

Diplomarbeit 2007

Studiengang Betriebsökonomie

Die Entstehung einer Kunsthalle im Wallis

Eine Marktstudie



Student: Gruber Urs
Dozent: Pont Francis
Eingereicht am: 10.12.2007

In Zusammenarbeit mit:



Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG.....	4
2. METHODIK	6
3. HEUTIGE ANSPRÜCHE AN DAS KULTURMANAGEMENT	8
3.1 FREIZEITGESTALTUNG IN DER SCHWEIZ: FACTS UND ZAHLEN	8
3.2 VERBINDUNG VON KULTUR UND MANAGEMENT	9
3.3 DER KULTURBUSINESSPLAN.....	10
4. KUNSTHALLE SIERRE : AUSGANGSLAGE UND PROJEKTDESCHREIBUNG	11
4.1 KULTURKONZEPT DER STADT SIERRE	11
4.2 STAND DES PROJEKTS	12
4.2.1 Alternativensuche	13
4.2.2 Geschäftsidee	13
4.2.3 Grobe Kosten- und Finanzierungsschätzung	14
4.2.4 Vorprüfung der Personal- Sachressourcen, Organisations- und Zeitplanung.....	14
4.2.5 Markteinschätzung und Machbarkeitsstudie	14
4.2.6 Abschlussbericht zur Konzeptphase	14
5. EINE INTERNETANALYSE VON SECHS SCHWEIZER KUNSTHALLEN	15
5.1.1 Anzahl Ausstellungen, Kommunikation und Gründungszeit.....	15
5.1.2 Angebotene Aktivitäten und Rechtsform.....	16
5.1.3 Mission und Anzahl Mitarbeiter.....	17
5.1.4 Anzahl Mitglieder, Mitgliederbeiträge und Finanzierung	18
6. ABKLÄRUNG DES MARKTGESCHEHENS MITTELS ZWEIER UMFRAGEN	19
6.1 UMFRAGE 1: ANGEBOTSEITIGE BEFRAGUNG DER CH-KUNSTHALLEN.....	19
6.1.1 Schwerpunkte der Befragung	19
6.1.2 Befragte Personen.....	20
6.1.3 Ablauf der Befragung.....	20
6.2 UMFRAGE 2: NACHFRAGESEITIGE UMFRAGE BEI DER BEVÖLKERUNG	20
6.2.1 Schwerpunkte der Befragung	20
6.2.2 Befragte Personen.....	21
6.2.3 Ablauf der Befragung.....	21
7. MARKTFORSCHUNGSEERGEBNISSE	22
7.1 ERGEBNISSE UMFRAGE 1: ANGEBOTSEITIGE BEFRAGUNG DER CH-KUNSTHALLEN.....	22
7.1.1 Mission: Kunstförderung, Kunstvermittlung, Kunstproduktion.....	22
7.1.2 Künstlerische Leitung	25
7.1.3 Grösse der Unternehmungen	27
7.1.4 Programmierung	28
7.1.5 Standort	29
7.1.6 Rahmenprogramm.....	33
7.1.7 Marketing/Kommunikation.....	35
7.1.8 Budget und Finanzierung:	36
7.1.9 Organisation, Team, Funktionen	36
7.1.10 Rechtsform	37
7.2 ERGEBNISSE UMFRAGE 2: NACHFRAGESEITIGE UMFRAGE IN DER BEVÖLKERUNG	40
7.3 EINSCHÄTZUNG DER EIGENEN MARKTSTELLUNG	45
7.3.1 Standort Sierre: Chancen und Risiken für die Kunsthalle.....	45
8. MÖGLICHKEITEN DER FINANZIERUNG UND BUDGETPLANUNG	50
8.1 GRUNDLEGENDES ZUR KULTURFÖRDERUNG	50
8.2 KRITISCHE BESUCHERMASSE	53

8.3	BESCHAFFENHEIT DER MITTEL	53
8.4	MÖGLICHKEITEN DER FINANZIERUNG	53
8.4.1	Einnahmen von Eintrittsgeldern	54
8.4.2	Finanzierung durch die öffentliche Hand	54
8.4.3	Sponsoring	55
8.4.4	Mäzenatische Leistungen	56
8.4.5	Mitgliederbeiträge (private und institutionelle)	56
8.4.6	Einnahmen aus zusätzlichen Aktivitäten	57
8.5	BUDGET EINER KUNSTHALLE IN SIERRE (3-5 JAHRE)	57
8.5.1	Variante 1: Kleine Kunsthalle	58
8.5.2	Variante 2: Mittlere Kunsthalle	60
8.5.3	Der Jahresbudgetplan	62
8.5.4	Bemerkungen zum Budget	65
9.	EMPFEHLUNGEN FÜR DEN BETRIEB DER KUNSTHALLE SIERRE	68
10.	SCHLUSSWORT	73
11.	ANHANG	76
11.1	FRAGEBOGEN 1: QUALITATIVE UMFRAGE IN DEN CH-KUNSTHALLEN	77
11.2	FRAGEBOGEN 2: BEDÜRFNISABKLÄRUNG	84
11.3	BEISPIELE FÜR SPONSORINGKONZEPTE UND LEISTUNGEN AN MITGLIEDER UND GÖNNER	86
11.4	BENCHMARK DER ERTRÄGE UND AUFWÄNDE BEFRAGTER KUNSTHALLEN	89
11.5	DIE VIER PHASEN VON KULTURELLEN STARTUPS	91
11.6	ERGÄNZENDE DATEN ZUR MEINUNGSUMFRAGE	92
11.6.1	Berufsgruppen	92
11.6.2	Jahrgänge	93
11.7	TABELLENVERZEICHNIS	94
11.8	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	95
11.9	BIBLIOGRAPHIE	96

Anmerkung des Autors:

Aus Gründen der Vereinfachung wurde in der vorliegenden Arbeit für Berufs- und Personenbezeichnungen nur die maskuline Form verwendet.

1. Einleitung

Vor einiger Zeit wurde von der Schule für Gestaltung Wallis die Idee eines neuen Kunstzentrums lanciert. Es ging ihr dabei in erster Linie um eine für die optimale Betreuung ihrer Studierenden und für die Erfüllung ihres Leistungsauftrags notwendig gewordene Ausweitung ihrer Räumlichkeiten. Mit der Anerkennung als Fachhochschule hatte sie in den letzten Jahren eine Steigerung ihrer Effektivitäten erfahren und ihre Forschungstätigkeit intensiviert, was zu einem zunehmenden Platzproblem führte.

Das Projekt sah den Umbau des alten USEGO Lagergebäudes in Sierre und die Einrichtung neuer Unterrichtsräume, Künstlerateliers, einer Ausstellungshalle sowie einer Bibliothek vor.

Die Stadt Sierre als wichtigster potentieller Träger zeigte sich interessiert und nahm das Projekt in die Hand. Allerdings steht von diesem Zeitpunkt an nicht mehr vordergründig die Vergrösserung der Kunsthochschule im Mittelpunkt des Interesses, sondern die Erschaffung einer Kunsthalle von überregionaler Bedeutung. Es müssen jedoch vorerst Wege und Mittel für eine sinnvolle und nachhaltige Realisierung gefunden werden. Dieser Prozess befindet sich noch in seiner Anfangsphase und obschon nächstens ein Architekturwettbewerb für den Umbau des Gebäudes lanciert werden soll, stehen zahlreiche Fragen bezüglich Nutzung, Management und Finanzierung des zukünftigen Kunstzentrums noch völlig offen.

Gegenstand dieser Arbeit ist die Realisierung einer Marktstudie, anhand derer unterschiedliche Lösungsansätze zu diesen Fragen präsentiert werden. Dabei wird das Schwergewicht der Studie auf der zukünftigen Funktionsweise des Zentrums, den angebotenen Leistungen und auf seiner Einbettung in das wirtschaftliche, politische und soziale Umfeld ruhen. Es werden ausserdem Vorschläge für die strategische Ausrichtung und die Zielsetzungen des neuen Zentrums ausgearbeitet, die Wege aufzeigen, wie eine dauerhafte Existenz gesichert werden kann. Die Frage nach der Finanzplanung und der Finanzierung wird ebenfalls Teil der Arbeit sein. Im Einzelnen können die Ziele der vorliegenden Studie wie folgt zusammengefasst werden:

- Erarbeitung einer Machbarkeitsstudie mit Vertiefung Marktanalyse. Dabei geht es um die Beantwortung folgender Fragen: Wie funktioniert der Markt der Schweizer Kunsthallen? Welches sind die wichtigsten Charakteristiken einer Kunsthalle und welche Formen und Ausprägungen sind in der Schweiz anzutreffen? Besteht ein Potential für eine neue Kunsthalle in Sierre? Wie wird die Idee für eine Kunsthalle von der heimischen Bevölkerung und von verschiedenen Interessengruppen der Stadt wahrgenommen? Mit welchen Mitteln kann der Markt nach Sierre gebracht werden?
- Anhand der in der Marktstudie gewonnenen Erkenntnisse werden die wichtigsten Ausgabe- und Einnahmeposten einer Kunsthalle ermittelt. Anschliessend wird ein Gesamtjahresbudget für den Betrieb der zukünftigen Kunsthalle erstellt. Dabei sollen verschiedene Varianten für die neue Unternehmung berücksichtigt werden.
- Finanzierung: Die Möglichkeiten der Finanzierung einer Kunsthalle sind aufzuzeigen und potentielle Partner oder Geldgeber zu identifizieren. Ausserdem soll nach möglichen Synergien gesucht werden, welche in der Region vorhandenes Know-how für das Projekt nutzbar machen. Damit wird bereits auch ein Teil des Businessplans realisiert.
- Im Rahmen der behandelten Schwerpunkte soll eine Entscheidungsgrundlage für die Inbetriebnahme des Zentrums präsentiert werden.

- Mit der Studie soll der Gemeinde Sierre ein nützliches Instrument für der Planung und Umsetzung des Projekts in die Hand gegeben werden, das für diese Prozesse brauchbare und fundierte Informationen liefert.

Die Studie richtet sich an alle betroffenen politischen Instanzen von Gemeinde, Kanton und Bund, und insbesondere an die für Kulturförderung zuständigen Vertreter. Des Weiteren richtet sie sich an Stiftungen, Partnerinstitutionen, zukünftige Mitarbeiter, sowie Mäzenen und Gönner und Gönnerinnen der geplanten Kunsthalle.

Nicht zuletzt kann das Ergebnis dieser Arbeit aber auch Mitgliedern und Sympathisanten sowie freiwilligen Helferinnen und Helfern präsentiert werden.

Was die Arbeit nicht ist: Die Studie erhebt nicht den Anspruch auf die Vollständigkeit eines Businessplans, es wird beispielsweise nur am Rande auf die Fragen der konkreten Realisierung des Managements und der Organisation oder auf die detaillierte Beschreibung des Produkts resp. die Dienstleistung und den Produktionsablauf eingegangen. Dennoch können auch dazu bereits einige sachdienliche Hinweise gemacht werden.

Die Realisierung der Diplomarbeit geschah in Zusammenarbeit mit der Kulturkommission der Gemeinde Sierre, von der sie in Auftrag gegeben wurde, und mit der Hochschule Wallis, welche die Betreuung leistete.

2. Methodik

Für die Durchführung der Studie wurde zunächst diverse Fachliteratur zu Kulturmanagement und Marktforschung durchforstet. Es ging dem Autor darum, sich mit dem Thema des subventionierten Kulturschaffens in der Schweiz auseinanderzusetzen und ein Bild vom Umfeld zu erhalten, in welchem sich die Kunsthallen bewegen.

Die Einsichten über die komplexen politischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Zusammenhänge, sowie die Anspruchsgruppen, mit denen sich eine Kunsthalle auseinandersetzen muss, flossen in verschiedene Kapitel dieser Diplomarbeit ein und bilden den theoretischen Rahmen für die eigentlichen Marktforschungsarbeit.

Eine zweite wichtige Informationsquelle bildete das Internet, wo reichhaltige Information zu Kulturförderungsinstanzen wie Gemeinde, Kanton oder Bund erhältlich sind. Das Bundesamt für Statistik liefert interessante Facts zur Freizeitgestaltung in der Schweiz. Dieses Thema wird gleich nachfolgend in Kapitel 3 behandelt.

Anschliessend wurde eine Ist-Analyse erstellt (Kapitel 4), indem der Autor einige wichtige Daten und Informationen zum aktuellen Stand der Entwicklung zusammengetragen und konsolidiert hat. Weil das Projekt noch in seiner Anfangsphase steht, beschränkt sich die Ist-Analyse hauptsächlich auf die Präsentation des Kulturkonzepts der Stadt Sierre, auf eine Beschreibung verschiedener Projektvarianten sowie auf die Entstehung und die Skizzierung der definitiven Geschäftsidee.

Als Einstieg für die eigentliche Forschungsarbeit bietet eine Internet-Probe einen ersten Überblick über eine Auswahl schweizerischer Kunsthallen und deren wichtigsten Charakteristiken. Zu diesem Zweck wurden in Kapitel 5 die Internetportale einiger bedeutender Kunsthallen der Schweiz systematisch durchgekämmt. Alle für die Marktstudie brauchbaren Informationen wurden sortiert und in einen Raster eingetragen. Die wesentlichen Merkmale einer Kunsthalle kommen dabei in ihren unterschiedlichsten Ausprägungen, je nach Standort, Grösse und Spezialisierung der jeweiligen Institution, zum Vorschein. Die Analyse bietet die Möglichkeit, die Geschäftsidee gedanklich schon einmal in verschiedenen Variationen zuspieren und diene in diesem Sinne auch zur Vorbereitung der qualitativen Umfrage.

Kapitel 7 widmet sich der eigentlichen Forschungsarbeit, welche darin bestand, anhand zweier Umfragen den CH-Markt der Kunsthallen abzuklären und sein Potential für die Stadt Sierre zu ermitteln.

Bei der ersten Umfrage handelt es sich um eine qualitative Befragung von verantwortlichen Personen verschiedener Kunsthallen der Schweiz. Fragen zu Organisation, Programmierung, Angebot und Nachfrage sowie zur Finanzierung wurden formuliert, um die Funktionsweise der Kunsthallen möglichst umfassend zu ermitteln. Die eigentliche und grösste Schwierigkeit bestand darin, die leitenden Personen zu kontaktieren und einen Interviewtermin mit ihnen zu vereinbaren. Die betreffenden Personen waren häufig entweder abwesend oder gaben vor, wegen mangelnder Zeit nicht zur Verfügung zu stehen. In zeitaufwändiger und nervenaufreibender Arbeit gelang es dem Autor, mit den Kuratoren von neun Kunsthallen einen Kontakt zu etablieren und einen Termin zu vereinbaren.

Eine weitere Herausforderung bestand darin, die richtigen Fragen zu formulieren, um daraus möglichst aufschlussreiche Antworten für die Erschaffung einer Kunsthalle in Sierre zu gewinnen. Der Fragebogen wurde im Laufe der fortschreitenden Befragung und aufgrund der daraus gewonnenen Erkenntnisse laufend verbessert. Anschliessend wurden die Antworten

aufbereitet und analysiert. Die wichtigsten Ergebnisse der Befragung werden nach Themen sortiert wiedergegeben: Mission, künstlerische Leitung, Budget und Finanzierung, Unternehmensgrösse, Programmierung, Standort, Rahmenprogramm, Organisation, Rechtsform und Kommunikation.

Für die zweite Befragung wurde ein quantitativer Fragebogen verwendet. Der Fragebogen umfasst größtenteils geschlossene Fragen und wurde per Internet an die Vertreter der Zielgruppe verteilt. Aufgabe der Umfrage sollte es sein, eine Bedürfnisabklärung bei der Bevölkerung und den Vertretern verschiedenen Interessengruppen der Stadt Sierre vorzunehmen und eine Tendenz auszumachen, wie die einzelnen Ansprechpartner auf die Idee einer Kunsthalle reagieren. Es ging jedoch auch darum, das Thema in Umlauf zu bringen, einzelne Bevölkerungsgruppen zu sensibilisieren und auf eine bevorstehende Absichtserklärung oder Bekanntmachung durch die zuständigen Behörden vorzubereiten. Der Fragebogen zielt zunächst darauf ab, Informationen über das allgemeine kulturelle Interesse zu erhalten, um die Aufmerksamkeit anschliessend mit gezielteren Fragen auf die Errichtung einer Kunsthalle in Sierre zu lenken. Es wurden insgesamt rund 380 Fragebögen verteilt. Die Antworten wurden bezüglich ihrer Frequenzen untersucht und anschliessend interpretiert.

Die aus diesen Nachforschungen – Internet-Probe, angebotsseitige Befragung der Kunsthallen und nachfrageseitige Umfrage in der Bevölkerung – hervorgegangenen Erkenntnisse erlaubten es dem Autor, ein Chancen-Risiken-Profil für die geplante Kunsthalle Sierre zu erstellen. Damit endet der erste Teil der Arbeit.

Der zweite Teil der Arbeit (Kapitel 8), widmet sich insbesondere dem Budget und den Finanzierungsgrundsätzen und -Möglichkeiten für subventioniertes Kunstschaffen ganz allgemein und für die geplante Kunsthalle Sierre im Besonderen. Die angestellten Überlegungen sind teils theoretischer Natur, und stützen sich auf Fachliteratur zum Thema, teils beziehen sie sich auf die Erkenntnisse der qualitativen Befragung.

Aufgrund der Informationen, die der Autor im Laufe seiner Arbeit erhielt, wurde dann versucht, ein Budget für den Betrieb der geplanten Halle aufzustellen. Dieses Budget soll eine Vorstellung über die wichtigsten zu erwartenden Ausgabeposten liefern. Sein Volumen ist allerdings stark abhängig vom Ausmass, welches die neue kulturelle Unternehmung schlussendlich annehmen wird. Wie sich im Laufe der Untersuchung gezeigt hat, können Kunsthallen in den unterschiedlichsten Grössen existieren. Und diese hängen nicht zuletzt vom Einfluss und Willen der zuständigen politischen Behörden ab.

In Kapitel 9 werden zum Schluss, gewissermassen als Quintessenz der Studie, verschiedene Empfehlungen für den Betrieb der geplanten Kunsthalle abgegeben. Der Autor wird zudem Stellung dazu nehmen, ob der das Projekt unter den gegebenen Umständen und aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse für sinnvoll und zukunftssträchtig hält oder nicht. Und wenn ja, welche Bedingungen förderlich für die neue Kunsthalle sind, was es zu vermeiden gilt und welche Konzessionen und Einschränkungen gemacht werden müssen, damit Überraschungen vermieden werden können.

3. Heutige Ansprüche an das Kulturmanagement

3.1 Freizeitgestaltung in der Schweiz: Facts und Zahlen

Laut Bundesamt für Statistik (BFS) gab es 2003 in der Schweiz 982 Museen, davon sind 178 Museen für Kunst.¹ 2006 existierten 319 Kinos mit insgesamt 116,38 Millionen verkauften Eintrittskarten. Daneben gibt es unzählige Bibliotheken. In der Saison 2005-2006 wurden 1,5 Millionen Theaterbesuche gezählt, Opern, Musicals, Schauspiele, Tanz und Ballet mitgerechnet.

Eine Umfrage aus dem Schweizer Haushaltspanel 2004 hat das Freizeitverhalten der Schweizer Bevölkerung untersucht. Die Befragung interessierte sich dafür, wie häufig in der Schweiz lebende Personen in ihrer Freizeit bestimmte Beschäftigungen ausüben, und kam zu folgenden Ergebnissen:²

Freizeitaktivität (in Prozent der Bevölkerung, ab 14 Jahren)	Täglich	Min. einmal wöchentlich	Mindestens einmal pro Monat	Weniger als einmal pro Monat	Nie
Lesen	68.6	19.2	4.9	2.8	4.4
Sich mit Freunden, Bekannten, Kollegen treffen	11.8	64.6	18.9	3.3	1.2
Alleine oder mit anderen Sport treiben	5.9	55.4	6.7	3.9	28.1
Spazieren	23.6	51.3	14.1	4.3	6.7
In eine Bar, eine Beiz oder ein Restaurant gehen	3.5	43.8	33.3	11.2	8.2
Basteln, Handarbeiten, Werken, Gartenarbeit	13.1	39.3	16.0	7.5	23.9
Ins Theater, in die Oper oder an eine Kunstaussstellung gehen	-	1.7	21.3	44.7	32.1
Ins Kino gehen	-	2.7	27.5	40.4	29.2
Kurse besuchen	0.3	9.7	4.7	18.1	66.8
Musizieren, z.B. selber ein Instrument spielen, singen	8.7	16.8	4.5	4.0	65.8
In eine Disco oder ein Dancing gehen	0.1	6.9	11.7	15.7	65.6
Sportanlagen besuchen	0.1	7.7	17.6	23.5	51.1
Im Internet surfen	26.6	28.0	6.8	3.9	34.7

Tabelle1 : Freizeitgewohnheiten in der Schweiz

Wenn man von der Annahme ausgeht, dass diese Umfrage für alle Regionen der Schweiz gültig ist, so lässt sich daraus die Behauptung aufstellen, dass 1.7 % der Bevölkerung des Wallis mindestens 1 Mal wöchentlich und 21.3 % derselben Bevölkerung mindestens 1 Mal

¹http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/kultur__medien__zeitverw3.9endung/kultur/blank/kennzahlen0/museen.html, 14. Juli 2007

² Bundesamt für Statistik: „Schweizer Haushaltspanel 2004“, Quelle: BFS

pro Monat ins Theater, in die Oper oder an eine Kunstaussstellung gehen. 2005 lebten laut Bundesamt für Statistik 291'000 Menschen im Kanton Wallis. Zieht man davon etwa 15 % ab, bleiben noch 247'350. Dies entspricht der Wohnbevölkerung des Wallis ab 14 Jahren. Geht man von den eben genannten Umfrageergebnissen aus, und überträgt diese auf die Bevölkerung des Kantons Wallis, so kommt man zum Schluss, dass, in absoluten Zahlen ausgedrückt, 4'204 Personen mindestens einmal pro Woche und 52'685 mindestens einmal pro Monat einen Theaterbesuch machen, in die Oper oder an eine Kunstaussstellung gehen. Die Frage ist, ob diese theoretische Nachfrage überhaupt auf genügend kulturelle Anbieter in den genannten Bereichen trifft. Besitzt das Wallis genügend Theater, Opern und Kunstmuseen, um 52'685 Personen pro Monat in den Genuss eines solchen kulturellen Erlebnisses kommen zu lassen?

Das gleiche Verfahren kann man auf die Stadt Sierre anwenden: Von ihren 14'851 Einwohnern (Stand von 2005) sind etwa 214 an einem solchen Besuch 1 mal pro Woche und etwa 2'915 einmal pro Monat interessiert.

Diese Überlegungen sind in der folgenden Tabelle nochmals dargestellt:

Freizeitaktivität: Ins Theater, in die Oper oder an eine Kunstaussstellung gehen (in absoluten Zahlen, ab 14 Jahren)	Täglich	Min. einmal wöchentlich	Mindestens einmal pro Monat	Weniger als einmal pro Monat	Nie
Kanton Wallis	-	42'05	52'686	110'565	79'399
Stadt Sierre	-	215	2'916	5'643	4'052

Tabelle 2: Induzierte Freizeitgewohnheiten im Wallis und in Sierre

Abschliessend lässt sich also - wenn man von den Erhebungen des BFS ausgeht - sagen, dass im Wallis rund 167'000 Personen aufgrund ihres Freizeitverhaltens an einer Kunsthalle interessiert sind oder es sein müssten, um ihre kulturellen Bedürfnisse zu befriedigen. Inwieweit das bestehende kulturelle Angebot die Nachfrage bereits befriedigt, liesse sich mit einer Gegenüberstellung ermitteln. Darauf verzichtet der Autor jedoch, weil seine Aufmerksamkeit vordergründig der qualitativen Datenerhebung gilt.

Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass die soeben durchgeführten Berechnungen theoretischer Natur sind und sich nicht auf die tatsächliche, sondern auf die potentielle Freizeitaktivität der Walliser Bevölkerung beziehen. Es ist zum Beispiel anzunehmen, dass im Wallis tatsächlich nur wenige Personen eine Oper besuchen, da es in diesem Kanton an dem entsprechenden Angebot mangelt.

3.2 Verbindung von Kultur und Management

Kulturunternehmen sind „ökonomisch handelnde Unternehmen“³, die sich den Gesetzen der Marktwirtschaft nicht entziehen können. Diese Tatsache steht im Gegensatz zur Skepsis, die

³ Häsler, Stephan; Heer, Regina und Hitz Hansruedi: „Der Kulturbusinessplan“ - Ein Ratgeber für kulturelle Projekte und Betriebe“; SKM, S. 13ff.

der Wirtschaft von Seiten der Kultur oft entgegenschlägt. Befürchtungen vor der Vereinnahmung der Kunst durch die Wirtschaft, Kommerzialisierung und Instrumentalisierung der Kunst sind zum Teil berechtigt, wenn man an die grossen Kunstmessen wie die „Art Basel“ denkt. Andererseits kommen kulturelle Betriebe nicht darum herum, sich am Marktgeschehen zu orientieren, wenn sie überleben wollen. Es kann sich deshalb lohnen, die von der Wirtschaft entwickelten Management-Instrumente in kulturellen Betrieben anzuwenden dessen besonderen Bedürfnissen anzupassen.

3.3 Der Kulturbusinessplan

Businesspläne sind in der Wirtschaft weit verbreitet. Ursprünglich dienten sie dazu, Investoren von einer Geschäftsidee zu überzeugen und die für die Umsetzung notwendigen Mittel zur Verfügung zu stellen. Heute werden Businesspläne auch für die Lancierung eines neuen Produkts oder die Umgestaltung und Neuorganisation bestehender Betriebe verwendet. Seit Kurzem wird der Businessplan auch für kulturelle Vorhaben eingesetzt.

Die Neugründung und der Aufbau eines kulturellen Betriebs, ein kultureller Startup, ist ein Vorhaben, das sich über mehrere Jahre hinweg erstreckt. Der Businessplan ist eine Arbeitsmethode und ein Steuerungsinstrument und somit Teil des „Prozesses, der von der Idee über die Planung und Realisierung bis hin zur Evaluation führt“⁴. Der Businessplan kann aber wie in der Wirtschaft auch für die Restrukturierung und Neu-Ausrichtung von Kulturbetrieben oder für die Lancierung von einmaligen kulturellen Projekten nützlich sein. Stephan Häsler, Regina Heer und Hansruedi Ritz nennen 4 wichtige Argumente, die für die Anwendung von Businessplänen im kulturellen Sektor sprechen⁵:

1. Marktwirtschaft: Auch kulturelle Betriebe müssen sich an den Gesetzen der Marktwirtschaft orientieren
2. Wachstum: Erfolgreich agieren in einem stetig wachsenden Markt
3. Wettbewerb: Immer mehr Anbieter stehen auf dem Markt und beanspruchen öffentliche und private Kulturförderungsgelder. Der Konkurrenzkampf um die finanziellen Mittel wird also härter. Der Kulturbusinessplan kann gute Argumente für das eigene Unternehmen liefern.
4. Steuerungsinstrument: Businesspläne verhelfen den Verantwortlichen von Kulturbetrieben zu einer besseren Planung, Steuerung und Kontrolle

Ein Non-Profit-Unternehmen, zum Beispiel eine Kunsthalle, unterscheidet sich von einem gewinnorientierten Unternehmen hauptsächlich dadurch, dass nicht monetäre Werte und Rendite, sondern die Idee und ihre Umsetzung im Vordergrund stehen. Der Erfolg eines kulturellen Betriebs wird nicht so sehr an seinen finanziellen Ergebnissen gemessen, sondern zeichnet sich vielmehr durch seine Fähigkeit ab, kulturelle Werte zu schaffen und zu verbreiten. Kulturbusinesspläne für Non-Profit-Unternehmen beabsichtigen gemäss den soeben zitierten Autoren ausserdem den **Zweck**:

- in der Entstehungsphase das eigene Konzept zu hinterfragen und zu optimieren,
- Partnerinnen und Partner zu überzeugen
- Transparenz im Sinne des New Public Management zu schaffen

⁴ idem, S. 9

⁵ idem, S. 13

4. Kunsthalle Sierre : Ausgangslage und Projektbeschreibung

4.1 *Kulturkonzept der Stadt Sierre*

Ausgangslage für die Idee einer neuen Kunsthalle ist das Kulturkonzept der Stadt Sierre, denn es liefert wichtige Impulse und formuliert Ziele, welche die Stadt mit ihrer Kulturpolitik verfolgt.

Christian Nanchen, für die Kultur der Stadt zuständiger Gemeinderat, deutet in einem Interview mit Gérald Morin an, welchen Weg die Stadt mit ihrer Kulturpolitik einzuschlagen gedenkt:⁶ „Im Kanton Wallis entwickelt jede Stadt ihre eigene Kulturpolitik. Das zuständige Amt der Stadt Sierre steht bei dieser Aufgabe in einem regen Austausch mit der kantonalen Dienststelle für Kultur. Gemeinsame Projekte, an welchen sowohl der Kanton wie auch die Gemeinde beteiligt sind, besprochen und ausgearbeitet. Als ein unter vielen Beispielen wird das Projekt „Label Art“ genannt, welches vom kantonalen Kunstmuseum lanciert wurde und die Beteiligung verschiedener Institutionen der Stadt Sierre beansprucht.“



Abbildung 1: USEGO-Gebäude - Objekt der zukünftigen Kunsthalle, Sierre, im Oktober 2007

Die Stadt Sierre möchte eine eigene kulturelle Identität entwickeln und sich zu einem Zentrum für Gegenwartskultur profilieren. Der Leiter des städtischen Kulturamts begründet diese Wahl damit, dass die Stadt bereits heute gewisse Vorzüge aufweist, welche in diese Richtung weisen. So ist hier schon seit 10 Jahren die Kunstschule Wallis (ECAV) beheimatet, welche im Jahr 2003 den Status einer Fachhochschule zugesprochen erhielt. Es existiert auch ein kleines Zentrum für Gegenwartskunst, das Forum d'art contemporain (FAC), das sicherlich ebenfalls wertvolles Know-how besitzt, von welchem eine neue Kunsthalle profitieren könnte. Weitere kulturelle Akteure sind: Canal 9, die regionale

⁶ „Culture enjeu“. Ausgabe Nr.14, im Mai 2007; S. 13., Übersetzung des Autors

Fernsehstation, welche stets neue freiwillige Mitarbeiter ausbildet, die Vereinigung Arkaös, welche Kurzfilme produziert, und nicht zuletzt eine beachtliche Anzahl von Künstlerinnen und Künstlern in der Stadt, die sich mit bildender Kunst auseinandersetzen. C. Nanchen möchte diese verschiedenen kreativen Ressourcen verstärkt koordinieren und unter einem Gesamtleitbild zusammenzuführen. Er sieht in diesem Vorgehen für Sierre eine reale Chance, über die Grenzen der Stadt hinaus für ihre kulturellen Verdienste im Bereich der Gegenwartskultur sichtbar zu werden.

Vor dem Hintergrund eines solchen Kulturmarketings wird die Idee der geplanten Kunsthalle verständlich und erscheint sinnvoll, weil sie in Konkordanz zu den geäusserten Absichten steht: Das Projekt ergänzt das bestehende Angebot und bietet sich als Leuchtturm an, welcher als Zugpferd die kulturelle Identität der Stadt nach aussen hin verkörpert und ihr das Image als Zentrum der Gegenwartskultur verleihen soll.

Umgekehrt kann die neue kulturelle Unternehmung von dem bereits in der Stadt vorhandenen Know-how und den bestehenden Ressourcen profitieren. Man denke beispielsweise an die Ecole cantonale d'art du Valais (ECAV), welche seit Jahren ein Artist-in-Residence Programm unterhält und mit der Veranstaltung von Ausstellungen und Symposien im Bereich der bildenden Kunst beachtliche Erfahrung aufweist.

4.2 Stand des Projekts

Die Stadt Sierre will mit diesem Projekt einen kulturellen Startup realisieren. Laut Heinrichs⁷ können Projekte in 4 Phasen gegliedert werden: Eine Konzeptphase, eine Definitionsphase, eine Realisierungsphase (Aufbauphase und Konsolidierung) sowie eine Nachbereitungsphase (\Rightarrow *Details im Anhang, Abschnitt 11.5*) Diese Phasen werden in sukzessiver Reihenfolge abgewickelt, wobei zeitliche Überschneidungen jedoch durchaus möglich sind:

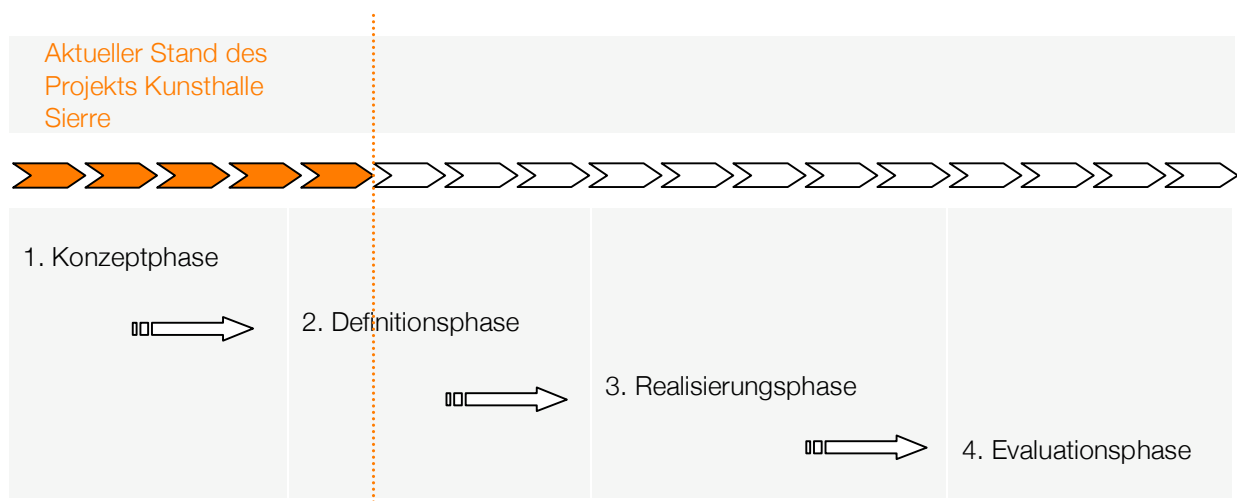


Abbildung 2: Die 4 Projektphasen nach Heinrichs

⁷ Häsler, Stephan; Heer, Regina und Hitz Hansruedi: „Der Kulturbusinessplan“ - Ein Ratgeber für kulturelle Projekte und Betriebe“, SKM, S. 13ff.

