

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 85 (2005)  
**Heft:** 6-7

**Artikel:** Kunst als Schmuck hat ausgedient  
**Autor:** Shaw, Stefan  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-167360>

### **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:** 27.01.2026

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

Grosse Unternehmen kaufen grosse Kunst? Nein, diese Regel gilt nicht mehr. Auch die Kunst muss zur Wertschöpfung beitragen. Nur wenn Lösungen für das Innovationsmanagement, die Corporate Identity, für Raumentwicklung und auch Werbung winken, investieren Unternehmer in zeitgenössische Kunst. Ein Bericht vom Art Consulting in der Praxis.

## (2) Kunst als Schmuck hat ausgedient

Stefan Shaw

Die Praxis des Art Consulting in Deutschland ist in tiefgreifendem Wandel. Vieles von dem, was noch in den 80er und 90er Jahren als Schwerpunkt der Kunstberatung galt, ist Angeboten gewichen, die zu jener Zeit kaum mit diesem Begriff verbunden worden wären. Was sind die Ursachen, was die Folgen?

Zunächst ein Blick zurück. Vor rund 20 Jahren lautete die Fehleinschätzung, von der sich die gesamte Branche bis heute kaum erholt hat: Unternehmen brauchen Kunst. Sowohl Galeristen als auch eine Unzahl selbsternannter Kunstberater hatten in den 80er Jahren neben Privatkunden die Unternehmen als Kunstabnehmer entdeckt. Jedes Gebäude, so das damalige Credo, braucht eine künstlerische Ausstattung. Je mächtiger das Unternehmen, desto potenter musste die Kunst sein, mit der das Unternehmen sich schmücken sollte. Die Tatsache, dass es sich bei dieser neuen Käuferschicht um Institutionen handelte, nährte die Hoffnung, hier könnten dank langfristigen Kunstabonnements umfangreiche Volumina bewegt werden. Art Consulting bedeutete zu dieser Zeit vor allem, «grossen Unternehmen Kunst von grossen Künstlern» zu verkaufen. Das Geschäft mit der Kunst für Unternehmen lief prächtig, doch schon damals hätte auffallen können, dass es weniger die Unternehmen waren, die sich mit der Kunst schmückten. Stattdessen setzten die Unternehmenslenker die Kunst regelmässig als Staffage ein, um sich gegenüber der Öffentlichkeit als kreativ und innovativ in Szene zu setzen.

Die Zahl der Wirtschaftsbosse ist Legion, die sich für ein Porträt in den Hochglanzmagazinen der Hochfinanz vor grosser Kunst in Pose setzen. Ebenso die Anzahl der Interviews, in denen solche Patriarchen mit grosser Geste die Kunst als integralen Bestandteil der Firmenkultur beschrieben, in der sich alles spiegele, was ihnen an ihrem Unternehmen wichtig, ja heilig sei: Kreativität, die Neugierde auf das Überraschende, Andersartige, die Lust am Widerspruch.

Dann brach die Konjunktur ein, und die Unternehmen bekamen Lust auf anderes, Lust auf Entschlackung, auf Säuberung von allem Überflüssigen, Lust auf Kostensenkung. Im Unterschied zur Lust auf Kunst, die nie vom Unternehmen, sondern immer von Einzelpersonen ausging, die sich selbst mittels der Kunst ein Denkmal setzen wollten, erfasste die Lust auf Kostensenkung das Unternehmen in seiner Gesamtheit. Kunst war eines der ersten Opfer dieser neuen Bewegung. Und so wurden die entsprechenden Budgets zunächst eingefroren, dann vertagt, schliesslich gekürzt und am Ende gestrichen. Allen Beteuerungen zum Trotz: Kunst war kreativer, überraschender, andersartiger, widersprüchlicher Luxus. Aber eben Luxus. Und dem ging es als erstem an den Kragen. Schlechte Zeiten für Art Consulting.

