

**Nr. 32 | Hanna Marie Ebert**

**Corporate Collections**

**Kunst als Kommunikations-  
instrument in Unternehmen**

Berlin 2005

# MITTEILUNGEN und BERICHTE

aus dem

**Institut für  
Museums-  
kunde**



Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde

Nr. 32

Hanna Marie Ebert

Corporate Collections  
Kunst als Kommunikationsinstrument in Unternehmen

Berlin 2005

## **Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde**

ISSN 1436-4166 Nr. 32

In dieser Reihe werden aktuelle Forschungsergebnisse, Arbeitsberichte und Handreichungen zur Museumskunde publiziert. Sie ergänzt damit die „Materialien aus dem Institut für Museumskunde“ und wird interessierten Fachleuten auf Anfrage kostenlos zur Verfügung gestellt.

Eine Liste aller lieferbaren Publikationen des Instituts für Museumskunde befindet sich am Ende dieses Heftes.

Institut für Museumskunde  
Staatliche Museen zu Berlin –  
Preußischer Kulturbesitz  
In der Halde 1  
14195 Berlin (Dahlem)  
Telefon (030) 8301 460  
Telefax (030) 8301 504  
e-mail: ifm@smb.spk-berlin.de

## Vorwort

Mit der vorliegenden Arbeit von Hanna Marie Ebert veröffentlicht das Institut für Museumskunde die erste systematische empirische Untersuchung zu Kunstsammlungen deutscher Unternehmen. Die Arbeit von Frau Ebert schafft damit eine wichtige und ausgezeichnet recherchierte Grundlage in einem bislang wissenschaftlich kaum bearbeiteten Themenfeld, das sich von bisherigen Forschungsgebieten wie Kunstsponsorship, klassische Firmenmuseen oder Brand Parks einzelner Unternehmen deutlich abhebt.

Nach einer Betrachtung der historischen Wurzeln dieses unternehmerischen Kunstengagements untersucht Frau Ebert inwieweit Corporate Collections heute ein wirksames Kommunikationsinstrument für die Corporate Identity und ein „Good Corporate Citizenship“ darstellen können. Grundlage dieser Arbeit, die sich durch eine sehr präzise durchgeführte mehrstufige Befragung der 300 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands auszeichnet, waren folgende vier Leitfragen:

- ob im Unternehmen unternehmenseigene Kunstgegenstände vorhanden sind,
- ob es sich hierbei eher um einzelne Objekte, eine kleinere oder größere Sammlung handelt,
- ob es im Unternehmen einen Ansprechpartner gibt, der für die Kunstobjekte eigens verantwortlich ist
- und ob die Kunst Gegenstand der Unternehmenskommunikation ist.

In einem zweiten empirischen Teil wurde durch eine umfangreiche wissenschaftliche Textanalyse von über 60 Firmenpublikationen zu Corporate Collections untersucht, wie professionell diese in der Praxis als Kommunikationsinstrument genutzt werden.

Der Rücklauf der Erhebung war außerordentlich hoch. Neben der Beantwortung der Fragen und zahlreichen Experten-Gesprächen haben wir sehr viele interessante Materialien, insbesondere Kataloge und Broschüren über die einzelnen Sammlungen und das Kunstengagement der jeweiligen Unternehmen erhalten, das wir derzeit in unsere Bibliothek aufnehmen und so einer breiten Fachöffentlichkeit zugänglich machen. Das Institut für Museumskunde und die Autorin der Arbeit bedanken sich ausdrücklich und sehr herzlich bei allen Persönlichkeiten und Unternehmen, die an dieser Erhebung mitgewirkt haben.

Bernhard Graf



Inhaltsverzeichnis	
Vorwort .....	3
Inhaltsverzeichnis .....	5
Abbildungsverzeichnis .....	6
EINLEITUNG .....	7
1. Thematik.....	7
2. Ein Anschauungsbeispiel: Corporate Collecting in der Deutschen Bank.....	12
3. Erkenntnisinteresse .....	15
4. Vorgehensweise und Methodik .....	18
5. Definition Unternehmenskommunikation .....	19
HISTORISCHE WURZELN DES CORPORATE COLLECTING .....	21
1. Kritische Betrachtung bisheriger Ansätze.....	21
2. Die Anfänge des Corporate Collecting in Deutschland.....	23
CORPORATE COLLECTING HEUTE .....	29
1. Wirtschaft im Wandel.....	31
2. Corporate Identity und Corporate Image .....	34
2.1 Corporate Identity als Grundlage für Corporate Collections .....	34
2.2 Wirkungsebenen von Corporate Collections .....	37
2.3 Zusammenfassung des positiven Wirkungspotentials.....	41
2.4 Ausblick: Corporate Identity als Grundlage für Corporate Collections.....	45
3. Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility.....	45
3.1 Corporate Citizenship als Grundlage für Corporate Collections .....	48
3.1.1 Kunst- und Kultursponsoring als Ausdruck von Corporate Citizenship.....	50
3.1.2 Sponsoring .....	51
3.1.3 Relevanz von Kunstsponsorings.....	52
3.2 Zusammenfassung und Ausblick: Corporate Citizenship als Grundlage für Corporate Collections.....	55
CORPORATE COLLECTING IN DER PRAXIS .....	58
1. Befragung der Unternehmen .....	58
1.1 Motivation.....	58
1.2 Auswahl der Grundgesamtheit .....	58
1.3 Erhebungsmethode .....	59
1.4 Interview-/Fragebogenkonzeption und Pretest.....	60
1.5 Durchführung .....	62
1.5.1 Interviewverlauf .....	63
1.5.2 Rücklauf .....	64
1.5.3 Sonderfälle .....	66
1.6 Auswertung .....	68
1.6.1 Allgemeines.....	68
1.6.2 Kunstbesitz in Unternehmen .....	68
1.6.3 Personale Verantwortlichkeit für Kunst den Unternehmen.....	72
1.6.4 Kunst als Kommunikationsinstrument .....	73

1.6.5	Zusendung von Informationsmaterial .....	75
1.6.6	Interesse an einer Zusammenfassung der Studie .....	75
1.7	Zusammenfassung .....	76
2.	Inhaltsanalyse .....	78
2.1	Methodisches Vorgehen .....	78
2.2	Auswertung und Interpretation .....	80
FAZIT	.....	86
LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS	.....	88
1	Literaturverzeichnis .....	88
2	Verzeichnis firmeneigener Publikationen.....	92
ANHANG	.....	96
Telefonische Befragung – Interviewleitfaden	.....	96
Schriftliche Befragung – Fragebogen	.....	97
Schriftliche Befragung – Anschreiben Typ 1	.....	98
Schriftliche Befragung – Anschreiben Typ 3	.....	100

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Briefbögen mit repräsentativen Werksansichten .....	24
Abb. 2:	Bollhagen, Otto: Werksansicht der „Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.“ .....	24
Abb. 3:	Reklamebild mit den Standorten der „Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.“ .....	25
Abb. 4:	Luftaufnahme des Werks der „Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.“ .....	26
Abb. 5:	Portraitbüsten in der Wandelhalle der Hauptverwaltung .....	28
Abb. 6:	Schematische Darstellung der Struktur von Corporate Identity nach Klaus Birkigt und Marinus M. Stadler .....	34
Abb. 7:	Schematische Darstellung von Corporate Identity und Corporate Image nach Klaus Birkigt und Marinus M. Stadler .....	35
Abb. 8:	Tabelle und Grafik zum Rücklauf in % .....	65
Abb. 9:	Grafik zum Rücklauf .....	66
Abb. 10:	Tabelle und Grafik zu Unternehmen mit Kunstbesitz in % .....	69
Abb. 11:	Grafik zu Unternehmen mit Kunstbesitz .....	69
Abb. 12:	Tabelle und Grafik zum Umfang des Kunstbesitzes in % .....	70
Abb. 13:	Tabelle und Grafik zum Umfang des Kunstbesitzes .....	71
Abb. 14:	Tabelle und Grafik zur personalen Kunstbetreuung in % .....	72
Abb. 15:	Tabelle und Grafik zu Kunstsammlungen als Kommunikationsinstrument in % .....	74
Abb. 16:	Tabelle und Grafik personell betreuter Kunstsammlungen, die aktiver Gegenstand der Unternehmenskommunikation sind .....	74
Abb. 17:	Häufigkeitsverteilung von Kunstsammlungen .....	77



# EINLEITUNG

## 1. Thematik

Das Spektrum in dem Unternehmen eine Verbindung mit dem Bereich der bildenden Kunst eingehen ist bekanntermaßen breit: Künstler, Museen, Ausstellungen, Symposien und Kunstmessen werden mit Geld- und Sachspenden gefördert, Kunstpreise sowie Artist-in-Residence-Stipendien ausgeschrieben, bedeutende Meisterwerke öffentlichkeitswirksam als Dauerleihgaben für bedeutende Museen erworben und Unternehmen kaufen Kunst für eigene Sammlungen. Dass Unternehmen selbst Kunst sammeln – und das teilweise mit hohem musealen Anspruch – hat trotz einer sehr umfassenden Literatur zum Themenkomplex Kunst- und Kulturförderung durch Unternehmen bisher relativ wenig Aufmerksamkeit gefunden. Auch wenn es in einigen Publikationen einzelne Kapitel<sup>1</sup> zu diesem Thema gibt, lassen sich im deutschsprachigen Raum gerade einmal zwei Publikationen finden, die sich diesem Phänomen ausschließlich zuwenden.<sup>2</sup> Beide Werke können heute nicht mehr als aktuell betrachtet werden und lassen einen systematischen Zugang zu diesem Thema vermissen.

Diesem Umstand soll mit dieser Arbeit Rechnung getragen werden: sie hat sowohl die wissenschaftlich theoretische Einordnung des Themas als auch eine empirische Untersuchung der aktuellen Praxis des Corporate Collecting in Deutschland zum Gegenstand. Ausgangsbasis dieser Untersuchung sind die 300 umsatzstärksten Großunternehmen, Banken und Versicherungen in Deutschland.

Durch verschiedene Faktoren begünstigt, fand dieses unternehmerische Kunstengagement in den U.S.A. bereits seit den späten 1940er Jahren verstärkt Verbreitung. Seit diesen ersten Sammlungen in amerikanischen Großunternehmen hat sich der Bereich des Corporate Collecting mit den damit verbundenen Berufsgruppen und Dienstleistungen bis zum heutigen Tage in den U.S.A. in hohem Maße professionalisiert.<sup>3</sup> Das drückt sich unter anderem durch folgende Merkmale

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu vor allem **Fohrbeck, Karla**: Renaissance der Mäzene? Interessenvielfalt in der privaten Kulturfinanzierung. Köln 1989. S. 209-221. **Hamm, Jens-Peter**: Kunst in der Unternehmung – Grundlagen, Strategien und Instrumente der innerbetrieblichen Kunstförderung. Hallstadt 1994. S. 151-167. **Lehman-Fiala, Brigitte**: Corporate Art und marktorientierte Unternehmensführung. Eine interdisziplinäre Analyse zu Kunst, Kunstwirkung und Ästhetik im Marketing kunstbranchenfremder Unternehmen. München 2000. S. 206f.

<sup>2</sup> **Lippert, Werner (Hrsg.)**: Corporate Collecting: Manager – die neuen Medici? Düsseldorf/Wien/New York 1990. **Douglas, Christoph Graf (Hrsg.)**: Corporate Collecting und Corporate Sponsoring: Dokumentation des Symposiums zur Art Frankfurt 94. Regensburg 1994.

<sup>3</sup> In der professionalisierungstheoretischen Literatur unterscheidet man im Wesentlichen zwischen Merkmals-, Strategie- und Entwicklungsansatz. Alle hier von mir aufgeführten Beispiele beziehen sich dabei hauptsächlich auf Kriterien des

aus: Viele renommierte Kunstmuseen, wie zum Beispiel das Museum of Modern Art, bieten Unternehmen eine professionelle Ankaufsberatung. Auch die großen Auktionshäuser haben sich mittlerweile nicht nur auf den Verkauf, sondern ebenfalls auf diese Dienstleistung spezialisiert: so gibt es beispielsweise bei Christie's ein eigenes „Corporate Collections Department“. Versicherungen bieten spezielle Programme für „Corporate Collectors“ an, und es existieren gleich drei Berufsvereinigungen, „die sich um die Verbesserung von Berufsstandards und Berufsethik bemühen.“<sup>4</sup> Es wären dies die „Association of Corporate Art Curators“, die „Association of Professional Art Advisors“ und die „National Association for Corporate Art Management“.<sup>5</sup> Darüber hinaus gibt die renommierte amerikanische Kunstzeitschrift „ARTnews“ seit 1986 jährlich das „International Directory of Corporate Art Collections“ heraus, ein Verzeichnis amerikanischer Corporate Collections mit Portraits, Adressen und Ansprechpartnern.

Wie bei so vielen anderen Begriffen, hat sich aufgrund dieser hohen Professionalisierung auch im deutschsprachigen Raum der Anglizismus – oder besser gesagt Amerikanismus – *Corporate Collecting* als Bezeichnung für das Sammeln von Kunst durch Unternehmen etabliert.<sup>6</sup> *Corporate Collecting* sowie *Corporate Collection* als Bezeichnung für eine Unternehmenskunstsammlung werden daher in dieser Arbeit synonym zu den deutschen Übersetzungen verwendet.

Die meisten Unternehmen – als primär wirtschaftlich operierende Institutionen – haben von ihren Dienstleistungen oder Produkten her betrachtet keine unmittelbare Verbindung zu bildender Kunst. Entscheidet sich nun ein Unternehmen für dieses spezifische Kunst-Engagement, so übernimmt es als Institution eine Rolle, die in der Gesellschaft bisher hauptsächlich vermögenden Einzelpersonen und Kunstliebhabern vorbehalten war. In diesem Umstand liegt eines der wichtigsten Differenzierungskriterien, das eine Corporate Collection von einer privaten

---

Merkmalsansatzes nach **Krüger, Wolfgang**: Professionalisierung. In: **Kerber, Harald/Schmieder, Arnold (Hrsg.)**: Handbuch Soziologie. Zur Theorie und Praxis sozialer Beziehungen. Reinbek 1984. S. 453.

<sup>4</sup> **Howarth, Shirley R.**: Corporate Collecting – ein internationales Phänomen. In: **Lippert, Werner (Hrsg.)**: Corporate Collecting: Manager – die neuen Medici? Düsseldorf/Wien/New York 1990. S. 194.

<sup>5</sup> Vgl. ebd.

<sup>6</sup> Zum Gebrauch dieses Anglizismus in deutschsprachiger Literatur vgl. u. a. **Lippert, Werner (Hrsg.)**: Corporate Collecting: Manager – die neuen Medici? Düsseldorf/Wien/New York 1990. **Douglas, Christoph Graf (Hrsg.)**: Corporate Collecting und Corporate Sponsoring: Dokumentation des Symposiums zur Art Frankfurt 94. Regensburg 1994. **Mikus, Anne**: Firmenmuseen in der Bundesrepublik. Schnittstelle zwischen Kultur und Wirtschaft. Opladen 1997. S. 17f. **Grasskamp, Walter**: Kunst und Geld: Szenen einer Mischehe. München 1998. S. 15 ff. **Hoffmanns, Christiane**: Neue Kunst als Markenzeichen. In: **Welt am Sonntag**, 10. April 2005. Quelle: <http://www.wams.de/data/2005/04/10/671208.html?s=1>. Eingesehen am 22. April 2005. **Achenbach, Helge**: Keine Kompromisse. In: **Wirtschaftswoche**, Nr. 30, 22. Juli 1994. O.S.

Kunstsammlung unterscheidet: Ein privater Kunstsammler kann – lediglich beschränkt durch die ihm zur Verfügung stehenden Mittel – vollkommen frei nach seiner persönlichen Neigung und Leidenschaft Kunstgegenstände sammeln. Tritt jedoch ein Unternehmen als Kunstsammler auf, kann es nicht einer subjektiven Sammellaune folgen, sondern muss als ökonomisch ausgerichtete Institution gegenüber Stakeholdern wie Aktionären, Anteilseignern, Tochterunternehmen, Mitarbeitern und Kunden Rechenschaft über Sinn und Zweck dieser Investition ablegen.

Eine solche Strategie- und Investitionsentscheidung liegt in der Regel im Zuständigkeitsbereich der Unternehmensführung. Wenn nun einzelne Vorstände, Geschäftsführer oder Abteilungsleiter für ihr Unternehmen eine Corporate Collection initiieren, so treffen sie diese Entscheidung also nicht als private Kunstliebhaber und Mäzene, sondern in Ihrer Rolle als Unternehmensvertreter. Praxisbeispiele zeigen, dass es zwar durchaus Fälle gibt, in denen ein privates Kunstinteresse der Geschäftsführung oder des Inhabers einer Firma mit einem unternehmerischen Kunst-Engagement verschmelzen, aber eben um in dieser Arbeit eine Differenzierung zwischen einer Corporate Collection und einer Privatsammlung eines Unternehmers vornehmen zu können, ist ein gezielter, gewinnbringender Einsatz der Kunstsammlung **für** das Unternehmen als Kriterium ausschlaggebend.

Ich hebe einleitend diese Besonderheiten einer Corporate Collection hervor, weil in der gesamten Literatur zu diesem Thema bisher keine allgemeingültige Definition dazu existiert. Daher möchte ich im Rahmen dieser thematischen Einleitung die für diese Arbeit relevanten Mindestkriterien einer Corporate Collection hier noch einmal komprimiert darstellen:

#### Corporate Collections

- sind **Sammlungen** von Unternehmen.
- haben **Kunstwerke** zum Gegenstand und primär keine historischen Objekte der Firmengeschichte, womit sie sich deutlich von Firmenmuseen und Firmenarchiven abheben.
- sind mit der Intention eines wie auch immer gearteten, positiven Effekts **zugunsten des Unternehmens** verbunden.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> So kann zum Beispiel die Kunstsammlung in der Adolf Würth GmbH & Co. KG – obwohl sie ursprünglich die Privatsammlung des Unternehmers Reinhold Würth darstellt – als Corporate Collection gewertet werden, da sie zu großen Teilen **in** und **für** das Unternehmen und seine Mitarbeiter eingebracht wurde und wird. Ein Gegenbeispiel hierfür stellt die Kunstsammlung Rudolf August Oetkers dar, die zwar im Unternehmen verwaltet wird, aber als reine Privatsammlung

Als Kunst werden hierbei alle Produkte der Bildenden Kunst wie Gemälde, Grafiken, Zeichnungen, Fotografien, Skulpturen, Objekt- und Medienkunst, Licht- und Klanginstallationen sowie Designobjekte angesehen. Aufgrund des begrenzten Rahmens dieser Arbeit wird auf eine inhaltliche Wertung der kunsthistorischen Qualität von Unternehmenskunst verzichtet. Die Frage, was genau Kunst ist und was nicht, ist darüber hinaus nur schwer zu beantworten: auch hierfür findet sich keine allgemeingültige Definition. Insbesondere die moderne Kunst hat seit ca. 100 Jahren alle bis dato geltenden ästhetischen Konventionen auf den Kopf gestellt. „Das alte klassische Verhältnis von Kunst und Natur, das der Mimesis, besteht so nicht mehr.“<sup>8</sup> Die moderne Kunst ist von jeglichen Dogmen wie „Schönheit“, „Sinnhaftigkeit“ und „geistiger Erbauung“ befreit. Was Kunst ist, scheint heutzutage lediglich im Auge des Künstlers und des Betrachters zu liegen. Wenn ein Künstler beispielsweise auf einen Alltagsgegenstand wie einen alten Küchenstuhl einen Wachsblock und eine Filzdecke legt, so ist dies ein Kunstwerk, wenn er und der Betrachter ihm eine höhere Bedeutungsebene zuweisen. In diesem Sinne gilt für diese Arbeit: Kunst ist, was von den Unternehmen als solche betrachtet wird.

Nach der traditionellen Betriebswirtschaftslehre, die die rein wirtschaftlichen Aspekte und Prozesse von Unternehmen betrachtet, ist das primäre Ziel wirtschaftlicher Unternehmen eine Gewinn- und Rentabilitätsmaximierung. Von diesem Standpunkt aus läge es nahe anzunehmen, dass mit dem Erwerb von Kunst in erster Linie ein finanzieller Wertzuwachs angestrebt wird. Schließlich haben sich die Preise auf dem Kunstmarkt – insbesondere für zeitgenössische Kunst – in den letzten Jahrzehnten vervielfacht... Aber hier ergeben sich schon rein praktische Probleme: „Der Kapitalanleger muss die Fähigkeit haben, eine Mode vorauszusehen, er muss im rechten Moment kaufen.“<sup>9</sup> Diese Qualifikation findet man in der Regel nicht bei kunstbranchenfremden Unternehmen. Und so wie man in der Betriebswirtschaftslehre immer mehr von dem „traditionellen Ansatz“ zugunsten eines systemorientierten Ansatzes wegkommt<sup>10</sup>, so bekommen auch andere Unternehmensziele neben der reinen Gewinnmaximierung eine andere

---

weder direkt im Unternehmen gezeigt wird noch irgendeinen positiven Effekt unmittelbar für das Unternehmen beabsichtigt.

<sup>8</sup> **Gadamer, Hans-Georg:** Ästhetik und Poetik. Tübingen 1993. S. 315.

<sup>9</sup> **Waser, Georges:** Zeichen und Alternativen. Der Kunstmarkt im Jahr 2003 – ein Ausblick. In: **Neue Zürcher Zeitung**, Nr. 26, 01. Februar 2003. S. 63.

<sup>10</sup> Vgl. dazu auch **Ulrich, Peter:** Die Unternehmung als produktives soziales System. Bern/Stuttgart 1970. **Luhmann, Niklas:** Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main 1996.

Gewichtung. Eine gewisse Relevanz finanzieller Aspekte wie eine beabsichtigte Wertsteigerung wird dabei natürlich nicht ausgeschlossen.

Die systemisch orientierte Betriebswirtschaftslehre betrachtet Unternehmen über ihren produktiv-wirtschaftlichen Charakter hinaus auch als **dynamische** und **soziale Systeme**: Unternehmen unterhalten Beziehungen und Kontakte mit ihrer Umwelt (dynamisch), sind ein Teil der Gesellschaft und gleichzeitig ein eigenständiges Subsystem der menschlichen Gesellschaft.<sup>11</sup>

Kunst im weitesten Sinne, als jedwede künstlerische Gestaltung betrachtet, ist fester, wahrscheinlich sogar konstitutiver Bestandteil der menschlichen Gesellschaft, wenn man bedenkt, dass der Mensch als morphologisches Mängelwesen nur durch Kultur schaffendes, vorausschauendes Handeln überlebensfähig ist.<sup>12</sup> Und so finden wir bereits noch bevor eine Gesellschaft im heutigen Sinne existierte – zu einer Zeit als sich einzelne Menschenrudel zu Urhorden gruppieren – in Form von Ornamentierungen bereits Elemente künstlerischer Gestaltung.<sup>13</sup> Klassische Ausdrucksformen der Bildenden Kunst wie die Skulptur oder die Malerei sind seit ca. 30.000 bis 40.000 Jahren überliefert.

Aber wenn Kunst, in dieser weit gefassten Definition, auch konstanter Bestandteil der menschlichen Gesellschaft ist, so gilt dies jedoch nicht automatisch für das gesellschaftliche Subsystem „Unternehmen“. Kunst scheint primär ein unternehmensfremder Gegenstand zu sein.

Eine systemische Perspektive auf Unternehmen, die deren Beziehungsgeflecht zu ihrer Umwelt mit einbezieht, erleichtert aber die Einbindung von Kunst in dieses gesellschaftliche Subsystem. Die Betrachtung von Unternehmen wird daher in dieser Arbeit stets von diesem Ansatz her geschehen – so wie er sich auch in der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur durchgesetzt hat.

Bei der Einbindung von Kunst in Unternehmen spielen in erster Linie Kommunikationsbeziehungen eine Rolle. Vor diesem Hintergrund ist eine der Leitthesen dieser Arbeit, dass es vorwiegend die kommunikativen Aspekte von

---

<sup>11</sup> Vgl. **Ulrich, Peter**: Die Unternehmung als produktives soziales System. Bern/Stuttgart 1970. S. 155ff.

<sup>12</sup> Vgl. **Gehlen, Arnold**: Anthropologische Forschung. Reinbek 1967. S. 18, 46 und 48.

<sup>13</sup> Zu Funden von Gegenständen mit Ornamentierungen durch den Homo erectus (noch vor dem Neandertaler!) mit einem Alter von wenigstens 250.000 Jahren im Thüringer Becken vgl. **Wetzel, Christoph**: Frühgeschichte. In: **Wetzel, Christoph (Hrsg.)**: Belsar Stilgeschichte. Studienausgabe in drei Bänden. Bd. 1 Altertum. Stuttgart 1999. S. 169.

Kunst sind, die es für ein Unternehmen reizvoll machen, sich mit Kunst auseinanderzusetzen und diese für die eigenen Räumlichkeiten zu sammeln.

Die Hypothese, dass Kunst in Unternehmen als Kommunikationsinstrument anzusehen ist, findet man in unterschiedlichen Zusammenhängen bereits mehrfach bei Autoren, die sich mit dem Themenkomplex „Kunst und Wirtschaft“ auseinandergesetzt haben.<sup>14</sup> In welchem Umfang, auf welche Art und Weise, mit welchen Intentionen und welcher Professionalität dies genau geschieht, möchte ich mit dieser Arbeit systematisch eruieren.

## **2. Ein Anschauungsbeispiel: Corporate Collecting in der Deutschen Bank**

Wie umfassend ein Unternehmen das kommunikative Potential von Kunst in der Unternehmenskommunikation einsetzen kann, lässt sich besonders gut am Beispiel der Deutschen Bank demonstrieren: Vor 25 Jahren wurde durch Dr. Herbert Zapp, damaliges Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, das Konzept „Kunst am Arbeitsplatz“ initiiert, das alle Mitarbeiter der Bank mit zeitgenössischer Kunst in Berührung bringen sollte – was zu diesem Zeitpunkt als „ziemlich revolutionär“<sup>15</sup> empfunden wurde.

Ab 1979 begann man also gezielt, bereits vorhandene Werke der klassischen Moderne zu ergänzen und eine Sammlung mit dem Motto „Kunst nach 1945. Arbeiten auf Papier“ aufzubauen. Der kunsthistorische Anspruch an die einzelnen Werke war dabei von Anfang an sehr hoch, was sich unter anderem auch darin äußerte, dass man mit externen Kunstexperten und angesehenen Museumskuratoren zusammenarbeitete. Man wollte eben „nicht nur seichte, harmlose, unpolitische Kunst in den Fokus nehmen“, sondern interessierte sich vorrangig dafür, „wie sich gesellschaftliche Entwicklungen in der Kunst widerspiegeln.“<sup>16</sup>

Das ursprüngliche Sammlungskonzept stand in engem Zusammenhang mit der Anfang der 1980er Jahre bezogenen, neuen Konzernzentrale in den

---

<sup>14</sup> Vgl. hierzu z.B. **Bansa, Brigitte**: Kunst ist ein unterschätztes Kommunikationsinstrument. Unternehmen können durch das Medium Kunst Öffentlichkeit, Kunden und Mitarbeiter erreichen. In: **F.A.Z.**, Nr. 214, 15. September 2003. S. 19. **Deitch, Jeffrey**: Aufgabe und Aufbau einer Corporate Collection. In: **Lippert, Werner (Hrsg.)**: Corporate Collecting: Manager – die neuen Medici? Düsseldorf/Wien/New York 1990. S. 75f. **Hamm, J.-P.**: Kunst in der Unternehmung – Grundlagen, Strategien und Instrumente der innerbetrieblichen Kunstförderung. (Diss.) Hallstadt 1994. S. 150. **Kronmeyer, Anke**: Kunst ist Kommunikation. In: **Rheinische Post**, Nr. 99, 30. April 2003. O.S. **Löwer, Chris**: Malerei als Marketing. In: **Süddeutsche Zeitung**, Nr. 50, 01. März 2003. S. 13.

<sup>15</sup> Vgl. **Poschardt, Ulf**: „Die Botschaft ist: Weiter so!“ 25 Jahre Sammlung Deutsche Bank: Tessen von Heydebreck über Kunst als geistiges Kapital. In: **Welt am Sonntag**, Nr. 17, 24. April 2005. S. 65

<sup>16</sup> Ebd.

Zwillingstürmen in Frankfurt am Main. Hier sollten allen Mitarbeitern die deutsche Nachkriegskunst und zugleich deren gesellschaftliche Bezüge auch für die Gegenwart erfahrbar gemacht werden; und so zeigt jedes der über 50 Stockwerke der beiden Bürotürme Werke eines bedeutenden deutschen Künstlers der Nachkriegszeit.

Nach ihren Geburtsjahren chronologisch von oben nach unten geordnet, spiegelt sich das sogar in der Aufzugsleiste optisch wider, da jede Etage nach dem auf ihr präsentierten Künstler benannt ist. Wir finden hier die Namen prominenter Künstler wie Isolde Wawrin, Jörg Immendorf, Markus Lüpertz, Sigmar Polke und A. R. Penck. Auf jedem Stockwerk sind neben einem Fotoportrait des jeweiligen Künstlers dessen Biografie sowie Texte zu den ausgestellten Werken angebracht. Zudem wurde für jedes Künstlerstockwerk ein Mitarbeiter zum Betreuer und Moderator für die ausgestellte Kunst gewählt.<sup>17</sup>

„An den beiden „Turmspitzen“ finden sich mit Joseph Beuys und Horst Antes die ältesten Künstler. Symbolisch repräsentieren sie in den jeweiligen Türmen die Akademien in Düsseldorf und Karlsruhe, die das deutsche Kunstgeschehen seit den 60er Jahren prägen.“<sup>18</sup>

Im Laufe der letzten 25 Jahre ist die Sammlung auf über 50.000 Exponate angewachsen und gilt damit als die größte Corporate Collection weltweit.<sup>19</sup> Dieses Jubiläum wurde jetzt sogar Anlass für eine große Ausstellung im Deutschen Guggenheim, der gemeinsamen Ausstellungshalle von Deutsche Bank & Solomon R. Guggenheim Foundation, in Berlin. Diese Ausstellung „Fünfundzwanzig Jahre Sammlung Deutsche Bank“ hatte eine umfangreiche Berichterstattung in Zeitungen und Zeitschriften zur Folge<sup>20</sup> und aufgrund des großen Publikumserfolgs wurde die geplante Ausstellungsdauer vom 30. April bis 19. Juni 2005 sogar bis einschließlich 27. Juni 2005 verlängert.

---

<sup>17</sup> Vgl. **Douglas, Christoph Graf (Hrsg.):** Corporate Collecting und Corporate Sponsoring: Dokumentation des Symposiums zur Art Frankfurt 94. Regensburg 1994. S. 26.

<sup>18</sup> **Deutsche Bank:** Sammlung Deutsche Bank. Quelle: <http://www.deutsche-bank-kunst.com/sammlung/de/artatwork-frankfurt.php>. Eingesehen am 27. März 2005.

<sup>19</sup> **Wittneven, Katrin:** Die beste Aktie. 25 Jahre Sammlung Deutsche Bank. In: **Der Tagesspiegel**, 23. April 2005. O.S.

<sup>20</sup> Vgl. z.B.: **Poschardt, Ulf:** „Die Botschaft ist: Weiter so!“. 25 Jahre Sammlung Deutsche Bank: Tessen von Heydebreck über Kunst als geistiges Kapital. In: **Welt am Sonntag**, Nr. 17, 24. April 2005. S. 65. **Clewing, Ulrich:** Die Schatzmeisterin. Seit 25 Jahren sammelt die Deutsche Bank Kunst. Ariane Grigoteit betreut diese weltweit größte Firmenkollektion. In: **AD Architectural Digest**, Nr. 4, April 2005. S. 94-98. **Wittneven, Katrin:** Die beste Aktie. 25 Jahre Sammlung Deutsche Bank. In: **Der Tagesspiegel**, 23. April 2005. O.S.

Der ursprüngliche Fokus auf Papierarbeiten vorwiegend deutscher Künstler wurde im Zuge der sich immer stärker entwickelnden globalen Aktivitäten der Bank auf Kunstwerke junger internationaler Künstler ausgeweitet und beinhaltet mittlerweile neben Medienkunst auch Fotografien, Gemälde und plastische Werke. Das einzige Ausschlusskriterium für den Ankauf neuer Werke sind – laut einem Gespräch mit Frau Dr. Ariane Grigoteit, Direktorin Deutsche Bank Kunst,– Darstellungen von Gewalt oder Pornografie, da diese Aspekte der Wirklichkeit nicht mit dem Büroumfeld zu vereinbaren sind.<sup>21</sup>

Der Vermittlung der Kunst, zum Beispiel durch Künstlergespräche und Vorträge, wurde seit den Anfängen der Sammlung große Aufmerksamkeit geschenkt. Und so wurden zur Eröffnung der Zwillingstürme in Frankfurt auch die in der Sammlung vertretenen Künstler mit eingeladen.<sup>22</sup> Die Kunstabteilung der Bank erwirbt fortlaufend alle Publikationen über diese und macht sie den Mitarbeitern in einer internen Bibliothek zugänglich. Darüber hinaus besteht für jeden Mitarbeiter die Möglichkeit, sich aus der Artothek individuell für sein Büro ein Kunstwerk auszuleihen. Welchen Wert die Mitarbeiter „ihrer Kunst“ beimessen und wie inspirierend und anregend sie am Arbeitsplatz wirken kann, dokumentieren zahlreiche E-mails, die im Katalog zur Jubiläumsausstellung „Fünfundzwanzig Jahre Sammlung Deutsche Bank“ veröffentlicht wurden.<sup>23</sup>

Doch bereits vor der medial stark beachteten Ausstellung in der Deutsche Bank & Solomon R. Guggenheim Foundation ist die Sammlung weit mehr gewesen, als ein rein intern an die Mitarbeiter gerichtetes Kunstengagement: Teile der Sammlung waren als Leihgaben oder in Form einer geschlossenen Ausstellung in Museen auf der ganzen Welt zu sehen, und im Rahmen von regelmäßig stattfindenden Führungen – pro Jahr sind das etwa 250 – sind die Kunstwerke innerhalb der Gebäude auch der allgemeinen Öffentlichkeit zugänglich. Durch eine Vielzahl kunsthistorischer Publikationen wird dem externen Kommunikationsfaktor der Sammlung noch zusätzlich Bedeutung beigemessen. Bereits 1982 erschien der erste Katalog zur Sammlung, dem in regelmäßigen Abständen weitere folgten.

---

<sup>21</sup> Gespräch am 19. Mai 2005 im Anschluss an die Podiumsdiskussion „Sammeln – Corporate und Private Collecting“, die unter der Moderation von Stefan Koldehoff mit Bärbel Grässlin (Galeristin), Paul Maenz (Sammler) Britta Färber (Kuratorin) und Dr. Ariane Grigoteit, (Direktorin, Deutsche Bank Kunst) um 19.00 Uhr in den Räumlichkeiten der Deutsche Guggenheim Berlin stattfand.

<sup>22</sup> Vgl. **Douglas, Christoph Graf (Hrsg.):** Corporate Collecting und Corporate Sponsoring: Dokumentation des Symposiums zur Art Frankfurt 94. Regensburg 1994. S. 26.

<sup>23</sup> Vgl. **Deutsche Bank AG (Hrsg.):** 25. Ausstellungskatalog zur Jubiläumsschau 25. Frankfurt am Main 2005.



Außerdem werden die Geschäftsberichte der Bank mit Arbeiten eines zeitgenössischen Künstlers gestaltet, und seit 1992 wird alljährlich ein Kunstkalender mit Abbildungen im eigenen Besitz befindlicher Werke herausgegeben, der sich mit den wichtigsten kunsthistorischen Epochen des 20. Jahrhunderts befasst.<sup>24</sup>

Mit der Verbreitung des Internets kam zu diesen Angeboten noch eine eigene Website zur Sammlung der Deutschen Bank mit einem Online-Kunstmagazin namens „db-art mag“ dazu. Dieses Online-Magazin „richtet den Blick auf internationale Entwicklungen der Gegenwartskunst und berichtet über Kunstaktivitäten der Deutschen Bank und Ausstellungen aus der Unternehmenssammlung und dem Berliner Deutsche Guggenheim.“<sup>25</sup> Der Internetauftritt der Sammlung wird mit einem Online-Artshop und der Möglichkeit, E-cards mit Motiven der eigenen Sammlung zu verschicken, komplettiert.

Vielfältige Veranstaltungen um die Sammlung, z.B. exklusive Empfänge, Vernissagen und Vorträge, werden zudem intensiv als Kundenbindungsinstrument genutzt; und auch auf den bedeutendsten Messen für zeitgenössische Kunst ist die Deutsche Bank vertreten.<sup>26</sup>

Anhand dieses Kurzportraits zum Corporate Collecting der Deutschen Bank wird deutlich, wie vielseitig Kunst im Unternehmen, sowohl als internes als auch externes Kommunikationsinstrument, eingesetzt werden kann. Die Frage, inwieweit dies stellvertretend für alle Corporate Collections deutscher Großunternehmen, Banken und Versicherungen ist, leitet an dieser Stelle direkt zum anschließenden Kapitel.

### 3. Erkenntnisinteresse

Studiert man aufmerksam Kunstzeitschriften, Ausstellungsanzeiger und den Feuilletonteil großer Zeitungen, so stößt man neben der Sammlung der Deutschen Bank auch auf weitere Corporate Collections deutscher Unternehmen: die Allianz

---

<sup>24</sup> Vgl.: **Zapp, Dr. Herbert**: Muß eine deutsche Bank deutsche Kunst sammeln? In: **Lippert, Werner (Hrsg.)**: Corporate Collecting: Manager – die neuen Medici? Düsseldorf/Wien/New York 1990. S. 146.