Nun können diese Projektphasen können auch auf kulturelle Startups angewendet werden. Markteinschätzung und Machbarkeitsstudie werden üblicherweise der Konzeptphase zugeordnet. Der Businessplan und somit auch die Kostenplanung, die im zweiten Teil dieser Arbeit behandelt wird, gehören hingegen bereits in die Definitionsphase. Die vorliegende Studie bildet sozusagen das Verbindungsstück zwischen diesen ersten beiden Phasen. Mit ihrer Bewerkestellung wird gleichzeitig die erste Phase abgeschlossen und die zweite begonnen.

Es ist noch anzumerken, dass die vier genannten Projektphasen mittels eines geschickten Know-how-Transfers des seit 20 Jahren existierenden Forum d'art contemporain (FAC) die Projektphasen der geplanten Kunsthalle zeitlich wesentlich verkürzt werden können.

Nachfolgend sind alle dem Autor bislang bekannten Informationen über das Projekt in Kürze zusammengefasst.

4.2.1 Alternativensuche

Die Möglichkeiten einer kulturellen Nutzung des USEGO-Gebäudes wurden bei wiederholten Zusammenkünften der Kulturkommission, bei welchen die Vertreter verschiedener Interessengruppen zusammenfanden, besprochen und diskutiert. Dabei wurden verschiedene Alternativen unter die Lupe genommen:

1. *Übernahme des Gebäudes durch die Ecole cantonale d'art du Valais (ECAV).* Die ECAV hat mit einer Projektstudie erhebliche Vorarbeit zu den Nutzungsmöglichkeiten des Gebäudes geleistet.
2. *Aufbau eines regionalen Kulturzentrums für regionale Begegnungen*
3. *Einrichtung eines lokalen Freizeitzentrum*
4. *Nutzung der Räumlichkeiten durch eine Kunsthalle*

Die Kulturkommission einigte sich am Ende dieses Findungsprozesses im März 2007 darauf, der Option einer Kunsthalle mit überregionaler Ausstrahlung den Vorzug zu geben. Im Anschluss daran wurde der Autor mit der Durchführung dieser Marktstudie beauftragt. Gespräche und Vorabklärungen durch die Gemeinde mit verschiedenen möglichen Partnern betreffend der Finanzierung des Projekts sind ebenfalls seit längerer Zeit im Gang.

4.2.2 Geschäftsidee

Die Geschäftsidee besteht darin, das leer stehende Lagergebäude USEGO in eine Kunsthalle von nationalem und sogar internationalem Ruf umzubauen. Die neue Institution müsste dieser Idee zufolge etwa folgenden Räumlichkeiten ausgestattet werden:

- mindestens 2 Ausstellungsräume
- 10 Ateliers für Künstler (Artist-in-Residence-Programm)
- 1 Cafeteria
- 1 administrativer Bereich mit Büroräumlichkeiten
- 1 Raum für Konservierung und Aufbewahrung
- 1 Raum für Konferenzen und Gespräche

Als weitere Möglichkeiten für die Verwendung des Gebäudes könnte die Projektion von Filmen, musikalische Vorführungen oder eine Stelle für die Verleihung von Kunstwerken (Artothek) in Betracht gezogen werden.

4.2.3 Grobe Kosten- und Finanzierungsschätzung

Angaben zu den mit dem Betrieb einer Kunsthalle verbundenen Kosten sind dem Autor bislang nicht bekannt. Weiter unten soll in dieser Studie eine Schätzung der Betriebskosten vorgenommen werden (\Rightarrow 8.5: „Finanzplanung“). Dort wird auch Auskunft über verschiedene Möglichkeiten zur Finanzierung gegeben (\Rightarrow 8.4: „Möglichkeiten der Finanzierung“).

4.2.4 Vorprüfung der Personal- Sachressourcen, Organisations- und Zeitplanung

Zurzeit (Stand im Juli 2007) wird von der Gemeinde Sierre geprüft, wann und unter welchen Bedingungen ein Architekturwettbewerb für den Umbau des Gebäudes lanciert werden kann. Dieser soll nach Möglichkeit Ende 2007 abgeschlossen sein. Im Juni 2008 soll das Projekt dem Gemeinderat zur Abstimmung vorgelegt werden. Im Falle einer Annahme könnten die Umbauarbeiten frühestens im November beginnen. Ende 2009 wäre die Kunsthalle dann bereit für die Eröffnung. Spätestens dann ist auch mit der Schliessung des aktuellen Forum d'art contemporain (FAC) zu rechnen. Letzten Informationen zu Folge wird das FAC möglicherweise jedoch bereits Ende 2007 geschlossen.

4.2.5 Markteinschätzung und Machbarkeitsstudie

Markteinschätzung und Machbarkeitsstudie sind Gegenstand der vorliegenden Arbeit und werden in den nachfolgenden Kapiteln behandelt.

4.2.6 Abschlussbericht zur Konzeptphase

Die definitive Zustimmung durch politische Entscheidungsgremien steht angesichts der offenen Fragen vorläufig noch aus.



Abbildung 3: „POOR THING“, Kunsthalle Basel, im August 2007

5. Eine Internetanalyse von sechs Schweizer Kunsthallen

Eine sorgfältige Analyse der Internetportale von 6 bedeutenden Kunsthallen⁸ der Schweiz ermöglichte eine Gegenüberstellung einiger wichtiger Kriterien, welche diese Institutionen charakterisieren. Die Analyse führte zur Erkenntnis, dass diese Plattformen stets etwa die gleichen Informationen enthalten: Aktivitäten der kulturellen Unternehmung und Rechtsform, Mission, Mitarbeiter/Organisation, Mitgliedschaft und Mitgliederbeiträge, Sponsoring, Kommunikation sowie Gründungszeit.

Die auf den folgenden Seiten abgebildeten Tabellen bieten einen Überblick über die so zusammengetragenen Informationen. Die darin enthaltenen Daten sind zwar zum Teil unvollständig und weisen Lücken auf, denn nicht immer waren alle gesuchten Informationen auffindbar. Aus ihrer Gesamtheit ergibt sich jedoch ein schon recht umfassender Einblick, der wertvolle erste Hinweise für die Funktionsweise einer Kunsthalle bietet.

5.1.1 Anzahl Ausstellungen, Kommunikation und Gründungszeit

	Anzahl Ausstellungen pro Jahr	Presse/Kommunikation	Bestehen seit
Kunsthhaus Glarus	4 Blöcke mit jeweils 3-4 simultanen Ausstellungen	Internet Herunterladbare Presstexte	Ca. 1950
Kunsthalle Zürich	Ein Ganzjahresprojekt und etwa 5 Einzelausstellungen	Internet Ausführliche Beschreibung der Künstler und Ausstellungen Mitarbeiterin für Kommunikation und Presse	
Centre d'art contemporain Genève	Ca 9 pro Jahr Dauer pro Ausstellung 2-4 Monate	Internet Presstexte zu Herunterladen	1974
Kunsthalle Bern	Jährlich werden sechs bis sieben Gruppen- und Einzelausstellungen sowie öffentliche Führungen, Vorträge und Gespräche organisiert. Dauer 1-3 Monate	Presstexte zu aktuellen Ausstellungen zum Herunterladen	1918 Stiftung seit 1987
Centre d'art Neuchâtel			Inauguré en mars 1995
Neue Kunst Halle St.Gallen	Ca 6 Ausstellungen gleichmässig über das Jahr verteilt	Newsletter zum Abonnieren Presstexte zum Herunterladen Pressefotos (nur mit Passwort) zum Herunterladen	1985, heutiger Standort seit 1995

Tabelle 3: Internetanalyse - Anzahl Ausstellungen, Kommunikation und Gründungszeit

⁸ <http://www.centre.ch>; <http://www.can.ch>; www.kunsthallezurich.ch; <http://www.kunsthalle-bern.ch>; <http://www.kunsthauseglarus.ch>; <http://www.k9000.ch>; alle konsultiert im Juli 2007

5.1.2 Angebotene Aktivitäten und Rechtsform

	Aktivitäten/Veranstaltungen	Rechtsform
Kunsthhaus Glarus	Künstlergespräche Artists Brunch Flohmarkt Wechselausstellungen zeitgenössischer Kunst Hin und wieder auch Sammlungen	Kunstverein als Träger
Kunsthalle Zürich	Ausstellungen zeitgenössischer Künstler Realisierung einer exklusiven Edition in limitierter Auflage für ausstellende Künstler	Verein als Trägerschaft seit 1985
Centre d'art contemporain Genève	Expositions X-Mas Party Publication/Edition de livres d'art Conférences Bibliothèque d'art Production d'œuvres Atelier des enfants Firmenich (20 enfants par jour) Ateliers, Projections, Performances Location d'espaces industrielles pour des soirées privées, diners, cocktails	
Kunsthalle Bern	Musikabende Kunsthalle Fest (Konzert + Party) Musikfestival für konzeptuelle Musik Filmabende Archivausstellungen zu Künstlern, wie zum Beispiel Allan Kaprov, Erfinder des Happenings Sammlung durch Ankauf von Werken der Gegenwartskunst (Stiftung seit 1987) Öffentliche Führungen Vorträge Gespräche Kataloge, Plakate, Editionen ausstellender Künstler Vermietung der Kunsthalle für private Anlässe Führungen	Verein
Centre d'art Neuchâtel	Exposition et présentation d'artistes suisses et étrangers Conférences Visites guidées Programmation vidéo Vidéotheque Bibliothèque Librairie spécialisée en art contemporain Edition de catalogues d'exposition, production de multiples	Le CAN est partenaire de Kunstart, association pour la promotion de l'art contemporain de Neuchâtel
Neue Kunst Halle St.Gallen	Vermietung der Lobby und Ausstellungsräume für Firmenanlässe, Vorträge, Medienkonferenzen und private Feiern. Künstler kochen für Gäste Malatelier für Kinder Workshops für Schulen Café-Bar Führungen Vorlesungen – Symposien	Verein

Tabelle 4: Internetanalyse – angebotene Aktivitäten und Rechtsform

5.1.3 Mission und Anzahl Mitarbeiter

	Mission	Mitarbeiter
Kunsthhaus Glarus	Kunstvermittlung zeitgenössischer Kunst	1 Direktorin 1 Administration 1 Technik 1 Museumspädagogik 6 MitarbeiterInnen
Kunsthalle Zürich	Kunstvermittlung zeitgenössischer Kunst	1 Direktorin / Kuratorin 1 Direktionsassistentin 1 Ausstellungsassistentin 1 Ausstellungsassistentin 1 IT / Administration 1 Presse und Kommunikation/Gönner 14 freie Mitarbeiter
Centre d'art contemporain Genève	Rechercher les artistes novateurs de Genève, de Suisse ou de la scène internationale; présenter des démarches issues de divers médias; produire de nouvelles œuvres et publier des livres d'art de qualité ; créer un espace convivial, stimulant et pédagogique pour le public faire circuler les expositions à l'étranger et co-produire des expositions en collaboration avec des institutions et des écoles d'art locales, nationales et internationales ; refléter la création transdisciplinaire et catalyser l'intérêt grandissant du public pour l'art en présentant les démarches innovantes qu'explorent les artistes aujourd'hui pour penser et expérimenter la culture.	
Kunsthalle Bern	Die Kunsthalle Bern versteht sich als Ort der künstlerischen Auseinandersetzung und kritischen Befragung der Phänomene unserer Zeit. Die Aufgaben sind die Darstellung zeitgenössischer Kunst, die kunstgeschichtlich noch ungesichert ist. Um international an der Spitze zu bleiben, muss die Kunsthalle in ihrer Ausstellungstätigkeit stets einen Schritt voraus sein und eine dynamische, attraktive Öffentlichkeitsarbeit betreiben. Die Herausforderung besteht darin, sich international in Szene zu setzen und dabei den lokalen Rückhalt zu behalten.	
Centre d'art Neuchâtel	Encourager et faciliter la réalisation et l'exposition de nouvelles œuvres dans le domaine de l'art contemporain	9 membres du comité CAN, dont 1 directeur administratif et 1 directrice artistique
Neue Kunst Halle St.Gallen	Die Kunsthalle versteht sich als Labor der Gegenwart. Projekte stehen hier auf dem Programm, welche die Gegenwart reflektieren, und diese als Herausforderung betrachten. Wir suchen weder eine Konsolidierung, Konservierung noch eine Klassifizierung junger Kunst (wir sind kein Museum), sondern stellen uns selbst wie auch die ausgestellten Projekte zur Diskussion. Experimente sind bei uns Programm, neue Gedankengänge wollen erschlossen werden.	1 Kurator 1 kuratorische Assistenz 1 Administration 1 Praktikant 1 Ausstellungsaufsicht

Tabelle 5: Internetanalyse – Mission und Anzahl Mitarbeiter

5.1.4 Anzahl Mitglieder, Mitgliederbeiträge und Finanzierung

	Anzahl Mitglieder	Mitgliederbeiträge pro Jahr	Finanzierung
Kunsthhaus Glarus	600	Einzel : 50.- Paare : 75.- Gemeinden/Firmen :150.- Ermässigte : 25.-	
Kunsthalle Zürich		Einzel : 80.- Paar : 120 Ermässigte : 20.- Freunde (2 Ausweise) : 500.- Gönner : 1000.- Firmengönner : 2000.-	Sponsoringprogramm vorhanden, aktuelle Sponsoren beispielsweise Ringier AG, Eichhof AG, u.a. Regelmässige Beiträge von Stiftungen, öffentlichen Trägern und Firmen wie Swiss Re, Kanton Zürich, Deutsche Bank Stiftung etc.
Centre d'art contemporain Genève		Membre : 100.- Membre couple : 150.- Réduits : 30.- Membre donateur :500.- Cercle d'amis : 1000.- Art Angels : 5000.-	Subventioniert von der Stadt Genf Partenaires : Sur demande Sponsors : Sur demande Membres institutionnels : 5000.-
Kunsthalle Bern	1600	Einzelmitgliedschaft: 80.- Paarmitgliedschaft: 120.- Studentenmitgliedschaft: 120.- Gönnermitgliedschaft: mind. 500.00.- für Privatpersonen, mind. 1000. für juristische Personen	Die Finanzierung erfolgt zu ca. zwei Dritteln durch Stadt und Kanton Bern sowie durch unsere Hauptsponsoren. gestellt. Die restlichen Mittel (1/3) werden uns durch die Beiträge von Mitgliedern und Gönnern, durch Provisionen bei Verkäufen aus Ausstellungen und Verkaufserlöse von Grafiken zur Verfügung
Centre d'art Neuchâtel		Les membres sont informés des activités du CAN, bénéficient d'expositions gratuites dans d'autres espaces d'art en Suisse, d'un voyage organisé chaque année et d'une fête annuelle.	Fontionne grâce au bénévolat de ses membres et soutien de différentes collectivités publiques et privées
Neue Kunst Halle St.Gallen		Mitglied : 54.- Familie : 72.- Freund oder Freundin : 500.- Firmenmitglied : 1000.- Exklusives Programm für Firmenmitglieder und FreundInnen	Diverse Hauptsponsoren Förderer : Öffentliche Hand (Stadt, Kanton, Bund, Lotterie), Stiftungen und Unternehmungen (namentliche Nennung auf der Homepage)

Tabelle 6: Internetanalyse - Anzahl Mitglieder, Mitgliederbeiträge und Finanzierung

6. Abklärung des Marktgeschehens mittels zweier Umfragen

6.1 Umfrage 1: Angebotsseitige Befragung der CH-Kunsthallen

6.1.1 Schwerpunkte der Befragung

Um zu möglichst aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen, ist der Autor bei der Gestaltung des Fragebogens von den verschiedenen Aspekten eines typischen Business-Plans für eine kulturelle Non-Profit Unternehmung ausgegangen:⁹

Unternehmerische Aspekte (Business-Plan)	Schwerpunkte der Befragung
Unternehmen	Welche Mission erfüllt die kulturelle Unternehmung, wie lautet Ihr Auftrag
Produkt/Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> - Produkt - Vor- und Nachteile des Produkts/der Dienstleistung - Bedürfnisse und Nutzen der Kunden - Welche Werte werden den Kunden geboten
Unternehmensumfeld	<ul style="list-style-type: none"> - Geldgebermarkt? - Nachfrage des Publikums und der Veranstalter - Konkurrenz - Gesellschaftliche und technische Entwicklung
Marketingstrategie	<ul style="list-style-type: none"> - Marktsegmentierung, Zielgruppen - Abhängigkeit von der öffentlichen Hand bei der Produktgestaltung - Relationship-Marketing in der Dienstleistungsbranche - Kommunikationspolitik - Marketing Mix - Marktanteile, Verkaufsmengen
Organisation, Standort, Geschäftsablauf	<ul style="list-style-type: none"> - Vor- und Nachteile des Standorts - Organisation (HR) und künstlerische Prozesse
Finanzplanung und Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzierungsbedarf, Finanzierungskonzept
Forschung und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Innovationspolitik, Weiterentwicklung, Ressourcen
Risikoanalyse	<ul style="list-style-type: none"> - Interne und externe Risiken - Reaktionsmöglichkeiten zur Schadensbegrenzung

Tabelle 7: Schwerpunkte der nachfrageseitigen Befragung

Ziel der Befragung sollte es sein, herauszufinden, wie Kunsthallen funktionieren, welche Mittel und Massnahmen für den Erfolg einer neuen Kunsthalle notwendig sind und wie man

⁹ idem

möglichen Problemen von vornherein aus dem Weg gehen kann. Somit soll der Stadt Sierre und den zukünftigen Betreibern der Kunsthalle ein Wegweiser in die Hand gegeben werden, der sie ausführlich darüber informiert, wie sie die neue Unternehmung in strategischer, organisatorischer, marketingplanerischer und finanzieller Hinsicht erfolgreich gestalten können. Die Form einer qualitativen Umfrage wurde gewählt, weil sie sich aufgrund ihrer offenen Fragetechnik besonders gut für das Aufspüren kreativer Ideen eignet.

Die Befragung wurde bei den folgenden Kunsthallen durchgeführt: Kunsthalle Bern, Kunsthalle Basel, Neue Kunsthalle St. Gallen, Kunsthalle Winterthur, Kunsthalle Glarus, Kunsthalle Palazzo Liestal, Forum d'art contemporain Sierre, Kunsthalle Glarus und Centro d'arte contemporanea Bellinzona.

6.1.2 Befragte Personen

- Bei den Gesprächspersonen handelt es sich um Mitarbeiter aus diesen neun Kunsthallen. Idealerweise handelte es sich dabei stets um eine Person in leitender Position, also entweder um den künstlerischen oder um den administrativen Direktor. In einigen Fällen, wo dies wegen Abwesenheit oder mangelnder Verfügbarkeit nicht möglich war, hat sich der Autor um ein Interview mit einer Assistenzperson oder einer anderen mitarbeitenden Person bemüht.

6.1.3 Ablauf der Befragung

Die Interviews fanden in 7 von 9 Fällen direkt am Ort des Geschehens, nämlich in der entsprechenden Kunsthalle statt. Der Autor legte grossen Wert darauf, die Befragung mit einem Rundgang durch die jeweilige Kunsthalle zu verbinden. Dadurch konnten die Gesprächselemente mit den gewonnenen Eindrücken verknüpft werden. Das Gesehene diente dem besseren Verständnis des Gehörten und war auch hilfreich, als es darum ging, die neue Kunsthalle Sierre vor dem inneren Auge entstehen zu lassen (\Rightarrow 8.5: *Budget einer Kunsthalle, Varianten 1 und 2*) Die Gespräche dauerten im Durchschnitt etwa 40 Minuten und wurden mit Hilfe eines digitalen Aufnahmegeräts aufgezeichnet und nach der Befragung auf dem Papier niedergeschrieben. Die meisten Kuratoren zeigten sich sehr offen und gesprächsfreudig.

6.2 *Umfrage 2: Nachfrageseitige Umfrage bei der Bevölkerung*

6.2.1 Schwerpunkte der Befragung

Bei der zweiten Umfrage handelt es sich um eine quantitative Meinungsumfrage in der lokalen Bevölkerung. Sie wurde aus unterschiedlichen Überlegungen durchgeführt. Einerseits wollte der Autor herausfinden, mit welchen Reaktionen hinsichtlich der Entstehung einer neuen Kunsthalle zu rechnen sind. Stösst die Idee auf Wohlwollen oder auf Widerstand? Und welches sind die Argumente, mit denen das Projekt gut geheissen oder abgelehnt wird? Die Kenntnis der in der Bevölkerung vertretenen Standpunkte hilft den Entscheidungsträgern bei ihrer Entscheidung, ob und in welcher Form das Projekt realisiert werden soll und ermöglicht es ihnen, sich auf die Debatte vorzubereiten. Sie erhalten zudem die Gelegenheit, bei der Planung und Umsetzung des Projekts bestimmte Tendenzen zu berücksichtigen.

Ein weiterer positiver Nebeneffekt der Umfrage besteht darin, dass die befragten Bevölkerungssegmente für das kommende Projekt sensibilisiert werden. Natürlich reicht die Umfrage für diese für die Erfüllung dieser Aufgabe nicht aus und es erwartet die Verantwortlichen der Stadtverwaltung diesbezüglich natürlich noch eine Herausforderung. Doch gerade deshalb kann es von Nutzen sein, wenn die befragten Personen bereits einmal auf das Projekt angesprochen wurden und sich gedanklich damit beschäftigt haben.

Der Fragebogen beginnt mit einleitenden Fragen zu den allgemeinen kulturellen Gewohnheiten. Damit sollen die befragte Person behutsam an den eigentlichen Gegenstand der Umfrage herangeführt werden. Anschliessend werden sie mit Fragen konfrontiert, die sie dazu auffordern, Stellung zur neuen Kunsthalle zu beziehen und ihre Position zu begründen.

6.2.2 Befragte Personen

Die Umfrage wurde bewusst nicht in jenen Bevölkerungsgruppen durchgeführt, bei denen im vornherein feststeht, dass sie das Projekt unterstützen. So wurde beispielsweise die Kunstschule mit ihren Mitarbeitern oder ähnliche kunstverwandte Organisationen von der Umfrage ausgeschlossen. Damit sollte verhindert werden, dass die Ergebnisse der Umfrage zugunsten des Projekts verfälscht werden.

Befragt wurden in erster Linie Vertreter aus der Wirtschaft, dem Bildungsbereich und alle Organisationen, welche in irgendeiner denkbaren Weise mit der geplanten Kunsthalle in Kontakt treten oder von ihrer Existenz betroffen sein könnten: Sei es als Lieferanten, als Leistungspartner, als Anbieter für Touristen, zwecks Erfüllung eines erzieherischen Auftrags oder ganz einfach als Steuerzahler. Als Beispiele können Schulen, Geschäfte, Architektur und Anwaltsbüros, Banken, Unternehmungen, Restaurationsbetriebe und Hotels genannt werden.

6.2.3 Ablauf der Befragung

Für die Meinungsumfrage wurde ein Online-Fragebogen kreiert. Der Link zur Umfrage wurde an alle zu befragenden Personen und Organisationen der oben genannten Interessengruppen geschickt, mit der Bitte, daran teilzunehmen. Sämtliche elektronische Adressen wurden den gelben Seiten entnommen. Insgesamt wurden 263 Adressen angeschrieben. Von Beginn an wurde ein Rücklauf von mindestens fünfzig ausgefüllten Fragebogen angestrebt, um genügend Erhebungsmaterial für die Auswertung der Befragung zu erhalten. Die tatsächliche Rücklaufquote betrug 28.5% - dies entspricht einer Anzahl von 75 Antwortmeldungen. Die ursprünglich festgelegte Zielmenge wurde somit um 50% übertroffen. Anschliessend wurden die ausgefüllten Fragebogen analysiert. Die Ergebnisse wurden im zweiten Teil des folgenden Kapitels präsentiert.

7. Marktforschungsergebnisse

7.1 Ergebnisse Umfrage 1: Angebotsseitige Befragung der CH-Kunsthallen

Abbildung 6 bietet einen Überblick über die wichtigsten Merkmale und Einflussfaktoren der befragten Kunsthallen. Ihnen wurden von den Interviewpartnern eine entscheidende Bedeutung zugemessen. Auf den nachfolgenden Seiten wird eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Sphären gegeben.

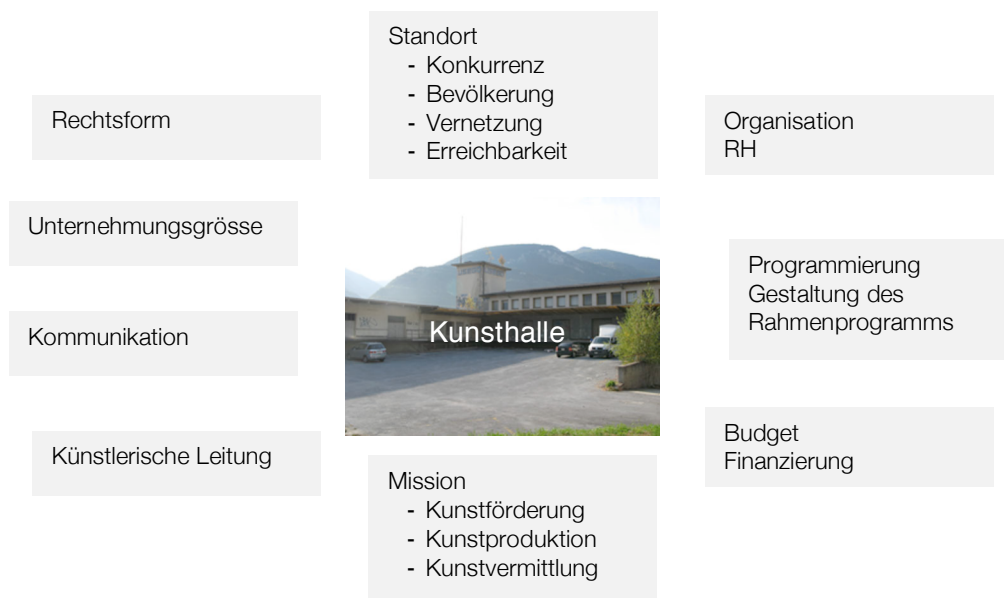


Abbildung 4: Interviewschwerpunkte und Merkmale von Kunsthallen

7.1.1 Mission: Kunstförderung, Kunstvermittlung, Kunstproduktion

Die Frage nach der Mission einer Kunsthalle wurde meist auf ähnliche Weise beantwortet. Aber es zeigte sich an der Ausführlichkeit der Antworten, dass sich manche Unternehmungen stärker mit der Frage nach ihren Aufgaben auseinandersetzen als andere.

Ganz allgemein lautete die Antwort, dass man zeitgenössische Kunst aus dem In- und Ausland zeigen möchte, und zwar anhand eines Programms, das eher inhaltlich als kommerziell geprägt ist. Das nennt man manchmal "ungesicherte Positionen" zeigen, aber das ändert sich mit der Zeit. Heute kommen die jungen Künstler immer öfter schlagartig auf dem Markt. Zusätzlich sehen manche Kunsthalle ihren Auftrag auch darin, die Lücken in der Kunstgeschichtskennntnis auszufüllen und in dem Sinn korrigierend zu wirken. Konkret bedeutet das, man versucht Künstler zu präsentieren, die von der Öffentlichkeit nicht kontinuierlichen wahrgenommen wurden. So war beispielsweise die von der Kunsthalle Bern im August gezeigte Kaprow-Ausstellung als Retrospektive zu einem im letzten Jahr verstorbenen Künstler anzusehen. Er lebte letztes Jahr noch, als mit der Zusammenarbeit begonnen wurde.

Im Bereich der Kunstproduktion kann eine Kunsthalle also zwei Aufgaben erfüllen: Erstens ungesicherte Positionen zeigen, und zweitens Lücken auszufüllen - mit einem inhaltlich geprägten Programm. Ergänzend kann die Äusserung, welche der Direktors einer Kunsthalle im Zusammenhang mit der Frage nach den Aufgaben einer Kunsthalle hervorbrachte, zitiert werden: „Im Moment sind die Unterschiede zwischen Museen, Galerien und Kunsthallen viel zu klein. Das ist schade. Eine Kunsthalle muss eine eigene Position haben und diese Position ist im Moment sicher in einer Krise. Die Biennalen haben inhaltlich die Institutionen überholt. Deshalb ist es Zeit, unsere Funktion neu zu überprüfen.“

Neben dieser allgemeinen Formulierung des Auftrags – nämlich zeitgenössische Kunst zu zeigen - wurden 3 wichtige Funktionen genannt, welche eine Kunsthalle erfüllen kann: **Förderung, Vermittlung und Produktion** von zeitgenössischer Kunst. Damit sind im Prinzip drei der von Walter Boris Fischer¹⁰ genannten Tätigkeitsfelder genannt. Die **Erhaltung** als vierte wichtige Tätigkeit wurde von den Gesprächspartnern eher selten erwähnt. Mit ihr befassen sich in erster Linie Museen, Archive, Bibliotheken oder die Denkmalpflege. Es gibt zwar einzelne Fälle, wo auch Kunsthalle versuchen, durch Ankäufe von Kunstwerken allmählich eine Sammlung aufzubauen. Diese Option wurde aber in den meisten Fällen verneint, sogar zum Teil rigoros als nicht zur Mission einer Kunsthalle gehörend abgelehnt.

Hier soll nun versucht sein, eine kurze Beschreibung der drei genannten Aufgaben abzugeben und diese anhand von konkreten Beispielen zu illustrieren. Aber es ist wichtig zu erwähnen, dass in der Realität diese Aufgabenfelder nicht klar abgegrenzt werden können, sondern fließend ineinander übergehen. So kann die Veranstaltung einer Künstlerausstellung beispielsweise nicht eindeutig einer Funktion zugeordnet werden. Vielmehr dient sie gleichzeitig der Förderung, der Vermittlung und der Produktion von zeitgenössischer Kunst.

7.1.1.1 Förderung von zeitgenössischer Kunst

Die Förderung von Kunst in einer Kunsthalle bezieht sich auf einzelne Kunstschaaffende. Hier ist also nicht die Förderung einer Institution durch die öffentliche Hand oder durch private Kulturförderer gemeint. Kunsthallen versuchen einzelnen Kunstschaaffenden die Gelegenheit zu geben, durch Ausstellungen an die Öffentlichkeit zu gelangen und verhelfen ihnen so zu einem wichtigen Karriereschritt. Eine Ausstellung in der Kunsthalle Basel oder Bern beispielsweise kommt einem Sprung vom Sprungbrett hinein in die internationale Kunstszene gleich, der ihnen Tor und Türen zu anderen Gelegenheiten öffnet. So hat etwa die deutsche Künstlerin Tomma Abts den letztjährigen Turner Prize erhalten, kurz nachdem sie in Basel eine Soloausstellung hatte. Von der Jury wurde als Motiv für diese Preisverleihung unter anderem die in Basel gezeigte Arbeit hervorgehoben.

Die Kunsthalle Baden möchte den regionalen Künstlern durch die bewusste Vermischung mit der Elite von Schweizer Künstlern die Möglichkeit bieten, in eine andere Liga aufzusteigen. Mit Hilfe dieses Konzepts werden Kuratoren und ein Publikum aus der ganzen Schweiz aufmerksam gemacht.

Manche Kunsthallen, vor allem auch kleinere, verfügen über eine öffentlich zugängliche Dokumentationsstelle von Künstlern, die in der Region angesiedelt sind. Jene, welche den Qualitätsansprüchen zu genügen vermögen, haben die Chance auf eine Ausstellung. Die

¹⁰ Fischer, Walter Boris: „Kunst vor Management“ - Führung und Förderung von Kulturinstitutionen, Verlag Rüegger, 2004, S. 112

anderen werden von Zeit zu Zeit an Galerien oder für Ausstellungen, die in der Umgebung stattfinden - zum Beispiel in Altersheimen, Spitälern, Restaurants, usw. – vermittelt.

7.1.1.2 Produktion von zeitgenössischer Kunst

Hand in Hand mit der Förderung von zeitgenössischen Künstlern geht die Produktion von Kunstwerken. Die Kunsthallen sehen es als ihre Pflicht, ideale Bedingungen zu schaffen, unter welchen die Künstler ihre Arbeit realisieren können. Man stellt ihnen einen Raum zur Verfügung, den sie gestalten können. Dabei wird oft eine bestimmte Thematik vorgegeben, mit welcher sich der Künstler auseinandersetzen sollte.



Abbildung 5: „PIECE OF CAKE“, Kunsthalle Palazzo im August 2007

Die Produktion zu einem Thema erfolgt in Einzel- oder Gruppenausstellungen. Der Kurator bespricht mit den Künstlern eingehend die zu behandelnde Thematik und die Produktionsbedingungen. Er stellt ihnen die notwendigen Mittel und Materialien für die Erstellung ihrer Werke zur Verfügung. Häufig wird den Künstlern für die Vorbereitung der Ausstellung ein Atelier zu Verfügung gestellt, in dem Sie vorübergehend leben und arbeiten können. Der Kunstraum Baden führt beispielsweise jährlich ein Sommeratelier durch, bei dem der Künstler 6 Wochen lang im Ausstellungsraum selbst wohnt und dort in dieser Periode eine Ausstellung vorbereitet, welche am Schluss des Aufenthalts präsentiert wird. Der Künstler wird dabei von der kuratierenden Person intensiv betreut und begleitet.

So versucht man, die Bedingungen zu optimieren, unter welchen produziert wird, und einen möglichst konstruktiven Rahmen zu schaffen, in dem sich der Künstler wohlfühlt und entfalten kann.

7.1.1.3 Vermittlung von zeitgenössischer Kunst

Die meisten der interviewten Personen gaben an, sich intensiv mit der Kunstvermittlung auseinanderzusetzen. Darunter versteht man diejenigen Prozesse, anhand derer die ausgestellten Werke dem Publikum mitgeteilt, erklärt, vermittelt, präsentiert werden.

