adrian X, Negroponte ein anderes. Die ersten sind Namen, die die Kunstwelt der Vergangenheit und vielfach unser Verständnis dessen was Kunst sein könnte bis heute prägen, die zweiten sind Namen der Gegenwart und vielleicht der Zukunft, die es gilt, mit Neugierde kennenzulernen.

Man kann Kultur als ein System kollektiver Sinneskonstruktionen definieren, mit denen die Menschen Wirklichkeit erfahren, definieren, verarbeiten, darstellen und verändern

Kultur ist demnach ein Normen - und Wertesystem, das der Mensch schafft und das ihm hilft, Wirklichkeit zu erfahren und zu verarbeiten und das Maßstäbe für sein Handeln setzt.

Im Idealfall wird dieses Wertesystem durch Kunst geprägt, denn durch Kunst wird Kultur schöpferisch auch wenn es sich um Alltagskultur handelt.

Dieses Wertesystem ist in argen Turbulenzen.

Ein Istzustand.

Wir leben aktuell in einem Biedermeier des 20. Jahrhunderts.

Der Trend zurück zur eigenen Geschichte, zurück zu Bekanntem, Gewohntem, ist unübersehbar: In Programmen von Konzerten, von Vernissagen, im Versuch der Amalgamierung, der Gleichmachung dessen was der Hörer oder der Seher wünscht, die Statistik ist ein williger Helfer, im Verlust der Neugierde, im Verlust von Pioniergeist wird diese Situation spürbar. Das Zauberwort heißt Quote und der Geschmack der Mehrheit ist noch immer restaurativ gewesen.

Es ist nicht polemisch gemeint, wenn man die drei Säulen österreichischer Weisheit zitiert: das haben wir immer so gemacht, da könnte ein jeder kommen, was geht das uns an.

Ein Spott, der zum Ausdruck der Hilflosigkeit und der Angst vor dem Unbekannten wird.

Wir neigen dazu uns eine Spitzweg'sche Situation aus ein bißchen Schubert und Mozart – in Oberösterreich natürlich Bruckner -, aus einem Blick zurück, und der Versicherung, daß alles beim alten geblieben wäre, zu schaffen. Wir fremdeln gegenüber der Kunst des 20. Jahrhunderts und igeln uns aktiv ein.

Mortier in Salzburg wird zum Schlagzeilenbringer für die vornehmlich Wiener Presse und zu einem gesellschaftlich bedingten Spiel des Absägens, das man bekanntlich nicht ungern spielt. Man übersieht, daß das, was er mit den Salzburger Festspielen will ein denkbarer, und grundsätzlich unabdingbarer Weg in die Zukunft ist. Aber es geht nicht um Mortier, sondern es ist eine allgemeine Tendenz. Wir leben am Ende des 20. Jahrhunderts und geben vor, das 19. zu verstehen und gehen so mit dem Verlust unserer Gegenwart ins 21. Jahrhundert.

Eine Haltung, die, anders betrachtet, verständlich ist, denn es ist in Wirklichkeit nichts beim Alten geblieben. Die Lebenssituation hat sich in den letzten, nur etwa 20 Jahren, dank einer tiefgreifenden Digitalisierung unseres gesamten Lebens dramatisch verändert, und hat uns mehr oder weniger unvorbereitet getroffen.

Meine Elterngeneration ist gerade noch vor der Einführung des Computers am Arbeitsplatz in Pension gegangen. Wir haben es irgendwie erlernt mit dem digitalen Kasten umzugehen, die nächste Generation nimmt ihn selbstverständlich.

Und noch einmal sei es anders formuliert gesagt: Der Mensch, mit dem Idealbild seiner selbst aus dem 19. Jahrhundert, versucht das 20. zu begreifen, was nicht immer leicht fällt, und geht digital beschleunigt in das 21. Jahrhundert - und fürchtet sich, mit Recht.

Die totale Beschwörung der digitalen Zukunft durch alle möglichen Werbekanäle hat uns überrollt und uns staunend gemacht.

