**Zeitschrift:** Unsere Kunstdenkmäler : Mitteilungsblatt für die Mitglieder der Gesellschaft für Schweizerische Kunstgeschichte = Nos monuments d’art et d’histoire : bulletin destiné aux membres de la Société d’Histoire de l’Art en Suisse = I nostri monumenti storici : bollettino per i membri della Società di Storia dell’Arte in Svizzera

**Herausgeber:** Gesellschaft für Schweizerische Kunstgeschichte

**Band:** 40 (1989)

**Heft:** 3

**Artikel:** Zukunftsperspektiven von Kulturförderung und -sponsoring : Anforderungen an ein erweitertes kulturelles Selbstverständnis des Unternehmers

**Autor:** Pfister, Dieter

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-393793

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 15.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

DIETER PFISTER

# Zukunftsperspektiven von Kulturförderung und -sponsoring

## Anforderungen an ein erweitertes kulturelles Selbstverständnis des Unternehmers

*Bei der Behandlung des Verhältnisses Kunst–Wirtschaft werden oft nur die Abgrenzungen zwischen den Begriffen «Sponsoring» und «Mäzenatentum» erörtert. Hier sollen zunächst alle zentralen Begriffe behandelt werden, um eine klare Analyse zu ermöglichen. Diese ergab im Resultat folgende Anforderungen an ein vertieftes kulturelles Selbstverständnis des Unternehmers: 1. Echtheit des Engagements, 2. Steigerung von Kompetenz und Qualität, 3. Offenheit und Freiheit, 4. Gleichgewicht zwischen den Interessen von Kultur und Wirtschaft, 5. Gleichgewicht von unternehmensinternen und -externen Massnahmen, 6. Langfristigkeit, 7. Gesamtkonzept.*

### Einführung

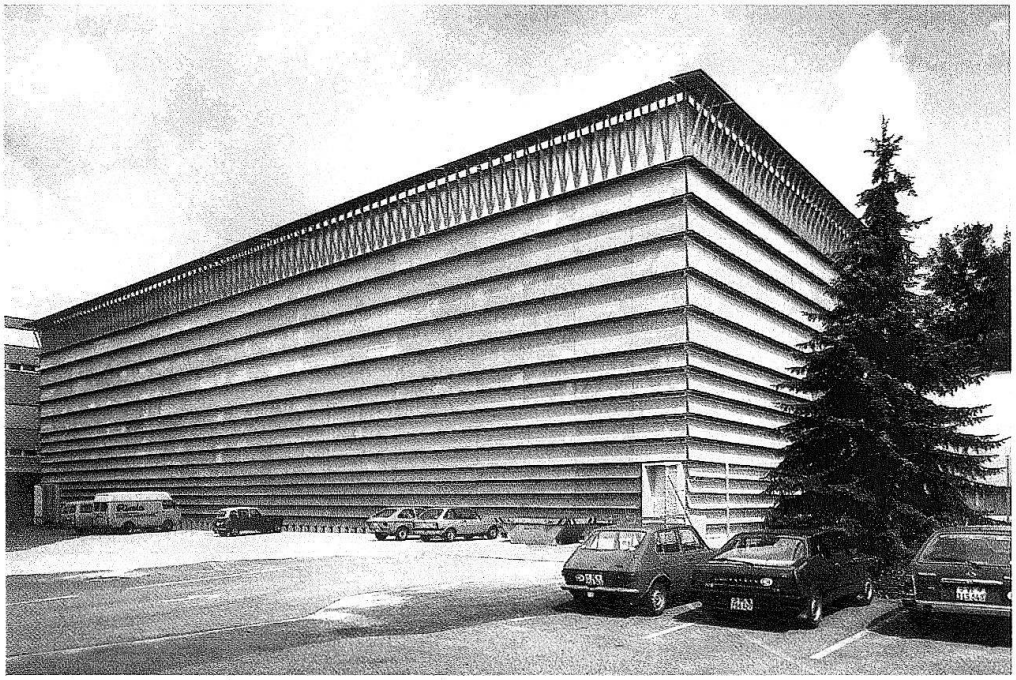
Zunächst ist zu erörtern, weshalb in den letzten Jahren immer mehr Unternehmen Interesse an Kunst und Kultur zeigen. Drei Aspekte stehen hier im Vordergrund: Innovation, Image und Integration.

Innovation ist nachgerade zum Zauberwort unseres Jahrhunderts geworden, und zwar in fast allen Lebensbereichen. Das Neue zieht die Aufmerksamkeit der Menschen und Medien auf sich, es wird zu einem ganz entscheidenden Wettbewerbs- und Profilierungsvorteil. Diese Einstellung hat Leben und Arbeit immer mehr dynamisiert: Die Spirale von immer mehr Wohlstand, immer mehr Produkten, die letztlich nicht lebensnotwendig sind, hat den Aspekt des Neuen in den Vordergrund gerückt; denn wenn das Produkt selbst wegen Übersättigung nicht mehr entscheidend für einen Kaufakt ist, so wird die Neuheit, das Anderssein und damit auch das Image wichtig.

Die Differenzierung von Menschen, sozialen Kreisen, Unternehmen oder Institutionen über das Image war immer schon wichtig, hat sich aber in Zeiten verstärkt, in denen die Integrationskraft der genannten Bereiche nachliess. Je weniger Menschen, Ideen und Institutionen direkt überzeugen, um so wichtiger wird die Überredungskunst. Dies galt zum Beispiel für die katholische Kirche während der Gegenreformationszeit: Der rhetorische Aufwand der Barockkunst ist entsprechend gross.

Abnehmende Überzeugungskraft bedeutet auch Machtverlust, und hier schliesst sich der Kreis: je mehr Innovationsdynamik, um so mehr Traditionsverdrängung, um so mehr Legitimationsaufwand für bestehende Mächte, um so schwerer aufzuhaltender Integrationsverlust, um so grösserer Individualismus, um so mehr Differenzierungsaufwand durch Innovation – und so ist die Spirale wieder um eine Drehung höher.