<sup>25</sup> **Deutsche Bank**: db artmag. Quelle: <http://www.deutsche-bank-kunst.com/art/>. Eingesehen am 27. März 2005.

<sup>26</sup> Vgl. **Deutsche Bank**: db artmag. Report: Deutsche Bank Art auf der Art Frankfurt. Quelle: <http://www.deutsche-bank-kunst.com/art/2004/3/d/3/210.php>. Eingesehen am 27. März 2005. **Deutsche Bank**: Im Winchester House: Die Deutsche Bank London lud im Rahmen der Frieze Art Fair zum Empfang. Quelle: <http://www.deutsche-bank-kunst.com/art/2004/8/d/5/289.php>. Eingesehen 27. März 2005.

AG, die Bayer AG, Daimler Chrysler, die HUK Coburg, IBM<sup>27</sup>, EVO<sup>28</sup> die Münchner Hypo und die Frankfurter DG Bank finden hier Erwähnung.<sup>29</sup> Am 18. September 2005 eröffnet die für ihre quadratischen Schokoladentafeln bekannte Firma Ritter Sport in Waldenbuch ein neu gebautes Museum mit Kunst zum Thema Quadrat.<sup>30</sup> Die Allianz AG in Berlin schaltet ganzseitige Anzeigen, um auf Termine für Führungen durch die eigene Kunstsammlung hinzuweisen<sup>31</sup> und Inserate der Sammlung Würth finden sich gleich in mehreren Publikationen<sup>32</sup>. Auch in Werner Lipperts Band über Corporate Collecting und in Karla Fohrbecks „Renaissance der Mäzene?“ finden sich einige Portraits unternehmenseigener Kunstsammlungen.<sup>33</sup>

Handelt es sich bei diesen Beispielen nun um herausragende Einzelfälle oder eventuell nur um die „Spitze eines Eisberges“? Zu klären, wie weit das Phänomen Corporate Collecting tatsächlich in der Unternehmenspraxis verbreitet ist und inwieweit Kunst in den Unternehmen professionell als Kommunikationsinstrument genutzt wird, ist das Hauptanliegen dieser Arbeit.

Der erste Teil dieser Arbeit widmet sich dem theoretischen Hintergrund von Kunstsammlungen in Unternehmen und beginnt mit einer historischen Annäherung an das Thema, die Aufschluss darüber geben soll, wo die historischen Wurzeln dieses unternehmerischen Kunst-Engagements zu finden sind, seit wann Bildende Kunst in Unternehmen eine Rolle spielt und mit welchen Intentionen dieses Engagement verbunden war. Die Beantwortung dieser Fragen geht mit einer zusammenfassenden Darstellung bisheriger Ansätze zur Historie des Corporate Collecting einher. Einen Schwerpunkt dieser historischen Betrachtung bildet dabei die Praxis deutscher Unternehmen, da diese auch Gegenstand der empirischen Untersuchung im zweiten Teil dieser Arbeit ist.

Im Weiteren soll erörtert werden, welche theoretischen Ansätze das neuzeitige Phänomen der Corporate Collections heute begünstigen: was hat sich in den Unternehmen und in unserer Gesellschaft gewandelt, dass es für Unternehmen

---

<sup>27</sup> Vgl.: Löwer, Chris: Malerei als Marketing. In: **Süddeutsche Zeitung**, Nr. 50, 01. März 2003. S. 13.

<sup>28</sup> N.N.: Die schönsten Kunstwerke holen sich die Mitarbeiter in ihre Büros. In: **Frankfurter Rundschau**, Nr. 200, 28. August 2003. S. 38.

<sup>29</sup> Vgl. Schmidt, Thomas E.: Junge Wilde auf den Fluren. In: **Die Zeit**, Nr. 41, Feuilleton, 04. Oktober 2001. O. S.

<sup>30</sup> N.N.: Die Kunst des Quadrats. Die Firma Ritter Sport baut ein Museum für die Marli Hoppe-Ritter-Sammlung. In: **Südwestpresse**, 02.09.2004. S. 23. Braun, Adrienne: Museum für die Sammlung Ritter. In: **ART**, Nr.4. April 2005. O. S.

<sup>31</sup> **Kunsttermine**, Nr. 3, August/September/Oktober 2004. S. 41

<sup>32</sup> Vgl. z.B. **Kunstzeitung**, Nr. 106. Juni 2005. S. 25. **Kunsttermine**, Nr. 3, August/September/ Oktober 2004. S. 12 u. 23.

attraktiv (geworden) ist, Kunst zu erwerben? Wie relevant sind vor dem Hintergrund der sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelten Bedingungen der Wirtschaft hierbei die Ansätze „Unternehmenskultur“ bzw. „Corporate Identity“ oder „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Citizenship“? Spielt „Sponsoring“ dabei eine Rolle? Und: handelt es sich bei Corporate Collections überhaupt um „Sponsoring“?

Der zweite Teil dieser Arbeit hat die aktuelle Praxis von Corporate Collections bei Unternehmen in Deutschland zum Gegenstand.

Zum Thema „Bildende Kunst im Betrieb“ schrieb Karla Fohrbeck 1989: „Bildende Kunst in der Arbeitswelt ist, realistisch gesehen, trotz verschiedener Ansätze in den 70er Jahren keine sonderlich tragende Säule innerbetrieblichen Kunstinteresses geworden.“<sup>34</sup> Sie konstatiert, dass „es noch ungewöhnlich ist, daß [sic!] Kunst (im weiteren Sinne) in Industriegebäuden und Verwaltungsräumen präsentiert wird [...]“.<sup>35</sup> Weiter heißt es: „nach Ansicht von Praktikern, die viel herumkommen, sollen es kaum über 5% der Unternehmen sein, die sich hier engagieren [...]“.<sup>36</sup>

Eine zweite, etwas aktuellere Schätzung findet sich in der Dissertation von Jens-Peter Hamm von 1994. Anhand der Daten von Marlies Hummel<sup>37</sup> berechnet er, „dass rund 15% der deutschen Unternehmungen innerbetriebliche Kunstförderung betreiben.“<sup>38</sup> Bei dieser Zahl muss man allerdings berücksichtigen, dass sie jegliche innerbetriebliche Kunstförderung beinhaltet: neben Kunstsammlungen wären dies auch beispielsweise Baukunst, Künstler-Architektur, künstlerische Freizeitangebote und Übungen in den Unternehmen. Die Prozentzahl der großen deutschen Industrieunternehmen, die eine Corporate Collection besitzen, schätzt er demnach auf 10-20%.

Sowohl die Schätzung von Fohrbeck als auch von Hamm kann mittlerweile nicht mehr als aktuell betrachtet werden; auch handelt es sich bei der Angabe von 10-20% um eine ziemlich vage Aussage. Mit einer empirischen Erhebung bei den 300 umsatzstärksten Großunternehmen in Deutschland, darunter die jeweils 30 größten

---

<sup>33</sup> Vgl. insbesondere **Fohrbeck, Karla**: Renaissance der Mäzene? Interessenvielfalt in der privaten Kulturfinanzierung. Köln 1989. S. 209-221 u. 430f. **Lippert, Werner (Hrsg.)**: Corporate Collecting: Manager – die neuen Medici? Düsseldorf/Wien/New York 1990. S. 103-130, 145-147, 154-156, 171-174, 179f. u. 181-183.

<sup>34</sup> **Fohrbeck, Karla**: Renaissance der Mäzene? Interessenvielfalt in der privaten Kulturfinanzierung. Köln 1989. S. 209.

<sup>35</sup> Ebd.

<sup>36</sup> Ebd.

<sup>37</sup> **Hummel, Marlies**: Neuere Entwicklungen bei der Finanzierung von Kunst und Kultur durch Unternehmen. Ifo-Studien zu Kultur und Wirtschaft Nr. 7. München 1992.

Banken und Versicherungen, wird hier konkret untersucht, wie weit dort Corporate Collecting heute tatsächlich verbreitet ist.

Mit dieser Untersuchung sollte geklärt werden, ob sich Branchen mit einer proportional höheren Verteilung von Corporate Collections finden lassen und wie professionell Corporate Collecting in den Unternehmen betrieben wird. Wie viele Kunstsammlungen werden beispielsweise in den Unternehmen eigens von einem oder eventuell sogar von mehreren Mitarbeitern betreut und verwaltet? In welchen Bereichen ist diese Verantwortlichkeit angesiedelt, und in wie vielen Fällen ist die Kunst Gegenstand und Instrument der Unternehmenskommunikation?

Eine inhaltliche Betrachtung konkreter Corporate Collections sollte darüber hinaus Aufschluss geben, **wie** die Kunst im Unternehmen als Kommunikationsinstrument genutzt wird und welche Intentionen mit Corporate Collections verbunden sind. Mit welchen Motiven begründen und legitimieren die Unternehmen ihr Kunstengagement nach Außen hin? Welchen Profit sieht ein Unternehmen in der Auseinandersetzung mit Kunst? Welche Ausprägungen des Corporate Collecting findet man in der Praxis? Und: Lassen sich hierfür eventuell verschiedene Typen von Corporate Collections charakterisieren?

Mit einer zusammenfassenden Betrachtung von Corporate Collections als Instrument der Unternehmenskommunikation schließt diese Arbeit ab.

#### **4. Vorgehensweise und Methodik**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird im ersten Teil dieser Arbeit der theoretische Rahmen für das Phänomen Corporate Collections in deutschen Unternehmen entwickelt. Darauf aufbauend folgt eine empirische Untersuchung zur Praxis dieses Phänomens, die sowohl eine quantitative Erhebung als auch eine qualitative Inhaltsanalyse umfasst.

Wie bereits dargestellt, ist die Quellenlage zum Kernthema Corporate Collections deutscher Großunternehmen sehr klein und kann größtenteils als nicht mehr aktuell angesehen werden. Neben den beiden Werken von Christoph Graf Douglas und Werner Lippert, existieren in einigen Publikationen einzelne Kapitel oder Abschnitte

---

<sup>38</sup> Hamm, Jens-Peter: Kunst in der Unternehmung – Grundlagen, Strategien und Instrumente der innerbetrieblichen Kunstförderung. (Diss.) Hallstadt 1994. S. 54.

zu diesem Thema. Daneben findet sich eine überschaubare Anzahl von Artikeln aus Zeitungen und Zeitschriften – meist mit Portraits herausragender Kunstsammlungen.

Zur tatsächlichen Verbreitung von Corporate Collections in Deutschland existieren lediglich Schätzungen – im Gegensatz zu den U.S.A., wo mit der Publikation „Corporate Art“ von Rosanne Martorella bereits seit 1990 eine ausführliche Studie zu 234 Corporate Collections vorliegt.<sup>39</sup> Aufgrund sehr unterschiedlicher Rahmenbedingungen für Corporate Collecting in Deutschland und den U.S.A. ist eine direkte Übertragung der Ergebnisse auf deutsche Unternehmen aber kaum möglich: zum einen hat die Förderung von Kunst und Kultur durch Privatpersonen und Unternehmen in den U.S.A., wo eine verlässliche Gewährleistung staatlicher Mittel fehlt, von je her eine ganz andere Tradition, und zum anderen bietet der amerikanische Staat Unternehmen erhebliche fiskalische Anreize für ein solches Engagement im Gegensatz zum deutschen Steuerrecht.<sup>40</sup>

Zur Klärung der gestellten Forschungsfragen wurde daher in erster Linie Sekundärliteratur aus den Bereichen der Betriebswirtschaftslehre, der Wirtschaftsgeschichte, der Kommunikationswissenschaft und der Kunstgeschichte herangezogen. Eine wichtige Informationsquelle für diese Arbeit stellte darüber hinaus die im Rahmen dieser Arbeit geleistete Primärforschung dar. Insbesondere wären hier neben über 100 Gesprächen mit Zuständigen in Unternehmen, mehr als 70 Unternehmenspublikationen zum jeweiligen Kunstbesitz oder dem damit verbundenen Kunstengagement zu nennen.

## 5. Definition Unternehmenskommunikation

Eine einheitliche Definition von Unternehmenskommunikation, die hier als die interne und externe **Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens** zu verstehen ist, existiert nicht. Es gibt eine Vielzahl wissenschaftlicher Ansätze zu diesem Thema, die sich grob in drei verschiedene Perspektiven auf die Kommunikation von Unternehmen aufteilen lassen.

Es wären dies zum einen gesellschaftstheoretische Ansätze, Marketing orientierte Ansätze und als drittes eine Perspektive, die die Funktionen und Bedingungen von

---

<sup>39</sup> Martorella, Rosanne: Corporate Art. New Brunswick 1990.

<sup>40</sup> Vgl. hierzu insbesondere Stolz, Hansjörg: Die Kunst im Steuerrecht: Künstler – Sammler – Stifter – Unternehmer. Heidelberg 1999.

Kommunikation in Organisationen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung legt. Der erstgenannte Ansatz ordnet die Öffentlichkeitsarbeit in einen gesamtgesellschaftlichen Rahmen ein. So wie Unternehmen im Falle dieser Arbeit als dynamische, soziale Systeme betrachtet werden, so entspricht dem Erkenntnisinteresse dieser Arbeit auch hier die gesellschaftstheoretische Perspektive. Unternehmenskommunikation wird hier also nach den beiden Hauptvertretern dieses Ansatzes, James Grunig und Todd Hunt, als „management of communication between an organization and its publics“ verstanden.<sup>41</sup>

In der Literatur finden sich zahlreiche Äußerungen zu den Absichten und Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit. Als das Hauptziel der Kommunikationsarbeit eines Unternehmens kann man dabei die Schaffung und Pflege eines positiven Bildes in der für das Unternehmen relevanten Öffentlichkeit betrachten.

Die Öffentlichkeitsarbeit bedient sich hierfür verschiedener Instrumentarien. Zu den wichtigsten zählen Presse- und Medienarbeit, das Erstellen und Verfassen unterschiedlichster Publikationen und das Organisieren und Durchführen von Veranstaltungen.

Begreift man Öffentlichkeitsarbeit als „Management“ von Kommunikation, so legt dies eine professionelle Systematik nahe, bei der eine strategische Planung der erwünschten Kommunikationsziele der Umsetzung von Maßnahmen vorausgeht und die mit einer abschließenden und/oder begleitenden Erfolgskontrolle verbunden ist.

Wird in dieser Arbeit also von Kunst als Instrument der Unternehmenskommunikation gesprochen und deren professionelle Nutzung diskutiert, so geschieht das vor diesem theoretischen Hintergrund.

---

<sup>41</sup> Grunig, James E./Hunt, Todd: Managing Public Relations. New York 1984. S. 6.

# HISTORISCHE WURZELN DES CORPORATE COLLECTING

## 1. Kritische Betrachtung bisheriger Ansätze

Studiert man die Publikationen, die sich im deutschsprachigen Raum mit dem Thema Corporate Collecting befassen, finden sich gerade einmal zwei, die dieses Phänomens historisch betrachten. Es sind dies Wolfgang Lipperts „Corporate Collecting“ und Christoph Graf Douglas’ „Corporate Collecting und Corporate Sponsoring“.

Im letztgenannten Werk konzentriert sich Graf Douglas bei seinen historischen Ausführungen auf „bürgerliche Verantwortung für öffentliche Kunst“ und meint, diese bereits in den Kirchenbauten des Mittelalters zu erkennen, wo wir „ein Bürgertum [erlebten], das hinter einer zentralen Kunstidee stand und, selbst in kleineren Städten, unter enormem Einsatz an Personal und Kapital epochale Kunst ermöglichte und schuf.“<sup>42</sup>

Nicht nur, dass ich aus kunsthistorischer Perspektive dieser Behauptung äußerst kritisch gegenüberstehe<sup>43</sup>, ich halte diesen Ansatz einer „bürgerlichen Verantwortung für öffentliche Kunst“, den Douglas von der Zeit des Dreißigjährigen Krieges bis zur Gegenwart verfolgt, für das Phänomen des Corporate Collecting für kaum relevant. Eine Corporate Collection ist, meiner Ansicht nach, nicht grundsätzlich als „öffentliche Kunst“ anzusehen. Das ergibt sich allein schon aus den äußeren Rahmenbedingungen eines Unternehmens: Unternehmen sind in erster Linie Orte der Produktion<sup>44</sup> sowie Administration. Aufgrund möglicher Industriespionage sind sie so gut wie nie einer allgemeinen Öffentlichkeit permanent frei zugänglich, wie es zum Beispiel Museen sind. Eine

---

<sup>42</sup> Douglas, Christoph Graf (Hrsg.): Corporate Collecting und Corporate Sponsoring: Dokumentation des Symposiums zur Art Frankfurt 94. Regensburg 1994. S. 13.

<sup>43</sup> Die besonders seit den 1950er Jahren unter Historikern verbreitete Mode, den vom 19. Jahrhundert geprägten Begriff des *Bürgertums* direkt auf das Mittelalter zu übertragen, gilt mittlerweile aus kunsthistorischer Perspektive als überholt. Was wir heute gemeinhin unter Bürgertum verstehen, war in der Gesellschaft des Mittelalters schlichtweg nicht existent. Selbst in den aufstrebenden toskanischen und flandrischen Stadtstaaten wäre der Begriff eines Patriziertums weitaus zutreffender. Zudem halte ich es für vollkommen verfehlt, als Motivation mittelalterlicher, fast ausschließlich klerikaler Kunstproduktion, anstelle gesellschaftlich-religiöser Motive die Existenz einer zentralen „Kunstidee“ anzusehen – in einer Zeit, in der nicht einmal *Künstler* im heutigen Sinne existierten: Kunstschaffende hatten gemeinhin den gesellschaftlichen Status eines Handwerkers inne, dessen Werke primär nach dem Materialaufwand und nicht nach seiner freien künstlerischen Leistung bezahlt wurden. Dadurch erklärt sich auch, dass mittelalterlicher Werke so gut wie nie signiert wurden. Dem Topos des *Künstlers* und damit einer Kunst im heutigen Sinne begegnet man frühestens an der Schwelle zur Neuzeit im zweiten Drittel des 15. Jahrhunderts zum Beispiel in den Werken des altniederländischen Meisters Jan van Eyck, der auch als einer der ersten beginnt, seine Werke selbstbewusst zu signieren.

<sup>44</sup> Produktion ist hier in einem allumfassenden Sinn gemeint, der sich nicht nur auf materielle Fertigung, sondern auch auf Forschungsarbeit, Dienstleistungen etc. bezieht.

ständige Öffnung der Sammlung würde nicht nur den Arbeitsalltag der Mitarbeiter beeinträchtigen, sondern auch einen enormen personellen Aufwand vor allem zur Sicherheit der Kunstwerke bedeuten. Damit erklärt sich auch, dass selbst die großen Unternehmenskunstsammlungen oft nur einmal im Monat und/oder nach vorheriger Anmeldung in einer geführten Gruppe der allgemeinen Öffentlichkeit zugänglich sind.<sup>45</sup>

Graf Douglas scheint sich also in seinen historischen Ausführungen „zur bürgerlichen Verantwortung öffentlicher Kunst“ nicht so sehr auf Corporate Collecting als auf ein in der Öffentlichkeit präsentenes Kunstsporing zu beziehen...

Wolfgang Lippert hingegen sieht die historischen Wurzeln des Corporate Collecting – parallel zu Rosanne Martorellas amerikanischem Standardwerk „Corporate Art“ – im Beispiel der Santa Fé Railway vertreten. Diese große Eisenbahngesellschaft gab 1896 mehrere hundert Ölgemälde mit Motiven des amerikanischen Westens in Auftrag. Die idealisierten Darstellungen von Land und Leuten dienten dem Unternehmen zur Gestaltung von Anzeigen, Plakaten, Speisekarten der Zugrestaurants etc. und sollten das schlechte Image des Westens als einer gefährlichen Grenze relativieren.<sup>46</sup>

Diese Praxis, mit der Reproduktion von Gemälden und Stichen mehr oder weniger bekannter Künstler Reklame, Anzeigentafeln, Plakate und Objekte des Schriftverkehrs zu gestalten, findet man aber im ausgehenden 19. Jahrhundert auch in Europa bei einer Vielzahl von Unternehmen. Insbesondere von Frankreich ging ein starker Impuls auf das künstlerische Plakat aus, von wo aus es um 1900 seinen Siegeszug antrat und einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Kunst im dekorativen, ornamentalen Jugendstil der „belle époque“ hatte.<sup>47</sup>

Lippert belässt es hierbei bei einem Verweis auf die heute berühmten Plakatentwürfe eines Henri de Toulouse-Lautrecs für das Pariser Moulin Rouge. Bis auf diese eine Erwähnung widmet sich Lippert in seiner „Historie des

---

<sup>45</sup> Die Kunstsammlung der Allianz AG in Berlin ist zum Beispiel nur am ersten Samstag eines jeden Monats in der Zeit von 14-18 Uhr im Rahmen einer Führung öffentlich zugänglich. Die Dresdner Bank bietet ebenfalls nur jeweils am letzten Mittwoch eines Monats mit Voranmeldung um 17 Uhr eine öffentliche Führung.

<sup>46</sup> Vgl.: **Lippert, Werner (Hrsg.):** Corporate Collecting: Manager – die neuen Medici? Düsseldorf/Wien/New York 1990. S. 14. **Martorella, Rosanne:** Corporate Art. New Brunswick 1990. S. 21.

<sup>47</sup> Vgl. **Zahn, Ernest:** Konsumgeschichte als prosaische Kulturosoziologie. In: **Nutz, Walter (Hrsg.):** Kunst Kommunikation Kultur. Frankfurt am Main 1989. S. 174.



Corporate Collecting“<sup>48</sup> ausschließlich Beispielen aus den U.S.A.. Annäherungen an historische Wurzeln dieses Phänomens in deutschen Unternehmen finden sich also weder hier noch bei dem eingangs geschilderten Ansatz von Douglas. Die Fragen, seit wann Kunst in deutschen Großunternehmen eine Rolle spielt und in welcher Form sie erstmals auftrat, bleiben gänzlich unbeantwortet. Da wir es zudem in den U.S.A. mit einer ganz anderen Tradition der gesellschaftlichen Kunst- und Kulturförderung zu tun haben, ist eine direkte Übertragung der Entstehungsgeschichte dieses Phänomens auf Deutschland problematisch. Wie schon erwähnt ist in den U.S.A. eine staatliche Kulturfinanzierung, wie wir sie in Deutschland kennen, so gut wie nicht existent.

Eine „Geschichte des Corporate Collecting deutscher Unternehmen“ müsste also erst noch verfasst werden. Auch wenn dies im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden kann, so möchte ich doch im anschließenden Kapitel einen Ansatz dazu wagen.

## **2. Die Anfänge des Corporate Collecting in Deutschland**

Im Zuge der fortschreitenden Industrialisierung hatte sich das Deutsche Reich ab 1890 zur stärksten europäischen Industrienation entwickelt. Insbesondere in den Bereichen der Metall-, der Elektro- sowie der chemischen Industrie hatten sich große, bedeutende Konzerne wie zum Beispiel die AEG, Bayer, Krupp, Siemens und Stinnes gebildet. Bei näherer Betrachtung widmete man in all diesen Großunternehmen im ausgehenden 19. Jahrhundert der Gestaltung von Plakaten, Warenverpackungen und Unternehmensdarstellungen wachsende Aufmerksamkeit. Aufgrund einer guten historischen Quellenlage<sup>49</sup>, möchte ich hier exemplarisch für Großunternehmen dieser Zeit die „Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.“<sup>50</sup> genauer betrachten.

Wie wichtig repräsentative Werksansichten in dieser Zeit waren, zeigt sich zum Beispiel an der damaligen Gepflogenheit, diesen in Briefköpfen fast eine halbe Seite Platz einzuräumen.

---

<sup>48</sup> Lippert, Werner (Hrsg.): Corporate Collecting: Manager – die neuen Medici? Düsseldorf/Wien/New York 1990. S. 13.

<sup>49</sup> Die Bayer AG betreibt ein professionell betreutes Unternehmensarchiv, dessen historische Quellen umfangreich insbesondere in folgenden Publikationen Eingang fanden: Schütz, Dieter: Bayer als Mäzen. Carl Duisberg als Förderer der Künste. (Diss.) Bonn 1994. Bayer AG, Konzernverwaltung Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.): KunstWerk. Bildende Kunst bei Bayer. Leverkusen 1992.

<sup>50</sup> Die heutige Bayer AG hieß zur Zeit ihrer historischen Gründung 1863 „Friedr. Bayer et comp.“ und ab 1911 mit dem Umzug nach Leverkusen „Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.“.



**Abb. 1: Briefbögen mit repräsentativen Werksansichten der Firma „Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.“ aus den Jahren 1895 und 1901**

Je erfolgreicher die Unternehmen wurden, desto eher beauftragten diese nicht mehr nur interne Grafiker, sondern zunehmend auch etablierte Künstler für diese Aufgaben. Das wohl prominenteste Beispiel hierfür ist der Maler Otto Bollhagen (1861 - 1924), der nicht nur für Bayer, sondern unter anderem auch im Auftrag so bedeutender Konzerne wie BASF, Bayer, Haniel, Krupp und Zeiss großformatige, repräsentative Werksansichten schuf. Die Firma Bayer beauftragte Bollhagen mit der Darstellung aller in- und ausländischen Werksanlagen. Diese großformatigen Ölgemälde hingen im Gebäude der Unternehmensleitung.



**Abb. 2: Bollhagen, Otto: Werksansicht der „Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.“, Leverkusen. Öl auf Leinwand. 5,80 x 1,80 m. 1912-1921 (Dem Baufortschritt des neuen Werkes in Leverkusen entsprechend wurde das Bild bis 1921 mehrmals übermalt)**

Die großformatigen Originale Bollhagens bildeten die Vorlage für das nachfolgend abgebildete Reklamebild, das „als Heliogravüre in einer Auflage von 10.000 Exemplaren gedruckt und in alle Welt versandt [wurde]. In einem zeittypischen Schmuckrahmen hatte das Bild ein wohldurchdachtes bildnerisches Programm. Es propagierte wie kaum ein anderer Druck das Ansehen und den Wohlstand des Unternehmens. Alle Welt sollte wissen, daß [sic!] die Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co. fünf Werke ihr eigen [sic!] nannten.“<sup>51</sup>



**Abb. 3: Reklamebild mit den Standorten der „Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.“ Heliogravüre in einer Auflage von 10.000 Exemplaren nach Ölgemälden aus den Hauptverwaltungsgebäuden. 1911.**

Natürlich haben wir mit der Beauftragung von Künstlern durch Unternehmen wie in diesem Fall noch kein Corporate Collecting im heutigen Sinne. Schließlich kann hier von einem gezielten Sammeln nicht die Rede sein; aber zwei der eingangs aufgestellten Kriterien für eine Corporate Collection sind bereits erfüllt:

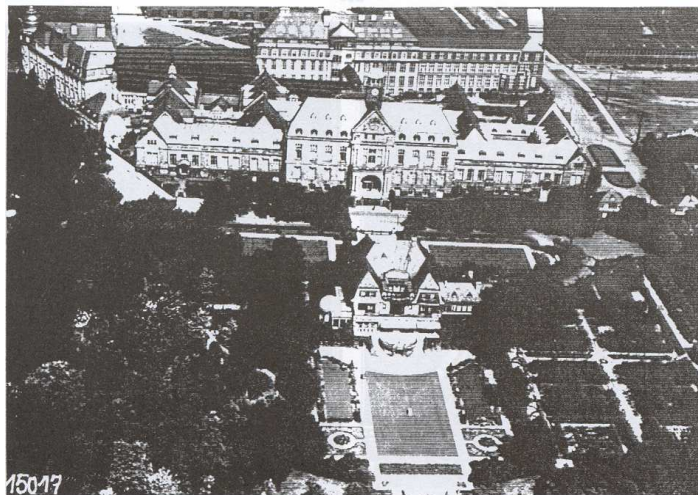
- a) Es handelt sich um **Kunst** in Unternehmen und
- b) diese Unternehmenskunst ist eindeutig mit der Intention eines positiven Effekts **zugunsten** des Unternehmens verbunden, da sie mit ihrer repräsentativen Wirkung das Ansehen und die Reputation des Unternehmens gegenüber Besuchern, Kunden und Geschäftspartnern positiv beeinflussen soll.

Ein weiteres Beispiel für diese repräsentative Kunst in Unternehmen dieser Zeit stellen die Portraits der Unternehmensgründer, ihrer Nachfahren und wichtiger Direktoren dar. Diese Bildnisse bildeten in den Hauptverwaltungen der

<sup>51</sup> Ebd. S. 26.

Unternehmen dieser Zeit richtiggehende Portraitgalerien, die das große Selbstbewusstsein der Unternehmergrößen widerspiegeln und gewissermaßen an die Tradition der Ahnengalerien fürstlicher Häuser anknüpfen.

Dieser Vergleich mag auf den ersten Blick vielleicht weit her geholt erscheinen, aber nicht umsonst haben sich in dieser Zeit die Begriffe „Geldadel“ und „Industriearon“ etabliert. Im ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhunderts spielte der Adel in Europa immer noch eine nicht unerhebliche politische, soziale und gesellschaftliche Rolle. Bei vielen der zu Vermögen gekommenen Unternehmern konnte man daher eine starke Angleichung des Lebensstils und der Umgangsformen an adlige Vorbilder ausmachen: So erwarb August Thyssen für sich und seine Familie das Schloss Landsberg. In der 8100m<sup>2</sup> großen und 269 Zimmer umfassenden Villa Hügel der Familie Krupp in Essen hielt man mit Empfängen unter anderem für den Schah von Persien, Kaiser Dom Pedro II. von Brasilien und den deutschen Kaiser Wilhelm I. geradezu hochherrschaftlich Hof.<sup>52</sup> Sogar die Verwaltungsgebäude großer Konzerne spiegelten architektonisch die Formen barocker Schlösser wider.



**Abb. 4: Luftaufnahme des Werks der „Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.“ in Leverkusen um ca. 1920. Im Vordergrund die Direktionsvilla, dahinter das Verwaltungsgebäude Q 26.**

Von besonderem Interesse hierbei ist, dass das Sammeln und mäzenatische Fördern von Kunst, das – neben der Kirche als Auftraggeber christlicher Kunst –

---

<sup>52</sup> Köhne-Lindenlaub, Renate: Villa Hügel in Essen. München/Berlin 1996. S. 13 u. 27.

über Jahrhunderte hinweg hauptsächlich ein Privileg des Adels gewesen war, nun ebenfalls von vielen Großindustriellen, wie zum Beispiel August Borsig, Friedrich Alfred Krupp, Bertha und Gustav Krupp von Bohlen und Halbach, August und Fritz Thyssen und der Familie von Siemens im großen Stil betrieben wurde.<sup>53</sup> Kunstbesitz nicht nur als Ausdruck von materiellem Reichtum, sondern auch als Ausdruck von Geschmack und Bildung wurde für diese Unternehmer zum prestigeträchtigen Mittel, sich auch auf höchster Ebene gesellschaftlich zu nobilitieren.

Exemplarisch sei hier wieder das Beispiel Bayer anhand der Unternehmerpersönlichkeit Carl Duisberg dargestellt: Nach seinem Studium der Chemie tritt er 1883 in das Unternehmen – damals noch unter dem Namen „Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.“ – ein. Fünf Jahre später wird er bereits zum Prokuristen und Leiter der wissenschaftlichen Abteilung und 1900 schließlich Mitglied des Vorstands.<sup>54</sup> Als Privatmensch ist er sehr an Kunst interessiert und sammelt vor allem Gemälde, Radierungen, Stiche sowie Plaketten und Medaillen. Als das Unternehmen 1912 in Leverkusen neue Verwaltungsgebäude am Rhein bezieht, setzt er sich – mittlerweile als Vorstandsvorsitzender – für eine großzügige Ausgestaltung der neuen Hauptverwaltung mit Kunstwerken ein. Sein privates Interesse für die Kunst stellt er somit unmittelbar in den Dienst des Unternehmens. Für das neue Verwaltungsgebäude wird nicht nur eine Gemäldesammlung, sondern auch eine Sammlung großformatiger Plaketten und Büsten aufgebaut.<sup>55</sup> Die Bilder dienten der Verschönerung der Büro- und Aufenthaltsräume, das Kasino (Werksrestaurant) wurde mit Gemälden von Bollhagen ausgestattet, die Plaketten bedeutender Chemiker und Naturwissenschaftler schmückten das Vestibül und die Büsten wurden in der zentralen Wandelhalle platziert.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. **Daweke, Klaus/Schneider, Michael**: Die Mission des Mäzens. Zur öffentlichen und privaten Förderung der Künste. Opladen 1986. S. 74 ff.

<sup>54</sup> Zur Biographie Duisbergs vgl. **Schütz, Dieter**: Bayer als Mäzen. Carl Duisberg als Förderer der Künste. (Diss.) Bonn 1994. S. 10ff.

<sup>55</sup> Zu der Sammlung von Plastiken und Plaketten vgl. ebd. S. 39 ff.

<sup>56</sup> Vgl. **Bayer AG, Konzernverwaltung Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.)**: KunstWerk. Bildende Kunst bei Bayer. Leverkusen 1992. S. 23 u. 30.



**Abb. 5: Portraitbüsten in der Wandelhalle der Hauptverwaltung**

Überträgt man auf dieses Beispiel die eingangs aufgestellten Kriterien für eine Corporate Collection, so stellt sich heraus, dass wir es hier mit **einer der ersten, historisch erfassten Corporate Collections in Deutschland** zu tun haben: alle charakteristischen Mindestkriterien sind erfüllt, und dieses Kunstengagement wurde darüber hinaus durch die Abteilung für Bildungswesen ab 1907 mit Vorträgen für die Mitarbeiter unter anderem auch über Bildende Kunst ergänzt. Die bereits erwähnten Sammlungen wurden ab 1929 noch um zahlreiche Lithographien erweitert, mit denen 130 Büro- und Aufenthaltsräume geschmückt wurden.<sup>57</sup> Mit dem Fokus der Sammlung auf Darstellungen bedeutender Naturwissenschaftler und Chemiker haben wir sogar inhaltlich einen direkten Bezug zum Unternehmen – fast könnte man schon von einer Einbindung dieser Sammlung in eine Corporate Identity im heutigen Sinne sprechen...

Man muss seinen Blick also nicht auf die U.S.A. wenden, um historische Frühformen des heutigen Corporate Collecting zu finden. Wie in diesem Kapitel anhand des Beispiels von Bayer und Carl Duisberg dargestellt, hat das Phänomen Corporate Collecting also seine Wurzeln bereits in dem sich seit der frühen Industrialisierung entwickelten Kunstinteresse von Unternehmerpersönlichkeiten. Denn dieses Kunstinteresse der Unternehmer beschränkte sich oft nicht nur auf den privaten Bereich, sondern fand auch sehr früh schon in den Unternehmen selbst seinen Ausdruck. Corporate Collecting und Kunst in Unternehmen, nicht nur als repräsentative Dekoration einzelner Direktionszimmer, sondern mit dem Ziel einer Verschönerung auch von Mitarbeiterkasinos und –büros, existiert in der Unternehmenspraxis in Deutschland also seit fast 100 Jahren.

## CORPORATE COLLECTING HEUTE

Im letzten Kapitel habe ich die historischen Wurzeln des Corporate Collecting als einen Ausdruck persönlicher Interessen und einem damit verbundenen starken Identifikations- und Verantwortungsgefühl der Unternehmer für „ihr“ Unternehmen dargelegt. **Persönliches Interesse der Unternehmensleitung** als Motiv für Kulturförderung wurde in diversen Studien auch heutzutage noch von ca. der Hälfte der Unternehmen angegeben.<sup>58</sup> Im Rahmen der Durchführung dieser Studie haben sich zahlreiche Gespräche ergeben, die dieses Motiv sogar noch weitaus stärker erscheinen lassen. So steht und fällt das jeweilige Kunstengagement in vielen Unternehmen mit der initiiierenden Person in der Unternehmensführung: scheidet diese aus dem Unternehmen aus, so bedeutet dies oft auch das Ende für das Corporate Collecting. Auch die Betrachtung einzelner Corporate Collections verstärkt den Verdacht, dass hier eine Diskrepanz zwischen der Aussage und der tatsächlichen Unternehmenspraxis herrscht. Die Dissertation von Michaela Duhme zur Förderung Bildender Kunst durch Unternehmen, ebenso wie die Studie von Heinz H. Fischer zur Kulturförderung durch Unternehmen unterstützen diese Beobachtung, dass ein persönliches Kunstinteresse der Unternehmensleitung eine größere Rolle zu spielen scheint, als man in Befragungen bereit ist anzugeben.<sup>59</sup>

Als Erklärung für diese Diskrepanz wird ein gestiegener Legitimationsdruck in den Unternehmen angeführt. Dies erscheint durchaus plausibel: Ein Großteil der Unternehmen wurde vor 100 Jahren noch durch ihre Inhaber geführt, und war dies nicht der Fall, so unterstützte in der wilhelminischen Zeit ein gesellschaftlich stark ausgeprägtes Hierarchiedenken die Autorität der Unternehmensführung, die ihre Ausgaben für Kunst zur Gestaltung des Unternehmens nicht großartig rechtfertigen musste. Nicht nur im Zuge einer politischen und gesellschaftlichen, sondern auch einer wirtschaftlichen Demokratisierung, sind heute in den Unternehmen dafür meist Führungsgremien verantwortlich. „In Unternehmen, in

---

<sup>57</sup> Vgl. ebd. S. 60.

