„Mit Wirtschaft und Kunst treffen zwei völlig unterschiedliche Lebenswelten aufeinander. Eine solche Begegnung kann eigentlich nur fruchtbar sein – für beide Seiten."

Lance Uggla

„Es fällt auf, dass Unternehmen im Bereich des Sponsorings heute wesentlich fokussierter und – wenn man so will – professioneller vorgehen als noch vor zehn Jahren."

Sir Nicholas Serota

Fotos Michael Hudler

„Künstler ermutigen uns, die Welt mit anderen Augen zu sehen."

Die Kooperation mit namhaften Kulturinstitutionen zählt für viele Unternehmen mittlerweile unverzichtbar zur Geschäftsstrategie. Von einer Liaison mit der Kunst erhoffen sie sich nicht nur einen positiven Imageeffekt, sondern auch wichtige kreative Impulse. Der bewusste, durch die Beschäftigung mit Künstler und Werk initiierte Perspektivwechsel soll helfen, eingefahrene Denkmuster zu hinterfragen und neue Ideen zu befördern. Tate-Direktor Sir Nicholas Serota und Lance Uggla, CEO des englischen Finanzinformations-Dienstleisters Markit, loten gemeinsam mit EY-Managing-Partner Martin Cook neue Wege in der Zusammenarbeit von Museen und Unternehmen aus. Und sie gelangen zu der Erkenntnis, dass eine nachhaltige Partnerschaft auf Augenhöhe zwischen Museen und Sponsoren eines intensiven, mitunter anstrengenden Dialogs bedarf – von dem beide Seiten profitieren.

Sir Nicholas Serota

Der 68-jährige britische Kunsthistoriker ist Direktor der weltberühmten Tate Gallery, eines Netzwerks von vier Kunstgalerien im Vereinigten Königreich, bestehend aus Tate Britain, Tate Liverpool, Tate St. Ives und Tate Modern. Nach einem Studium der Kunstgeschichte arbeitete Serota zunächst als Abteilungsleiter beim Arts Council of Great Britain, bevor er 1973 die Leitung des Museum of Modern Art in Oxford übernahm. Von 1976 an war er zwölf Jahre lang Direktor der Whitechapel Art Gallery in London. Nicht zuletzt aufgrund seiner dortigen großen Erfolge wurde er 1988 zum Direktor der Tate Gallery ernannt. Unter seiner Ägide wurde das frühere Elektrizitätswerk Bankside Power Station zur Tate Modern umgebaut, heute ein Mekka zeitgenössischer Kunst. 1989 wurde Serota zum Ritter geschlagen.

Lance Uggla: Während wir hier beisammensitzen und über Kunstförderung durch Unternehmen diskutieren, strömen Tausende von Menschen in die Tate-Museen. Sie schauen sich die Matisse-Ausstellung in der Tate Modern an oder erleben gleich hier nebenan in der Tate Britain, wie Ruinen über Jahrhunderte hinweg das Wirken von Künstlern inspiriert haben. Was meinen Sie – ob der eine oder andere Besucher, dessen Eintrittskarte beispielsweise durch unsere Initiative „Art for All" gesponsert wurde, sich die Frage stellt: Warum machen diese Markit-Leute das eigentlich? Welchen Nutzen haben sie davon, dass sie mein Ticket bezahlen?

Sir Nicholas Serota: Ich glaube ehrlich gesagt nicht, dass die Besucher allzu viel Zeit auf solche Gedanken verwenden. Das ist ja auch nicht der Sinn von Kultursponsoring! Aber es bleibt natürlich trotzdem eine interessante Frage, warum eine Firma wie EY oder Markit sich ausgerechnet in der Kunstförderung engagiert. Schließlich gibt es genug andere CSR-Engagements, mit denen man in der Öffentlichkeit glänzen kann.