Unsere Kunstdenkmäler 40/1989 · 3 · S. 292–305



1 Ricola AG, Laufen: Anspruchsvolle Architektur auf dem Fabrikareal.

Andererseits werden vergleichbare Produkte und Unternehmen im Kern immer ähnlicher und damit die Schale, der Auftritt und der zugeschriebene Image-Nutzen entscheidend. Da es für die Wirtschaft so zunehmend schwieriger wird, sich innerhalb der produkt- und unternehmensbezogenen Dimensionen zu profilieren, ist sie gezwungen, immer neue Felder zu erobern, in denen sie sich innovativ profilieren kann. Soziales, Kultur und Sport sind die zentralen, ausserhalb der direkt-betriebswirtschaftlichen Interessen liegenden Bereiche. Wegen staatlicher Finanzengpässe und höherer Ansprüche des Publikums nimmt der Finanzbedarf der genannten drei Aktivitätsfelder immer mehr zu und gibt der Wirtschaft grössere Möglichkeiten für Investitionen in ihr Image. Dabei kommt es nicht selten zu einer Umkehrung des Subsidiaritätsprinzips, indem die Staatsverwaltung Projekte initiiert und grundfinanziert in der Annahme und Hoffnung, dass die Wirtschaft dann schon den Rest des Geldes beisteuert.

Bei allen Unterschieden zwischen mehr oder weniger innovativen Unternehmen und Produkten bleibt generell festzuhalten, dass Innovation beim heutigen Tempo desintegrierend wirkt und deshalb vermehrt über neue Integrationsmöglichkeiten nachgedacht werden muss. Kultur spielt hier eine zentrale Rolle, und zwar in den Bereichen Gesellschaft, Wirtschaft und Staat.

## Begriffe

In der stark angeschwollenen Literatur zum hier behandelten Thema (siehe Literaturliste) wird meist nur die Abgrenzung des Begriffs «Sponsoring» gegenüber «Mäzenatentum» betrachtet. Um die Analyse möglichst klar zu gestalten, sollen zunächst die zentralen Begriffe erörtert werden, wobei es durchaus zu Abweichungen ge-

2 Habasit AG, Reinach: Integrierte Raumgestaltung im Fabrikationsbereich mit Beteiligung der Mitarbeiter/innen.

genüber der oft unreflektierten Wortwahl in der Alltagspraxis kommen kann.

Unter «Sponsoring» werden alle Leistungen (Geld, Arbeit, Naturalien usw.) verstanden, welche ein Unternehmen, eine private oder gemischtwirtschaftliche Institution oder eine natürliche Person in ausserhalb seiner hauptsächlichen Aufgabenbereiche liegende Projekte investiert. Im Gegensatz zum Mäzenatentum bleiben der Sponsor und seine Interessen hier nach aussen sichtbar, und es besteht eine Partnerschaft im Geben und Nehmen.

Oft werden beim Sponsoring die Unterscheidungen in die Bereiche «Soziales», «Kultur» und «Sport» vorgenommen. Der Hinweis, dass die siebziger Jahre im Zeichen des Sportes standen, in den achtziger Jahren die Kultur in den Vordergrund gerückt ist und im kommenden Jahrzehnt der Sozialbereich am wichtigsten wird, ist zahlenmässig schwer zu belegen. Sicher ist, dass sich in den genannten Zeitabschnitten die veröffentlichte Meinung stark mit jeweils einem Bereich beschäftigte. Die Dreiteilung ist wohl analytisch wichtiger als ablaufgeschichtlich, denn gerade grosse Unternehmen sind seit jeher in allen drei Feldern tätig. Bedeutend scheint aber für das Begriffliche, dass die Bereiche «Bildung», «Ausbildung» und «Geisteswissenschaften» zum Kulturbereiche gezählt werden und nicht zum Sozialen, wie dies verschiedene Autoren vorschlagen.

Bei der terminologischen Abgrenzung ist es wichtig, den Rahmen nicht zu eng zu stecken. Begriffe wie «Kulturförderung», «Kunstförderung» und «Kunsteinsatz» sind ebenfalls zu berücksichtigen.

Unter dem Oberbegriff «Kulturförderung» sind sämtliche private und staatliche Aktivitäten zu verstehen, die das Kulturschaffen und

das Verständnis für Kultur unterstützen. Dies kann in jeder denkbaren Form geschehen, also nicht nur durch finanzielle Leistungen. Unter Kultur ist dabei namentlich die Wert-, Norm- und Verhaltensebene zu verstehen. Die innere Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, der Corporate Identity, kann hier ebenfalls zugeordnet werden.

Unter «Kunstförderung» wird die private und staatliche Unterstützung eines Teilbereiches von Kultur verstanden, nämlich deren sichtbare Ausdrucksformen wie bildende Kunst, darstellende Kunst, Tonkunst usw. (Dieser Aufsatz wird sich nur mit der bildenden Kunst befassen.) Kunstförderung umfasst – was das Unternehmen betrifft – sowohl die nach innen, wie auch die nach aussen wirkenden Massnahmen. Das Kunstsponsoring wäre hier ein Unterbereich, der lediglich die ausserhalb des Unternehmens liegenden Unterstützungsfelder abdeckt.

«Kunsteinsatz» bedeutet eine direkte und sichtbare Inanspruchnahme von Kunstwerken für die Zwecke eines Unternehmens oder einer Institution. Im Unterschied zur Kunstförderung sind hier unternehmens- oder institutionenbezogene Ziele im Vordergrund, nicht kunstorientierte.

Alle genannten Begriffe betreffen das Beziehungsgeflecht zwischen Kultur- und Kunstbereich und ausserhalb liegender gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und teilweise staatlicher Partner. Sie wurden vor allem nach den Aspekten «Grundhaltungen» und «Bedeutung für den Kommunikationsprozess» definiert. Entscheidend scheint uns aber vielmehr der Inhalt zu sein, nämlich, welche Transferprozesse zwischen den Partnern Kunst und Wirtschaft eigentlich stattfinden und wie diese künftig gestaltet sein sollten. Deshalb wollen wir uns in der Folge den zentralen Transferprozessen zuwenden: dem Kultur- und Innovationstransfer, dem Finanztransfer und dem Imagetransfer.

