

Einleitung: Die Unternehmung Kunst

Die Allianz der Kunst mit der Welt der Wirtschaft besteht bereits seit der Antike – verbunden mit dem Namen Gaius Maecenas (ca. 70 bis 8 v. Chr.). Und doch betrachtete man diese Wechselbeziehung zumindest in Deutschland (ganz anders als z. B. in den USA) schon immer mit einiger Zurückhaltung, wenn nicht gar mit Argwohn – galt und gilt es doch, die Kunst vor *schädlichen Einflüssen von außen* zu bewahren).¹

Heute aber, in einer Zeit, in der die öffentliche Hand immer weniger in der Lage ist, die gestiegenen Erwartungen an die Qualität und Größe kultureller Angebote und die wachsende Vielfalt dieser zu bieten wie zu finanzieren, muss konkret über neue Vermarktungs- und Finanzierungskonzepte gesprochen werden. Und darüber, dass solche ökonomischen Konzepte und strategischen Ansätze eines auf die Kunst bzw. Kultur bezogenen Marketings zu positiven Resultaten führen. Der wissenschaftliche Anspruch, den die kunsthistorische Arbeit und Thesenentwicklung von Kulturinstitutionen und Museen beinhaltet, kann erst durch die Präsentation und gegenüber einem speziellen Publikum seine Erfüllung finden. So geht es in der heutigen Situation, in der sich nicht mehr in der Sicherheit vollständiger Finanzierung seitens der öffentlichen Hand gewiegt werden kann – aufgrund gestiegener Kosten und der bekannten Finanznöte der Gemeinschaft –, für Kultureinrichtungen darum, über die inhaltliche Bearbeitung der jeweiligen Kunst hinaus zunächst um die Beschaffung der notwendigen Finanzen; unmittelbar danach, eine nicht weniger komplexe Aufgabe, die generierten Gelder entsprechend zielgerichtet einzusetzen. In der Quintessenz bedeutet das für die jeweilige Institution, sich selbst als eine Unternehmung zu begreifen, die, um die divergierenden Bereiche über die inhaltliche Arbeit hinaus abdecken zu können, bewährte Managementstrukturen aus dem Bereich der Wirtschaftsunternehmen adaptieren muss.

Die inhaltliche Arbeit und deren Präsentation kann dann folgerichtig und notwendigermaßen als ein Produkt im wirtschaftlichen Sinne definiert werden, auch weil man innerhalb eines konkreten Konkurrenzumfeldes agiert. Je besser die Potentiale der Kulturunternehmung dabei genutzt und gebündelt werden können, je höher die Synergieeffekte aus den verschiedenen organisatorischen Bereichen wie Finanzierung, insbesondere Marketing und PR ausfallen, desto erfolgreicher kann die *Vermarktung des Produktes Kunst* gelingen (wobei das Produkt an sich, die Kunst, in ihrem Inhalt, Wert und Gehalt unbeschadet bleibt).

Und dennoch herrschen Zurückhaltung und Argwohn gegenüber dem Einsatz ökonomischer Konzepte, Vorurteile bleiben bestehen angesichts einer sich weiter abzeichnenden Entwicklung der Übertragung wirtschaftlicher Sicht- und Handlungsweisen auf die (Präsentation von) Kunst, auf Museen, auf Ausstellungsmacher etc.

Die Autonomie der *hehren Kunst* wird als gefährdet dargestellt, im langsamen, aber stetigen Übergangsprozess von einer mehrheitlich in der öffentlichen Hand liegenden und durch die bürgerlich-demokratische Verfassung gewährleisteten Kulturförderung hin zu einem durch Wirtschaftsunternehmen mitfinanzierten und mit betriebswirtschaftlichen Ansätzen realisierten Kulturangebot²: In der Delegation der Kulturförderung an Wirtschaft und private Geldgeber sehen Kritiker nicht nur die Preisgabe der Kultur an Sponsoren und deren Werbeinteressen, sondern befürchten auch die schleichende Entwertung der Kunst durch eine Erfolgsmessung dieser an äußeren ökonomischen Erfolgsmaßstäben³, dass z. B. künftig die Quantität der Besucherzahlen einziger Gradmesser eines Erfolgs oder Misserfolgs einer Kunstausstellung sei.