Die konjunkturelle Entwicklung allein könnte ja aufgrund ihrer bekannten Zyklizität die Hoffnung auf bessere Zeiten in sich tragen. Doch zu den saisonalen Veränderungen, auf die sich Art Consulting einzustellen hatte, kamen strukturelle hinzu. Der Begriff ist inzwischen so eingängig, dass man sich selten bewusst macht, wie jung er in Deutschland noch ist: «Shareholder Value». Der Imperativ der Ausrichtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten an dem von der Börse definierten Firmenwert. Shareholder Value bestimmt die Unternehmenspolitik und hat inzwischen massgeblichen Einfluss auf die Selektion der Vorstandsvorsitzenden. Der sich seiner Position und der damit verbundenen gesellschaftlichen Verantwortung bewusste Wirtschaftskapitän, der sich durch Kunst wirkungsvoll inszeniert, erscheint in diesen Zeiten als Auslaufmodell. Er wird zunehmend abgelöst durch einen Controller-Typus, der sich statt im Licht der Kunst lieber im Glanz der neuerlich erzielten Gewinnsteigerung sonnt. Spätestens jetzt hat Art Consulting in der traditionellen Form nicht nur ein konjunkturbedingtes, sondern ein strukturelles Problem. Wie soll Kunst verkauft werden, wenn es den Budgetverantwortlichen an

dem Glauben an die viel beschworenen autonomen Wirkkräfte der Kunst grundsätzlich fehlt? Die Antwort: Nach Anwendungsfeldern suchen, in denen Kunst – ganz im Sinne des Shareholder Value – für Unternehmen Wert schaffen kann. Beispielhafte «Anwendungen» zeitgenössischer Kunst sind die Themenfelder *Innovationsmanagement*, *Corporate Identity*, *Raumentwicklung* und nicht zuletzt *Werbung*.

Erfolgreiche Künstler sind *Innovatoren*; denn sie haben ihre Ideen auf dem von brutaler Konkurrenz geprägten Kunstmarkt und seiner permanenten Sucht nach dem Neuen, Noch-nie-Dagewesenen erfolgreich durchgesetzt. Die Schlüsselfrage in gesättigten Märkten ist die nach der durchschlagenden Innovation, die neue Märkte zu schaffen vermag. Künstler können hier wertvolle Hinweise geben, sei es zu den Rahmenbedingungen von Kreativität oder den Erfolgsfaktoren innovativen Handelns. Weithin unterschätzt ist die akribische Methodik, mit der Künstler häufig ihre einmal gefundenen Lösungen auf Verwendbarkeit in unterschiedlichen Themenfeldern, Gattungen und Medien prüfen. Im Atelier des Künstlers lässt sich lernen, wie Produktentwicklung laufen muss und laufen kann, wenn zu befürchten ist, dass zeitgleich Wettbewerber mit Hochdruck an ähnlichen Problemstellungen arbeiten.

Künstler sind in der Lage, zentrale Aspekte der *Corporate Identity* zu visualisieren. Sie können die Kernbotschaften eines Unternehmens so darstellen, dass jenseits der bekannten Plattitüden von Unternehmensvision und -mission die Einzigartigkeit der spezifischen Organisation sichtbar wird. Sie vermögen dies kraft ihrer natürlichen Distanz zur wirtschaftlichen Logik, die sie Dinge sehen lässt, die nicht in den Denkschienen gewöhnlichen Wirtschaftens verlaufen und gerade deswegen Strukturzusammenhänge offenbaren, die mehr sind als organisiertes Geldverdienen.