## Kultur- und Innovationstransfer

Die Bedeutung des Innovations- und Kulturtransfers wurde vom Autor früher schon ausführlich dargestellt[1], weshalb hier nur kurz darauf eingegangen wird. Der projekt- und werkunabhängige Gedankenaustausch zwischen Vertretern der Kultur- und Wirtschaftswelt sollte ernster genommen werden. Das Gespräch über Grund- und Sinnfragen namentlich zwischen Theologen, Philosophen, Geisteswissenschaftlern insgesamt, Literaten usw. und Unternehmern würde das beiderseitige Verständnis vertiefen und Vorurteile abbauen.

Wichtig dabei ist, dass der Gedankenaustausch mit Andersdenkenden permanent stattfindet. Nur so erhalten die Beteiligten neue Impulse und bewahren die geistige Offenheit. Dies ist gerade bei Führungskräften als immerwährende Herausforderung entscheidend, weil sie durch ihre Machtposition stets versucht sind, scheinbar unbequeme Gedanken und Menschen zu unterdrücken oder zu

verdrängen. Heute, in einer sich teilweise wieder abschliessenden Gesellschaft, wo durch Ausbildung und branchenorientiertes Denken eine Verengung und Spezialisierung stattfindet, ist dieser Gedankenaustausch über die Grenzen hinweg besonders wichtig. Wer sich nur noch mit Ja-Sagern und Betriebsblinden umgibt, wird schnell erfolglos werden.

So gesehen ist die – zwar nicht unbegründete – Befürchtung der Kulturvertreter, sie könnten durch die Annäherung an die Wirtschaftswelt unterdrückt werden, eigentlich falsch, weil es letztlich überhaupt nicht im Interesse der Wirtschaft sein kann, kritische Geister zu unterdrücken, denn: Macht kann nur in der Auseinandersetzung mit Kritik und durch Weiterentwicklung gemäss Werte-Wandel erfolgreich erhalten bleiben!

## Finanztransfer

Zwischen dem Kultur- und Wirtschaftsbereich findet – zumindest nach Lesart einiger Kulturvertreter – ein einzigartiger Austauschprozess statt: Geld ohne Mitspracherecht! Die Wirtschaft darf zwar Geld geben, danach aber nicht mehr «dreinreden», denn der Einfluss der Wirtschaft auf die Entwicklung der Kultur und Kunst soll gering bleiben.

Hier muss man verschiedene Ebenen unterscheiden: Erstens ist eine Ablehnung eines Sponsoringantrags, wodurch vielleicht ein Projekt oder Kunstwerk nicht zustande kommt, auch schon eine Einflussnahme, nämlich durch Verhinderung. Ebenso wird bei der Auswahl eines Künstlers, etwa für ein Auftragswerk, Einfluss genommen, bevor überhaupt Geld fliesst.

Zweitens geht es um den sensiblen Bereich des «Dreinredens» beim Entstehungsprozess eines Werkes. Hier handelt es sich um das Problem von Kompetenzabgrenzung. Ein Künstler muss natürlich seine Autorität – falls vorhanden – durchsetzen. Hier ist ein Dreinreden durch Überzeugungsarbeit zu verhindern.

Durch diese Gedanken wurde ersichtlich, dass Kultur- und Innovationstransfer vom Finanztransfer eigentlich nicht zu trennen sind, wenn dieser Austauschprozess nicht vollkommen steril verlaufen soll.

Beim Finanztransfer muss namentlich auch die Grundfrage erörtert werden: «Weshalb braucht es überhaupt Sponsoring, also die private Subvention von Kulturarbeit?»

Kultursponsoring ist gleichzusetzen mit Innovations- und Traditionsfinanzierung in anderen Bereichen von Wirtschaft, Gesellschaft und Staat. Das Neuste bringt noch keinen oder nicht genügend Ertrag, und das Überkommene – aber Erhaltenswerte – bringt keinen Ertrag mehr. Der Staat verteilt deshalb Subventionen, die Privaten sponsern oder stellen Venture Capital zur Verfügung.

Dabei gilt insgesamt: Ohne genügend ertragreiche Bereiche sind die ertraglosen nicht finanzierbar, das heisst, es muss eine Mischrechnung angestrebt werden – auch im Kulturbereich. Autonomie

▷
3 Ebnöther AG, Sempach-Station: Offene Raumgestaltung als Ausdruck offener Unternehmenskultur.

und Freiheit können langfristig nur erhalten werden, wenn es gelingt, durch gewinnträchtige Projekte (etwa populäre Ausstellungen) die verlustbringenden zumindest teilweise zu finanzieren. Alle anderen Überlegungen sind weltfremd, weil sie den Aspekt «Macht» nicht berücksichtigen. Deshalb ist es kurzsichtig, wenn auch in der Kulturwelt gern gehört, gewinnbringende Projekte als «Massenkulturprodukte» zu belächeln. Gerade sie geben nämlich die Basis für Freiheit und Autonomie, in einer durchkommerzialisierten Welt auch finanziell uninteressante, aber kulturell wichtige Projekte durchzuführen.

Die Gesamthöhe der privaten Sponsoring-Ausgaben ist abhängig von den Ausgaben des Staates. Dies ist vor allem im Kleinstaat Schweiz zu beachten – und wird oft übersehen –, denn man kann von seiten der Wirtschaft nicht dauernd einen schwachen Staat und eine niedrige Staats- und Steuerquote verlangen, ohne für die Differenz zum Notwendigen selbst aufzukommen. Dabei wird die Frage des Notwendigen gerade bei der Kultur ungern gestellt, doch hat sich die Erkenntnis langsam durchgesetzt, dass es hier künftig nicht um eine Ausweitung der Aktivitäten gehen kann, sondern nur um eine Verbesserung der Qualität.