Tatsächlich gibt es hierfür Beispiele, prominentestes sicherlich die Neue Nationalgalerie in Berlin, die 2004 mit der Präsentation *Das MoMA in Berlin* diverse Werke des Museum of Modern Art zeigte und mit immer weiter steigenden Besucherzahlen (auf rund 1,2 Mio.) anhaltend zum Fokus der Medien wurde: Die Berichterstattung über die ansteigende Meterzahl der *MoMA-Schlange*, über die immer länger werdende Menschenschlange vor dem Eingang der Halle, war dabei keinesfalls ein abschreckender Faktor für potentielle Besucher, im Gegenteil förderten die immensen Besucherzahlen die Nachfrage und brachte der Stadt Berlin spürbare Mehrumsätze durch MoMA-Touristen. Die Ausstellung selbst besaß aus fachlicher Sicht wenig Qualität, auch wenn die einzelnen Werke bedeutend waren. Der Gradmesser für den Erfolg blieben die 1,2 Mio. abgesetzten Tickets.

Dass die Befürchtung um den Qualitätsverlust aber nicht generell zutreffen muss, vielmehr Ausnahme ist, zeigt sich am Beispiel einer herausragenden Kulturinstitution, wie es die Schirn Kunsthalle in Frankfurt am Main ist: Bei Einhaltung der jeweiligen Kompetenzen der an Projektrealisierung und -finanzierung Beteiligten muss das *Produkt Kunst* in seinem Inhalt, Wert und Gehalt keinesfalls tangiert werden. Die Macher der Schirn Kunsthalle haben hier positiv Maßstäbe gesetzt.

Kultureinrichtungen stellen gewichtige Faktoren in der jeweiligen Standortpolitik bzw. im (Stadt-)Marketing ihrer (zumeist öffentlichen) Träger dar, maßgeblich aufgrund ihrer inhaltlichen Qualität, und gerade nicht aufgrund von Besucherzahlen; ferner ist der Wunsch nach und die Realisierung von hoher inhaltlicher Qualität bei zahlreichen Institutionen abzulesen – die Schirn Kunsthalle Frankfurt ist auch hier explizit hervorzuheben: Die Schirn organisiert ihr Programm vollständig autonom – inhaltlich wie auch in Sachen Fördergelder – und zeichnet sich durch eine hochwertige Ausstellungsqualität aus, hierin liegt der institutionseigene Selbstanspruch; die Marketingkampagnen folgen diesem Ansatz und Anspruch und nehmen mittlerweile eine stilbildende Funktion im Kunstausstellungssektor ein.

In der Vermarktung der Qualität ist also vielmehr die Problematik gelagert und zu suchen, nicht in der Möglichkeit einer Beschädigung der Kunst: Das Ungleichgewicht im Verhältnis zwischen Ökonomie und Kulturinstitution hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Kenntnis verhindert den zeitgemäßen und notwendigen Einsatz absatzfördernder Mittel, zudem wird die Furcht der Kulturschaffenden vor übermäßiger Einmischung in die eigene Kreativität seitens der Wirtschaft⁴, der wirtschaftlichen Aktivität und ökonomischen Anstrengungen der Institutionen immer weiter genährt.

Am Beispiel der Schirn Kunsthalle verdeutlicht sich jedoch, wie vorliegende Studie zeigen will, dass das Einbeziehen beider Seiten möglich ist: Auf die Dosierung beider Kenntnisse und ihrer Instrumentarien kommt es an. Mit der Initialisierung durch Max Hollein, Direktor der Schirn Kunsthalle seit 2001, der zweierlei Kenntnisse in seiner Person vereint, sowohl kunsthistorische wie auch betriebswirtschaftliche, eröffnet sich, dass die integrierende Kombination beider Bereiche zu einem erfolgversprechenden Ansatz unternehmerischer wie kulturbetreffender Strategien führt.