Lance Uggla: Kunst ist etwas Stimulierendes, etwas Verbindendes; sie schafft Netzwerke zwischen Menschen, mit denen die Unternehmenswelt sonst nicht täglich in Berührung kommt. Wir haben im vergangenen Jahr gemeinsam „Art for All" ins Leben gerufen – eine Initiative, die insbesondere junge Menschen und Familien, die sich normalerweise keinen Museumsbesuch leisten können, an die Ausstellungen in den Tate-Museen heranführen will. Schon heute, wenige Monate nach Start der Initiative, kann ich sagen, dass die Entscheidung, diesen Weg zu beschreiten, absolut richtig war. Für mich ist das eine beeindruckende Erfahrung. Allerdings ist die Kunstförderung für ein Unternehmen wie Markit auch eine erhebliche Herausforderung, denn sobald bekannt ist, dass man sich engagieren möchte, wachsen die Begehrlichkeiten. Das ist sicher ein Spiegelbild der zunehmenden Erwartung der Öffentlichkeit: dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Wenn wir allen Bitten um finanzielle Hilfe nachkämen, würden wir uns verzetteln und letztlich nicht viel bewirken. Also haben wir uns entschieden, unser Sponsoring systematisch anzulegen, und es in unsere CSR-Strategie eingebettet. Da findet sich dann „Art for All" neben Wohltätigkeitsprojekten für Kinder und der Förderung von Theaterprojekten. Durch ein sorgsames Ausbalancieren all dieser Engagements kann ein Unternehmen ein echtes Profil entwickeln, eine Form, sich als Bestandteil des Gemeinwesens auszudrücken. Untätigkeit als Alternative scheidet aus. Ein Unternehmen, das im heutigen War for talent herausragende Mitarbeiter auf sich aufmerksam machen, an sich binden und motivieren will, muss Initiative entwickeln. Und dazu gehört eindeutig auch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.

Martin Cook: Seien wir doch mal ehrlich: Natürlich gibt es sogenannte Soft factors, die für ein Engagement von Unternehmen in der Kunstförderung sprechen. Menschen erweitern dadurch ihr Wissen, ihre Perspektive, sie werden in Projekte mit einbezogen. Das ist alles schön und gut, aber wir sollten nicht vergessen, dass Unternehmen sich davon auch einen geschäftlichen Nutzen versprechen. Mich würde interessieren, wie Sie das einschätzen, Lance. Zieht Ihr Unternehmen aus dem Engagement für die Kunst einen Nutzen, den andere CSR-Aktivitäten nicht bieten?

Uggla: Kunst löst ganz andere kreative, aber auch emotionale Impulse aus als etwa eine Spendensammlung. Wenn man lediglich einen Scheck unterschreibt – was wichtig ist und was wir manchmal auch tun –, stellt man einfach nicht die gleiche emotionale Verbindung her. Mit Wirtschaft und Kunst treffen zwei völlig unterschiedliche Lebenswelten aufeinander. Eine solche Begegnung kann eigentlich nur fruchtbar sein – für beide Seiten. Die Auseinandersetzung mit Kunst fördert eine Dialogkultur im Unternehmen; sie erleichtert den Perspektivwechsel und kann helfen, tradierte Denkweisen aufzubrechen, die Dinge mit anderen Augen zu sehen. Als Sponsor der Tate ermuntern wir natürlich auch unsere Mitarbeiter, die Ausstellungen zu besuchen. Für manche ist das ein kleines Wagnis; bei Markit arbeiten ja durchaus nicht nur Kunstexperten. Der eine oder andere steht vielleicht vor einem Gemälde und denkt sich: Nun gut, das könnte auch mein sechsjähriger Sohn gemalt haben. Aber dann nimmt er sich Zeit, lässt das Bild auf sich wirken, nimmt die Eindrücke mit nach Hause und am nächsten Tag mit ins Büro. Die Leute sprechen mich darauf an und ich merke, dass sie etwas tun, wozu sie sonst vielleicht eher zu selten angehalten werden: Sie interpretieren, schaffen sich Freiräume im Denken, lösen ihre Gedanken von ihrem Tagewerk. Es ist auch meine persönliche Erfahrung. Ich liebe Museen. Ich kann stundenlang dasitzen und eine kunstvolle Ritterrüstung aus dem Mittelalter bewundern – und mit der gleichen Begeisterung gehe ich durch eine Skulpturenausstellung oder durch eine Retrospektive eines Vertreters der modernen Malerei.