<sup>58</sup> **52% bei Duhme, Michaela:** Die Förderung Bildender Kunst durch Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. (Diss.) Stuttgart 1986. S. 94. **44,8% bei Fischer, Heinz H.:** Kulturförderung durch Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Empirische Bestandsaufnahme und Ausblick. (Diss.) Köln 1989. S. 126. **44 % bei Hummel, Marlies:** Neuere Entwicklungen bei der Finanzierung von Kunst und Kultur durch Unternehmen. Ifo-Studien zu Kultur und Wirtschaft Nr. 7. München 1992. S. 24.

denen angestellte Manager die Unternehmensgeschicke bestimmen [...], bedarf es daher grundsätzlich der Rechtfertigung bzw. unternehmensbezogenen Begründung aller Ausgaben, also auch der für Kunst [...]. Mit dem Hinweis auf persönliches Kunstinteresse und Vorlieben wird der Manager die Kulturausgaben und damit letztlich auch Renditekürzungen vor Kapitalgebern und Mitarbeitern kaum vertreten können“.<sup>60</sup>

Aber nicht nur der im Laufe der Zeit gestiegene Legitimationsdruck macht eine Einbettung des Corporate Collecting in einen aktuellen Theorierahmen notwendig: die sich bis heute stark gewandelten gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen scheinen sogar einen beachtlichen Anstieg von Kunst und Kunstsammlungen in Unternehmen gefördert zu haben.

Durch den gestiegenen Legitimationsdruck sind Vorteile des Corporate Collecting in den Vordergrund getreten, die vormals vielleicht eher den Rang von positiven Nebeneffekten gehabt haben. Das gestiegene Bewusstsein für diese positiven Effekte, das sich auch an der enorm gestiegenen Anzahl von Publikationen über die Kunst- und Kulturförderung von Unternehmen ablesen lässt, mag wiederum zu einer erneuten Motivation für die Unternehmenspraxis geworden sein: in einer Studie von Bettina M. Becker gaben gerade einmal 14.6% der Unternehmen an, sich vor 1950 für Kunst engagiert zu haben. Im Zeitraum von 1951 bis 1970 stieg diese Zahl auf 24% und von 1971 bis 1990 noch einmal auf 51% an. Zahlreiche weitere Publikationen zum Thema Kunst- und Kultursponsoring durch Unternehmen bestätigen eine kontinuierliche Zunahme dieser Aktivitäten vor allem seit den 1970er Jahren.

Vergleichbare Zahlen und Erhebungen konkret zum Thema Corporate Collections existieren nicht. Marlies Hummel hat jedoch in ihren Studien 1987 und 1990 zur Finanzierung von Kunst und Kultur durch Unternehmen als Fördermöglichkeit auch „Ankäufe“ abgefragt und in diesem Bereich eine Steigerung – insbesondere im Finanzsektor – festgestellt.<sup>61</sup> Nimmt man die Häufigkeit der medialen Berichterstattung als Barometer für das Phänomen Corporate Collecting hinzu, so

---

<sup>59</sup> **Duhme, Michaela:** Die Förderung Bildender Kunst durch Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. (Diss.) Stuttgart 1986. S. 94. **Fischer, Heinz H.:** Kulturförderung durch Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Empirische Bestandsaufnahme und Ausblick. (Diss.) Köln 1989. S. 121 f.

<sup>60</sup> **Fischer, Heinz H.:** Kulturförderung durch Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Empirische Bestandsaufnahme und Ausblick. (Diss.) Köln 1989. S. 122.



scheint sich dieses tatsächlich in den letzten drei Jahrzehnten in zunehmendem Maße bei Unternehmen zu etablieren und zu verbreiten. Den theoretischen Hintergrund, warum es für Unternehmen in den letzten Jahrzehnten immer attraktiver geworden ist, Kunst zu fördern, liefert das folgende Kapitel.

## 1. Wirtschaft im Wandel

Warum sammeln und fördern Unternehmen heutzutage nun Kunst? Sucht man nach den Ursachen für dieses Phänomen, ist es notwendig zu untersuchen, was sich in der Unternehmenspraxis in den letzten Jahrzehnten gewandelt hat und was diesen Trend unterstützt haben könnte. Die theoretische Einordnung von Corporate Collections in die heutige Zeit ist also eng verbunden mit den unterschiedlichsten Faktoren, die die wirtschaftliche Praxis in den letzten Jahrzehnten stark verändert haben.

Zu den wohl einflussreichsten Faktoren zählen die sich explosionsartig entwickelnde Informations- und Kommunikationstechnologie und der damit eng verbundene Bereich der Mikroelektronik. Die außerordentlichen Entwicklungsfortschritte, die diesbezüglich in den letzten Jahrzehnten erreicht wurden und die nahezu alle Bereiche des täglichen Lebens betreffen, haben auch die technischen Voraussetzungen für wirtschaftliches Operieren stark verändert: mittlerweile hat sich über den gesamten Globus ein so dichtes Kommunikationsnetz entwickelt, dass eine Übertragung großer Informations- und Datenmengen weltweit meist in Bruchteilen von Sekunden möglich ist. Unternehmen wird es dadurch enorm erleichtert, global zu agieren. Die schnelle Entwicklung der **Globalisierung** wurde in den letzten Jahren durch einen kontinuierlichen Abbau nationaler Handels- und Wettbewerbsschranken zusätzlich noch unterstützt, was sowohl die Komplexität als auch die Dynamik wirtschaftlicher Vorgänge stark erhöht hat. Die Konkurrenzsituation hat sich dadurch ebenfalls drastisch verschärft: vor allem die großen Unternehmen konkurrieren nun nicht mehr nur national, sondern weltweit mit Wettbewerbern.

Produkte werden immer schneller entwickelt bzw. kurz nach ihrer Markteinführung von der Konkurrenz kopiert. Insbesondere im technisch-elektronischen Bereich

---

<sup>61</sup> Vgl. **Hummel, Marlies**: Neuere Entwicklungen bei der Finanzierung von Kunst und Kultur durch Unternehmen. Ifo-Studien zu Kultur und Wirtschaft Nr. 7. München 1992. S. 77f.

werden die „Lebenszyklen“ von Produkten kontinuierlich kürzer, und der **Innovationsdruck** steigt. Man denke nur daran, in welchem Tempo alleine in den letzten fünf Jahren die Speicherkapazität von PCs zugenommen hat und wie schnell einstig gefeierte Erneuerungen wie beispielsweise die „Floppy Disc“ überholt worden sind: heutzutage sind neue Notebooks in ihrer Grundausstattung nur noch selten mit einem Diskettenlaufwerk ausgestattet, das mittlerweile standardmäßig durch schreib- und lesefähige CD-ROM- und DVD-Laufwerke ersetzt worden ist.

Unternehmen müssen sich also schneller auf neue Situationen einstellen, sich dem Wandel unserer Umwelt und den Bedingungen der Märkte möglichst rasch anpassen. Das erfordert in erster Linie von den Mitarbeitern eine ständige Bereitschaft, überholtes Wissen abzulegen und Neues zu erlernen. Ein ehemals streng hierarchisch strukturiertes Management wird zunehmend ersetzt durch flachere Strukturen, die dem einzelnen Mitarbeiter mehr Entscheidungsspielraum ermöglichen, aber auch mehr Verantwortung übertragen.<sup>62</sup> Um sich auf dem Markt behaupten zu können, schließen sich Unternehmen immer häufiger zusammen, was zu einer wachsenden Konzentration von Großkonzernen und Holdings geführt hat. So gab es zum Beispiel im Jahr 2000 so viele Fusionen und Übernahmen wie nie zuvor.<sup>63</sup>

Oft sind diese Zusammenschlüsse nur organisatorischer und finanzieller Natur. Für Mitarbeiter wird das Unternehmen mit zunehmender Größe unübersichtlich, und die mit Fusionen oft einhergehende Diversifikation der Produkt- und Dienstleistungsbereiche kann auch das ursprüngliche Unternehmensprofil schwächen. Das Stammpersonal und die neu eingegliederten Mitarbeiter können sich mit dem jeweils neuen Unternehmensteil nicht auf Anhieb identifizieren, und diese Umstrukturierungen beeinträchtigen daher oft die Motivation, Loyalität, Kreativität und Produktivität der Arbeitnehmer.<sup>64</sup> Der Bedarf nach einer starken **Unternehmensidentität** wächst.

---

<sup>62</sup> Vgl. **Gerken, Gerd**: Corporate Collecting – Bunte Bilder genügen nicht. In: **Lippert, Werner (Hrsg.)**: Corporate Collecting: Manager – die neuen Medici? Düsseldorf/Wien/New York 1990. S. 36. **Hampden-Turner, Charles**: Creating Corporate Cultur. From Discord to Harmony. Reading et al. 1992. S. 1.

<sup>63</sup> Vgl. **Europäische Kommission (Hrsg.)**: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. Luxemburg 2001. S. 11.

<sup>64</sup> Vgl. ebd.

Eine weitere Entwicklung der letzten Jahrzehnte ist eine zunehmende **Marktsättigung und Markenähnlichkeit**. Aus der oben dargestellten verschärften Konkurrenzsituation werden neue Produkte und Dienstleistungen nicht nur immer schneller entwickelt, sondern gleichen sich auch immer schneller in Preis und Leistung einander an. In einer Studie der Werbeagentur BBDO halten sogar 72% der Konsumenten Marken und Dienstleistungen in unterschiedlichen Produktgruppen für austauschbar.<sup>65</sup> Durch die Ähnlichkeit der konkurrierenden Produkte in Preis und Leistung verlagert sich der Produktwettbewerb hin zu einen Kommunikationswettbewerb: das **Image** eines Produktes und seines Herstellers gewinnt bei der Kaufentscheidung eine immer größere Rolle, und Unternehmen geraten dadurch unter einen starken **Profilierungsdruck**.<sup>66</sup>

Selbst das sozial, ökologisch und gesellschaftlich verantwortliche Handeln eines Unternehmens wird für den Konsumenten zunehmend zu einem Faktor, der für eine Kaufentscheidung ausschlaggebend sein kann. Es sei hier nur an das Beispiel des Shell-Konzerns und seine zeitweiligen Umsatzeinbußen in Deutschland von bis zu 30% erinnert, die durch einen Verbraucherboykott im Zuge des Skandals um die geplante Versenkung der Bohrinself „Brent Spar“ zustande gekommen waren.<sup>67</sup>

Es gibt mehrere Ansätze, mit denen Unternehmen auf diese gewachsenen Anforderungen reagieren und die zugleich den theoretischen Rahmen für Corporate Collections darstellen: An erster Stelle wäre das der Bereich der Corporate Identity und an zweiter Stelle der eines Corporate Citizenship als Ausdruck einer Corporate Social Responsibility (CSR).

Wie diese Ansätze die theoretische Grundlage für Corporate Collections bilden und wie Unternehmen mit einer Corporate Collection unmittelbar dem gestiegenen Profilierungs- und Innovationsdruck positiv begegnen können, ist Gegenstand der folgenden Kapitel.

---

<sup>65</sup> Vgl. **BBDO (Hrsg.):** Neue Ergebnisse zur Austauschbarkeit der Marken – Brand Parity II. Düsseldorf 1993.

<sup>66</sup> Vgl. **Herbst, Dieter:** Corporate Identity. Berlin 1998. S. 37.

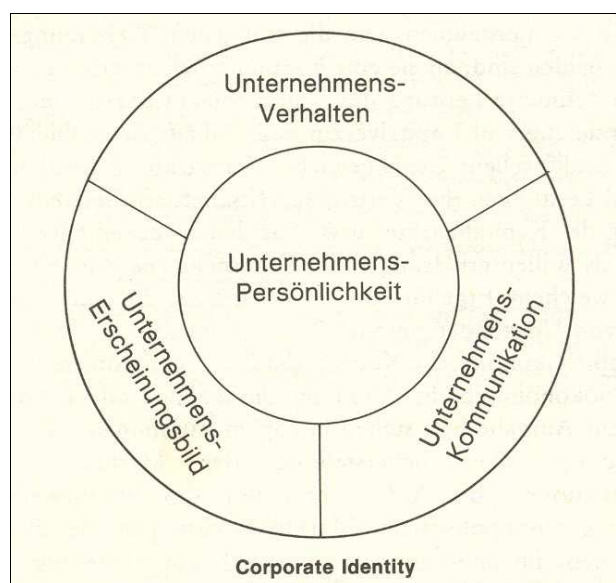
<sup>67</sup> Vgl. **Kappeler, Beat:** Moralisten ohne Verantwortung. In : Die Welt, 21. Juli 2004. O.S.

## 2. Corporate Identity und Corporate Image

### 2.1 Corporate Identity als Grundlage für Corporate Collections

Die Anzahl von Definitionen für Corporate Identity ist fast unüberschaubar groß. Hinzu kommt noch der Ansatz der Unternehmenskultur, der inhaltlich nur schwer von dem der Corporate Identity zu unterscheiden ist und daher oft synonym verwendet wird. Beiden Ansätzen geht es um die Selbstdarstellung von gelebten und angestrebten unternehmerischen Werten und Handlungsweisen durch Kommunikation, Gestaltung und Verhalten.

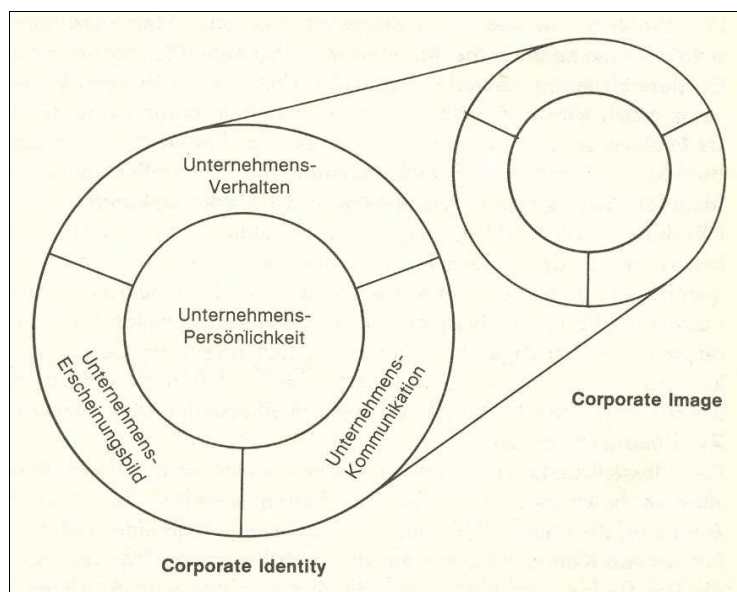
Um eine Verwirrung des Lesers durch die parallele Verwendung unterschiedlicher Begrifflichkeiten zu vermeiden, werde ich mich im Folgenden auf eine Betrachtung des Corporate Identity Ansatzes nach Birkigt et al. beschränken, der sich in einem großen Teil der Fachliteratur etabliert hat. Demnach versteht man in der wirtschaftlichen Praxis „unter der CI die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und nach außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten Soll-Images, – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“<sup>68</sup>



**Abb. 6: Schematische Darstellung der Struktur von Corporate Identity nach Klaus Birkigt und Marinus M. Stadler**

<sup>68</sup> Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M./Funck, Hans J.: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech 1995. S. 15.

Im vorausgehenden Kapitel zum Wandel der Wirtschaft hatte ich auf die gewachsenen Ansprüchen an die Unternehmen in der heutigen Zeit hingewiesen und festgestellt, dass durch den hohen Konkurrenzdruck und die Marktsättigung das **Image** eines Unternehmens einen wachsenden wirtschaftlichen Erfolgsfaktor darstellt. Eine positive Beeinflussung desselben ist in fast allen empirischen Studien zur Förderung von Kunst und Kultur durch Unternehmen das am häufigsten genannte Motiv.<sup>69</sup> In der wissenschaftlichen Literatur versteht man dabei unter dem Corporate Image das Fremdbild eines Unternehmens in der Öffentlichkeit, während die Corporate Identity dem Selbstbild entspricht.<sup>70</sup> „Image ist also die Projektion der Identity im sozialen Feld.“<sup>71</sup> Eine schematische Darstellung sähe in Anlehnung an die vorhergehende Darstellung von Corporate Identity wie folgt aus:



**Abb. 7: Schematische Darstellung von Corporate Identity und Corporate Image nach Klaus Birkigt und Marinus M. Stadler**

<sup>69</sup> Vgl. **Becker, Bettina M.:** Unternehmen zwischen Sponsoring und Mäzenatentum. Motive, Chancen und Grenzen unternehmerischer Kunstengagements. Frankfurt am Main/New York 1994. S. 64f. **Dischinger, Nicola:** Kultur, Macht, Image: Frankfurter Banken als Sponsoren. Frankfurt am Main 1992. S. 99ff. **Edmundts, Ruth:** Kunst- und Kulturförderung – Symbol der Unternehmenskultur? Berlin 2003. S. 123ff. **Fehring, Kirsten Marei:** Kultursponsoring – Bindeglied zwischen Kunst und Wirtschaft? Eine interdisziplinäre und praxisorientierte Analyse. Freiburg im Breisgau 1998. S. 78f. **Fischer, Heinz H.:** Kulturförderung durch Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Empirische Bestandsaufnahme und Ausblick. (Diss.) Köln 1989. S. 126. **Hummel, Marlies:** Neuere Entwicklungen bei der Finanzierung von Kunst und Kultur durch Unternehmen. Ifo-Studien zu Kultur und Wirtschaft Nr. 7. München 1992. S. 17ff. **Wolf-Csanády, E.:** Kunstsporing und Kulturförderung durch Unternehmen in Deutschland und Österreich und ihr kulturpolitischer Kontext. Frankfurt am Main 1994. S. 111ff.

<sup>70</sup> **Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M. (Hrsg):** Corporate Identity. Grundlagen Funktionen Fallbeispiele. Landsberg am Lech 1986. S. 28.

<sup>71</sup> Ebd.

Ein starke Corporate Identity und ein damit verbunden positives Image sind angesichts der eingangs geschilderten gewachsenen Anforderungen an Unternehmen von großer Bedeutung für deren wirtschaftlichen Erfolg: Eine starke und klare Corporate Identity erleichtert es Mitarbeitern, sich mit ihrem Unternehmen zu identifizieren, was sich positiv auf Motivation und Loyalität auswirken kann. Das aus einer starken Unternehmensidentität resultierende positive Image kann auch ausschlaggebend für ein Unternehmen sein, hoch qualifizierte Mitarbeiter anzuziehen, die sich vorwiegend natürlich bei Unternehmen mit einem exzellenten Image bewerben. Auch spielt das Image eines Unternehmens und seiner Produkte oder Dienstleistungen auf einem von Sättigung und Markenähnlichkeit geprägten Markt für die Kaufentscheidung eine immer größere Bedeutung.

Den Erfolg einer Corporate Identity bestimmt dabei in erster Line die Kongruenz zwischen Corporate Behaviour, Corporate Communication und Corporate Design – ähnlich wie im interpersonellen Bereich: ein Mensch wirkt auf uns besonders authentisch und vertrauensvoll, wenn sein Handeln, seine Kommunikation und sein Erscheinungsbild übereinstimmen.

In der Regel ist es das Erscheinungsbild eines Gegenübers, das unseren ersten, unmittelbaren Eindruck prägt; und in dem Maße, in dem Unternehmen in den letzten Jahrzehnten ihre Unternehmenskommunikation und ihr Unternehmensverhalten professionalisiert haben, geschah und geschieht das auch im Bereich des Unternehmenserscheinungsbildes. Genau hier setzen Corporate Collections als Kommunikationsinstrument an: Wir leben in einer Zeit, in der Bildinformationen im täglichen Leben mehr und mehr Platz eingeräumt werden. Siegfried Frey spricht in seinem Werk „Die Macht der Bilder“ sogar von einer visuellen Zeitenwende.<sup>72</sup> Und Kunstwerke eignen sich nicht nur zu einer innenarchitektonischen Ausstattung der Räumlichkeiten im Sinne des Corporate Designs, sie können auf vielfältigen Ebenen auch abstrakte Werte einer Corporate Identity visualisieren und befriedigen damit unmittelbar das Bedürfnis unserer Zeit nach Illustration.

---

<sup>72</sup> Frey, Siegfried: Die Macht des Bildes. Der Einfluss der nonverbalen Kommunikation auf Kultur und Politik. Bern et al. 1999. S. 27ff.

Das Phänomen Corporate Collecting zeigt sich in der Praxis in einer Vielzahl verschiedenster Ausprägungen und Erscheinungsformen. Sie unterscheiden sich oft in Ausrichtung, Schwerpunktsetzung und Zielsetzung. Je nach Intention und Anspruch einer Corporate Collection kann diese auf mehreren Wirkungsebenen einen kleinen oder großen Beitrag zu einer positiven Stärkung der Corporate Identity leisten.

## **2.2 Wirkungsebenen von Corporate Collections**

Die wichtigsten Wirkungsebenen von Unternehmenskunstsammlungen im Rahmen der Corporate Identity habe ich in die drei Kategorien „**Dekorations- und Designebene**“, „**Illustrationsebene**“ und „**Stimulationsebene**“ unterteilt. Die von mir vorgenommene Aufteilung soll das unterschiedliche und vielseitige Wirkungspotential von Unternehmenskunst im Rahmen der Corporate Identity übersichtlich veranschaulichen. Natürlich ist man in der Wissenschaft oft auf der Suche nach theoretischen Modellen, nach denen sich die Phänomene der Praxis systematisch einordnen und erklären lassen. Die Einteilung in diese drei Ebenen stellt aber explizit kein festes Kategorienmodell dar, sondern soll eher jeweilige Schwerpunkte in der Wirkungsweise einer Corporate Collection aufzeigen. Keine reale Corporate Collection lässt sich dabei zu 100% nur einer dieser drei Ebenen zuordnen. Selbst eine höchst anspruchsvolle Sammlung zeitgenössischer – vielleicht sogar bewusst provokativer – Kunst, die nicht als „seichte Dekoration“ verstanden werden möchte, hat auch immer eine dekorative Komponente.

### a) Die Dekorations- und Designebene

Wie im vorigen Kapitel bereits erwähnt, erleben wir im zwischenmenschlichen Bereich den ersten Eindruck eines Menschen durch sein Erscheinungsbild als stark prägend. Im Englischen gibt es dafür das schöne Sprichwort: „You never get a second chance to make a first impression.“ Dasselbe gilt auch für Unternehmen, weswegen diese einem der Corporate Identity entsprechenden Erscheinungsbild eine große Bedeutung beimessen. Das so genannte Corporate Design der Unternehmen erstreckt sich dabei längst nicht mehr nur auf das Firmenlogo, Verpackungen und ein einheitlich gestaltetes Briefpapier, sondern umfasst auch die Architektur der Unternehmen sowie die professionelle Innengestaltung der Räumlichkeiten.

Allein die äußerlich formalen Eigenschaften von Kunst ermöglichen auf anspruchsvoller Ebene eine umfassende Einbindung des Corporate Designs in das Innere eines Unternehmens. Dass dies nicht nur über eine dekorativ farbliche Ebene läuft, zeigt das Beispiel der Kunstsammlung der Firma Ritter Sport, deren Gegenstand primär Kunst zum Thema Quadrat ist – ganz im Einklang mit den vorwiegend quadratischen Schokoladenprodukten des Unternehmens.

#### b) Die Illustrationsebene

Über äußerliche Qualitäten von Kunst wie Form und Farbe hinaus, kann Kunst im Unternehmen auch inhaltlich die Werte eines Unternehmens visualisieren und sowohl Mitarbeitern, als auch Besuchern und Kunden sinnbildlich kommunizieren. Dieser Aspekt von Corporate Collections findet oft Ausdruck in Auftragswerken, die in unmittelbarem Bezug zur Corporate Philosophy, zu den Produkten oder zu den spezifischen Arbeitsabläufen eines Unternehmens entstehen.

Die BMW Art Car Collection, für die seit fast 30 Jahren Künstler beauftragt werden, ein BMW Fahrzeug als Kunstobjekt zu gestalten, ist so ein Fall – ebenso wie ein Energiekonzern, der eine Sammlung mit künstlerischen Darstellungen zum Thema Energie aufbaut. Der Kaugummi-Produzent Wrigley's beauftragte für die Gestaltung der Firmengebäude in München-Unterhaching verschiedene Maler und Fotografen, Kunstwerke über das Thema „Wrigley's Rohstoffe“ zu realisieren, wobei der klassische Rohstoff Minze besondere Beachtung erhielt.<sup>73</sup> Auch die Corporate Collection der HUK-COBURG soll „[...] in ‚Bilder‘ umsetzen, worum es der HUK-COBURG in ihrer täglichen Arbeit geht.“<sup>74</sup> Exemplarisch sei hier die Skulptur „Behütet“ genannt, die im Innenhof des Verwaltungsgebäudes dieser Versicherung „hoch über dem Erdboden schwebt“<sup>75</sup> und im Inneren mit Futter- und Brutkästen Vögeln Schutz bietet und damit die wichtigste Funktion einer Versicherung gegenüber ihren Versicherten versinnbildlicht.<sup>76</sup>

Eine Corporate Collection kann aber auch ohne direkten inhaltlichen Bezug zum Unternehmen und ohne direkte Versinnbildlichung bzw. Illustration seiner Philosophie ein angestrebtes oder bereits gelebtes Betriebsklima prägen und

---

<sup>73</sup> Vgl. Hees, Katja: Visualisierung der Unternehmenskultur. In: *Süddeutsche Zeitung*, 02. Januar 2002, o. S.

<sup>74</sup> HUK-COBURG (Hrsg.): Wegweiser durch die Kunst im Verwaltungsgebäude Willi-Hussong-Straße der HUK-COBURG. Coburg o.J. S. 1.

<sup>75</sup> Ebd. S. 10



visuell verstärken. Kunst eignet sich zu diesem Zweck deswegen so gut, weil ihre Ausrichtungen mindestens so vielseitig sind wie die individuellen Ansprüche der jeweiligen Unternehmen an ihre Corporate Identity.

Ein traditionsbewusstes Unternehmen, das konservative Werte verkörpert, kann dies unmittelbar in seinen Räumlichkeiten zum Beispiel mit Antiquitäten, älteren Gemälden sowie Portraits der Firmeninhaber unterstreichen – wie es beispielsweise in der Privatbank Sal. Oppenheim der Fall ist. Legt ein Unternehmen besonderen Wert auf eine freundliche, harmonische Atmosphäre, kann dies ebenfalls mit einer entsprechenden Auswahl der Kunstwerke erreicht werden.

### c) Die Stimulationsebene

Die meisten Unternehmen scheinen mit ihrer Corporate Collection – zumindest nach den Erkenntnissen meiner Studie – unmittelbar dem durch die Globalisierung gestiegenen Innovationsdruck Rechnung zu tragen: Gegenstand fast aller Corporate Collections, die ich im Rahmen dieser Studie „gefunden“ habe, ist zeitgenössische, junge Malerei, mit der eine kreative, dynamische, aufgeschlossene Atmosphäre in den Unternehmen geschaffen und untermauert werden soll. Auch Rosanne Martorella kommt in ihrer Studie über 234 amerikanische Corporate Collections zu der Erkenntnis, dass die meisten Sammlungen moderne, abstrakte Kunst bevorzugen.<sup>77</sup> Sie schreibt: „[...] companies that wish to present themselves as innovators, or desire to position themselves as part of the avant-garde in their industry, use contemporary art to express this message; 90 percent of the collections studied contain this kind of art.“<sup>78</sup>

Das ist erstaunlich, wenn man bedenkt, dass den meisten Menschen der direkte Zugang zu zeitgenössischer Kunst schwer fällt und sie oft sogar auf Ablehnung und Unverständnis stößt. Aber gerade darin scheinen viele Unternehmen ein großes Potential zu sehen: sie verfolgen mit dieser modernen Corporate Art das Ziel, auch kontroverse Dialoge innerhalb des Unternehmens zu stimulieren und zu

---

<sup>76</sup> Vgl. ebd.

<sup>77</sup> Vgl. **Martorella, Rosanne**: Corporate Art. New Brunswick 1990. S. 30.

<sup>78</sup> Ebd. S. 32.

einer Auseinandersetzung mit Themen außerhalb des Unternehmensalltags anzuregen. Kunst soll den Horizont erweitern und kreatives Denken fördern.

Eine Corporate Collection kann somit auch beabsichtigen, das **Corporate Behaviour** der Mitarbeiter zu stimulieren und zu beeinflussen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine umfassende, strategische Einbettung der Corporate Collection in die **Unternehmenskommunikation** notwendig.

In der Praxis kann dies in Form von Vermittlungsangeboten wie Künstlergesprächen, Kunstbroschüren, Katalogen und der regelmäßigen Präsentation einzelner Werke im Intranet/Internet – wie es zum Beispiel in der Allianz AG, der Bayer AG und der Westfalenbank Usus ist<sup>79</sup> – Ausdruck finden. Die Unternehmenskommunikation muss den Rahmen und die Voraussetzungen dafür schaffen, dass eine fruchtbare, stimulierende Auseinandersetzung mit der Kunst im Unternehmen möglich ist.

Wie sehr den Unternehmen an einer direkten Beschäftigung und Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit der zeitgenössischen Kunst gelegen ist, kann sich unter anderem auch in der Einrichtung einer Artothek äußern, aus der Mitarbeiter für ihre Arbeitsplätze individuell Kunstwerke ausleihen können.

In dieser dritten Wirkungsebene von Corporate Collections innerhalb der Unternehmen misst man den Kunstwerken eine relativ hohe Autonomie bei. Als prominentestes Beispiel im deutschsprachigen Raum kann man die Kunstsammlung der Deutschen Bank betrachten, die einen sehr hohen kunsthistorischen Anspruch an die Qualität der Werke stellt und deren Engagement für junge, zeitgenössische Kunst mit einem starken Interesse verbunden ist, wie sich aktuelle „gesellschaftliche Entwicklungen in der Kunst widerspiegeln.“<sup>80</sup> Die Vermittlung durch ausgebildete Kunsthistoriker spielt dabei im Unternehmen eine große Rolle und wird unter anderem durch biographische Informationen zu den Künstlern, Handzettel, Broschüren, Künstlergespräche,

---

<sup>79</sup> Ein Informationspaket der Allianz AG zu ihrem Kunstengagement enthielt mehrere, exemplarisch ausgedruckte Intranetartikel zu einzelnen Kunstwerken der Sammlung. Im Falle der Bayer AG bestätigte mir Frau Rieke Zöbelein, Leiterin Artothek/Archiv, in einem Gespräch am 03. Mai 2005, dass im Intranet monatlich ein Bild durch sie vorgestellt wird. Die Westfalenbank hat auf ihrer Website die feste Rubrik „Werk des Monats“. Vgl. **Westfalenbank AG**: Die Westfalenbank Galerie. Quelle: <http://www.westfalenbank.de/engagement/galerie.htm>. Eingesehen am 28. April 2005.

<sup>80</sup> **Poschardt, Ulf**: „Die Botschaft ist: Weiter so!“. 25 Jahre Sammlung Deutsche Bank: Tessen von Heydebreck über Kunst als geistiges Kapital. In: **Welt am Sonntag**, Nr. 17, 24. April 2005. S. 65.

Informationen im Internet, Vorträge, Führungen, eine Artothek und Kunstbibliothek in der Unternehmenspraxis verwirklicht.

Auch das Kunstkonzept der First Bank Art Collection (U.S.A.) veranschaulicht, dass Unternehmen sich mittels zeitgenössischer Kunst nicht nur rein äußerlich mit einem modernen, innovativen Flair umgeben, sondern mit der Kunst ebenso einen „stimulus to thought“<sup>81</sup> in die Unternehmenskultur integrieren wollen. Die Kunst sollte die Mitarbeiter zu einem „independent critical judgement within its office community“<sup>82</sup> anregen, was sich in der Einrichtung eines so genannten „Controversy Corridor“ manifestierte: Bei den Mitarbeitern umstrittene Kunstwerke konnten durch eine schriftliche Begründung mit mindestens sechs Unterschriften aus den Arbeitsbereichen hierhin transferiert werden. Dort wurden sie mit den jeweiligen Stellungnahmen ausgestellt, was oft zu einer Rückführung der Kunstwerke an ihre ursprünglichen Plätze durch eine Gegen-Petition führte.<sup>83</sup> Hinsichtlich dieser im Rahmen der internen Corporate Communication institutionalisiert geförderten Auseinandersetzung mit zeitgenössischer Kunst kann diese Sammlung daher als Paradebeispiel für eine Stimulation und Anregung der Mitarbeiter durch Kunst betrachtet werden.

### **2.3 Zusammenfassung des positiven Wirkungspotentials**

Im vorhergehenden Kapitel wurde dargestellt, wie vielseitig Corporate Collections für diverse kommunikative Ziele innerhalb der Corporate Identity instrumentalisiert werden können: Durch farbliche und formale Aspekte kann die ausgestellte Kunst in den Räumlichkeiten eines Unternehmen einen wichtigen Beitrag zum Corporate Design leisten. Auf einer inhaltlich darstellenden und/oder metaphorischen Ebene kann sie darüber hinaus Aspekte der Corporate Philosophy versinnbildlichen, und durch die charakteristische Eigenschaft der Kunst, eine sich in ihr „entbergende Wahrheit der Wirklichkeit“<sup>84</sup> zu verkörpern, kann sie sogar einen anregenden Effekt auf das Verhalten und die Denkweise der Mitarbeiter ausüben:

---

<sup>81</sup> **Jacobson, Marjory:** Art and Business. New Strategies for Corporate Collecting. London 1993. S. 18.

<sup>82</sup> Ebd.

<sup>83</sup> Vgl. ebd.

<sup>84</sup> Parallel zu der seit 100 Jahren stark veränderten Kunstproduktion entwickelte Martin Heidegger eine ebenso revolutionäre Bewertung und Betrachtungsweise von Kunst indem er diese weg von Kriterien wie Schönheit und Ästhetik hin zu einer Auffassung von Kunst als Entbergung von Wahrheit verlagerte. Vgl. dazu beispielsweise **Heidegger, Martin:** Vom Wesen der Wahrheit. Frankfurt am Main 1988. **Gadamer, Hans-Georg:** Einführung zu Martin Heidegger: Der Ursprung des Kunstwerks. Stuttgart 1960.

Eine annähernd intersubjektive Betrachtung von Bildern ist, da in der heutigen Zeit eine allgemeingültige Ikonographie und festgeschriebene Lesart von Bildern nicht mehr existiert, unmöglich. Jeder Mensch erlebt ein Kunstwerk ganz individuell, geprägt von seinen persönlichen Erfahrungen und seinem gesellschaftlichen Hintergrund. Fördert nun ein Unternehmen im Rahmen seiner Unternehmenskommunikation einen offenen Dialog mit der ausgestellten Kunst, unterstützt es damit die Äußerung unterschiedlicher, auch konträrer Meinungen und Perspektiven. Insbesondere eine Corporate Collection moderner Kunst kann daher sehr gut instrumentalisiert werden, um Werte des (angestrebten) Corporate Behaviour im Bewusstsein der Mitarbeiter zu verankern und zu bestärken wie beispielsweise

- eine gewisse Offenheit und Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem und Unbekanntem,
- ein Nebeneinander unterschiedlicher Meinungen und Perspektiven und
- eine eventuell gesteigerte Kreativität in der Denkweise durch die Auseinandersetzung mit einem Gegenstand außerhalb der unmittelbaren Unternehmenswelt.

Natürlich wird man mit einer Corporate Collection nie alle Mitarbeiter erreichen können. Schließlich haben nicht alle Menschen gleichermaßen ein Interesse an Kunst oder die Bereitschaft, sich prinzipiell darauf einzulassen. Aber indem eine Corporate Collection die Arbeitsatmosphäre in einem Unternehmen auf so vielfältige Weise prägen kann, wirkt sie sich dadurch indirekt wiederum auf alle Mitarbeiter aus.

In dem Kapitel „Wirtschaft im Wandel“ hatte ich die veränderten Rahmenbedingungen für Unternehmen in den letzten Jahrzehnten dargestellt und erläutert, dass durch den Prozess der Globalisierung, durch eine gestiegene Markenähnlichkeit und Marksättigung und den dadurch deutlich erhöhten Konkurrenzkampf der Unternehmen diese unter anderem einem zunehmenden **Profilierungs-, Identifikations- und Innovationsdruck** ausgesetzt sind.

Abschließend möchte ich diese positiven Wirkungsweisen einer Corporate Collection direkt mit diesen gestiegenen Herausforderungen in Beziehung setzen.

Auf den steigenden **Profilierungsdruck** kann eine Corporate Collection sich folgendermaßen positiv auswirken: Was die Architektur nach Außen für das Erscheinungsbild eines Unternehmens leistet, kann eine Gestaltung mit Kunstwerken im Inneren eines Gebäudes übernehmen. Sie übernimmt damit nicht nur gegenüber Kunden und externen Besuchern eine repräsentative Funktion, sondern stärkt auch intern das Profil des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern. Der positive Einfluss einer Kunstsammlung im Unternehmen kann wiederum das Corporate Image positiv beeinflussen, was für das Unternehmen in vielerlei Hinsicht einen wirtschaftlichen Gewinn darstellen kann.

Auf den steigenden **Identifikationsdruck** kann sich eine Corporate Collection folgendermaßen positiv auswirken: Ein mit Kunst gestalteter Arbeitsplatz kann die Motivation der Mitarbeiter erhöhen, indem eine attraktive Arbeitsatmosphäre den Aufenthalt im Unternehmen aufwertet. Kunst am Arbeitsplatz kann dabei auch als Wertschätzung eines Unternehmens gegenüber seiner Mitarbeiter angesehen werden. Dies kann die Identifikation und Loyalität der Arbeitnehmer mit ihrem Unternehmen erhöhen, was in Zeiten expandierender Unternehmen der damit steigenden Anonymität in den Großunternehmen entgegenwirken würde.<sup>85</sup> Auch wenn ein Mitarbeiter vielleicht keinen unmittelbaren Zugang zu der im Unternehmen gezeigten Kunst finden kann, so besteht dennoch die Möglichkeit, dass sich ein gewisser Stolz auf „sein“ Unternehmen entwickelt, wenn der Corporate Collection und dem Kunstengagement des Unternehmens durch die Außenwelt eine hohe Wertschätzung entgegengebracht wird.