Eine Kunsthalle darf sich also nicht damit begnügen, Werke einfach nur zu zeigen, sondern sie muss sich bemühen, das Gezeigte auch verständlich zu machen. „Um verstanden und akzeptiert zu werden, ist das Kunstschaffen auf ein zumindest in Ansätzen eingeweihtes Publikum angewiesen.“¹¹ Kulturvermittlung ist nicht zuletzt aus diesem Grund ein wichtiges Anliegen der öffentlichen Geldgeber einer Kunsthalle, die sich massgeblich an der Finanzierung beteiligen. Ein entsprechender Auftrag ist denn auch meistens in der Leistungsvereinbarung zwischen Institution und Geldgeber formuliert (⇒ 8.4.2: *Finanzierung durch die öffentliche Hand*). Denn die oben erwähnte Akzeptanz durch die Bevölkerung erleichtert die Legitimation der öffentlichen Ausgaben zugunsten einer solchen Institution. Besonders zeitgenössische Kunst bedarf einer intensiven Vermittlungsarbeit, denn ihre Akzeptanz ist bei der Bevölkerung nur gering. Laut der Aussage eines meiner Gesprächspartner, interessieren sich nur etwa 3% der Bevölkerung für zeitgenössische Kunst. Und da das Verständnis dem Interesse und der Akzeptanz vorausgeht ist diese Vermittlungsarbeit so wichtig.

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, Vermittlungsarbeit zu leisten. In den befragten Unternehmungen wird sie häufig von eigens dafür engagierten Personen, welche über eine entsprechende Ausbildung verfügen, bewältigt, dass heisst vom Kurator selbst und/oder von einer für die Öffentlichkeitsarbeit zuständigen Person. Im Folgenden sind einige Beispiele für Vermittlungsarbeit von Kunsthallen aufgeführt:

- Führungen durch die Ausstellung
- Künstlergespräche
- Konferenzen und Diskussionsrunden
- Führungen für Schulklassen
- Führungen für Pädagogen
- Pressekonferenzen und Presseführungen
- Interviews
- Herausgabe von Pressemitteilungen
- Verfassen und Herausgabe von Ausstellungskatalogen
- Verfassen von Texten zu den Ausstellungen und Künstlern
- Veranstaltung von Malateliers für Kinder zu in den Ausstellungen behandelten Thematiken

Tabelle 8: Instrumentarium der Kunstvermittlung

7.1.2 Künstlerische Leitung

Die treibende Kraft einer Kunsthalle ist der künstlerische Leiter. In den meisten Fällen kommt seine Funktion jener des Direktors gleich. Er stellt das Ausstellungsprogramm zusammen, kontaktiert und betreut die Künstler, erledigt einen grossen Teil der Öffentlichkeitsarbeit und sucht nach neuen Geldgebern und Sponsoren, schliesst Verträge ab usw.

Ein künstlerischer Leiter übernimmt sowohl Führungsverantwortung als auch künstlerische Aufgaben. Zu den Managementaufgaben gehören die klassischen Führungsfunktionen (Planung, Anordnung, Führung, Kontrolle), die Sachfunktionen beinhalten Beschaffung, Produktion, Marketing (Absatz), und Administration. Die künstlerischen Aufgaben beinhalten die Kenntnis der lokalen, nationalen und internationalen Kunstszene und der künstlerischen

¹¹ Fischer, Walter Boris: „Kunst vor Management“ - Führung und Förderung von Kulturinstitutionen, Verlag Rüegger, 2004, S. 32

Trends. Ein Projekt für eine Ausstellung beginnt mit der künstlerischen Idee des Kurators und endet mit dem künstlerischen Produkt. Diese künstlerische Idee, die Vision des künstlerischen Leiters, ist der Funke, aus welchem mit Hilfe der Managementfunktionen das Endprodukt, nämlich die fertige Ausstellung hervorgeht. Oder anders formuliert: Die Managementfunktionen bilden das Instrument für die markttaugliche Umsetzung der künstlerischen Idee.

Weil ein künstlerischer Leiter oder Direktor sowohl für die künstlerischen Aspekte zuständig ist, als auch Managementfunktionen übernehmen muss, sind sie „Schnittstellenexperten, die zwischen der ökonomischen und der kulturellen Sphäre moderieren“.¹² Der berufliche Werdegang von Kulturmanagern kann deshalb unterschiedlich aussehen. Entweder „sie sind Kulturschaffende, die sich auch im Planerischen und Organisatorischen bewegen oder sie kommen vom Management her und stellen sich mit ihren Fähigkeiten in den Dienst der Kunst“.¹³

Im Gegensatz zu gewinnstrebenden Kulturunternehmen, wie beispielsweise einem Buchverlag, die sich primär an betriebswirtschaftlichen Zielen orientieren, stehen in den Kunsthallen als Non-Profit Organisationen die künstlerischen und kulturellen Ziele im Vordergrund. Diese Tatsache liesse vermuten, dass der künstlerische Leiter einer Kunsthalle der ersten Kategorie angehört, dass heisst, er ist Kulturschaffender mit Managementaufgaben. Die Interviews bestätigten diese Erwartung. Die meisten Direktoren liessen durchblicken, dass sie in erster Linie an den künstlerischen Prozessen interessiert sind, alles Andere wird mehr oder weniger als notwendiges Übel in Kauf genommen.

Die Ausleihmappe des Amts für Studien- und Berufsberatung Oberwallis zum Beruf des „Kulturmanagers“ nennt die notwendigen Eigenschaften des Kulturmanagers:

- Persönlichkeit und Bildung
- Nie versiegende Neugier
- Rhetorisches Geschick
- Kunstverwandte Kreativität
- Durchsetzungsvermögen
- Gewandtheit im Umgang mit den verschiedensten Persönlichkeiten und Personengruppen
- Strategische Versiertheit
- Fähigkeit zu konzeptionellen Höhenflügen gepaart mit der Bereitschaft, die Mühen der Ebene auf sich zu nehmen

Tabelle 9: Kompetenzen und Eigenschaften des Kulturmanagers

In den Interviews wurde immer wieder darauf hingewiesen, dass man die künstlerische Leitung einer Kunsthalle nicht einfach lernen kann. Es ist illusorisch zu glauben, dass man nach einer zweijährigen Kulturmanagementausbildung automatisch ein guter künstlerischer Leiter ist. Dazu ist insbesondere jahrelange Erfahrung notwendig.

Ein Gesprächsteilnehmer hat die wichtigsten Eigenschaften eines guten künstlerischen Leiters folgendermassen zusammengefasst: „Es ist eigentlich egal, was ein künstlerischer Leiter studiert hat. Er muss intelligent sein, etwas erreichen wollen, und über ein ordentliches Budget verfügen.“

¹² Amt für Studien- und Berufsberatung Oberwallis: „Kulturmanagement“ - Ausleihmappe, 2005.

¹³ idem



Abbildung 6: Arbeitsplatz des Kulturmanagers. Kunsthalle St. Gallen, August 2007

7.1.3 Grösse der Unternehmungen

Die Untersuchung hat ergeben, dass die Grösse der Unternehmung mit der Anzahl Eintritte und mit der Höhe der zur Verfügung stehenden Mitteln zusammenhängt: Je grösser das Budget ist, desto mehr Mitarbeitende sind in der Unternehmung beschäftigt, und desto mehr Besucher werden verzeichnet. Diese Zusammenhänge sind leicht zu erklären: Die finanziellen Ressourcen bestimmen darüber, wie viele Mitarbeitende angestellt werden können, um den Betrieb auf professionelle Art zu führen. Dies wiederum wirkt sich, zusammen mit der Qualität der Künstler, welche ebenfalls von den verfügbaren Mitteln abhängig ist, auf die Gesamtqualität der Unternehmung aus. Und die Qualität ist letztendlich entscheidend für die Ausstrahlung und die Anziehungskraft einer Kunsthalle.

Es geht dem Autor nicht darum, diese Behauptung statistisch zu untermauern. Es gibt, wie sich im Folgenden noch zeigen wird, weitere Faktoren, welche auf die Besucherzahlen Einfluss nehmen, wie z.B. der Standort. Die Zahlen der folgende Tabelle können jedoch immerhin als Hinweis auf die reale Existenz dieser Zusammenhänge geltend gemacht werden:

Kunsthalle	Jahresbudget 2006	Personalaufwand	Anzahl Mitarbeitende	Jährliche Eintritte
Basel	CHF 2'598'000	CHF 1'060'914	ca. 28	22'384
Bern	CHF 1'803'338	CHF 572'874	ca. 15	15'407
St. Gallen	CHF 625'207	CHF 199'003	ca. 9	13'246
Baden	CHF 244'000	CHF 123'611	ca. 7	3'139
Winterthur	CHF 198'000	CHF 46'361	ca. 3	2'500
FAC	CHF 109'374	CHF 15'275	variabel	Ca. 2'000
Bellinzona			ca. 2	Ca. 550
Liestal				

Tabelle 10: Personelle und finanzielle Ressourcen befragter CH-Kunsthallen

Die Anzahl Mitarbeitende ist mit der Einschränkung zu lesen, dass diese fast immer ein Teilzeitpensum erfüllen, und dass die Vollzeitäquivalenz aufgrund der Gespräche nicht eindeutig festgestellt werden konnte. So kann eine Unternehmung durchaus mehr Mitarbeiter beschäftigen als eine andere, aber aufgrund eines niedrigeren Beschäftigungsgrades eine tiefere Vollzeitäquivalenz aufweisen.

Es fällt auf, dass die Kunsthalle St. Gallen mit einem beinahe dreimal kleineren Budget fast gleich hohe Besucherzahlen erreicht wie Bern. Dies muss, wie schon erwähnt, nicht zwingendermassen etwas mit der Qualität der gezeigten Ausstellungen zu tun haben. Andere Faktoren, wie beispielsweise der Standort oder die Programmierung wirken sich sicherlich ebenfalls auf die Statistik aus.

7.1.4 Programmierung

Es gibt in den Kunsthallen ein Paradox, das im Laufe der Befragung immer wieder angesprochen wurde. Eine mindere Qualität kann sich bisweilen positiv auf die Zuschauerzahlen positiv auswirken. Wie das? Die Antwort oder Erklärung lautet: Regionalismus. Die Statistiken zeigen, dass regionale, minderwertige Künstler - was nicht heissen will, dass es keine guten regionalen Künstler gibt, aber ihre Anzahl ist leider beschränkt - mehr Besucher anziehen, als international bekannte und qualitativ hochstehende Künstler.

So wurde beispielsweise 2006 anlässlich der jährlichen Weihnachtsausstellung in der Kunsthalle Bern, an der ausschliesslich regionale Künstler gezeigt werden, 2'554 Zuschauer gezählt. Das ist die höchste Besucherzahl, welche von allen Ausstellungen des Jahres erzielt worden war. Dies könnte zu der Annahme verleiten, die Qualität dieser Ausstellung sei höher, als die der anderen. Aber das ist nicht unbedingt richtig. Der wahre Grund, warum regionale Künstler ein grösseres Publikum anziehen, als ausländische Künstler, ist wohl eher in der Tatsache zu sehen, dass sie sozial stärker in der Region verankert sind. Die Besucherzahl ist deshalb nicht unbedingt der zuverlässigste Gradmesser für den Erfolg und die Qualität einer Kunsthalle.

Der Erfolg einer Kunsthalle kann nur über einen längeren Zeitraum, also über 20 oder 30 Jahre hinweg, gemessen werden. Dann erst lässt sich nämlich feststellen, ob das Gezeigte sich bewährt hat, und ob die ausgestellten Künstler erfolgreich waren und Karriere gemacht haben. Weiter oben wurde erwähnt, dass eine Kunsthalle einerseits ungesicherte Positionen zeigt, und andererseits mittels Retrospektiven einen Bogen über die Kunstgeschichte spannt. Hier ist eben von diesen ungesicherten Positionen die Rede, die zum Zeitpunkt der Ausstellung zwar keine grossen Besuchermassen anzuziehen vermögen, die aber in den folgenden Jahren möglicherweise den grossen Durchbruch schaffen. Und wenn das geschieht, dann kann sich die Kunsthalle einen Teil dieses Erfolgs zuschreiben und sich rühmen, den richtigen Riecher gehabt zu haben.

Die meisten der befragten Kuratoren zeigen sowohl regionale Kunstschaaffende wie auch internationale Künstler, wobei die jeweiligen Anteile von Fall zu Fall variieren. Je etablierter eine Kunsthalle ist, und je stärker sie in der Folge mit anderen internationalen Institutionen vernetzt ist, umso mehr internationale Künstler werden in der Regel gezeigt.

Regionale und nationale Künstler sind in den kleineren Unternehmungen stärker vertreten. Erstens, weil es eine Frage des Geldes ist, mit welchen Künstlern man zusammenarbeiten kann. Je nach Herkunft des Künstlers und nach der Beschaffenheit seines Werkes können Transport und Versicherung der Objekte so teuer sein, dass es sich manche Institutionen gar

nicht leisten können. Zweitens, weil durch die Zusammenarbeit mit regionalen Kunstschaaffenden der Rückhalt von der Bevölkerung und von den politischen Instanzen gestärkt werden kann.

Zusammenfassend lässt sich zur Programmierung Folgendes sagen:

- Die meisten der befragten Kunsthallen bemühen sich, internationale Künstler auszustellen, weil sie dadurch mehr Ausstrahlung erhalten und ihr Ruf verbessert wird.
- Aber auch regionale Kunstschaaffende werden in das Programm aufgenommen. Im Durchschnitt werden ihnen zwei von sechs Ausstellungen gewidmet. Dies wird auch so von den staatlichen Förderstellen gefordert, welche die Kunsthalle mit regionalen Steuergeldern finanzieren. Im Sinne des unter Abschnitt 7.1.1 zur Kulturförderung Gesagten bedeutet es für diese Künstler einen enorm wichtigen Schritt in ihrer Karriere, wenn ihre Werke gemeinsam mit Werken von international angesehenen Künstlern ausgestellt werden. Es ist ein berechtigtes Anliegen des Steuerzahlers, wenn die für die Kunsthalle verwendeten öffentlichen Mittel diesen Künstlern zugute kommen. Andererseits sind solche Ausstellungen beim lokalen Publikum sehr beliebt.
- Der Erfolg einer Kunsthalle lässt sich nicht allein aufgrund seiner Besucherzahlen messen. Diese bilden dennoch einen wichtigen Indikator.
- Die Qualität einer Kunsthalle lässt sich ebenfalls nicht allein aufgrund seiner Besucherzahlen bemessen. Denn hohe Qualität ist kein Garant für hohe Besucherzahlen und umgekehrt.
- Geld spielt für die Qualität einer Kunsthalle eine entscheidende Rolle. Je mehr Geld zur Verfügung steht, desto grösser wird der Spielraum. Geld ist aber nicht der einzige ausschlaggebende Faktor. Andere für die Qualität wichtige Faktoren sind Kreativität, Innovationsvermögen oder Vernetzung.

7.1.5 Standort

Die Frage nach der Wichtigkeit des Standorts für eine Kunsthalle wurde von den befragten Personen zum Teil unterschiedlich beantwortet. Alle waren sich aber mehr oder weniger darüber einig: Der Standort ist ein Faktor, der den Erfolg oder Misserfolg einer Kunsthalle erheblich beeinflussen kann. Verschiedene Aspekte sind für die Qualität des Standorts entscheidend:

7.1.5.1 Konkurrenz

Die verschiedenen Kunsthallen der Schweiz sind unregelmässig über die Schweiz verteilt. In einigen Regionen sind Kunsthallen häufiger anzutreffen als in anderen. So weist beispielsweise die nord-östlichen Schweiz eine auffallend hohe Dichte an Kunsthallen auf. Sie sind hier in dichten Abständen angesiedelt: Zürich, Winterthur, Wil, St.Gallen, Arbon, Bregenz (Deutschland). Andere Regionen wiederum sind nur karg mit Kunsthallen besät. Im Wallis gibt es davon keine einzige, wenn man vom Forum d'art contemporain (FAC) in Sierre absieht, welches manchmal eher an eine Privatgalerie denken lässt.

Von Interesse ist die Frage, wie sich die Nähe von anderen Kunsthallen auf einen einzelnen Betrieb auswirkt. Wird dadurch die Zuschauerzahl gemindert? Oder vergrössert? Die meisten Leiter betrachten die Existenz anderer Kunsthallen in ihrer Nähe eher als Vorteil. Eine Ansammlung von Kunsthallen oder anderen auf zeitgenössische Kunst spezialisierten Unternehmungen hat eine stärkere Magnetwirkung als eine einzelne, geografisch abgelegene Kunsthalle.

Wenn man in einer Stadt an einem Nachmittag drei Ausstellungen zu zeitgenössischer Kunst besuchen kann, und in einer anderen Stadt nur eine, und man wohnt von beiden Städten gleich weit entfernt, dann entscheidet man sich in der Regel für die Stadt mit den drei Ausstellungen. Insofern profitieren also beispielsweise die Institutionen im Raum Zürich, zu welchem auch Winterthur und St. Gallen gerechnet werden können, von der allgemeinen Sogwirkung der Metropole auf kunstinteressierte Menschen.

Folgendes Schema soll diese Auswirkung von Ballungen kunstorientierter Unternehmungen auf die Besucherströme verdeutlichen:

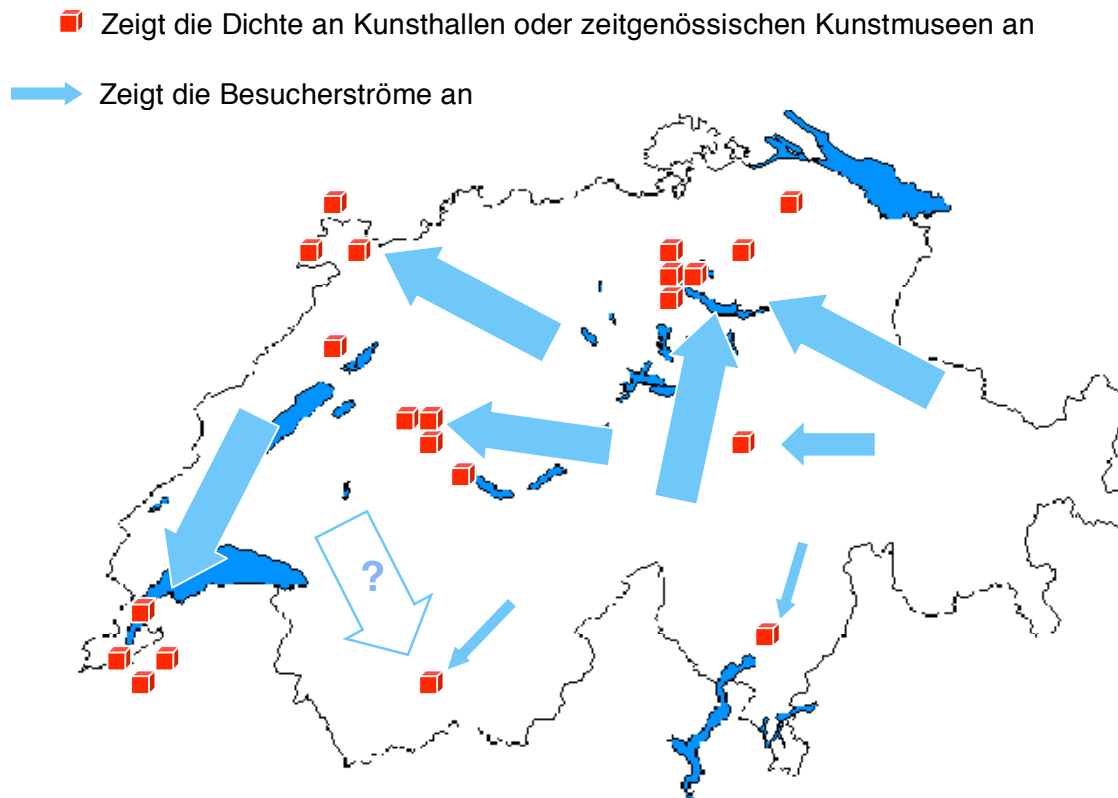


Abbildung 7: Schematische Darstellung von Angebotsverteilung und Besucherströmen

Die einzelnen Unternehmungen konkurrenzieren zwar untereinander in der Region, insgesamt ist aber ihre Anziehungskraft so gross, dass die negativen Auswirkungen ihrer gegenseitigen Nähe wettgemacht werden. Einer meiner Interviewpartner verdeutlichte dieses Phänomen treffend mit einem Vergleich aus dem Bereich der Restauration: Je mehr Cafés und Restaurants in einer bestimmten Zone oder einem Quartier vorhanden sind, desto mehr Konsumenten werden sich dort einfinden.

Deshalb ist eine abgelegene Kunsthalle, die ausserhalb von solchen Ballungszentren liegt, wie z.B. das Kunsthause Glarus oder das Centro d'arte contemporanea del Ticino in Bellinzona, auf die Entwicklung von Strategien angewiesen, welche diese Benachteiligung durch ihre periphere Lage zumindest teilweise aufheben. Zum Beispiel indem man auf eine besonders hohe Qualität der Ausstellungen setzt, so dass die Besucher die Reise allein deswegen in Kauf nehmen. Solche Strategien, welche den Erfolg einer Kunsthalle verbessern können, zumindest, was die Nachfrage betrifft, werden zu einem späteren Zeitpunkt (⇒ *Kapitel 9: Empfehlungen für den Betrieb einer Kunsthalle Sierre*) eingehender behandelt. In der Abbildung oben wurden sie vorerst mit einem Fragezeichen gekennzeichnet.

7.1.5.2 Bevölkerung

Die soeben besprochene Dichte von Institutionen, welche sich mit zeitgenössischer Kunst befassen, hängt von der spezifischen Situation in den einzelnen Städten zusammen. In der Schweiz gibt es drei wichtige Zentren für zeitgenössische Kunst: Genf, Zürich und Basel. In Genf gibt es eine starke Wechselwirkung mit Paris. Zürich kennt eine Galeriesituation, die weltweit einmalig ist. In Basel sind die „Art“ und viele Institutionen heimisch, die sich mit zeitgenössischer Kunst auseinandersetzen.

Diesen Städten ist aber nicht nur ihre jeweils spezifische Bedeutung für zeitgenössische Kunst gemeinsam – sie sind auch die drei grössten und bevölkerungsreichsten Städte dieses Landes. Und damit sind wir auf einen weiteren bedeutenden Standortfaktor gestossen: Je mehr Menschen eine Region oder eine Stadt bevölkern, desto grösser ist die Nachfrage. In einer Stadt mit 400'000 Einwohnern kann eine kritische Zuschauermasse viel leichter erreicht werden, als in einer Kleinstadt mit 30'000 Einwohnern.

Geht man von den weiter oben genannten drei Bevölkerungsprozenten aus (⇒ 7.1.1: „Mission: Kunstförderung, Kunstvermittlung, Kunstproduktion“), so sind im ersten Fall rund 12'000 Personen an zeitgenössischer Kunst interessiert, im Fall der Kleinstadt nur noch 900 Personen. Dies wirkt sich nicht nur unmittelbar auf die Besucherzahlen aus, sondern auch auf den politischen und gesellschaftlichen Rückhalt in der Bevölkerung. In einer Grossstadt wohnen und arbeiten mehr Künstler, es gibt Künstlervereine, Gönnerstiftungen, private Sponsoren usw., welche die Kunsthalle mittragen und mitfinanzieren helfen.

Auch hier gilt also der Grundsatz: Für eine Kunsthalle in einer Kleinstadt wie Sierre müssen Strategien gefunden werden, mit denen der auf die geringe lokale Bevölkerungsdichte zurückzuführende Standortnachteil überwunden werden kann.

7.1.5.3 Erreichbarkeit oder geografische Lage

In Ergänzung zu den beiden eben genannten Standortfaktoren versteht es sich wie von alleine, dass eine Kunsthalle in einem verkehrstechnisch gut erschlossenen Gebiet angesiedelt sein muss. Sie sollte leicht mit den privaten und öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar und darf nach Möglichkeit nicht allzu weit vom Stadtkern entfernt gelegen sein. Ansonsten wird der Aufwand für einen Besuch zu gross und das Publikum bleibt aus.

7.1.5.4 Vernetzungspotential mit regionalen Partnern

Ein vielerorts gepriesener Standortfaktor ist das Vernetzungspotential, welches einer Kunsthalle an einem bestimmten Standort zur Verfügung steht. Unter diesem Begriff versteht der Autor die Zahl der Möglichkeiten, welche der Institution zur Verfügung stehen, um seine

Aktivitäten in einen Bezug zur Existenz von anderen Institutionen oder Einzelpersonen aus der Region zu stellen. Oder anders herum gesagt: Welche Interessengruppen und Organisationen der Umgebung sind an einer Zusammenarbeit mit der Kunsthalle interessiert?

Als Beispiel kann hier die Zusammenarbeit von Kunsthallen mit Kunstschulen genannt werden. Sobald ein berufliches Publikum vorhanden ist, ist die Existenzberechtigung einer Kunsthalle bereits gewährleistet. Die Kunsthalle Portikus in Frankfurt beispielsweise ist Teil der Hochschule für bildende Künste, „Städelschule“, oder umgekehrt. Das gibt der Halle eine gesellschaftliche Relevanz, sodass gar keine anderen Fragen bezüglich Existenzberechtigung und -bedingungen mehr beantwortet werden müssen. Wenn man sagt: Wir brauchen diese Kunsthalle für unsere Kunsthochschule, dann ist eigentlich die Legitimation schon gegeben. Man kann auf die Ressourcen der Schule zurückgreifen, Synergien sind möglich, usw.

Ein anderes gelungenes Beispiel ist die "The Renaissance Society at the University of Chicaco", eine der weltweit bekanntesten Kunsthallen, die in den letzten 30 Jahren ein sehr gutes Programm gezeigt hat. Sie befindet sich mitten in der Universität von Chicago. Es ist eine Verbindung zum gesellschaftlichen Leben notwendig, welche der Halle eine gewisse Durchlässigkeit gibt, damit die Leute „zufällig“ darauf stossen können.



Abbildung 8: Stets vernetzt. Kulturhaus Palazzo, Liestal, Oktober 2007

Als weiteres Beispiel für die Vernetzung einer Kunsthalle soll hier die Zusammenarbeit mit regionalen Künstlern genannt werden. Je mehr Künstler in einer Region leben und arbeiten, desto leichter kann die Kunsthalle ihre Mission erfüllen, indem sie diese Künstler fördert, sie in ihre Dokumentationsstelle (falls vorhanden) aufnimmt, mit ihnen Ausstellungen organisiert, durch sie neue Kontakte knüpft und ihrerseits ihre Kontakte den Künstlern zur Verfügung stellt. Die Präsenz von Künstlern in der Region ist eine Bereicherung für die Kunsthalle und gibt ihr Substanz. Im Raum Baden sind dank der in Künstlerateliers umgewandelten Spinnereien des Limmatufers viele Künstler aktiv. Die vom Kunstraum Baden verwaltete Dokumentationsstelle umfasst rund 90 Künstler.

Die Netzwerkarbeit der Kunsthalle mit regionalen, aber auch mit - vom Standort unabhängigen - nationalen und internationalen Partnern bestimmt letztlich auch ihre Kapazität, ein attraktives Rahmenprogramm zu erstellen. Diesem Thema soll der folgende

Abschnitt gewidmet sein, denn das Rahmenprogramm bildet einen enorm wichtigen Bestandteil der Kunsthallen.

7.1.6 Rahmenprogramm

Die meisten Kunsthallen erachten die Organisation von Kunstausstellungen als ihre Hauptaufgabe. Die meisten Kunsthallen bemühen sich jedoch darum, eine Vielzahl an Aktivitäten rund um diese Ausstellungen aufzubauen. Die Möglichkeiten sind beinahe unbegrenzt. Die folgende Liste enthält einige Aktivitäten, auf die der Autor im Laufe seiner Befragung gestossen ist, und kann beliebig ausgebaut werden.

Kunstvermittlung	<ul style="list-style-type: none"> - Öffentliche Führungen für Kinder, Erwachsene, Pädagogen, Schulklassen - Künstlergespräche - Künstlerbrunch - Künstler kochen für Gäste - Museumsnacht - Malatelier für Kinder - Workshops für Schulen - Vorlesungen – Symposien - Atelierbesichtigung
Kunstförderung	<ul style="list-style-type: none"> - Projektions- und Filmabende - Theatervorführungen - Konzertveranstaltungen, Musikabende, Musikfestival für konzeptuelle Musik - Performances - Artist-in-Residence Programm - Dokumentationsstelle regionaler Künstler - Editionen ausstellender Künstler in limitierter Auflage - Produktion von Katalogen - Plakate
Kunsterhaltung	<ul style="list-style-type: none"> - Arthothek (Bilderverleih) - Kunstsammlung - Kunstbibliothek - Videothek (Filmverleih)
Andere	<ul style="list-style-type: none"> - Flohmarkt - Café-Bar - Veranstaltung von Empfängen - Buchhandlung für zeitgenössische Kunst - X-Mas Party für Vereinsmitglieder und Gönner

Tabelle 11: Bestandteile des Rahmenprogramms an CH-Kunsthallen

Die meisten dieser von den Kunsthallen durchgeführten Aktivitäten stehen im Dienst ihrer Mission: Kunstförderung, Kunstproduktion, Kunstvermittlung und zum Teil auch Kunsterhaltung (⇒ 7.1.1: „Mission: Kunstförderung, Kunstvermittlung, Kunstproduktion“). Die

Liste zeigt, dass sich das Tun einer Kunsthalle keineswegs auf das Zeigen von Kunstausstellungen beschränkt - auch wenn dies, wie gesagt, ihre Hauptaufgabe ist.

Durch die Vergrösserung ihres Angebot kann die Kunsthalle ein wichtiges Ziel erreichen - nämlich ein möglichst breites Publikum anzusprechen. So eröffnet sich die Institution durch ein speziell für Kinder zugeschnittenes Angebot (Malateliers, Führungen für Schulklassen) einer neuen Publikumsgruppe. Sie erfüllt damit ihre Mission, Kunst zu vermitteln und zur musischen Erziehung unserer Jugend einen Beitrag zu leisten. Gleichzeitig werden die Vertreter dieser Zielgruppe, also die Kinder, auf die Aktivitäten der Kunsthalle aufmerksam gemacht. Sie dienen als Botschafter, indem sie innerhalb ihres gesellschaftlichen Umfeldes (Eltern, Freunde, Bekannte) von ihren Erlebnissen berichten, und möglicherweise werden sie eines Tages sogar selbst dem Verein der Kunsthalle angehören. Zu diesem Schluss kommt auch eine Studie des Bundesamts für Kultur: „Um die Nachfrage nach Kultur zu vergrössern, muss im Kindes- und Jugendalter angesetzt werden, denn in diesem Lebensabschnitt werden die Grundsteine für das Interesse an der Kultur gelegt.“¹⁴

Genauso verhält es sich auch mit den anderen Aktivitäten der Kunsthalle: Durch Konzertveranstaltungen werden Musikliebhaber aufmerksam gemacht, durch Theatervorführungen können Theaterfreunde zu einem Besuch der Kunsthalle verleitet werden. Denn wenn sich ein Zuschauer erst einmal dazu entschlossen hat, die Kunsthalle aufzusuchen, dann wird er mit grosser Wahrscheinlichkeit auch einen Blick in die Ausstellung werfen wollen. Das Rahmenprogramm dient also in erster Linie dazu, einen grösseren Kreis an Kunden - vor allem in der Region - zu gewinnen. Je vielfältiger das Programm gestaltet ist, umso mehr Leute fühlen sich davon angesprochen. Führt man diese Überlegung noch einen Schritt weiter, dann kann mit einem vielfältigen, abwechslungsreichen und qualitativ hoch stehenden Rahmenprogramm die Akzeptanz in der Bevölkerung verbessert, und in letzter Konsequenz die finanzielle Unterstützung durch öffentliche und private Geldgeber ausgebaut werden.

Vor diesem Hintergrund wird es verständlich, warum die Zusammenarbeit mit regionalen Partnern so wichtig ist. Denn diese können das Rahmenprogramm mitgestalten. Das Rahmenprogramm darf jedoch nicht zur Hauptaufgabe der Kunsthalle ausarten: Wenn der Anspruch besteht, dass die Kunsthalle über ihre unmittelbare Umgebung hinaus auf Beachtung stossen soll, dann müssen sich die Kräfte in erster Linie auf die Organisation von qualitativ und inhaltlich hoch stehenden Kunstausstellungen konzentrieren. Das Rahmenprogramm muss sich um die Ausstellung drehen, und nicht umgekehrt, damit die Kunsthalle nicht Gefahr läuft, sich in einen Jahrmarkt zu verwandeln.

Eine sehr interessante Variante ist es, wenn verschiedene, unabhängig voneinander funktionierende und geführte Organisationen unter einem Dach vereint sind: Ein Paradebeispiel ist das Kulturhaus Palazzo in Liestal: Dort existieren neben einem Restaurant parallel 3 verschiedene Einheiten: Die Kunsthalle, das Kino, das Theater. Das ist eine einfallsreiche Art, ein Publikum mit unterschiedlichen kulturellen Interessen auf andere Kunstformen aufmerksam zu machen. Denn warum sollte sich ein Besucher einer Kinovorstellung nicht dazu hinreissen lassen, vorher noch schnell einen Blick in die Kunsthalle einen Stock höher zu werfen? Ohne Kinovorstellung wäre der Gast möglicherweise niemals auf diese Idee gekommen.

¹⁴ Bundesamt für Kultur: „Musikalische Bildung in der Schweiz“ – Bestandesaufnahme der aktuellen Situation und Massnahmenkatalog des Bundes für die musikalische Aus- und Weiterbildung. Frühjahr 2005, S. 30

7.1.7 Marketing/Kommunikation

Die Gespräche mit den befragten Personen hinterliessen insgesamt den Eindruck, dass eine sehr intensive Öffentlichkeitsarbeit betrieben wird, um die Aufmerksamkeit der Medien und der Bevölkerung auf sich zu lenken.

Zu den wichtigsten Instrumenten zählt zweifellos das **Internet**. Es gibt kaum eine Kunsthalle, welche keine eigene Website führt. In erster Linie sind dort Hinweise zu aktuellen Veranstaltungen und zum jährlichen Ausstellungsprogramm erhältlich. Auf den meisten Websites erhält man auch Zugang zu den Archiven mit reichhaltiger Dokumentation zu vergangenen Ausstellungen. Weiter bieten sie Informationen betreffend Kontaktmöglichkeiten, Öffnungszeiten, Vereinsgeschichte, Mitgliedschaft usw. Das Internet bildet zudem eine Plattform für die Nennung von Sponsoren und Gönnern und anderen Geldgebern und nennt Links zu anderen kulturellen Institutionen, zu denen der jeweilige Betrieb eine Verbindung hat. Nicht zu vergessen ist auch der Versand von elektronischen Einladungskarten via Internet; und manche Kunsthallen führen sogar einen Newsletter. Der Internet-Benchmark (⇒ 5: „Eine Internetanalyse von 6 Schweizer Kunsthallen“) gibt teilweise Auskunft über die Art und Beschaffenheit der Information, die Kunsthallen via ihre Homepage von sich preisgeben.