Verglichen mit den beträchtlichen Staatsaktivitäten der meisten Industrieländer hat der Weg der Schweiz den Vorteil, durch Dezentralismus näher bei den tatsächlichen Bedürfnissen zu sein und durch Sponsoring die Geldvergabe weniger anonym zu gestalten. Dieser Aspekt ist gerade im Blick auf die eingangs erwähnten Desintegrations-Erscheinungen nicht unwichtig. Intelligentes und engagiertes dezentrales Privat-Sponsoring kann so effizienter und bedürfnisorientierter wirken als Förderungsmassnahmen von Grossbürokratien.

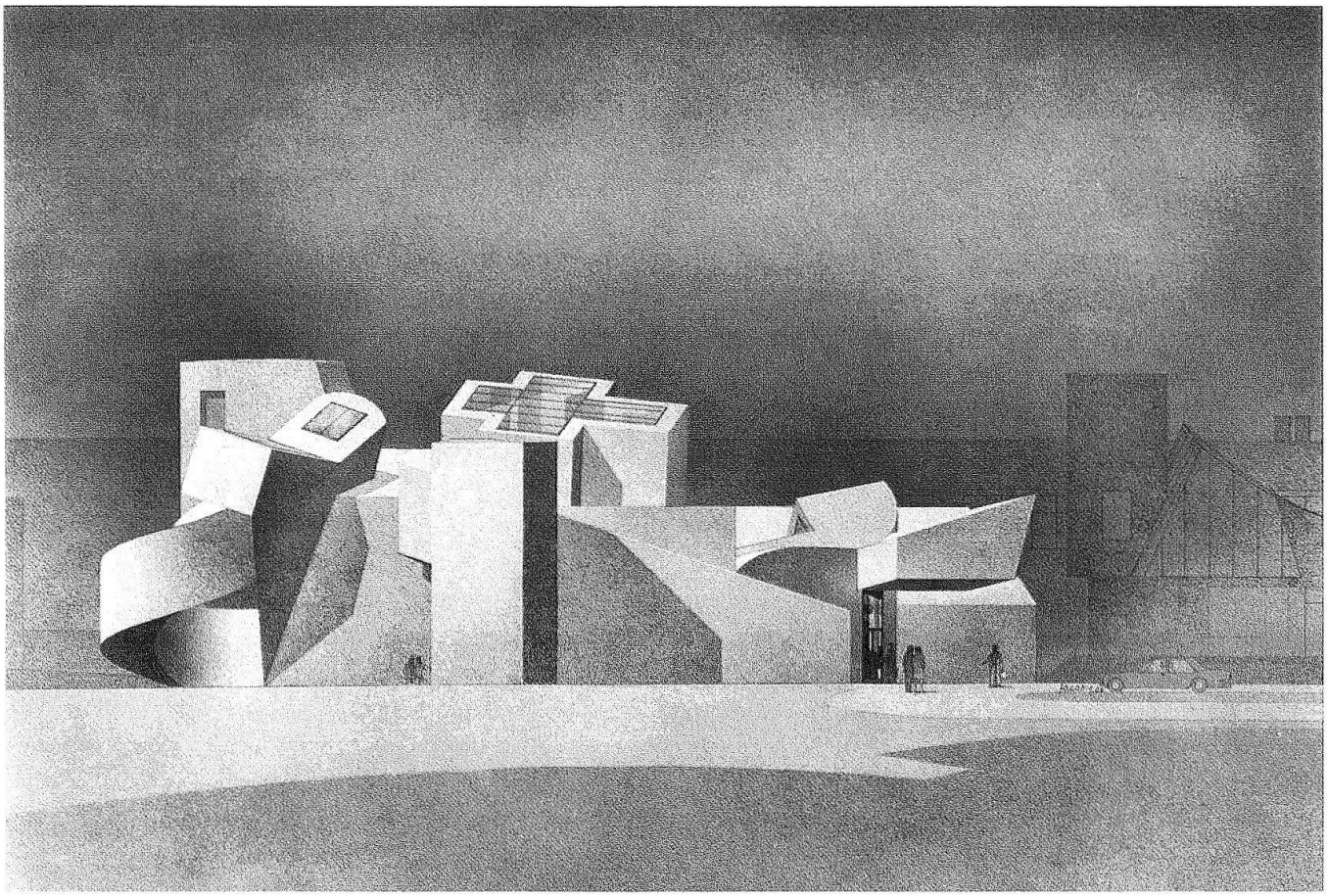
## Imagetransfer

Was versteht man unter Image? «Image ... Bild, Vorstellung; die Gesamtheit der Vorstellungs- und Bewertungsinhalte, der Ideen u. Gefühle, die eine Person von sich selbst, von anderen Menschen, Gruppen, Organisationen oder von bestimmten Gegenständen hat. (...) Die Bedeutung des I.s für soz. Handeln besteht (...) in einer Orientierungsfunktion, (...) Entlastungsfunktion, (...) Zuordnungsfunktion.»[2]

Für unseren Zusammenhang sind folgende Aspekte wichtig: die Unterscheidung zwischen Eigen- und Fremd-Image sowie dem Ist- und Soll-Zustand.

Zunächst bleibt festzuhalten, dass die Beurteilung des Images schwierig ist. Die Analyse mittels Marktforschung und Befragung liefert zu interpretierende Anhaltspunkte, ist in jedem Falle aber heilsam, weil sie oft liebgewordene Vorurteile in der Selbsteinschätzung durch zuweilen brutale Daten zerstört. Dies beginnt schon mit dem – meist gestützt erhobenen[3] – Bekanntheitsgrad von Firmen und Institutionen, der unerwartet tief sein kann.

Weiter ist es wichtig, die eigenen Imagedaten jenen vergleichbarer Unternehmen oder Institutionen gegenüberzustellen, weil Prozentwerte isoliert betrachtet wenig aussagen. Wenn man nun diese



4 Vitra AG, Weil am Rhein (BRD): Vitra Design Museum – das Firmenmuseum und Unternehmen als Gesamtkunstwerk. Entwurf-Zeichnung von Frank O. Gehry.

Daten mit den eigenen Vorstellungen und den möglichen Zielen vergleicht, werden Differenzen zwischen Ist und Soll sichtbar, die unter anderem durch Sponsoring-Aktivitäten verändert werden können.