Auf den steigenden **Innovationsdruck** kann sich eine Corporate Collection folgendermaßen positiv auswirken: Insbesondere in Ergänzung eines umfassenden Vermittlungsangebots, das einen Rahmen zur institutionalisiert geförderten Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit der sie umgebenden Kunstsammlung bietet, kann die Kunst durch ihre unterschiedlichen Sinnebenen zu neuen Betrachtungsweisen und Perspektivwechseln anregen. Eine Sammlung

---

<sup>85</sup> Vgl. **Schmitt-Siegel, Helmut M.:** Corporate Design. Erst Identifikation schafft Motivation. Welchen Stellenwert hat Corporate Design beim Aufbau einer unverwechselbaren Unternehmensidentität? In: **Bachinger, Richard (Hrsg.):** Unternehmenskultur. Ein Weg zum Markterfolg. Frankfurt am Main 1990. S. 67.

zeitgenössischer, moderner Kunst kann Mitarbeiter – wie eben schon erwähnt – dazu anregen, sich auf Ungewohntes einzulassen und so im Dialog mit neuen Seh- und Bilderfahrungen damit Kreativität fördern.

Betrachtet man diese Wirkungsmöglichkeiten von Corporate Collections näher, eröffnen sie sich als potentiell sehr starkes Instrument der Corporate Identity. Ob sich dieses positive und starke Wirkungspotential von Corporate Collections erfolgreich entfaltet, ist dabei von mehreren Faktoren abhängig.

Es wäre utopisch anzunehmen, dass allein ein paar Bilder im Unternehmen automatisch die Motivation, Identifikation und Loyalität eines Mitarbeiters steigern. Ein antiquiert hierarchisch strukturiertes Unternehmen, kann sich mit noch so provokativer zeitgenössischer Kunst einrichten, um eine innovative, kreative Arbeitsatmosphäre zu schaffen: wenn dieses Engagement nicht von umfassenden strukturellen und kommunikativen Maßnahmen begleitet wird, kann auch die hochwertigste zeitgenössische Kunst wenig ausrichten. Es könnte sich sogar ins Negative wenden. Denn wenn die Ausrichtung der Kunstsammlung der Identität des Unternehmens widerspricht, kann dies zu Irritationen und Ablehnung bei den Mitarbeitern führen.

Um das positive Wirkungspotential einer Corporate Collection voll auszuschöpfen ist also nicht nur eine intensive Einbindung der Kunstsammlung in die Unternehmenskommunikation notwendig, sondern auch ein stimmiger Abgleich der damit verbundenen Absichten und Ziele in die übergeordnete Corporate Identity. Die Größe des Erfolgs ist natürlich abhängig von dem jeweiligen Anspruch, den ein Unternehmen an seine Kunstsammlung hat.

Egal wie umfangreich, hoch oder niedrig der Anspruch an eine jeweilige Corporate Collection ist – abschließend kann man jedoch folgendes feststellen: der jeweilige Erfolg einer Corporate Collection wird parallel zu dem der Corporate Identity immer von einer hohen Kongruenz der ästhetischen, inhaltlichen und intentionalen Ausrichtung mit dem Erscheinungsbild, der Kommunikation, dem Verhalten und dem Selbstverständnis eines Unternehmens abhängen.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. **Wiechmann, Ulrich**: Einführung: Corporate Identity – ein internationales Thema. In: **Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M. (Hrsg)**: Corporate Identity. Grundlagen Funktionen Fallbeispiele. Landsberg am Lech 1986. S. 16.

## **2.4 Ausblick: Corporate Identity als Grundlage für Corporate Collections**

Bei dem momentanen Stand der wirtschaftlichen Entwicklung ist davon auszugehen, dass sich die gestiegenen Anforderungen an Unternehmen in Zukunft eher noch weiter verschärfen werden – in dem Maße, wie auch von einer weiter zunehmenden Globalisierung auszugehen ist.

Da eine starke Corporate Identity dadurch zunehmend als entscheidender Wirtschaftsfaktor Bedeutung gewinnt, wird sich dieser Bereich sehr wahrscheinlich noch stärker als bisher professionalisieren.<sup>87</sup> Wie oben dargestellt, kann eine Corporate Collection vor allem in dem Bereich Corporate Design (Designebene), Corporate Philosophy (Illustrationsebene), aber auch im Corporate Behaviour (Stimulationsebene) einen wichtigen Beitrag zu einer erfolgreichen Corporate Identity und damit zu einem positiven Image in der Öffentlichkeit leisten.

Die gestiegene Bedeutung von Corporate Identity und Corporate Image haben Voraussetzungen geschaffen, in denen die positiven Effekte einer Corporate Collection für ein Unternehmen zunehmend an Relevanz gewinnen. Betrachtet man nun eine Corporate Collection unter dem Aspekt eines Instrument zur Stärkung der Corporate Identity, so könnte man parallel zu der vorauszusehenden zunehmenden Professionalisierung des Bereichs Corporate Identity von einem weiteren Anstieg der Anzahl von Corporate Collections in Unternehmen ausgehen. Für eine Verifizierung dieser Hypothese müsste allerdings noch eine weitere Studie in angemessenem Zeitabstand folgen.

## **3. Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility**

Mit der fortschreitenden Globalisierung gewinnt die Frage nach der unternehmerischen Verantwortung immer mehr an Bedeutung. Im Rahmen dieser Thematik haben sich die zwei Begrifflichkeiten „Corporate Citizenship“ und „Corporate Social Responsibility“ etabliert. Ähnlich wie im Fall von „Unternehmenskultur“ und „Corporate Identity“ überschneiden sich auch diese beiden Begriffe inhaltlich so stark, dass sie in der Praxis oft synonym verwendet werden und nur schwer – wenn überhaupt – voneinander zu trennen sind.

---

<sup>87</sup> Vgl. **Schmitt-Siegel, Helmut M.:** Corporate Design. Erst Identifikation schafft Motivation. Welchen Stellenwert hat Corporate Design beim Aufbau einer unverwechselbaren Unternehmensidentität? In: **Bachinger, Richard (Hrsg.):** Unternehmenskultur. Ein Weg zum Markterfolg. Frankfurt am Main 1990. S. 60f.

In einer Publikation des World Economic Forums zu Global Corporate Citizenship heißt es zum Beispiel: „Corporate citizenship is about the contribution a company makes to society through its core business activities, its social investment and philanthropy programmes, and its engagement in public policy.“<sup>88</sup>

Corporate Social Responsibility (CSR) ist - nach einer Definition aus dem Grünbuch der Europäischen Kommission über Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen – „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“<sup>89</sup>

Vergleicht man diese beiden Definitionen, wird deutlich, dass beide Begrifflichkeiten eine erweiterte Verantwortung der Unternehmen gegenüber ihrer Umwelt zum Gegenstand haben. In der Literatur kann man jedoch die Tendenz wahrnehmen, dass im Zusammenhang mit der konkreten Umsetzung dieser Verantwortung in den Unternehmen eher von Corporate Citizenship gesprochen wird. Der Begriff Corporate Social Responsibility findet dagegen eher in einem allgemeinen, umfassenden Theorie-Diskurs über diese Problematik Anwendung.<sup>90</sup> Im Folgenden werde ich daher den Begriff Corporate Citizenship im Sinne einer Verkörperung von Corporate Social Responsibility durch die Unternehmen verwenden.

Das Konzept, dass Unternehmen sich gesellschaftlich engagieren ist freilich nicht neu. Gesellschaftlich und sozial agierende Unternehmer und Unternehmen haben in Europa eine lange Tradition. Man denke hier beispielsweise an die Arbeiterwohlfahrt im 19. Jahrhundert und an das Engagement von Werner von Siemens, das sogar als Vorbild für die Sozialgesetzgebung zur Unfall- (1884), Alters- und Invalidenversicherung (1889) Bismarcks gesehen werden kann.<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> **World Economic Forum (Hrsg.):** Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards. Genf 2002. S. 2.

<sup>89</sup> **Europäische Kommission (Hrsg.):** Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. Luxemburg 2001. S. 8.

<sup>90</sup> Vgl. auch **Hansen, Ursula:** Gesellschaftliche Verantwortung als Business Case. Ansätze, Defizite und Perspektiven der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre. In: **Schneider, Ursula/Steiner, Peter (Hrsg.):** Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftlichen Verantwortung. Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement. Wiesbaden 2004. S. 63.

<sup>91</sup> Vgl. **Kinder, Hermann/Hilgemann, Werner:** dtv-Atlas zur Weltgeschichte. Karten und chronologischer Abriss. Von der Französischen Revolution bis zur Gegenwart. Bd. 2. München 1991. S. 355.



Die durch die Globalisierung stark gewandelten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen scheinen eine Professionalisierung und Institutionalisierung dieses Themas in erhöhtem Maße zu erfordern und zu fördern.<sup>92</sup> Auch das Stichwort „Nachhaltigkeit“ findet neben „Engagement“ in dieser Diskussion immer häufiger Verwendung. Die Gründe dafür sind hauptsächlich in dem wachsenden Machtpotential der Unternehmen zu sehen und dem damit einhergehenden Machtverlust der Nationalstaaten. Unternehmen fusionieren weltweit zu immer größeren Konzerngebilden, die ihr Kapital global einsetzen und sich damit dem Nationalstaat und seiner Kontrolle entziehen können. Allein die Größe der Konzerne, „deren Umsätze längst das Brutto-Inlandsprodukt vieler Nationalstaaten überschreiten“<sup>93</sup> verleiht Entscheidungen – wie zum Beispiel für einen neuen Produktionsstandort – eine enorme wirtschaftliche Tragkraft. Mit diesem steigenden Einfluss von Unternehmen wächst natürlich auch die Verantwortung, die sie tragen (sollten).

Die Motivation soziale, gesellschaftliche und ökologische Verantwortung zu einem festen Bestandteil der Unternehmenspraxis zu machen, hat dabei nicht ausschließlich altruistische Beweggründe. In der Publikation des Weltwirtschaftsforums heißt es: “The manner in which a company manages its economic, social and environmental relationships, and the way it engages with its stakeholders (such as shareholders, employees, customers, business partners, governments and communities), has an impact on the company's long-term success.”<sup>94</sup> Besonders anschaulich verkörpert diesen Erfolg das Unternehmen „The Body Shop“: Auf Grund seiner ethisch und ökologisch anspruchsvollen Unternehmensprinzipien, expandierte dieses Unternehmen von einigen wenigen Filialen in den 1970er Jahren zu einem europaweit vertretenen Hersteller von Kosmetika. Wie sehr das Bewusstsein der Verbraucher für diese Aspekte von Unternehmen gestiegen ist, zeigt sich auch an dem bereits erwähnten Skandal um die geplante Versenkung der Bohrinsel „Brent Spar“ und den damit verbundenen Umsatzeinbußen des Shell-Konzerns.

---

<sup>92</sup> Vgl. dazu auch **Schneider, Ursula**: Governance statt Government? Zu einem erweiterten Verständnis von Corporate Citizenship. In: **Schneider, Ursula/Steiner, Peter (Hrsg.)**: Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftlichen Verantwortung. Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement. Wiesbaden 2004. S. 26ff. **Schrader, Ulf**: Corporate Citizenship: Die Unternehmung als guter Bürger? Berlin 2003. S. 71ff.

<sup>93</sup> **Hansen, Ursula**: Gesellschaftliche Verantwortung als Business Case. Ansätze, Defizite und Perspektiven der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre. In: **Schneider, Ursula/Steiner, Peter (Hrsg.)**: Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftlichen Verantwortung. Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement. Wiesbaden 2004. S. 64.

Es ist also für den Erfolg eines Unternehmens nicht mehr ausreichend, nur ein gutes Produkt oder eine gute Dienstleistung anzubieten. Auch das gute Image eines Unternehmens in der Öffentlichkeit ist maßgeblich daran beteiligt. Laut einer Studie des Marktforschungsinstituts Mori, spielt das soziale Engagement eines Unternehmens für 70% der Konsumenten bei der Kaufentscheidung eine Rolle.<sup>95</sup> Die gesellschaftliche, soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen gewinnt auch für Investoren als Kriterium für eine Kreditvergabe zunehmend an Bedeutung, und zahlreiche Studien bestätigen das überdurchschnittliche Wachstum von Investmentfonds mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit.<sup>96</sup>

Die Ansätze, wie Unternehmen dem Anspruch eines „good Corporate Citizen“ in der Praxis gerecht werden, sind dabei unterschiedlichster Natur. Einer Studie über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zufolge, die durch das Handelsblatt und den Verlag Deutsche Standards im Frühjahr 2005 durchgeführt wurde, engagieren sich über 50% der befragten Unternehmen in den Bereichen Umwelt, Kunst und Kultur sowie Schule und Bildung.<sup>97</sup> Corporate Citizenship wird dabei hauptsächlich in Form von Corporate Giving, also durch Sponsoring und Spenden, und in Form von Corporate Volunteering, also dem Freistellen von Mitarbeitern zum Beispiel für soziale, gemeinnützige Aktivitäten, praktiziert. In Deutschland findet diese „bürgerschaftliche Verantwortung“ der Unternehmen durch Corporate Volunteering, im Gegensatz zum englischsprachigen Raum, noch relativ selten Ausdruck: Nur 27% der Befragten geben an, sich mit Corporate Volunteering, also dem Freistellen von Mitarbeitern zum Beispiel für soziale Aktivitäten, zu engagieren.<sup>98</sup>

### 3.1 Corporate Citizenship als Grundlage für Corporate Collections

Im direkten Kontext einer Corporate Collection kann sich eine gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen beispielsweise in der Öffnung der Sammlung für

---

<sup>94</sup> **World Economic Forum (Hrsg.):** Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards. Genf 2002. S. 2.

<sup>95</sup> Vgl. **Rohrbeck, Felix:** Tu Gutes, Boss! In: **taz**, Nr. 7650, 27. April 2005. S. 13.

<sup>96</sup> Vgl. dazu insbesondere die Studien in **Rauschenberger, Dr. Reto:** Nachhaltiger Shareholder Value. Integration ökologischer und sozialer Kriterien in die Unternehmensführung und in das Portfoliomanagement. Bern/Stuttgart/Wien 2002. S. 84ff. **Butz, Christoph/Plattner, Andreas:** Nachhaltige Aktienanlagen: Eine Analyse der Rendite in Abhängigkeit von Umwelt und Sozialkriterien. Basel 1999. **Europäische Kommission (Hrsg.):** Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. Luxemburg 2001. S. 9ff.

<sup>97</sup> Vgl. **Fockenbrock, Dieter:** Geld verdienen mit der guten Tat. In: **Handelsblatt**, 27. April 2005. O. S.

<sup>98</sup> Vgl. ebd.

die allgemeine Öffentlichkeit im Rahmen von regelmäßigen oder auf Anfrage stattfindenden Führungen äußern. Leihgaben aus der Unternehmenskunstsammlung an Museen oder Ausstellungsprojekte sind ebenso Ausdruck von Corporate Citizenship.

Wie erwähnt, geschieht das Wahrnehmen einer gesellschaftlichen Verantwortung durch die Unternehmen in seltenen Fällen rein altruistisch: indem man Kunstwerke der Sammlung als Leihgaben in Museen und Ausstellungen der Öffentlichkeit zugänglich macht, erhöht sich dadurch auch deren kunsthistorische Reputation. Mit einem kleinen Hinweisschild auf den Leihgeber versehen, sind diese Kunstwerke zudem eine öffentlichkeitswirksame Möglichkeit zur Image-Steigerung des verleihenden Unternehmens.

Wenn ein Unternehmen mit seiner Corporate Collection in der Öffentlichkeit als ein kulturell engagierter, verantwortungsbewusster Bestandteil der Gesellschaft wahrgenommen werden möchte, kann es dies durch die Publikation kunsthistorischer Handzettel, Broschüren und Sammlungskataloge sowie die Erwähnung der Corporate Collection in Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichten unterstützen.

Eine besondere Art mit der unternehmenseigenen Sammlung Corporate Citizenship zu betreiben finden wir bei Unternehmen, die ihre Sammlung – oder Teile davon – in speziellen Räumlichkeiten der Allgemeinheit permanent zugänglich machen. Dies geschieht in manchen Unternehmen im Eingangsbereich; aber es gibt auch Fälle, in denen eine Unternehmensgalerie, eigene Ausstellungsräumlichkeiten oder sogar ein eigener Museumsbau finanziert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Die erste dieser Varianten wird unter anderem durch die Osram AG, mit ihrer „Galerie aktueller Kunst im OSRAM Haus“<sup>99</sup> in München vertreten. Eigene Ausstellungsräumlichkeiten, die ausschließlich wechselnden Präsentationen der eigenen Corporate Collection gewidmet sind, finden wir auch bei Daimler Chrysler mit der „DaimlerChrysler Contemporary“ im Haus Huth am Potsdamer Platz in Berlin. Die Adolf Würth GmbH & Co. KG hat ergänzend zu ihrem „Museum Würth“ in Künzelsau

---

<sup>99</sup> Vgl. z.B. **Gockel, Cornelia**: 150. Ausstellung in der Firmen-Galerie. Osram setzt sich mit Kunst ins rechte Licht. Seit 1966 werden zeitgenössische Maler nicht nur den eigenen Mitarbeitern vorgestellt. In: **Süddeutsche Zeitung**, Nr. 19, 24. Januar 1995. S. 38.

mittlerweile auch noch in Schwäbisch Hall im Mai 2001 die „Kunsthalle Würth“ eingeweiht.<sup>100</sup> Auch im schwäbischen Waldenbuch wurde im September 2005 ein neues Corporate Art Museum eingeweiht: der quadratische Museumsbau des „Museum Ritter“, der von dem Schweizer Architekten Max Dudler realisiert worden ist, und der die bereits erwähnte Kunstsammlung „rund ums Quadrat“ beherbergt.<sup>101</sup>

Die bisher aufgeführten Möglichkeiten, mit einer Unternehmenskunstsammlung Corporate Citizenship zu praktizieren, haben sich auf die Corporate Collection als Gegenstand der externen Unternehmenskommunikation – im Rahmen von „philanthropy programm“<sup>102</sup> – beschränkt. Das Prinzip einer unternehmerischen Verantwortung kann sich aber auch **intern** auf die Belange der eigenen Mitarbeiter erstrecken. Dieser Fall tritt ein, wenn ein Unternehmen Kunst nicht nur aus Prestige-Gründen sammelt, um sein Erscheinungsbild (Corporate Design) nach Innen und Außen aufzuwerten, sondern wenn die Kunst im Unternehmen auch als Aufwertung der Arbeitsplätze für die einzelnen Mitarbeiter verstanden wird. Besonders deutlich äußert sich das in einem Vorhandensein von Artotheken, aus denen Mitarbeiter sich nach ihrem persönlichen Geschmack Kunstwerke für ihre Büros auswählen können.

### **3.1.1 Kunst- und Kultursponsoring als Ausdruck von Corporate Citizenship**

Wie bereits erwähnt bringen Unternehmen hierzulande ihre gesellschaftliche Verantwortung am häufigsten in der Form des Corporate Giving durch Sponsoring und Spenden zum Ausdruck. Corporate Citizenship und das damit verbundene Corporate Giving stellen also die theoretische Grundlage für die umfassende **Kunst- und Kulturförderung durch Unternehmen** – in deren Rahmen letztendlich auch Corporate Collections anzusiedeln sind – dar; und auch wenn sich die Begrifflichkeiten Corporate Giving und Corporate Citizenship bzw. CSR vorwiegend im letzten Jahrzehnt im deutschsprachigen Raum etabliert haben, so stellt das seit längerem in erheblichem Maße praktizierte Kultursponsoring durch Unternehmen nichts anderes dar als das unternehmerische Bedürfnis, in der

---

<sup>100</sup> Vgl. **Adolf Würth GmbH & Co. KG**: Kultur bei Würth. Künzelsau 1999. S. 49f. **Adolf Würth GmbH & Co. KG**: Kunst und Kultur 2001. Lebendige Unternehmenskultur bei Würth. Künzelsau 2002. S. 5f.

<sup>101</sup> Vgl. **Braun, Adrienne**: Museum für die Sammlung Ritter. In: **ART**, Nr. 4, April 2005. O. S.

<sup>102</sup> Vgl. hierzu die Definition von Corporate Citizenship S. 45f. in dieser Arbeit.

Öffentlichkeit das Image eines „guten Bürgers“<sup>103</sup> zu haben. „Das Argument der Pflege „gesellschaftlicher Verantwortung“ wird fast immer im Zusammenhang mit Kultursponsoring als eine der wesentlichen Begründungen genannt.“<sup>104</sup>

Sponsoring gliedert sich also unmittelbar in den Ansatz des Corporate Citizenship ein und kann somit als direkte Reaktion auf den vorher erwähnten, gestiegenen Profilierungsdruck der Unternehmen in der Öffentlichkeit angesehen werden. Denn darin sind sich fast alle Studien zu diesem gesellschaftlichen Engagement durch Unternehmen einig: das am häufigsten genannte Motiv für eine Kunst- und Kulturförderung durch Unternehmen ist neben der **Imagepflege** eine **gesellschaftliche Verantwortung**.<sup>105</sup>

### 3.1.2 Sponsoring

Die Anzahl unterschiedlicher Definitionen von Sponsoring – als der für dieses Thema relevantesten Form des Corporate Giving – ist hoch. Vor allem in der Marketing-Literatur findet sich eine Vielzahl dieser Definitionsansätze. Einige Autoren konzentrieren sich dabei auf den Prozess des Sponsorings mit seinen einzelnen Phasen<sup>106</sup>, andere auf typische Grundeigenschaften des Sponsorings und die Bereiche, die es umfassen kann.<sup>107</sup> Eine ausführliche Darstellung dieser Diskussion würde hier zu weit führen. Die nachfolgend aufgeführten, typischen Merkmale des Sponsoring – wie sie sich so in einem Großteil der Begriffsdefinitionen in der Sponsoring-Literatur finden – sind für eine grundlegende Annäherung an den Begriff an dieser Stelle durchaus ausreichend. Sponsoring beinhaltet demnach:

---

<sup>103</sup> In Anlehnung an den Titel der Publikation von **Maaß, Frank/Clemens, Reinhard**: Corporate Citizenship. Das Unternehmen als "guter Bürger". Wiesbaden 2002.

<sup>104</sup> **Lösel-Sauermann, Iris**: Kunstförderung durch deutsche Unternehmen aus kunsthistorischer Sicht. (Diss.) Frankfurt am Main 1994. S. 174.

<sup>105</sup> Vgl. dazu vor allem **Becker, Bettina M.**: Unternehmen zwischen Sponsoring und Mäzenatentum. Motive, Chancen und Grenzen unternehmerischen Kunstengagements. Frankfurt am Main/New York 1994. S. 64f. **Dischinger, Nicola**: Kultur, Macht, Image: Frankfurter Banken als Sponsoren. Frankfurt a. M. 1992. S. 99ff. **Edmundts, Ruth**: Kunst- und Kulturförderung – Symbol der Unternehmenskultur? Berlin 2003. S. 123ff. **Fehring, Kirsten Marei**: Kultursponsoring – Bindeglied zwischen Kunst und Wirtschaft? Eine interdisziplinäre und praxisorientierte Analyse. Freiburg i. B. 1998. S. 78f. **Fischer, Heinz H.**: Kulturförderung durch Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Empirische Bestandsaufnahme und Ausblick. (Diss.) Köln 1989. S. 126. **Hummel, Marlies**: Neuere Entwicklungen bei der Finanzierung von Kunst und Kultur durch Unternehmen. Ifo-Studien zu Kultur und Wirtschaft Nr. 7. München 1992. S. 17ff. **Wolf-Csanády, E.**: Kunst- und Kulturförderung durch Unternehmen in Deutschland und Österreich und ihr kulturpolitischer Kontext. Frankfurt am Main 1994. S. 111ff.

<sup>106</sup> Vgl. z.B. **Bruhn, Manfred/Dahlhoff, Dieter**: Kulturförderung. Kultursponsoring, Wiesbaden/Frankfurt a. M. 1989. S. 5. **Fehring, Kirsten Marei**: Kultursponsoring – Bindeglied zwischen Kunst und Wirtschaft? Eine interdisziplinäre und praxisorientierte Analyse. Freiburg im Breisgau 1998. S. 72.

<sup>107</sup> Vgl. z.B. **Herrmanns, Arnold**: Charakterisierung und Arten des Sponsoring. In: **Berndt, Ralph/Herrmanns, Arnold (Hrsg.)**: Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien Instrumente Perspektiven. Wiesbaden 1993. S. 629f.

- die Zuwendung von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen von einem Unternehmen (Sponsor)
- an eine Einzelperson, eine Gruppe von Personen, eine Organisation bzw. Institution oder für Projekte aus dem globalen, gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens, vorwiegend in Sport, Kultur und im Sozialwesen
- auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung
- gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Person bzw. Institution und/oder Aktivitäten des Gesponsorten
- zwecks Erreichen unternehmerischer Marketing- und Kommunikationsziele.<sup>108</sup>

In der Regel richten sich diese Maßnahmen an eine **unternehmensexterne Zielgruppe**, bei der man sich durch das Sponsoring eine positive Steigerung des Unternehmensimages erhofft.

### 3.1.3 Relevanz von Kunstsponsorings

Durch ihre Hängung **im** Unternehmen, richtet sich eine Corporate Collection in erster Linie an eine **interne Zielgruppe**. Das mit einer klassischen Sponsoring-Maßnahme verbundene Marketing- und Kommunikationsziel einer positiven Imagewirkung auf eine externe Öffentlichkeit ist daher schon durch äußere, räumliche Bedingungen begrenzt.

Auch ist mit Kunstbesitz nicht automatisch eine Zuwendung im Sinne einer gezielten Förderung einer Person (z.B. Künstler) oder einer Institution (z.B. Galerie, Kunstmesse) verbunden. Vergegenwärtigt man sich die oben dargestellte Definition von Sponsoring, kann man eine Corporate Collection an sich eigentlich nicht als klassische Sponsoring-Maßnahme bezeichnen. Dass sich Corporate Collections nicht eindeutig in die Kategorie „Kunstsponsorings“ einordnen lassen, mag vielleicht auch ein dafür Grund sein, dass sie als Phänomen in der

---

<sup>108</sup> Vgl. dazu z.B. **Bruhn, Manfred/Dahlhoff, Dieter**: Kulturförderung. Kultursponsoring, Wiesbaden/Frankfurt a. M. 1989. S. 5. **Fehring, Kirsten Marei**: Kultursponsoring – Bindeglied zwischen Kunst und Wirtschaft? Eine interdisziplinäre und praxisorientierte Analyse. Freiburg i.B. 1998. S. 72. **Hermanns, Arnold**: Charakterisierung und Arten des Sponsoring. In: **Berndt, Ralph/Herrmanns, Arnold (Hrsg.)**: Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien Instrumente Perspektiven. Wiesbaden 1993. S. 630. **Püttmann, Michael**: Sponsoring. In: **Loock, Friedrich (Hrsg.)**: Kulturmanagement.

umfassenden Kunstsponsoring-Literatur zwar Erwähnung, aber bisher kaum explizite Beachtung gefunden haben.

Die Relevanz von Kunst- und Kultursponsoring für die theoretische Herleitung von Corporate Collections liegt also nicht unmittelbar in der Sammlung an sich: aber was für die Sammlung selbst nicht unbedingt relevant ist, muss nicht gleichzeitig auch für ihr „Zustandekommen“ gelten. Der **Aufbau einer Kunstsammlung** kann nämlich durchaus eine nach Außen gerichtete Sponsoring-Aktivität verkörpern oder damit verbunden sein. Insofern ist Sponsoring als die häufigste Form des Corporate Giving für viele Corporate Collections durchaus von zentraler Bedeutung.

So können Unternehmen mit dem **Ankauf von Kunstwerken** für ihre Sammlung öffentlichkeitswirksam eine Galerie, lokale Künstler, Studenten oder Absolventen einer Kunstakademie fördern. Ebenso eignet sich dafür ein Sponsoring, das Künstlern Material – vielleicht auch unternehmenstypische Werkstoffe – und Räumlichkeiten im Unternehmen zur Verfügung stellt, um ihnen die Rahmenbedingungen zu schaffen, um Kunstwerke realisieren zu können. Diese Art der Förderung wird auch als „Artist-in-Residence“-Programm bezeichnet. Beispiele aus der Praxis wären hierfür die ZF Friedrichshafen, die Bayer AG und KPMG. Die ZF Friedrichshafen AG vergibt an Künstler ein einjähriges Stipendium, das mit dem Bereitstellen von Wohn- und Atelierräumen, einer Ausstellung, einem Katalog, professioneller PR-Arbeit und dem Ankauf eines Kunstwerks verbunden ist.<sup>109</sup> In der Bayer AG schufen zum Beispiel der ligurische Künstler Roberto Condone in der Kunststoff-Anwendungstechnik und Künstler wie Michael Kramer oder Hildegard Tolkmitte vor Ort und mit „Bayer-Materialien“ Kunstwerke für das Unternehmen.<sup>110</sup> KPMG hatte ebenfalls Künstler in seinen Standort in Essen eingeladen, um dort Kunstwerke zu realisieren und publizierte dieses Engagement dann unter dem Titel „Corporate Citizenship Art“.<sup>111</sup>

---

Wiesbaden 1991. S. 236. **Roth, Peter:** Kultur-Sponsoring. Meinungen, Chancen und Probleme, Konzepte, Beispiele. Landsberg am Lech 1989. S. 27f.

<sup>109</sup> Vgl. **Kulturstiftung der ZF Friedrichshafen AG (Hrsg.):** ZF-Kulturstiftung. „It takes art to make a company great!“ Friedrichshafen August 2004. S. 3.

<sup>110</sup> Vgl. **Bayer AG, Konzernverwaltung Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.):** KunstWerk. Bildende Kunst bei Bayer. Leverkusen 1992. S. 94.

<sup>111</sup> Vgl. **KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Zusammenarbeit mit dem Kunsthaus Essen e.V. (Hrsg.):** Corporate citizenship art (erschien anlässlich des Projektes Corporate citizenship art - Kunsthaus Essen/KPMG). Essen 2000.

Im Zuge meiner Recherchen zu dieser Arbeit hat sich herausgestellt, dass zahlreiche Unternehmen in ihren Räumlichkeiten auch Ausstellungen organisieren und Künstlern damit eine Darstellungsfläche bieten. Oft handelt es sich dabei um Verkaufsausstellungen, aus denen dann manche Unternehmen für ihre Sammlung einzelne oder mehrere Werke erwerben. Die Vernissagen dieser Ausstellungen werden dabei nicht nur als Instrument der Kundenbindung eingesetzt indem persönliche Einladungen verschickt werden, sondern sie werden auch direkt als Werbung genutzt, die sich an die allgemeine Öffentlichkeit wendet: so verschickt die Sammlung DaimlerChrysler an Kunden und Interessierte Einladungen zu den jeweiligen Vernissagen und die Adolf Würth GmbH & Co. KG sowie die Gea Group inserieren regelmäßig das Programm ihrer öffentlichen Ausstellungen in Kunstzeitingen und lokalen Medien.<sup>112</sup>

Die Avacon AG wäre ein Beispiel für ein Unternehmen, das eine lokale Galerie zeitgenössischer Kunst und damit vor allem die in ihr ausstellenden Künstler fördert. Der Aufbau der eigenen Kunstsammlung ist hier also mit einem expliziten unternehmerischen Engagement für die lokale Kunstszene verknüpft.<sup>113</sup> Die Präsentation von Praxisbeispielen könnte hier noch seitenweise fortgesetzt werden; aber ich denke, dieser Einblick genügt um zu erkennen, dass vielseitige Verbindungen von Kunst- und Kultursponsoring und dem Aufbau einer Kunstsammlung existieren können. Die Relevanz öffentlichkeitswirksamer Sponsoring-Maßnahmen für eine Corporate Collection kann in der Praxis sehr unterschiedlich ausfallen: Einigen Unternehmen geht es lediglich um den Erwerb eines Kunstobjektes für ihre Sammlung – ohne jeglichen Fördergedanken gegenüber Künstlern, Galeristen oder der Kunstszene im Allgemeinen. In diesen Fällen ist Kunstsporing als theoretische Grundlage und Herleitung für Corporate Collecting irrelevant.

Manche Unternehmen hingegen verbinden mit ihrer Corporate Collection ein sehr starkes gesellschaftliches Engagement, indem sie durch den Ankauf einzelner oder mehrerer Werke Künstler, Galerien und/oder Akademieabsolventen bewusst fördern. In einigen Fällen steht dieses Sponsoring junger Künstler und Galerien

---

<sup>112</sup> Vgl. z.B. **Kunstzeitung**, Nr. 106, Juni 2005, S. 25. **Kunsttermine**, Nr. 3, August/September/Okttober 2004. S. 12 u. S. 23. (Anzeigen über das Ausstellungsprogramm der Gea Group sind darüber hinaus regelmäßig im Theaterleaflet des Bochumer Schauspielhauses geschaltet.)

<sup>113</sup> Vgl. **Avacon AG (Hrsg.)**: Informationsblatt/Flyer als Beilage zum Avacon-Kunstkalender. O. O. 2004.



sogar so sehr im Vordergrund, dass die Corporate Collection lediglich als „Sekundärprodukt“ des Sponsorings angesehen werden kann.

Eine Aussage darüber, für wie viele Corporate Collections Sponsoring-Aktivitäten die theoretische Grundlage darstellen, kann nicht gemacht werden. Allerdings hat sich im Rahmen zahlreicher Gespräche mit Kunstverantwortlichen in Unternehmen der Eindruck ergeben, dass es nur einige wenige Fälle sind, in denen Kunst-Sponsoring das ausschlaggebende Motiv für eine Kunstsammlung ist.

### **3.2 Zusammenfassung und Ausblick: Corporate Citizenship als Grundlage für Corporate Collections**

Wie auch im Falle eines Ausblicks auf Corporate Identity als Grundlage für Corporate Collections können auch hier nur Vermutungen und Hypothesen geäußert werden. Die vorhergehenden Ausführungen aber haben deutlich gemacht: Ein gesellschaftliches Engagement der Unternehmen und deren Verantwortung gegenüber ihrer Umwelt gewinnen zunehmend an Bedeutung. Dies scheint sich bei einem Blick auf die Publikationen der Unternehmen bezüglich ihrer Kunstsammlungen auch zu bestätigen. Betrachtet man beispielsweise die Internetseiten zu Kunstsammlungen deutscher Großunternehmen, Banken und Versicherungen, so stellen dort mittlerweile fast alle ihre Kunstsammlung und ihr Kulturengagement in den Kontext von „Engagement“, „Corporate Social Responsibility“, „Corporate Cultural Responsibility“, „Nachhaltigkeit“, „gesellschaftliche Verantwortung“, „Good Corporate Citizenship“, „das Unternehmen als Weltbürger“ etc.<sup>114</sup> Auch bekam ich im Zuge dieser Recherche zahlreiche Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen zugeschickt, in denen unter anderem die jeweiligen Kunstsammlungen als kulturelles, gesellschaftliches Engagement präsentiert werden. Dies stellt allerdings, im Gegensatz zum angelsächsischen Raum, für deutsche Unternehmen einen relativ neuen Trend in der Unternehmenskommunikation dar. Im Jahr „1999 hat sich die Deutsche Bank als erstes Unternehmen in Deutschland entschlossen, ihr gesellschaftliches Engagement in ihrem Geschäftsbericht darzulegen.“<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup> Vgl. hierzu die im Anhang aufgeführten Websites zu Unternehmenskunstsammlungen.

<sup>115</sup> Hoffmann, Hilmar (Hrsg.): Kultur und Wirtschaft. Knappe Kassen – Neue Allianzen. Köln 2001. S. 202.

Will man klären, inwieweit Corporate Citizenship als kausale theoretische Grundlage für Corporate Collections anzusehen ist, stellen sich hier zwei grundlegende Fragen:

1. Wie viele Unternehmen haben angesichts der momentanen weltweiten Diskussionen um Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship mit einem gesellschaftlichen Engagement reagiert und sich für dabei unter anderem für den Aufbau einer Corporate Collection entschieden?

2. Wie viele Unternehmen hatten schon lange vor dieser Diskussion intern eine Kunstsammlung und instrumentalisieren diese nun nachträglich in ihrer Unternehmenskommunikation als „Corporate Citizenship“?

Wie bereits mehrfach konstatiert, gibt es in der wissenschaftlichen Literatur bisher kein empirisches Material über die zeitliche Entwicklung, Professionalität und den Umfang von Kunstsammlungen deutscher Unternehmen. Es ist daher auch nicht möglich, eine direkte Dependenz zwischen der angenommenen, zunehmenden Anzahl von Corporate Collections in Unternehmen und der steigenden Bedeutung von Corporate Citizenship in der Unternehmenspraxis nachzuweisen. Dafür bräuchte man konkrete Informationen, in welchem Umfang und zu welchem Zeitpunkt Corporate Collections in deutschen Unternehmen gegründet wurden.