Abbildung 9:

Der Jahresbericht als interne Kommunikationsplattform



Abbildung 10: Plakat zur Allan Kaprow-Ausstellung,
Kunsthalle Bern im August 2007

Die **Presse** ist ebenfalls ein wichtiges Mittel der Kommunikation. Journalisten werden zu Pressekonferenzen und Presseführungen eingeladen, Pressemitteilungen werden verschickt, Inserate in gängigen Kunstzeitingen veröffentlicht. Es versteht sich von selbst, dass eine Kunsthalle stark daran interessiert ist, dass die Presse über ihre Ausstellungen berichtet. Dabei spielt es oft gar keine so entscheidende Rolle, ob das Echo positiv oder negativ ist, der Effekt ist letztendlich derselbe. Es ist laut Umfrage ein schwieriges Unterfangen, das Interesse - vor allem der nationalen - Medien zu gewinnen, weil diese meistens von Pressemitteilungen über kulturelle Veranstaltungen regelrecht überschwemmt werden. Deshalb ist es vorteilhaft, wenn sich unter den in Kapitel 7.1.10 (⇒ *“Rechtsform”*) genannten Beziehungen der Vorstandsmitglieder oder der Direktion auch persönliche Kontakte zu Vertretern der Presse befinden.

Zur Kommunikationstätigkeit einer Kunsthalle gehören der **persönlicher Kontakt und die Pflege der Beziehungen** zu Künstlern. Letztere sind wichtige Botschafter, die den Namen der Kunsthalle in die Welt hinaustragen und ihren Ruf verbessern, aber auch verschlechtern, können. Wenn sie mit der Art, wie sie dort behandelt wurden und wie sich die Zusammenarbeit gestaltete, zufrieden sind, werden sie andere Künstler darauf aufmerksam machen und den Weg für neue Projekte ebnen. Diese Aufgabe muss vor allem vom künstlerischen Leiter wahrgenommen werden, der für die Betreuung der Künstler zuständig ist. Dasselbe gilt übrigens für die Mitglieder, Gönner und Sponsoren. Sie alle müssen als Gegenleistung für ihre Treue und ihren Goodwill betreut werden und bedürfen einer besonderen Behandlung.

Neben den drei genannten wichtigsten Kommunikationskanälen – Internet, Presse und Beziehungspflege - bedienen sich Kunsthallen der in der Kulturbranche üblichen Werbemittel: **Plakate, Einladungskarten, Dokumentation** zu Ausstellungen.

Im **Jahresbericht** bietet einen Rückblick auf die Ereignisse des vergangenen Jahres und gibt Einblick in die Bilanz und die Betriebsrechnung. Der Vereinspräsident und der Direktor richten ihr Wort an die Mitglieder und Sponsoren. Der Jahresbericht dient hauptsächlich als interne Kommunikationsplattform.

Auch wenn mancher künstlerischer Leiter lieber anderen Beschäftigungen nachgehen würde, die PR-Arbeit und die Werbung sind wichtige Faktoren für den Erfolg einer Kunsthalle und dementsprechend ist bei der Erstellung des Budgets ein nicht zu geringer Kommunikationsaufwand einzuplanen.

7.1.8 Budget und Finanzierung:

Das Budget sowie die Finanzierungsmöglichkeiten wurden unter Kapitel 8 (⇒ *„Möglichkeiten der Finanzierung und Budgetplanung“*) abgehandelt

7.1.9 Organisation, Team, Funktionen

Die Kunsthallen, in welchen die Befragung durchgeführt wurde, werden mit einer Ausnahme alle professionell betrieben. Nur das Forum d'art contemporain in Sierre (FAC) funktioniert ausschliesslich auf der Basis von freiwilliger Mitarbeit. Alle anderen befragten Kunsthallen haben bezahlte Mitarbeiter angestellt. Vollzeitbeschäftigungen gibt es nur ganz selten. Einzig der künstlerische Leiter, und manchmal auch der kaufmännische Leiter, beanspruchen eine

Stelle um die 80% bis 100%. Daneben gibt es zahlreiche Stellen, welche mit einem Pensum von 30% bis 70% belegt sind. Folgende Tabelle bietet einen Überblick über die personellen Ressourcen und über die Funktionen, welche in Kunsthallen üblich sind:

	Basel	Bern	St. Gallen	Winterthur	Baden	FAC	Bellinzona	Glarus
Künstlerischer Leiter/Direktor	1	1	1	1	1	1	1	1
Assistenzkurator	3	1	1					
Aufsicht	7		1	1	1	1		
Technik/Ausstellungsaufbau	4	6	1		1			3
Kasse	5	5						
Administration	2	1	2					1
Öffentlichkeitsarbeit	1	2			1			
Bibliothek	1							
Bildung und Vermittlung	1	1			1			1
Andere								5
Praktikant	3		3		2			
TOTAL	28	17	9	2	7	2*	1	12

* Auf freiwilliger Basis

Tabelle 12: Personelle Ressourcen der befragten Kunsthallen

Es ist wichtig zu beachten, dass es sich hier um die Anzahl Personen und nicht um die Anzahl Stellen handelt. Wie gesagt arbeitet ein grosser Teil des Personals nur in Teilzeit. Assistenz- und Praktikumsstellen haben den Vorteil, dass der Mitarbeitende überall eingesetzt werden kann. Baden gibt beispielsweise kein Administrationspersonal an, die beiden Praktikanten erledigen zum Teil aber administrative Aufgaben. In Winterthur gibt es keine Stelle für den Bereich Bildung und Vermittlung, aber nur, weil diese Aufgaben vom Kurator persönlich ausgeführt werden. Aufgrund der Tabelle lässt sich abschliessend feststellen, dass in einer professionell betriebenen Kunsthalle folgende Funktionen zwingendermassen ausgeübt werden müssen: Künstlerische Leitung, Technik, Administration, Aufsicht, Öffentlichkeitsarbeit, Kasse/Rezeption. Unter Umständen kann eine Person mehrere Funktionen gleichzeitig betreuen.

7.1.10 Rechtsform

Es gibt verschiedene mögliche Rechtsformen für kulturelle Institutionen: Die **Aktiengesellschaft** ist kapitalbezogen „und im nicht marktfähigen Kulturbereich eher selten anzutreffen“¹⁵. Aber auch subventionierte Kulturinstitutionen können als Aktiengesellschaften

¹⁵ Fischer, Walter Boris: „Kunst vor Management“ - Führung und Förderung von Kulturinstitutionen, Verlag Rüegger, 2004, S. 158

organisiert sein, wie das Opernhaus Zürich oder – im Falle der Kunsthallen - der „Palazzo“ in Liestal beweisen. Die **Genossenschaft** und der **Verein** sind personenbezogene Körperschaften. Im Gegensatz zur Genossenschaft verfolgt der Verein aber nicht wirtschaftliche sondern ideale Zwecke. Aufgrund der offenen Mitgliederzahl haben die Genossenschaft und der Verein den Vorteil einer soliden Unterstützung in der Bevölkerung. Die **Stiftung** schliesslich ist „ein Vermögen, das von einer Person zu einem von ihr festgesetzten dauernden Zweck ausgeschieden und mit eigener Rechtspersönlichkeit ausgestattet wird“.¹⁶

Mit zwei Ausnahmen gaben alle befragten Kunsthallen an, privatrechtlich von einem Verein getragen zu sein – auch wenn sie auf Subventionen der öffentlichen Hand angewiesen sind. Gemäss dem Zweck, den sie verfolgen, dem gemeinsamen Tragen und Fördern einer Kunsthalle, werden diese Vereine auch Kunstvereine, Trägervereine oder Fördervereine genannt. An der Spitze des Vereins waltet der Vorstand. Darin sind Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Kultur anzutreffen, welche in der Regel über vielfältige Beziehungen verfügen, die für die Kunsthalle sehr wichtig sind, denn sie erlauben den Zugriff auf Sponsorengelder, gewähren politischen Rückhalt und ermöglichen den Kontakt zu wichtigen Personen und Institutionen der Kunstszenen und zur Presse.

Wenn eine staatliche Stelle – die Stadt oder der Kanton – die Kunsthalle finanziell unterstützt, was laut den Ergebnissen der Umfrage immer der Fall ist, dann erhebt diese zu Recht auch Anspruch auf ihre personelle Vertretung im Vorstand.

Je stärker eine Kunsthalle über den Vorstand und seine Mitglieder mit seinem gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Umfeld vernetzt ist, desto besser sind ihre Aussichten auf eine gesunde Existenz. Dieser Grundsatz gilt insbesondere dann, wenn eine Kunsthalle aufgrund ihrer geographischen Lage verstärkt der Gefahr von Isolation und Regionalismus ausgesetzt ist. Die im Lauf der Studie untersuchten Fördervereine weisen zwei- bis dreistellige Mitgliederzahlen auf. Die Mitglieder bezahlen einen jährlichen Beitrag an den Verein und erhalten dafür eine Mitgliedskarte, welche ihnen gewisse Sonderrechte, zum Beispiel freien Zutritt zu anderen Kunsthallen, gewährt. Die befragten Kunsthallen gehen dabei zum Teil recht kreativ vor, und versuchen mit einfallsreichen Ideen, neue Mitglieder anzuwerben.

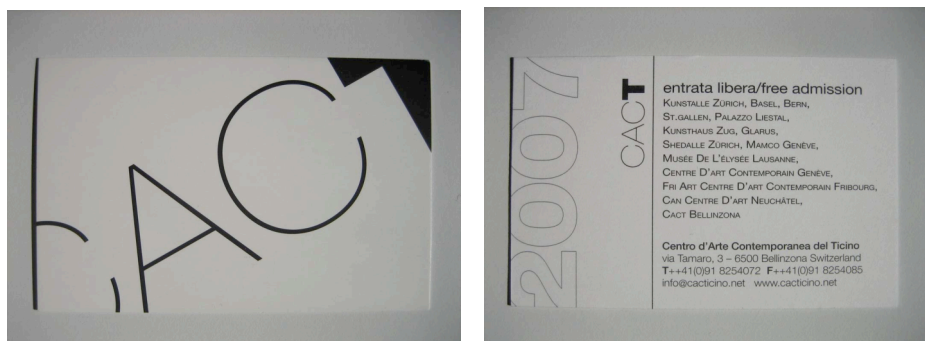


Abbildung 11: Mitgliederkarte 2007 des CACT in Bellinzona

Ein hoher Mitgliederbestand trägt einerseits zur Finanzierung der Kunsthalle bei, denn die Vereinsbeiträge bilden eine wichtige und regelmässige Einnahmequelle. Andererseits wird aufgrund der Tatsache, dass die Veranstaltungen von den Mitgliedern regelmässig besucht

¹⁶ Meier-Hayoz, Arthur und Forstmoser, Peter: „Schweizerisches Gesellschaftsrecht“, 9. Auflage, Bern

werden, die Besucherstatistik stabilisiert und verbessert. Die Finanzierung durch staatliche Stellen ist häufig an die Wahrnehmung bestimmter Ziele gebunden, wozu meistens auch eine Mindestbesucherzahl gehört (⇒ 8.4.2: „Finanzierung durch die öffentliche Hand“). Eine grosse Zahl an Mitgliedern garantiert eine minimale Frequentierung und erleichtert somit die Zielerreichung.

Ebenfalls nicht zu unterschätzen ist die Funktion der Mitglieder als Botschafter der Kunsthalle. Mit persönlicher Mund-zu-Ohr Propaganda in ihrem Bekanntenkreis tragen sie erheblich dazu bei, den Bekanntheitsgrad der Kunsthalle zu erhöhen und neue Besucher und Mitglieder zu gewinnen.

Als einzige der befragten Kunsthalle gab das Kulturhaus „Palazzo“ von Liestal an, die Aktiengesellschaft als Trägerform gewählt zu haben. Die Gesellschaftsgründung fällt mit dem Erwerb des noch heute in ihrem Besitz befindlichen Gebäudes zusammen. Das Stimmrecht verteilt sich auf einen überschaubaren Kreis von Teilhabern der AG. Dies wirft die politische Frage auf, „ob eine von der Öffentlichkeit mitfinanzierte Institution nicht von einer demokratischer ausgerichteten Trägerschaft geführt werden müsste“.¹⁷ Andererseits hat die Aktiengesellschaft den Vorteil, dass sie nicht der „Gefahr der Zufallsentscheidungen an Generalversammlungen“ ausgesetzt ist, wie sie bei den personenbezogenen Körperschaften besteht.¹⁸ Auch wenn sich die Aktiengesellschaft in der kulturellen Praxis als Trägerform bewährt hat, sind viele kulturelle Unternehmungen heute als Genossenschaften oder Vereine organisiert, um „eine breite Basis von Interessierten und finanziell Engagierten an sich zu binden“.¹⁹



Abbildung 12: Zu 100% von der Stadt getragen. Kunstraum Baden, Oktober 2007

¹⁷ Fischer, Walter Boris: „Kunst vor Management“ - Führung und Förderung von Kulturinstitutionen, Verlag Rüegger, 2004, S. 159

¹⁸ idem

¹⁹ idem

7.2 Ergebnisse Umfrage 2: Nachfrageseitige Umfrage in der Bevölkerung



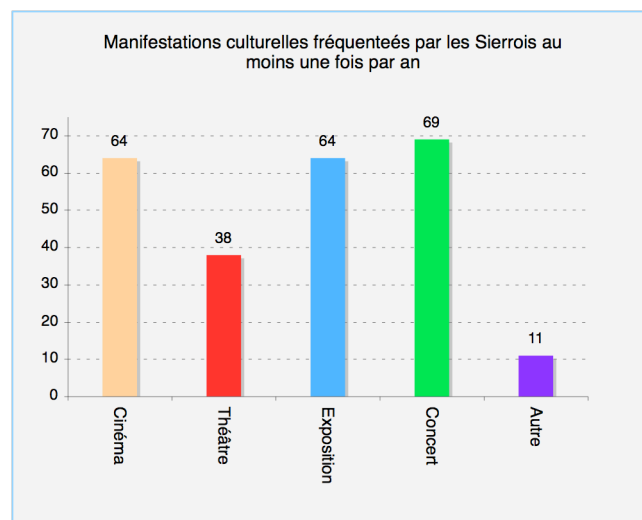
Abbildung 13: Interessieren Sie sich für Kultur?

Die Meinungsumfrage in Sierre hat ergeben, dass fast alle befragten Personen an Kultur ganz allgemein interessiert sind. Von 75 Personen haben 72 Personen (96%) erklärt, sich für Kultur zu interessieren. Dieses Ergebnis ist nicht überraschend, ist doch die Kultur heutzutage mit unserem Leben eng verflochten. Die Frage richtet sich aber nicht nach einer bestimmten Kultursparte, sondern fragt ganz einfach nach dem Interesse für Kultur. Wir leben in einer

Kulturgesellschaft und der Kulturbegriff ist extrem weit gefasst. Alles, von den Essgewohnheiten über Wohnungseinrichtungen bis hin zu Bildung, kann heute mit dem Begriff Kultur umfasst werden.

Abbildung 14: Welche kulturellen Veranstaltungen besuchen Sie mindestens einmal jährlich?

Die zweite Frage engt den Begriff Kultur stärker ein und zielt auf die Gewohnheiten der untersuchten Bevölkerungsgruppe im Bezug auf gewisse kulturelle Ereignisse ab. Die befragten Personen sollten angeben, welche Veranstaltungen sie mindestens einmal pro Jahr besuchen. Die Ergebnisse sind beeindruckend: Von 75 Personen sehen sich 64 (85%) jährlich mindestens einen Film im Kino und 38 (50%) eine Theatervorstellung an, 69 (92%) gehen jedes Jahr wenigstens einmal an ein Konzert und 64 von ihnen besuchen eine Ausstellung. In Prozent umgerechnet bedeutet das, dass 85% der berufstätigen Bevölkerung von Sierre sich jedes Jahr mindestens einmal in eine Ausstellung begeben. Ob es sich dabei nur um Kunstaussstellungen handelt oder womöglich auch um andere Ausstellungen, wie zum Beispiel den „Comptoir du Valais“, geht aus der Befragung nicht hervor. Die Zahl kann aber immerhin als Hinweis darauf gedeutet werden, dass die Bewohner dieser Stadt für Kunst nicht unempfindlich sind.



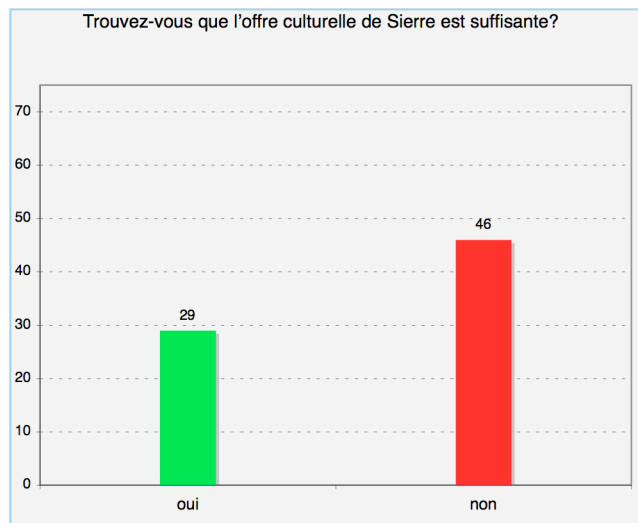


Abbildung 15: Halten Sie das kulturelle Angebot der Stadt Sierre für ausreichend?

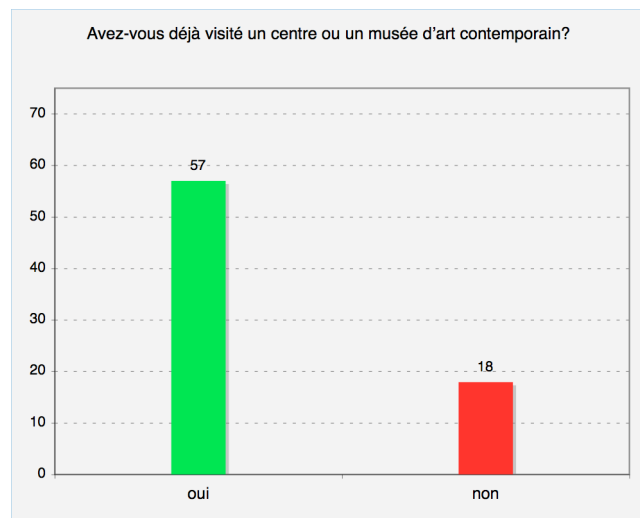
Die dritte Frage lautete, ob das kulturelle Angebot in der Stadt als ausreichend empfunden wird. Die Frage verfolgte den Zweck, in Erfahrung zu bringen, ob die Idee einer Kunsthalle in Sierre grundsätzlich überhaupt sinnvoll ist, und ob die kulturelle Nachfrage nicht vielleicht schon durch das bestehende Angebot bereits gesättigt ist. Die Antwort ist eindeutig: 46 von 75 Personen, also rund 61,3%, sind der Meinung, dass

das kulturelle Angebot der Stadt ungenügend ist. 29 Personen oder 38,7% sind mit dem Angebot zufrieden. Eine Kunsthalle könnte diesem Verlangen nach einem breiteren kulturellen Angebot durchaus entsprechen.

Abbildung 16: Haben Sie schon einmal eine Kunsthalle besucht?

57 von 75 Personen, beziehungsweise 76%, haben in ihrem Leben schon einmal ein Museum für zeitgenössische Kunst oder eine Kunsthalle besucht. Nur 18 Personen oder 24 % gaben an, noch nie in einer solchen Institution gewesen zu sein.

Der hohe Anteil an positiven Antworten ist erfreulich, denn man kann daraus schliessen, die Personen, welche sich an der Umfrage beteiligten, nicht gänzlich unbewandert im Gebiet der zeitgenössischen Kunst sind. Oder anders ausgedrückt: Aus der Beantwortung dieser Frage lässt sich ein beachtliches allgemeines Interesse an der zeitgenössischen Kultur herauslesen. Es ist deshalb zu erwarten, dass auch die Antworten auf die kommenden Fragen nicht die eines völlig unerfahrenen Publikums sind, sondern dass sie vor dem Hintergrund dieses allgemeinen Interesse an der Gegenwartskultur gelesen und verstanden werden müssen.



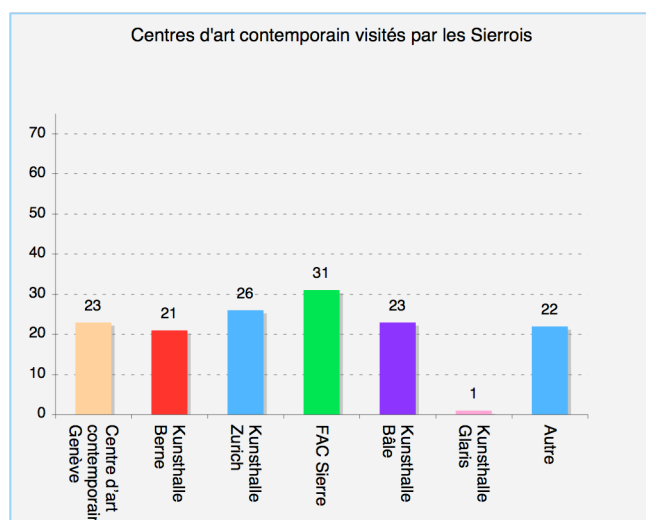


Abbildung 17: Welche Kunsthallen haben Sie schon einmal besucht?

Von den 57 Personen, welcheangaben, schon einmal eine Kunsthalle besucht zu haben, sind 23 (40%) schon im Centre d'art contemporain Genf gewesen, 21 (37%) in der Kunsthalle Bern, 26 (46%) in der Kunsthalle Zürich, 31 (54%) im Forum d'art contemporain in Sierre und 23 (40%) in der Kunsthalle Basel. Nur 1 Person gab an, dem Kunsthaus Glarus schon einen Besuch abgestattet zu haben. 22 Personen oder knapp 39% haben weitere Kunsthallen besucht,

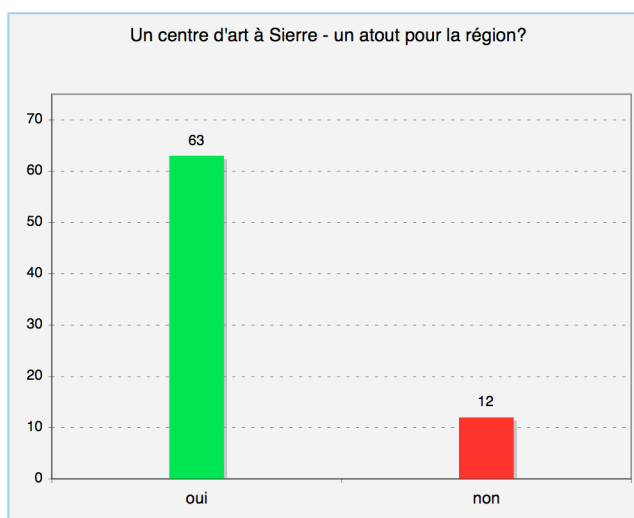
welche nicht in der Liste aufgeführt waren. Diese befinden sich zum grössten Teil im Ausland.

Es können Zweifel angebracht werden, ob alle Personen den Begriff "Kunsthalle" richtig gedeutet haben, denn es befinden sich unter den genannten "anderen Häusern" auch Institutionen, welche auf klassische Kunst spezialisiert sind. Die Fondation Giannadda z.B. ist keine typische Kunsthalle.

Die Statistik zeigt auch deutlich, dass in Randregionen gelegene Kunsthallen, wie z.B. Glarus, weit weniger bekannt sind, als die Kunsthallen der grossen Stadtgebiete. Es ist deshalb damit zu rechnen, dass für ein solches Zentrum in Sierre ebenfalls nicht mit einem grossen Andrang von Bewohnern aus anderen Kantonen zu rechnen ist. Die Stadt Sierre hat gegenüber Glarus aber den klaren Vorteil, dass sie sich mitten in einer fremdenverkehrsreichen Region befindet und von den Touristenströmen profitieren kann.

Abbildung 18: Glauben Sie, dass eine neue Kunsthalle Ihrer Region Vorteile bringt?

63 (84%) gegen 12 (16%) der befragten Personen sind der Meinung, dass eine Kunsthalle in Sierre eine Bereicherung für die Region ist. Angesichts der Tatsache, dass es sich bei dem Zielpublikum der Meinungsumfrage nicht etwa um Kunstliebhaber, sondern um ein relativ neutrales Publikum handelt, spricht dieses Ergebnis eine eindeutige Sprache. Es ist ganz offensichtlich, dass die Bevölkerung von Sierre, zumindest was berufstätige Personen betrifft, die Erschaffung eines neuen Kunstzentrums begrüssen würde.



Die Beantwortung dieser Frage steht durchaus im Einklang mit den vorausgehenden Fragen und entspricht dem allgemeinen kulturellen Interesse und dem Wunsch nach einem grösseren kulturellen Angebot in der Stadt. Das bedeutet allerdings nicht, dass alle Befürworter dieses Zentrum auch besuchen würden. Denn wie wir vorhin gesehen haben, haben höchstens 31 der 63 Personen, die aufgrund der Beantwortung dieser Frage einer neuen Kunsthalle ihr Wohlwollen entgegenbringen, dem heutigen Forum d'art contemporain schon einmal einen Besuch abgestattet. Dies entspricht einem Anteil von knapp 50%. Aber selbst wenn jemand kein persönliches Interesse an der Darbietung zeitgenössischer Kunst hegt, so kann er diese natürlich trotzdem als für die Region vorteilhaft erachten. Wie die folgende Liste dokumentiert, wurden für die Begründung, warum eine Kunsthalle eine solche Bereicherung bedeutet, hauptsächlich wirtschaftliche, kulturelle und gesellschaftliche Motive genannt (Mehrfachnennungen nicht berücksichtigt):

- Beitrag zur Bildung
- Beitrag zum Gleichgewicht und zur Weiterentwicklung unserer Gesellschaft
- Verbesserung des kulturellen Angebots und der kulturelle Dynamik in der Region
- Förderung des Tourismus.
- Chance für neue Synergien und Vernetzungen (ECAV, FAC,...)
- Neue Plattform für regionale Kunstschaaffende
- Öffnung für Neues
- Chance, zeitgenössische Kunst zu vermitteln und zu entdecken
- Spezialisierung und Ausrichtung des Stadtmarketings auf zeitgenössische Kultur
- Neue Dynamisierung der Region
- Förderung der zeitgenössischen Kunst im Wallis
- Verbesserung der Visibilität der Kunstschaaffenden im Markt (Schaufensterfunktion)
- Ausstrahlung
- Verbesserung und Ergänzung des kulturellen Angebots für die einheimische Bevölkerung
- Reanimierung der Stadt
- Förderung und Vermittlung von Schönheit, Emotionen und kultureller Vielfalt
- Ergänzung der Ecole cantonale d'art du Valais
- Förderung des Images und der Attraktivität der Stadt
- Die Möglichkeit, sich professionell zu präsentieren
- Ort der Begegnung und des Ausdrucks für unsere Jugend
- Nachfolge des Forum d'art contemporain
- Junge Künstler entdecken
- Ergänzung der klassisch ausgerichteten Fondation Gianadda
- Angelpunkt zwischen Nord und Süd, Antenne für Mailand

Diejenigen Personen, welche nicht daran glauben, dass die Schaffung der Kunsthalle ein Gewinn für die Region darstellt, bringen finanzielle und sozialpolitische Argumente ins Spiel. Sie befürchten zudem, dass die Nachfrage für eine Kunsthalle in keinem Verhältnis zum finanziellen Aufwand steht.

- Fehlende Mittel
- Schwierigkeit, Sponsoren für die Unternehmung zu gewinnen
- Starke Belastung der öffentlichen (Kultur-)Finanzen
- Mangelndes Interesse, fehlende Nachfrage bei der Bevölkerung
- Kleine Bevölkerungsdichte, zu kleines Zielpublikum
- Wichtigeren Fragen den Vorrang geben
- Gefahr eines zu breit gestreuten Angebotes (Wein, Hockey, Bildung, Tourismus...)

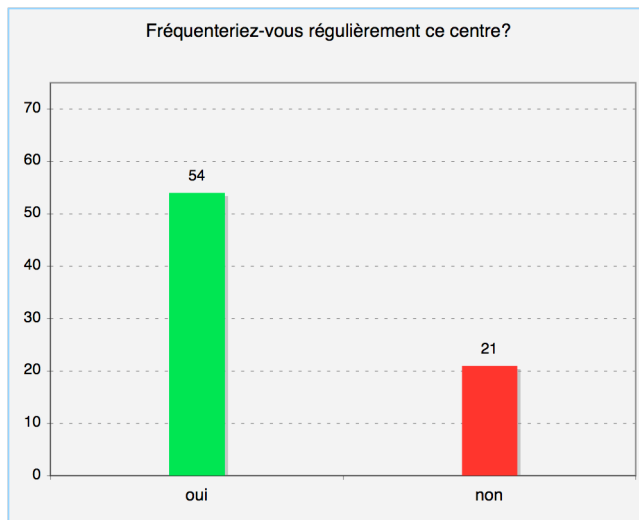


Abbildung 19: Würden Sie eine solche Kunsthalle regelmässig aufsuchen?

Die Beantwortung dieser Frage bestätigt die Vermutung, dass nicht alle Befürworter der Kunsthalle diese auch besuchen werden. Aber immerhin 54 Personen oder 72% sind entschlossen, die Kunsthalle regelmässig aufzusuchen. 21 Personen sind nicht an einem regelmässigen Besuch der kulturellen Unternehmung interessiert.

Etwas seltsam mag die Tatsache anmuten, dass also 54 Personen den

Vorsatz hegen, die zukünftige Kunsthalle zu besuchen, hingegen - wie wir weiter oben gesehen haben - nur 31 Personen tatsächlich das heutige Centre d'art contemporain frequentieren - und dies, obschon der Fragebogen nirgends Grund zur Annahme bietet, dass sich das Angebot der zukünftigen Kunsthalle wesentlich von des heutigen FAC unterscheidet.

Die Ursache für diese Ungereimtheit lässt sich hier nicht mit Sicherheit feststellen. Es bieten sich jedoch eine plausible Erklärung an: Das FAC ist nicht allen Personen, welche die Frage bejahten, bekannt, oder nicht jedermann hat den Mut, hier aufzukreuzen, weil er glaubt, die Ausstellung sein nicht für ihn bestimmt. Das Kommunikationskonzept des FAC dürfte in diesem Fall nicht ohne weiteres auf die neue Unternehmung übertragen werden, sondern müsste verbessert werden, damit zusätzliche interessierte Bevölkerungsschichten erreicht werden können. Der öffentliche Charakter der neuen Kunsthalle müsste zudem stärker als bisher zur Geltung kommen.

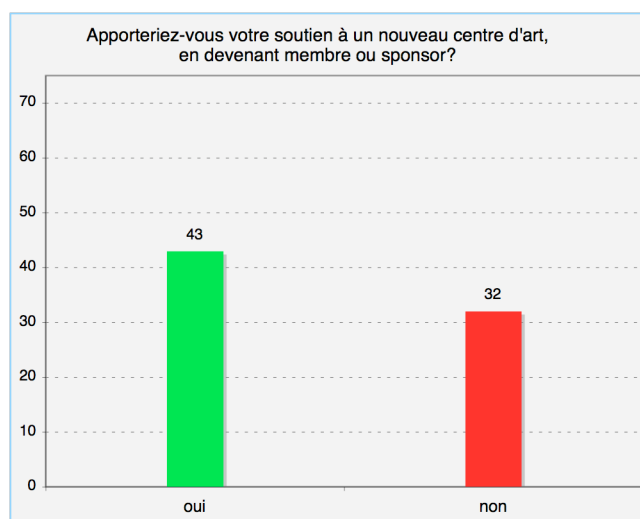


Abbildung 20: Wären Sie bereit, die Kunsthalle durch ihre Mitgliedschaft oder als Sponsor zu unterstützen?

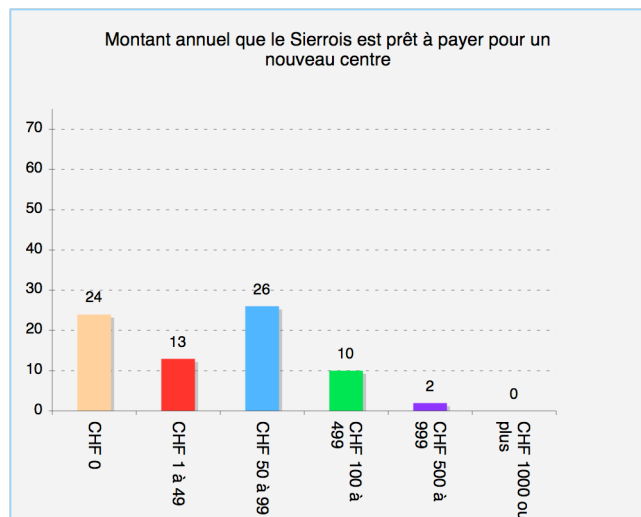
Von den 75 Personen, welche den Fragebogen zurückschickten, sind 43 (57%) bereit, die neue kulturelle Unternehmung durch ihre Mitgliedschaft oder als Sponsoringpartner zu unterstützen. Somit sind knapp 86 % derjenigen Personen, welche glauben, dass die Kunsthalle der Region Vorteile brächte, an einem regelmässigen Besuch und 68% an einer Mitgliedschaft interessiert.

Diese Zahlen sind beachtlich und deuten auf ein grosses Interesse der heimischen Bevölkerung hin. Mit der Umfrage wurde allerdings eine beruflich unabhängige und relativ gut ausgebildete Bevölkerungsgruppe angesprochen, und es ist davon auszugehen, dass dieser Parameter die Ergebnisse positiv beeinflusst hat. Mit grosser Wahrscheinlichkeit haben die erzielten Quoten nicht für die gesamte Bevölkerung Gültigkeit. Man darf jedoch annehmen, dass in der Stadt noch viele andere Personen leben und arbeiten, welche gleichermassen interessiert sind und ein ähnliches Profil wie die befragten Personen aufweisen.

Abbildung 21: Mit welchem jährlichen Beitrag würden Sie die Kunsthalle unterstützen?