Künstler können innovative *Räume entwickeln*, da sie in der Lage sind, Raumnutzungen neu zu denken. Statt die in Architektur und Innenarchitektur bekannten Gestaltungslinien weiterzuführen, können Künstler sie unterbrechen, um an überraschender Stelle neu anzusetzen. So werden Diskontinuitäten geschaffen, die Raumzusammenhänge neu aufrollen. Anschaulich macht dies etwa ein Wettbewerb, den die katholische Caritas 2004 für die Gestaltung des Andachtsraumes eines Altenheims in München ausschrieb. Mit der Beauftragung eines Künstlers verband sich die Hoffnung nach einer moder-

nen Interpretation von religiöser Andacht und Zwiesprache mit Gott. Gleichzeitig sollte die Kapelle aber auch den persönlichen Bedürfnissen der Heimbewohner mit einem Durchschnittsalter von etwa 85 Jahren Rechnung tragen. Die meisten Bewohner des Altenpflegeheims würden aufgrund körperlicher oder geistiger Erkrankungen die Kapelle nur mit einer eingeschränkten Wahrnehmungsfähigkeit betreten können. Vor diesem Hintergrund musste den Künstlern bewusst sein, dass neue konzeptionelle und gestalterische Raumideen von den Adressaten möglicherweise nicht wahrgenommen, verstanden oder akzeptiert werden würden. Und dennoch sollte der Raum radikal neu gedacht werden. Im Ergebnis waren sämtliche Entwürfe der fünf für den Wettbewerb ausgewählten Künstler eine erfolgreiche Gratwanderung zwischen den beiden Anforderungen, traditionelle Strukturen aufzubrechen und die mehrheitlich «konservativen» Altenheimbewohner im Raum zu «beheimaten». In Demut vor der Religion, aber mit der couragierten Entschlossenheit, die eigentlichen Funktionen des Gebetsraums neu zu interpretieren, wurden radikale Umdeutungen vorgestellt. So

### Im Atelier des Künstlers lässt sich lernen, wie Produktentwicklung laufen muss und laufen kann.

drehten die Künstler etwa den Andachtsraum gegen seine eigentliche Achse, entwickelten ihn zu einem Kegel ohne sichtbare Grenzen oder schlugen spektakuläre Schrägen und Fluchten vor, mit der die starre Ausrichtung auf den Altar ersetzt werden sollte. In allen Fällen waren der Raum und seine konkrete Ausgestaltung keine Weiterentwicklung bestehender Konzepte, sondern eine Neudeutung, die ihren Ursprung in der heutigen Nutzung von Andachtsräumen nahm, statt in der seit Jahrhunderten überlieferten traditionellen Raumgliederung.

Schliesslich sind Künstler auch in der Lage, innovative Ideen für *Werbung* augenfällig zu machen. Sie können Bilder schaffen, die über das hinausweisen, was die durch detaillierte Briefings von vornherein in ihrer Gestaltung limitierte Werbegraphik in der Regel abzuliefern imstande ist. Ein Beleg dieser These ist die aktuelle Kampagne «Denken ist Handeln» der Unternehmensberatung *The Boston Consulting Group (BCG)*. Ziel der Kampagne ist es, den Satz «Denken ist Handeln» als Kennzeichen für die kreative und umsetzungsorientierte Arbeit bei BCG in der Öff-

fentlichkeit bekannt zu machen. Dabei war von Beginn an die Verbindung zur Kunst angestrebt, um die Positionierung des Unternehmens als führender Strategieberatung zu unterstützen und den Akzent auf die Fähigkeit der Berater zu legen, für jeden Kunden zu individuellen Lösungen zu gelangen. Der ursprünglich gewählte Ansatz, auf bereits bestehende Motive des kunstgeschichtlichen Fundus zurückzugreifen, stellte sich als wenig zielführend heraus. «Freie Kunst» ex-post in einen neuen Kontext zu bringen, damit sie dort eine neue Aufgabe – Werbung – erfüllen könne, ist grundsätzlich ein heikles Unterfangen, das auch hier nicht wirklich zu funktionieren vermochte. Daher entschloss man sich 2002 nach einigem Experimentieren, einen Wettbewerb ins Leben zu rufen, in dem Künstler Vorschläge zur Vergegenständlichung von «Denken ist Handeln» einreichen sollten. Ein heikles Thema, möchte man meinen: Künstler sollen mit ihrer Kunst Werbebotschaften «illustrieren»? Die Erfahrung zeigte, dass deren Bereitschaft, bei einem derartigen Projekt mitzuwirken, insbesondere von drei Faktoren abhängig ist:

## Die Zeiten sind vorbei, da Künstler Werbung pauschal als ein für innovative visuelle Botschaften unzulässiges Medium verdammt.