Auf der Suche nach neuen Wegen in der Zusammenarbeit von Unternehmen und Kunst: Firmenchef Lance Uggla und Tate-Direktor Sir Nicholas Serota.

„Wir bedienen uns einer sehr einfachen Methode: Wir arbeiten das Programm aus und suchen dann nach Sponsoren."

Sir Nicholas Serota

Serota: Künstler ermutigen uns, die Welt mit anderen Augen zu sehen, aus einem anderen Blickwinkel. Sie ermöglichen uns, dass wir Dinge in unserer Welt bemerken, die uns zuvor gar nicht aufgefallen sind. Letztlich wollen sie uns dabei helfen, unsere eigene Identität besser zu verstehen. Vor diesem Hintergrund gibt Kunst jedem Unternehmen die Möglichkeit, neuartige Beziehungen einzugehen – zwischen dem Unternehmen und der Welt da draußen, zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern sowie innerhalb der Belegschaft.

Cook: Wir haben einen Arts Club mit mittlerweile über 2 000 Mitgliedern, von denen sich die meisten in den Ausstellungen bestens auskennen. Wenn wir also unsere Kunden durch eine Ausstellung führen, sind stets Mitarbeiter von EY vor Ort, die den Kunstexperten der Tate bei der Betreuung der Besucher zur Seite stehen. Für die Mitarbeiter ist das ein echter Gewinn, das ist wirkliches Engagement. Wenn Sie solche Mitarbeiter haben, ändert sich über kurz oder lang auch die Atmosphäre im Büro, am Arbeitsplatz. Es macht wirklich einen Unterschied.

Serota: Meiner Wahrnehmung nach hat es in den vergangenen zehn Jahren eine deutliche Veränderung im Sponsoring durch Unternehmen gegeben – weg vom sicheren Pfad, man könnte auch sagen von den konservativen Kunstformen, hin zum 20. Jahrhundert, zum Zeitgenössischen, zu einer Kunst, die viele Menschen gemeinhin wohl für recht anstrengend und unzugänglich halten.

Cook: Es sind ja gerade diese besonderen Herausforderungen, die uns interessieren. Erst kürzlich haben wir „The EY Exhibition: Paul Klee – Making Visible" gefördert. Es war die erste große Klee-Ausstellung seit über zehn Jahren in Großbritannien. Paul Klee war eine radikale Figur der europäischen Moderne, ein ziemlich sperriger Künstler, dem man sich als Laie nur schwer nähern kann. Es fiel nicht gerade leicht, einige meiner Kollegen aus dem Topmanagement davon zu überzeugen, dass wir uns ausgerechnet für diese Ausstellung engagieren sollten, aber sobald sie sich einmal darauf eingelassen hatten – und erst recht, nachdem sie sich die Klee-Ausstellung angeschaut hatten –, sprang der Funke über.

Serota: Klee war in den 1950er- und 1960er-Jahren sehr populär und galt als Inbegriff des modernen Künstlers. In der Folgezeit verschwand er irgendwie aus dem öffentlichen Bewusstsein. Mit unserer Ausstellung wollten wir wieder auf ihn aufmerksam machen. Als EY sich entschloss, die Klee-Ausstellung

„Kunst ist etwas Stimulierendes, etwas Verbindendes; sie schafft Netzwerke zwischen Menschen, mit denen die Unternehmenswelt sonst nicht täglich in Berührung kommt."

Lance Uggla

Lance Uggla und Sir Nicholas Serota im Gespräch mit Martin Cook, Managing Partner Commercial von EY; das Unternehmen schmiedete im vergangenen Jahr eine dreijährige Partnerschaft mit der Tate.

zu fördern, stand dahinter keineswegs der Gedanke an einen sicheren und schnellen Erfolg für das Image des Unternehmens. Dieses Projekt war wirklich mit einem Risiko verbunden, aber am Ende übertraf der Erfolg alle unsere Erwartungen. Wir hatten im besten Fall auf etwa eine Viertelmillion Besucher gehofft, aber dann kamen über 300 000 Menschen, und auch die Medienresonanz war enorm.