Aus der vorangehenden Abbildung geht hervor, dass 32 Personen kein Interesse daran haben, Mitglied oder Sponsoringpartner zu werden. Die nächste Frage war dazu bestimmt, herauszufinden, welche finanzielle Unterstützung die Leute bereit sind, jährlich für die Kunsthalle zu leisten.

Von den befragten Personen ist niemand bereit, CHF 1000.- oder mehr zu spenden. Dies ist nicht weiter verwunderlich, denn die Umfrage richtet sich nicht speziell an Verantwortliche für Sponsoring und an ausgesprochene Kunstliebhaber, sondern lediglich an Privatpersonen, welche in der Region eine berufliche Tätigkeit ausüben. 2 (ca. 3%) Personen sind bereit, sich mit einem jährlichen Betrag zwischen CHF 500.- und CHF 999.- für die neue kulturelle Unternehmung zu engagieren. 10 (13%) Personen würden einen Betrag zwischen CHF 100.- und CHF 499.- stiften. 26 (35%) Personen haben sich für einen jährlichen Beitrag zwischen CHF 50.- und CHF 100.- und 13 (17%) Personen für einen Beitrag zwischen CHF 1.- und CHF 49.- entschieden. Insgesamt sind also 51 Personen oder 68% dazu bereit, das Projekt finanziell zu unterstützen. Das bedeutet, dass nicht alle Personen, welche einen Beitrag leisten möchten, auch Mitglied des Kunstvereins sein wollen. Dazu haben sich, wie wir weiter oben feststellen konnten, nur 43 Personen (57%) bereit erklärt. 8 Personen oder knapp 11% der Stichprobe können somit in die Kategorie „Gönner“ eingeordnet werden, dass heisst, sie unterstützen die Kunsthalle, ohne dafür eine Gegenleistung oder das Stimmrecht zu beanspruchen.



7.3 Einschätzung der eigenen Marktstellung

7.3.1 Standort Sierre: Chancen und Risiken für die Kunsthalle

„Die SWOT-Analyse ist Hilfsmittel zur Analyse des Ist-Zustandes und zur Entwicklung von Strategieansätzen. SWOT steht für: „strenghts“, „weaknesses“, „opportunities“, „threats“.“ In einem ersten Schritt werden die Stärken und Schwächen (interne Faktoren, beeinflussbar) und die Chancen und Risiken (externe Faktoren, nicht beeinflussbar) aufgelistet. Aus der paarweisen Gegenüberstellung der internen und externen Faktoren lassen sich strategische

Ansätze ableiten. Wenn zum Beispiel eine Stärke auf eine Chance trifft, sollte man diese nützen, oder wenn eine Schwäche risikobehaftet ist sollte man diese Schwäche schleunigst beseitigen.“²⁰

Die folgende Tabelle enthält einer Zusammenstellung der wichtigsten Chancen und Risiken für eine Kunsthalle in Sierre. Auf eine Darstellung der Stärken und Schwächen wurde allerdings verzichtet, da die Kunsthalle noch gar nicht existiert. Es werden am Schluss dieser Studie jedoch Empfehlungen abgegeben (⇒ 9: „*Empfehlungen für den Betrieb der Kunsthalle Sierre*“), wie sich die Kunsthalle profilieren kann, bzw. welche Stärken sie entwickeln und welche Schwächen sie vermeiden muss, um den externen Faktoren in optimaler Weise gerecht zu werden



Abbildung 22: Standort Sierre: Blick aus dem Fenster des USEGO-Gebäudes, im Oktober 2007

²⁰ idem 17

<i>Chancen</i>	<i>Risiken</i>
<p>1. Eine Kunsthalle könnte von den Beziehungen, dem Know-how und den Erfahrungen der Kunsthochschule profitieren. Es kann eine vielschichtige Zusammenarbeit für die Veranstaltung von Ausstellungen, Symposien und Vorlesungen entstehen. Die Kunsthalle erhält durch die Existenz der Kunsthochschule automatisch ein berufliches Publikum aus der ganzen Schweiz und aus dem Ausland. Studierende und Dozierende nutzen die Halle als Ort der Inspiration für ihre Arbeit. Eine symbiotische Beziehung zur Ecole cantonale d'art du Valais kann die Visibilität beider Institutionen erhöhen. Die Attraktivität der Kunsthochschule wird durch die Präsenz einer Kunsthalle von nationaler Bedeutung enorm gesteigert. Umgekehrt kann die Kunsthalle von den zahlreichen Aktivitäten, welche die Schule im Rahmen ihres Leistungsauftrags betreibt (Summer academy, Kunstforschung, Diplomausstellungen, Konferenzen), profitieren. In einem Dokument hat die ECAV ausführlich ihre Interessen an einer solchen Institution dargelegt.²¹</p>	<p>1. Standort an der Peripherie, abgelegen von den grossen Zentren der Kunst. Dadurch entsteht die Schwierigkeit, die Aufmerksamkeit eines externen Fachpublikums auf sich zu ziehen. Zudem ist die Anreise nach Sierre aus anderen Regionen der Schweiz ziemlich zeitaufwendig: Von Bern dauert es 2.25 h, von Basel und Zürich 3.5 h und von Genf 2h, um mit der Bahn nach Sierre zu gelangen. Ab Dezember 2007 wird aufgrund des neuen Basistunnels am Lötschberg die Reise für aus Bern kommende Besucher jedoch um rund eine Stunde verkürzt. Die Reisezeit verringert sich für Reisende aus dem Kanton Bern auf ein Mass, das für den Besuch einer Ausstellung durchaus in Kauf genommen werden kann. „Eine Studie der Hochschule St. Gallen bezifferte das touristische Wachstumspotential für das Ober- und Mittelwallis mit 10 bis 20 Prozent. Touristiker erwarten bereits im ersten Betriebsjahr 400'000 zusätzliche Gäste aus der Deutschschweiz.“²²</p>
<p>2. Die Erfahrungen und der Ruf des im Jahr 2007 aufgelösten „Centre d'art contemporain de l'Image dans son Contexte“ (CRIC), mit seinem Artists-in-Residence Programm. Dieses könnte dank der Einrichtung neuer Künstlerateliers weitergeführt und vergrössert werden und das Angebot der Kunsthalle in aufwertender Weise ergänzen. Das in jahrelanger Arbeit erworbene Know-how des CRIC könnte, statt für immer verloren zu gehen, dort einfließen und weiterverwendet werden.</p>	<p>2. Die niedrige Einwohnerdichte und damit zusammenhängende geringe Nachfrage durch lokalen Bevölkerung (Stadt und Kanton), könnten dazu führen, dass die Kunsthalle nur ungenügende Besucherzahlen aufweisen kann. Eine schwache Besuchsstatistik wiederum gefährden die finanzielle Unterstützung der Institution durch private und öffentliche Geldgeber.</p>
<p>3. Das „Forum d'art contemporain“ (FAC), welches voraussichtlich noch dieses Jahr nach langjährigem Bestehen seine Türen schliesst, bildet eine enorme Chance für die neue Kunsthalle. Wertvolles Know-how könnte in die neue Unternehmung einfließen. Die Beziehungen und insbesondere die bestehenden Vereinsmitglieder des Vereins, könnten sich für die neue Halle engagieren und ihre Arbeit fortsetzen. Zahlreiche Kontakte können aufrechterhalten werden. Das FAC ist heute in der Szene der CH-Kunsthallen ein Begriff. Es wäre schade, wenn dieser Ruf verloren ginge.</p>	<p>3. Ganz allgemein ist das Interesse der Bevölkerung an zeitgenössischer Kunst als eher niedrig einzustufen. Andere kulturelle Zweige, wie Film oder Musik, finden in der Regel grösseren Anklang. Dadurch ist der Rückhalt in der Bevölkerung eher schwach. In der Folge müssen zuständigen politischen Träger ihre Aufgaben in der Rolle als Kulturförderer und -Vermittler auf diesem Gebiet verstärkt wahrnehmen, um das Interesse und Verständnis die Bevölkerung für zeitgenössische Kunst zu mehren.</p>

²¹ Ecole cantonale d'art du Valais: Vorstudie „ecav > usego“, August 2003

²² Bühler, Simon: „Reisender, kommst du nach Visp...“, SBB-Reisemagazin „via“, Novemberausgabe 2007

<i>Chancen</i>	<i>Risiken</i>
<p>4. Die nachfrageorientierte Meinungsumfrage hat ergeben, dass die berufstätige Bevölkerung in Sierre dem Projekt grösstenteils günstig gesinnt ist (⇒ 7.2: „Ergebnisse Umfrage 2: Nachfrageseitige Umfrage in der Bevölkerung“). Für ein Projekt, das von der Öffentlichkeit getragen und finanziert wird, ist es ausserordentlich wichtig, dass es die Unterstützung und das Wohlwollen der Bevölkerung erhält.</p>	<p>4. Kunsthallen verlieren zunehmend an Bedeutung zugunsten der Biennalen und Kunstmessen. Der Besuch einer solchen, eher kommerziell ausgerichteten, Veranstaltungen deckt den jährlichen Bedarf an zeitgenössischer Kunst grosser Bevölkerungsteile schlagartig ab. Es ist deshalb wichtig, dass die Kunsthallen ihre Rolle neu überdenken und beispielsweise auch vermehrt im Bereich der Vermittlung aktiv werden. Sie müssen sich durch ihr Angebot von den Biennalen abgrenzen, um ihre Position auf dem Kulturmarkt weiterhin behaupten zu können</p>
<p>5. Kulturelle Institutionen und Veranstaltungen in der Nähe, deren Besuch mit jenem der Kunsthalle verbunden werden kann, haben den Vorteil, dass sie zusammen eine grössere Ausstrahlung ausüben. Eine kulturinteressierte Person kann sich aus dem Angebot ein individuelles Programm zusammenstellen. Beispiele: Festival de la BD, das Rilkefestival und –Museum, la „Cour des miracles“ eine Weidegustation, die Fondation Gianadda in Martigny. Institutionen der näheren Umgebung, die sich zumindest teilweise mit zeitgenössischer Kunst auseinandersetzen, sind der Ancien Pénitencier in Sion, die Ferme-Asile in Sion, das FAC, das jedoch demnächst geschlossen wird, oder auch das Manoir und die Fondation Louis Moret in Martigny. Zusammen können diese ihre Anziehungskraft verstärken, wenn sie ihre Ressourcen richtig koordinieren.</p>	<p>5. Der Mangel an lohnenswerten Angeboten für zeitgenössische Kunst, für die es sich lohnt eine Reise nach Sierre zu unternehmen, und deren Nutzung mit einem Besuch der Kunsthalle verbunden werden kann, ist als Risiko einzustufen. Niemand wird eine Reise von mehr als zwei Stunden für den Besuch einer einzelnen Kunstaussstellung in Kauf nehmen, wenn er nicht ein ausgesprochener Kunstliebhaber ist. Im Gegensatz zur gewinnorientierten Unternehmungen ist ein Markt, der eine kleine Dichte an Anbietern aufweist, für die Gegenwartskunst nicht ein Vor-, sondern ein Nachteil, denn die Kunsthallen betrachten sich gegenseitig nicht als Konkurrenz, sondern als Partner. Je grösser das Angebot ist, desto stärker ist auch die Anziehungskraft auf ein überregionales, nationales und internationales Publikum.</p>
<p>6. Die Unterstützung durch Politik und der politische Wille, eine Gegenwartskultur in Sierre aufzubauen und weiterzuentwickeln, sind vorhanden. Das Projekt „Label-Art“, das grossflächig angelegt ist und die Unterstützung der beteiligten Gemeinden genießt, ist ein Beispiel aus der neuesten Zeit dafür, dass die Region es mit der zeitgenössischen Kunst ernst meint.</p>	
<p>7. Als wichtige Tourismusdestination zieht das Wallis zahlreiche einheimische und ausländische Touristen an. Diese bilden ein wichtiges Kundensegment für die Kunsthalle. Das touristische Angebot des Wallis wird mit der Kunsthalle verbessert.</p>	

<i>Chancen</i>	<i>Risiken</i>
8. Die Stadt besitzt eine „künstlerische Underground Szene“, welche sich aus zahlreichen kleinen, aber dynamischen Gruppen zusammensetzt. ²³ Sie beinhaltet ein beachtliches Nutzungs- und Vernetzungspotential, insbesondere für die Gestaltung des Rahmenprogramms. Die Kunsthalle könnte somit zu einem Aushängeschild der lokalen Künstlerszene werden.	
9. Als Standort der „Haute école de la Suisse occidentale“ (HES-SO) hat sich die Stadt in den letzten Jahren zu einem wichtigen Bildungszentrum entwickelt. Zahlreiche Studierende lassen sich hier vorübergehend nieder oder pendeln von zwischen ihrem Wohnort und ihrer Ausbildungsstätte hin und her. Aufgrund ihres hohen Bildungsniveaus bilden sie ein wichtiges Kundensegment, welches für die Kunsthalle gewonnen werden könnte. Der Besuch der Kunsthalle könnte beispielsweise auf die Tagesordnung der zahlreichen Bildungsevents der Hochschule (Konferenzen, Austauschprogramme) gebracht werden.	
10. Die Kunstszene der Schweiz wird stark von Deutschland und Frankreich beeinflusst. Zuflüsse aus Italien fehlen noch weitgehend. Einzig im Tessin bestehen gewisse Verbindungen zu Italien. Eine Kunsthalle im Wallis könnte zu einer bedeutenden Antenne für unseren südlichen Nachbarn werden und auf diese Weise nationale Anerkennung erlangen.	
11. Sierre liegt auf der internationalen Bahnstrecke, welche Paris und Genf mit Mailand und Turin verbindet. Zahlreiche Zugreisende fahren somit durch die Ortschaft. Die Nähe der Bahngleise zum USEGO-Gebäude trägt somit in bedeutendem Mass zur Visibilität der Kunsthalle bei. Zugreisende nehmen das Bild des Gebäudes mit einem Blick aus dem Fenster auf und tragen es in die Welt hinaus.	

Tabelle 13: Chancen und Risiken für eine neue Kunsthalle in Sierre

²³Institut Economie & Tourisme – TECHNOpôle Sierre: „Sierre demain ou l'identité retrouvée à travers une image revisitée“ - premiers résultats vers la définition d'un USP (Unique selling proposition), Zeitpunkt der Herausgabe unbekannt.

8. Möglichkeiten der Finanzierung und Budgetplanung

8.1 Grundlegendes zur Kulturförderung

In seinem Buch „Kunst vor Management“ unterscheidet Walter Boris Fischer verschiedene Formen der Förderung von Kultur. Einerseits ist „Kulturförderung eine gesellschaftspolitische Aufgabe des Staates, die die kulturelle Grundversorgung der Bevölkerung gewährleistet.“²⁴ Kulturförderung durch die öffentliche Hand wird vom Bund, den Kantonen und den Gemeinden im Rahmen der vorgegebenen Kulturpolitik und Gesetzgebung betrieben und kann sowohl finanziellen wie auch nicht-finanziellen Charakter haben. Auf der anderen Seite gibt es private Kulturförderer wie Stiftungen, Einzelpersonen oder Vertreter aus der Wirtschaft. Der Beitrag der Wirtschaft an die Kulturförderung ist sehr oft finanzieller Natur und beruht nicht selten auf materiellen Interessen und unternehmerischen Zielen. Man denke zum Beispiel an das Sponsoring, bei dem die finanzielle Leistung durch Gegenleistungen abgegolten wird.



Abbildung 23: *Luxus oder Notwendigkeit? Kunsthalle Bern, im August 2007*

Fischer unterscheidet zudem 3 Aspekte der Kulturförderung: Kulturerhaltung, welche in der Wahrung von Kulturgütern (Museen, Bibliotheken u. ä.) besteht; Kulturförderung im engeren Sinn, das heisst die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen und finanzielle Unterstützung, sowie Kulturvermittlung, die der Präsentation des Kulturschaffens dient. Eine Kunsthalle beansprucht in der Regel alle der drei genannten Aspekte der Kulturförderung. Sie befasst sich zwar in erster Linie mit der Produktion und der Ausstellung von Kunstwerken durch eingeladene Künstler, kann ihren Auftrag aber durchaus nebenher auch in der Führung einer Kunstbibliothek oder in der Organisation und Durchführung von Konferenzen oder didaktischen Gesprächen sehen.

²⁴ Fischer, Walter Boris: „Kunst vor Management“ - Führung und Förderung von Kulturinstitutionen, Verlag Rüegger, 2004, S. 29

Die staatliche Kulturförderung ist in der Schweiz gesetzlich verankert und dies allein würde als Rechtfertigung genügen, denn „kulturelles Schaffen und Kulturerhaltung können sowohl auf nationaler als auch auf regionaler Ebene identitätsstiftend sein. Die Kultur ist Ausdruck des geistigen und künstlerischen Reichtums eines Volkes und einer Nation“. ²⁵

Gemäss Art 69 der Bundesverfassung gelten folgende Regelungen:

1. *Für den Bereich der Kultur sind die Kantone zuständig.*
2. *Der Bund kann kulturelle Bestrebungen von gesamtschweizerischem Interesse unterstützen sowie Kunst und Musik, insbesondere im Bereich der Ausbildung, fördern.*
3. *Er nimmt bei der Erfüllung seiner Aufgaben Rücksicht auf die kulturelle und die sprachliche Vielfalt des Landes.* ²⁶

Somit gilt in der Schweiz das Subsidiaritätsprinzip, aufgrund dessen die Wahrnehmung der Aufgaben im Bereich Kulturförderung den Kantonen delegiert wird, die ihrerseits die Zuständigkeit teilweise auf ihre Gemeinden übertragen.

Fischer nennt aber auch andere Beweggründe, warum die finanzielle Unterstützung kultureller Projekte interessant sein kann: Vom **gesellschaftspolitischen Standpunkt** aus betrachtet ermöglicht die Subventionierung allen Bevölkerungsgruppen den Zugang zur Kultur. Insofern ist Kulturförderung als nachfrageorientiertes Instrument zu verstehen, welches verhindert, einkommensschwächere Schichten aus dem kulturellen Erleben auszuschliessen.

Die **ökonomische Begründung** ist einerseits in der Tatsache zu sehen, dass „sich die Kostenschere bei den Performing Arts (Darstellende Kunst und Musik) immer weiter öffnen wird, weil hier die parallel zur Wirtschaft ansteigenden Personalkosten keine Kompensation durch Rationalisierungsmassnahmen und Einnahmesteigerungen finden“. ²⁷ Andererseits haben kulturelle Institutionen für ihre Region immer einen Prestigewert und bilden so genannte „softe“ Standortfaktoren für wirtschaftliche Unternehmungen. So haben sich beispielsweise in Basel zahlreiche Etablissements (Cafés, Restaurants usw.) rund um die Kunsthalle angesiedelt, welche von der Anziehungskraft der Institution profitieren. Diese externen Effekte sind in den anfallenden Kosten von Kulturbetrieben enthalten und werden von niemandem abgegolten. Wenn der Staat für einen Teil der Kosten aufkommt, dann kann dies demzufolge mit dem sogenannten „Marktversagen“ begründet werden.

Kulturproduktion bildet zudem einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor. Durch ihre Tätigkeit löst eine kulturelle Institution Finanzflüsse aus und steht am Anfang einer Wertschöpfungskette. Ein Teil der Subventionen fliesst in Form von Parkgebühren sowie Steuergeldern des Personals, der Lieferanten und der Künstler (Quellensteuer) an den Staat zurück. Das folgende Schema stammt aus einer Studie zum Thema Wertschöpfung kultureller Events und wir hier in einer leicht veränderten, Form wiedergegeben:

²⁵ Bundesamt für Statistik: „Kulturfinanzierung durch Unternehmen“ - Erhebung über die Kulturausgaben der Unternehmen in der Schweiz im Jahre 2001, Neuchâtel 2003

²⁶ Bundesverfassung: Art. 69 über Kultur, Stand vom 8. August 2006, Quelle: <http://www.admin.ch/ch/d/sr/101/a69.html>), konsultiert am 3.8.2007

²⁷ idem, S.38

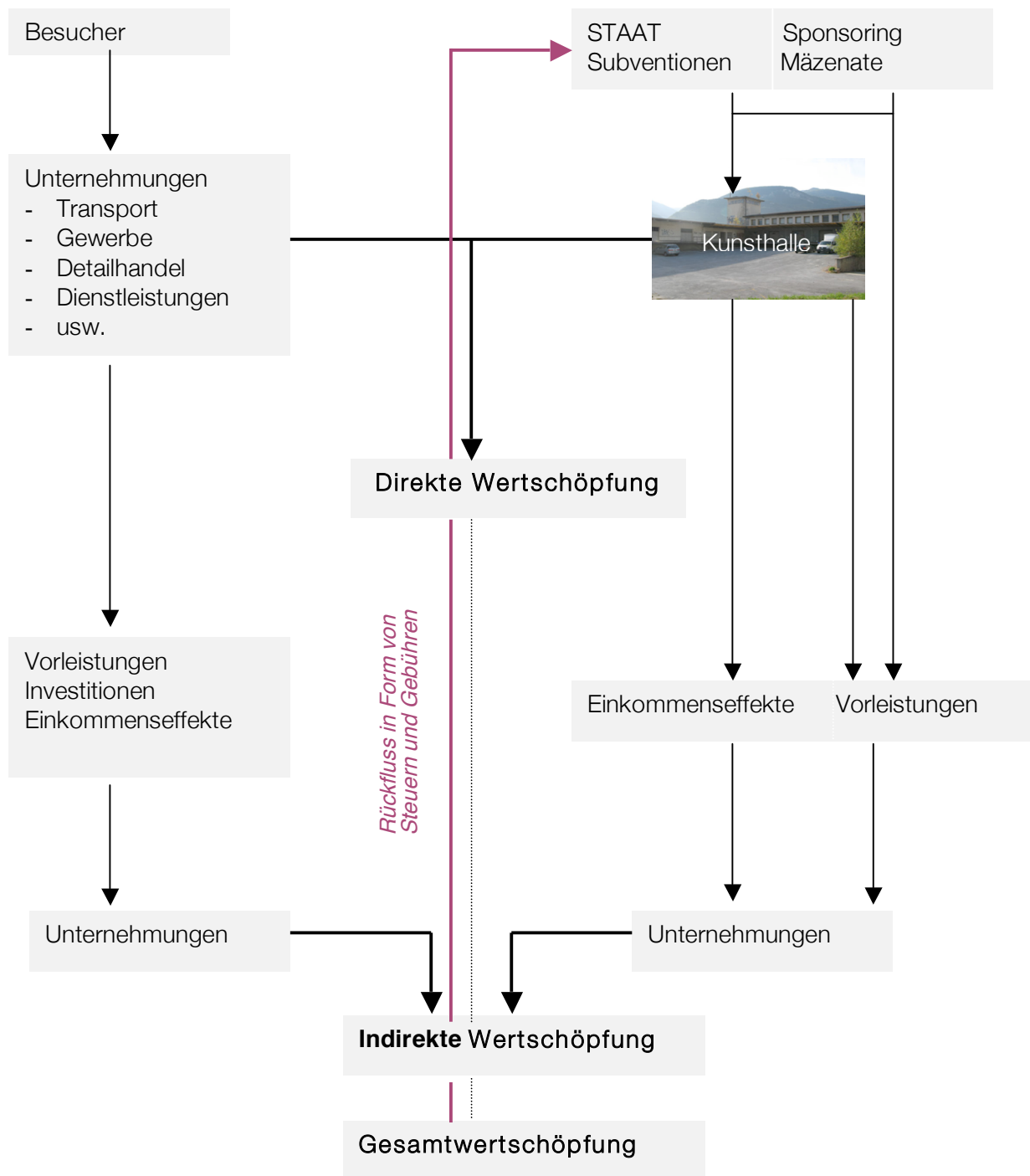


Abbildung 24: Die Mehrwertschöpfung von Kunsthallen²⁸

²⁸ Gerber, Thomas; Schmid, Christoph und Steiner, Markus: „Cinematic, Internationales Festival für Musik und Film – Gstaad Saanenland 1996“, Bern, Juni 1996

8.2 Kritische Besuchermasse

Die Frage, welche kritische Besuchermasse nötig ist, damit das Kunstzentrum finanziell überleben kann, beschäftigte den Autor im Laufe seiner Recherchen immer wieder. Er kam zum Schluss, dass Kunst ihren eigenen Gesetzmässigkeiten folgt und nicht bloss rationell vom finanziellen Standpunkt aus betrachtet werden sollte. Keine der befragten Kunsthallen ist im wirtschaftlichen Sinne rentabel und kann sich allein mit den verkauften Eintrittskarten über Wasser halten. Kunsthallen arbeiten nicht gewinnorientiert und sind deshalb fast immer auf Förderer angewiesen, die ein Projekt finanziell mittragen helfen. Man darf die Rentabilität einer Kunsthalle deshalb nicht allein aufgrund des Verkaufsumsatzes beurteilen, sondern man muss ihre Leistung daran messen, wie gross die kulturelle Nachfrage ist, welche zu befriedigen sie in der Lage ist.

Ein Gradmesser für den Erfolg einer Kunsthalle ist sicherlich die Besucherzahl, sie hat aber einen bescheidenen Einfluss auf die finanzielle Lage. Je mehr Besucher eine Ausstellung besichtigen, desto eher wird die Unternehmung ihrem Kunstvermittlungsauftrag gerecht. Die Besucherzahl besagt jedoch nichts über das Mass der Zielerreichung hinsichtlich des Auftrags zur Kunstförderung und -produktion (⇒ 7.1.1: „Mission: Kunstförderung, Kunstvermittlung, Kunstproduktion“). Der Direktor des Eindhovener Vanabbemuseums soll in einem Interview sinngemäss einmal gesagt haben: Es ist mir egal, wie viel Leute kommen, ich würde meine Arbeit sogar für einen einzigen Besucher tun. Das verdeutlicht, dass das Programm einer Kunsthalle nicht kommerziell sondern inhaltlich geprägt sein muss. Trotzdem ist eine Stadt natürlich daran interessiert, dass möglichst viele Besucher kommen. Kultur verursacht Kosten, die zum grossen Teil von der Bevölkerung getragen werden. Je mehr Menschen das Angebot einer unterstützten Institution nutzen, desto weniger haltbar wird die Kritik derer, welche die Institution nie für sich selbst nutzen, an der über Steuergelder erfolgten Finanzierung.

8.3 Beschaffenheit der Mittel

Bevor auf die Frage nach den Möglichkeiten der Finanzierung eingegangen wird, soll hier das Kriterium der Dauerhaftigkeit der finanziellen Mittel erwähnt sein. Die Mittel, mit denen die befragten Kunsthallen finanziert werden, sind entweder dauerhafter Natur, dass heisst, sie stehen der Institution während eines längeren Zeitraums, z.B. ein Jahr oder länger, zur Verfügung, oder es handelt sich um eventgebundene Mittel. Letztere werden, wie der Name schon sagt, im Hinblick auf die Durchführung einzelner Veranstaltungen beschafft. In der Regel werden staatliche Förderungsgelder sowie Mitgliederbeiträge eines Vereins über längere Zeiträume hin ausbezahlt (dauerhafte Mittel) und dienen der Deckung von Fixkosten, wohingegen Sponsorengelder oft eventgebunden sind und für die variablen Kosten aufgewendet werden. Dieses System wird in den meisten Kunsthallen, welche an der Befragung teilnahmen, angewendet.

8.4 Möglichkeiten der Finanzierung

In den Interviews mit den Leitern der Kunsthallen wurde das Thema Finanzierung anhand verschiedener Fragen vertieft. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Möglichkeiten, welche sich für die Finanzierung einer Kunsthalle anbieten und illustriert mit Beispielen, wie einzelne Arten der Mittelbeschaffung konkret ausgestaltet sind. So wird beispielsweise untersucht, welche Gegenleistungen den Sponsoren angeboten werden können.

Abschliessend werden die ausgehändigten Budgets einem Vergleich unterzogen um daraus bestimmte Schlüsse für die zukünftige Finanzierung der Kunsthalle Sierre zu ziehen.

8.4.1 Einnahmen von Eintrittsgeldern

Die meisten der befragten Unternehmungen verlangen für den Besuch ihrer Ausstellungen eine Eintrittsgebühr. Der Preis liegt recht niedrig, so dass sich jeder den Besuch einer Kunsthalle leisten kann. Entsprechend tief ist auch der Finanzierungsanteil der Eintrittsgelder, auch wenn diese bei hohen Besucherquoten in einzelnen Fällen über CHF 100'000.- betragen. Die Eintrittspreise variieren in einer Bandbreite von CHF 0.- bis CHF 8.-. Für Lehrlinge/AHV/IV/Studenten/Schüler/Lehrer und Kinder gelten in der Regel reduzierte Tarife.

Diese doch recht erschwinglichen Preise bestätigen die oben genannte Hypothese, dass die Subventionierung auch minderbemittelten Personen den Zugang zur Kultur ermöglicht (⇒ 8.1: „Grundlegendes zur Kulturförderung“).

8.4.2 Finanzierung durch die öffentliche Hand

Die staatliche Subventionierung bildet das wichtigste finanzielle Standbein der Kunsthallen. Auf die Gründe, die diese öffentliche Finanzierung rechtfertigen, wurde zu Beginn dieses Kapitels (⇒ 8.1: „Grundlegendes zur Kulturförderung“) bereits eingegangen. Eine Analyse der Erfolgsrechnungen von fünf der befragten Kunsthallen (Kunsthalle Winterthur, Kunsthalle St. Gallen, Kunstraum Glarus, Kunsthalle Palazzo, Forum d'art contemporain Sierre) hat ergeben, dass die Subventionsbeiträge durch Stadt, Kanton und Bund durchschnittlich etwa 50-60% des Gesamtertrags ausmachen. Etwa 40 % der Einkünfte sind private Mittel von Einzelpersonen (Mitglieder, Gönner), Stiftungen und Sponsoren. Verkaufserlöse, Eintrittsgelder und andere kommerzielle Erträge bilden weniger als 10% des gesamten Ertragsvolumens. Gemäss Erhebungen des Bundesamts für Statistik teilen sich die Gemeinden, Kantone und der Bund (Pro Helvetia, Bundesamt für Kultur) die öffentlichen Kulturausgaben folgendermassen auf: Gemeinden: 43%; Kantone: 39%, Bund: 18%.²⁹ Dies entspricht in etwa auch den durchschnittlichen Verhältnissen, welche in den befragten Institutionen herrschen. Der Anteil der Kulturausgaben an den Gesamtausgaben belief sich im Jahre 1996 auf 2,3% in den Gemeinden, 1,7% bei den Kantonen und 0,7% beim Bund. Im gleichen Jahr betrugen die öffentlichen Kulturausgaben pro Kopf insgesamt 248 Franken. Dabei darf nicht übersehen werden, dass die erwähnte Studie für die Kultur folgende Kategorien vorsieht: „Bibliotheken“, „Museen“, „Theater“, „Konzerte“, „Übrige Kulturförderung“, „Denkmalpflege und Heimatschutz“, „Massenmedien“.

Gemäss den Grundsätzen des „New Public Managements“ arbeiten immer mehr Gemeinden und Kantone zielorientiert, um die Wirkung der geleisteten Beiträge besser kontrollieren zu können. In sogenannten **Leistungsvereinbarungen** wird festgehalten, welche Leistungen gegen die finanzielle Unterstützung erwartet werden. Meistens wird die Leistungsvereinbarung mit dem Hauptgeldgeber, also mit dem Kanton oder der Gemeinde, abgeschlossen. Dadurch gelangen Politik und Verwaltung in den Besitz einer Garantie, dass sich die kulturelle Unternehmung - in unserem Fall die Kunsthalle - nach den Erwartungen von Politik und Verwaltung richtet und im Interesse der Bevölkerung mit vorgegebenen Zielen arbeitet.

²⁹ Bundesamt für Statistik: „Indikatoren der öffentlichen Kulturausgaben“, Neuchâtel 1999

Leistungsvereinbarungen - häufig auch als Subventionsverträge bezeichnet – beinhalten enthalten meist Angaben zu folgenden Vertragspunkten:

- Leistungen und Verpflichtungen der kulturellen Unternehmung,
- Leistungen des Subventionszahlers,
- Anforderung an die Organisation des Subventionsnehmers,
- Berichterstattung und Rechnungswesen,
- Geltungsdauer sowie Auflösung und Kündigung.

Als typische Beispiele für vereinbarte Leistungen durch die Kulturinstitution können die Erreichung einer bestimmten kritischen Besucherzahl oder die Veranstaltung einer minimalen Anzahl Ausstellungen genannt werden. Häufig wird auch erwartet, dass die Kunsthalle ein gewisses Mass an Öffentlichkeitsarbeit bewerkstelligt, indem sie beispielsweise öffentliche Führungen veranstaltet. Die Vertragsdauer ist in der Regel auf mehrere Jahre fixiert, womit der Institution eine gewisse existentielle Sicherheit zugesichert wird. Konnte eine der vereinbarten Leistungen nicht eingehalten werden, dann müssen Mitteln und Wegen gefunden werden, wie die Zielerreichung optimiert werden kann.

8.4.3 Sponsoring

Das Sponsoring gehört zu den eventgebundenen Mitteln der Kunsthallen. Weil das Sponsoring ein Marketinginstrument ist, das dem Interesse der Unternehmung dient, spricht man im Gegensatz zur staatlichen Subventionierung nicht von Kulturförderung sondern von Kulturfinanzierung.

Mit den Sponsoringbeiträgen decken die Kunsthallen diejenigen Kosten, die direkt mit der Veranstaltung einer Ausstellung oder eines Events zusammenhängen. Mit ihnen werden zum Beispiel ausserordentliche Personalkosten und Versicherungskosten finanziert oder Transporte und Materialkosten abgegolten. Da mit den öffentlichen Geldern nur die Grundfinanzierung gewährleistet ist, hängt die Qualität einer Ausstellung wesentlich von der Fähigkeit einer Kunsthalle ab, Sponsorengelder aufzutreiben.

Von **Materialsponsoring oder Dienstleistungssponsoring** spricht man dann, wenn die Unternehmungsleistung nicht in Form von Geldbeträgen erfolgt, sondern durch die Lieferung von Material oder den Transfer von Know-how aus den Bereichen IT, Finanzen, Planungsfragen oder Recht.