Wir bewundern den Mythos der digitalen Welt, die spontane Freude darüber, daß mittels Computer so gut wie alles machbar ist, wird abgelöst durch die bange Frage, in wie weit wir selbst machbar sind.

Ein Beispiel: Der Film Apollo 13 ist in seiner Art besser und spannender als es die Realität jemals besser hätte können darstellen.

Die Helden Hollywoods sind unverletzlicher, leidender wenn sie leiden, liebender wenn sie lieben. Sie hassen besser wenn sie hassen. Sie sind Übermenschen und wir neigen dazu es zu glauben. Die Realität ist banaler als die Virtual-Reality. Wir suchen aber den „Kick“ der VR.

Begriffe wie Gemeinschaft, Kultur, Kunst, Künstler erfahren einen Paradigmenwechsel, wie es etwa die Einführung des Buchdruckes gewesen sein muß. Nur mit dem Unterschied, daß es zur Zeit Gutenbergs, Mitte des 15. Jahrhunderts, ein Wechsel für Wenige, die Mächtigen, die Gebildeten war. Der Rest der Bevölkerung konnte sich mindestens bis zur allgemeinen Schulpflicht Maria Theresias mit dem Lesen lernen Zeit lassen. Immerhin runde 300 Jahre. Heute geht der Wechsel grundsätzlich innerhalb einer Generation alle an, nur daß sich die Wenigsten betroffen fühlen..

Beispiele:

Wir sind gläsern, durchschaubar, regulierbar geworden. Alle Plastikkarten, die wir eingesteckt haben, hinterlassen eine eindeutige Spur von uns.

Geld wird virtuell. Nicht der Geldbesitz zählt, der Kreditrahmen ersetzt das Geld.

Wir sind vernetzt und damit global.

Technisch gesehen ist das Netz relativ gesehen ein altes Instrument. Die Entwicklung der letzten Jahre haben es aber zu einem allumfassenden Instrument der Gesellschaft gemacht. Es wird uns verheißen, daß wir nun erst wirklich informiert werden. Wir bekommen Informationen, mit denen wir in der Fülle nichts anfangen können. Es bedarf einer neuen Kultur im Umgang mit diesen Informationen und deren persönlicher Selektion.

Das Netz ist weltumspannend.

Es gibt eine Netzkunst. Die Gleichzeitigkeit eines Geschehens, die durch das Netz gegeben sein kann, wird zur neuen Maxime erhoben. Vergessen wird, daß eine solche Gleichzeitigkeit schon bei der Einführung des Telefons erprobt wurde und damals technisch bemerkenswert war, die Ästhetik der Kunst an sich aber nicht berührt. Die Bilder aus dem Louvre werden im Netz nicht besser. Die Musik, die entsteht, ist für einen Laien nicht als aus dem Netz kommend definierbar. Sie klingt auch nicht anders als irgendeine Musik im Konzertsaal. Die Verfügbarkeit nahezu aller Kunst über das Netz ist ein ökonomisches Problem der Kunstindustrie einerseits und der Rezeption von Kunst andererseits. Ästhetisch ändert das Netz an der Musik nichts.

Das meiner Meinung nach wirklich Neue wird heruntergespielt: Die weltweite schnelle Kommunikation über Email. Die Revolution liegt im weltweiten Dialog der völlig neue Kontakte bringt.

Computer sind heute längst nicht mehr nur Maschinen, die helfen das Leben zu erleichtern, sondern sie werden zu Projektionsmedien des Selbstverständnisses. Die Definition des Menschen wird mehr und mehr nicht an die Tradition alleine, an die Vernunft und an den Verstand gebunden, sondern neue Denk- und Assoziationsformen bestimmen die Zukunft.

Für die Kunst als Sonderfall der Kultur kommt eine neue Aufgabe. Es geht nicht darum allein den Erfordernissen der Kulturindustrie zu genügen, gängige Programme in endlosen Variationen durchzuspielen, sondern neue Sensibilitäten und eine neue Art der Reflexion zu schaffen. Gleiches gilt für den Bereich der Wirtschaft, der Politik und der Gesellschaft.