Uggla: Für uns liegt die Herausforderung in erster Linie in der Frage der Auswahl. Warum haben wir uns entschieden, die Tate zu fördern? Und warum entwickelten wir die Initiative „Art for All"? Als global operierendes Unternehmen wird man gefragt: Warum denn nicht die Met? Warum nicht etwas in Singapur, Noida oder Dallas? Schließlich haben wir große Niederlassungen in diesen Städten – also könnte man dort etwas sponsern. Die nächste Herausforderung, der man sich gegenübersieht, lautet: Wie viel gibt man den Theatern im Vergleich zu Museen, zu Hospizen oder humanitären Hilfsprojekten im Ausland? Man muss sich entscheiden. Einige der nicht so alltäglichen Bereiche, in denen man sich engagiert, darunter die Kunst, finden bei vielen Mitarbeitern anfangs nicht die gleiche, tief empfundene Akzeptanz wie zum Beispiel eine Spende nach einer Naturkatastrophe. Jedes Mal, wenn man jemandem etwas gibt, enttäuscht man jemand anderen. Letzten Endes muss man sicherstellen, dass die Auswahl fair bleibt.

Serota: Es fällt auf, dass Unternehmen im Bereich des Sponsorings heute wesentlich fokussierter und – wenn man so will – professioneller vorgehen als noch vor zehn Jahren. EY hat, ich glaube, es war Ende der 90er-Jahre, wirklich neue Maßstäbe gesetzt, als das Unternehmen sich fragte: „Warum tun wir das eigentlich? Wir sollten unsere Aktivitäten bündeln, anstatt nach dem Gießkannenprinzip vorzugehen. Es ist besser, wenn wir mit einigen wenigen Organisationen zusammenarbeiten und langfristig stabile Partnerschaften aufbauen. Aus solchen Kooperationen und nicht aus Einzelaktionen resultieren Vorteile, die sich quantifizieren und messen lassen." Vorher war es dagegen eher so, als würde man Saatkörner auf der Erde verstreuen.

Uggla: Wichtig ist, dass man ein durchdachtes, nachhaltiges CSR-Programm bietet, auf dessen Grundlage sich stabile Beziehungen entwickeln können. Es ergibt keinen Sinn, in einem Jahr etwas zu fördern und im nächsten Jahr die kalte Schulter zu zeigen. Es kann nicht darum gehen, hier und da ein bloßes Strohfeuer zu entfachen. Genau das passiert manchmal, wenn es an der Professionalisierung des Engagements mangelt und wenn die Initiativen nicht mit den übrigen Kommunikationskanälen im Unternehmen vernetzt sind.

Serota: Lassen Sie uns nicht vergessen, dass es auch darum geht, Vertrauen aufzubauen – und eine gemeinsam geteilte Zuversicht, dass die Tate mit einem überzeugenden, wohldurchdachten Programm tatsächlich auch in der Lage ist, Menschen für die Kunst zu begeistern, die bisher vielleicht eher abseits standen. Wir sagen durchaus selbstbewusst: „Tate understands business." Und ich bin überzeugt, dass auf der anderen Seite, bei den Unternehmen, nicht nur die Professionalisierung der Sponsoring-Aktivitäten zugenommen hat, sondern auch die Bereitschaft gewachsen ist, sich auf eine wirkliche Partnerschaft mit Kulturinstitutionen einzulassen. Ich weiß nicht, ob man von einer zunehmenden Konvergenz im Denken zwischen Kultur und Wirtschaft sprechen sollte; dafür ist es vielleicht noch zu früh. Aber es gibt immerhin Ansätze zu einer gemeinsamen Sprache.

Cook: Ich glaube, inzwischen herrscht ein gewisses Grundvertrauen – und dadurch, dass wir gemeinsam etwas gelernt haben, ist eine Beziehung entstanden, von der heute beide Seiten profitieren. Aber wie lässt sich eigentlich strategisches Sponsoring mit der Unabhängigkeit vereinbaren, die für die Glaubwürdigkeit einer Institution wie der Tate unverzichtbar ist? Für uns ist das relativ klar: Wir haben eine gewisse Entscheidungsfreiheit, welche Ausstellungen wir fördern, aber wir sind auf keinen Fall der Schwanz, der mit dem Hund namens Tate wedelt.