Entscheidend bleibt, dass das Image vor allem durch Menschen, Leistungen und Produkte geprägt wird. Bei den zentralen Zielgruppen der schon bestehenden und potentiellen Kunden ist ja ein direkter zwischenmenschlicher Kontakt vorhanden beziehungsweise anzustreben. Wenn hier eine Differenz zwischen dem medial-vermittelten Image und dem real-verhaltensmässigen besteht, so wirkt dies unter Umständen stark negativ. Deshalb ist das persönliche Engagement von Spitzenvertretern der Unternehmen so entscheidend.

Image-Massnahmen sind langfristiger Natur. Kurzfristige Aktionen können zwar Entlastung verschaffen, werden aber schnell vergessen. Zu warnen wäre auch vor dem Einsatz kultureller Aktivitäten während schwieriger Situationen oder Krisen von Firmen oder Institutionen. Gerade die durch anspruchsvolle Aktionen angesprochenen sensibleren Zielgruppen spüren die recht durchsichtige Beschwichtigungsfunktion solcher Übungen und reagieren verstimmt. Derartige Massnahmen schaden letztlich der Kunst und dem Unternehmen gleichermassen.

## Zukunftsperspektiven

Insgesamt sind die Beziehungen zwischen Kultur, Kunst und Wirtschaft zunehmend entkrampfter geworden. Auswüchse, Probleme

5 Gerrit T. Rietveld: Rotblauer Sessel aus der Sammlung Vitra Design Museum – Kulturförderung in enger Beziehung zu den eigenen Produkten.

und Gefahren sollten dabei aber nicht unter den Teppich gekehrt werden. Folgende Zielvorstellungen sind als Denkanstösse gedacht, wie in Zukunft die Aktivitäten im Bereich Kulturförderung und -sponsoring durch die Wirtschaft gestaltet werden könnten, gerade um Fehlentwicklungen zu verhindern:

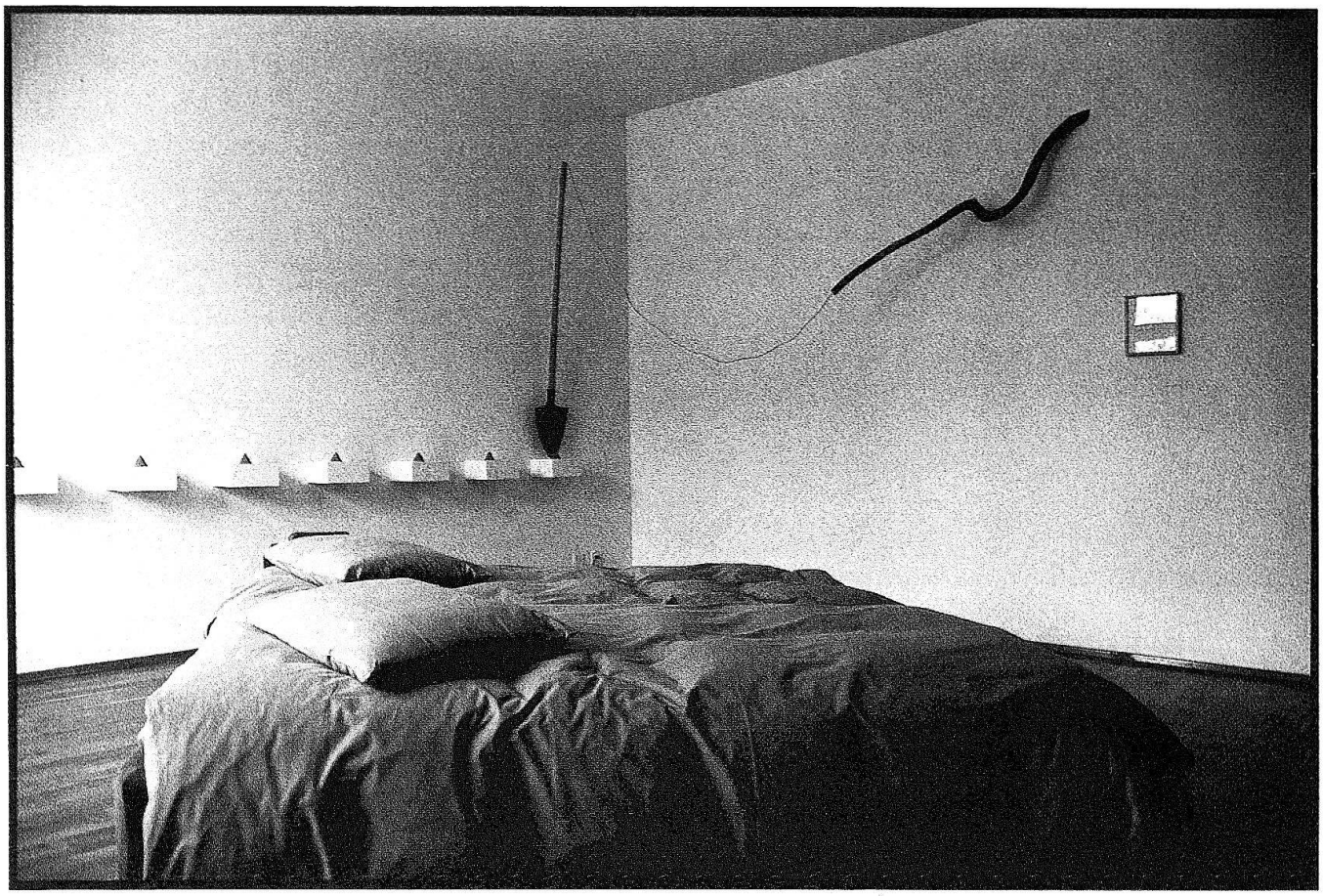
*1. Echtheit des Engagements*

Es gibt viele Möglichkeiten, mit den Marktpartnern zu kommunizieren und Signale auszusenden. Der Einsatz von Kultur und Kunst stellt dabei – gesamthaft betrachtet – einen sehr kleinen Bereich dar. Dies sollte bei der überbordenden Diskussion zu diesem Thema nicht vergessen werden.