Kunst Technologie, und Kommerz verschmelzen immer mehr. Der Künstler hat nichts mehr mit dem Bild des armen, kränkelnden, für die Ewigkeit schöpfenden Menschen zu tun. Künstler sind heute kreative Querdenker und Manager ihrer selbst.

Unsere Wohnungen werden zu Informationszentren, die mit Hilfe von Radio, Fernsehen und Internet eine artifizielle Umwelt erzeugen, die im Prinzip überall gleich ist. Letztlich droht eine Nivellierung der Kulturen. Derzeit rund 35 Fernseh-Programme, die in Zukunft auf 200 oder 300 anwachsen können, und es vermutlich auch werden, erzeugen eine neue Art des Sehens. Die Fernbedienung wird zum Schnittgerät, das ausschließlich harte Schnitte erzeugt und in den Gehirnen letztlich eine

Bild-, Farb- und Informationsmasse erzeugt, die mit der Realität nichts gemein hat.

Es entsteht ein audiovisueller Fluß, der in seiner Wirkung letztlich zu einem ästhetischen Nullmedium führt: die Perfektionierung des Glotzens.

Ein anderer Kulturbegriff:

Kunst ist, wie man mit Kunst umgeht.

Wenn wir auf dem Programm einen Namen lesen, den wir nicht kennen, gehen wir nicht mehr hin, oder anders, wenn Namen wie Schönberg, Berg oder Webern auftauchen denken wir wie der berühmte Pawlow'sche Hund an Zwölftonmusik. Daß Schönberg zutiefst expressionistische, also letztlich romantische Musik, geschrieben hat, wird übersehen.

Das nenne ich Vorurteil.

Man muß Nitsch, Brus und viele der zeitgenössischen Künstler nicht verstehen.

Man kann sie ablehnen.

Aber erst nach einer gründlichen Auseinandersetzung mit ihnen und nicht aufgrund von Vorurteilen oder einer Meldung im Fernsehen. Medien vermitteln keine Wahrheit, sondern nur Interpretationen des denkbar Objektiven.

Kunst an sich ist nicht dazu da, daß wir sie verstehen – heißt: in Besitz nehmen – den das wäre die Haltung des 19. Jahrhunderts, sondern Kunst ist Anregung zum eigenen Denken.

Oder: Kultur ist wie man mit dem Anderen umgeht.

Ich ziehe einen gewagten Vergleich: Der Kunstort, etwa der Konzertsaal, wird auch in Zukunft, trotz aller VR, die uns umgeben wird, ein Ort eines

Mythos bleiben. Der Mythos ist das Zusammenkommen von Interessierten und Gleichgesinnten, von Neugierigen und von Freunden der Kunst. Der Kunstort wird der Diskussion vorbehalten bleiben, er wird die Tradition, die als kulturelles Bewußtsein ganz wesentlich ist, dem Neuen gegenüber stellen. Er wird der Ort des Begriffes „second desires“, also der Stellvertreterwünsche unserer Gesellschaft bleiben. Dabei haben Stars genauso ihre Funktion wie das „dabeisein“, wie das „sich präsentieren“ und das Gefühl ich könnte jemanden angreifen.

Der Rotarische Gedanke trägt ähnliches in sich und hat so gesehen sehr viel mit Kultur zu tun.

Image?

Die „logical Levels“ nach Robert B. Dilts:

Identität

Beliefs

Fähigkeiten

Verhalten

Umgebung

Instrumente

Funktionale Glieder eines Mediums

Redaktion

Foto

Verkauf - Anzeigen

Verkauf - Abos

Repro / Produktion

Druck

Vertrieb

Kategorisierungsdimensionen

General Interest/Special Interest/Special-special Interest/Special-special-special...