Eine enge Verwandtschaft zwischen Kunst und Wirtschaft(lichkeit) besteht bereits, betrachtet man z.B. Kunstaktionen im Vergleich mit Guerilla-Marketing-Maßnahmen: Ob es sich um Kunstaktionen handelt oder ob die Kunst hier teilweise äußerst marketingwirksame Eigenschaften an den Tag legt, kann, wie sich im Folgenden noch zeigen wird, nicht völlig voneinander getrennt werden: Die Kunst definiert sich darüber, dass u. a. die Urheberschaft eines Künstlers vorliegt, Marketing erzielt per Definition Werbewirkung. So keimt die These, dass Kunstmarketing als Kunst an sich zu betrachten ist, hier leise auf (Stichwort *Konzept-Art*), und es wird deutlich, dass ein maßgeblicher Unterschied zwischen Kunst und Konsumgut darin besteht, dass Kunst eine Ambivalenz besitzt: Kunst kann Wirtschaftsgut sein, kann für ökonomische, auch für Marketingzwecke eingesetzt werden, beinhaltet aber immer noch mehr als die Intention des vordergründigen Einsatzes, besitzt immer der Kunst allein innewohnende Eigenschaften bzw. erhebt immer Anspruch auf diese.

So ergibt sich für den Kunstsektor der Vorteil einer gewissen bereits vorhandenen, von vornherein gegebenen Aufmerksamkeit, die ihre Ursache in der Produktbeschaffenheit Kunst an sich hat, dass Kunstmarketing nicht um eine fundamentale, qualitätsbetreffende Anerkennung buhlen muss, sondern schon eine Glaubwürdigkeit – und hier kann der Kunst der Begriff *Markenwert* zugeschrieben werden – besitzt.

Zentrale Fragestellung des Kunst- und Kultursektors und jeder einzelnen Kultureinrichtung ist also, inwiefern Marketing Teil des heutigen Kulturbetriebs ist, inwiefern es eingesetzt werden muss und kann und wie der Marketingeinsatz in der Praxis tatsächlich Realisierung findet.

Kulturinstitutionen sind die längste Zeit allein von der öffentlichen Hand ernährt wor-

den. Die allgemeine wirtschaftliche Lage und die damit einhergehende Verknappung der öffentlichen Mittel bedingen, dass der Kunst- und Kulturbetrieb, soweit er künftig bestehen und sich weiterentwickeln will, nicht länger die Augen verschließen kann vor ökonomischen Aspekten, vor dem Veräußern eines Angebots – selbst oder gerade wenn es sich dabei um die im Prinzip außerhalb ökonomischer Interessen entstandene und zu rezipierende *hehre Kunst* handelt.

So heißt es in einer Studie über internationale und deutschsprachige Kulturinstitute, durchgeführt vom dem internationalen Beratungsunternehmen A. T. Kearny, und veröffentlicht von der Frankfurter Allgemeinen Zeitung – nicht etwa im Kulturteil sondern im Wirtschaftsunternehmen-Teil: „Kulturinstitutionen müssen umdenken“ (FAZ, 27.5.2007, S. 17). Entsprechend betriebswirtschaftlich lautet das Resümee der Studie, dass „nur solche Institutionen, die über multidimensionale Konzepte verfügen und wirtschaftlich professionell gemanagt werden, sich langfristig rechnen. Demnach geraten traditionell geführte Einrichtungen zunehmend unter Druck, da aufgrund der sinkenden öffentlichen Subventionen die Erschließung neuer Einnahmequellen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Parallel dazu wachse aber die Kulturaffinität der Bevölkerung.“

Bereits die Tatsache also, dass man sich als Kulturanbieter (kontinuierlich) neue Geldquellen erschließen muss, erfordert, dass man sich für die neu zu gewinnenden potentiellen Geldgeber, also nicht mehr die öffentliche Hand, sondern die Wirtschaft, Unternehmen, private wie institutionelle Geldgeber attraktiv machen muss, denn naturgemäß ist man nicht der Einzige, der um finanzielle Förderung nachfragt. Von der Unerlässlichkeit einer Attraktivität gegenüber dem Publikum ganz zu schweigen. Attraktivität bedeutet, dass man sich nach außen zu vermarkten weiß, seinen eigenen, auf kulturellen, künstlerischen Inhalten beruhenden Wert zu transportieren und zu kommunizieren versteht. Und das bedeutet, dass man die Sprache der Wirtschaft verstehen und sprechen lernt (und spricht). Ohne dabei den Inhalt zu entwerten.