Kunsteinsatz muss passen: zum Unternehmer, zum Unternehmen und seiner Tradition, zu den Produkten, Dienstleistungen und Marktpartnern, zum Standort etc. Alle aufgesetzten und unechten Aktivitäten wirken hier kontraproduktiv. Wo kein wirkliches Interesse an Kultur und Kunst besteht, sollte nichts Derartiges unternommen werden: Es muss nicht immer Kunst sein.

*2. Steigerung von Kompetenz und Qualität*

Wenn Firmen im Kulturbereich tätig werden wollen, müssen sie dazu interne Kompetenz aufbauen; Interesse allein genügt nicht. Hier spielt die Personalpolitik und Schulung eine Rolle, wobei sich die kulturellen Inhalte nicht verselbständigen sollten. Die Aufgaben eines Unternehmens sind nicht mit denen der Schule oder von Mu-



6 Der Teufelhof, Basel: Schlafzimmer im neuen Kultur- und Gasthaus – die künstlerische Gestaltung wechselt jährlich.

seen zu verwechseln. Der Bezug zur Wirtschaftspraxis, zu den Produkten und Dienstleistungen darf nicht aus den Augen verloren werden. Dies betrifft natürlich nicht die von einer Firma organisierten Freizeitaktivitäten.

Interne Kompetenz aufbauen bedeutet auch, dass sich die Unternehmensleitung ernsthaft mit Kulturfragen befasst. Es ist nicht alles delegierbar.

Auf diese Weise steigert sich auch die Qualität der Massnahmen. Inskünftig sollte der Ehrgeiz der Verantwortlichen nicht darin bestehen, mit immer mehr Aufwand – etwa bei den Ausstellungs-Inszenierungen – mit der Unterhaltungsindustrie zu wetteifern, sondern durch erhöhte Professionalität bei der Organisation und Kommunikation effizienteren Mitteleinsatz zu erreichen. Vielleicht beschleunigt der naturgemäss eintretende Abnützungseffekt bei der Publikumswirkung von Grossveranstaltungen diesen Veränderungsprozess.

*3. Offenheit und Freiheit*

Der Unternehmer muss offenbleiben für neue Entwicklungen, gerade auch im kulturellen Sektor. Dabei hat er die Autonomie des Kulturschaffenden im werkbezogenen schöpferischen Bereich anzuerkennen. Das heisst aber nicht, dass er den Ideen des vollendeten Werks einfach kritiklos gegenübertreten muss.

Die Autonomie und Kompetenz des Künstlers beim Schöpfungsprozess ist aber nicht zu verwechseln mit dem Prozess der Vermitt-

lung von Verständnis für Kunst, welche durch Publikationen, Ausstellungen usw. geschieht. Hier kann die Kommunikationswirtschaft durch ihre grosse Erfahrung (Marketing, Public Relations usw.) einiges einbringen, um die oft allzu enge Insider-Sichtweise und -Sprache der Kulturszene aufzubrechen[4].

Mehr Offenheit ist hier auch von der Kulturwelt zu fordern. Sie muss vom alten Vorurteil Abstand nehmen, dass Kultur-Marketing bedeuten würde, nur noch marktfähige Kultur zu fördern. Kultur-Marketing heisst ganz im Gegenteil, durch moderne Methoden gerade schwierige Inhalte effizient an – naturgemäss – kleine Zielgruppen zu vermitteln, ja diese überhaupt zu erreichen.

*4. Gleichgewicht zwischen den Interessen von Kultur und Wirtschaft*

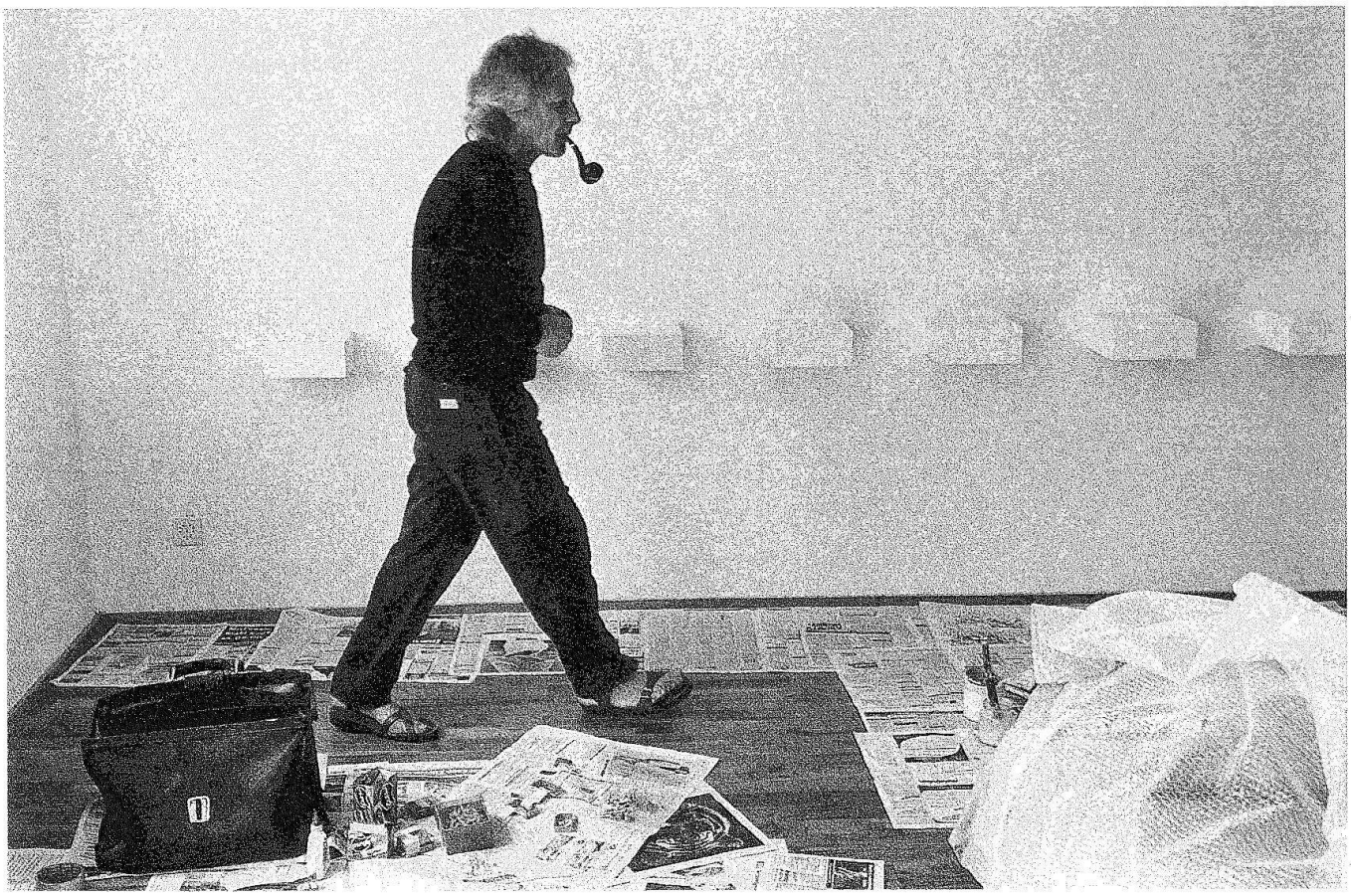
Bei der Definition von «Kunstförderung» und «Kunsteinsatz» ist ersichtlich geworden, dass hier zwei verschiedene Akzente gesetzt werden. Gerade bei der Diskussion und Literatur um das Kunstsponsoring wurde immer wieder deutlich, dass einige Vertreter der Wirtschaft ihre Interessen über diejenigen der Kunst stellen. Die Fragestellung lautet dort: «Mit welchen Kunstgattungen und Stilen können wir unsere Zielgruppen am besten erreichen und für uns gewinnen?» Inskünftig müsste gerade umgekehrt vorgegangen werden: «Wir fördern aus Überzeugung und persönlichem Interesse Kunstprojekte und versuchen, bei passender Gelegenheit unsere Angestellten und verschiedene Kunden-Zielgruppen auf kompetente Weise damit zu konfrontieren.»