Consumer/Pure B2B

Entgeltlich/unentgeltlich

„Statisch“ oder nicht

Audio/visuell

Sprache

Regelmäßigkeit

Erscheinungsweise

Verbreitungsgebiet

Medieninhaber

Mediensysteme

Ansprechpartner/Hierarchien

Medieninhaber

Herausgeber

Verleger

Chefredakteur

Ressortleiter

Empfang/Redaktionssekretariat

„einfacher“ Redakteur

„zuständiger Redakteur“

„Praktikant/Volontär“

„Ansprechpartner“

„Freier Mitarbeiter“

Redaktioneller Beilagen-Redakteur

„Gestalter“

Einige Kriterien für die Auswahl von Medieninhalten

1. **Nähe**
2. **Neuigkeit**
3. **Relevanz**
4. Konflikt
5. Blattlinie
6. persönliche Vorliebe
7. **Zufall**

Manipulation? Aber sicher nicht!

Erscheinen

Gewichtung

Plazierung

Reihenfolge

Bild/Ohne

Artikelkategorie

Weglassen (Faktenauswahl)

Verzerren

Zitat

(ohne Wertung ;-))

Die „Information Sales Chain“

Quellen:

PR

andere Medien

„Freie“ Pressedienste / Aenturen

Informanten

Bibliotheken

www

...

Gschichten - Die wichtigsten journalistischen Darstellungsformen

Nachrichtenagentur:

Meldung

Analyse

Interview

Portrait/Nachruf ;-)

Print: „Artikel“

Meldung/Kurznachricht *

Bericht

Analyse

Reportage

Interview *

Kommentar

Glosse

Leitartikel

Feature

Portrait/Nachruf ;-)

TV+Radio (non fiction): „Beitrag“

Meldung (6W)

Einmoderation

News-Beitrag (Mit O-Tönen, ... 45(60/90/150 s)

Magazin-Beitrag

Studio-Interview (inhouse oder zugeschaltet)

Analyse

Feature/Doku

Themensendung

Online:

Meldung

Kommentierter Link

Rezension (in Foren)

Feature

„Eigene Weltsicht“ - private Websites mit Responsemöglichkeit

Die Meldung

6W -

WER, WIE, WAS, WANN, WO, WARUM - WOFÜR (kausal - modal)

+ Zusatz, Hintergründe, „Schmuck“, Zusammenhänge, Zitate

„Abfallende“ Schreibweise - kürzbar von hinten

3 Sätze bis mehrere Absätze

Beispiel: Fahrrad im ständigen Ungleichgewicht

China (afp) - Wegen des starken Windes fiel gestern abend in Peking wieder einmal ein Fahrrad um. da das fahrrad zum Zeitpunkt des Unfalls abgestellt war, kamen auch diesmal keine Personen zu Schaden. Mao Li Fu, der Besitzer des Unfall-Rades, zeigte sich erschüttert und forderte von der chinesischen Staatsregierung Maßnahmen gegen das ständig wechselnde Wetter in den zentralchinesischen Provinzen zu ergreifen. Dazu schlug er die dauerhafte stabile Überdachung besonders stark betroffener Gegenden vor.

„Ich habe alles getan, um ein Umfallen in Zukunft zu vermeiden - sogar den Ständer getauscht“, betont Li Fu nach der Katastrophe gegenüber dem nordkoreanischen Fernsehen, „nun sind die Mächtigen am Zug.“ (Bild links)

Was fehlt ? ;-)

>SEITENWECHSEL< !!!

Operative Säulen:

„Medienarbeit“

Publikationen

Events

Der richtige Verteiler, der richtige Kontakt ...

Medienverzeichnisse

www

Redaktionssekretärinnen

Telefonvermittlung

Journalisten

Berufsverbände / V`WK / IHK

1st Contact via Telefon

Script:

Zeit

Name/n, Durchwahl, Fax#

Zeitklärung

Thema

6 Ws

Definitionen

Tips:

Nie direkt durchwählen

„Zu früh“ anrufen

Immer mit offener Website, E-mail, Stift & Buch arbeiten.

Lächeln

Speed wins!

What 2 know about your contacts? - „Der 1. Kaffee“

Name

Titel

Position/Zuständigkeiten

Lieblingsthemen

Kooperationsmöglichkeiten

Gegenseitige Nutzenpotentiale

Fehler/Defizite

Sensibilitäten

Freunde & Feinde

<Lokal-, Getränke-, ...vorlieben>

<Umgangsformen/Umgangston>

<Rauchvorlieben ...>

Datum des 1. / bisher letzten Kontakts

Bisher erhaltenes Material

Alle Kontaktdaten

„Standard Channel“

Visitenkarte!