Durch die Präsentation von Corporate Collections **in** den Räumlichkeiten eines Unternehmens ist ihre Wirkung vorwiegend eine intern ausgerichtete. Für Unternehmen, die sich in der **unternehmensexternen** Öffentlichkeit als verantwortungsbewusster „Corporate Citizen“ darstellen möchten, gibt es daher effektivere und günstigere Möglichkeiten als die Begründung einer Corporate Collection. Diese Tatsache lässt vermuten, dass der Ansatz Corporate Citizenship bzw. Corporate Social Responsibility nicht die kausale theoretische Grundlage für Corporate Collections darstellt. Da sich allerdings im Zusammenhang mit der fortschreitenden Globalisierung Unternehmen in naher Zukunft voraussichtlich noch deutlicher als bisher gegenüber Stakeholdern profilieren müssen, werden sie wahrscheinlich noch stärkeren Wert darauf legen, sich als für das Gemeinwohl engagierender, verantwortungsvoller Teil der Gesellschaft darzustellen. Daher kann man zumindest von einer zunehmenden Einbindung der Kunstsammlungen in die Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen ausgehen. Nicht nur die zahlreichen

Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen, in deren Rahmen Corporate Collections seit einigen Jahren zunehmend erwähnt werden, sprechen dafür. Ein konkreter Hinweis darauf ergab sich auch in zahlreichen Gesprächen mit Kunstverantwortlichen deutscher Großunternehmen, führender Banken und Versicherungen während meiner Recherchen: mehrfach wurde hier geäußert, dass man zurzeit an einer Einbindung der Corporate Collection in die externe Unternehmenskommunikation arbeite. Dies war unter anderem in Form von Informationsangeboten auf der Firmenwebsite, von Kunstbroschüren oder Katalogen sowie einer Einbindung der Kunstsammlung in Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte geplant.

Den theoretischen Teil dieser Arbeit abschließend kann also zusammengefasst werden, dass die philanthropischen Aspekte eines Corporate Citizenship, auch in Form von Sponsoring-Maßnahmen, als wichtiger **Faktor** im Zusammenhang mit Corporate Collections zu betrachten sind. Je nachdem welche Intention mit der Kunstsammlung in der Unternehmenskommunikation verbunden wird, spielt dieser eine mehr oder weniger große Rolle. Als theoretische Grundlage von Corporate Collections ist aber in erster Linie der vorher dargestellte Ansatz der Corporate Identity anzusehen.

# **CORPORATE COLLECTING IN DER PRAXIS**

## **1. Befragung der Unternehmen**

### **1.1 Motivation**

In der wissenschaftlichen Literatur fehlen bislang empirische Studien, die sich in einem repräsentativen Umfang dem Phänomen Corporate Collecting deutscher Unternehmen widmen. Um jedoch im Laufe dieser Arbeit auch allgemeingültigere Aussagen zum Thema „Corporate Collections – Kunst als Kommunikationsinstrument in Unternehmen“ machen zu können, wurde diese statistische Erhebung durchgeführt. Zum einen sollte sie einen umfassenderen Überblick über die tatsächliche Verbreitung des Phänomens Corporate Collection in deutschen Großunternehmen geben, zum anderen sollte damit eine breitere „Sampling“- Basis für eine qualitative, inhaltliche Evaluation geschaffen werden.

### **1.2 Auswahl der Grundgesamtheit**

Wie in den bisherigen Ausführungen dargestellt, sind Corporate Collections in der Unternehmenspraxis in den Kontext der Corporate Identity bzw. Unternehmenskultur sowie des Corporate Citizenship einzuordnen. Da beide Themenkomplexe insbesondere in großen Wirtschaftsunternehmen eine wichtige Rolle spielen, habe ich mich bei der Auswahl einer Grundgesamtheit auf solche Unternehmen konzentriert. Auch ist davon auszugehen, dass diese eher als kleine und mittelständische Betriebe über die finanziellen und personellen Ressourcen verfügen, die für den Aufbau, die Betreuung und die professionelle Einbindung einer firmeneigenen Kunstsammlung in die Unternehmenskommunikation notwendig sind.

Als ausschlaggebendes Kriterium für die Größe eines Unternehmens wurde in dieser Arbeit die jeweilige Umsatzstärke festgesetzt. Andere denkbare Kriterien, wie zum Beispiel die Anzahl der Mitarbeiter, hätten einen wesentlich höheren Rechercheaufwand mit sich gebracht, der sowohl den finanziellen als auch zeitlichen Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätte. Die Entscheidung für das Kriterium Umsatzstärke hatte zudem den Vorteil, dass mehrere Verlage und Informationsdienstleistungsunternehmen Rankinglisten der 500 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland anbieten. Die aktuellste Version bietet die

Loseblattsammlung „Die Großen 500“ aus dem Luchterhand Verlag, da sie 10mal jährlich auf den neuesten Stand hin überarbeitet wird. Dass ich mich dennoch für eine einmal jährlich erscheinende Liste entschieden habe, war eine damit verbundene, erhebliche Zeitersparnis: Seit über 25 Jahren veröffentlicht die Tageszeitung „Die Welt“ die Liste „Deutschlands Große 500“. Gegen einen Betrag von weniger als 50 Euro kann man sich die aktuellsten Rankinglisten der 500 umsatzstärksten Wirtschaftsunternehmen, der 50 größten Banken sowie der 30 größten Versicherer in einer Online-Version aus dem Internet herunterladen. Diese bietet zwar nicht die Aktualität der Loseblattsammlung, konnte dafür aber direkt mit sämtlichen relevanten Informationen, Adressen und Telefonnummern in eine Excel-Tabelle zur statistischen Auswertung der Erhebung eingefügt werden.

In der Literatur zu Kunst- und Kulturförderung durch die Wirtschaft wird Banken und Versicherungen diesbezüglich ein überdurchschnittlich hohes Engagement nachgewiesen.<sup>116</sup> Da ich eine gewisse Korrelation zwischen der allgemeinen Kunst- und Kulturförderung durch Unternehmen und dem Besitz einer eigenen Kunstsammlung vermutete, habe ich auch jeweils die 30 größten Banken und Versicherungen für meine Erhebung berücksichtigt in der Erwartung, hier eine überdurchschnittliche Konzentration von Corporate Collections vorzufinden.

Die Anzahl an Untersuchungsfällen wurde aufgrund der begrenzten zeitlichen und finanziellen Möglichkeiten auf maximal 300 eingeschränkt. Somit setzt sich die Grundgesamtheit (n = 300) dieser Studie aus den 240 umsatzstärksten Unternehmen und den jeweils 30 größten Banken und Versicherungen zusammen.<sup>117</sup>

### **1.3 Erhebungsmethode**

„Ohne zusätzliche Maßnahmen ist bei postalischen Befragungen die Rücklaufquote (=Ausschöpfungsquote) im Allgemeinen gering.“<sup>118</sup> Die Auskunftsverweigerung fällt dem Befragten sehr leicht, und die Selbstselektion der Antwortenden verzerrt in der Regel eine Stichprobe indem diese Selektion häufig mit dem Befragungsthema korreliert.

---

<sup>116</sup> Vgl. hierzu z.B. **Hummel, Marlies**: Neuere Entwicklungen bei der Finanzierung von Kunst und Kultur durch Unternehmen. Ifo-Studien zu Kultur und Wirtschaft Nr. 7. München 1992. S. 111.

<sup>117</sup> Vgl. hierzu Kapitel „Sonderfälle“ S. 59

<sup>118</sup> **Diekmann, Andreas**: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek bei Hamburg, 1998. S. 439

Um die Selbstselektion zu reduzieren und um damit die Repräsentativität dieser Studie zu erhöhen, sollten die relevanten Informationen durch Interviews erhoben werden. Für dieses Vorgehen sprach auch die Tatsache, dass die Ausschöpfungsquoten von Interviews in der Regel weit über denen rein postalischer Befragungen liegen, da die Verbindlichkeit einer Antwort im direkten Gespräch größer ist. Ein weiterer Vorteil dieser Erhebungsmethode ist die direkte Hilfe, die bei Verständnisproblemen des Befragten unmittelbar geleistet werden kann.

Eine persönliche Befragung in den Unternehmen vor Ort kam aus logistischen, zeitlichen und finanziellen Gründen nicht in Frage. Daher wurden die Interviews telefonisch durchgeführt. Die Datenqualität bei der telefonischen Befragung ist in der Regel zumindest nicht geringer als bei persönlichen Interviews.<sup>119</sup> Bedenken gegenüber Telefoninterviews, die vorwiegend in der älteren Literatur der empirischen Sozialforschung aufgeführt werden, wie beispielsweise gegenüber dem Faktor der Netzdichte, erweisen sich bei einer Telefonbefragung der umsatzstärksten Unternehmen, Versicherungen und Banken als irrelevant.

#### **1.4 Interview-/Fragebogenkonzeption und Pretest**

Da die Bereitschaft, an Umfragen und Studien teilzunehmen, aufgrund eines sehr beschränkten Zeitbudgets in den Unternehmen eher gering ist, wurden die Fragen auf ein absolutes Minimum reduziert. Auf offene Fragen wurde, auch hinsichtlich der Einfachheit der Auswertung, ganz verzichtet. Es sollte lediglich in Erfahrung gebracht werden

- ob im Unternehmen unternehmenseigene Kunstgegenstände vorhanden sind,
- ob es sich hierbei eher um einzelne Objekte, eine kleinere oder größere Sammlung handelt,
- ob es im Unternehmen einen Ansprechpartner gibt, der für die Kunstobjekte eigens verantwortlich ist oder diese betreut und wenn ja, wie diese Person heißt, wie sie telefonisch und in welcher Abteilung zu erreichen ist,
- und ob die Kunst in irgendeiner Form Gegenstand der Unternehmenskommunikation ist.

Zur Überprüfung des entwickelten Fragebogens wurde dieser Anfang März 2005

bei 20 Unternehmen einem Pretest unterzogen. Von besonderem Interesse waren hierbei die ungefähre Dauer des Interviews, die Verständlichkeit und Eindeutigkeit der Fragen, sowie das Antwortverhalten der Befragten. Die jeweiligen Unternehmen wurden dabei per Zufall aus dem unteren Viertel der 500 umsatzstärksten Unternehmen ausgewählt. Die Ergebnisse dieses Pretests wurden außer für die Modifikation des entwickelten Fragebogens für die eigentliche Erhebung nicht berücksichtigt.

Unter anderem war ein wichtiges Ergebnis des Pretests, dass zwei Ansprechpartner in den Unternehmen darum baten, die Fragen schriftlich zugesendet zu bekommen. Somit wurde zusätzlich noch eine postalische Version der telefonischen Anfrage mit einem entsprechenden Anschreiben entwickelt. Um eine annähernde Gleichwertigkeit der schriftlichen und telefonischen Aussagen zu erreichen, wurden beide Erhebungsinstrumente, so weit es ging, identisch gestaltet und die Fragen wortwörtlich übernommen.

In der umfangreichen Literatur zur Erstellung von Fragebögen wird immer wieder darauf verwiesen, dass eventuelle Anreize sich positiv auf den Rücklauf auswirken.<sup>120</sup> So wurde sowohl in der schriftlichen als auch in der mündlichen Befragung die Zusendung einer kurzen Zusammenfassung der Ergebnisse nach Abschluss dieser Studie angeboten.

Im Pretest stellte sich ebenfalls heraus, dass die Erwähnung des Wortes „Umfrage“ negative Reaktionen der Gesprächspartner in den Unternehmen hervorrief. Im Gegensatz dazu wirkten die Personen positiv überrascht bei der Erwähnung des geringen Umfangs bzw. der kurzen Dauer der Fragenaktion.

In Bezug auf die direkte Überschaubarkeit von Dauer und Umfang der Befragung zeigte sich die telefonische Anfrage der schriftlichen unterlegen: ein einzelner, einseitig bedruckter Interviewbogen, in dem maximal sechs Antworten angekreuzt und eventuell eine Kontaktinformation ausgefüllt werden muss, eröffnet dem Betrachter auf den ersten Blick dessen geringen Umfang. Um diesen Vorteil der postalischen Anfrage gegenüber der telefonischen zu relativieren, wurden ganz zu Anfang des telefonischen Interviews die kurze Dauer und die geringe Anzahl der Fragen betont. Um den im Pretest durch die Unternehmen negativ aufgenommenen

---

<sup>119</sup> Vgl. z.B.: **Rogers, T.F.:** Interview by Telephone and in Person: Quality of Responses and Field Performance. In: **Singer, E./Presser, S. (Hrsg.):** Survey Research Methods. A Reader. Chicago 1989.

Begriff „Umfrage“ zu vermeiden, wurde sowohl die schriftliche als auch die telefonische Befragung als „Kurzanfrage“ bezeichnet – was angesichts der ungefähren Dauer von einer Minute als gerechtfertigt gelten kann.

## 1.5 Durchführung

Nach der Durchführung des Pretests im März 2005 wurde im April 2005 mit den Telefon-Interviews begonnen, wobei die Liste der 500 umsatzstärksten Unternehmen von oben nach unten bearbeitet wurde. Eine exakt chronologische Durchführung der Interviews nach dem Rankingplatz der Unternehmen war dabei aufgrund der unterschiedlichen Erreichbarkeit der Ansprechpartner in den Unternehmen aber nicht einzuhalten.

Die telefonische Durchführung hat als sich höchst zeitintensiv erwiesen und ein Vielfaches der Zeit in Anspruch genommen, die ursprünglich dafür angesetzt war. Der Hauptgrund hierfür lag in der großen Schwierigkeit, in den befragten Großunternehmen die richtigen Ansprechpartner zu finden. Der erste Kontakt in den Unternehmen stellte immer die zentrale Telefonvermittlung dar. Aber in Konzernen mit hochkomplexen Abteilungsstrukturen und mit teilweise mehreren 10.000 Mitarbeitern weiß das Personal einer externen Telefonzentrale oft nicht einmal, ob überhaupt irgendwo im Unternehmen Kunst existiert. Die Suche eines Ansprechpartners hat sich dadurch in sehr vielen Fällen auf mehrere Anrufe mit Weiterleitungen von Abteilung zu Abteilung, oft auch innerhalb einer Abteilung erstreckt.

Erschwerend kam hinzu, dass die Zuständigkeiten für Kunst innerhalb eines Unternehmens von Vorstandssekretariaten, über Abteilungen für Corporate Communications bzw. Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Architektur- und Gebäudeplanungsabteilungen, firmeneigene Kunst- und Kulturstiftungen, Firmemuseen, historische Archive, Firmenbibliotheken bis hin zum Facility Management und eigenen Kunstabteilungen mit Artotheken und mehreren Mitarbeitern, wie beispielsweise bei der Deutschen Bank, variieren.

Es kam vor, dass einem nach einer langen internen Recherche ein Ansprechpartner genannt wurde, der dann mehrfach aufgrund von Terminen, Urlaub, Teilzeitarbeitszeiten oder sonstigen Gründen nicht erreichbar war und der sich dann

---

<sup>120</sup> Vgl. z.B. Kirchhoff, Sabine et.al.: „Machen wir doch einen Fragebogen“. Opladen 2000. S. 29.



im tatsächlichen Gespräch doch als der vollkommen falsche Ansprechpartner erwies, woraufhin die Recherche noch einmal von vorne begann.

In Fällen, wo mit Sicherheit der richtige Ansprechpartner bzw. der Kunstverantwortliche bekannt war und dieser nach fünf telefonischen Versuchen nicht zu erreichen war und von der Telefonzentrale oder ihn vertretenden Kollegen keine Anrufsterminempfehlung genannt werden konnte, wurde die telefonische Kurzanfrage als Fragebogen mit einem persönlichen Anschreiben postalisch verschickt. Dies geschah ebenfalls bei denjenigen Unternehmen, die Anfragen prinzipiell nur schriftlich entgegen nehmen, oder wenn es von dem entsprechenden Ansprechpartner gewünscht wurde.

Um die Qualität der Interviews, die durch Faktoren wie die Stimme und die Konzentration des Interviewers stark beeinflusst werden können, annähernd konstant auf einem Niveau zu halten, wurden Unternehmen maximal drei Stunden in Folge antelefoniert. Die Anrufe erfolgten dabei in den Kernarbeitszeiten deutscher Unternehmen von Montag bis Freitag zwischen 9.00 Uhr und 12.00 Uhr, sowie von 14.00 Uhr bis 17.00 Uhr.

Der Großteil der Befragung war bis Anfang Juli abgeschlossen. Einzelne Nachfassaktionen und der damit verbundene Rücklauf verschickter Fragebögen und Eingang von Informationsmaterial wurden bis einschließlich 01. August 2005 berücksichtigt.

### **1.5.1 Interviewverlauf**

Wie bereits im Pretest festgestellt, reagierten die meisten Interviewpartner positiv auf die Ankündigung, dass die „Kurzanfrage“ maximal eine Minute in Anspruch nimmt.

Die Annahme, dass die Bereitschaft an Umfragen und Studien teilzunehmen aufgrund eines sehr beschränkten Zeitbudgets in den Unternehmen eher gering ist, hat sich in vielen Interviews dieser Studie widerlegt: vor allem in Interviews mit kunstverantwortlichen Mitarbeitern neigten diese sehr häufig dazu, bei den jeweiligen Fragen nicht nur mit „ja“ oder „nein“ zu antworten, sondern gleich weitere Informationen zum Thema der Frage zu geben. Es wurde darauf verzichtet die

Interviewten in ihrem Redefluss direkt zu unterbrechen, da es eventuell auch unhöflich hätte wirken können – zumal deren Äußerungen eine interessante Informationsquelle darstellten. Sobald sich aber eine angemessene Redepause des zu Interviewenden ergab, wurde in solchen Fällen wieder auf die Beantwortung der konkreten Interviewfragen zurück gelenkt.

Im Anschluss an die direkte Befragung ergaben sich in zahlreichen Fällen weiterführende Gespräche. Insbesondere bei den für die Unternehmenskunst zuständigen Mitarbeitern wurde das wissenschaftliche Interesse an „ihrer“ Kunstsammlung, mit der sich ein gewisser Stolz zu verbinden schien, in der Regel positiv aufgefasst. Das Interesse an dem Inhalt, dem Ziel und den bisherigen Erkenntnissen meiner Studie war bei diesen Mitarbeitern oft sehr groß, die dazu ausführlich Fragen stellten.

Alle Informationen über Corporate Collections und darüber, wie man Kunst in Unternehmen als Kommunikationsinstrument nutzt, wurden während des Telefonats in Stichworten erfasst und unmittelbar danach in einem Gesprächsprotokoll festgehalten. Da im Vorfeld der Studie festgesetzt wurde auf eine Tonbandaufzeichnung der Interviews zu verzichten, sind diese Telefonate nicht Gegenstand der wissenschaftlichen Untersuchung. Die Erkenntnisse daraus sind jedoch implizit in diese Arbeit mit eingeflossen.

In einigen wenigen Fällen äußerten Vertreter der Unternehmen Bedenken, am Telefon Auskunft zu geben: man hätte Kunstbesitz, müsse aber erst Rücksprache halten, ob darüber Auskünfte erteilt werden dürften. Solche Bedenken wurden auch oft mit der Bitte einer schriftlichen Zusendung der Kurzanfrage verbunden, die deren offiziellen, wissenschaftlichen Rahmen legitimieren und darlegen sollte.

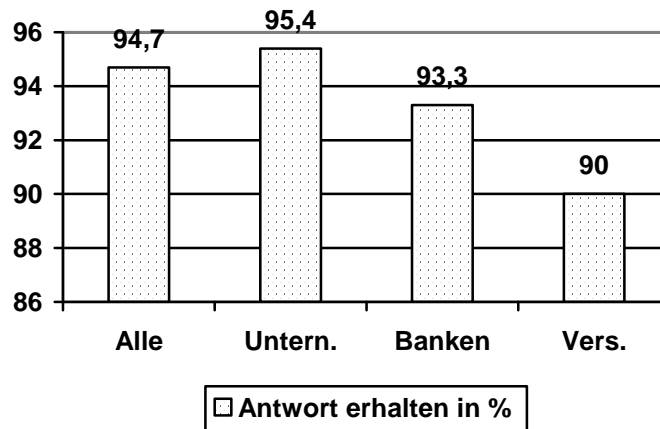
Bei der Bitte um Zusendung von Informationsmaterial hat man in zehn Fällen auf Informationen im Internet hingewiesen, was im Interview/Fragebogen nicht berücksichtigt worden war.

### **1.5.2 Rücklauf**

Die mit der Auswahl der Erhebungsmethode verbundene Hoffnung auf eine hohe Ausschöpfungsquote hat sich erfüllt: Die Befragung von 240 Unternehmen und jeweils 30 Banken und Versicherungen hat 284 auswertbare Interviews bzw.

Fragebögen ergeben. Das entspricht einer Rücklaufquote von 94,7%, was für eine solche Erhebung als ungewöhnlich hoch betrachtet werden kann.

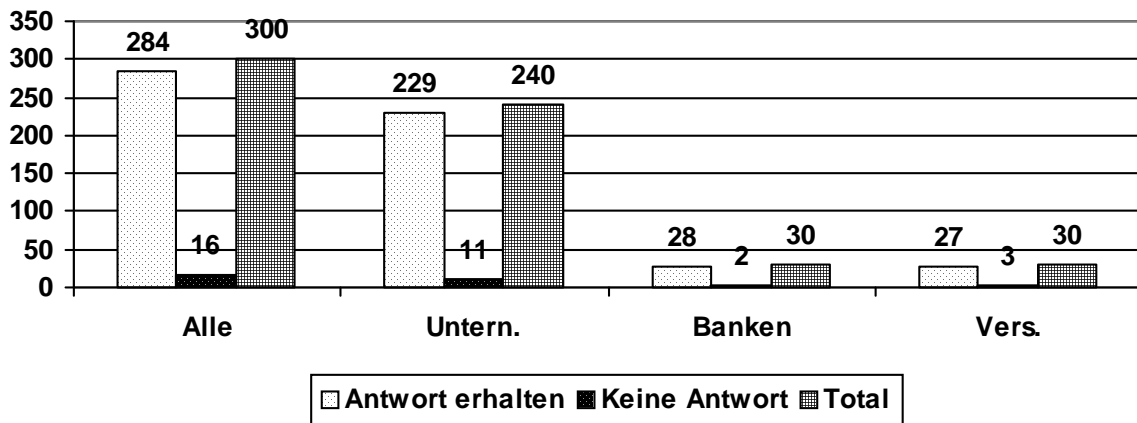
Unternehmensgruppe	Alle	Untern.	Banken	Vers.
Antwort erhalten in %	94,7	95,4	93,3	90,0
Keine Antwort in %	5,3	4,6	6,7	10,0
Total in %	100,0	100,0	100,0	100,0



**Abb. 8: Tabelle und Grafik zum Rücklauf in %**

Bei sechs der insgesamt 16 Antwortverweigerungen erhielt ich telefonisch die Auskunft, dass die jeweiligen Unternehmen generell nicht an Studien teilnehmen möchten. In den restlichen zehn Fällen hatten die Unternehmen um eine schriftliche Zusendung der Anfrage gebeten oder geäußert, dass Anfragen prinzipiell nur schriftlich entgegen genommen werden und diese unbeantwortet gelassen. Vier davon haben in einem Schreiben ihre Teilnahmeverweigerung begründet.

Insgesamt wurden 51 Anfragen postalisch verschickt. Allein die Rücklaufquote der verschickten Fragebögen liegt bei 80%. Der Faktor der Selbstselektion ist mit der hohen Ausschöpfungsquote dieser Studie, wie erhofft, daher auf ein Minimum reduziert worden.



**Abb. 9: Grafik zum Rücklauf**

Ein nicht zu unterschätzender Grund für diese überdurchschnittlich hohe Rücklaufquote ist vermutlich in der Legitimation der wissenschaftlichen Anfrage durch das Institut für Museumskunde der Staatlichen Museen zu Berlin anzusehen. Von dort aus wurde ein Großteil der Interviews geführt und dessen Adresse wurde für alle Informationszusendungen angegeben. Darüber hinaus wurden alle schriftlich gestellten Anfragen auf dem Briefpapier des Instituts gedruckt und das sie begleitende Anschreiben war durch dessen Leiter, Prof. Dr. Bernhard Graf, unterzeichnet.

Weitere Gründe für den hohen Rücklauf sind vermutlich

- der geringe Zeit- und Arbeitsaufwand für die Unternehmen durch die Interviewdauer von ca. einer Minute bzw. der geringe Umfang des einseitigen Fragebogens,
- die ausschließlich persönlich adressierten Anschreiben an einen Ansprechpartner, mit dem in vielen Fällen zuvor persönlicher Telefonkontakt stattgefunden hatte und
- ein relativ großes Interesse in den Unternehmen gegenüber dem Thema der Anfrage.

### 1.5.3 Sonderfälle

Im Laufe der statistischen Erhebung haben sich folgende zwei Typen von Sonderfällen ergeben:

**Sonderfalltyp 1:** In insgesamt vier von 240 Fällen hatten Unternehmen durch eine Fusion in diesem Jahr ihren Namen geändert. Diese vier, durch eine Fusion nicht

mehr eigenständig existierenden Unternehmen wurden in dieser Studie nicht berücksichtigt. Um trotzdem auf eine Gesamtsumme von 300 Untersuchungsfällen zu kommen, wurden sie durch in der Ranking-Tabelle nachrückende Unternehmen ersetzt. Die ursprüngliche Rangfolge der Unternehmen wurde dabei beibehalten. Um diese Sonderfälle nachvollziehbar und transparent zu machen, wurden in der Auswertungstabelle die Zeilen dieser vier, unter ihrem ehemaligen Namen nicht mehr eigenständig existierenden Unternehmen, mit einem Verweis auf die Fusion leer gelassen.

**Sonderfalltyp 2:** Der zweite Sonderfall betrifft Tochterunternehmen einer Holding oder wirtschaftlich eigenständige Konzernteile, die so eng mit dem Mutterkonzern oder der Holding verbunden sind, dass sie sich mit diesem bzw. dieser in ihren Unternehmensräumlichkeiten **eine** Kunstsammlung teilen. In diesen Fällen wurden also von mehreren Unternehmen immer ein und derselbe Ansprechpartner bzw. Kunstverantwortliche für eine übergeordnete Kunstsammlung genannt. Führte man diese Unternehmen – wie in der nach Umsatzstärke sortierten Tabelle vorgesehen – alle regulär einzeln in der Statistik auf, so erhöht sich dadurch fälschlicherweise die Anzahl der Corporate Collections, auch wenn es sich in diesen Fällen um nur jeweils **eine** Corporate Collection handelt. Da in dieser Studie primär Corporate Collections und nicht die einzelnen Unternehmen Gegenstand des Erkenntnisinteresses sind, habe ich mich dafür entschieden, solche Unternehmen, die sich eine Kunstsammlung teilen, zusammenfassend zu betrachten. Da sich die mit einem Mutterkonzern oder einer Holding verbundenen Unternehmen oft nicht nur die Kunstsammlung teilen, sondern auch die Gebäude, erschien mir dieses Vorgehen speziell für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit als weniger verfälschend.

Durch die zusammenfassende Betrachtung unterschiedlicher Unternehmen als Einheit wurden acht Unternehmen und vier Versicherungen durch in der Rankingliste nachrückende ergänzt. Die ursprüngliche Rangordnung der Tabelle wurde dabei beibehalten und die jeweiligen Zeilen in der statistischen Auswertungstabelle mit einem Verweis zur Corporate Collection des Mutterkonzerns oder der Holding leer gelassen.

**Bei der folgenden Auswertung muss also berücksichtigt werden, dass die Unternehmensfallzahl n=240 die Befragung von den in der Rankingliste**

**aufgeführten 252 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland umfasst.**

**Die Fallzahl der Versicherungen n=30 umfasst aufgrund des Vorgehens im zweiten Sonderfalltyp die Befragung der in der Rankingliste aufgeführten 34 größten Versicherungen.**

Nachfolgend wird darauf verzichtet, diesen Umstand bei jeder Erwähnung der Befragungsergebnisse von Unternehmen bzw. Versicherungen wiederholt in einer Fußnote darzustellen.

## **1.6 Auswertung**

### **1.6.1 Allgemeines**

Das Kollektiv der Unternehmen (ohne Banken und Versicherungen) ist sprachlich leicht mit dem Kollektiv aller Unternehmen **inklusive** der Banken und Versicherungen zu verwechseln. Um die Unternehmen (ohne Banken und Versicherungen) sprachlich deutlich vom Gesamtkollektiv abzugrenzen, werden diese in der Auswertung auch als Industrieunternehmen bezeichnet.

### **1.6.2 Kunstbesitz in Unternehmen**

Eine erste Frage im Rahmen dieser Erhebung sollte Aufschluss darüber geben, ob sich überhaupt Kunst im Besitz der befragten Unternehmen befindet. Die Befragung ergab, dass ein sehr großer Teil aller befragten Unternehmen Kunstwerke besitzen: **78,2% der Unternehmen gaben an, Kunst zu besitzen.** Betrachtet man ausschließlich das Kollektiv der umsatzstärksten Industrieunternehmen, liegt dieser Wert mit 75,5% leicht darunter. Versicherungen besitzen häufiger Kunstwerke: Versicherungen gaben zu 81,5% an, Kunst zu besitzen. Bei den befragten Banken liegt dieser Wert mit 96,4% am höchsten: hier besitzen fast alle Kunstwerke in irgendeiner Form.

Unternehmensgruppe	Alle	Untern.	Banken	Vers.
Kunstbesitz in %	78,2	75,5	96,4	81,5
Kein Kunstbesitz in%	21,8	24,5	3,6	18,5
Total in %	100,0	100,0	100,0	100,0

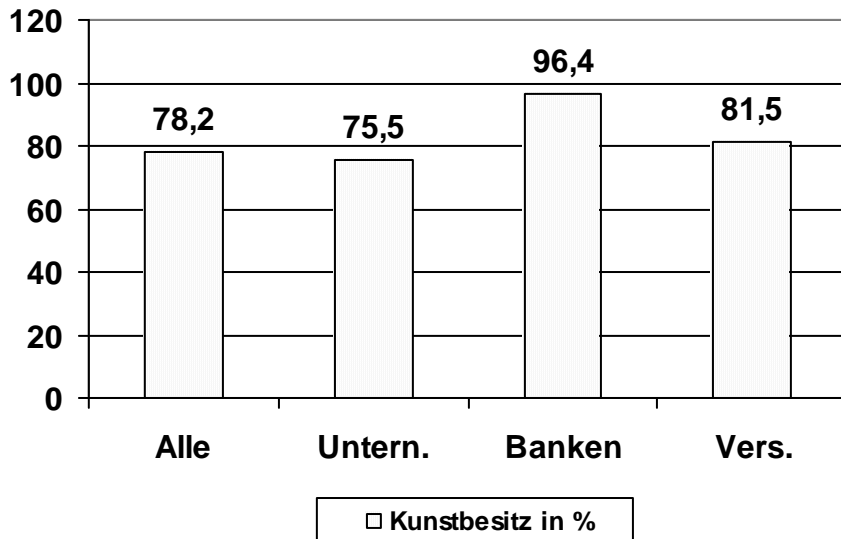


Abb. 10: Tabelle und Grafik zu Unternehmen mit Kunstbesitz in %

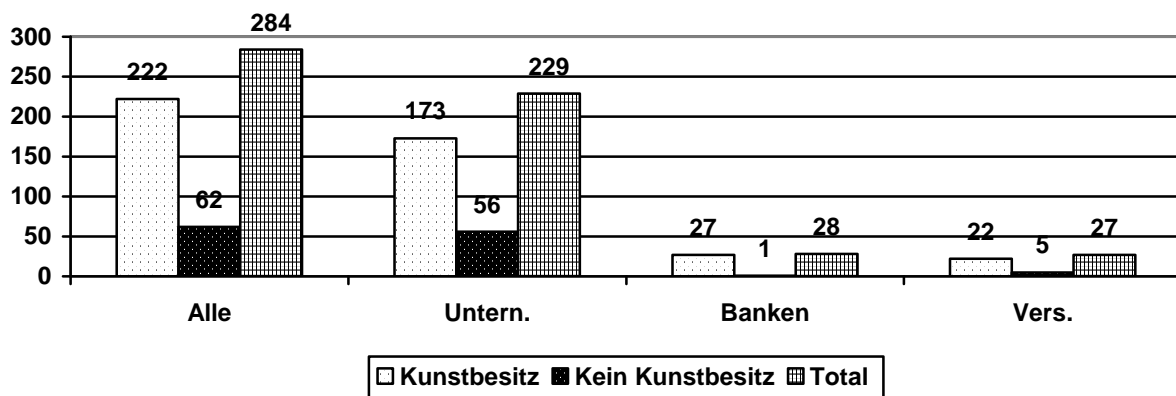


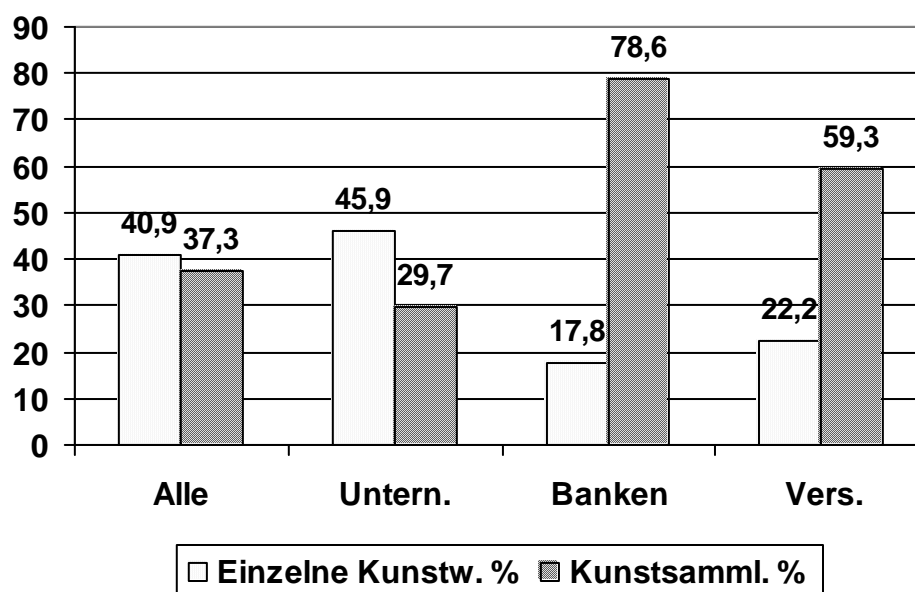
Abb. 11: Grafik zu Unternehmen mit Kunstbesitz

Über den generellen Kunstbesitz hinaus, wurde dessen Umfang bei den Unternehmen abgefragt. Es sollte geklärt werden, ob es sich bei der Kunst im Unternehmen eher um einzelne Kunstwerke, oder sogar um eine kleinere oder größere Sammlung handelt. Es stellte sich dabei heraus, dass die Anzahl der vorhandenen Corporate Collections alle bisherigen, wissenschaftlichen Schätzungen weit übertrafen: **37,3% aller Unternehmen gaben an, eine eigene**

**Kunstsammlung zu besitzen.** Allein 21,8% gaben an, eine größere<sup>121</sup> Kunstsammlung zu besitzen. Die Häufigkeit von Kunstsammlungen liegt – wie erwartet - bei den ausgewerteten Banken und Versicherungen noch weitaus darüber: **78,6% der in dieser Studie berücksichtigten Banken und 59,3% der Versicherungen besitzen eine eigene Kunstsammlung.**

Betrachtet man nur das Kollektiv der Unternehmen, die in irgendeiner Form Kunst besitzen, so hat fast die Hälfte davon eine Kunstsammlung: **47,7% der Unternehmen mit Kunstbesitz, haben eine kleinere oder größere Kunstsammlung.** Die prozentuale Verteilung von Kunstsammlungen ist dabei im Kollektiv der Industrieunternehmen mit 29,7% am niedrigsten. Hier hat sich allerdings in der Sparte der 15 erfassten Energie-Unternehmen eine überproportionale Verteilung von Kunstsammlungen ergeben: **66,7% der Energiekonzerne besitzen eine Kunstsammlung.**

Unternehmensgruppe	Alle	Untern.	Banken	Vers.
Einzelne Kunstw. %	40,9	45,9	17,8	22,2
Kleinere Samml. %	15,5	16,6	14,3	7,4
Größere Samml. %	21,8	13,1	64,3	51,9
Keine Kunst	21,8	24,4	3,6	18,5
Total %	100,0	100,0	100,0	100,0

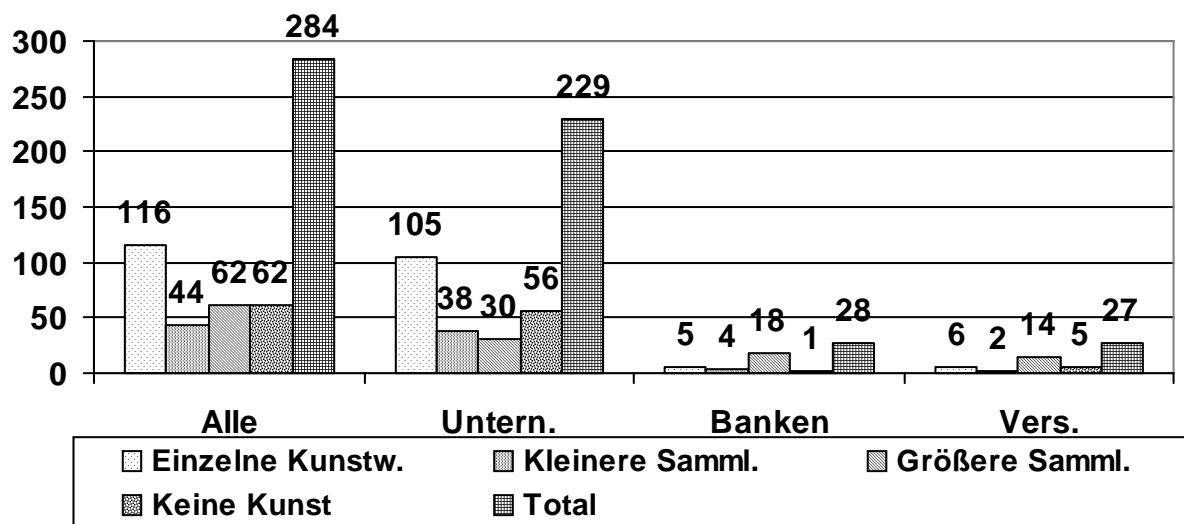


**Abb. 12: Tabelle und Grafik zum Umfang des Kunstbesitzes in %**

<sup>121</sup> Auf eine exakte Quantifizierung der Begriffe „größere“/„kleinere“ Kunstsammlung wurde verzichtet. Die entsprechenden Angaben sind also relative Werte, die etwas über die Selbsteinschätzung der Unternehmen aussagen. In Gesprächen mit zuständigen Mitarbeitern in den Unternehmen und aus dem zugeschickten Informationsmaterial hat sich aber ergeben, dass eine Sammlung mit rund 100 Kunstwerken oder mehr in der Regel als „größere“ Sammlung bezeichnet wurde.