Serota: Wir bedienen uns einer sehr einfachen Methode: Wir arbeiten das Programm aus und suchen dann nach Sponsoren. Es wäre doch sehr naiv zu sagen: „Wir möchten gerne von einem russischen Unternehmen gefördert werden, also lasst uns einen russischen Künstler ausstellen." Manche Sponsoren sind nur an einer bestimmten Kunstrichtung interessiert, während andere ein spezielles Publikumssegment erreichen wollen. Wir beginnen mit dem, was wir über unseren Sponsor, sein Profil und seine Bedürfnisse wissen. Und dann schnüren wir gemeinsam mit dem Sponsor große und kleine Pakete.

Uggla: Als sich das Team von der Tate mit unseren Leuten zusammensetzte, sagten wir: „Wie können wir Menschen erreichen, denen es normalerweise nicht möglich ist, in die Tate zu kommen, und wie schaffen wir es, dass sie auch wirklich Zugang zu den wichtigsten Events haben, die hier stattfinden?" So begann das Brainstorming. Daraus entwickelte sich dann „Art for All" – ein Joint Venture zwischen Unternehmen. Wir wollten zudem sicherstellen, das Programm auf alle Museen der Tate auszuweiten – also nicht nur Tate Modern, sondern auch Tate Britain, Tate Liverpool und Tate St. Ives. Genau das haben wir getan. Wir werden uns genau ansehen, wie groß die Resonanz auf „Art for All" in den jeweiligen Museen war, und können dann das Programm möglicherweise zielgenauer zuschneiden. Wir werden das gemeinsam mit dem Team der Tate auswerten und diskutieren.

Serota: Lance und Martin, Sie haben beide betont, wie wichtig es ist, neue Publikumsschichten zu erschließen. Ich möchte hinzufügen: Es geht darum, ein neues Publikum auf innovative Art zu erreichen. Mit ihrem interaktiven Konzept ist Tate Modern ja schon heute das erfolgreichste Museum der Welt; statt der einst erhofften zwei Millionen empfangen wir mittlerweile mehr als fünf Millionen Besucher jährlich. In den riesigen Tanks des ehemaligen Elektrizitätswerks vermitteln wir ein völlig neues Museumserlebnis; mit Performances, Workshops und Installationen. In Zukunft wollen wir den Austausch von Ideen zwischen Künstlern, Kuratoren und dem Publikum noch starker fördern, vor allem in dem von Herzog & de Meuron gestalteten Pyramidenanbau. Er wird Tate Modern auf elf Stockwerken 21 000 zusätzliche Quadratmeter bescheren – eine Erweiterung der Ausstellungsfläche um 60 Prozent.
Derzeit bieten wir beispielsweise eine von BMW geförderte Performance – nicht live im Museum zu beobachten, sondern im Internet. BMW war daran interessiert, durch ein neues Medium – das auch wir gerade für uns zu erschließen begannen – ein weltweites Publikum zu erreichen. Das Team der Tate sucht ständig nach neuen Wegen, und es ist faszinierend, mit einigen der klügsten Köpfe in einigen der besten Unternehmen des Landes, wenn nicht sogar der Welt, zusammenzuarbeiten. Wir versuchen, in vielen Bereichen Neuland zu betreten. Am besten wird uns das gelingen, wenn wir Unternehmen finden, die mit uns gemeinsam auf diese Reise gehen wollen. ■

Lance Uggla

Der Mitbegründer und CEO des in London ansässigen Finanzinformations-Dienstleisters Markit gehört seit dem vergangenen Jahr zu den Sponsoren der Tate Gallery. Über die Initiative „Art for All", die Freitickets für Ausstellungen in allen vier Tate-Galerien sponsert, will Markit vor allem junge Menschen und Familien an Kunst heranführen – ausdrücklich auch aus eher hochkulturfernen Milieus. Markit entwickelte sich unter seiner Führung binnen zehn Jahren vom Start-up zu einem international aufgestellten Unternehmen mit über 3 000 Beschäftigten in zehn Ländern. 2012 wurde Lance Uggla als UK Entrepreneur Of The Year ausgezeichnet.