Für die erbrachten Leistungen erwarten die Wirtschaftsunternehmen eine Gegenleistung von der kulturellen Institution, welche verschiedene Formen annehmen kann. Meistens besteht die Gegenleistung in der Verbreitung des Firmenlogos auf Einladungskarten, Plakaten und anderen Werbeplattformen, wodurch der Name der Firma aufgrund der Verbindung mit einem kulturellen Ereignis aufgewertet wird. Die Gegenleistung kann aber auch in Form eines organisierten Anlasses für die Firmenmitglieder erfolgen. Diese Art von Sponsoring zielt auf Verbesserung der Mitarbeitermotivation ab. Im Anhang (⇒ 11.3: „*Beispiele für Sponsoringkonzepte und Leistungen an Mitglieder und Gönner*“) befinden sich einige Beispiele für Sponsoringkonzepte, mit Hilfe derer Kunsthallen von heute neue Partner aus der Wirtschaft zu überzeugen versuchen.

8.4.4 Mäzenatische Leistungen

Einzelpersonen, wie auch ganze Unternehmungen aus der Wirtschaft, können eine Kunsthalle mit mäzenatischen Leistungen, auch als Spenden oder Gönnerbeiträge bezeichnet, unterstützen. In diesem Zusammenhang wurde von den befragten Institutionen häufig das Migros-Kulturprozent genannt, da der Genossenschaftsbund der Migros in zahlreiche Projekte von nationaler, aber auch lokaler Bedeutung involviert ist. „Zentrales Anliegen dabei ist, den Menschen den Zugang zu heutigen künstlerischen Ausdrucksformen zu ermöglichen: als Kulturschaffende und als Publikum.“³⁰

Im Gegensatz zum Sponsoring liegen dem Kulturengagement von wirtschaftlichen Unternehmen keine kommerziellen Interessen, sondern gesellschaftliche Motive zugrunde. Ebenso handeln private Spender oder Donatoren nicht aus eigennützigen, sondern aus ideellen Motiven im Interesse der Kultur. W. B. Fischer unterscheidet unterschiedliche Formen privater Kulturförderung: „Spenden“ sind kleinere Geldbeträge, wohingegen grössere Geldbeträge, Kunstwerke oder Sammlungen als „Schenkungen“ zu bezeichnen und oft an Bedingungen gebunden sind. „Legate“ schliesslich sind Vermächtnisse, welche an die Institution übertragen werden. Mit „Fundraising“ ist das „planmässige Sammeln von Spenden“³¹ gemeint, welches jedoch hierzulande und besonders im kulturellen Bereich noch wenig verbreitet ist.

8.4.5 Mitgliederbeiträge (private und institutionelle)

Die Mitglieder der Kunstvereine zahlen Mitgliederbeiträge ein und tragen somit zur Finanzierung der Kunsthalle bei. Die meisten Kunsthallen führen mehrere Mitglieds-kategorien, welche sich aufgrund der Höhe der geleisteten Beiträge unterscheiden: Mitgliedschaft für Einzelpersonen, Paare, Ermässigte, Freunde, Gönner, Firmengönner. Die Höhe des gestifteten Beitrags reicht von CHF 25.- für Ermässigte (Studierende/AHV) bis zu CHF 1000.- oder mehr für Firmengönner (⇒ 5.1.4: „Anzahl Mitglieder, Mitgliederbeiträge und Finanzierung“).

Als Gegenleistung für ihre Unterstützung erhalten die Mitglieder eine Mitgliederkarte, die ihnen freien Zutritt zu denjenigen Kunsthallen verschafft, mit welchen die Institution ein spezielles Abkommen besitzt. Einige Kunsthallen organisieren jedes Jahr, meistens an Weihnachten, ein Fest, zu dem nur Mitglieder zugelassen sind. Letztere werden zudem in regelmässigen Abständen persönlich über aktuelle Ausstellungen und Veränderungen informiert, und sie dürfen ihr Stimmrecht an der Generalversammlung geltend machen. Das Ausmass der Betreuungsarbeit zugunsten der Mitglieder darf also nicht unterschätzt werden. Sie ist aber ein lohnendes Unterfangen, wenn man bedenkt, dass sie mithelfen, den Namen „ihrer“ Kunsthalle zu verbreiten und den Rückhalt aus der lokalen Bevölkerung stärken. Durch regelmässige Besuche erleichtern sie zudem die Zielerreichung und tragen somit erheblich zur Erfüllung des Leistungsauftrags bei (⇒ 8.4.2: „Finanzierung durch die öffentliche Hand“).

³⁰ http://www.kulturprozent.ch/g3.cms/s_page/50610/s_name/engagement, konsultiert am 1.9.2007

³¹ Fischer, Walter Boris: „Kunst vor Management“ - Führung und Förderung von Kulturinstitutionen, Verlag Rüegger, 2004, S. 54

8.4.6 Einnahmen aus zusätzlichen Aktivitäten

Die bisher genannte Erträge aus staatlichen und privaten Kulturförderungsprojekten werden zum Teil durch kommerzielle Einnahmen ergänzt, welche durch zusätzliche Aktivitäten der Kunsthalle generiert werden: Als Beispiele können Erlöse aus dem Verkauf von Katalogen und Plakaten, Kommissionen auf den Verkauf von Werken oder Eintrittspreise für kulturelle Veranstaltungen genannt werden. Meistens sind die Kosten, welche für diese Aktivitäten aufgewendet werden, jedoch mindestens so hoch wie die Einnahmen, so dass sie bestenfalls zum Selbstkostenpreis angeboten werden können, in der Regel jedoch ebenfalls dem subventionierten Bereich zuzurechnen sind.

Eine interessante Konstellation ergibt sich aus der Vermietung von Räumlichkeiten des Gebäudes an Dritte (beispielsweise an einen Restaurationsbetrieb), welche Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die von den Besuchern der Kunsthalle genutzt werden können. Dies hat den Vorteil, dass das Gebäude von einer grösseren Besuchermasse frequentiert wird (beispielsweise aufgrund der Kombination eines kulinarischen Abends mit dem Besuch einer Ausstellung) und dass mit den Mieteinnahmen jener Teil des Kulturbetriebs, welcher keinen Gewinn abwirft, mitfinanziert werden kann. Die Verbindung von kommerziellen mit nicht-kommerziellen Aktivitäten unter einem Dach wird in den Kunsthallen Basel und im Kunsthaus Palazzo in Liestal mit erfolgreich praktiziert. Beherbergung des schweizerischen Architekturmuseums, Bar und Buchladen in der einen, Kinosaal, Theaterbetrieb und Restaurant in der anderen, bieten sie dem Publikum eine Auswahl an Kombinationsmöglichkeiten, um das Erlebnis eines Ausstellungsbesuchs interessanter und abwechslungsreicher zu gestalten.

8.5 *Budget einer Kunsthalle in Sierre (3-5 Jahre)*

Aufgrund der aus der Umfrage gewonnenen Informationen über den Betrieb von neun CH-Kunsthallen und den genannten Erkenntnissen über die Finanzierungsmöglichkeiten kann nun ein Bild der geplanten Kunsthalle skizziert und ein dazugehöriges Budget veranschlagt werden.

- Die folgenden Tabellen stellen zwei unterschiedliche Szenarien vor, die sich aufgrund der Intensität des Angebots unterscheiden. Dabei wurden die interessantesten Elemente aus der Umfrage erneut verwertet und zu zwei Konstrukten mit unterschiedlichen Ausmassen zusammengesetzt. (⇒ 8.5: „*Budget einer Kunsthalle in Sierre (3-5 Jahre)*“, *Varianten 1 und 2*)
- Die erste Variante kann als Fusion jener Merkmale der analysierten Kunsthallen angesehen werden, welche sich für den Betrieb einer erfolgreichen Kunsthalle als unentbehrlich herausgestellt haben. Die Anforderungen dieser minimalistischen Variante sollten mindestens erfüllt sein, wenn die Stadt Sierre es mit ihrer Kunsthalle ernst meint.
- Die zweite Variante bildet eine etwas komfortablere Lösung, die sich von der ersten Lösung durch eine etwas grosszügigere Festlegung der einzelnen Parameter sowie durch zusätzliche Qualitäten unterscheidet. Diese wiederum haben eine Auswirkung auf die Ausgestaltung der Budgetplanung durch entsprechend höhere Kosten zur Folge.

8.5.1 Variante 1: Kleine Kunsthalle

Variante 1	Kleine Kunsthalle
Budget	CHF 250'000
Öffnungszeiten	Donnerstag-Sonntag 14h00-18h00
Personal / Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Kurator + administrativer Leiter (50%) - 1 Kasse (40%) - 1 Techniker/Hauswart (30%) - 1 Aufsicht (40%) - <u>1 Praktikant (50%)</u> <p>Total Mitarbeiter: 5 Vollzeitäquivalenz: 210%</p>
Ausstellungen	<ul style="list-style-type: none"> - 4 Ausstellungen mit nationalen oder internationalen Künstlern - 1 Ausstellungen mit regionalen Künstlern - 1 bis 2 Diplomausstellung der ECAV (Bachelor und Master) - Koproduktionen mit nationalen und regionalen Institutionen - Präsentation der Projekte der Residenzkünstler
Rahmenprogramm / zusätzliche Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Dokumentationsstelle für regionale Künstler - 1 öffentliche Führung pro Ausstellung - 1 Künstlergespräch oder öffentliche Diskussion pro Ausstellung - 1 Performance pro Ausstellung - Artist-in-Residence Programm (ausstellende Künstler wohnen und arbeiten in einem Atelier) - Museumsnacht - X-Mas Party für Vereinsmitglieder und Gönner - Editionen ausstellender Künstler in limitierter Auflage - 1 Atelierbesichtigung pro Residenz
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Ausstellungshalle - 1 Cafeteria/Bar (autonom) - 1 Doppelbüro Administration und künstlerische Leitung - 1 Eingangsfoyer mit Empfangsschalter und Künstlerdokumentationsecke - 1 Toilette - 1 Raum für Vorlesungen und pädagogische Veranstaltungen - 4 individuelle Künstlerateliers, eingerichtet zum Wohnen und Arbeiten (diese werden zum Teil oder ganz von der ECAV verwaltet) - 1 Ausstellungsraum für die Residenzkünstler/Alternativraum
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Website - Einladungskarten - Mailing - 1 Pressemitteilung für jede Ausstellung
Eintritt	<ul style="list-style-type: none"> - Erwachsene: CHF 5.- - Studenten/AHV/IV/Arbeitslose: CHF 3.- - Kinder (6-12) Jahre CHF 2.-
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> - Sponsoring - Mitgliederbeiträge - Subvention Kanton

Variante 1	Kleine Kunsthalle
	<ul style="list-style-type: none"> - Subvention Gemeinde - Subvention Bund - Gönnerbeiträge/mäzenatische Leistungen - Eintrittsgelder (ca. 3000 pro Jahr)

Tabelle 14: Modell einer kleinen Kunsthalle (Variante 1)



Abbildung 25: Bald ein Ort für zeitgenössische Kunst? Haupthalle des USEGO-Gebäudes, Sierre, im Oktober 2007



Abbildung 26: Kleine Halle des USEGO-Gebäudes für parallele Ausstellungen, Sierre, im Oktober 2007

8.5.2 Variante 2: Mittlere Kunsthalle

Variante 2	Mittlere Kunsthalle
Budget	CHF 400'000
Öffnungszeiten	Donnerstag-Freitag 12h00-17h00 Samstag/Sonntag 13h00-18h00
Personal / Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Kurator (50%) - 1 Assistenzkurator (40%) - 1 administrativer Leiter (50%) - 1 Kasse (50%) - 1 Techniker/Hauswart (30%) - 1 Aufsicht (50%) - 1 Mitarbeiter für Sponsoring und Kommunikation (20%) - 1 Mitarbeiter für Öffentlichkeitsarbeit (20%) - 1 Mitarbeiter Artothek/Bibliothek (10%) - <u>1 Praktikant (80%)</u> <p>Total Mitarbeiter: 10 Vollzeitäquivalenz: 400%</p>
Ausstellungen	<ul style="list-style-type: none"> - 5 Ausstellungen mit nationalen oder internationalen Künstlern - 1 Ausstellungen mit regionalen Künstlern - Koproduktionen mit internationalen, nationalen und regionalen Institutionen - Präsentation der Projekte der Residenzkünstler - 1 bis 2 Diplomausstellung der ECAV (Bachelor und Master)
Rahmenprogramm / zusätzliche Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentationsstelle für regionale Künstler - 2 öffentliche Führungen pro Ausstellung - Führungen für Kinder, Erwachsene, Pädagogen, Schulklassen ausserhalb der Öffnungszeiten - Artist-in-Residence Programm (ausstellende Künstler wohnen und arbeiten in einem Atelier) - 1 Künstlergespräch oder öffentliche Diskussion pro Ausstellung - 2 Performances pro Ausstellung - X-Mas Party für Vereinsmitglieder und Gönner - 1 monatlicher Projektions- oder Filmabend - Veranstaltung von Empfängen - Museumsnacht - Malatelier für Kinder ausserhalb der Öffnungszeiten - Workshops für Schulen - Herausgabe von Editionen (2 pro Jahr) - Produktion von Katalogen (1 pro Jahr) - Sammlung durch Ankauf von Werken der Gegenwartskunst/Artothek - Cafeteria/Restaurant (autonom) - Buchhandlung für zeitgenössische Kunst - 1 Atelierbesichtigung pro Residenz - Veranstaltung von Firmenanlässen für Sponsoren - 1 Symposium pro Jahr

Variante 2	Mittlere Kunsthalle
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Ausstellungshalle - 1 Cafeteria/Restaurant (autonom) mit separatem Eingang und Durchgang zur Halle - 1 Doppelbüro Administration und künstlerische Leitung - 1 Eingangsfoyer mit Empfangsschalter/Kasse - 1 Toilette zwischen Restaurant und Ausstellungsbereich - 1 Raum für Vorlesungen und pädagogische Veranstaltungen - 6 individuelle Künstlerateliers eingerichtet zum Wohnen und Arbeiten (diese werden zum Teil oder ganz von der ECAV verwaltet) - 1 Ausstellungsraum für die Residenzkünstler/Alternativraum - 1 Raum für die Künstlerdokumentationsstelle und virtuelle Artothek - 1 Raum für Sammlung/Archiv der Artothek - 1 Hausdienst - 1 Büro für Technik und Material - 1 Projektionsraum
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Website - Einladungskarten (Flyers) - Mailing - 1 Pressemitteilung für jede Ausstellung - 1 Pressekonferenz mit Führung pro Ausstellung - 1 Plakat pro Ausstellung - 1 Veranstaltungskalender (Jahresprogramm)
Eintritt	<ul style="list-style-type: none"> - Erwachsene: CHF 5.- - Studenten/AHV/IV/Arbeitslose: CHF 3.- - Kinder (6-12) Jahre CHF 2.-
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> - Sponsoring - Mitgliederbeiträge - Subvention Kanton - Subvention Gemeinde - Subvention Bund - Gönnerbeiträge/mäzenatische Leistungen - Eintrittsgelder (ca. 6000 pro Jahr) - Evt. Mieteinnahmen

Tabelle 15: Modell einer mittleren Kunsthalle (Variante 2)

8.5.3 Der Jahresbudgetplan

Anhand dieser Szenarien und mit Hilfe der durch die befragten Kunsthallen zur Verfügung gestellten Erfolgsrechnungen 2006 kann eine Schätzung des Betrags des gesamten Budgets, mit andern Worten der Summe der Erträge und Aufwände, vorgenommen werden. Dieser Betrag wurde für die kleine Kunsthalle auf CHF 250'000 und für die mittlere Kunsthalle auf CHF 400'000 angesetzt.

In einem weiteren Schritt sind die Teilkosten, also Personalkosten, Ausstellungskosten (direkte Kosten), Werbung, Mietkosten usw. zu ermitteln. Der einfachste und sicherste Weg, einen einigermaßen vollständigen und realistischen Budgetplan zu erstellen, bestand darin, die Jahresrechnungen von fünf interviewten Kunsthallen zu vergleichen und daraus ein Modell für die Kunsthalle Sierre abzuleiten. Dazu wurden die unterschiedlich gegliederten Jahresrechnungen aufgeschlüsselt und die einzelnen Kostenstellen so angeordnet, bis eine kleinster gemeinsamer Nenner gefunden und somit eine einheitliche Struktur aufgebaut werden konnte. Anschliessend erfolgte die Konsolidierung der einzelnen Jahresrechnungen anhand einer Mittelwertberechnung, sodass die prozentualen Anteile der durchschnittlichen Teilkosten konnten berechnet werden konnten.

In der folgenden Tabelle ist die auf diese Weise entstandene Struktur für die „idealtypische Erfolgsrechnung“ einer CH-Kunsthalle abgebildet. Eine detaillierte Wiedergabe der Ergebnisse dieses Konsolidierungsprozesses befindet sich im Anhang (⇒ 11.4: „*Benchmark der Erträge und Aufwände befragter Kunsthallen*“).

Erträge	Anteil in %	Aufwände	Anteil in %
Total Verkaufserlöse	5.5	Total Personalaufwand	34.1
Total Subventionen	53.4	Total Ausstellungsaufwand	30.3
Total Sponsoring und Beiträge	40.9	Total Publikationen	4.0
Total sonstige Erträge	0.2	Total Werbung	7.2
		Total diverse Aufwände	16.5
		Total Unterhalt Sammlung	0.8
		Total Miete und Nebenkosten	7.1
TOTAL	100	TOTAL	100

Tabelle 16 : Durchschnittliche prozentuale Anteile der Erträge und Aufwände

Mittels dieser Angaben und den weiter oben festgelegten Budgetgesamtbeträgen für die beiden entwickelten Szenarien lassen sich in einem nächsten Schritt die folgenden Betriebskostenbudgets erstellen:

	VARIANTE 1	VARIANTE 2	
	<u>CHF</u>	<u>CHF</u>	<u>%</u>
AUFWAND			
Personalaufwand			
Total Personalaufwand	85'250	136'400	34.1%
Transport/Zoll			
Ausstellungsaufwand und Transporte			
Versicherungen, Gebühren			
Materialaufwand			
Ausstellungen Laufjahr			
Total Ausstellungsaufwand	75'750	121'200	30.3%
Publikationen			
Museumspädagogik			
Aufwand für Buchprojekte			
Total Publikationen	10'000	16'000	4.0%
Drucksachen und Werbung			
Total Werbung	18'000	28'800	7.2%
Möbiliar, Unterhalt, Reparaturen			
IT Unterhalt			
Bankspesen/Postspesen			
Büro- und Verwaltungsaufwand			
Übriger Betriebsaufwand			
Finanzaufwand			
Abschreibungen			
Entnahmen aus Rückstellungen			
Energie, Reinigung, Betriebsmat.			
Ausserordentlicher Aufwand			
Total Diverse Aufwände	41'250	66'000	16.5%
Versicherung Sammlung			
Unterhalt Sammlung Kunstverein			
Total Unterhalt Sammlung	2'000	3'200	0.8%
Miete und Nebenkosten			
Total Miete und Nebenkosten	17'750	28'400	7.1%
TOTAL Aufwand	<u>250'000</u>	<u>400'000</u>	<u>100.0%</u>

***Tabelle 17:** Geplante Ausgaben der Kunsthalle Sierre*

Die Finanzierung der Kunsthalle für die beiden Szenarien würde sich dem entsprechend folgendermassen gestalten:

	VARIANTE 1	VARIANTE 2	
	<u>CHF</u>	<u>CHF</u>	<u>%</u>
ERTRAG			
Verkaufserlöse Ausstellungen			
Eintritte und Veranstaltungen			
Billette/Kataloge/Bilderverk./Ausstellung			
Kommerzielle Erträge			
Publikation Inserate			
Bildervermietung			
Provisionen			
Total Verkaufserlöse	13'750	22'000	5.5%
Subventionen			
Stadt			
Kanton			
Bundesamt für Kultur			
Jährliche Zuwendungen			
Total Subventionen	133'500	213'600	53.4%
Migros			
Verschiedene Beiträge			
Ertrag 20 Jahre / 20 Gönner			
Mitgliederbeiträge			
Beiträge Freundeskreis			
Beiträge			
Einmalige Zuwendungen			
Sponsoring			
Freiwillige Mitarbeiter			
Total Sponsoring und Beiträge	102'250	163'600	40.9%
Sonstige Erträge			
Gebühren			
a.o Erfolg			
Zinserträge			
Total Sonstige Erträge	500	800	0.2%
TOTAL Ertrag	<u>250'000</u>	<u>400'000</u>	<u>100.0%</u>

Tabelle 18: Geplante Einnahmen der Kunsthalle Sierre

8.5.4 Bemerkungen zum Budget

8.5.4.1 Zeitraum

Ziel ist es, am heutigen Forum d'art contemporain (FAC) anzuknüpfen, die dort existierenden Einnahmen auf die neue Kunsthalle zu übertragen und gleichzeitig aufzustocken. Man könnte die beiden Varianten auch als Etappen eines mehrjährigen Prozesses ansehen. Die erste Variante entspricht der Anfangsphase, in der sich das Unternehmen etabliert und sich sowohl in der Bevölkerung wie auch in der Kunstszene einen Namen verschafft. In der darauf folgenden Wachstumsphase baut die Institution ihre Aktivitäten aus, vergrössert nach und nach den Kreis ihrer Sponsoren und Mäzenen und erhöht gleichzeitig ihren Anspruch auf Subventionen - bis das Budget der Variante 2 erreicht ist.

Dieser Prozess benötigt Zeit und könnte sich innerhalb von etwa 10 Jahren abspielen. Die befragten Kunsthallen blicken alle auf eine Geschichte zurück, die sie erst zu dem machte, was sie heute sind. Engagement, Überzeugung und Leidenschaft für die Kunst bildeten die tragenden Kräfte. Wenn diese vorhanden sind, dann können auch potentielle Geldgeber überzeugt werden. Den umgekehrten Weg einzuschlagen wäre falsch. Wenn das Geld von Anfang an zu grosszügig verteilt wird, dann besteht die Gefahr, dass sich der kreative Geist verflüchtigt. Andererseits darf das Geld auch nicht zu knapp sein, wenn man einen guten Kurator bekommen will, und wenn das Programm eine nationale und internationale Ausstrahlung haben soll. Die erste Variante ist deshalb als Minimalvariante anzusehen, während die zweite Variante für den Anfang eine schon recht komfortable Situation reflektiert.

8.5.4.2 Miete

Die meisten befragten Kunsthallen bezahlen keine Miete für ihre Räumlichkeiten. Entweder werden diese ihnen von der Stadt gratis zur Verfügung gestellt und die Mitkosten wurden aus der Jahresrechnung ausgeklammert, oder sie befinden sich im Besitz der Institution. Deshalb ist der berechnete Durchschnittswert für diese Kostenstelle zu niedrig.

Um das Budget realistischer zu gestalten, müssen deshalb die Mietkosten für die Kunsthalle Sierre angehoben werden. Wenn man davon ausgeht, dass die Stadt für die Mietkosten aufkommt, dann müssten die Subventionsbeiträge um den gleichen Betrag aufgestockt werden. Rechnet man beispielsweise in beiden Varianten mit einer Mietpauschale in der Höhe von CHF 50'000, welche die Kunsthalle der Stadt bezahlt, und vergrössert im Gegenzug den jährlichen Subventionsbeitrag um CHF 50'000, dann ergibt sich daraus ein Total der Aufwände und Einnahmen in der Höhe von 300'000 für die Variante 1 und von 450'000 für die Variante 2. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich der absolute Mietaufwand in den beiden Varianten nicht erheblich unterscheidet und dass deshalb der Subventionsbeitrag vorläufig gleich hoch angesetzt werden kann. In der Jahresrechnung sowohl der Stadt als auch der Kunsthalle gleicht sich dieser Betrag auf der Kosten- und Ertragsseite aus. Jedoch verursacht der Eingriff eine leichte Verschiebung in den Verhältnissen der Teilkosten. Damit ergeben sich für die Budgetierung folgende Korrekturen:

	VARIANTE 1		VARIANTE 2	
	<u>CHF</u>	<u>%</u>	<u>CHF</u>	<u>%</u>
AUFWAND				
Total Personalaufwand	82'250	28.4%	136'400	30.3%
Total Ausstellungsaufwand	75'750	25.3%	121'200	26.9%
Total Publikationen	10'000	3.3%	16'000	3.6%
Total Werbung	18'000	6.0%	28'800	6.4%
Total Diverse Aufwände	41'250	13.8%	58'400	14.7%
Total Unterhalt Sammlung	2'000	0.7%	3'200	0.7%
Total Miete und Nebenkosten	67'750	22.6%	86'000	17.4%
<u>TOTAL Aufwand</u>	300'000	100.0%	450'000	100.0%

***Tabelle 19:** Ausgaben inklusive Mietkosten*

	VARIANTE 1		VARIANTE 2	
	<u>CHF</u>	<u>%</u>	<u>CHF</u>	<u>%</u>
ERTRAG				
Total Verkaufserlöse	13'750	4.6%	22'000	4.9%
Total Subventionen	183'500	61.2%	263'600	58.6%
Total Sponsoring und Beiträge	102'250	34.1%	163'600	36.4%
Total Sonstige Erträge	500	0.2%	800	0.2%
<u>TOTAL Ertrag</u>	300'000	100.0%	450'000	100.0%

***Tabelle 20:** Einnahmen inklusive Subventionen für Mietzinsen*

8.5.4.3 Publikationen und Werbung

Da manche der befragten Kunsthallen in ihren Jahresrechnungen den Werbeaufwand nicht separat aufgeführt haben, ist davon auszugehen, dass dieser sich im Ausstellungsaufwand niederschlägt. Deshalb der Werbe- und Publikationsaufwand in der Realität wahrscheinlich zugunsten des Ausstellungsaufwandes etwas höher anzusetzen.

8.5.4.4 Einzelposten

Im oben stehenden Budgetplan wurde vom Autor bewusst auf eine detaillierte Budgetierung der Einzelposten verzichtet, um nicht in Spekulationen zu verfallen. Die erfolgte Bestandesaufnahme sowie die zahlenmässige Erfassung der wichtigsten Aufwands- und Ertragsgruppen für den Betrieb der Kunsthalle sollte der Stadt Sierre und der zukünftigen

Direktion als Entscheidungs- und Planungsgrundlage für Fragen der Zielsetzung und der Finanzierung dienen. Die Feinplanung des Budgets ist auf den Zeitpunkt nach dem Entscheid darüber anzusetzen, welche Gestalt die Kunsthalle letztendlich annehmen wird. Im Bedarfsfall gibt die Zusammenstellung der verschiedenen Jahresrechnungen im Anhang über bestimmte Details Auskunft.

8.5.4.5 Subventionen

Das Budget enthält somit auch keine Angaben darüber, wie die Beiträge der öffentlichen Hand zwischen Gemeinde, Kanton und Bund aufzuschlüsseln sind. Manche Kunsthallen werden fast ausschliesslich von der Stadt subventioniert, während in anderen hauptsächlich der Kanton für die Finanzierung aufkommt. Diese Unterschiede sind auf die unterschiedliche Handhabung des Subsidiaritätsprinzips zurückzuführen (\Rightarrow 8.1: „Grundlegendes zur Kulturförderung“). Im Idealfall beteiligen sich Kanton und Stadt gleichermaßen an der kulturellen Unternehmung, wie dies beispielsweise in der Kunsthalle St. Gallen der Fall ist.

In der folgenden Abbildung sind die wichtigsten Einnahmen und Ausgaben der geplanten Kunsthalle, wie sie in den oben stehenden Budgets (nach Bereinigung der Mietzinsen) berechnet wurden, nochmals grafisch dargestellt. Die verwendeten Beträge (in CHF), wie auch die proportionale Verteilung, entsprechen der Standardvariante (Variante 1). Da es nicht so sehr um die Wiedergabe der absoluten Zahlen geht, sondern vielmehr um die Darstellung der **Finanzierungsverhältnisse**, und da die beiden Varianten sich diesbezüglich nur wenig unterscheiden, wurde hier darauf verzichtet, auch das Budget der 2. Variante grafisch abzubilden. Die rote Linie verdeutlicht, dass die Fixkosten durch die Subventionsgelder, die variablen oder eventgebundenen Kosten jedoch mit privaten Mitteln finanziert werden.

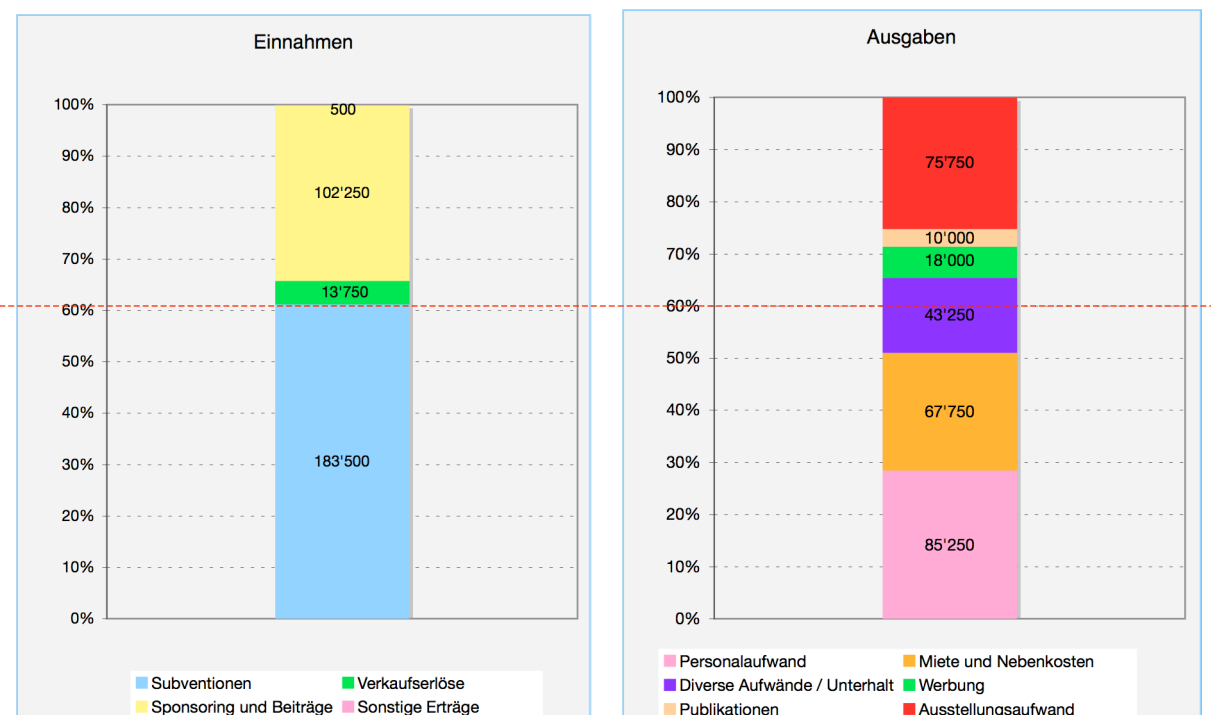


Abbildung 27: Graphische Darstellung der jährlichen Einnahmen und Ausgaben (Variante 1)

9. Empfehlungen für den Betrieb der Kunsthalle Sierre

Die wichtigsten Erkenntnisse dieser Studie sollen nun in Form von Empfehlungen an ihren Auftraggeber nochmals dargelegt werden. In Kapitel 7.3.1 wurde auf Chancen und Risiken, welche der Standort Sierre mit sich bringt, eingegangen. Aus den nachfolgenden Empfehlungen lassen sich unter anderem die Stärken und Schwächen ablesen, mit welchen sich die Verantwortlichen der Kunsthalle in Zukunft beschäftigen sollten, um diesen externen Einflüssen optimal gerecht zu werden. Die Empfehlungen sind zudem als Antwort auf die in Abbildung 3 (⇒ 7.1.5: „Standort“) gestellte Frage zu lesen, wie trotz der relativ ungünstigen Angebotsverteilung die überregionalen Besucherströme nach Sierre gelenkt werden können.