*5. Gleichgewicht der internen und externen Massnahmen*

Sponsoring befasst sich – wie definiert – mit nach aussen zielenden Massnahmen. Dabei darf nicht vergessen werden, dass alles, was die Aktivitäten, was Qualität und Image eines Unternehmens prägt, vom Innenleben der Firma abhängt, von den Angestellten, den Produkten und Dienstleistungen, der Unternehmenskultur.

Die Kommunikationsspezialisten, Marketing- und Public Relations-Verantwortlichen und -Berater neigen manchmal dazu, die Kommunikation fast verselbständigt und namentlich marktbezogen zu betrachten. Form und Vermittlung werden dann wichtiger als Inhalte. Das Denken in Medien-, Zielgruppen- und Image-Dimensionen dominiert. Um dies zu verhindern, muss die interne Kommunikation gleich ernst genommen werden wie die externe. Unternehmenskultur-Entwicklung, Aus-, Weiter- und Fortbildung spielen hier eine nicht zu unterschätzende Rolle, ebenso die Raumgestaltung in den Firmen.

Durch Echtheit des Engagements und eine veränderte Organisation von Kulturförderungsaktivitäten kann das Gleichgewicht von internen und externen Massnahmen erreicht werden. So sind inskünftig neben der Marketing- und PR-Abteilung auch die Personalverantwortlichen im Sinne von Projektmanagement in die Organisation einzubeziehen.



7 Der Teufelhof, Basel: Flavio Paolucci bei der Arbeit – Kunstförderung als Dialog zwischen Künstler und Auftraggeber-Unternehmen.

*6. Langfristigkeit*

In der heute so kurzatmigen westlichen Welt fällt es oft schwer, anzuerkennen, dass kulturelle Prozesse langfristiger Natur sind. Deshalb sollen kurzfristige und unstete Aktionen unterlassen werden. Es ist inskünftig besser, weniger Geld pro Jahr auszugeben, als grosse Budget-Schwankungen zu riskieren, welche dann Projekte gefährden und eine sinnvolle Planung verunmöglichen.

Durch diese Vorgehensweise wird auch glaubwürdig, dass ein echtes Engagement besteht, welches nicht von jeder Konjunkturschwankung abhängt, Kulturförderung also letztlich nicht einfach eine steuernsparende Massnahme zur Gewinnreduktion bei Schönwetterphasen darstellt.

*7. Gesamtkonzept*

Auf Grund dieser Zukunftsforderungen wird es letztlich für ein Unternehmen möglich, ein umfassendes Gesamtkonzept hinsichtlich der Kulturförderung und sämtlicher Sponsoring-Aktivitäten – auch der nicht-kulturellen – zu erarbeiten. So können das unbefriedigende Giesskannenprinzip eliminiert und die Transparenz erhöht werden.

Ziel aller Massnahmen bleibt, das Auseinanderdriften von Wirtschafts- und Werte-Welt zu verhindern. Denn: durch staatliche Normierung allein, die ja beim beschleunigten Innovationsprozess, gerade im technischen Bereich, immer hinterherhinkt und die Bürokratisierung erhöht, ist der Missbrauch von Freiheit nicht zu begren-

zen. Dazu braucht es mehr wertgeleitetes Denken und Entscheiden: Nur der innengeleitete, kultivierte Unternehmer, Politiker und Entscheidungsträger kann den fortschreitenden Desintegrationsprozess und die Bedrohungen durch Machtmissbrauch verhindern.

Résumé

L'étude des rapports entre beaux-arts et économie se contente souvent d'établir des distinctions entre la notion de «sponsoring» et celle de «mécénat». L'article qui suit va en premier lieu traiter de tous les concepts centraux pour permettre une analyse claire. Afin que l'entrepreneur ait une compréhension plus approfondie de sa fonction au niveau culturel, cette étude aboutit aux propositions suivantes: 1. authenticité de l'engagement, 2. élévation du niveau de compétence et de qualité, 3. ouverture et liberté, 4. équilibre entre les intérêts de la culture et de l'économie, 5. équilibre des mesures internes et externes de l'entreprise, 6. long terme, 7. conception d'ensemble.