Unternehmensgruppe	Alle	Untern.	Banken	Vers.
Einzelne Kunstw.	116	105	5	6
Kleinere Samml.	44	38	4	2
Größere Samml.	62	30	18	14
Keine Kunst	62	56	1	5
Total	284	229	28	27



**Abb. 13: Tabelle und Grafik zum Umfang des Kunstbesitzes**

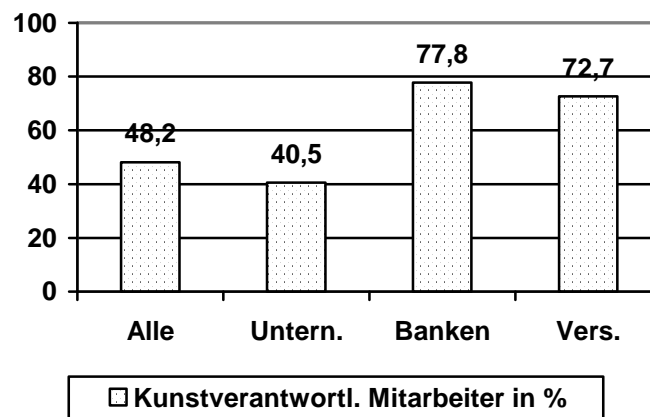
In der Gesamtwertung aller Unternehmen sind von den Unternehmen größere Sammlungen häufiger als kleinere genannt worden. Die Industrieunternehmen alleine betrachtet gaben allerdings häufiger den Besitz einer eher kleineren Kunstsammlung an. Dass trotzdem in der Gesamtwertung eher größere Sammlungen häufiger sind als kleinere, liegt an der hohen Konzentration großer Kunstsammlungen bei den Banken und Versicherungen. Am stärksten ausgeprägt ist dieses Phänomen bei den befragten Versicherungen: hier besitzen 7,4% eine kleinere Kunstsammlung gegenüber 51,9% mit einer größeren Kunstsammlung. Hier finden sich also fast siebenmal so häufig größere Kunstsammlungen als kleinere. Von den befragten Banken haben mehr als viereinhalb mal so viele eine größere (64,3%), als eine kleinere (14,3%) Kunstsammlung.

Im Rahmen dieser Erhebung stellte sich dabei heraus, dass fast die Hälfte (48,2%) aller Unternehmen mit Kunstbesitz mindestens einen Mitarbeiter beschäftigen, der eigens für die Kunst im Unternehmen verantwortlich bzw. zuständig ist. Die durchschnittliche personale Betreuung von Unternehmenskunst ist bei Banken und Versicherungen dabei überproportional groß: in 77,8% der Banken und 72,7% der Versicherungen gibt es mindestens einen Mitarbeiter, der für die Kunst verantwortlich ist.

### 1.6.3 Personale Verantwortlichkeit für Kunst den Unternehmen

Ein Kriterium für die Professionalität einer Corporate Collection stellt unter anderem die Betreuung derselben durch einen oder mehrere Mitarbeiter dar. Indem neben dem generellen Vorhandensein eines kunstverantwortlichen Mitarbeiters auch dessen Abteilungsbereich abgefragt wurde, sollte etwas über den Verantwortungsbereich, in dem eine Corporate Collection im Unternehmen angesiedelt ist in Erfahrung gebracht werden.

Unternehmensgruppe	Alle	Untern.	Banken	Vers.
Kunstverantw. Mitarbeiter in %	48,2	40,5	77,8	72,7
Kein Mitarbeiter für Kunst %	51,8	59,5	22,2	27,3
Total %	100,0	100,0	100,0	100,0



**Abb. 14: Tabelle und Grafik zur personalen Kunstbetreuung in %**

Die Anzahl der Kunstverantwortlichen (107) entspricht nahezu der Anzahl von Kunstsammlungen (106). Allerdings werden nur die Kunstsammlungen der befragten Versicherungen alle durch einen oder mehrere Mitarbeiter betreut. Bis auf eine Ausnahme trifft das auch auf die Banken zu. In den Industrieunternehmen haben sich acht Fälle gefunden, in denen statt Sammlungen einzelner Kunstbesitz durch einen zuständigen Mitarbeiter betreut wird. Von den insgesamt 106 Unternehmenskunstsammlungen werden also 97 durch einen Mitarbeiter betreut. **Für 91,7% der im Rahmen dieser Erhebung ausgemachten Kunstsammlungen existiert also im Unternehmen mindestens ein dafür verantwortlicher Mitarbeiter.** Unternehmen mit nur einzelnen Kunstobjekten haben eher selten einen explizit dafür verantwortlichen Mitarbeiter: In nur 8,6% der Fälle, die ausschließlich in der Gruppe der befragten Industrieunternehmen auftraten, traf dies zu.

Bei der Nennung der Abteilungen der kunstverantwortlichen Mitarbeiter eines Unternehmens war in einigen Fällen keine Zuordnung möglich, da der Abteilungsname lediglich aus einem Buchstaben- oder Zahlencode bestand. Eine Unterteilung in einen Vorstands- und einen Kommunikationsbereich war in manchen Fällen nicht eindeutig vorzunehmen (z.B. „Vorstandsstabsstelle Unternehmenskommunikation“). **Tendenziell kann man aber sagen, dass die personale Kunstverantwortlichkeit am häufigsten im Vorstandsbereich angesiedelt ist, dicht gefolgt von Kommunikations-Abteilungen („Corporate Communications“, „Public Relations“, „Öffentlichkeitsarbeit“, „Kulturkommunikation“) und dem Facility- bzw. Liegenschaftsmanagement.** Kunst- und Kulturabteilungen bilden den nächst häufigen Bereich für eine personale Verantwortlichkeit für die Unternehmenskunst, gefolgt von Archiven und Firmenmuseen. Bis auf diverse Einzelnennungen von Abteilungen wie beispielsweise „Design und Gestaltung“, „Infrastrukturdienste“ und „Institutionelle Aktivitäten“ wurden Marketing und gemeinnützige Stiftungen der Unternehmen am seltensten als Abteilung der personalen Kunstverantwortlichkeit angegeben.

#### **1.6.4 Kunst als Kommunikationsinstrument**

Ein zentraler Punkt dieser Erhebung war die Frage, ob die Kunstobjekte in den Unternehmen in irgendeiner Weise Gegenstand der internen oder externen Unternehmenskommunikation sind indem sie beispielsweise bewusst die Corporate Identity widerspiegeln, sie Gegenstand irgendwelcher Publikationen wie Handzettel, Broschüren, Kataloge oder Pressemitteilungen sind und indem es interne und/oder externe Informations- und Vermittlungsangebote oder Veranstaltungen gibt.

Wie im Vorfeld der Befragung vermutet, ist ein großer Teil der Kunst in Unternehmen auch Gegenstand der Unternehmenskommunikation: Die Kunstsammlungen der befragten Unternehmen sind zu 87,7% Gegenstand der Unternehmenskommunikation. Kunstsammlungen, für die in den Unternehmen mindestens ein Mitarbeiter zuständig bzw. verantwortlich ist, sind das zu 89,7%.

Betrachtet man nur das Kollektiv der Industrieunternehmen mit Kunstsammlung, so sind 83,8% davon Gegenstand der Unternehmenskommunikation. Von den befragten Versicherungen mit Kunstsammlung gaben das 87,5% an. Die Kunstsammlungen der befragten Banken sind sogar zu 100% Gegenstand der Unternehmenskommunikation.

Unternehmensgruppe	Alle	Untern.	Banken	Vers.
Kommunikationsinstr. Ja %	87,7	83,8	100	87,5
Nein %	12,3	16,2	0,0	12,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

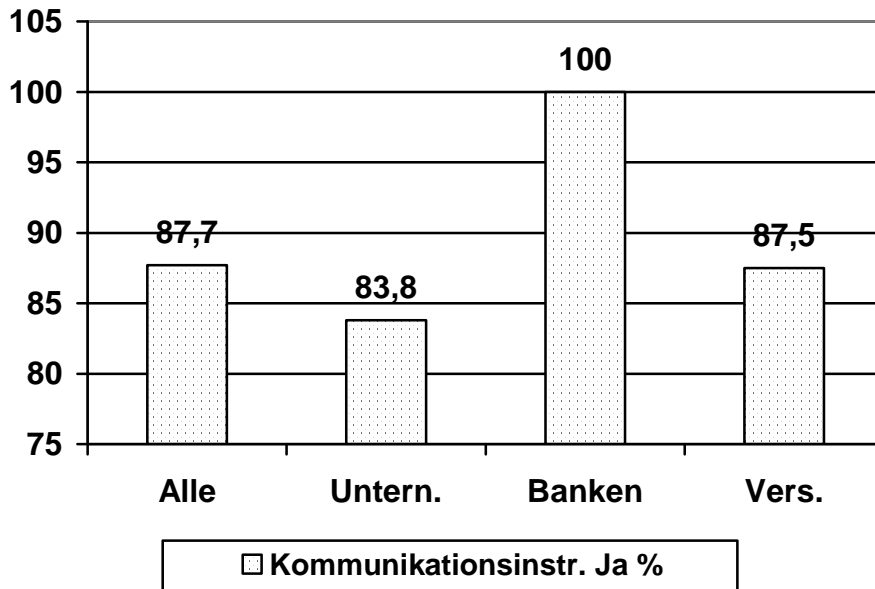


Abb. 15: Tabelle und Grafik der Kunstsammlungen, die aktiver Gegenstand der Unternehmenskommunikation sind in %

Unternehmensgruppe	Alle	Untern.	Banken	Vers.
Kommunikationsinst. Ja	87	52	21	14
Nein	10	8	0	2
Total	97	60	21	16

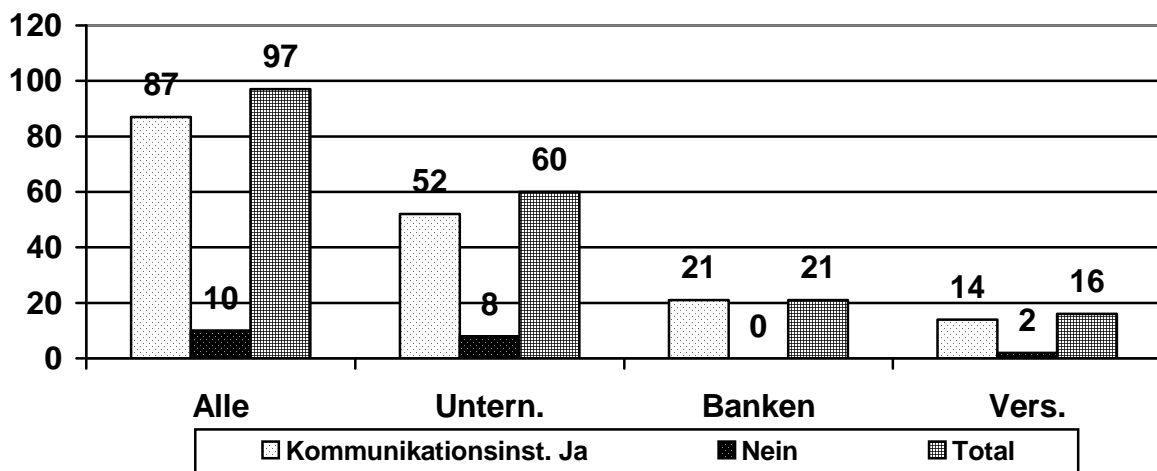


Abb. 16: Tabelle und Grafik personell betreuter Kunstsammlungen, die aktiver Gegenstand der Unternehmenskommunikation sind

Unternehmen mit einzelnen Kunstobjekten nutzen diese dagegen relativ selten bewusst als Instrument der Unternehmenskommunikation: bei nur 6,9% dieser Unternehmen ist das der Fall. Diese Zahl fällt allerdings bei Unternehmen mit einzelnen Kunstobjekten, für die eigens ein Mitarbeiter zuständig bzw. verantwortlich ist, erheblich höher aus: 60% sind davon auch Gegenstand der Unternehmenskommunikation.

#### **1.6.5 Zusendung von Informationsmaterial**

18% der Unternehmen, die einzelne Kunstwerke bzw. eine kleinere oder größere Sammlung besitzen, haben per Post Informationsmaterial über ihre Kunst bzw. über ihr Kulturengagement geschickt. Dieser Wert liegt prozentual bei den Industrieunternehmen mit Kunstbesitz mit 13,3% am niedrigsten. Von den befragten Banken mit Kunstbesitz haben 29,6% Informationsmaterial per Post geschickt. Versicherungen mit Kunstbesitz haben prozentual am häufigsten Informationsmaterial geschickt: hier waren es 41%.

#### **1.6.6 Interesse an einer Zusammenfassung der Studie**

Als Dank für die Teilnahme an der Befragung wurde den Unternehmen eine Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Studie über Kunst als Kommunikationsinstrument in Unternehmen angeboten. Von den 284 ausgewerteten Unternehmen wünschten insgesamt 42% eine Zusammenfassung der Ergebnisse. Das Interesse an dieser Studie war bei Unternehmen mit einer eigenen Kunstsammlung am größten. Unternehmen mit nur einzelnen Kunstwerken haben sich eher selten für eine Zusammenfassung dieser Studie interessiert und das am ehesten, wenn die einzelnen Kunstobjekte Gegenstand der Unternehmenskommunikation waren und es einen dafür zuständigen bzw. verantwortlichen Mitarbeiter gab. Unternehmen, die angaben keine Kunst zu besitzen, haben sich in keinem einzigen Fall für eine Zusendung dieser Studie interessiert. Das Interesse an den Ergebnissen dieser Studie korreliert also sehr stark mit bereits vorhandenem Kunstbesitz in den Unternehmen.

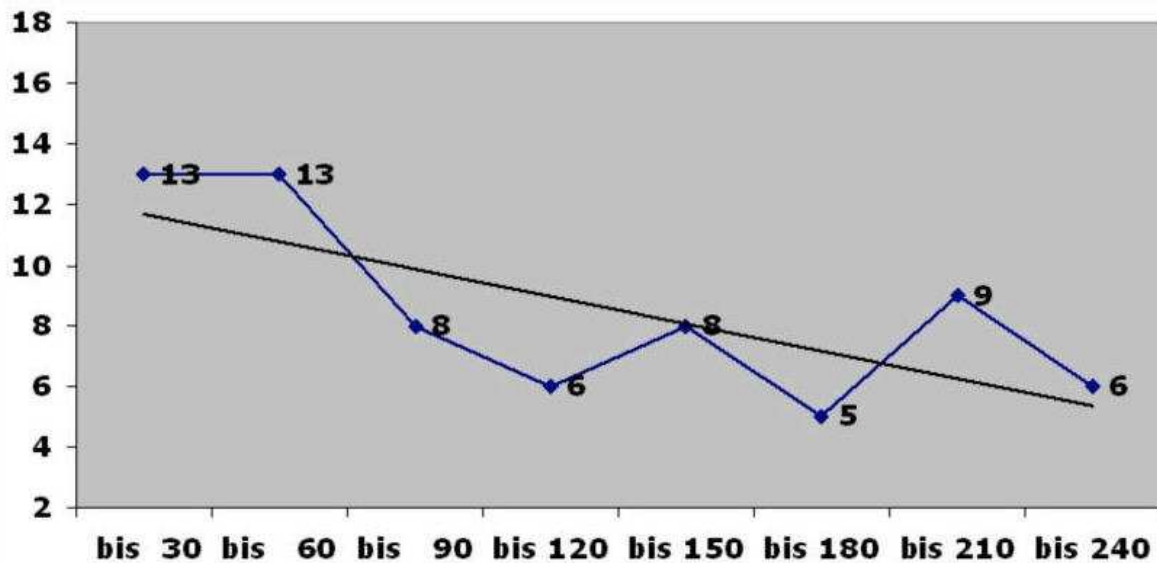
## 1.7 Zusammenfassung

Zwei große Ziele dieser Erhebung waren zum einen, etwas über die tatsächliche Verbreitung von Corporate Collections und ihrer Nutzung als Kommunikationsinstrument in deutschen Großunternehmen zu erfahren, und zum anderen, damit eine breitere „Sampling-Basis“ für eine qualitative Untersuchung von Unternehmenskunstsammlungen zu schaffen. Beides wurde mit dieser Erhebung erreicht: Es hat sich herausgestellt, dass 37,3% der befragten Großunternehmen eine Kunstsammlung besitzen. Dieses Ergebnis übertrifft erheblich bisher in der Literatur geäußerte Schätzungen, die von weniger als 5% bis hin zu ungefähren 10-20% variieren.<sup>122</sup> Die eingangs formulierte Hypothese, dass Corporate Collections ein aktives Instrument der Unternehmenskommunikation zur positiven Steigerung des Images im Rahmen der Corporate Identity und einer Corporate Social Responsibility sind, hat sich in 87,7% aller ermittelten Kunstsammlungen bestätigt. Die interessante Frage, warum manche Corporate Collections nicht aktiver Gegenstand der Unternehmenskommunikation sind, wurde im Rahmen der Befragung, um diese möglichst kurz zu halten, nicht gestellt. Zahlreiche Gespräche und Interviews mit Zuständigen in den Unternehmen haben aber ergeben, dass die Gründe hierfür oftmals in grundlegenden strukturellen Veränderungen in den Unternehmen zu suchen sind. Dies können beispielsweise Fusionen, einen Wechsel in der Unternehmensleitung und eine damit verbundene neue Ausrichtung der strategischen Unternehmenskommunikation sowie finanzielle Einsparungen darstellen. Dass viele Corporate Collections nach wie vor sehr abhängig sind von einem entsprechenden Interesse der Unternehmensführung wurde bereits im Kapitel „CORPORATE COLLECTING HEUTE“ dargelegt. Verlassen nun die initiiierenden Personen das Unternehmen, hat dies auch oft Auswirkungen auf das jeweilige Sammlungs- und Kunstengagement.

Die mit der Auswahl der Grundgesamtheit verbundene Hypothese, dass die Konzentration von Kunstsammlungen bei Großunternehmen besonders hoch ist, hat sich damit zumindest nicht falsifiziert. Betrachtet man die Häufigkeitsverteilung der Kunstsammlungen bei Industrieunternehmen, ist sogar eine steigende Tendenz von Kunstsammlungen mit der zunehmenden Umsatzgröße der Unternehmen festzustellen.

---

<sup>122</sup> Vgl. hierzu S. 17f. dieser Arbeit.



**Abb. 17: Häufigkeitsverteilung von Kunstsammlungen bei Industrieunternehmen in Einheiten zu jeweils 30 Unternehmen**

Für eine wissenschaftliche Verifikation der bei der Auswahl dieser Grundgesamtheit formulierten Hypothese, dass die Wahrscheinlichkeit bei Großunternehmen größer ist, eine Kunstsammlung zu besitzen als bei kleinen und mittelständischen Unternehmen, fehlen allerdings vergleichbare Informationen über die tatsächliche Verbreitung von Corporate Collections bei diesen.

Die vermutete Korrelation bei Banken und Versicherungen zwischen deren überdurchschnittlicher Kunst- und Kulturförderung und dem Besitz einer eigenen Kunstsammlung hat sich bestätigt: 78,6% der Banken und 59,3% der Versicherungen gegenüber 29,7% der Unternehmen gaben an, eine Kunstsammlung zu haben. Eine mit 66,7% unerwartet hohe Konzentration von Kunstsammlungen hat sich darüber hinaus bei den 15 erfassten Energie-Unternehmen ergeben.

Sucht man nach Erklärungsansätzen für diese prozentual überdurchschnittliche Konzentration von Corporate Collections in den genannten drei Branchen, stellt man fest, dass sie grundlegende Gemeinsamkeiten aufweisen: Allen drei ist gemein, dass sie sich mit ihren Produkten direkt an den Verbraucher wenden – im Gegensatz beispielsweise zur Zuliefer-Industrie – und dass diese Produkte dem Kunden weder haptisch noch visuell unmittelbar zugänglich sind. Sie bieten mit ihren Produkten bzw. Dienstleistungen also eher ein abstraktes, kein Produkt „zum Anfassen“ an.

Unternehmen in Branchen nicht gegenständlicher Produkte und Dienstleistungen sind offensichtlich einem überdurchschnittlichen Profilierungsdruck gegenüber ihrer Zielgruppe ausgesetzt, um sich von ihren Konkurrenten abzuheben. Diesem Umstand begegnen diese Unternehmen mit einer bewusst positiven Beeinflussung ihres Corporate Images in der Öffentlichkeit durch eine starke Corporate Identity. Man könnte daher vermuten, dass Unternehmen, die sich mit einem abstrakten Produkt direkt an die Verbraucher wenden, häufiger dazu neigen, ihre (angestrebte) Corporate Identity mittels Kunst visuell zu kommunizieren.

Die überproportionale Konzentration von Unternehmenskunstsammlungen in diesen drei Branchen könnte also als Indiz dafür gewertet werden, dass die theoretische Einordnung des Phänomens Corporate Collection in den Kontext von Corporate Identity auch den Tatsachen in der Unternehmenspraxis entspricht und dass eine Korrelation zwischen einer ausgeprägten Corporate Identity und dem Besitz einer Corporate Collection als Kommunikationsinstrument einer solchen besteht.

## **2. Inhaltsanalyse**

### **2.1 Methodisches Vorgehen**

Die eingangs formulierte Hypothese, **dass** Corporate Collections gezielt Instrument der Unternehmenskommunikation sind, hat sich in der vorangegangenen Erhebung bei 87,7% der untersuchten Fälle bestätigt. Darüber **wie** Corporate Collections konkret als Kommunikationsinstrument eingesetzt und welche kommunikativen Ziele dabei in welchem Umfang und mit welcher Schwerpunktsetzung verfolgt werden, soll nun hier im zweiten empirischen Teil dieser Arbeit untersucht werden.

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Befragung der Unternehmen umfasste die Bitte um Zusendung – soweit vorhanden – von Informationsmaterial über die unternehmenseigene Kunst. Dieser Bitte kamen 57 Unternehmen nach und in fünfzehn Fällen wiesen diese darüber hinaus oder stattdessen auch auf Informationen im Internet hin.

Diese Print- und Online-Publikationen erwiesen sich als äußerst ergiebige Informationsquelle über die konkrete Praxis des Corporate Collecting. Daher wurde dieses Quellenmaterial einer wissenschaftlichen Inhaltsanalyse unterzogen. Ein großer Vorteil dieses Vorgehens stellte die für die empirische Sozialforschung wichtige Nicht-Reaktivität des Untersuchungsmaterials dar: es war bereits



vorhanden und konnte somit nicht mehr den Fehlerquellen der Datenerhebung unterliegen – wie es beispielsweise bei Interviews der Fall sein kann, indem die Produktion des Rohmaterials durch das gezielte Erkenntnisinteresse des Forschers beeinflusst wird.

Die Auswertung des vorliegenden Textmaterials folgte dabei weitestgehend der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring, die eine empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen darstellt.<sup>123</sup> Indem das zu untersuchende Material nicht einfach frei interpretiert – wie es zum Beispiel vorwiegend beim hermeneutischen Vorgehen der Fall ist – sondern nach vorher entwickelten, expliziten Regeln untersucht wird, kann die Analyse durch Dritte nachvollzogen werden. Man nähert sich durch dieses Vorgehen dem in der empirischen Sozialwissenschaft geforderten Anspruch nach Intersubjektivität an.

Essenzielle Bestandteile dieser Methode sind die Formulierung einer exakten Fragestellung und die Offenlegung impliziter Vorannahmen im Vorfeld der Inhaltsanalyse. Um nun dem Anspruch eines Regel geleiteten Vorgehens nach Mayring gerecht zu werden, werden daraufhin die für das Erkenntnisinteresse relevanten Themenkomplexe und Aussagebereiche in ein Kategoriensystem eingeteilt. Es legt fest, welche Inhalte genau aus dem Material extrahiert werden sollen. Nach einem Testlauf, in dem man das Kategoriensystem an einen Teil des Materials heranträgt, kann dieses in einem zweiten Schritt eventuell noch modifiziert werden. Die Aussagebereiche und die jeweils festgelegten Kategorien werden mit so genannten „Ankerbeispielen“<sup>124</sup> in einem Kodierleitfaden definiert. Außerdem werden Kodierregeln festgelegt, wie mit strittigen Paraphrasen umzugehen ist. Im Rahmen der Analyse werden dann alle in dem auszuwertenden Material gefundenen Aussagen in Kodierbögen den entwickelten Kategorien und Aussagebereichen zugeordnet und dort in Form von Paraphrasen<sup>125</sup> zusammengefasst.

Die hier vorgenommene Inhaltsanalyse unterschiedlichster Unternehmenspublikationen zu deren Kunstengagement umfasste mehrere tausend

---

<sup>123</sup> Vgl. **Früh, Werner**: Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. München 1991.

<sup>124</sup> Unter einem Ankerbeispiel versteht Mayring eine konkrete Textstelle, die beispielhaft für eine Kategorie gelten soll. (Vgl. **Mayring, Philipp**: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim 2000. S. 83.)

<sup>125</sup> Füllwörter und Ausschmückungen, die nicht wesentlich zur inhaltlichen Aussage beitragen, wurden gestrichen. Ebenso wurde der Satzbau vereinfacht.

Seiten, weswegen der Umfang der Kodierbögen erheblich war. Da die konkrete Darstellung des Kodierleitfadens, der Kodierregeln und der umfassenden Kodierbögen nur zur Dokumentation der Methodik dient, hier aber in erster Linie die Ergebnisse im Vordergrund stehen sollen, wurde im Rahmen dieser Publikation darauf verzichtet diese mit abzudrucken.

## **2.2 Auswertung und Interpretation**

Im Zuge der wissenschaftlichen Recherchen zu dieser Arbeit haben sich Corporate Collections primär als Phänomen der Corporate Identity herauskristallisiert, wobei Corporate Citizenship und bedingt auch Kunst- und Kultursponsoring einen bedeutenden Faktor für dieses Kunstengagement ausmachen. Auf der Basis dieses Erkenntnisstandes ergaben sich im Vorfeld der qualitativen Inhaltsanalyse der vorliegenden Unternehmenspublikationen folgende Arbeitshypothesen:

1. Corporate Collections sind in vielfältigster Weise Gegenstand der Unternehmenskommunikation und werden systematisch und professionell von Unternehmen als Kommunikationsinstrument genutzt.
2. Corporate Collections sollen die (angestrebte) Corporate Identity eines Unternehmens visualisieren und verkörpern.
3. Die Kunst wirkt dabei auf unterschiedlichen Ebenen wie beispielsweise der bereits dargestellten Dekorations- und Design-, der Illustrations- und der Stimulationsebene.<sup>126</sup>
4. Corporate Citizenship im Sinne einer unternehmerischen, gesellschaftlichen Verantwortung, die sich unter anderem auch durch Sponsoring ausdrücken kann, ist ein Motiv, das vorwiegend in der Entstehung von Corporate Collections bzw. beim Ankauf von Werken eine Rolle spielt.

Diese Hypothesen stellen den Untersuchungsrahmen der Inhaltsanalyse dar. Gleichzeitig dienen sie dazu, die Erkenntnisse aus der Inhaltsanalyse an ihnen reflektieren, interpretieren und diskutieren zu können.

Die hier durchgeführte Analyse unterteilte sich in zwei Bereiche: zum einen wurden textinterne (Kohäsion und Kohärenz) und zum anderen textexterne Kriterien (Kontext, Publikationstyp/Textsorte) untersucht. Die formale Charakterisierung des

---

<sup>126</sup> Vgl. hierzu Kapitel „Wirkungsebenen von Corporate Collections“ S. 37f dieser Arbeit

Materials umfasste eine große Bandbreite unterschiedlicher Publikationsformen. Neben Online-Texten der Unternehmen auf ihren jeweiligen **Internetseiten** und einer **CD-ROM/DVD** umfasst es diverse Printmedien, die nach ihren charakteristischen, formalen Merkmalen in folgende Kategorien unterteilt werden konnten:

**Flyer** (einfach oder beidseitig bedruckter, ungefalteter Handzettel oder Karton ohne Faltung), **Faltblatt** (ein- oder beidseitig bedrucktes, ein- bis mehrfach gefaltetes Blatt oder gefalteter Karton), **Faltposter** (horizontal sowie vertikal gefaltetes Blatt mit einer Seitenlänge über 40 cm), **Kalender**, **Pressemitteilung** (ein oder mehrseitige Information eines Unternehmens in der Regel auf losen, einseitig bedruckten DIN A4 Blättern), **Broschüre** (in einen Papier- oder Kartonumschlag geheftete Druckschrift), **Sammelordner** (Ringordner zum einheften einzelner Kunstbroschüren und Künstlermonographien), **Paperback-Publikation** (kartoniertes, meist in Klebebindung hergestelltes Buch) und **Hardcover-Publikation** (Buch mit festem Einbanddeckel).

Die hier vorgenommene, formale Charakterisierung des Untersuchungsmaterials stellt bereits eine zentrale Erkenntnis für die Fragestellung dieser Inhaltsanalyse dar: sie gibt darüber Aufschluss, welcher publizistischen Formen sich Unternehmen bedienen, um ihre Kunstsammlung einer Öffentlichkeit darzustellen.

Inhaltlich umfassten diese Publikationen aufwendig gestaltete, hochwertige Sammlungskataloge, die teilweise mehrere hundert Seiten umfassten und Imagebroschüren, in denen die Unternehmenssammlung im Rahmen des Kunst- und Kulturrengagements vorgestellt wurde. Zahlreiche Publikationen widmeten sich neben der Darstellung der eigenen Corporate Collection auch stark der Präsentation der Architektur von Firmengebäuden, die für die Corporate Identity großer Konzerne parallel zu der Gestaltung der Innenräumlichkeiten mit Kunst in zunehmendem Maße eine Rolle spielt.

Die Hypothese, dass Corporate Citizenship für die Unternehmen ein wichtiges Motiv für eine Corporate Collection ist, bestätigt sich in der Tatsache, dass in zahlreichen Fällen dieses Kunstengagement auch Erwähnung in so genannten Nachhaltigkeits- oder Geschäftsberichten findet.

Wie im Theorieteil der Arbeit dargelegt, sind Corporate Collections durch ihre

Lokalisation in der Regel **im** Unternehmen in erster Linie ein nach Innen gerichtetes Kommunikationsinstrument. Indem die Unternehmenskommunikation Corporate Collections in Publikationen zum Gegenstand der solchen macht, schöpft man auch deren Potenzial als wirksames Kommunikationsinstrument um gezielt eine externe Öffentlichkeit anzusprechen, aus.

\* \* \*

Im Zuge der textinhaltlichen Analyse der vorliegenden Unternehmenspublikationen hat sich die erste Arbeitshypothese, nämlich dass Corporate Collections von deutschen Großunternehmen systematisch und professionell als Kommunikationsinstrument genutzt werden, weitestgehend verifiziert: in der Einleitung dieser Arbeit wurde das Vorhandensein eines **Konzepts** bzw. einer strategischen **Planung** für eine Kommunikationsmaßnahme als ausschlaggebendes Kriterium für deren Professionalität definiert. Diesem Anspruch wird ein Großteil der Unternehmen in ihrer Selbstdarstellung gerecht. Sehr häufig wird in den Publikationen das Vorhandensein eines Kunstkonzepts erwähnt, nach dem die Sammlung entstanden ist oder erweitert wird. In mehreren Fällen wird auch eine professionelle Beratung durch unabhängige, öffentliche Kunsteinrichtungen und externe Experten wie Galeristen und Art Consultants mit ihren jeweiligen Kommunikations-Agenturen genannt.

Die Untersuchung des Materials zu Aussagen zum Planungsprozess und zur Konzeption der Corporate Collection hat auch ergeben, dass diese nicht nur „von oben nach unten“ gesteuert sind. Es fanden sich ebenfalls Aussagen über Entscheidungskommissionen, bestehend aus Geschäftsleitungsmitgliedern, Betriebsrats- und Architektenvertretern, die die künstlerischen Entscheidungen vorbereiteten. Die Kunst sammelnden Unternehmen demonstrieren hiermit sogar demokratische Aspekte ihrer Förderung, da die Mitarbeiter – oder wenigstens einen Teil davon – in diesen Prozessabschnitt des Unternehmens miteinbezogen werden.

Das kann eventuell auch als eine Reaktion auf den im Theorieteil dargestellten, gestiegenen Legitimationsdruck auf die Geschäftsleitung eines Unternehmens betrachtet werden, die damit die zumeist von ihr initiierte Sammlertätigkeit nach Innen und Außen hin rechtfertigt. Diese Einbindung der Mitarbeiter in Gremien spricht auch für die systematische und professionelle Nutzung von Corporate Collections als Kommunikationsinstrument, da hiermit eine starke Identifikation der

Mitarbeiter mit „ihrer“ Kunst und damit auch mit dem Unternehmen gefördert wird. Eine Corporate Collection kann aufgrund des unterschiedlichen, menschlichen ästhetischen Empfindens nie allen Mitarbeitern gerecht werden. Durch diese Maßnahme wird aber dem vorgebeugt, dass die Kunst, die bei einem Teil der Mitarbeiter keinen Anklang findet, als negativ und von oben aufoktroziert empfunden wird. Schließlich hat sich im Zuge dieser Arbeit herausgestellt, dass Corporate Collections zu weit über 90% moderne und zeitgenössische Kunst zum Gegenstand hat, deren Vermittlung in der Regel eine große Herausforderung darstellt.

Weitere Kriterien für die Professionalität einer Corporate Collection als Kommunikationsinstrument im Sinne eines systematischen Management-Prozesses stellen neben der Planung auch die praktische **Umsetzung** der Kunstkonzeption und eine **Erfolgskontrolle** bzw. Evaluation dar. Daher wurden auch sämtliche Aussagen zu diesen Themenbereichen in Kategorien gesammelt.

Die praktische Umsetzung von Corporate Collections als Instrument der Corporate Identity und des Corporate Citizenships umfasst deren aktive Einbindung in die Unternehmenskommunikation in Form von Vermittlungs- und Informationsangeboten. Hier hat sich ein breites Spektrum ergeben: neben öffentlichen Führungen und Mitarbeiterführungen durch Kunsthistoriker gibt es Vorträge, Informationsangebote in Artotheken, Seminarreihen und Messeauftritte, mit denen die Corporate Collections auf wichtigen Kunstmessen repräsentiert werden. Darüber hinaus darf man nicht außer Acht lassen, dass ja bereits der große Komplex unterschiedlichster Publikationstypen in dieser Inhaltsanalyse einen zentralen Aspekt der Vermittlung im Rahmen der Unternehmenskommunikation darstellt.

Zum Erfolg der Kunstsammlung fanden sich insgesamt 13 wertende Aussagen, die die Wirkung des Engagements ausnahmslos positiv beurteilten. Allerdings lässt sich in keiner davon eine systematische oder unabhängige Evaluation der Corporate Collection als Kommunikationsinstrument erkennen.

Auf eine rein positive Wirkung von Corporate Collections in der Unternehmenspraxis kann aber aufgrund dieser einstimmig positiven Aussagen nicht geschlossen werden: wie bereits geschildert, handelt es sich bei allen Texten um Unternehmenspublikationen, die in der Regel den Sinn und Zweck haben, der Öffentlichkeit ein positives Bild des Unternehmens zu vermitteln. Die Erwähnung

und Schilderung eventuell negativer Erfahrungen und Wirkungen von Corporate Collections würde nicht diesem Ziel entsprechen.

Abschließend zur ersten Arbeitshypothese lässt sich also zusammenfassend sagen, dass Corporate Collections, abgesehen von einer mangelnden, systematischen Erfolgskontrolle, in umfangreichem Maße als professionelles Instrument der Unternehmenskommunikation genutzt werden.

\* \* \*

Die extrahierten Aussagen zur zweiten Arbeitshypothese – dass Corporate Collections die (angestrebte) **Corporate Identity** eines Unternehmens visualisieren und verkörpern sollen – haben diese in fast allen Untersuchungsfällen verifiziert: in einer Vielzahl der untersuchten Texte konnten Aussagen über die Corporate Identity im Kontext mit der Kunstsammlung ausgemacht werden. Indirekt bestätigen diese Aussagen sogar wieder die erste Arbeitshypothese, da mit den zahlreichen Aussagen über Kunst als gezielter und bewusster Corporate-Identity-Maßnahme die strategische professionelle Nutzung einer solchen unterstrichen und bestätigt wird. Vor allem im Bereich des **Corporate Designs** fanden sich sehr viele Aussagen: Nicht nur dass die Kunstsammlungen immer wieder wortwörtlich mit dem Erscheinungsbild des Unternehmens nach Außen und Innen hin in Zusammenhang gebracht werden, sie scheinen sich sogar in fast allen Fällen auch in den größeren Kontext der Unternehmensarchitektur einzugliedern. Die Tatsache, dass Kunst und Architektur aufeinander eingehen (sollen), stellt eine der größten Aussagenhäufigkeiten innerhalb dieser Inhaltsanalyse dar.