Redaktionszyklen**Themenzyklen**

Der „Waschzettel“ - Meldung über sich selbst

Header

Place & Date

Headline

Subline

Text (mit 6W)

Contact

Inhaltliche Vorbereitung

Who am I (1 Satz umformulieren)

Who should know this?

Vermittlungsabsicht (1 Satz umformulieren)

Wer

Wie

Was

Wann

Wo

Warum (Vergangenheit - kausal)

Wozu (Zukunft - modal)

Was ist die Neuigkeit?

Weitere Details

Gestaltung:

Deutliche Headline

Klar

Zwitis

Zitate, Quotes (stärkste aussagen und/oder emotionale Aussagen)

Absatzgliederung

1,5 - 2 Zeilen Abstand im Absatz

max. 2 Blätter

Vorsicht mit Bullet-Aufzählungen

Heftung?

Ausreichend Platz am Rand „Heftrand“ / „Korrekturrand“
Paginierung

Literaturliste

Hermann Rauhe, Christine Demmer, Hrsg.: *Kulturmanagement, Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*, Walter D. Gruyter, Berlin - New York 1994

Wolfgang Staehle, *Management*, Verlag Vahlen

Andy Bruce, Ken Langdon, *Projektmanagement*, Dorling Kindersley, 2000

Watzlawick, Beavin, Jackson, *Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien*, Verlag Hans Huber, Bern Stuttgart Wien, 5. Auflage 1980

Heinz Bonfadelli, *Medienwirkungsforschung II, Anwendungen in Politik, Wirtschaft und Kultur*, UVK Medien Verlagsgesellschaft, Konstanz 2000

A. Reindl, *Die Nebenrechte im Musikverlagsvertrag, Band 12, Österreichische Schriftenreihe zum gewerblichen Rechtsschutz, Urheber- und Medienrecht*, Manz Verlag Wien 1993

Kucsko, *Urheberrecht, Einführung Gesetzestext*, Manz Wien 1990

Kunstbericht 2000, *Bericht über die Kunstförderung des Bundeskanzleramtes*

Statistisches Jahrbuch Österreichs 2001, Bundesanstalt Statistik Österreich

Franz M. Bogner, *Das neue PR-Denken: Strategien, Konzepte, Aktivitäten*, Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter 1999

Jennifer Stone Gonzalez, *The 21st Century Intranet*. Upper Saddle River New Jersey, Prentice-Hall Inc. 1998

Shel Holtz, *Public Relations on the net: winning strategies to inform and influence the media, the investment community, the government, the public, and more!* New York, AMACOM 1999

Christian Mikunda, *Der verbotene Ort oder Die inszenierte Verführung: Unwider-stehliches Marketing durch strategische Dramaturgie*, Düsseldorf: ECON 1996

Ludwig Kapfer, *Das Gamma-Modell: Ganzheitliches Marketing Managementmodell*, Graz: Verlag GUPE 1992

Peter Köppl, *Public Affairs Management: Strategien und Taktiken erfolgreicher Unternehmenskommunikation*, Wien: Linde Verlag 2000

Sheff/Gutschelhofer (Hrsg.), *Lobby Management: Chancen und Risiken vernetzter Machtstrukturen im Wirtschaftsgefüge*, 1998

Wolf Schneider, *Deutsch für Profis: Wege zum guten Stil*. Hamburg: Gruner & Jahr, 1986

Internet:

Firma	Produkt	Web
Data System Austria	Jet Ticket	www.datasystems.at
Ski Data	Ski Data	www.skidata.com
Ticket Online	Ticket Online	www.ticketonline.de
Showsoft	Showsoft	www.showsoft.de
Culturall	Culturall	www.culturall.com
Austria Ticket Online	WVS	www.austria.ticket.com
Österreich Ticket	Ö-Ticket	www.oeticket.com