Riassunto

Nell'esame della relazione arte–economia ci si limita in genere a puntualizzare i confini fra «sponsorizzazione» e «mecenatismo». In questa sede vengono considerate tutte le principali accezioni di significato dei termini, per giungere a una chiara analisi. Da questa risultano le seguenti richieste avanzate nei confronti dell'imprenditore mosso da reale, profonda sensibilità culturale: 1. validità dell'impegno assunto; 2. accrescimento di competenza e qualità; 3. schiettezza e libertà; 4. parità di interessi culturali ed economici; 5. equivalenza tra i provvedimenti presi all'interno e all'esterno dell'azienda; 6. durevolezza; 7. concezione globale.

Anmerkungen

[1] Siehe den Beitrag in: LUX, PETER G.C. u.a. Kunstförderung als Ausdruck der Unternehmenskultur? (Basler Beiträge zu Kunst und Wirtschaft, Bd. 1, Art'econ, Hrsg., Basel 1989). – Der Autor ist Mitglied des schweizerischen Initiativkreises Kunst und Wirtschaft Art'econ, Basel.

[2] Aus: HARTFIEL, GÜNTER. Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1972, S. 285/286.

[3] «Gestützt» bedeutet, dass der Name des Objektes dem Interviewten vorgegeben wird, mit der Frage: «Kennen Sie XY?»

[4] In der Schweiz läuft gegenwärtig ein umfangreiches Projekt zum Thema «Museums-Marketing», das vom schweizerischen Initiativkreis Kunst und Wirtschaft, Art'econ, initiiert wurde.

Bibliographie

ABS, HERMANN J. Mäzenatentum und Freiheit. (Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15. Oktober 1981, S. 13 f.).

BRUHN, MANFRED. Sponsoring. Frankfurt 1987.

Bundesverband der Deutschen Industrie BDI, Kulturkreis (Hrsg.). Die Wirtschaft als Kulturförderer, Köln 1987.

DEAL, TERRENCE; KENNEDY, ALLEN. Corporate Cultures. Reading 1982.

DRUCKER, PETER F. Innovations-Management für Wirtschaft und Politik. Düsseldorf 1985.

EICHENAUER, ALEXANDRA. Kunstsponsoring in internationalen Unternehmen – Ansätze für die Diskussion in Österreich. (Diplomarbeit am Institut für Absatzwirtschaft, Wirtschaftsuniversität Wien). Wien 1989.

ELIAS, NORBERT. Über den Prozess der Zivilisation, 2 Bände. Basel 1939.

FOHRBECK, KARLA u.a. Kunstförderung im internationalen Vergleich. Köln 1981.

FRÖHLICH, ERWIN; PICHLER, HANNS J. Werte und Typen mittelständischer Unternehmer. Berlin 1988.

GALBRAITH, JOHN K. Wirtschaftswissenschaften und Kunst. (Tabus in Wirtschaft und Politik der USA, Reinbek 1964, S. 40 ff.).

HÄNECKE, FRANK. Sponsoring bei Schweizer Firmen, Banken und Versicherungen. (Veröffentlichung des Seminars für Publizistikwissenschaft der Universität Zürich, Zürich 1989).

HEINEN, EDMUND (Hrsg.). Unternehmenskultur. München 1987.
HUMMEL, MARLIES; BERGER, MANFRED. Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur. Berlin 1988.
KELLENBERGER, RALPH. Kulturpolitik in St. Gallen. (Diss. HSG, St. Gallen 1988).
KOBI, JEAN-MARCEL; WÜTHRICH, HANS A. Unternehmenskultur, verstehen, erfassen und gestalten. Landsberg 1986.
LOOCK, FRIEDRICH. Kunstsponsoring. (Diss. FU Berlin). Wiesbaden 1988.
LUX, PETER G. C. u. a. Kunst als Ausdruck der Unternehmenskultur? (Basler Beiträge zu Kunst und Wirtschaft, Bd. 1, Art'econ, Hrsg., Basel 1989).
LYDENBERG, STEVEN D. u. a. Rating America's Corporate Conscience. Reading 1986.
PFISTER, DIETER. Möglichkeiten, Aspekte und Neukonzeption der Kunstförderung durch die Schweizer Wirtschaft. Basel 1983.
PFISTER, DIETER. Zwischen Engagement und Repräsentation. (Blick durch die Wirtschaft, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 5. August 1983, S. 1/7).
PFISTER, DIETER. Unternehmenskultur und Kunstförderung. (Basler Magazin, Basler Zeitung, 18. Juni 1988, S. 12/13).
PFISTER, DIETER. Informations- und Marketingmanagement: Be- und Missdeutung der Unternehmenskultur. (Internationales Gewerbearchiv, Zeitschrift des Schweizerischen Instituts für gewerbliche Wirtschaft an der Hochschule St. Gallen, 3/89, Berlin 1989).
PONTO, JÜRGEN. Begegnungen von Kunst und Wirtschaft in unserer Zeit. (Ponto, Jürgen. Mut zur Freiheit. Düsseldorf 1977, S. 197 f.).
ROTH, PETER. Kultursponsoring. Landsberg 1989.
ROUSSEAUX, NICOLAS. Le culte de l'entreprise. Paris 1988.
WARNKE, MARTIN. Hofkünstler. Zur Vorgeschichte des modernen Künstlers. Köln 1985.

## Abbildungsnachweis

1, 2: Andreas F. Voegelin, Basel. – 3: Ebnöther AG, Sempach. – 4 und 5: Vitra AG, Weil am Rhein (BRD). – 6: Claude Giger, Basel. – 7: Heinrich Leuthardt, Oberwil.

## Adresse des Autors

Dieter Pfister, lic. phil., Vizedirektor, John Schmid & Partner, Marketing Kommunikation und Public Relations, Stollenrain 10, 4144 Arlesheim