\* \* \*

Die dritte Arbeitshypothese, wonach die Kunst im Unternehmen im Rahmen der Corporate Identity auf einer Dekorations-/Designebene, einer Illustrations- und einer Stimulationsebene wirkt, hat sich bei der Untersuchung des Textmaterials bestätigt. Allerdings hat sich eine sehr ungleiche Verteilung der Wirkungsschwerpunkte ergeben. Im Bereich der **dekorativen Wirkung** von Kunstsammlungen wurde diese zwar mehrfach erwähnt, aber stets eingeschränkt: Kunst soll in allen Fällen mehr sein als „nur Dekoration“.

Der **illustrative Charakter** von Kunst spielt außer in einem allgemein übertragenen Sinn in Bezug auf die Unternehmenskultur für die Kunstwerke direkt so gut wie

keine Rolle. Nur zwei der Publikationen<sup>127</sup> gehen vereinzelt in den kunsthistorischen Beschreibungen der Werke metaphorisch auf das Unternehmen ein. Die Kunstwerke selbst, werden also kaum für kommunikative Aussagen im Sinne der Corporate Identity instrumentalisiert.

Weit über 50 unterschiedliche Aussagen mit variablen Häufigkeiten wurden dahingegen in der Kategorie zur (angestrebten) anregenden, kontroversen Wirkung von Kunst, die der von mir im Theorieteil entwickelten **Stimulationsebene** entspricht, erfasst. Fast alle Texte gehen darauf ein, dass die Betrachtung von zeitgenössischer Kunst nicht immer einfach und gefällig ist: „Gegenwartskunst erschließt sich nicht auf den ersten Blick.“ Aber gerade darin wird in fast allen analysierten Publikationen eine Stärke gesehen, da Kunst „dazu anregen [soll], die Welt durch eine andere Brille zu sehen, Bekanntes in Frage zu stellen und die Wahrnehmung zu schärfen.“ Immer wieder ist in den Texten auch davon die Rede, dass sich die Kunst auf die Dialogfähigkeit und kritische Meinungsbildung der Mitarbeiter auswirken soll: „Eine kontrovers geführte Diskussion ist ein erwünschtes, kommunikatives Ziel.“

Dass Aussagen über die dekorative Wirkung von Kunst diese in ihrer Bedeutung in allen Fällen einschränken, Kunstwerke kaum für eine direkte Illustration der Corporate Identity instrumentalisiert werden und dass fast alle Unternehmen die anregende Wirkungsebene moderner Kunst betonen, lässt darauf schließen, dass man in den Unternehmen der Kunst eine große Autonomie und ein Wert „an sich“ eingeräumt.

\* \* \*

Im Aussagenbereich zum Thema Corporate Citizenship hat sich die vierte Arbeitshypothese bestätigt: gerade hinsichtlich dem Ankauf von Werken finden sich zahlreiche Aussagen, die damit einen Fördergedanken verbinden, der oft regional mit dem Standort des Unternehmens verankert ist. Mehrmals ist hier von „Mäzenatentum“ und „Verantwortung“ die Rede, die sich nicht nur in einer Widmung der Kunst (auch) an die Öffentlichkeit ausdrücken, sondern ebenso in einer Auffassung von Kunst als einem „Benefit“ für die Mitarbeiter: „Kunst am Arbeitsplatz als Lebensplatz.“

---

<sup>127</sup> Um den an dieser Studie teilnehmenden Unternehmen die zugesagte Anonymität zu gewährleisten, wird im Rahmen dieser Publikation an dieser Stelle auf eine direkte Offenlegung der Zitate verzichtet.

## **FAZIT**

Ziel dieser Arbeit war es zu eruieren, in welchem Umfang, auf welche Art und Weise, mit welchen Intentionen und welcher Professionalität Corporate Collections als Kommunikationsinstrument in Unternehmen genutzt werden.

Die Ergebnisse, die im Rahmen dieser Arbeit entstanden sind, übertreffen sämtliche bisher in der wissenschaftlichen Literatur angestellten Schätzungen: 37,3% aller befragten Unternehmen besitzen eine eigene Kunstsammlung, von denen 87,7% aktiver Bestandteil der Unternehmenskommunikation sind. Wie vielseitig und mit welcher Schwerpunktsetzung, Intention und Professionalität dies in der Praxis geschehen kann, hat die vorangegangene Auswertung und Interpretation der Inhaltsanalyse von Unternehmenspublikationen ausführlich gezeigt, der kaum noch etwas hinzuzufügen ist.

Das Untersuchungsfeld Corporate Collections hat sich als überaus vielseitig und facettenreich erwiesen: Im Zuge der Recherchen zu dieser Arbeit konnten dabei unterschiedlichste Formen und Ausprägungen dieses Phänomens ausgemacht werden. Das Spektrum reicht von Sammlungen, die ein rein intern ausgerichtetes Kommunikationsinstrument sind, bis hin zu solchen, die nicht nur sporadisch in öffentlichen Führungen, sondern sogar in Form von Unternehmensmuseen dauerhaft einer allgemeinen Öffentlichkeit zugänglich sind.

Es gibt kleinere Sammlungen mit weniger als 20 Kunstobjekten und größere Sammlungen mit mehreren 1.000 oder 10.000 Werken. Die Anzahl lässt allerdings in keinem Fall einen Rückschluss auf die Qualität der Kunstwerke und Sammlung zu. Wie in der Einleitung erwähnt, war die inhaltlich kunsthistorische Qualität der Werke nicht Gegenstandsinteresse dieser Arbeit. Die intensive Beschäftigung mit diesem Thema, die inhaltliche Auswertung zahlreicher Unternehmenspublikationen und Gespräche mit Kunstverantwortlichen in den Unternehmen hat aber ergeben, dass viele Sammlungen einen hohen musealen Anspruch an ihre Werke stellen und häufig „große Namen“ in den Corporate Collections vertreten sind.

In der Verteilung der Kunstwerke ließ sich eine – wie zu erwarten – Konzentration der „hochwertigen“ Werke auf die öffentlichen und repräsentativen Bereiche eines Unternehmens feststellen: während der Vorstand vor einem Baselitiz sitzt, hängt im Büro des Sachbearbeiters eine im Anschaffungspreis günstigere Druckgrafik.



Mit dieser Arbeit konnte nur ein Bruchteil des Phänomens Corporate Collecting untersucht und beleuchtet werden. Die Erkenntnisse und Schlüsse aus der Inhaltsanalyse unternehmenseigener Publikationen sind bestimmt für eine Vielzahl von Corporate Collections repräsentativ. Man muss diese jedoch immer vor dem Hintergrund betrachten, dass die analysierten Texte die **positive** Selbstdarstellung der Unternehmen beabsichtigen und dass mit der Inhaltsanalyse von Firmenpublikationen nur jene Corporate Collections erfasst wurden, die sich durch ihre Publikation ohnehin schon als ein extern ausgerichtetes Kommunikationsinstrument verstehen.

Insbesondere in den telefonischen Gesprächen mit Kunstverantwortlichen in den Unternehmen hat sich herausgestellt, dass in den Unternehmen zahlreiche Sammlungen existieren, die bewusst Instrument der Unternehmenskommunikation sind, sich aber ausschließlich an eine interne Öffentlichkeit richten.

Das Phänomen Corporate Collections ist also bei weitem noch nicht erschöpft und für Wissenschaft und Forschung wären weitere Untersuchungen lohnenswert...

# LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

## 1 Literaturverzeichnis

- Achenbach, Helge:** Keine Kompromisse. In: **Wirtschaftswoche**, Nr. 30, 22. Juli 1994. O.S.
- Bachinger, Richard (Hrsg.):** Unternehmenskultur. Ein Weg zum Markterfolg. Frankfurt am Main 1990.
- Bansa, Brigitte:** Kunst ist ein unterschätztes Kommunikationsinstrument. Unternehmen können durch das Medium Kunst Öffentlichkeit, Kunden und Mitarbeiter erreichen. In: **F.A.Z.**, Nr. 214, 15. September 2003. S. 19.
- BBDO (Hrsg.):** Neue Ergebnisse zur Austauschbarkeit der Marken – Brand Parity II. Düsseldorf 1993.
- Becker, Bettina M.:** Unternehmen zwischen Sponsoring und Mäzenatentum. Motive, Chancen und Grenzen unternehmerischen Kunstengagements. Frankfurt am Main/New York 1994.
- Belting, Hans:** Bild-Anthropologie. Entwürfe für eine Bildwissenschaft. München 2001.
- Berndt, Ralph/Herrmanns, Arnold (Hrsg.):** Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien Instrumente Perspektiven. Wiesbaden 1993.
- Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M. (Hrsg.):** Corporate Identity. Grundlagen Funktionen Fallbeispiele. Landsberg am Lech 1986.
- Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M./Funck, Hans J. (Hrsg.):** Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg am Lech 1995.
- Bleicher, Knut:** Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt am Main 1991.
- Braun, Adrienne:** Museum für die Sammlung Ritter. In: **ART**, Nr. 4, April 2005. O. S.
- Bruhn, Manfred/Dahlhoff, Dieter:** Kulturförderung. Kultursponsoring, Wiesbaden/Frankfurt am Main 1989.
- Butz, Christoph/Plattner, Andreas:** Nachhaltige Aktienanlagen: Eine Analyse der Rendite in Abhängigkeit von Umwelt und Sozialkriterien. Basel 1999.
- Byrnes, William J.:** Management and the Arts. Boston/London 1993.
- Chalendar, J./ Brébisson, G.:** Mécénat en Europe. Paris 1987.
- Clewing, Ulrich:** Die Schatzmeisterin. Seit 25 Jahren sammelt die Deutsche Bank Kunst. Ariane Grigoteit betreut diese weltweit größte Firmenkollektion. In: **AD Architectural Digest**, Nr. 4, April 2005. S. 94-98.
- Daweke, Klaus/Schneider, Michael:** Die Mission des Mäzens. Zur öffentlichen und privaten Förderung der Künste. Opladen 1986.
- Deitch, Jeffrey:** Aufgabe und Aufbau einer Corporate Collection. In: **Lippert, Werner (Hrsg.):** Corporate Collecting: Manager – die neuen Medici? Düsseldorf/Wien/New York 1990. S. 72-89.
- Deutsche Bank AG (Hrsg.):** 25. Ausstellungskatalog zur Jubiläumsschau 25. Frankfurt am Main 2005.
- Deutsche Bank AG (Hrsg.):** db artmag. Quelle: <http://www.deutsche-bank-kunst.com/art/>. Eingesehen am 27. März 2005.
- Deutsche Bank AG (Hrsg.):** db artmag. Report: Deutsche Bank Art auf der Art Frankfurt. Quelle: <http://www.deutsche-bank-kunst.com/art/2004/3/d/3/210.php>. Eingesehen am 27. März 2005.
- Deutsche Bank AG (Hrsg.):** Im Winchester House: Die Deutsche Bank London lud im Rahmen der Frieze Art Fair zum Empfang. Quelle: <http://www.deutsche-bank-kunst.com/art/2004/8/d/5/289.php>. Eingesehen 27. März 2005.
- Deutsche Bank AG (Hrsg.):** Sammlung mit Aussicht: Ariane Grigoteit über die Ausstellung 25 im Deutsche Guggenheim. Quelle: <http://www.deutsche-bank-kunst.com/art/2005/3/d/1/330-3.php>. Eingesehen am 3. Mai 2005.
- Die Welt:** Ranglisten. Die 500 größten Unternehmen Deutschlands. Quelle: <http://www.welt.de/extra/service/299947.html>. Eingesehen letztmals am 08. Juli 2005.
- Diekmann, Andreas:** Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek bei Hamburg, 1998.
- Dill, Peter:** Unternehmenskultur. Bonn 1987.
- Dischinger, Nicola:** Kultur, Macht, Image: Frankfurter Banken als Sponsoren. Frankfurt am Main 1992.
- Douglas, Christoph Graf (Hrsg.):** Corporate Collecting und Corporate Sponsoring: Dokumentation des Symposiums zur Art Frankfurt 94. Regensburg 1994.
- Duhme, Michaela:** Die Förderung Bildender Kunst durch Unternehmen in der

Bundesrepublik Deutschland. (Diss.) Stuttgart 1986.

**Edition Hoffmann (Hrsg.):** Im Gehen sehen. Kunst in der Allianz Versicherungs-AG Berlin. Friedberg 1999.

**Edmundts, Ruth:** Kunst- und Kulturförderung – Symbol der Unternehmenskultur? Berlin 2003.

**Europäische Kommission (Hrsg.):** Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. Luxemburg 2001.

**Fehring, Kirsten Marei:** Kultursponsoring – Bindeglied zwischen Kunst und Wirtschaft? Eine interdisziplinäre und praxisorientierte Analyse. Freiburg im Breisgau. 1998.

**Fink, Arlene/Kosecoff, Jacqueline:** How to conduct surveys. 1985 Newbury Park, U.S.A..

**Fischer, Heinz H.:** Kulturförderung durch Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Empirische Bestandsaufnahme und Ausblick. (Diss.) Köln 1989.

**Fockenbrock, Dieter:** Geld verdienen mit der guten Tat. In: **Handelsblatt**, 27. April 2005. O. S.

**Fohrbeck, Karla:** Renaissance der Mäzene? Interessenvielfalt in der privaten Kulturfinanzierung. Köln 1989.

**Frey, Siegfried:** Die Macht des Bildes. Der Einfluss der nonverbalen Kommunikation auf Kultur und Politik. Bern et al. 1999.

**Früh, Werner:** Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. München 1991.

**Gadamer, Hans-Georg:** Einführung zu Martin Heidegger: Der Ursprung des Kunstwerks. Stuttgart 1960.

**Gadamer, Hans-Georg:** Gesammelte Werke. Bd. 8. Ästhetik und Poetik. Tübingen 1993.

**Gehlen, Arnold:** Anthropologische Forschung. Reinbek 1967.

**Gehlen, Arnold:** Zeit-Bilder. Frankfurt 1960.

**Gerken, Gerd:** Corporate Collecting – Bunte Bilder genügen nicht. In: **Lippert, Werner (Hrsg.):** Corporate Collecting: Manager – die neuen Medici? Düsseldorf/Wien/New York 1990. S. 36-49.

**Gockel, Cornelia:** 150. Ausstellung in der Firmen-Galerie. Osram setzt sich mit Kunst ins rechte Licht. Seit 1966 werden zeitgenössische Maler nicht nur den eigenen Mitarbeitern vorgestellt. In: **Süddeutsche Zeitung**, Nr. 19, 24. Januar 1995. S. 38.

**Grasskamp, Walter:** Kunst und Geld: Szenen einer Mischehe. München 1998.

**Hamm, Jens-Peter:** Kunst in der Unternehmung – Grundlagen, Strategien und Instrumente der innerbetrieblichen Kunstförderung. (Diss.) Hallstadt 1994.

**Hampden-Turner, Charles:** Creating Corporate Culture. From Discord to Harmony. Reading et al. 1992.

**Hansen, Ursula:** Gesellschaftliche Verantwortung als Business Case. Ansätze, Defizite und Perspektiven der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre. In: **Schneider, Ursula/Steiner, Peter (Hrsg.):** Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftlichen Verantwortung. Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement. Wiesbaden 2004. S. 59-83.

**Hees, Katja:** Visualisierung der Unternehmenskultur. In: **Süddeutsche Zeitung**, 02. Januar 2002, o. S.

**Heidegger, Martin:** Vom Wesen der Wahrheit. Frankfurt am Main 1988.

**Heinen, Edmund:** Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. München 1987.

**Herbst, Dieter:** Corporate Identity. Berlin 1998.

**Hermanns, Arnold:** Charakterisierung und Arten des Sponsoring. In: **Berndt, Ralph/Herrmanns, Arnold (Hrsg.):** Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien Instrumente Perspektiven. Wiesbaden 1993. S. 627-647.

**Hinterhuber, Hans. H.:** Strategische Unternehmensführung. Berlin/New York 1989.

**Hoffmann, Hilmar (Hrsg.):** Kultur und Wirtschaft. Knappe Kassen – Neue Allianzen. Köln 2001.

**Hoffmanns, Christiane:** Neue Kunst als Markenzeichen. In: **Welt am Sonntag**, 10. April 2005. Quelle: <http://www.wams.de/data/2005/04/10/671208.html?s=1>. Eingesehen am 22. April 2005.

**Howarth, Shirley R.:** Corporate Collecting – ein internationales Phänomen. In: **Lippert, Werner (Hrsg.):** Corporate Collecting: Manager – die neuen Medici? Düsseldorf/Wien/New York 1990. S. 189-201.

**Hummel, Marlies:** Neuere Entwicklungen bei der Finanzierung von Kunst und Kultur durch Unternehmen. Ifo-Studien zu Kultur und Wirtschaft Nr. 7. München 1992.

**Hummel, Marlies:** Kulturfinanzierung durch Unternehmen in Zeiten verschärfter ökonomischer Sachzwänge. Ifo-Studien zur Kultur und Wirtschaft. Bd. 16. München 1995.

- Jacobson, Marjory:** Art and Business. New Strategies for Corporate Collecting. London 1993.
- Jacobson, Marjory:** Art for Work: the new Renaissance in Corporate Collecting. Boston 1993.
- Kappeler, Beat:** Moralisten ohne Verantwortung. In : **Die Welt**, 21. Juli 2004. O.S.
- Kerber, Harald/Schmieder, Arnold (Hrsg.):** Handbuch Soziologie. Zur Theorie und Praxis sozialer Beziehungen. Reinbek 1984.
- Kinder, Hermann/Hilgemann, Werner:** dtv-Atlas zur Weltgeschichte. Karten und chronologischer Abriss. Bd. 1 u.2. München 1991.
- Kirchhoff, Sabine et al.:** "Machen wir doch einen Fragebogen". Opladen 2000.
- Kleyboldt, Claas:** Die finanziellen Aspekte des Corporate Collecting. In: Lippert, Werner (Hrsg.): Corporate Collecting: Manager – die neuen Medici? Düsseldorf/Wien/New York 1990.
- Köhne-Lindenlaub, Renate:** Villa Hügel in Essen. München/Berlin 1996.
- KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Zusammenarbeit mit dem Kunsthaus Essen e.V. (Hrsg.): Corporate citizenship art (erschien anlässlich des Projektes Corporate citizenship art - Kunsthaus Essen/KPMG). Essen 2000.
- Kronmeyer, Anke:** Kunst ist Kommunikation. In: **Rheinische Post**, Nr. 99. 30. April 2003. O. S.
- Krüger, Wolfgang:** Professionalisierung. In: **Kerber, Harald/Schmieder, Arnold (Hrsg.):** Handbuch Soziologie. Zur Theorie und Praxis sozialer Beziehungen. Reinbek 1984. S. 452-456.
- Kunsttermine,** Nr. 3, August/September/Okttober 2004.
- Kunstzeitung,** Nr. 106. Juni 2005.
- Lamnek, Siegfried:** Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. Weinheim 1995.
- Larroche, Caroline (Hrsg.):** Toulouse-Lautrec. (Ausstellungskatalog zur gleichnamigen Ausstellung in der Hayward Gallery, London, vom 10 Oktober 1991 bis 19 Januar 1992 und den Galeries Nationales du Grand Palais, Paris, vom 18 Februar bis 1. Juni 1992.) Paris 1992.
- Lehman-Fiala, Brigitte:** Corporate Art und marktorientierte Unternehmensführung. Eine interdisziplinäre Analyse zu Kunst, Kunstwirkung und Ästhetik im Marketing kunstbranchenfremder Unternehmen. München 2000.
- Lessem, Ronnie:** Managing Corporate Culture. Aldershot et al. 1990.
- Lippert, Werner (Hrsg.):** Corporate Collecting: Manager – die neuen Medici? Düsseldorf/Wien/New York 1990.
- Loock, Friedrich (Hrsg.):** Kulturmanagement. Wiesbaden 1991.
- Lösel-Sauermann, Iris:** Kunstförderung durch deutsche Unternehmen aus kunsthistorischer Sicht. (Diss.) Frankfurt am Main 1994.
- Löwer, Chris:** Malerei als Marketing. In: **Süddeutsche Zeitung**, Nr. 50, 01. März 2003. S. 13.
- Luhmann, Niklas:** Die Kunst in der Gesellschaft. Frankfurt am Main 1995.
- Luhmann, Niklas:** Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main 1996.
- Lux, Peter G.C. et al.:** Kunst als Ausdruck der Unternehmenskultur? Innovation und Integration. Basler Beiträge zu Kunst und Wirtschaft. Basel 1989.
- Maaß, Frank/Clemens, Reinhard:** Corporate Citizenship. Das Unternehmen als "guter Bürger". Wiesbaden 2002.
- Martorella, Rosanne:** Corporate Art. New Brunswick 1990.
- Martorella, Rosanne (Hrsg.):** Art and Business. An International Perspective on Sponsorship. Westport 1996.
- Mayring, Philipp:** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 1996 Weinheim.
- Mayring, Philipp:** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim 2000.
- Mikus, Anne:** Firmenmuseen in der Bundesrepublik. Schnittstelle zwischen Kultur und Wirtschaft. Opladen 1997.
- N.N.:** Die Kunst des Quadrats. Die Firma Ritter Sport baut ein Museum für die Marli Hoppe-Ritter-Sammlung. In: **Südwestpresse**, 02.09.2004. S. 23.
- N.N.:** Die schönsten Kunstwerke holen sich die Mitarbeiter in ihre Büros. In: **Frankfurter Rundschau**, Nr. 200, 28. August 2003. S. 38.
- Nutz, Walter (Hrsg.):** Kunst Kommunikation Kultur. Frankfurt am Main 1989.
- Patton, Michael Quinn:** Qualitative evaluation and research methods. Newbury Park/London/New Delhi 1990.
- Peters, Thomas J./Waterman, Robert H.:** In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies. New York et al. 1982.

- Pfeiffer, Günter:** Kunst und Kommunikation. Grundlegung einer kybernetischen Ästhetik. Köln 1972.
- Pfister, Dieter:** Möglichkeiten der Visualisierung von Unternehmenskultur. In: **Lux, Peter G.C. et al.:** Kunst als Ausdruck der Unternehmenskultur? Innovation und Integration. Basler Beiträge zu Kunst und Wirtschaft. Basel 1989. S. 119-131.
- Poschardt, Ulf:** „Die Botschaft ist: Weiter so!“. 25 Jahre Sammlung Deutsche Bank: Tessen von Heydebreck über Kunst als geistiges Kapital. In: **Welt am Sonntag**, Nr. 17, 24. April 2005. S. 65
- Püttmann, Michael:** Sponsoring. In: **Loock, Friedrich (Hrsg.):** Kulturmanagement. Wiesbaden 1991. S. 235-248.
- Rauschenberger, Dr. Reto:** Nachhaltiger Shareholder Value. Integration ökologischer und sozialer Kriterien in die Unternehmensführung und in das Portfoliomanagement. Bern/Stuttgart/Wien 2002.
- Reichert, Jo:** Die Abduktion in der qualitativen Sozialforschung. Opladen 2003.
- Rogers, T. F.:** Interview by Telephone and in Person: Quality of Responses and Field Performance. In: **Singer, Eleanor/Presser, Stanley (Hrsg.):** Survey Research Methods. A Reader. Chicago 1989.
- Rohrbeck, Felix:** Tu Gutes, Boss! In: **taz**, Nr. 7650, 27. April 2005. S. 13.
- Roth, Peter:** Kultur-Sponsoring. Meinungen, Chancen und Probleme, Konzepte, Beispiele. Landsberg am Lech 1989.
- Rowden, Mark:** The Art of identity. Creating and managing a succesful corporate identity. Aldershot 2003.
- Scheuch, E. et al.:** Kunstförderung in der Industrie, Befragung im Auftrage des Kulturkreises im BDI. Köln 1987.
- Schmacke, Ernst (Hrsg.):** Die Großen 500 auf einen Blick. Berlin 2002.
- Schmidt, Thomas E.:** Junge Wilde auf den Fluren. In: **Die Zeit**, Nr.41, Feuilleton, 04. Oktober 2001. S. 43.
- Schmitt-Siegel, Helmut M.:** Corporate Design. Erst Identifikation schafft Motivation. Welchen Stellenwert hat Corporate Design beim Aufbau einer unverwechselbaren Unternehmensidentität? In: **Bachinger, Richard (Hrsg.):** Unternehmenskultur. Ein Weg zum Markterfolg. Frankfurt am Main 1990. S. 60ff.
- Schneider, Ursula:** Governance statt Government? Zu einem erweiterten Verständnis von Corporate Citizenship. In: **Schneider, Ursula/Steiner, Peter (Hrsg.):** Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftlichen Verantwortung. Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement. Wiesbaden 2004. S. 17-44.
- Schneider, Ursula/Steiner, Peter (Hrsg.):** Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftlichen Verantwortung. Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement. Wiesbaden 2004.
- Scholz, Christian/Hofbauer, Wolfgang:** Organisationskultur: die vier Erfolgsprinzipien. Wiesbaden 1990.
- Schrader, Ulf:** Corporate Citizenship: Die Unternehmung als guter Bürger? Berlin 2003.
- Schütz, Dieter:** Bayer als Mäzen. Carl Duisberg als Förderer der Künste. (Diss.) Bonn 1994.
- Singer, Eleanor/Presser, Stanley (Hrsg.):** Survey Research Methods. A Reader. Chicago 1989.
- Steinmann, Horst:** Unternehmenskultur als Steuerungsinstrument. In: **Middelhoff, Thomas et al. (Hrsg.):** Reinhard Mohn. Unternehmer Stifter Bürger. Gütersloh 2001.
- Stolz, Hansjörg:** Die Kunst im Steuerrecht: Künstler – Sammler – Stifter – Unternehmer. Heidelberg 1999.
- Ulrich, Peter:** Die Unternehmung als produktives soziales System. Bern/Stuttgart 1970.
- Waser, Georges:** Zeichen und Alternativen. Der Kunstmarkt im Jahr 2003 – ein Ausblick. In: **Neue Zürcher Zeitung**, Nr. 26, 01. Februar 2003. S. 63.
- Westfalenbank AG (Hrsg.):** Die Westfalenbank Galerie. Quelle: <http://www.westfalenbank.de/engagement/galerie.htm>. Eingesehen am 28. April 2005.
- Wetzel, Christoph (Hrsg.):** Belser Stilgeschichte. Studienausgabe in drei Bänden. Bd. 1 Altertum. Stuttgart 1999.
- Wetzel, Christoph:** Frühgeschichte. In: **Wetzel, Christoph (Hrsg.):** Belser Stilgeschichte. Studienausgabe in drei Bänden. Bd. 1 Altertum. Stuttgart 1999. S. 151-194.
- Wiechmann, Ulrich:** Einführung: Corporate Identity – ein internationales Thema. In: **Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M. (Hrsg.):** Corporate Identity. Grundlagen Funktionen Fallbeispiele. Landsberg am Lech 1986. S. 15f.
- Wiesmann, Dieter:** Management und Ästhetik. Herrsching 1989.
- Wittneven, Katrin:** Die beste Aktie. 25 Jahre Sammlung Deutsche Bank. In: **Der Tagesspiegel**, 23. April 2005. O.S.

**Wolf-Csanády, E.:** Kunstsporing und Kulturförderung durch Unternehmen in Deutschland und Österreich und ihr kulturpolitischer Kontext. Frankfurt am Main 1994.

**World Economic Forum (Hrsg.):** Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards. Genf 2002.

**Würth, Reinhold:** Entrepreneurship in Deutschland. Künzelsau 2001.

**Zahn, Ernest:** Konsumgeschichte als prosaische Kultursoziologie. In: **Nutz, Walter (Hrsg.):** Kunst Kommunikation Kultur. Frankfurt am Main 1989. S. 169-184.

**Zapp, Dr. Herbert:** Muß eine *deutsche* Bank *deutsche* Kunst sammeln? In: **Lippert, Werner (Hrsg.):** Corporate Collecting: Manager – die neuen Medici? Düsseldorf/Wien/New York 1990. S. 145 ff.

## 2 Verzeichnis firmeneigener Publikationen<sup>128</sup>

**Adolf Würth GmbH & Co. KG:** Pressemappe mit Pressemitteilung „Kultur bei Würth“, neun Faltblättern und zwei Geschäftsberichten. Künzelsau o. J., 2004, 2005.

**Adolf Würth GmbH & Co. KG:** Kultur bei Würth (Paperback, 111 Seiten). Künzelsau 1999.

**Adolf Würth GmbH & Co. KG:** Kunst und Kultur 2001. Lebendige Unternehmenskultur bei Würth (Paperback, 28 Seiten). Künzelsau 2002.

**Adolf Würth GmbH & Co. KG:** Kunst bei Würth. Quelle: <http://kunst.wuerth.com/>

**Adolf Würth GmbH & Co. KG:** Engagement für Kunst und Kultur. Quelle: <http://www.wuerth.de/de/wuerth/kultur.html>

**Allianz AG (Hrsg.):** Kunst verbindet. Kunst in der Hauptverwaltung München (Broschüre, 44 Seiten). München o. J.

**Allianz Versicherungs-AG, Zweigniederlassung Berlin (Hrsg.):** Kunst in den Treptowers (Broschüre, 40 Seiten). Berlin o. J.

**Allianz Group (Hrsg.):** Pressemappe mit drei ausgedruckten Beiträgen zur Kunst im Haus aus dem Intranet, Kunstbroschüre und Zeitungsartikel. München 2005 und o.J.

**Allianz Versicherungs-AG:** Ständige Sammlung. Quelle: [http://www.allianz-berlin.de/kunst\\_veranstaltungen/staendige\\_sammlung/index.html](http://www.allianz-berlin.de/kunst_veranstaltungen/staendige_sammlung/index.html)

**ALTANA AG (Hrsg.):** Kultur lebt von Engagement (Broschüre, 30 Seiten). Bad Homburg v. d. Höhe 2004.

**Avacon AG (Hrsg.):** Avacon-Kunstkalender 2004. O. O. 2003.

**Avacon AG (Hrsg.):** Avacon-Kunstkalender 2005. O. O. 2004.

**Avacon AG (Hrsg.):** Informationsblatt/Flyer als Beilage zum Avacon-Kunstkalender 2004. O. O. 2003.

**Avacon AG (Hrsg.):** Informationsblatt/Flyer als Beilage zum Avacon-Kunstkalender 2005. O. O. 2004.

**AXA Art Versicherung AG (Hrsg.):** AXA Art. Corporate Collecting Today (Hardcoverkatalog zur Kunstsammlung, 323 Seiten). Köln 2001.

**B. Braun Melsungen AG, Stabsabteilung Unternehmenskommunikation (Hrsg.):** B. Braun Kunstsammlung (Paperbackkatalog zur Kunstsammlung, 107 Seiten). Melsungen 2003.

**B. Braun Melsungen AG:** Kunstsammlung B. Braun. Quelle: <http://www.bbraun.de/index.cfm?64E68B62CDF54DA7AE153F3C4C44726E>

**Bankgesellschaft Berlin AG (Hrsg.):** Kunstkonzept. Berlin (Faltblatt). Berlin o. J. (nach 1998).

**Bankgesellschaft Berlin AG (Hrsg.):** Das Max Liebermann Haus (Faltblatt). Berlin o. J. (nach 1999).

**BASF AG (Hrsg.):** Kunst im Verbund. Eine gemeinsame Ausstellung der BASF-Standorte Antwerpen, Ludwigshafen, Schwarzeheide und Tarragona (Paperbackkatalog, 120 Seiten). Ludwigshafen 2005.

**Bayer AG, Konzernverwaltung Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.):** KunstWerk. Bildende Kunst bei Bayer (Hardcoverkatalog zur Kunstsammlung, 192 Seiten). Leverkusen 1992.

**Bayer AG, Unternehmensgeschichte/Archiv (Hrsg.):** Zurück in die Zukunft...(Faltposter mit Kurzportrait der Artothek, 42 x 60cm). Leverkusen o.J.

<sup>128</sup> Aufgrund der großen Unterschiede in Form und Umfang dieser Firmenpublikationen, wurden sie zur Orientierung des Lesers mit Angabe des Seitenumfanges in folgende Kategorien unterteilt: **Flyer** (einfach oder beidseitig bedruckter Handzettel oder Karton), **Faltblatt** (ein- oder beidseitig bedrucktes, ein- bis mehrfach gefaltetes Blatt oder gefalteter Karton), **Faltposter** (horizontal sowie vertikal gefaltetes Blatt mit einer Seitenlänge über 40 cm), **Broschüre** (in einen Papier- oder Kartonumschlag geheftete Druckschrift), **Paperback** (kartoniertes, meist in Klebebindung hergestelltes Buch) und **Hardcover** (Buch mit festem Einbanddeckel).

**Bayer Corporation (Hrsg.):** Bayer Collection of Contemporary Art (Paperbackkatalog zur Sammlung, 120 Seiten). Pittsburgh 1995.

**Bayer AG, Kulturabteilung (Hrsg.):** Bayer Collection of Contemporary Art. Deutsche Textfassung (Paperback, 64 Seiten). Pittsburgh/Leverkusen 1996.

**BMW Group, Konzernkommunikation und Politik, Public Relations, Referat Kulturkommunikation (Hrsg.):** Pressemappe mit 24 Pressemitteilungen zur Kunst- und Kulturförderung der BMW Group, sechs Flyern, acht Faltblättern und einer Broschüre zu geförderten Kulturveranstaltungen. München o. J., 2002, 2003, 2004, 2005.

**BMW Group (Hrsg.):** KulturMobile. Eine Mitarbeiterinitiative. Veranstaltungen April – Juni 2005 (Broschüre, 22 Seiten). München 2005.

**DaimlerChrysler AG:** Sammlung DaimlerChrysler. Quelle: <http://www.sammlung.daimlerchrysler.com/>

**Degussa AG (Hrsg.):** 19 Künstler 19 Bilder. museum kunst palast zu Gast bei Degussa (Paperbackkunst Katalog zur Kunstaussstellung im Haus, 48 Seiten). Düsseldorf 2004.

**Degussa AG (Hrsg.):** Kim Sooja. A Needle Woman. 1999 – 2001. (Flyer). Düsseldorf 2005.

**DekaBank (Hrsg.):** DekaBank Kultur- und Wissenschaftsförderung 05/DekaBank-Kunstsammlung des 21. Jahrhunderts 05. (Faltposter 60 x 60 cm.) Frankfurt am Main 2005.

**Deutsche Bank AG:** Sammlung Deutsche Bank. Quelle: <http://www.deutsche-bank-kunst.com/sammlung/de/>

**Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV):** Gut. Das Gesellschaftliche Engagement der Sparkassen-Finanzgruppe (Paperback, 166 Seiten). Berlin o. J. (vermutl. 2004).

**DEVK Versicherungen (Hrsg.):** Wir sehen die Welt mit Ihren Augen. Das Geschäftsjahr der DEVK Versicherungen 2000 (Paperback, 24 Seiten). Köln o. J. (vermutl. 2001).

**DEVK Versicherung:** Die DEVK unterstützt HA Schult. Pressemitteilung, Köln, März 2005.

**DEVK Versicherung:** Pressemappe mit Geschäftsbericht, Pressemitteilung, Ausdruck von Auszügen der DEVK-Homepage und von Intranet-Meldungen, 2 interner Handzettel zu Kunstwerk und Künstlerbiographie aus der DEVK Zentrale, 3 Exemplaren des SOZIALblatt (Organ der DEVK – Betriebliche

Sozialeinrichtung der Deutschen Bahn) mit Beiträgen zur Kunst der DEVK, 1 kopierter Zeitungsartikel und 1 Ausgabe „Express spezial“ Präsentiert von der DEVK Versicherung. Köln o. J., 2004, 2005.

**Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main, Corporate Center Generalsekretariat Kunst und Wissenschaft (Hrsg.):** Kunst im Hochhaus der Dresdner Bank. Tobias Rehberger. Kasino im 3. Stockwerk der Zentrale Jürgen-Ponto-Platz, Frankfurt am Main (Faltblatt). Frankfurt am Main o. J.

**Dresdner Bank AG, Corporate Center Generalsekretariat Kunst und Wissenschaft (Hrsg.):** Die Kulturförderung der Dresdner Bank. Nach allen Regeln der Kunst (Broschüre, 16 Seiten). Frankfurt am Main 1998.

**Dresdner Bank AG, Corporate Center Unternehmenskommunikation (Hrsg.):** Kunststück. Hochhaus am Jürgen-Ponto-Platz und Gallusanlage 8 (Broschüre, 20 Seiten). Frankfurt am Main 2002.

**Dresdner Bank AG, Communication & Marketing, Cultural Affairs, Kunstsammlung (Hrsg.):** Kunststück. Gallileo-Hochhaus, Gallusanlage 7 (Broschüre, 12 Seiten). Frankfurt am Main 2005.

**Dresdner Bank AG, Presse (Hrsg.):** Dresdner Bank erstmals auf Kunstmesse „Art Frankfurt 2005“ vertreten. Pressemitteilung, Frankfurt, 25. April 2005.

**Dresdner Bank AG, Cultural Affairs (Hrsg.):** „raum für kultur“ April/Mai/Juni. (Flyer zum Kulturprogramm der Dresdner Bank in Frankfurt mit Terminen öffentlicher Führungen durch die Sammlung etc.).

**Dresdner Bank AG:** Engagement. Idee und Zielsetzung. Quelle: [http://www.dresdner-bank.de/dresdner\\_bank/03\\_engagement/07\\_kunstsammlung/index.html](http://www.dresdner-bank.de/dresdner_bank/03_engagement/07_kunstsammlung/index.html)

**E.ON AG (Hrsg.):** E.ON Art Collection (Paperbackkatalog zur Kunstsammlung, 215 Seiten). Düsseldorf 2003.

**E.ON Energie AG (Hrsg.):** Kulturbericht 2004 (Paperback, 99 Seiten). München o. J..

**E.ON Energie AG (Hrsg.):** Katalog\_sommer04 (Broschüre, 24 Seiten). München 2004.

**E.ON Energie AG (Hrsg.):** betreten erlaubt – eine Landschaft (Flyer zur Ausstellung der begehbaren Raumarbeit „Betreten erlaubt – eine Landschaft“ in der E.ON Energie AG in München). München 2004.