Empfehlungen für eine Kunsthalle in Sierre	
1. <i>Erfolgchancen</i>	<p>Angesichts des vorteilhaften Chancen-Risiken Profils (⇒ 7.3: „Einschätzung der eigenen Marktstellung“) können die Erfolgchancen der Kunsthalle als positiv eingestuft werden.</p> <p>Entscheidend für die zukünftige Beurteilung des Unternehmens ist, dass der Erfolg nicht nur anhand der Besucherzahlen gemessen werden kann. Der eigentliche Erfolg der Kunsthalle besteht darin, sich durch Qualität und Professionalität auszuzeichnen und sich dadurch in Fachkreisen einen guten Namen zu erwerben. Das kann oft Jahre dauern. Ungeduld ist hier fehl am Platz.</p>
2. „Go“ oder „No go“?	<p>Grundsätzlich vertritt der Autor die Ansicht, dass das Projekt der Kunsthalle realisierbar ist. Wir haben gesehen, dass die Kunsthalle in mancher Hinsicht einen Mehrwert für die Region bedeutet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kulturelle Bereicherung, - höhere Lebensqualität, - Verbesserung des Stadtimages, - Schaffung wertvoller Synergien mit der Ecole cantonale d'art du Valais und anderen Institutionen - Touristische Attraktivität - Wirtschaftlicher Einfluss - Beitrag zur Bildung - Förderung der regionalen Künstler, usw. <p>Der Standort abseits der grossen Städte sollte kein wesentliches Hindernis für den Erfolg einer Kunsthalle darstellen. Andere Kunsthallen der Schweiz, die ebenfalls ausserhalb der grossen Zentren liegen, wie beispielsweise Glarus oder Bellinzona, vermochten sich nachhaltig durchzusetzen, indem sie ihren eigenen Weg fanden und Ihre Funktionsweise ihrer spezifischen Situation anpassten.</p> <p>Die Kunsthalle USEGO wird nicht aus dem Nichts entstehen, sondern kann aufgrund der langjährigen Existenz des FAC quasi „aus dem Lauf heraus“ aufgebaut werden. Falls es gelingt, das bestehende Know-how und die existierenden Strukturen und Netzwerke auf die neue Unternehmung zu übertragen, dann würde dies eine enorme Einsparung von zeitlichen und finanziellen Ressourcen bedeuten.</p>
3. <i>Marketing / PR</i>	<p>Intensive branchenübliche Öffentlichkeits- und Marketingarbeit ist zu leisten, damit das Tun der Kunsthalle von der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Zeitgenössische Kunst muss intensiv kommuniziert werden, damit die Leute überhaupt darauf aufmerksam werden. Die Konkurrenz im Freizeitangebot ist gross und es gibt es für die meisten Menschen weitaus bequemere und Arten</p>

Empfehlungen für eine Kunsthalle in Sierre	
	der Freizeitgestaltung. Eine ständige, grossflächige Bearbeitung der Presse und eine professionell betriebene Webseite sind deshalb absolut notwendig, damit sich interessierte Personen, Besucher, Presseleute und Künstler jederzeit über das Geschehen in der Kunsthalle informieren können.
4. <i>Trends/Innovation</i>	Es ist zu empfehlen, sich laufend über neue Trends in der Kunstszene zu orientieren, um trotz der Distanz zu den grossen Städten zeitgemäss auftreten zu können. Diese Beobachtungstätigkeit gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Kurators. Seine Netzwerkarbeit und seine Kontaktpflege mit Galeristen, Künstlern, Kunstkritikern, Kunsthäusern und Kuratoren ist für den Erfolg der Unternehmung von entscheidender Bedeutung.
5. <i>Besucherkzahlen</i>	Es darf von einer Kunsthalle nicht erwartet werden, dass sie grosse Menschenmassen anzieht. Wir haben erfahren, dass kleine Kunsthallen, wie das CACT in Bellinzona, nur eine bescheidene Anzahl an Besuchern empfangen. Gegenwartskunst, wie sie in den Kunsthallen präsentiert wird, richtet sich nicht auf Konsum und Gewinn aus. Kunsthallen werden von anderen Zielen gelenkt, wie wir im Laufe der Untersuchungen erfahren haben, und vor allem: Das Kunstschaffen steht im Vordergrund. Inhaltliche Ziele sind den quantitativen Zielen voranzustellen. Trotzdem sollte eine Kunsthalle aber versuchen, möglichst viele Besucher anzuziehen. Denn inhaltliche Qualität kommt erst durch eine hohe Resonanz richtig zur Geltung.
6. <i>Rahmenprogramm 1</i>	Die Bedürfnisse der Nachfrage sollten, allein schon aufgrund der Finanzierung der Kunsthalle mit öffentlichen Mitteln und der damit verbundenen Frage nach der Legimitation, auf jeden Fall berücksichtigt werden. Es lohnt sich, unter einem Dach verschiedene Aktivitäten durchzuführen, so wie es die meisten der untersuchten Unternehmungen tun. Dies bedeutet zwar einen grösseren Aufwand an Ressourcen, trägt aber dazu bei, den Bekanntheitsgrad zu vergrössern und die vielfältigen Interessen der regionalen Bevölkerung zu befriedigen. Das Zielpublikum kann durch ein entsprechendes Rahmenprogramm, welches das Ausstellungsprogramm ergänzt, massiv vergrössert und die Frequentierung der Kunsthalle gefördert werden.
7. <i>Rahmenprogramm 2</i>	Andererseits muss darauf geachtet werden, dass das Rahmenprogramm nicht die Überhand über die eigentliche Mission - die Veranstaltung von Ausstellungen - gewinnt. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich die Kunsthalle in eine Art lokales Freizeitzentrum verwandelt. Die Aktivitäten des Rahmenprogramms sollten wenn möglich immer in einen Bezug zur aktuellen Ausstellung gestellt werden.
8. <i>Human Ressources</i>	Professionelle Mitarbeiter sind unerlässlich. Ein guter Kurator ist der Antrieb der Kunsthalle. Der Verein oder die Stadt sollten sich auf jeden Fall bei der Suche nach einer für diese Aufgabe geeigneten Person Zeit lassen. Ideal wäre jemand, der sich in der zeitgenössischen Kunst gut auskennt, der schon eine gewisse Erfahrung mit der Leitung eines Kunstraumes besitzt und über die nötigen Kontakte verfügt. Mit freiwilligen Mitarbeitern sollte man vorsichtig sein. Diese weisen oft nicht die nötigen Kompetenzen auf und sind nicht immer verfügbar. Weil ihre Tätigkeit nicht entlohnt ist, sind freiwillige Helfer auch nicht immer hundertprozentig zuverlässig und engagiert. Man sollte deshalb mit der Verteilung von verantwortungsvollen Aufgaben behutsam umgehen.
9. <i>Kooperation mit Tourismusverantwortlichen</i>	Die Stadt Sierre und seine Region besitzen einen starken Trumpf. Viele Touristen sind hier unterwegs, sowohl im Sommer, wie auch im Winter. Sei es für einen Stadtbummel, zum Einkaufen, oder auf der Durchreise in die

Empfehlungen für eine Kunsthalle in Sierre	
	umliegenden Ferienorte. Diese Chance muss durch eine enge Zusammenarbeit mit den regionalen örtlichen Tourismusbüros und dem kantonalen Tourismusverband genutzt werden. Die Touristen müssen auf die Kunsthalle aufmerksam gemacht werden. Jeder Tourist oder Ausflügler, der die Stadt wieder verlässt, ohne wenigstens einmal den Namen der Kunsthalle vernommen zu haben, muss als ein verlorener Kunde angesehen werden.
10. <i>Innovative Produktgestaltung</i>	Die Möglichkeit des Verkaufs von Kombi-Tickets, welche den Besuch der Kunsthalle mit anderen Aktivitäten, z.B. dem Besuch einer Weinkellerei koppelt, sollte auf jeden Fall in Betracht gezogen werden. Mit solchen erweiterten Angeboten, an denen auch Sponsoren beteiligt sein können, lassen sich möglicherweise auch Gäste aus entfernten Regionen zu einem Besuch der Kunsthalle bewegen. Man könnte ebenfalls versuchen mit den Account-Managern der SBB einen speziellen Tarif für Gäste aus anderen Kantonen zu verhandeln.
11. <i>Programmierung der Kunstaussstellungen</i>	Die Kunsthalle sollte einerseits regional verankert sein, damit die Finanzierung durch Kanton und Gemeinden gerechtfertigt ist, und um die Zuwendung der Bevölkerung zu erhalten. So sollten regelmässig auch Künstler aus der Stadt und dem Kanton Gelegenheit zu einer Ausstellung in der Kunsthalle bekommen. Besonders für unerfahrene Kunstschaaffende bildet eine solche Gelegenheit einen wichtigen Karriereschritt, der Ihnen die Türen für weitere Veröffentlichungen ihrer Arbeit ermöglicht. Auf der anderen Seite muss aber vor allem auch die Arbeit nationaler und internationaler Kunstschaaffender gezeigt werden, um die Öffnung nach aussen zu garantieren. Nur so kann die Aufmerksamkeit grösserer Bevölkerungskreise und der Medien gewonnen werden, die es braucht, damit die Kunsthalle das Image der Stadt Sierre aufwertet und auch als Standortfaktor die gewünschte Wirkung erzeugt.
12. <i>Standort</i>	Die Chance, dass das USEGO-Gebäude direkt bei den Bahngeleisen liegt, muss unbedingt genutzt werden. Die Kunsthalle wird für Bahnreisende sichtbar sein und gelangt dadurch in eine Art mobiles Schaufenster. Mit Hilfe eines ausgeprägten „Corporate Designs“ und einer effizienten Kennzeichnung des Gebäudes kann dank dieses Tatbestandes der Bekanntheitsgrad der Kunsthalle ohne grosse Mühe erhöht werden.
13. <i>Erreichbarkeit</i>	Es ist zu empfehlen, ein Beförderungsmittel, vor allem für ältere und auch sehr junge Bahnbenutzer, zur Verfügung stellen, mit dem sie die Wegstrecke zwischen Bahnhof und Kunsthalle (ca. 10 Min.) schnell und bequem zurücklegen können. Eine mögliche Variante wäre die Einrichtung einer direkten Busverbindung (Navette) im Einstundentakt. Zudem muss der Zugang zur Halle für Fussgänger und Autofahrer durch eine systematische Beschilderung der Zufahrtsstrecken besucherfreundlich gestaltet werden. Parkplätze sind ebenfalls bereitzustellen.
14. <i>Subventionierung</i>	Die Kunsthalle sollte nicht zu knapp subventioniert werden, damit eine hohe Qualität der Ausstellungen gewährleistet werden kann. Die Kunsthalle muss mit international bekannten Häusern zusammenarbeiten, wenn sie über die Landesgrenzen hinaus bekannt werden soll. Der internationale Transport und die Versicherung der Werke, sowie die Koproduktion von Katalogen und die Betreuung der Künstler und allfälliger Gastkuratoren sind zum Teil sehr kostenaufwändig. Es kann sich als schwieriges Unterfangen herausstellen, diese eventgebundene Kosten allein durch Sponsoring abzudecken.
15. <i>Internationale und nationale Vernetzung</i>	Eine Kunsthalle darf unter keinen Umständen isoliert arbeiten. Im Gegensatz zu gewinnorientierten Wirtschaftsunternehmungen betrachten sich die

Empfehlungen für eine Kunsthalle in Sierre

	Kunsthallen der Schweiz gegenseitig nicht als eigentliche Konkurrenz, sondern führen ein partnerschaftliches Verhältnis. Es werden gemeinsame Projekte aufgezogen, Informationen über Künstler ausgetauscht, gemeinsame Kommunikationsplattformen eingesetzt, usw. Je früher sich die geplante Kunsthalle in diesem Umfeld zurechtfindet und ein Beziehungsnetz aufzubauen vermag, desto schneller wird sie sich Rang und Namen verschaffen. Es ist deshalb unabdingbar, einen künstlerischen Direktor einzusetzen, der sich bereits in der Szene auskennt und über die notwendigen Kontakte im In- und Ausland verfügt.
16. <i>Partnership</i>	Die Kunsthalle muss sich einem Netzwerk nationaler Kunsthallen anschliessen und ihre Tore den Mitgliedern anderer Kunstvereine öffnen. Im Gegenzug erhalten die eigenen Mitglieder kostenlosen Zugang zu den Ausstellungen der Partnerinstitutionen. Die Abkommen bilden zudem den Schlüssel für eine effiziente Kommunikation, weil dadurch der Name der eigenen Kunsthalle auf zahlreichen Webseiten Broschüren und anderen Werbeträgern der Vertragspartnerinnen publiziert wird.
17. <i>Lokale Vernetzung</i>	Die Kunsthalle muss in ein Gesamtkonzept eingebunden werden. Das USP-Konzept (Unique Selling Proposition) des Wirtschafts- und Tourismusinstituts der Hochschule Wallis suggeriert, dass zeitgenössische Kultur neben Bildung, Natur und Gastronomie zu einem Hauptverkaufsargument der Stadt Sierre werden muss. ³² Der Kunsthalle muss bei der Umsetzung eines solchen Konzepts eine tragende Rolle zugeordnet werden.
18. <i>Leistungsvereinbarung</i>	Die Stadt als wichtigste Geldgeberein sollte unbedingt einen Subventionsvertrag formulieren. Damit kann sie im Sinne des New Public Managements sicherstellen, dass gewisse Leistungen erfüllt werden, welche nötig sind, um den Bedürfnissen in der Bevölkerung gerecht zu werden. Denn es sind letztendlich die Steuerzahler, welche die Unternehmung finanzieren. Dieser Vertrag ist ein gutes Mittel, um den Erreichungsgrad der vereinbarten Ziele zu messen und falls nötig Korrekturmassnahmen anzusetzen. Der Subventionsvertrag kann beispielsweise Forderungen bezüglich der Vermittlungsarbeit (z.B. Führungen für Schulklassen und Lehrer, Diskussionsveranstaltungen), des Programms (Anzahl der Ausstellungen), der Besucherzahlen u. a. beinhalten.
19. <i>Entscheidungsfreiheit des künstlerischen Leiters</i>	Auf der anderen Seite ist es wichtig, den Kurator nicht zu stark durch Gebote und Auflagen einzuschränken und ihm trotz Leistungsauftrag genügend Freiraum zu geben, damit er seinen persönlichen Ehrgeiz entwickeln und seiner Kreativität freien Lauf geben kann. Die Stadt sollte sich soweit als möglich von der operativen und strategischen Führung der Kunsthalle zurückziehen, um der Entwicklung einer produktiven Eigendynamik Raum zu geben.
20. <i>Architektonisches Outfit</i>	Der Kunsthalle sollte ein, ihrem Prestige entsprechendes, modernes Outfit verliehen werden. Eine besondere Architektur übt immer eine zusätzliche Anziehungskraft aus, und steigert das Besuchserlebnis der Kunsthalle. Man darf nicht vergessen, dass der Besuch einer Ausstellung für zeitgenössische Kunst eine in höchster Weise sinnliche Erfahrung ist. Kunst wird immer auch durch den Ort, an dem sie gezeigt wird zur Geltung gebracht. Die architektonische Umgestaltung des USEGO-Gebäudes sollte besonders sorgfältig und unter Einbezug namhafter Spezialisten erfolgen.

³² Institut Economie & Tourisme – TECHNO-pôle Sierre: „Sierre demain ou l'identité retrouvée à travers une image revisitée“ - premiers résultats vers la définition d'un USP (Unique selling proposition), Zeitpunkt der Herausgabe unbekannt.

Empfehlungen für eine Kunsthalle in Sierre	
21. <i>Positionierung der Kunsthalle</i>	Unsere Kunsthalle sollte versuchen, sich von anderen Kunsthallen abzugrenzen. Eine gute Möglichkeit bietet dafür die geographische Nähe zu Italien. Zeitgenössische Kunst aus Italien könnte zu einem erfolgreichen Markenzeichen werden, welches seinesgleichen in der Schweiz noch wenige Anbieter kennt. Ein Punkt im Aktionsplan des Subventionsvertrags könnte deshalb lauten, dass mindestens einmal pro Jahr eine Ausstellung mit italienischen Künstlern zu organisieren ist.
22. <i>Zusammenarbeit mit der ECAV</i>	Die Zusammenarbeit mit der ECAV ist ein wichtiger Motor für die zukünftige Kunsthalle. Es wäre vorteilhaft, die Diplomausstellungen der Schule in der Kunsthalle durchzuführen. Dadurch erhalten die Studierenden die wertvolle Gelegenheit, ihre Produktion erstmals in einen professionellen Kontext zu stellen und sich mit den Bedingungen ihrer zukünftigen beruflichen Realität auseinanderzusetzen. Die Kunsthalle hingegen kann auf diese Weise neue, ungesicherte Positionen zeigen. Die ECAV betreibt in der Kunsthalle ein Artist-in-Residence Programm und einen Ausstellungsraum, in welchem parallel zu den Ausstellungen der Kunsthalle die Projekte der eingeladenen Künstler gezeigt werden. Somit wird ein Nährboden für Austausch und Interaktion erzeugt. Die Kooperation zwischen ECAV und Kunsthalle sollte unbedingt in der Leistungsvereinbarung formalisiert und verankert werden.
23. <i>Wahl der Rechtsform</i>	Der Autor empfiehlt, der Kunsthalle die Rechtsform eines Trägervereins zu geben, dessen Vor- und Nachteile bereits in Kapitel 7.1.9 (⇒ „Rechtsform“) erörtert wurden. Um einer Neugründung auszuweichen, müsste der Trägerverein des heutigen FAC mitsamt seinen Mitgliedern auf die neue Unternehmung übertragen und ausgebaut werden. Natürlich muss der Verein neu durchdacht und organisiert werden und die Änderungen sind statuarisch festzuhalten.
24. <i>Höhe des Budgets</i>	Je nach Grösse und Anforderungen muss mit einem Budget in einer Höhe zwischen CHF 300'000.- und CHF 450'000.- (inklusive Mietkosten) gerechnet werden, wenn die Kunsthalle die gewünschte positive Wirkung auf das Stadtimage erzielen soll.
25. <i>Wirtschaftsförderung</i>	Es ist wichtig, dass die Stadt in ihrer zukünftigen Stadtplanung ein besonderes Augenmerk auf die unmittelbare Umgebung der Kunsthalle richtet. Insbesondere sollte sie die Ansiedlung geeigneter kommerzieller Betriebe in diesem Stadtgebiet und somit die durch die Wechselwirkung mit der Kunsthalle entstehenden Symbioseeffekte begünstigen. Dies kann beispielsweise durch günstige Mieten, attraktive Kredite oder Darlehen, sowie durch bauliche Eingriffe geschehen, mit denen die Attraktivität des Quartiers nach und nach zunimmt.

Tabelle 21: Empfehlungen für die Erschaffung einer neuen Kunsthalle in Sierre

10. Schlusswort

Kunsthallen sind hochkomplexe Gebilde, welche sich zwischen verschiedenen Interessengruppen aus der Politik, Kultur und Wirtschaft bewegen. Die Leitung einer Kunsthalle kommt einer Gratwanderung zwischen den nicht selten divergierenden Ansprüchen von Geldgebern, Künstlern und Besuchern gleich. So gehört es verständlicherweise zu den Erwartungen eines Sponsors, dass möglichst hohe Besucherzahlen erreicht werden. Diese Erwartungen können im Widerspruch zur künstlerischen Linie des Kurators stehen, der innovativ handelt und neue, ungesicherte Positionen ausprobieren möchte.

Wie wir im Verlauf der Untersuchung sehen konnten, bestimmen unterschiedliche Faktoren den Erfolg einer Kunsthalle: Standort, Kommunikation, Programmierung, Führungsqualitäten, künstlerische Leitung, personelle und finanzielle Ressourcen, Vernetzung, usw. Die Direktion einer Kunsthalle muss all diese Zutaten richtig dosieren und optimal aufeinander abstimmen. Es ist deshalb unvermeidlich, dass sich der Leiter einer Kunsthalle gut mit Kunst auskennt, andererseits aber auch die für die Bewältigung von Managementaufgaben notwendigen Kenntnisse besitzt.

Das Nachfragepotential einer neuen Kunsthalle in Sierre wurde mittels einer Umfrage gemessen. Die Ergebnisse zeigten, dass Interesse vorhanden ist und dass die einheimische Bevölkerung der Initiative für ein solches Projekt durchaus wohlwollend gegenübersteht. Andererseits ist dieser Enthusiasmus auch mit Vorsicht zu geniessen. Die Ausstellungen des Forum d'art contemporain oder die jährlichen Diplomausstellungen der Kunsthochschule sind längst nicht so gut besucht, wie es die Meinungsumfrage eigentlich vermuten liesse. Entweder ist die Kommunikation dieser Veranstaltungen nicht genügend breit gestreut oder die Teilnehmer der Umfrage projizieren Erwartungen in die neue Institution, welche vom Forum d'art contemporain nicht oder in ungenügender Weise erfüllt wurden.

Die Befragung der Kunsthallen hat gezeigt, dass eine Kunsthalle das Image ihres Standortes deutlich verbessern kann. Pressemeldungen, Beiträge im Radio und Fernsehen, Besucherströme usw. trügen dazu bei, dass die Stadt Sierre an Ansehen gewänne. Im günstigsten Fall kann diese Imagesteigerung neue Unternehmungen und Privatpersonen dazu bewegen sich in der Stadt niederzulassen. Dieser externe Effekt kann nicht oder nur sehr schwer in Zahlen gemessen werden und wird am Markt von niemandem abgegolten („Marktversagen“). Wenn der Staat den erzeugten Prestigegewinn anerkennt, dann ist es legitim, dass er für diese Kosten aufkommt.³³

Auch wenn kulturelle Unternehmungen sicherlich nicht aufgrund touristischer Motive gegründet werden, so können Sie doch einen positiven Effekt für die touristischen Anbieter einer Region hervorrufen und somit zur Wertschöpfung in der Region einen wichtigen Beitrag leisten. Transportunternehmungen, Hotels, Restaurants und Geschäfte, aber auch Lieferanten, und nicht zuletzt der Staat (Rückflüsse über Steuereinnahmen) sind die wirtschaftlichen Profiteure einer Kunsthalle. Denn sie erweitert einerseits das touristische Angebot und erhöht dadurch die Attraktivität der Region als Fremdenverkehrsdestination, andererseits leistet sie sowohl durch ihre Nachfrage nach Vorleistungen und Produkten, wie auch als Standortfaktor, einen wichtigen Beitrag an die regionale Wirtschaft.

Der künstlerischen Freiheit sind wegen fehlender Mittel oft Grenzen gesetzt.

³³ Fischer, Walter Boris: „Kunst vor Management“ - Führung und Förderung von Kulturinstitutionen, Verlag Rüegger, 2004, S. 39

Kunsthallen sind Non-Profit Unternehmungen und dürfen aus diesem Grund nicht an ihrem finanziellen Erfolg gemessen werden. Ihr Auftrag besteht darin, Kunst dem Publikum und damit der Bevölkerung näher zu bringen, und die Produktion von Kunst zu fördern. Trotzdem muss eine Kunsthalle finanziell überleben können, wenn ihre Existenz gesichert werden soll. Deshalb ist sie auf die Finanzierung durch Private und durch die öffentliche Hand dringend angewiesen.

Das Programm wird immer mehrere Monate im Voraus zusammengestellt, und man kann nie mit Sicherheit sagen, ob die Finanzierung schlussendlich auch wirklich gewährleistet ist, da die Realisierung zahlreicher Projekte von der Zusage der Sponsoren abhängt. Deshalb ist oft auch Flexibilität seitens der künstlerischen Leitung gefragt, wenn z.B. kurzerhand eine Ausstellung abgesagt und durch eine andere Darbietung ersetzt werden muss. Der Kurator oder Direktor einer Kunsthalle muss mit der ständigen Befürchtung leben können, dass plötzlich ein wichtiger Geldgeber, etwa ein Sponsor oder eine Stiftung, aussteigt und dass dadurch das Budget empfindlichen Schwankungen ausgesetzt ist. Umso wichtiger ist es, dass die öffentliche Hand über einen längeren Zeitraum die nötigen Mittel zur Verfügung stellt, welche wenigstens die Fixkosten, d.h. Personalkosten, Miet- und Unterhaltskosten, abdecken, um die existentielle Grundlage der Institution nicht zu gefährden. Die im Gegenzug von der Kunsthalle erwarteten Leistungen können in einem Subventionsvertrag festgehalten werden.

Die hohe Qualität der Ausstellungen wird eine entscheidende Rolle spielen, wenn die Kunsthalle nationale und internationale Bedeutung gewinnen, und die Stadt aus ihrer „Fête-du-Poulet-Mentalität“ herausfinden soll, wie es jemand ironischerweise in der Meinungsumfrage formuliert hat. Nur mit einem innovativen, spannenden, inhaltlich geprägten und professionell umgesetzten Programm wird die Kunsthalle sich einen Namen machen und letztlich auch die erwünschten ökonomischen Effekte erzielen. Diese Qualität kostet Geld. Kompromisse sind in dieser Hinsicht kaum möglich, ausser wenn gleichzeitig auch die Ansprüche an die Werbewirksamkeit massiv zurückgesetzt werden. Denn eines steht fest: Von der einheimischen Bevölkerung einmal abgesehen, wird sich kaum jemand für eine Kunsthalle im Wallis interessieren, wenn sich das Programm nicht durch eine herausragende Qualität auszeichnet.

Dass diese Qualität und das damit verbundene Prestige nicht von Anfang an vorhanden sein wird, scheint ebenfalls unvermeidlich. Das Forum d'art contemporain hat zwar schon eine beachtliche Vorarbeit geleistet und die neue Kunsthalle wird auf seinem Know-how und seinem Ruf aufbauen können. Es ist jedoch ratsam, die neue Unternehmung schrittweise aufzubauen und das Budget ebenfalls ratenweise zu vergrössern. Dies ist aber nur möglich, wenn auch die öffentliche Hand diese Entwicklung von Anfang an in die Planung ihrer Budgets einbezieht. Es wird wahrscheinlich 2-3 Jahre brauchen, bis sich die Kunsthalle einigermaßen eingespielt und alles seinen Platz gefunden hat. Wenn die Aufbauphase überstanden ist, dann werden sich die Kräfte vermehrt auf die qualitativen Aspekte konzentrieren können. Dann ist der Zeitpunkt gekommen, um auch das Budget anzupassen. Die beiden vorgestellten Budgetvarianten schliessen sich deshalb nicht unbedingt gegenseitig aus, sondern sie können auch im Sinne einer stufenweisen Aufstockung des Budgets verstanden werden.

Autoevaluation:

Mit der vorliegenden Arbeit hat der Autor versucht, mit verschiedenen Befragungstechniken sowohl nachfrageseitig wie auch angebotsorientiert den CH-Markt der Kunsthallen zu erforschen. Eine **qualitative Befragung** verschiedener CH-Kunsthallen ermöglichte es, ein Profil der Chancen und Risiken für Sierre, sowie einen Empfehlungskatalog für deren

Nutzung bzw. Vermeidung zu erstellen. Die Befragung wurde in verschiedenen Sprachregionen durchgeführt, um verschiedenen Ansätze und Modelle zu studieren. Es wäre unter Umständen interessant gewesen, hier auch eine ausländische Institution zu befragen. Zu in den befragten Kunsthallen präsentierten Künstlern und ihren Werken konnten in dieser Studie nur rudimentäre Angaben gemacht werden, da diese Themenfelder nicht das Fachgebiet des Autors fallen. Mit den fachlich-inhaltlichen Aspekten der zukünftigen Kunsthalle wird sich insbesondere der künstlerische Leiter auseinandersetzen müssen.

Die **quantitative Befragung** wurde in der berufstätigen Bevölkerung der Stadt durchgeführt. Die Resultate dieser Umfrage dürfen deshalb nicht auf die gesamte Bevölkerung angewendet werden. Die Umfrage könnte als nächstes noch auf die privaten Haushälter ausgeweitet werden. Angesichts des grossen Aufwands und der Fraglichkeit der Wirkung wäre es jedoch sinnvoller, statt dessen eine Sensibilisierungskampagne über die Medien oder mittels Plakaten und Arbeitsgruppen durchzuführen – eine Methode, die seit einiger Zeit von der Stadt für verschiedene Zwecke erfolgreich angewendet wird – oder sich auf die Suche möglicher Sponsoren zu konzentrieren. Ein Aufruf an die Bevölkerung kann immer noch zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen, etwa wenn neue Vereinsmitglieder gefunden werden müssen.

Im Weiteren wurde eine **Finanzplanung** für die geplante Unternehmung vorgenommen. Es wurde – auf theoretischer Ebene – eine vollständige Liste der Finanzierungsmöglichkeiten aufgestellt. Auf eine konkrete Benennung der zukünftigen Sponsoren wurde jedoch nicht eingegangen. Eine der wichtigsten Aufgaben der Mitarbeiter der neuen Kunsthalle wird es deshalb sein, solche potentiellen Partner anzugehen und von dem Projekt zu überzeugen. Auch eine genaue Aufteilung der Subventionsbeiträge zwischen Kanton und Gemeinde wird den politischen Trägern überlassen. Den beiden präsentierten Budgetvarianten ging die Erstellung zweier Modelle zur konkreten Ausgestaltung der zukünftigen Kunsthalle (Aufbauorganisation, Infrastruktur, Öffnungszeiten, Ausstellungs- und Rahmenprogrammen, usw.) voraus, die sich stark an die aus der Befragung gewonnenen Erkenntnisse anlehnen. Auch das Volumen und die Gliederung der Budgets sowie die Proportionalität der Kostenstellen stehen in einem starken Bezug zur Realität, denn sie basieren auf einem Benchmark der befragten Kunsthallen. Die beiden Modelle bieten den Vorteil, dass die zukünftigen Träger zwischen zwei Alternativen, die sich aufgrund ihres Leistungsangebots und somit ihrer Kostenintensität unterscheiden, auswählen zu können. Mit der Ausarbeitung eines detaillierten Budgets kann begonnen werden, sobald mehr Klarheit über die Höhe der zugebilligten Subventionen beträgt.

Wenn der anstehende Entscheid des Stadtrats über den Aufbau der Kunsthalle positiv ausfällt, dann sind **in den folgenden Monaten** noch zahlreiche Aufgaben zu bewältigen: Erstens muss ein Terminplan erstellt werden, aus der ersichtlich wird, wann genau der Betrieb eröffnet werden soll und wann, welche Aufgaben bis dahin noch zu bewältigen sind. Die Grundfinanzierung der Kunsthalle durch die öffentliche Hand muss vertraglich festgelegt werden, damit mit der Realisierung des Projekts und der Ausschreibung und Vergabe von Aufträgen begonnen werden kann. Das Gebäude muss den Ansprüchen gemäss umgebaut und saniert werden. Im Weiteren müssen die marketingstrategischen Massnahmen für die Kunsthalle Sierre noch genauer definiert, die einzelnen Dienstleistungen im Detail beschrieben und ein Ausstellungsprogramm erstellt werden. Bis zur Eröffnung ist es also noch ein steiniger Weg. Für die Realisierung des Projekts wünscht der Autor allen Beteiligten viel Erfolg.

11. Anhang



Abbildung 28: Treppenhaus des USEGO-Gebäudes, Sierre im Oktober 2007

11.1 Fragebogen 1: Qualitative Umfrage in den CH-Kunsthallen

Qualitative Marktstudie Kunsthallen Schweiz

BEFRAGUNGSBOGEN

Name der Kunsthalle:

Ort und Datum der Befragung:

Name und Funktion der befragten Person:

Begrüssung und einleitende Bemerkungen

Als Student der Wirtschaft an der Hochschule Wallis realisiere ich eine Marktstudie über Kunsthallen in der Schweiz. Ziel der Umfrage ist es, die Gesetzmässigkeiten des Marktes zu ermitteln und einen möglichst umfassenden Einblick in die Funktionsweise öffentlich subventionierten Kunstschaffens zu erhalten.

Ich führe zu diesem Zweck eine qualitative Umfrage bei den administrativen Leitern, Kuratoren oder auch mit anderen Mitarbeitern von Kunsthallen durch.
Für Ihre Bereitschaft, sich mir für ein Gespräch zur Verfügung zu stellen, danke ich Ihnen. Das Gespräch wird etwa 1 Stunde in Anspruch nehmen. Die Ergebnisse meiner Umfrage stelle ich Ihnen nach Abschluss meiner Arbeit gerne zur Verfügung, wenn Sie dies wünschen. Wenn es Ihnen recht ist, benutze zu arbeitstechnische Zwecken ein Diktaphon für die Aufzeichnung des Gesprächs. Das Gespräch wird auf Ihren Wunsch hin anonym behandelt.

Der Gesprächspartner möchte seine Anonymität bewahren Ja ☐ Nein ☐
Der Name der kulturellen Unternehmung darf erwähnt werden Ja ☐ Nein ☐

Um zu möglichst aussagekräftigen Ergebnissen zu gelangen, bin ich bei der Gestaltung meines Interviews von möglichen Problemen ausgegangen, welchen eine Kunsthalle begegnen könnte. Ich habe dann meine Fragen nach diesen Problemen ausgerichtet und so formuliert, dass die Antwort auf diese Fragen mögliche Lösungen auf die Probleme beinhalten könnten.

Liste möglicher Probleme

- Ineffiziente Organisation
- Mangelndes Publikum
- Schlechtes Produkt
- Fehlendes Know-how
- Unzureichende Kommunikation
- Finanzierungslücken und mangelnde Einnahmen

1. Block: Fragen zur Organisation

1.1 Wer ist Träger oder Trägerin der Kunsthalle?

1.2 Für welchen Bereich sind Sie zuständig?

1.3 Mit welchem Leitmotiv oder Stichwort würden Sie die Mission ihrer Kulturunternehmung umschreiben?

1.4 Wie viele Mitarbeiter beschäftigt ihr Unternehmen?

- Anzahl bezahlter Mitarbeiter:
- In Vollzeitäquivalenz:
- Wie viele freiwillige Helfer haben Sie:

1.5 Wie ist das Team organisiert und welche Funktionen gibt es?

1.6 Wie bringen Sie in Ihrer Organisation regionale Interessen (Identität) und Öffnung nach Außen (Image) unter einen Hut?

1.7 Gehört Ihre Kunsthalle einer oder mehreren Verbänden oder Netzwerken an und wenn ja, zu welchem Zweck?

2. Block: Fragen zu Angebot und Nachfrage

2.1 Welche Besucherkategorien unterscheiden treffen Sie in Ihrer Institution an und wie stark sind diese vertreten (z.B. Künstler, Einzelpersonen, Familien, Touristen, Schulen...)?

2.2 Wie viele Menschen besuchen pro Jahr ihre Veranstaltungen?

2.3 Wie beurteilen sie die Entwicklung des Marktes für Kunsthallen bezüglich Angebot und Nachfrage? (Kunsthallen, Besucher, Künstler, Trends...)

2.4 Wie gross ist das „Einzugsgebiet“ ihrer Kunsthalle, oder anders herum gefragt: Woher kommen Ihre Gäste?

2.5 Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach der Standort für den Erfolg einer Kunsthalle?

2.6 Gibt es in der Schweiz Anbetracht des immensen kulturellen Angebots noch Platz für kulturelle Startups oder ist der Markt übersättigt?

2.7 Sehen Sie die anderen Kunsthallen eher als Konkurrenten oder als Partner? Welche Begründung geben Sie für Ihre Aussage?

3. Block: Fragen zur Programmierung

3.1 Der subventionierte Kulturmarkt ist ein Angebotsmarkt, dass heisst im Gegensatz zum gewinnorientierten Kulturangebot, das die Nachfrage berücksichtigen muss, „rangiert hier das kulturelle Wollen der Kunstschaffenden oft vor den Bedürfnissen der Nachfragenden“³⁴. Stimmen Sie dem zu?

3.2 Wie viele Ausstellungen führen Sie im Durchschnitt pro Jahr durch?

3.3 Welche Aktivitäten betreibt ihre Kunsthalle sonst noch?

3.4 Ist der künstlerische Direktor bei der Programmierung bestimmten Auflagen (von den Geldgebern) unterworfen (Leistungsvereinbarung)?

3.5 Wie kommt der Kontakt mit den Künstlern zustande (direkt, über einen Manager, über eine Vermittlungsstelle)?

3.6 Wer entscheidet über die Auswahl der Künstler? (Kommission, künstlerischer Direktor...)

3.7 Nach welchen Kriterien wählen Sie ihre Künstler aus?

³⁴ Fischer, Walter Boris: „Kunst vor Management“ - Führung und Förderung von Kulturinstitutionen, Verlag Rüegger, 2004

4. Block: Fragen zur Kommunikation

4.1 Wie gehen sie bei der Vermarktung ihres Produkts vor und mit welchen Mitteln kommunizieren Sie? (CRM, Internet, Medien, Newsletter usw.)

