

УДК 069(430.1-43.2)

*Андреас Хоффманн***ВЫСТАВОЧНЫЙ ДОМ BUCERIUS KUNST FORUM  
В ХУДОЖЕСТВЕННОМ ПРОСТРАНСТВЕ ГАМБУРГА**

Bucerius Kunst Forum, основанный фондом ZEIT в 2002 г., проводит от трех до четырех выставок в год, концепции которых создаются совместно с приглашенными кураторами. Целью Bucerius Kunst Forum является показ произведений искусства высшего качества в новых контекстах. Внимание выставок направлено на отдельные темы или посвящено определенным эпохам или конкретным художникам. Выставки призваны демонстрировать художественные контексты, отношения между эпохами и дисциплинами, а также наводить мосты между старым и новым искусством. Они дают возможность по-новому взглянуть на произведения: выставка Анти Матисса впервые показала его портреты<sup>1</sup>, выставка о Фриде Кало выявила взаимосвязи между мексиканским и европейским искусством<sup>2</sup>. Таким образом даже знатоки должны получить на выставках новые знания и новые впечатления. Обозримый размер выставочных площадей обеспечивает возможность точной фокусировки на конкретной теме и позволяет выставить одновременно не больше ста произведений. Результаты опросов свидетельствуют, что посетителей радует эта редукция выставочного пространства, позволяющая за час внимательно осмотреть всю выставку: внимание уделено каждому экспонату, эстетические переживания от художественных произведений совмещаются с увеличением знаний о них. Для большинства выставок произведения привозятся из различных музеев мира.

**Художественные музеи Гамбурга**

Помимо Bucerius Kunst Forum в Гамбурге существует несколько музеев и выставочных домов: Художественный музей Кунстхалле, Музей искусства и ремесел, Художественный союз и Deichtorhallen. Между всеми пятью институциями есть значительная разница. Так, несмотря на то, что и Музей искусства и ремесел, и Кунстхалле, и Bucerius Kunst Forum занимаются изобразительным искусством, они отличаются друг от друга не только тем, что первые два показывают произведения из собственных коллекций, а Bucerius Kunst Forum является в чистом виде выставочным домом. У каждого из этих трех учреждений есть собственный профиль. Так, Кунстхалле является в первую очередь картинной галереей, в трех зданиях которой располагается одно из важнейших собраний Германии, включающее в себя живопись и скульптуру семи столетий. В рамках временных выставок Кунстхалле демонстрирует развитие искусства, начиная со Средних веков и заканчивая сегодняшним днем. Музей искусства и ремесел с его полумиллионным собранием предметов, созданных на протяжении четырех тысячелетий, экспонирует в первую очередь

<sup>1</sup> Matisse: people, masks, models; Staatsgalerie Stuttgart, September 27, 2008 – January 11, 2009 within the series «Große Landesausstellung Baden-Württemberg»; Bucerius-Kunst-Forum, Hamburg, January 31 – April 19, 2009. Hrsg. von O. Westheider. München, 2008

<sup>2</sup> Frida Kahlo: eine Ausstellung des Bucerius-Kunst-Forums, 15. Juni bis 17. September 2006. Hrsg. von O. Westheider. München, 2006.

декоративно-прикладное искусство и представляет собой один из ведущих музеев искусства и дизайна в Европе. На 13 000 квадратных метров музей выставляет первоклассные предметы, начиная от эпохи Древнего мира и заканчивая современностью, охватывающие европейское, исламское и ближневосточное культурное пространство. Bucerius Kunst Forum делает исключительно временные выставки. Уже это определяет многочисленные различия в ежедневной работе.

Со дня основания осенью 2002 г. Bucerius Kunst Forum провел 34 выставки, привлекая более двух миллионов посетителей. Bucerius Kunst Forum, принимающий 260 000 посетителей в год, принадлежит к числу самых посещаемых культурных институций Гамбурга. Выставку Фриды Кало (2006 г.) посетило 190 000 человек, «Марк Шагал: Линии жизни» (2010 г.)<sup>3</sup> 130 000 человек, Уильяма Тернера (2011 г.)<sup>4</sup> почти 115 000 человек, «Modern Life. Эдвард Хуппер и его время» (2009 г.)<sup>5</sup> 103 000 человек. Это наиболее успешные выставки в истории выставочного дома.

Концепция выставочного дома оправдала себя. Музейный ландшафт Гамбурга ныне немислим без Bucerius Kunst Forum. При этом решающую роль играет то обстоятельство, что концепция каждой выставки создается специально для Bucerius Kunst Forum. Bucerius Kunst Forum наравне с Кербер-Форумом (KörberForum) является ныне наиболее известным примером работы частных фондов, осуществляющих свою деятельность в сфере культуры, а также одним из наиболее успешных выставочных домов Германии.

Большие музеи, такие как Кунстхалле и Музей искусства и ремесел в Гамбурге, должны придавать большое значение временным выставкам. Поскольку именно временные выставки зачастую вознаграждаются большим количеством посетителей, а в залах постоянных экспозиций царит порой такая же пустота, как в большинстве музейных бюджетов. Тот, кто не может преподнести большой выставочный проект, способный привлечь посетителей из других регионов, подвергается опасности сойти с дистанции в конкурентной борьбе различных музеев и выставочных домов.

Только несколько музеев Германии, такие как музей «Грюнес Гевёльбе» (Grünes Gewölbe) в Дрездене, Новый музей (Neues Museum) и Пергамон-музей (Pergamonmuseum) в Берлине, привлекают большое количество посетителей уже благодаря своим собраниям. Все остальные музеи, не имеющие столь знаменитых произведений в своих собраниях, должны пытаться двигаться навстречу широкой общественности, создавая временные выставки, в том числе выставляя сенсационные произведения из других собраний. Выставочные дома, такие как Bucerius Kunst Forum, концентрируются как раз на этом аспекте работы музея, который сегодня пользуется наибольшей популярностью у публики. Поэтому посетитель, безусловно, видит разницу между музеем и выставочным домом, но не эта разница играет решающую роль.

<sup>3</sup> *Perry-Lehmann M.* Marc Chagall – Lebenslinien: eine Ausstellung des Israel-Museums im Bucerius-Kunst-Forum, 8. Oktober 2010 bis 16. Januar 2011. München, 2010.

<sup>4</sup> *Richter-Musso I.* William Turner. Maler der Elemente: [anlässlich der Ausstellung «William Turner. Maler der Elemente» im] Bucerius-Kunst-Forum, Hamburg, 2. Juni bis 11. September 2011; Muzeum Narodowe, Krakau, 1. Oktober 2011 bis 8. Januar 2012; Turner Contemporary, Margate, 28. Januar bis 13. Mai 2012. Hamburg, 2011.

<sup>5</sup> *Haskell B.* Modern Life. Edward Hopper und seine Zeit: eine Ausstellung des Whitney Museum of American Art, New York, Bucerius-Kunst-Forum, Hamburg, 9. Mai bis 30. August 2009, Kunsthal Rotterdam, 26. September 2009 bis 17. Januar 2010. München, 2009.

Сегодня создается впечатление, что интерес публики в значительной мере сместился в сторону временных выставок. Презентация в определенной степени стала основной музейной функцией, которая подготавливается предшествующим собиранием, хранением и изучением. При этом организация временных выставок относится к важнейшим задачам: они позволяют увидеть собственные собрания в новом свете.

### **Частное финансирование выставочных домов и художественных музеев и формы взаимодействия**

Когда фонд ZEIT открыл Vucerius Kunst Forum, реакция была не только положительной. Почему, спрашивали в то время очень часто, создана частная выставочная галерея? Почему, спрашивали коллеги из государственных музеев, вы хотите создать нам конкуренцию? Ответ был, собственно, очень прост: потому что фонд увидел лауну в культурном и художественном ландшафте города, и она была очень успешно закрыта его финансовыми средствами.

Традиционно Гамбург – это независимый торговый город и лишь опосредованно – музейная метрополия. Не стремясь критиковать публичные музеи в Гамбурге, следует, однако, отметить, что с такими городами как Дрезден, Мюнхен или Берлин Гамбург не может конкурировать. Музеи в Гамбурге появились лишь в XIX в. И целью создания Vucerius Kunst Forum было обогащение Гамбурга как художественного центра четырьмя большими выставками интернационального искусства в год. К важнейшим факторам успеха принадлежит, прежде всего, широкий спектр выставочных тем от античности до современности. Едва ли какой-либо государственный музей покрывает такую широту тем и при этом делает это так, что каждый выставочный проект обсуждается в культурных разделах значимых межрегиональных газет.

Все время возникает вопрос о том, не было бы лучше в ситуации недофинансирования государственных музеев, если бы такой фонд, как фонд ZEIT, отказался от собственного выставочного дома и стал поддерживать музеи в Гамбурге? Следует сказать, что фонд делает и это. Vucerius Kunst Forum – только один из проектов фонда в области поддержки искусства и культуры, и гамбургские музеи получают от проектов фонда значительную выгоду. Например, в 2012 г. фонд профинансировал научную работу с коллекцией гравюр в Кунстхалле Гамбурга; недавно фонд выделил финансирование на новый отдел Музея искусства и ремесел – Античное собрание.

Здесь следует еще добавить, что ни в коем случае нельзя забывать о том, что финансирование через частные фирмы по отношению к финансированию культуры государством все-таки чрезвычайно низкое. Государство выделяет на поддержку культуры 8,1 миллиарда евро, что составляет примерно 1,9 % от общих государственных расходов. В то время как города, земли и федерация вместе выделяют 8,1 миллиарда евро на искусство и культуры, что может позволить себе частный сектор? Им выделяется лишь 700 млн евро, что не дотягивает даже до 10 %<sup>6</sup>. Сравнение этих сумм отчетливо показывает, что частные инициативы играют лишь подчиненную роль.

Кроме этого, Vucerius Kunst Forum осуществляет совместные проекты с гамбургскими музеями. Само собой разумеется, Кунстхалле и другие музеи предоставляют нам произведе-

<sup>6</sup> Ср.: *Unternehmerische Kulturförderung in Deutschland: Ergebnisse einer umfassenden Untersuchung des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft im BDI / Verantwortlicher: Dr. Stephan Frucht. Berlin, 2010.*

дения искусства для временных выставок. Например, для выставки «Дионис. Опыление и экстаз», открытой в октябре 2013 г., многие вещи были взяты из античного собрания Музея искусства и ремесел. Там, где это подходит с точки зрения содержания, сотрудники музеев принимают участие в работе и как авторы выставочных каталогов. Совместные выставки с разными партнерами, в том числе и гамбургскими музеями, являются очень важным аспектом в жизни Vucerius Kunst Forum.

Интересным примером в этом контексте может быть создание «двойных» выставок, как это было с выставкой Джакомоетти<sup>7</sup> в 2013 г. Идея посвятить выставку Джакомоетти изначально появилась в Кунстхалле и Vucerius Kunst Forum независимо друг от друга. Когда стало известно, что и Кунстхалле, и Vucerius Kunst Forum работают над выставкой на эту тему, было принято решение скоординировать планы и сделать «двойную выставку». Обе выставки можно было посетить по отдельности, но их концепция была такова, что они вместе создавали живую общую картину творчества художника.

Эти две выставки Джакомоетти в Гамбурге с их совместным маркетингом и работой с общественностью являются прекрасным примером того, как может быть с двух сторон поддержан резонанс в СМИ. Совместная обработка материала в двух крупных институтах и уникальная в своем роде презентация большого количества произведений художника, которая может конкурировать с любыми музейными метрополиями в мире, создали значительную часть того резонанса, которого по отдельности музеи достичь не в состоянии.

Еще одним примером взаимодействия между музеями и выставочными домами является проект «Художественная миля» (Kunstmeile Hamburg)<sup>8</sup>. «Художественная миля» объединяет пять ведущих художественных музеев и выставочных домов Гамбурга и представляет собой последовательно реализованный проект, успех которого доказывает целесообразность совместных действий по продвижению города как художественного центра при помощи создания общей «марки». Создавая «Художественную милю», мы преследовали, в первую очередь, одну цель: кооперация должна была увеличить роль Гамбурга как центра искусства, а также сформировать в других регионах представление о том, какие художественные сокровища хранятся в Ганзейском городе и какие значимые произведения искусства Северная Германия получает для проведения выставок, имеющих интернациональное значение.

В основу создания «Художественной мили» была положена идея, что изменение структуры посетителей музеев Гамбурга не может быть ограничено отдельными выставками, пусть даже и воспринимаемыми как межрегиональные и к которым приковано внимание внутри страны и за ее пределами. Все руководители музеев придерживались мнения, что совместный и последовательный маркетинг под одной маркой, а также совместная работа с общественностью на уровне всей страны могут внести значительный вклад именно в развитие Гамбурга как художественного центра.

<sup>7</sup> Hausdorf E. Alberto Giacometti: Begegnungen; [anlässlich der Ausstellung Alberto Giacometti: Begegnungen, Vucerius Kunst Forum, 26. Januar – 20. Mai 2013]. München, 2013; Giacometti – die Spielfelder: [anlässlich der Ausstellung Giacometti. Die Spielfelder. Die Skulptur als Platz – von den Surrealistischen Modellen bis zur Chase Manhattan Plaza, Hamburger Kunsthalle, 25. Januar bis 19. Mai 2013, Fundación Mapfre, Madrid, 8. Juni bis 4. August 2013] / Hrsg. von Hubertus Gäßner und Annabelle Görge. Hamburg, 2013.

<sup>8</sup> См.: Hoffmann A., Oetzel C. Die Kunstmeile Hamburg // Kulturmanagement & Kulturpolitik: Das Handbuch. J 1.15. Berlin, 2010. S. 1-33.

В целом, институции, относящиеся к «Художественной миля», в 2011 и 2012 гг. посетил один миллион человек. При этом речь идет о группе наиболее посещаемых музеев «свободного и ганзейского города», значительно опережающей второй по величине музейный союз – фонд исторических музеев Гамбурга, институции которого посещает примерно 500 000 человек в год. Общая марка «Художественная миля» выигрывает от того, что даже отдельные институции воспринимаются как маяки гамбургского музейного мира. Совместная же рекламная деятельность общей марки может быть воспринята скорее как усилитель успехов отдельных музеев. «Художественная миля» находится в общем тренде, в связи с которым художественные музеи и выставочные дома развиваются наиболее активно и количество посетителей в них все еще увеличивается. У изобразительного искусства есть своя конъюнктура, и эту общую тенденцию как раз и использует «Художественная миля».

Bucerius Kunst Forum, Deichtorhallen, Кунстхалле, Музей искусства и ремесел, а также Художественный союз предлагают посетителям купить единый билет на все временные выставки и постоянные экспозиции. Он действителен один год и посетитель может прийти в течение года один раз в каждый из музеев. Единый билет стоит 29 евро, в то время как посещение каждого музея в отдельности обходится в 46 евро. Поэтому «скидка», составляющая 17 евро, представляет собой особое предложение с привлекательной ценовой политикой. Посетителями покупаются примерно 4 000 единых билетов, что показывает, насколько успешным проектом является «Художественная миля» уже сейчас. Кроме того, «Художественная миля» принимает активное участие в различных мероприятиях (таких как «Долгая ночь музеев»), ярмарках искусства и рекламных кампаниях.

Совместная работа в рамках «Художественной мили» оказывается успешной по следующим причинам:

– Речь идет о сотрудничестве, которое появилось добровольно и ни одной из сторон не было навязано. Этим наша инициатива отличается от многочисленных креативных кластеров, появившихся под воздействием экономико-политической или государственной воли.

– Нельзя преуменьшать значение того, что все институции имеют одинаковые или, по крайней мере, совместимые цели, касающиеся кооперации. Поэтому партнеры готовы пожертвовать своей независимостью в пользу совместных действий.

– Художественная миля представляет собой типичный пример «горизонтальной кооперации» между пятью организациями, предлагающими одни и те же или сходные продукты.

– Серьезным залогом успеха является также обозримый размер группы организаций, совместно работающих в рамках «Художественной мили». Чем больше становится такая группа, тем больше возникает трудностей. Кооперация оказывается наиболее успешной при маленькой и хорошо организованной группе партнеров, имеющих совместимые друг с другом интересы, а эффект прогнозируем.

Несмотря на это, здесь, как и в любом совместном проекте, есть множество проблемных мест, затрудняющих эффективную совместную работу. Поэтому нам приходится делать акцент на доверии друг к другу, поскольку даже в «Художественной миле» существует опасность конфликта интересов в связи с тем, что цели отдельных институций все-таки разнятся. Откровенно говоря, даже в том случае, когда кооперация в рамках «Художественной мили» представляет собой для всех партнеров взаимовыгодный проект,

тема конкуренции, как и в любой кооперации, играет определенную роль. Но это вполне логично, поскольку каждая институция должна сохранить свой собственный профиль. Как в любом партнерстве, здесь идет речь о постоянном балансировании партнеров между кооперацией и конкуренцией.

### **Различия между государственными и частными музеями**

Частные музеи и выставочные дома, основанные в форме союзов, обществ, товариществ, коммерческих институций и фондов, а также организации, созданные в промежуточных правовых формах, обогащают разнообразие музейного ландшафта Германии. Уже только по своему количеству, а также по количеству посетителей, они играют намного большую роль, чем обычно предполагается. В этом случае не имеет большого значения, кому принадлежит конкретный музей – государству, частной фирме или частному лицу. И Кунстхалле в Бремене, принадлежащий художественному союзу, и Кунстхалле в Эмден или общество с ограниченной ответственностью Музей Адольфа Вюрта, и Музей Брандхорст, и другие частные музеи обогащают свои города и регионы высококлассными художественными предложениями, от которых выигрывают непосредственно посетители.

Многие частные музеи и выставочные дома, основанные за последние 20 лет, появились благодаря успешным предпринимателям, использовавшим свой профессиональный успех для развития музейного сектора. С экономической точки зрения эти музеи обычно организованы по принципу работы предприятий (в том числе и в смысле ориентации на посетителя/клиента), которыми управляли их основатели. Частные музеи пытаются, насколько это возможно, использовать основы управления коммерческими предприятиями в музейных учреждениях.

По отношению к государственным музеям частные собрания и выставочные дома находятся в выигрышном положении, благодаря перенесению опыта работы коммерческих организаций в некоммерческую сферу. Государственные музеи, начиная с 1990-х гг., осуществили серьезную профессионализацию всех управляющих структур, но что касается, например, политики по отношению к сотрудникам, частные музеи могут значительно более гибко обходиться со своим бюджетом, поскольку они имеют больше возможностей для работы с фрилансерами по временным договорам. В других аспектах жизни музеев разница не так велика.

Внимания заслуживает также принцип организации управления государственных и частных музеев. В Vucerius Kunst Forum существует так называемый «принцип двойной вершины», т.е. принцип коллегиальности, согласно которому во главе выставочного дома стоят два директора, права которых между собой равны. Сферы деятельности обоих директоров детально прописаны во внутренних документах: один из директоров отвечает в первую очередь за руководство художественными проектами Vucerius Kunst Forum, за подготовку и реализацию выставочной деятельности, за концепцию и публикацию выставочных каталогов, иных публикаций и рекламы, а также за концепцию симпозиумов и мероприятий. Коммерческий директор, напротив, ответственен за коммерческое руководство и финансы, внутреннее управление организацией, за концепцию концертной программы и координацию мероприятий, а также за управление персоналом. Кроме этого оба директора занимаются вопросами, связанными с PR, маркетингом и фандрейзингом. Оба директора представляют институцию вовне в тех или иных рабочих областях, а также

замещают друг друга. Они регулярно информируют учредителя и попечительский совет и, в первую очередь, председателя попечительского совета обо всех значимых планах и о развитии организации. Поэтому оба директора равнозначны. В противоположность этому, музеи Гамбурга предпочитают принцип наличия одного директора или председателя правления, обладающего правом принимать окончательные решения, а также коммерческого директора; при этом коммерческий директор обладает правом вето лишь в делах, связанных с финансами.

Какая модель является наиболее успешной? Какой принцип показал себя на практике лучше? Откровенно говоря, не существует идеальной модели музея. Успех взаимной работы любого управляющего органа зависит не только от того, какой принцип применяется, коллегиальный или директорский. Решающее значение всегда имеют также межличностные компоненты. В случае с Bucerius Kunst Forum коллегиальный принцип показал себя как наиболее пригодный, но в музеях раздельное управление художественной и коммерческой сферами может в значительной степени отрицательно сказаться на руководстве институцией.

### Выставки русского искусства в Bucerius Kunst Forum

Русское искусство во всей пока еще короткой 11-летней истории Bucerius Kunst Forum всегда играло значимую роль. Многие русские музеи поддерживали нас во время тематических выставок тем, что предоставляли произведения из своих собраний: например, Эрмитаж помог нам во время выставки Лукаса Кранаха<sup>9</sup>.

До сих пор русское искусство трижды становилось самостоятельной темой в Bucerius Kunst Forum: в 2005 г. была проведена выставка произведений из Новгородского государственного объединенного музея-заповедника и Русского музея в Санкт-Петербурге под названием «Новгород. Золотой век икон»<sup>10</sup>, на которой были выставлены 80 великолепных образов, произведений золотого литья, текстиля и две плащаницы XIII – XVII вв., представляющие эпоху расцвета иконописи. На выставке были также представлены более 150 археологических находок, таких как игрушки, украшения, монеты, берестяные грамоты, повествовавшие о быте тогдашней средневековой торговой и культурной метрополии.

Осенью – зимой 2010 – 2011 гг. была организована монографическая выставка Марка Шагала. Картины были предоставлены, например, Третьяковской галереей. Последняя выставка, прошедшая летом этого года, называлась «Родченко. Новое время»<sup>11</sup>; она дает представление о разнообразии творчества художника. Произведения были переданы нам из московских собраний – собрания семьи художника, Третьяковской галереи, а также из региональных музеев Тулы, Кирова, Астрахани. В будущем мы планируем продолжать делать проекты, связанные с русским искусством.

*Перевод с немецкого Д. В. Дорничевой*

<sup>9</sup> Schade W. Lucas Cranach – Glaube, Mythologie und Moderne: [anlässlich der Ausstellung Lucas Cranach. Glaube, Mythologie und Moderne im Bucerius-Kunst-Forum, Hamburg, 6. April bis 13. Juli 2003]. Ostfildern-Ruit, 2003.

<sup>10</sup> Petrowa E. Nowgorod: das goldene Zeitalter der Ikonen; eine Ausstellung des Bucerius-Kunst-Forums, 13. Februar bis 16. Mai 2005 und des Walters Art Museum, Baltimore, 22 Oktober 2005 bis 1. Januar 2006. München, 2005.

<sup>11</sup> Chilova A. Rodtschenko – eine neue Zeit: Bucerius-Kunst-Forum, Hamburg, 8. Juni bis 15. September 2013; [anlässlich der Ausstellung Rodtschenko. Eine Neue Zeit]. München, 2013.

**Информация о статье**

**Автор:** Хоффманн Андреас – Ph.D, Германия, коммерческий директор, Bucerius Kunst Forum, Гамбург, [hoffmann@zeit-stiftung.de](mailto:hoffmann@zeit-stiftung.de)

**Заглавие:** Выставочный дом Bucerius Kunst Forum в художественном пространстве Гамбурга.

**Абстракт:** Статья посвящена выставочному дому Bucerius Kunst Forum в Гамбурге. В статье рассмотрены вопросы возникновения выставочного дома и реакции на его появление государственных музеев Гамбурга; анализируется профиль Bucerius Kunst Forum и других крупнейших гамбургских художественных музеев, особенности их менеджмента, а также принципы кооперации в области выставочной деятельности и совместных маркетинговых кампаний.

**Ключевые слова:** Германия, Гамбург, выставочный дом, художественный музей, Bucerius Kunst Forum.

**Information on article**

**Author:** Hoffmann Andreas – Ph.D., Germany, Financial Director, Bucerius Kunst Forum Hamburg. [hoffmann@zeit-stiftung.de](mailto:hoffmann@zeit-stiftung.de)

**Title:** The Exhibition House Bucerius Kunst Forum in the art space of Hamburg.

**Abstract:** The article is devoted to the Bucerius Kunst Forum in Hamburg, its foundation in 2002 and the attitude of the state museums towards the new cultural institution. The article analyzes the profile of the Bucerius Kunst Forum and other Hamburg museums, special aspects of their management and principles of cooperation in the field of exhibition work and cooperative marketing campaigns.

**Key words:** Germany, Hamburg, exhibition house, art museum, Bucerius Kunst Forum.