*Erstens:* Attraktivität des Kunden. Die Zeiten sind vorbei, da Künstler Werbung pauschal als ein für innovative visuelle Botschaften unzulässiges Medium verdammt. Gegenüber den konkreten Auftraggebern besteht jedoch ein hohes Mass an kritischer Distanz fort. Es war daher wichtig, den Künstlern ein genaues Bild von dem Tätigkeitsprofil und den konkreten Kommunikationsabsichten des Auftraggebers zu vermitteln, um das für die Zusammenarbeit nötige Vertrauen zu schaffen.

*Zweitens:* Art und Umfang des Briefings. Hier gilt: Je knapper das Briefing, desto vielversprechender das Projekt. Im aktuellen Beispiel entschloss sich BCG – nach intensiven internen Diskussionen – das Briefing auf das absolute Minimum zu verkürzen: «*Visualisieren Sie den Satz «Denken ist Handeln» und setzen Sie hierfür vorzugsweise die Elemente Kopf und Hand ein.*» Somit war für die Künstler eine hinreichend grosse Bandbreite der Gestaltungsmöglichkeiten sichergestellt, innerhalb derer kreative Entfaltung möglich war.

*Drittens:* Zu jedem Zeitpunkt des Projektes die Achtung des Künstlers als Künstler. Für die an-

gefragten Wettbewerbsteilnehmer war es wichtig, dass sie von einem Kunstberater angefragt wurden, von dem sie annehmen konnten, dass dieser über hinreichend Erfahrung und Sensibilität im Umgang mit Künstlern verfüge, um sie im Konfliktfall vor unzulässigen Eingriffen durch den Kunden zu schützen.

Im Projekt der *Boston Consulting Group* stimmten all diese Voraussetzungen, sodass zwischen 2002 und 2005 zwei Wettbewerbe mit insgesamt 20 Künstlern durchgeführt werden konnten, aus denen 12 künstlerische Motive hervorgingen, die durch kontinuierliche Schaltungen in Tageszeitungen und Magazinen das Bild der Berater von BCG in der Öffentlichkeit entscheidend geprägt haben.

Art Consulting hat heutzutage nur mehr wenig gemein mit dem noch in den 80ern und 90ern die Branche prägenden «Verkauf grosser Kunst an grosse Unternehmen». Mit dem Wandel des Berufsbildes, vom Handel mit *Kunstobjekten* hin zum Realisieren von komplexen *Kunstprojekten* entlang der Wertschöpfungskette des Kunden, hat sich auch das Anforderungsprofil an die Kunstberatung gewandelt. Der Berater muss sich auf das konkrete Marktumfeld des Kunden einlassen und muss verstehen, was für den Kunden «Erfolg» bedeutet. Eines der wesentlichen Kriterien, um erfolgreiche Kunstprojekte nach dieser Logik zu realisieren, ist die Fähigkeit des Art Consultant, «kompetent zwischen den Welten zu vermitteln», so dass alle beteiligten Akteure sich mit ihren Bedürfnissen und Anforderungen verstanden und berücksichtigt fühlen. Dem Künstler hingegen eröffnet gerade seine Distanz zu den Gesetzmässigkeiten wirtschaftlichen Handelns den Weg zu Lösungen, die den Rahmen des Bisherigen zu sprengen vermögen.

STEFAN SHAW, geboren 1968, studierte Psychologie und Kulturwissenschaft in Marburg und promovierte zum Thema Unternehmensberatung im Kultursektor. Nach mehrjähriger Tätigkeit als Unternehmensberater war er fünf Jahre Geschäftsführer einer Galerie für zeitgenössische Kunst in München. In dieser Zeit gründete er art matters, ein Unternehmen an der Schnittstelle von Wirtschaft und Kunst.