**EnBW AG (Hrsg.):** Ateliereinblicke 2004. Martina Ziegenthaler. Ausstellung vom 23.

März bis 7. Mai 2004 (Broschüre, 24 Seiten). Karlsruhe 2004.

**EnBW AG (Hrsg.):** Helen Daphne Walch. Ateliereinblicke 2005. Ausstellung vom 28. Januar bis 1. April 2005 (Broschüre, 24 Seiten). Karlsruhe 2005.

**EnBW AG (Hrsg.):** Umwelt und Gesellschaft „Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit“. Jahresbericht 2003 (Paperback, 87 Seiten). Karlsruhe 2004.

**EnBW AG (Hrsg.):** Karl Hubbuch. Arbeiten auf Papier aus Privatbesitz. Ausstellung vom 17. Oktober bis 16. Dezember 2001 im Foyer der EnBW Energie Baden-Württemberg AG in Karlsruhe (Paperbackkunst Katalog, 124 Seiten). Karlsruhe 2001.

**Förderverein Kurt-Lorenz-Preis e.V. Leverkusen (Hrsg.):** Kunstvermittlung Heute. Kunst in Leverkusen nach 1945 (Paperback, 154 Seiten). Leverkusen 2000.

**Hannover Rückversicherungs-Aktiengesellschaft (Hrsg.):** Wege der Kunst (Hardcoverkatalog zur Kunstsammlung, 115 Seiten). Hannover 1998.

**HDI Haftpflichtverband der Deutschen Industrie (Hrsg.):** Kunst im HDI. Ein Seh- und Lesebuch in drei Kapiteln (Hardcoverkatalog zur Kunstsammlung, 183 Seiten). Hannover 2002.

**HUK-COBURG (Hrsg.):** Wegweiser durch die Kunst im Verwaltungsgebäude Willi-Hussong-Straße der HUK-COBURG (Broschüre, 20 Seiten). Coburg o. J.

**HVB Luxembourg (Hrsg.):** HVB Luxembourg. Architektur und Kunst. Band 2 (Paperbackkatalog zur Architektur und Kunstsammlung, 44 Seiten). Luxembourg 2001.

**HypoVereinsbank München (Hrsg.):** HypoVereinsbank Luxembourg. Architektur und Kunst (Paperbackkatalog zur Architektur und Kunstsammlung, 71 Seiten). München 2000.

**HypoVereinsbank:** Kunstsammlung. Quelle: <http://sammlung.hypovereinsbank.de>

**Jürgen Ponto-Stiftung zur Förderung junger Künstler (Hrsg.):** Musik. Bildende Kunst. Literatur. Architektur. Darstellende Künste (Paperback, 120 Seiten). Frankfurt am Main 2002.

**KARSTADT AG (Hrsg.):** KARSTADT Hauptverwaltung. Eine Informationsschrift über das Hauptverwaltungsgebäude der KARSTADT AG und Kepa Kaufhaus GmbH, Essen (Paperback, 62 Seiten). Essen März 1970.

**Kulturstiftung Dresden der Dresdner Bank (Hrsg.):** Jahresbericht Kulturstiftung Dresden

der Dresdner Bank 2003 (Paperback, 40 Seiten). Frankfurt am Main 2004.

**Kulturstiftung der ZF Friedrichshafen AG (Hrsg.):** „It takes art to make a company great!“. 14 Jahre Kulturstiftung der ZF-Friedrichshafen AG. Pressemitteilung, Friedrichshafen, Februar 2004.

**Kulturstiftung der ZF Friedrichshafen AG (Hrsg.):** ZF-Kulturstiftung. „It takes art to make a company great!“ (Broschüre mit eingehafteten Pressemitteilungen, 13 Seiten). Friedrichshafen August 2004.

**Kulturstiftung der ZF Friedrichshafen AG (Hrsg.):** Stipendium 2006 der ZF-Kulturstiftung „Migration – Integration. Kunst im Spannungsfeld ausländischer und deutscher Künstler“. Pressemitteilung, Friedrichshafen April 2005.

**LBB LandesBank Berlin (Hrsg.):** Zeitgenössische Kunst in der Landesbank Berlin (Faltblatt). Berlin, o. J..

**LVM Versicherungen (Hrsg.):** Kunst am Kolde-Ring 21 (Hardcover-Sammelordner mit elf Broschüren, 9 à 6 Seiten, und jeweils eine mit 8 und 14 Seiten). Münster 2001, 2002, 2003.

**LVM Versicherungen (Hrsg.):** Kunst & Architektur am Kolde-Ring 21 (Hardcover Kassette für 25-minütige DVD mit eingeklebter Broschüre, 5 Seiten). Münster 2001.

**Marquard & Bahls AG:** Galerie. Quelle: [http://www.mbholding.de/marquard\\_bahls/de/ueber\\_uns/galerie/index.php](http://www.mbholding.de/marquard_bahls/de/ueber_uns/galerie/index.php)

**Merck KGaG, Corporate Communications (Hrsg.):** „Was der Mensch thun kann...“ Die Geschichte von Merck – das älteste pharmazeutisch-chemische Unternehmen der Welt (Hardcover in kartonierter Kassette, 208 Seiten). Darmstadt 2002.

**Merck KGaG, Corporate Communications (Hrsg.):** Die Marke im Wandel der Zeit (Faltblatt). Darmstadt o. J.

**Merck KGaG, Corporate Communications (Hrsg.):** Merck Corporate History (Faltblatt). Darmstadt 2003.

**OSRAM AG:** Die Sammlung OSRAM. Quelle: <http://www.osram.de/galerie/artothek.html>

**RAG Aktiengesellschaft (Hrsg.):** Kunst der Gegenwart. Malerei • Zeichnung • Druckgrafik • Keramik bei der RAG Aktiengesellschaft. (Paperbackkatalog zur Kunstsammlung, 88 Seiten). Essen 2000.

**Release und Kunst, Kuratorium 2004 (Hrsg.):** Release und Kunst. Jahrgaben 2004. Ausstellung der Jahrgaben in der



EnBW Energie Baden-Württemberg AG  
(Broschüre, 32 Seiten). Stuttgart 2004.

**SCHLESWAG AG (Hrsg.):** SCHLESWAG  
Aktiengesellschaft + Kunst. Eine Sammlung  
(Paperbackkatalog zur Kunstsammlung, 51  
Seiten). Rendsburg 1996.

**VICTORIA Versicherungs-Gesellschaften  
(Hrsg.):** ZeitZeichen. VICTORIA – Kunst und  
Architektur (Hardcoverkatalog zur  
Kunstsammlung, 222 Seiten). Düsseldorf  
2000.

**VNG – Verbundnetz Gas AG:** Sammlung  
Fotografie. Sammlung zeitgenössische  
Malerei und Grafik. Quelle: [http://www.vng-  
art.de/](http://www.vng-art.de/)

**Wella AG (Hrsg.):** Ansgar Nierhoff. Alles  
verbirgt sich darin, dahinter, dazwischen

(Paperback, 27 Seiten). Darmstadt 1992.  
**Wella AG (Hrsg.):** Kunst in der Wella  
(Paperbackkatalog der Kunstsammlung, 47  
Seiten). Darmstadt 1990.

**Wella AG (Hrsg.):** Ernst-Gerhard Güse.  
Raum als Dimension von Freiheit. Die  
>Grosse Reux< von Norbert Kricke in der  
Sammlung der Wella AG, Darmstadt  
(Paperback, 35 Seiten). Darmstadt 1999.

**Würth Gruppe (Hrsg.):** Service am Puls des  
Kunden. Geschäftsbericht der Würth-Gruppe  
2003. Künzelsau 2004.

**Würth Gruppe (Hrsg.):** **Speed 2004.  
Service – Produktivität – Emotionen –  
Enthusiasmus – Drive. Geschäftsbericht  
der Würth-Gruppe 2004. Künzelsau 2005.**

## ANHANG

### **Telefonische Befragung – Interviewleitfaden**

Guten Tag, Frau XXX/Herr XXX!

Mein Name ist Hanna Marie Ebert. Ich rufe an vom Institut für Museumskunde der Staatlichen Museen zu Berlin. Es geht um eine Kurzanfrage zum Thema „Corporate Collections – Kunst als Kommunikationsinstrument in Unternehmen“ und ich würde Ihnen dazu gerne sieben Fragen stellen. Die Beantwortung dauert ca. eine Minute, und die Auswertung erfolgt selbstverständlich anonym.

Die erste Frage:

1. Gibt es in Ihrem Unternehmen unternehmenseigene Kunstobjekte wie zum Beispiel Gemälde, Grafiken, Plastiken, Installationen oder ähnliches? Ja oder nein?  
 Ja       Nein  
(Wenn 1. nein): Damit haben sich meine übrigen Fragen erübrigt. Vielen herzlichen Dank für Ihre Teilnahme. Auf Wiederhören!
2. Wenn 1. ja: Handelt es sich hierbei eher um einzelne Kunstobjekte oder eher um eine kleinere oder größere Sammlung?
  - a)  eher einzelne Kunstobjekte
  - b)  eher eine kleinere Sammlung
  - c)  eher eine größere Sammlung
3. Gibt es jemanden der eigens für diese Kunstobjekte zuständig bzw. verantwortlich ist? Ja oder nein?  
 Ja       Nein
4. (Wenn 3. ja:) Könnten Sie mir bitte dessen Namen, seine Abteilung und seine Durchwahl nennen, falls ich zu einem späteren Zeitpunkt noch eine Frage haben sollte?
  - a) Name:
  - b) Abteilung:
  - c) Durchwahl:
5. Sind die Kunstobjekte Ihres Unternehmens in irgendeiner Weise Gegenstand der internen oder externen Unternehmenskommunikation? Z.B. indem sich in Ihnen die Corporate Identity/Corporate Culture widerspiegelt, indem Kunst am Arbeitsplatz für Mitarbeiter eine Rolle spielt, durch interne Informationsangebote, eventuell sogar Broschüren, Handzettel, Kataloge, Pressemitteilungen, Führungen, Einladungen von Kunden zu Vernissagen etc..  
Ja oder nein?  
 Ja       Nein
6. Wenn 5. ja: Könnten sie uns bitte vorhandenes Informationsmaterial wie Pressemitteilungen, Broschüren, Kataloge oder ähnliches zusenden?  
 Ja       Nein
7. Möchten Sie als Dankeschön für Ihre Unterstützung nach Abschluss dieser Studie eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse zugeschickt bekommen?  
 Ja       Nein

Das war die letzte Frage. Vielen herzlichen Dank für Ihre Geduld und dass Sie sich die Zeit genommen haben, mir diese Fragen zu beantworten! Auf Wiederhören.

## Schriftliche Befragung – Fragebogen

Hanna Marie Ebert  
Institut für Museumskunde  
In der Halde I –  
D- 14195 Berlin  
fax +49(0)30 8301 504

S M  
B Institut für Museumskunde  
Staatliche Museen  
zu Berlin

24.08.2005

### Kurzanfrage: Kunst in Ihrem Unternehmen

1. Gibt es in Ihrem Unternehmen unternehmenseigene Kunstobjekte wie zum Beispiel Gemälde, Grafiken, Plastiken, Installationen oder ähnliches?  
 Ja       Nein
2. Wenn 1. ja: Handelt es sich hierbei eher um einzelne Kunstobjekte oder eher um eine kleinere oder größere Sammlung?
  - a)  eher einzelne Kunstobjekte
  - b)  eher eine kleinere Sammlung
  - c)  eher eine größere Sammlung
3. Gibt es jemanden der eigens für diese Kunstobjekte zuständig bzw. verantwortlich ist?  
 Ja       Nein
4. Wenn 3. ja: Könnten Sie mir bitte dessen Namen, seine Abteilung und seine Durchwahl nennen, falls ich zu einem späteren Zeitpunkt noch eine Frage haben sollte?
  - a) Name:
  - b) Abteilung:
  - c) Durchwahl:
5. Sind die Kunstobjekte Ihres Unternehmens in irgendeiner Weise Gegenstand der internen oder externen Unternehmenskommunikation? Z.B. indem sich in Ihnen die Corporate Identity/Corporate Culture widerspiegelt, indem Kunst am Arbeitsplatz für Mitarbeiter eine Rolle spielt, durch interne Informationsangebote, eventuell sogar Broschüren, Handzettel, Kataloge, Pressemitteilungen, Führungen, Einladungen von Kunden zu Vernissagen etc..  
 Ja       Nein
6. Wenn 5. ja: Könnten sie uns bitte vorhandenes Informationsmaterial wie Pressemitteilungen, Broschüren, Kataloge oder ähnliches zusenden?  
 Ja       Nein
7. Wenn Sie Interesse an den Ergebnissen dieser Studie „Corporate Collecting – Kunst als Kommunikationsinstrument in Unternehmen“ haben, sende ich Ihnen als Dank für Ihre Unterstützung gerne nach Abschluss dieser Arbeit eine kurze Zusammenfassung zu.  
 Ja       Nein

Ich danke Ihnen herzlich, dass Sie sich die Zeit genommen haben, diese Fragen zu beantworten und würde mich sehr freuen, wenn Sie mir den ausgefüllten Bogen per Post oder Fax an die obige Adresse senden könnten!

Mit freundlichen Grüßen

Hanna Marie Ebert  
Institut für Museumskunde

Stiftung Preußischer Kulturbesitz

## Schriftliche Befragung – Anschreiben Typ 1

S M  
B Institut für Museumskunde  
Staatliche Museen  
zu Berlin

Institut für Museumskunde SMB In der Halde 1 - D- 14195 Berlin

Name des Unternehmens  
Z. Hd. Herrn/Frau XXX  
Straße  
PLZ Ort

Prof. Dr. Bernhard Graf  
Leiter

Institut für Museumskunde  
In der Halde 1  
D-14195 Berlin

fon +49(0)30 8301 460/-470  
fax +49(0)30 8301 504  
mail ifm@smb.spk-berlin.de

23.08.2005

### Kurzanfrage: Kunst in XXX (Name des Unternehmens)

Sehr geehrte Frau XXX/Sehr geehrter Herr XXX,

da (Name des Unternehmens) keine telefonischen Anfragen entgegen nimmt, senden wir Ihnen hiermit wie vereinbart unsere telefonische Kurzanfrage schriftlich zu.

Frau Hanna Marie Ebert erstellt an unserem Institut die im deutschsprachigen Raum erste umfassende Studie zum Thema: „Corporate Collections – Kunst als Kommunikationsinstrument in Unternehmen“. Kernstück ihrer Arbeit ist eine empirische Studie, mit der wissenschaftlich untersucht werden soll, in welchem Umfang Kunst in deutschen Unternehmen eine Rolle spielt und inwieweit diese auch Teil der Unternehmenskommunikation ist.

Das Institut für Museumskunde ist eine bundesweit tätige Forschungs- und Dokumentationseinrichtung mit Konzentration auf sammlungsübergreifende Aspekte des Museumswesens. Als Leiter dieser Einrichtung habe ich persönlich sehr großes Interesse an den Ergebnissen dieser wissenschaftlichen Untersuchung und bitte Sie hiermit um Ihre Kooperation.

Die von Ihnen gemachten Angaben dienen ausschließlich einer statistischen Erhebung und werden selbstverständlich anonym ausgewertet.

Ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie Frau Ebert in ihrer Recherche unterstützen würden!

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Bernhard Graf  
Leiter Institut für Museumskunde  
Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz

## Schriftliche Befragung – Anschreiben Typ 2

S M  
B Institut für Museumskunde  
Staatliche Museen  
zu Berlin

Institut für Museumskunde SMB In der Halde 1 · D- 14195 Berlin

Name des Unternehmens  
Z. Hd. Frau/Herrn XXX  
Straße  
PLZ Ort

Prof. Dr. Bernhard Graf  
Leiter

Institut für Museumskunde  
In der Halde 1  
D-14195 Berlin

fon +49(0)30 8301 460/-470  
fax +49(0)30 8301 504  
mail ifm@smb.spk-berlin.de

23.08.2005

### Kurzanfrage: Kunst in XXX (Name des Unternehmens)

Sehr geehrte Frau XXX/Sehr geehrter Herr XXX,

wie im Gespräch mit Frau Ebert am XX.XX.2005 gewünscht, senden wir Ihnen hiermit unsere telefonische Kurzanfrage schriftlich zu.

Frau Hanna Marie Ebert erstellt an unserem Institut die im deutschsprachigen Raum erste umfassende Studie zum Thema: „Corporate Collections – Kunst als Kommunikationsinstrument in Unternehmen“. Kernstück ihrer Arbeit ist eine empirische Studie, mit der wissenschaftlich untersucht werden soll, in welchem Umfang Kunst in deutschen Unternehmen eine Rolle spielt und inwieweit diese auch Teil der Unternehmenskommunikation ist.

Das Institut für Museumskunde ist eine bundesweit tätige Forschungs- und Dokumentationseinrichtung mit Konzentration auf sammlungsübergreifende Aspekte des Museumswesens. Als Leiter dieser Einrichtung habe ich persönlich sehr großes Interesse an den Ergebnissen dieser wissenschaftlichen Untersuchung und bitte Sie hiermit um Ihre Kooperation.

Die von Ihnen gemachten Angaben dienen ausschließlich einer statistischen Erhebung und werden selbstverständlich anonym ausgewertet.

Ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie Frau Ebert in ihrer Recherche unterstützen würden!

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Bernhard Graf  
Leiter Institut für Museumskunde  
Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz

## Schriftliche Befragung – Anschreiben Typ 3

S M  
B Institut für Museumskunde  
Staatliche Museen  
zu Berlin

Institut für Museumskunde SMB In der Halde I - D- 14195 Berlin

Name des Unternehmens  
Z. Hd. Herrn/Frau XXX  
Straße  
PLZ Ort

Prof. Dr. Bernhard Graf  
Leiter

Institut für Museumskunde  
In der Halde I  
D-14195 Berlin

fon +49(0)30 8301 460/-470  
fax +49(0)30 8301 504  
mail ifm@smb.spk-berlin.de

23.08.2005

### Kurzanfrage: Kunst in XXX (Name des Unternehmens)

Sehr geehrte Frau XXX/Sehr geehrter Herr XXX,

da Frau Ebert es in den letzten Wochen mehrfach vergeblich versucht hat Sie telefonisch zu erreichen, senden wir Ihnen hiermit unsere telefonische Kurzanfrage schriftlich zu.

Frau Hanna Marie Ebert erstellt an unserem Institut die im deutschsprachigen Raum erste umfassende Studie zum Thema: „Corporate Collections – Kunst als Kommunikationsinstrument in Unternehmen“. Kernstück ihrer Arbeit ist eine empirische Studie, mit der wissenschaftlich untersucht werden soll, in welchem Umfang Kunst in deutschen Unternehmen eine Rolle spielt und inwieweit diese auch Teil der Unternehmenskommunikation ist.

Das Institut für Museumskunde ist eine bundesweit tätige Forschungs- und Dokumentationseinrichtung mit Konzentration auf sammlungsübergreifende Aspekte des Museumswesens. Als Leiter dieser Einrichtung habe ich persönlich sehr großes Interesse an den Ergebnissen dieser wissenschaftlichen Untersuchung und bitte Sie hiermit um Ihre Kooperation.

Die von Ihnen gemachten Angaben dienen ausschließlich einer statistischen Erhebung und werden selbstverständlich anonym ausgewertet.

Ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie Frau Ebert in ihrer Recherche unterstützen würden!

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Bernhard Graf  
Leiter Institut für Museumskunde  
Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz

## Veröffentlichungen aus dem Institut für Museumskunde

Zu beziehen durch: Institut für Museumskunde, In der Halde 1, 14195 Berlin (Dahlem), Tel.(0 30) 8 30 14 60,  
Fax. (0 30) 8 30 15 04, e-mail: [ifm@smb.spk-berlin.de](mailto:ifm@smb.spk-berlin.de)  
Vergriffene bzw. durch erweiterte Neuauflagen ersetzte Titel werden nicht mehr aufgeführt (Stand Dez. 2005)

### Materialien aus dem Institut für Museumskunde:

- Heft 6: Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1982. Berlin 1983 (25 S.)
- Heft 8: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1983. Berlin 1984 (25 S.)
- Heft 10: *Eintrittsgeld und Besuchsentwicklung an Museen* der Bundesrepublik Deutschland mit Berlin (West). Berlin 1984 (36 S.)
- Heft 14: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1984. Berlin 1985 (32 S.)
- Heft 16: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1985. Including an English Summary. Berlin 1986 (39 S.)
- Heft 17: *Gutachten zur Änderung der Öffnungszeiten* an den Staatlichen Museen Stiftung Preußischer Kulturbesitz. Erstellt von Hans-Joachim Klein. Berlin 1986 (77 S.)
- Heft 21: *Petra Schuck-Wersig, Martina Schneider und Gernot Wersig*, Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen für Museen und kulturelle Ausstellungen. Berlin 1993 (119 S.). ISSN 0931-7961 Heft 21
- Heft 22: *Traudel Weber, Annette Noschka, Texte im Technischen Museum*. Textformulierung und Gestaltung, Verständlichkeit, Testmöglichkeiten. Including an English Summary. Berlin 1988 (72 S.). ISSN 0931-7961 Heft 22
- Heft 23: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1987. Including an English Summary. Berlin 1988 (46 S.). ISSN 0931-7961 Heft 23
- Heft 24: *Carlos Saro und Christof Wolters, EDV-gestützte Bestandserschließung in kleinen und mittleren Museen*. Bericht zum Projekt "Kleine Museen" für den Zeitraum 1984-1987. Including an English Summary. Berlin 1988 (135 S.). ISSN 0931-7961 Heft 24
- Heft 28: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1988. Including an English Summary. Berlin 1989 (56 S.). ISSN 0931-7961 Heft 28
- Heft 30: *Jane Sunderland und Lenore Sarasan, Was muß man alles tun, um den Computer im Museum erfolgreich einzusetzen?* Mit einer Einleitung von Christof Wolters. Berlin 1989 (79 S.). ISSN 0931-7961 Heft 30
- Heft 31: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) mit Besuchszahlenangaben zu den Museen der (ehemaligen) DDR für das Jahr 1989. Berlin 1990 (64 S.). ISSN 0931-7961 Heft 31
- Heft 32: *Hans-Joachim Klein und Barbara Wüsthoff-Schäfer, Inszenierung an Museen und ihre Wirkung auf Besucher*. Karlsruhe 1990 (141 S.). ISSN 0931-7961 Heft 32
- Heft 33: *Christof Wolters, Wie muß man seine Daten formulieren bzw. strukturieren, damit ein Computer etwas Vernünftiges damit anfangen kann?* Berlin 1991 (133 S., 64 Abb.). ISSN 0931-7961 Heft 33
- Heft 34: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1990. Berlin 1991 (80 S.). ISSN 0931-7961 Heft 34
- Heft 35: *Sigrid Heinze, Andreas Ludwig, Geschichtsvermittlung und Ausstellungsplanung in Heimatmuseen* – eine empirische Studie in Berlin. Berlin 1992. (234 S.), ISSN 0931-7961 Heft 35
- Heft 36: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1991. Berlin 1992 (80 S.). ISSN 0931-7961 Heft 36
- Heft 37: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Museen und Marketing in Europa*. Großstädtische Museen zwischen Administration und Markt. Berlin 1992 (146 S.). ISSN 0931-7961 Heft 37
- Heft 38: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1992. Berlin 1993 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 38
- Heft 39: *Bibliographie-Report 1993 zu Museologie, Museumspädagogik und Museumsdidaktik und Besucherforschung*. Berlin 1993 (280 S.). ISSN 0931-7961 Heft 39
- Heft 40: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1993. Berlin 1994 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 40
- Heft 41: *Monika Hagedorn-Saupe, Annette Noschka-Roos, Museumspädagogik in Zahlen*, Erhebungsjahr 1993, Berlin 1994 (112 S.). ISSN 0931-7961 Heft 41
- Heft 42: *Alexander Geschke, Nutzung elektronischer Bilder im Museum*, Berlin 1995. ISSN 0931-7961 Heft 42
- Heft 43: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1994. Berlin 1995 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 43
- Heft 44: *Annette Noschka-Roos, Referierende Bibliographie zur Besucherforschung*, Berlin 1996 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 44
- Heft 45: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1995. Berlin 1996 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 45
- Heft 46: *Eintrittspreise von Museen und Ausgabeverhalten von Museumsbesuchern*, Berlin 1996 (145 S.). ISSN 0931-7961 Heft 46
- Heft 47: *Anne Claudel, Bibliographie zum Einsatz des Computers bei Sammlungsmanagement und -dokumentation*. Berlin 1997 (88 S.). ISSN 0931-7961 Heft 47
- Heft 48: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1996. Berlin 1997 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 48
- Heft 49: *Angelika Costa, Mary Copple, Sebastian Fehrenbach, Bernhard Graf, Besucherreaktionen zum Katalogverkauf in Ausstellungen, Beispielfall: Sonderausstellung "Exil – Flucht und Emigration europäischer Künstler 1933 - 1945"*, Berlin 1998 (103 S.). ISSN 0931-7961 Heft 49
- Heft 50: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1997. Berlin 1998 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 50

- Heft 51: Anne Mikus, Beispielhafte Konzepte für Museumseigene Publikationen, Produkte, deren Vertrieb und Vertriebspartner, Kurzfassung einer Studie der Staatlichen Museen zu Berlin Preußischer Kulturbesitz.  
2. Aufl. Berlin 2000 (100 S.). ISSN 0931-7961 Heft 51
- Heft 52: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1998.* Berlin 1999 (100 S.). ISSN 0931-7961 Heft 52
- Heft 53: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1999.* Berlin 2000 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 53
- Heft 54: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2000.* Berlin 2001 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 54
- Heft 55: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2001.* Berlin 2002 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 55
- Heft 56: Monika Hagedorn-Saupe, Henry Kleinke, Anett Meineke, Sabine Thänert, *Lange Nacht der Museen – eine empirische Untersuchung in Berlin,* Berlin 2003 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 56
- Heft 57: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2002.* Berlin 2003 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 57
- Heft 58: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2003.* Berlin 2004 (96 S.) ISSN 0931-7961 Heft 58

#### **Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde**

- Nr. 1: *Christof Wolters, Computereinsatz im Museum: Normen und Standards und ihr Preis.* Berlin 1994 (38 S.)
- Nr. 2: *Jochem Schmitt, Rechtsfragen des Volontariats,* Gutachten, erstattet im Auftrag der Stiftung Preußischer Kulturbesitz Berlin 1994 (24 S.)
- Nr. 3: *Organisation und Kosten des Computereinsatzes bei Inventarisierung und Katalogisierung,* Workshop im Konrad-Zuse-Zentrum für Informationstechnik Berlin 18.-19. Oktober 1994, Berlin 1997 (48 S.).
- Nr. 4: *Das Institut für Museumskunde der Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz, Kurzdarstellung der Arbeit,* Berlin 1995 (20 S.).
- Nr. 5: *Monika Löcken, Wissenschaftliche Volontariate an den Museen in der Bundesrepublik Deutschland,* Berlin 1996 (30 S.).
- Nr. 6: *Hans-H. Clemens, Christof Wolters, Sammeln, Erforschen, Bewahren und Vermitteln, – Das Sammlungsmanagement auf dem Weg vom Papier zum Computer,* Berlin 1996 (75 S.).
- Nr. 7: *Zusammenstellung von Eintrittspreisregelungen und Öffnungszeiten ausgewählter Museen in westeuropäischen Großstädten,* Berlin 1996 (48 S.).
- Nr. 8: *Workshop zum Sammlungsmanagement,* Berlin 29.10.1996: *Friedrich Waidacher, Vom redlichen Umgang mit Dingen – Sammlungsmanagement im System musealer Aufgaben und Ziele,* Berlin 1997 (24 S.).
- Nr. 9: *Réunion des organisateurs des grandes expositions, Empfehlungen für die Organisation großer Ausstellungen,* Berlin 1996 (34 S.).
- Nr. 10: *Regine Scheffel, Positionspapier zu Tätigkeitsbereich und Berufsbild in der Museumsdokumentation,* Berlin 1997 (48 S.).
- Nr. 11: *Monika Hagedorn-Saupe, Andrea Prehn, Mögliche Veränderungen der Öffnungszeiten der Staatlichen Museen zu Berlin.* Eine Besucherbefragung, Berlin 1997 (39 S.).
- Nr. 13: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Andrea Prehn, Multimedia-Anwendungen in Museen,* Berlin 1998 (198 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 13
- Nr. 14: *Kunstmuseen und Urheberrecht in der Informationsgesellschaft,* Dokumentation einer Arbeitstagung der VG Bild-Kunst, des Insituts für Museumskunde der Staatliche Museen zu Berlin-PK und der Kulturstiftung der Länder am 12. Juni 1998, Berlin 1999 (90 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 14
- Nr. 15: *Friedrich Waidacher, Museologische Grundlagen der Objektdokumentation,* Berlin 1999 (24 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 15
- Nr. 16: *Museumsberatung als Beruf?, Berliner Herbsttreffen zur Museumsdokumentation, Workshop am 27. Oktober 1998, Jim Blackaby, Richard Light, John Will,* Berlin 2000 (50 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 15
- Nr. 17: *Annett Rymarcewicz, Gesundheitsaufklärung in Ausstellungen – ein Besucherbeforschungsprojekt am Deutschen Hygiene-Museum, Dresden,* Berlin 1999 (35 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 17
- Nr. 19: *W. Eckehart Spengler, Thesaurus zu Ackerbaugerät, Feldbestellung – Landwirtschaftliche Transport- und Nutzfahrzeuge – Werkzeuge (Holzbearbeitung),* 2. unveränderte Auflage, Berlin 2000 (92 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 19
- Nr. 20: *Museumspädagogik in technischen Museen - Dokumentation des 1. Symposions 14. bis 17. Juni 1999 in Berlin.* Berlin 2000 (74 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 20
- Nr. 21: *Steffen Krestin, Impressionen einer internationalen Tagung – CIDOC 1997 in Nürnberg,* Berlin 2000 (52 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 21
- Nr. 22: *Vorababdruck aus Heft 22, Ulrich Lange, Dokumentation aus der Sicht des Trainers,* Workshop Berlin 30.10.2000, Berlin 25/10/2000, ISSN 1436-4166 Nr. 22
- Nr. 23: *Akustische Führungen in Museen und Ausstellungen.* Bericht zur Fachtagung im Filmmuseum Berlin 2001, Berlin 2002 ((80 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 23 Dokumentation des 2. Symposions 1. bis 2. Oktober 2000 in Mannheim, Berlin 2002, (44 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 24
- Nr. 25: *Methodische Anregungen zu Umweltausstellungen,* Beiträge aus der Veranstaltung der Alfred Toepfer Akademie für Naturschutz (NNA), (67 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 25
- Nr. 26: *Science Center, Technikmuseum, Öffentlichkeit, Workshop »Public Understanding of Science« II, 3. Symposium »Museumspädagogik in technischen Museen«, vom 9. bis 12. September 2001 im Deutschen Museum, München,* (84 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 26
- Nr. 27: *Isabel Hornemann,* ISSN 1436-4166 Nr. 27
- Nr. 28: *Hans Walter Hütter, Sophie Schulenburg, Museumsshops - ein Marketinginstrument von Museen,* Berlin 2004 (121 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 28



- Nr. 29: *Anne-Katrin Wienick, Kultursponsoring – eine Untersuchung zur Zusammenarbeit von Berliner Museen und Unternehmen*, Berlin 2004, (153 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 29
- Nr. 30: *Bernhard Graf, Astrid B. Müller (Hrsg.), Ausstellen von Kunst und Kulturen der Welt, Tagungsband*, Berlin 2005 (144 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 30
- Nr. 31: *Regine Stein u.a. Das CIDOC Conceptual Reference Model: Eine Hilfe für den Datenaustausch?* Berlin 2005 (35 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 31
- Nr. 32: *Hanna Marie Ebert, Corporate collections Kunst als Kommunikationsinstrument in Unternehmen* Berlin 2005 (176 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 32
- Nr. 33: *Laura Wittgens, Besucherorientierung und Besucherbindung in Museen Eine empirische Untersuchung am Fallbeispiel der Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin* Berlin 2005 (131 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 33

#### **Materialien aus dem Institut für Museumskunde – Sonderhefte -**

- Nr. 1: *Günther S. Hilbert, Vocabulary of Museum Security Terms*, Berlin 2000, (284 S.) ISSN 0931-4641 Sonderheft 1  
Nur noch als Online-Katalog verfügbar unter <http://elib.zib.de/museum/voc/>
- Nr. 2: *nestor/ Institut für Museumskunde, Nicht von Dauer – Kleiner Ratgeber für die Bewahrung digitaler Daten in Museen*, Berlin 2004, (52 S.) ISSN 0931-4641 Sonderheft 2
- Nr. 3: *Monika Hagedorn-Saupe/Axel Ermert (Hrsg.) A Guide to European Museum Statistics*, Berlin 2004, (203 S.) ISSN 0931-4641 Sonderheft 3

#### **Berliner Schriften zur Museumskunde**

- Bei Bezug über das Institut für Museumskunde (Bestellkarte) räumen die Verlage einen Rabatt ein.
- Band 1–4 zu beziehen über Gebr. Mann Verlag, Berlin
- Bd. 1: *Günter S. Hilbert, Sammlungsgut in Sicherheit*. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2002, ISBN 3-7861-2348-9
- Bd. 2: *Hans-Joachim Klein und Monika Bachmayr, Museum und Öffentlichkeit*. Fakten und Daten – Motive und Barrieren. Berlin 1981 ISBN 3-7861-1276-2
- Bd. 4: *Bernhard Graf und Heiner Treinen, Besucher im Technischen Museum*. Zum Besucherverhalten im Deutschen Museum München. Berlin 1983. ISBN 3-7861-1378-5

#### **Zu beziehen über die GWV-Fachverlage, Wiesbaden:**

- Bd. 10: *Andreas Grote (Hrsg.), Macrocosmos in Microcosmo*. Die Welt in der Stube, Zur Geschichte des Sammelns 1450 bis 1800. Opladen 1994. ISBN 3-8100-1048-0

- Bd. 11: *Annette Noschka-Roos, Besucherforschung und Didaktik*. Ein museumspädagogisches Plädoyer. Opladen 1994. ISBN 3-8100-1049-9
- Bd. 12: *Anne Mikus, Firmenmuseen in der Bundesrepublik*, Schnittstelle zwischen Kultur und Wirtschaft. Opladen 1997. ISBN 3-8100-1486-9
- Bd. 14: *Ralf-Dirk Hennings, Petra Schuck-Wersig, Horst Völz, Gernot Wersig, Digitalisierte Bilder im Museum*, Technische Tendenzen und organisatorisches Umfeld. Opladen 1996. ISBN 3-8100-1483-4
- Bd. 15: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Museumsmarketing in den USA*, Neue Tendenzen und Erscheinungsformen, Opladen 1999. ISBN 3-8100-2078-8
- Bd. 16: *Gabriele König, Kinder- und Jugendmuseen*. Genese und Entwicklung einer Museumsgattung. Impulse für besucherorientierte Museumskonzepte, Opladen 2002. ISBN 3-8100-3299-9
- Bd. 17: *Kurt Winkler, Museum und Avantgarde*, 2002. ISBN 3-8100-3504-1
- Bd. 18: *Susan Kamel, Wege zur Vermittlung von Religion in Berliner Museen*, Black Kaaba meets White Cube, 2004. ISBN 3-8100-4178-5
- Bd. 19: *Bernhard Graf, Astrid B. Müller (Hrsg.), Sichtweisen*, Zur veränderten Wahrnehmung von Objekten in Museen, 2005. ISBN 3-531-14489-8
- Bd. 20: *Volker Kirchberg, Gesellschaftliche Funktionen von Museen*, Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven, 2005. ISBN 3-531-14406-5

#### **Handbuch des Museumsrechts (Einzelbände):**

- Bd. 1: *Irmgard Küfner-Schmitt, Arbeitsrecht*. Opladen 1993. ISBN 3-8100-1018-9
- Bd. 2: *Christian Armbrüster, Privatversicherungsrecht*. Opladen 1993. ISBN 3-8100-1008-1
- Bd. 3: *Jochen Laufersweiler, Andreas Schmidt-Rögnitz, Der Erwerb von Museumsgut*. Opladen 1994. ISBN 3-8100-1080-4
- Bd. 4: *Rudolf Streinz, Internationaler Schutz von Museumsgut*. Opladen 1998. ISBN 3-8100-1174-6
- Bd. 5: *Gabriele Köhler-Fleischmann, Sozialrecht*. Opladen 1994. ISBN 3-8100-1180-0
- Bd. 6: *Gerhard Pfennig, Digitale Bildverarbeitung und Urheberrecht*. Eine Einführung in die Museumspraxis. Opladen 1998. ISBN 3-8100-2060-5
- Bd. 7: *Wilhelm Mößle (Hrsg.), Öffentliches Recht*. Opladen 1998. ISBN 3-8100-2061-3
- Bd. 8: *Irmgard Küfner-Schmitt, Michael Kulka, Rechtliche Grundlagen der Privatisierung von Dienstleistungen im Museum*. Opladen 1998. ISBN 3-8100-2071-0
- Bd. 10: *Rudolf Gärtner, Versicherungsfragen im Museumsbereich*. Opladen 2002. ISBN 3-8100-3506-8

ISSN 1436-4166 Nr. 32