4.2 A propos CRM: Benutzen Sie eine Methode, wie Sie den Grad der Zufriedenheit Ihrer Kunden messen können?

5. Block: Fragen zur Finanzierung

5.1 Wie und von wem wird die Kunsthalle finanziert?

5.2 Wie verteilen sich Ihre Einkünfte auf die verschiedenen Einnahmequellen?

5.3 Erhalten Sie auch Unterstützung, welche nicht-finanzieller Natur ist?

5.4 Suchen Sie für jede Ausstellung neue Geldgeber?

5.5 Der Geldgebermarkt ist mit kulturellen Angeboten übersättigt: Schaffen Sie es trotzdem, die nötigen Mittel zu beschaffen?

5.6 Wie hoch ist Ihr Budget und welches sind die wichtigsten Ausgabeposten?

5.7 Würden Sie mir Ihre Jahresrechnung zur Verfügung stellen?

6. Block: Schlussfragen

6.1 Nennen Sie mir die 3 wichtigsten Faktoren für den erfolgreichen Betrieb einer Kunsthalle

6.2 Welches sind die internen oder externen Risiken, die Sie besonders fürchten?

6.3 Worauf sollte ein Startup Unternehmung im kulturellen Bereich besonders achten?

6.4 Gibt Ihre Institution einen Jahresbericht heraus? Wenn ja, würden Sie mir diesen zur Verfügung stellen?

11.2 Fragebogen 2: Bedürfnisabklärung

Sondage d'opinion sur la culture dans la région de Sierre

Madame, Monsieur,

Etudiant à la HES-SO Valais (Haute Ecole supérieure de Suisse occidentale Valais), j'effectue dans le cadre de mon travail de diplôme une étude de marché pour les centres d'art contemporains en Suisse. Cette enquête vise à analyser le marché de l'offre et de la demande de ces centres et à évaluer l'intérêt qu'une telle structure pourrait susciter à Sierre. Afin de mener à bien ce travail je vous serais reconnaissant de me faire part de votre opinion sur ce thème en remplissant le bref questionnaire qui suit. Bien entendu vos réponses seront traitées de manière strictement confidentielle.

En vous remerciant d'or et déjà pour votre précieuse collaboration, je vous adresse mes meilleures salutations

Urs Gruber

1. Est-ce que vous êtes intéressé par la culture?

☐ oui ☐ non

2. Quelles manifestations culturelles fréquentez-vous au moins une fois par an? (Plusieurs réponses possibles)

☐ Cinéma ☐ Exposition
☐ Concert ☐
Autre : ☐ Théâtre

3. Trouvez-vous que l'offre culturelle de Sierre est suffisante?

☐ oui ☐ non

4. Avez-vous déjà visité un centre d'art contemporain?

☐ oui ☐ non

5. Si oui, lequel?

☐ Centre d'art contemporain Genève ☐ Kunsthalle Bâle
☐ Kunsthalle Berne ☐ Kunsthalle Zurich
☐ FAC Sierre ☐ Kunsthalle Glaris
☐

Autre :

6. Pensez-vous que la mise en place d'un grand centre d'art contemporain à Sierre, avec des salles d'exposition, des ateliers d'artistes, une cafétéria et une bibliothèque d'art, serait un atout pour cette région?

☐ oui ☐ non

Si oui, en quoi, selon vous, consiste l'avantage principal ?

.....

Si non, pourquoi ?
.....

7. Fréquenteriez-vous régulièrement ce centre, qui accueillerait des expositions d'artistes contemporains régionaux, nationaux et internationaux?

☐ oui ☐ non

8. Apporteriez-vous votre soutien à une telle structure, en devenant membre ou sponsor?

☐ oui ☐ non

9. Quel montant annuel êtes-vous prêt à payer pour soutenir un tel projet tout en bénéficiant de certaines contre-prestations (tarif réduit, invitations, visites exclusives etc.) ?

☐ CHF 0.- ☐ CHF 50.- à 99.- ☐ CHF 500.- à 999.-
☐ CHF 1.- à 49.- ☐ CHF 100.- à 499.- ☐ CHF 1000.- ou plus

10. Quelle est votre année de naissance ?

11. Quelle est votre profession?

Merci pour votre participation!

11.3 Beispiele für Sponsoringkonzepte und Leistungen an Mitglieder und Gönner

- Beispiel 1 : Sponsoringprogramm Kunsthaus Zürich³⁵

„Eine Auswahl aus den Angeboten ist:

- die Möglichkeit, die Räume der Kunsthalle Zürich für eigene Veranstaltungen, Events und Partys zu nutzen (bis zu 2 während der unterstützten Ausstellung, weitere nach Absprache)
- bis zu 2 exklusive Führungen durch die Direktorin/Kuratorin für Mitarbeiter/Innen und VIP's ihres Unternehmens
- ein Kontingent frei nutzbarer Mitgliederausweise
- Nennung der Partnerschaft in allen Drucksachen, Katalogen und Pressemitteilungen
- des Ausstellungsprojektes
- Nennung im Jahresbericht des Vereins Kunsthalle Zürich und auf unserer Homepage
- freier Eintritt aller Firmenmitglieder oder MitarbeiterInnen zum Partnerausstellungsprojekt
- ein Kontingent freier Kataloge des Partnerprojektes und eine unlimitierte Anzahl an reduzierten
- Katalogen für MitarbeiterInnen und VIP's anlässlich der exklusiven Führungen“

- Beispiel 2 : Devenir membre institutionnel, sponsor ou partenaire du Centre d'art contemporain Genève³⁶

„Devenir membre institutionnel, sponsor ou partenaire permet à l'entreprise privée qui rejoint le Centre de:

- ASSOCIER son nom à un projet spécifique et/ou à la programmation annuelle du Centre d'Art Contemporain Genève et de valoriser ce partenariat à travers sa communication ;
- ORGANISER des soirées privées, des dîners et des avant-premières à l'attention de sa clientèle ou de ses collaborateurs ;
- BENEFCIER du savoir-faire du Centre en matière d'organisation d'événements et d'un réseau que nous pouvons mettre à sa disposition.
- *Chaque* membre du Centre bénéficie d'une offre adaptée à ses besoins.

Exemple mettant en évidence le soutien dont le centre a bénéficié récemment pour un projet:
« Un projet initié et financé par Pro Helvetia.

En collaboration avec la Haute école d'art et de design - Genève et le programme d'études postgrade CCC critical curatorial cybermedia ; l'Institut für Theorie der Gestaltung und Kunst (ith), HGKZ, Zurich ; The Townhouse Gallery, Le Caire.

Avec le soutien de la Heinrich Böll Foundation, de l'Hôtel Beau-Rivage et de Pernod Ricard Swiss.

Le Centre d'Art Contemporain Genève bénéficie du soutien de la Ville de Genève, Département des affaires culturelles.

Membres institutionnels du Centre d'Art Contemporain Genève : Banque Julius Baer & Cie S.A., Genève - Enigma – Exane – Fassbind – Federal Express - Firmenich S.A. - Fondation Ernst Göhner - Fondation Fluxum - JTI - Loterie Romande - Melina Press - Merrill Lynch Bank (Suisse) S.A. - Pour-cent culturel Migros. »...“

³⁵ http://www.kunsthallezurich.ch/spon_index.htm, consultiert am 22.10.2007

³⁶ <http://www.centre.ch>, consultiert am 22.10.2007

- Beispiel 3: Sponsoringkonzept Kunsthalle Bern³⁷

„Als Ort am Puls der Kunst, als Ort der Vermittlung und der Diskussion, als Treffpunkt und Raum für gesellschaftliche Anlässe, bietet die Kunsthalle Bern Ihrem Unternehmen viel:

- Wertsteigerung durch kulturelle Verbindung und Erfahrung
- Einzigartige PR und Werbung für Ihre Firma
- Gastfreundlichkeit für Ihre Mitarbeiter und Ihre Kunden

Gemeinsam werden wir ein auf Ihre Bedürfnisse abgestimmtes Sponsoringpaket ausarbeiten. Wir haben zahlreiche Möglichkeiten attraktiver Angebote, um die durch Sie unterstützte Ausstellung mit Ihrer Firma zu verbinden:

- Planen Sie ein Apéro in den Räumen der Kunsthalle für Ihre Kunden während der durch Sie unterstützten Ausstellung.
- Laden Sie gezielt Kunden ein, um eine ganz private Führung mit dem Direktor der Kunsthalle zu genießen.
- Lernen Sie die Künstler ganz persönlich kennen.
- Erhalten Sie ganz einfach eine bestimmte Anzahl Freikarten für die von Ihnen unterstützte Ausstellung.
- Erhalten Sie eine bestimmte Anzahl Kunstkataloge gratis.
- Platzieren Sie Ihr Logo auf sämtlichen Ausstellungsdocumentationen.
- Lassen Sie Ihre Homepage auf unserer Webseite verlinken.
- Seien Sie die ersten, welche über geplante Ausstellungen informiert werden.
- Reservieren Sie die Kunsthalle zu besonderen Konditionen für Ihre Firmenanlässe.
- Werden Sie zum angesehenen jährlichen Wirtschaftsapéro eingeladen.“

- Beispiel 4: Konzept Sponsoring der Neuen Kunst Halle St.Gallen³⁸

„Unter Sponsoringkonzept versteht die Neue Kunst Halle die gezielte Förderung der Kunsthalle St. Gallen nach dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung. Sponsoring als Baustein einer integrierten Unternehmenskommunikation, abgestimmt auf alle anderen werblichen Massnahmen, soll zum Erreichen Ihrer Marketing-Ziele beitragen.

Da der Grad der Zielerreichung im wesentlichen von einer sorgfältig ausgearbeiteten Planung abhängig ist, stellen wir Ihnen gerne persönlich unsere Vorstellungen einer professionellen Sponsoring-Kooperation dar.

Die Räume der Neuen Kunst Halle an der Davidstrasse eignen sich hervorragend, um Apéros, Präsentationen oder Symposien durchzuführen. Gegenwartskunst ist ein äusserst inspirierender Kontext. Ausserhalb Ihrer Büroräumlichkeiten schaffen Sie sich eine Aussenstelle, an der Sie jederzeit willkommen sind und die Ihnen ein inspirierendes Umfeld bieten kann.

Als Sponsorpartner haben sie die Möglichkeit exklusive Vorpremieren, bzw. Previews, zu organisieren. Vor der offiziellen Vernissage sehen Sie die Ausstellung mit Ihren Kunden, Mitarbeitern und geniessen eine Führung durch den Direktor sowie die Möglichkeit, den Künstler persönlich kennenzulernen.

³⁷ Quelle: <http://www.kunsthalle-bern.ch/de/>, konsultiert am 22.10.2007

³⁸ Quelle : http://www.k9000.ch/index_follow.html

Warum nicht Weiterbildung einmal ein wenig anders gestalten? Wir haben das nötige Knowhow, um Ihnen inhaltliche Inputs auf verständliche und doch spannende Weise zu vermitteln. Selbstverständlich kann die Gegenwartskunst auch nur ein Teil des Seminars ausmachen. Immer mehr Wirtschaftsleute suchen in verwandten Gebieten nach innovativen Strategien: Konjunkturforschung und Kunst etwa können durchaus bereichernde Kooperationen eingehen.

Auch für Symposien mit Ihrer Kundschaft vermitteln wir Ihnen die richtigen Partner. Die Neue Kunst Halle ist ein einmaliger Ort, um in einer speziellen Atmosphäre neues Wissen zu vermitteln.

Als Sponsoringpartner der Neuen Kunst Halle geniessen interessierte Mitarbeiter freien Eintritt in die Kunsthalle. Dadurch zeigen Sie Offenheit Kunst und Bildung gegenüber und fordern die Mitarbeiter heraus, sich Neuem zu öffnen.

Selbstverständlich geniessen Sie als Hauptsponsor-Partner Logopräsenz in unseren verschiedenen Medien wie Webpage, Einladungskarte, Ausstellungspublikation (Auflage: 6'000) oder Inserate im St. Galler Tagblatt oder der Schweizer Fachzeitschrift Kunst-Bulletin.“

- Beispiel 5: Exklusives Programm für Firmenmitglieder und FreundInnen der Neuen Kunst Halle St.Gallen³⁹

„Exklusiv für Freundinnen, Freunde und Firmenmitglieder bietet die Neue Kunst Halle ein abwechslungsreiches Programm. Die Gelegenheit mit anerkannten Experten und Künstlern bei inspirierender Atmosphäre ins Gespräch zu kommen.

- Previews - after work, mit Künstlern und Ehrengästen die frisch installierte Ausstellung eröffnen.
- Christmas Dinner - alljährlich künstlerisch inszeniert zum Jahresende.
- Talkshows - mit Künstlern, Kuratoren, Wissenschaftlern, Unternehmern zu aktuellen Themen der Ausstellung.
- Art Tours - mit professioneller Führung durch aktuelle Ausstellungen, im In- und Ausland und Zuhause.
- Workshops - bieten eine ideenreiche Auseinandersetzung mit den Ausstellungsinhalten und erschliessen auf spielerische Weise neues Wissen.
- Studio Visits - und schauen, wie hinter den Kulissen gearbeitet wird.“

³⁹ http://www.k9000.ch/index_follow.html, konsultiert am 22.10.2007

11.4 Benchmark der Erträge und Aufwände befragter Kunsthallen

	Kunsthalle St. Gallen		Kunsthalle Winterthur		Kunsthaus Glarus		Kunsthalle Palazzo		FAC		Benchmark	
	CHF	%	CHF	%	CHF	%	CHF	%	CHF	%	CHF	%
ERTRAG												
Verkaufserlöse Ausstellungen	8'785	1.4%			6'456	1.6%						
Eintritte und Veranstaltungen	22'642	3.6%			7'928	1.9%						
Billette/Kataloge/Bilderverk./Ausstellung					4'268	1.0%	6'806	3.3%				
Kommerzielle Erträge					4'102	1.0%			1'041			
Publikation Inserate	7'640	1.2%										
Bildervermietung					14'900	3.7%						
Provisionen												
Total Verkaufserlöse	39'067	6.2%			37'654	9.2%	6'806	3.3%	1'041	1.0%	16'914	5.5%
Subventionen									53'000			
Stadt	150'000	24.0%			12'100	3.0%						
Kanton	150'000	24.0%			165'000	40.5%	182'000	88.8%				
Bundesamt für Kultur	15'000	2.4%					5'000	2.4%				
Jährliche Zuwendungen			70'000	34.9%	23'700	5.8%						
Total Subventionen	315'000	50.4%	70'000	34.9%	200'800	49.3%	187'000	91.3%	53'000	49.9%	165'160	53.4%
Migros	8'000	1.3%										
Verschiedene Beiträge	135'135	21.6%			880	0.2%						
Ertrag 20 Jahre / 20 Gönner	85'000	13.6%										
Mitgliederbeiträge	21'084	3.4%			37'582	9.2%						
Beiträge Freundeskreis	21'620	3.5%										
Beiträge									8'062			
Einmalige Zuwendungen			128'681	64.1%								
Sponsoring					130'500	32.0%	11'000	5.4%	30'000			
Freiwillige Mitarbeiter									14'100			
Total Sponsoring und Beiträge	270'839	43.3%	128'681	64.1%	168'962	41.5%	11'000	5.4%	52'162	49.1%	126'329	40.9%
Sonstige Erträge			2'054	1.0%					98			
Gebühren												
a.o Erfolg							6					
Zinserträge	300	0.0%	120	0.1%			65					
Total Sonstige Erträge	300	0.0%	2'174	1.1%	0	0.0%	71		98	0.1%	636	0.2%
Total Ertrag	625'206	100.0%	200'855	100.0%	407'416	100.0%	204'877	100.0%	106'301	100.0%	309'039	100.0%

Tabelle 22: Erträge befragter Kunsthallen

DIE ENTSTEHUNG EINER KUNSTHALLE IM WALLIS – EINE MARKTSTUDIE

11. Anhang

	Kunsthalle St. Gallen		Kunsthalle Winterthur		Kunsthaus Glarus		Kunsthalle Palazzo		FAC		Benchmark	
	CHF	%	CHF	%	CHF	%	CHF	%	CHF	%	CHF	%
AUFWAND												
Personalaufwand	199'003	31.9%	46'361	23.1%	163'609		104'539	52.6%	15'275	14.0%		
Total Personalaufwand	199'003	31.9%	46'361	23.1%	163'609	39.2%	104'539	52.6%	15'275	14.0%	105'757	34.1%
Transport/Zoll							9'327	4.7%				
Ausstellungsaufwand und Transporte	245'091	39.3%	43'550	21.7%					12'140	11.1%		
Versicherungen, Gebühren					2'720	0.7%	1'536	0.8%				
Materialaufwand							5'731					
Ausstellungen Laufjahr					150'039	35.9%						
Total Ausstellungsaufwand	245'091	39.3%	43'550	21.7%	152'759	36.6%	16'594	8.3%	12'140	11.1%	94'027	30.3%
Publikationen	19'573	3.1%										
Museumspädagogik					10'000							
Aufwand für Buchprojekte	31'818	5.1%										
Total Publikationen	51'391	8.2%			10'000	2.4%					12'278	4.0%
Drucksachen und Werbung	10'834	1.7%	26'123	13.0%			45'312	22.8%	16'811	15.4%		
Total Werbung	10'834	1.7%	26'123	13.0%	12'441		45'312	22.8%	16'811	15.4%	22'304	7.2%
Möbiliar, Unterhalt, Reparaturen	12'558	2.0%	58'649	29.2%	28'407		316	0.2%	1'311	1.2%		
IT Unterhalt			18'961	9.4%								
Bankspesen/Postspesen			133	0.1%	808							
übriger Aufwand			4'896	2.4%					941	0.9%		
Büro- und Verwaltungsaufwand	34'567	5.5%			21'017	5.0%	12'647	6.4%	11'810	10.8%		
Übriger Betriebsaufwand	12'286	2.0%							483	0.4%		
Finanzaufwand							499	0.3%	1'503	1.4%		
Abschreibungen							700	0.4%				
Entnahmen aus Rückstellungen			-14'378	-7.2%								
Infrastrukturbeitrag Palazzo AG							18'200	9.2%				
Energie, Reinigung, Betriebsmat.					10'165	2.4%			2'222	2.0%		
Ausserordentlicher Aufwand			16'558	8.2%								
Total Diverse Aufwände	59'411	9.5%	84'819	42.2%	60'397	14.5%	32'362	16.3%	18'270	16.7%	51'052	16.5%
Versicherung Sammlung					11'500	2.8%						
Unterhalt Sammlung Kunstverein					746	0.2%						
Total Unterhalt Sammlungen/Kunsthaus					12'246	2.9%					2'449	0.8%
Miete und Nebenkosten	57'470	9.2%			5'989	1.4%			46'873	42.9%		
Total Miete und Nebenkosten	57'470	9.2%			5'989	1.4%			46'873	42.9%	22'066	7.1%
Total Aufwand	623'200	100.0%	200'853	100.0%	417'441	100.0%	198'807	100.0%	109'369	100.0%	309'934	100.0%

Tabelle 23: Aufwände befragter Kunsthallen

11.5 Die vier Phasen von kulturellen Startups

A Konzeptphase	B Definitionsphase
<ul style="list-style-type: none"> - Ideenentwurf, Zielsetzung - Alternativensuche, Prognose Bewertung - Grobe Kosten- und Finanzierungseinschätzung - Vorprüfung der Personal- und Sachressourcen, Organisations- und Zeitplanung - Markteinschätzung - Machbarkeitsstudie - Abschlussbericht zur Konzeptphase (im öffentlichen Bereich evt. Politische Zustimmung einholen beziehungsweise Anmeldung von Haushaltsmitteln) 	<ul style="list-style-type: none"> - Realisierungsplanung - Definition von Arbeitspaketen, Projektstrukturplan - (detaillierte) Terminplanung, Ablaufplanung - Aufbauorganisation - Auswahl und Einweisung des Projektteams - Erkundung des Beschaffungsmarktes (Marktanalyse, Zielgruppen) - Planung der Marketinginstrumente - Kostenberechnung, Kostenplan - Finanzierungsmittel, Finanzierungsplan
C Realisierungsphase	D Nachbereitungsphase
<ul style="list-style-type: none"> - Ausschreibung und Vergabe von Aufträgen - Ausführung der geplanten Arbeitspakete - Terminüberwachung - Kostenüberwachung - Sicherung der Liquidität - Personalführung - Information, Kommunikation - Problem- und Konfliktlösung - Fertigstellung, Ablieferung - Einsatz von Marketinginstrumenten, einschliesslich PR-Massnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Abbau, Auflösung, Rückführung - Dokumentation (z.B. Pressemappe) - Auswertung - Abrechnung, Rechnungsbelegung - Verwendungsnachweis - Ergebniskontrolle - Prämissenkontrolle (wurde von den richtigen Voraussetzungen ausgegangen?) - Verfahrens-, Verhaltenskontrolle (stimmten Management, Projektleiter und Projektteam?) - Abschlussbericht

Tabelle 24: Detailansicht der vier Projektphasen nach Heinrichs⁴⁰

⁴⁰ Heinrichs, Werner: Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung. Darmstadt 1999, S. 109f.

11.6 Ergänzende Daten zur Meinungsumfrage

11.6.1 Berufsgruppen

Sondage d'opinion sur la culture dans la région de Sierre :
Antworten zur Frage 11 - Quelle est votre profession ?

- plasticien et animateur social
- spécialiste en marketing et communication
- conseiller secteur tertiaire
- peintre-sculpteur
- ingénieur-oenologue
- chef d'entreprise
- empl de commerce
- thérapeute
- assistante
- journaliste
- biologiste
- artiste peintre
- professeure au niveau tertiaire
- professeur au collège de sion
- employé de commerce
- retraité
- peintre-sculpteur
- architecte
- indépendant
- achitecte
- entrepreneur
- coll. administrative
- artiste peintre
- physiothérapeute
- personal trainer - réceptioniste
- artiste plasticien
- mère de 5 enfants, Manager
- employée de commerce
- économiste
- chef d'un service culturel d'une Ville
- enseignante
- consultant
- employée de commerce et musicienne
- ingénieur
- directeur d'entreprise
- secrétaire
- curé
- dr ingénieur chimiste et ingénieur de sécurité CFST
- secrétaire
- commerçant
- indépendant
- magasin de musique et cd's
- ebeniste
- eigenes Möbelgeschäft
- agent de voyages
- ingénieur
- commercial
- directeur
- technicien
- employée de commerce
- tourisme (Coeur du Valais)
- responsable marketing
- indépendant
- indépendant
- employée de commerce
- independant
- graphiste - polygraphe
- secrétaire
- informaticien
- administrateur immobilier
- avocate
- thérapeute
- directeur
- empl. commerce
- designer
- boulanger-Pâtissier
- directeur OT
- psychologue
- restaurateur
- économiste
- droguiste
- enseignant
- directeur Commercial
- gestionnaire en Tourisme MBA
- conseiller en assurances

11.6.2 Jahrgänge

Sondage d'opinion sur la culture dans la région de Sierre :
Antworten zur Frage 10 - „Quelle est votre année de naissance?“

Jahrgang	Anzahl (in absoluten Zahlen)	Anzahl (in %)
< 1935	0	0.00%
1935 - 1939	1	1.33%
1940 - 1944	6	8.00%
1945 - 1949	5	6.67%
1950 – 1954	10	13.33%
1955 – 1959	4	5.33%
1960 – 1964	13	17.33%
1965 – 1969	12	16.00%
1970 – 1974	6	8.00%
1975 – 1979	6	8.00%
1980 – 1984	9	12.00%
1985 – 1989	3	4.00%
< 1990	0	0.00%

Tabelle 25: Jahrgänge von Personen, die an der Meinungsumfrage teilgenommen haben

11.7 Tabellenverzeichnis

<u>Tabelle 1</u> : Freizeitgewohnheiten in der Schweiz	8
<u>Tabelle 2</u> : Induzierte Freizeitgewohnheiten im Wallis und in Sierre.....	9
<u>Tabelle 3</u> : Internetanalyse - Anzahl Ausstellungen, Kommunikation und Gründungszeit	15
<u>Tabelle 4</u> : Internetanalyse – angebotene Aktivitäten und Rechtsform.....	16
<u>Tabelle 5</u> : Internetanalyse – Mission und Anzahl Mitarbeiter	17
<u>Tabelle 6</u> : Internetanalyse - Anzahl Mitglieder, Mitgliederbeiträge und Finanzierung	18
<u>Tabelle 7</u> : Schwerpunkte der nachfrageseitigen Befragung	19
<u>Tabelle 8</u> : Instrumentarium der Kunstvermittlung.....	25
<u>Tabelle 9</u> : Kompetenzen und Eigenschaften des Kulturmanagers	26
<u>Tabelle 10</u> : Personelle und finanzielle Ressourcen befragter CH-Kunsthallen.....	27
<u>Tabelle 11</u> : Bestandteile des Rahmenprogramms an CH-Kunsthallen.....	33
<u>Tabelle 12</u> : Personelle Ressourcen der befragten Kunsthallen.....	37
<u>Tabelle 13</u> : Chancen und Risiken für eine neue Kunsthalle in Sierre	49
<u>Tabelle 14</u> : Modell einer kleinen Kunsthalle (Variante 1)	59
<u>Tabelle 15</u> : Modell einer mittleren Kunsthalle (Variante 2)	61
<u>Tabelle 16</u> : Durchschnittliche prozentuale Anteile der Erträge und Aufwände.....	62
<u>Tabelle 17</u> : Geplante Ausgaben der Kunsthalle Sierre.....	63
<u>Tabelle 18</u> : Geplante Einnahmen der Kunsthalle Sierre.....	64
<u>Tabelle 19</u> : Ausgaben inklusive Mietkosten	66
<u>Tabelle 20</u> : Einnahmen inklusive Subventionen für Mietzinsen.....	66
<u>Tabelle 21</u> : Empfehlungen für die Erschaffung einer neuen Kunsthalle in Sierre	72
<u>Tabelle 22</u> : Erträge befragter Kunsthallen.....	89
<u>Tabelle 23</u> : Aufwände befragter Kunsthallen	90
<u>Tabelle 24</u> : Detailansicht der vier Projektphasen nach Heinrichs.....	91
<u>Tabelle 25</u> : Jahrgänge von Personen, die an der Meinungsumfrage teilgenommen haben...93	

11.8 Abbildungsverzeichnis

<u>Abbildung 1:</u> USEGO-Gebäude - Objekt der zukünftigen Kunsthalle,	11
Sierre, im Oktober 2007.....	11
<u>Abbildung 2:</u> Die 4 Projektphasen nach Heinrichs	12
<u>Abbildung 3:</u> „POOR THING“, Kunsthalle Basel, im August 2007.....	14
<u>Abbildung 4:</u> Interviewschwerpunkte und Merkmale von Kunsthallen	22
<u>Abbildung 5:</u> „PIECE OF CAKE“, Kunsthalle Palazzo im August 2007.....	24
<u>Abbildung 6:</u> Arbeitsplatz des Kulturmanagers. Kunsthalle St. Gallen, August 2007.....	27
<u>Abbildung 7:</u> Schematische Darstellung von Angebotsverteilung und Besucherströmen	30
<u>Abbildung 8:</u> Stets vernetzt. Kulturhaus Palazzo, Liestal, Oktober 2007	32
<u>Abbildung 9:</u>	35
Der Jahresbericht als interne Kommunikationsplattform	35
<u>Abbildung 10:</u> Plakat zur Allan Kaprow-Ausstellung,.....	35
Kunsthalle Bern im August 2007.....	35
<u>Abbildung 11:</u> Mitgliederkarte 2007 des CACT in Bellinzona	38
<u>Abbildung 12:</u> Zu 100% von der Stadt getragen. Kunstraum Baden, Oktober 2007.....	39
<u>Abbildung 13:</u> Interessieren Sie sich für Kultur?.....	40
<u>Abbildung 14:</u> Welche kulturellen Veranstaltungen besuchen Sie mindestens einmal jährlich?	40
<u>Abbildung 15:</u> Halten Sie das kulturelle Angebot der Stadt Sierre für ausreichend?.....	41
<u>Abbildung 16:</u> Haben Sie schon einmal eine Kunsthalle besucht?.....	41
<u>Abbildung 17:</u> Welche Kunsthallen haben Sie schon einmal besucht?	42
<u>Abbildung 18:</u> Glauben Sie, dass eine neue Kunsthalle Ihrer Region Vorteile bringt?.....	42
<u>Abbildung 19:</u> Würden Sie eine solche Kunsthalle regelmässig aufsuchen?.....	44
<u>Abbildung 20:</u> Wären Sie bereit, die Kunsthalle durch ihre Mitgliedschaft oder als Sponsor zu unterstützen?.....	44
<u>Abbildung 21:</u> Mit welchem jährlichen Beitrag würden Sie die Kunsthalle unterstützen?.....	45
<u>Abbildung 22:</u> Standort Sierre: Blick aus dem Fenster des USEGO-Gebäudes,	46
im Oktober 2007.....	46
<u>Abbildung 23:</u> Luxus oder Notwendigkeit? Kunsthalle Bern, im August 2007.....	50
<u>Abbildung 24:</u> Die Mehrwertschöpfung von Kunsthallen	52
<u>Abbildung 25:</u> Bald ein Ort für zeitgenössische Kunst? Haupthalle des USEGO-Gebäudes, Sierre, im Oktober 2007.....	59
<u>Abbildung 26:</u> Kleine Halle des USEGO-Gebäudes für parallele Ausstellungen,	59
Sierre, im Oktober 2007.....	59
<u>Abbildung 27:</u> Graphische Darstellung der jährlichen Einnahmen und Ausgaben (Variante 1)	67
<u>Abbildung 28:</u> Treppenhaus des USEGO-Gebäudes, Sierre im Oktober 2007.....	76

11.9 Bibliographie

1. http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/kultur__medien__zeitverw3.9endung/kultur/blank/kennzahlen0/museen.html, konsultiert am 14. Juli 2007
2. Bundesamt für Statistik, „Schweizer Haushaltspanel 2004“,
3. Häsler, Stephan; Heer, Regina und Hitz, Hansruedi: „Der Kulturbusinessplan“ - Ein Ratgeber für kulturelle Projekte und Betriebe. SKM, S. 13ff.
4. „Culture enjeu“, Ausgabe Nr.14, im Mai 2007, S. 13.
5. Fischer, Walter Boris: „Kunst vor Management“ - Führung und Förderung von Kulturinstitutionen. Verlag Rüegger, 2004, S. 112
6. Amt für Studien- und Berufsberatung Oberwallis: „Kulturmanagement“. Ausleihmappe, 2005.
7. Internetportale der Kunsthallen Glarus, Zürich, Bern, St. Gallen, Genf, Neuchâtel: <http://www.centre.ch>, <http://www.can.ch>, www.kunsthallezurich.ch, <http://www.kunsthalle-bern.ch>, <http://www.kunsthauseglarus.ch>, <http://www.k9000.ch>; konsultiert im Juli 2007
8. Meier-Hayoz, Arthur und Forstmoser, Peter: „Schweizerisches Gesellschaftsrecht“, 9. Auflage, Bern
9. Sitzungsprotokolle der Kulturkommission der Stadt Sierre vom 22. Mai 2006, dem 22. März 2007 und dem 3. Juli 2007
10. Comptes de la Commune de Sierre 2006
11. Institut Economie & Tourisme de la Haute Ecole Valaisanne - TECHNO-pôle Sierre: „Sierre demain ou l'identité retrouvée à travers une image revisitée“ - premiers résultats vers la définition d'un USP (Unique selling proposition). Zeitpunkt der Herausgabe unbekannt
12. Ecole cantonale d'art du Valais: Vorstudie „ecav > usego“, August 2003
13. Bühler, Simon: „Reisender, kommst du nach Visp...“, SBB-Reisemagazin „via“, Novemberausgabe 2007
14. Bundesamt für Statistik: „Kulturfinanzierung durch Unternehmen“ - Erhebung über die Kulturausgaben der Unternehmen in der Schweiz im Jahre 2001. Neuchâtel, 2003
15. Bundesverfassung: Art. 69 über Kultur, Stand vom 8. August 2006 (Quelle: <http://www.admin.ch/ch/d/sr/101/a69.html>, konsultiert am 3.8.2007)
16. Gerber, Thomas; Schmid, Christoph und Steiner, Markus: „Cinemusic“ -Internationales Festival für Musik und Film. Gstaad Saanenland 1996, Bern, im Juni 1996
17. Bundesamt für Statistik: „Indikatoren der öffentlichen Kulturausgaben“. Neuchâtel, 1999
18. http://www.kulturprozent.ch/g3.cms/s_page/50610/s_name/engagement, konsultiert am 1.9.2007
19. Heinrichs, Werner: „Kulturmanagement“ - Eine praxisorientierte Einführung. Darmstadt 1999, S. 109f.
20. Bundesamt für Kultur: „Musikalische Bildung in der Schweiz“ – Bestandesaufnahme der aktuellen Situation und Massnahmenkatalog des Bundes für die musikalische Aus- und Weiterbildung. Frühjahr 2005, S. 30

Anmerkung des Autors:

Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Diplomarbeit alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe, und dass ich ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des RF und des für die Diplomarbeit verantwortlichen Dozenten sowie des Forschungspartners, mit dem ich zusammengearbeitet habe, werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen, ausser an die Personen, welche mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieses Berichts geliefert haben und die ich nachstehend aufzähle:

*Frau Simone Neuenschwander (Assistenzkuratorin der Kunsthalle Basel),
Herr Philippe Pirotte (Direktor der Kunsthalle Bern),
Frau Stefi Binder (Kuratorin des Kunstraums Baden),
Herr Mario Casanova (Direktor des Centro d'arte contemporanea del Ticino),
Frau Helene Hirsch und Herr Messerli (Kuratorin und Administrator der Kunsthalle Liestal),
Herr René-Pierre Antille (Direktor des Forum d'art contemporain Sierre),
Herr Giovanni Carmine (künstlerischer Leiter der Neuen Kunsthalle St. Gallen),
Herr Oliver Kilmayer (künstlerischer Leiter der Kunsthalle Winterthur),
Frau Nadia Schneider (Kuratorin Kunsthalle Glarus).*

Ich bedanke mich bei diesen Personen für ihre freundliche Zusammenarbeit.

Mein Dank richtet sich auch an meinen Experten, Herrn Francis Pont, Dozent im Fachbereich Wirtschaft und Dienstleistungen an der HES-SO Wallis, für seinen wertvollen Rat, sowie an Herrn Christian Nanchen und Frau Rachel Pralong, welche mir ihre Unterstützung boten und meine Zusammenarbeit mit dem städtischen Kulturamt Sierre ermöglichten.

Ort, Datum:

Unterschrift: