

k  
u  
st  
pau  
sen

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN

Eine Kunstpause einlegen, um mit  
neuer Energie zum Daily Business  
zurückzukehren. Nicht mehr, aber auch  
nicht weniger wollen wir mit dieser  
Sonderedition der St.Galler Denkpausen  
erreichen. Dahinter stehen intensive  
Gespräche und Gedanken, die der  
gegenseitigen Beziehung zwischen  
Kunst und Wirtschaft auf den Grund  
gehen. Davor sitzen Sie. Wir wünschen  
Ihnen eine Lektüre, die inspiriert.

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN

St. Leonhardstrasse 7 | CH-9001 St.Gallen | Telefon (41) 071 222 51 53  
office@mssg.ch | www.mssg.ch

Kunst  
pausen

# Kunst pausen

- 6 **Der Künstler als Vorbild und Gegenpol**  
*Mac James Rohrbach*
- 8 **Die Welt besser verstehen lernen**  
*Prof. Dr. Hans N. Weiler*
- 14 **Daimler Art Collection mit weltweiter Präsenz**  
*Im Gespräch mit Dr. Renate Wiehager*
- 26 **Kunst muss frei und unabhängig entstehen**  
*Im Gespräch mit Michael Ringier*
- 30 **Wie Kunst helfen kann zu heilen**  
*Im Gespräch mit Isabel Grüner*
- 40 **Kunst kann eine Markenbildung unterstützen**  
*Im Gespräch mit Dr. Heike Heidenreich*
- 44 **Es zählen die Zwischentöne und Nuancen**  
*Im Gespräch mit Prof. Dr. h.c. mult. Reinhold Würth*
- 48 **Es braucht mehr als eine Skulptur**  
*Dr. Leonhard Fopp*
- 52 **Eine Brücke zwischen Kunst und Wirtschaft**  
*Hubertus von Barby*
- 56 **Wie auf dem Kahn des untoten Piraten**  
*Urs von Schroeder*
- 62 **Achtung: Controller im Anzug!**  
*Gerrit Gohlke*

- 68 **Ein Tigersprung in die Zukunft**  
*Christian Ganzenberg*
- 74 **Die Schweiz als Schatzkammer der Welt**  
*Caroline Lang*
- 80 **Kunst in der Diktatur der Gegenwart**  
*Brigitte Ulmer*
- 86 **«Making money is art»**  
*Verena Lueken*
- 90 **Radikal gegen die Logik des Marktes**  
*Magdalena Kröner*
- 94 **Kunst als Anlage: Funktioniert das?**  
*Annegret Erhard*
- 96 **Plädoyer für eine Schule des Sehens**  
*Ralph Jentsch*
- 102 **Geld und Narzissmus «machen» Kunst**  
*Rose-Maria Gropp*
- 106 **Der Kulturkreis**  
*Im Gespräch mit Dr. Frucht*
- 108 **Sammler-Datenbank schafft Durchblick**  
*Magnus Resch*

# er klä ru ngen

In der Kunst  
muss man sich mit  
den Entdeckungen  
begnügen und sich  
vor den Erklärungen  
hüten.

Georges Braque

# Editorial

Künstler ticken anders. Manager auch. Doch auch über dieses Anderssein hinaus verbindet sie einiges. So viel, dass wir Ihnen mit diesen «Kunstpausen» eine besondere Edition unserer St.Galler Denkpausen präsentieren. Sie erforscht das Grenzland zwischen künstlerischem und unternehmerischem Schaffen – und lädt sie dadurch ein, in ihrem Daily Business eine ebenso facetten- wie erkenntnisreiche Kunstpause einzulegen.

Eine der Fragen ist, ob und wie man sich – nicht nur am Wochenende oder in den Ferien – auch als Unternehmer mit Kunst beschäftigen kann und sollte. Und wie man aus den mächtigen kreativen Kräften, die in ihr schlummern, auch Nutzen in unserem wirtschaftlichen Umfeld ziehen und sie als befruchtendes Element in unser Denken und unsere strategischen Prozesse integrieren könnte. Antworten auf diese Fragen bilden den Schwerpunkt dieser «Kunstpausen».

In Gesprächen mit profilierten Unternehmern zeigen wir auf, wie und aus welchen Überlegungen Kunst zur permanenten Quelle der Inspiration und zum nicht mehr wegzudenkenden Bestandteil herausragender Unternehmenskulturen geworden ist. Kunst für die Wirtschaftsgestaltung – und speziell für das Management – fruchtbar zu machen, ist keine Utopie. Nicht zuletzt hilft sie den Unternehmen zu einer besseren Wahrnehmung: von innen und aussen. Das entspricht auch meiner tiefsten Überzeugung.

Im Laufe der Arbeit sind die «Kunstpausen» zu einer viele Seiten starken Edition unserer Schriftenreihe herangewachsen. Das hat zum einen mit der Liebe zur Kunst zu tun, welche die Management School St.Gallen schon immer prägte. Vor allem aber ist die Inhaltliche Dichte den Autoren und Dialogpartnern zu verdanken, die unsere Leidenschaft teilen. Ein besonderer Dank gilt Wulf Niestendriedrich, der diese «Kunstpausen» mit Know-how und Herzblut kuratiert hat.



Mac James Rohrbach  
CEO Management School St.Gallen

# Der Künstler als Vorbild und Gegenpol

Manager sind meist rational gesteuert, Kunstschaffende emotional, doch beide streben nach Wahrnehmung, Alleinstellung und Erfolg. Was vordergründig den Eindruck der Gegensätzlichkeit erweckt, birgt aber alle Ingredienzen des Verbindenden. Kunst kann zur Säule einer herausragenden Unternehmenskultur werden.

*Mac James Rohrbach*

Im Jahresrhythmus gründen europäische Unternehmen Kunstsammlungen und positionieren sich im Kontext von Wirtschaft und Kultur; jeden Monat eröffnen Museen Ausstellungen und erscheinen weltweit Publikationen mit Werken internationaler Corporate Collections; jede Woche landen auf den Tischen der Kulturbeauftragten von Unternehmen Anfragen zu Interviews über die wachsende Bedeutung der erfolgreichen Liaison von Ökonomie und Kunst.

Grund genug für uns als Management School St.Gallen in diesem Kontext einen substantiellen, facettenreichen Beitrag zu liefern, der für unsere Kunden, Freunde und Kollegen einen spannenden Einblick bietet in aktuelle Diskussionen um das Verhältnis von Wirtschaft und Kultur.

## Emotion und Systematik – kein Gegensatz

Künstler sind nicht, wie heute gelegentlich vermutet wird, von purer Emotion getrieben. Sie taugen nicht als effektvoll-exotisches Gegenbild zu einem an Effizienz und kurzfristigen Erfolgen ausgerichteten Management – im Gegenteil: wer heute Atelierbesuche macht bei Künstlerinnen und Künstlern zwischen Stockholm und Johannesburg, zwischen Peking und Los Angeles wird überrascht sein, wie unglaublich strukturiert, effektiv, vernetzt und vielseitig gebildet diese auftreten und arbeiten. Kunst und Kultur stehen wie zu keiner anderen Zeit im Fokus, sie geniessen ein Ansehen, sie haben Einfluss auf unsere Lebenswelt wie nie zuvor. Kultur ist für



die Ansiedlung von Unternehmen ein Standortfaktor; die Subventionierung der Kultur ist ein fester Bestandteil auch der öffentlichen Hand. Wo früher eine Handvoll Leute die Kulturämter steuerten, sind heute ganze Stäbe beschäftigt; die Städte weltweit konkurrieren mit überbordenden Kulturangeboten.

Und das alles nicht für eine bessere Welt, sondern für eine interessantere, tolerantere, weiträumigere, offenere Welt. Dennoch taugt Kunst nicht für die Masse; früher war es der Unternehmer allein, der Kunst und Kultur vertrat (wenn er es denn tat); er übernahm kulturelle Verantwortung im Sinn der Repräsentation. Repräsentation ist auch heute noch wichtig und berechtigt (siehe die vielen Museen privater Sammler), ebenso wie ein daraus resultierender gesellschaftlicher Mehrwert.

## **Kunst und Ökonomie – eine fruchtbare Liaison**

Warum gönnt die Management School St.Gallen ihrer Schriftenreihe die vorliegenden «Kunstpausen»? Kunst ist im Aufschwung; Kultur ein Standortfaktor. Kunst ist eine Facette des Big Business – aber auch dessen genaues Gegenteil. Es ist gerade die Janusköpfigkeit von Kunst, die relevant und der Diskussion wert ist. Kunst stellt sich einerseits gegen eine eindimensionale Welt rein ökonomischer Verwertbarkeit, in diesem Sinne können wir von der Kunst lernen. Aber der Kunstbetrieb ist auch die Schweinebacke der Kultur, nimmt man die Auswüchse einer durchrationalisierten, ökonomischen Verwertung von Kultur in den Blick. Dieser Balanceakt zwischen Scheitern und Reüssieren ist durchaus von Interesse; es gibt mehr Leute, die die Neue Zürcher Zeitung des Feuilletons halber kaufen als wegen der Wirtschaft – ein Kopf-an-Kopf-Rennen.

Was auch heute gilt: Künstlerinnen und Künstler, die aus Akademien kommen, werden dennoch zu 90% nicht vom künstlerisch Erlernten leben können. Und doch: Kunst hilft noch immer, Klassenschranken zu überwinden. Unsere «Kunstpausen» wollen deshalb auch als Selbstbefragung verstanden werden, wie viel wir von dieser Welt wissen, die um uns herum Schlagzeilen macht: Fondation Vuitton und Tate Modern, Gurlitt und Beltracchi, boomende Kunstregion China und Kunst als Aktie. Die Auktionshäuser melden wie ein Aktienindizes-Ticker in einem immer schneller werden Rhythmus neue Auktionsrekorde – auf der anderen Seite gibt es in den «Niederungen» des Kunstalltags ein blühendes Kunstvereinswesen – allein 170 Kunstvereine in Deutschland, Tendenz steigend.

Wenn Unternehmen neue Standorte in Europa eröffnen – wohl gemerkt: in einer Zeit, in welcher die industrielle Produktion teilweise schon wieder aus Asien zurück geführt wird – dann entscheiden sie mit der Investition in Kunst und Kultur an ihren Standorten auch immer über deren kulturellen Mehrwert: junge, qualifizierte Mitarbeiter gehen nicht in strukturschwache Gegenden, wo ausser Arbeit keine Lebensqualität geboten wird. Auch das ist Grund genug, dass wir uns mit den Chancen, mit geglückten Konzepten einer Liaison von Ökonomie und Kunst befassen – dass wir die Schnittmengen gestalten und moderieren.

### **Der Autor**

Mac James Rohrbach ist verantwortlicher Leiter für internationale Management Education an der Management School St.Gallen.

# Die Welt besser verstehen lernen

Wir beschwören das Zeitalter der Globalisierung und der Internationalität des modernen Lebens. Doch wie gehen wir mit der Multikulturalität um? Intellektuell hätten wir den Anschluss noch längst nicht geschafft, glaubt unser Autor von der Stanford University. Auf dem Weg zu einer «neuen kulturellen Kompetenz» fordert er zum Denken in grösseren Zusammenhängen auf.

*Prof. Dr. Hans N. Weiler*

Um die «kulturelle Kompetenz» heutiger und künftiger Zeitgenossen steht es schlecht. Bitten Sie einmal eine Studentin oder einen Studenten – auch einen nicht facheinschlägigen Professor oder auch sich selbst –, die wichtigsten Thesen des Korans zu nennen, die ethnische Herkunft des Präsidenten von Peru zu identifizieren, die ungefähre Zahl der in Indien gesprochenen Sprachen zu benennen, den Anfang eines Gedichts von Wisława Szymborska zu rezitieren oder zu sagen, wie verschiedene europäische Staaten mit dem Tragen von Kopftüchern in ihren Schulen umgehen. Sie werden Ihr blaues Wunder erleben. Dabei sind das alles Kenntnisse, die für den sachgerechten und erfolgreichen Umgang mit den jeweils betroffenen Gesellschaften unabdingbar oder zumindest überaus hilfreich sind.

Wie verheerend ein undifferenziertes Verständnis der islamischen Welt, der politischen Bedeutung ethnischer Zugehörigkeiten oder der psychologischen und politischen Probleme sprachlicher Vielfalt sein können, hat die jüngste Geschichte hinlänglich bewiesen. Wir Menschen des aufgehenden 21. und angeblich von globaler Öffnung gekennzeichneten Jahrhunderts sind in dieser Hinsicht in der Tat nicht viel mehr als Analphabeten. Aber das ist nicht einmal das Schlimmste.

## Differenziertes Verständnis von Wissen

Kenntnisse über andere Kulturen sind gut, aber noch weit wichtiger ist die intellektuelle Fähigkeit, kulturelle Unterschiede, ihre Symptome, ihre Bedeutung und ihre Folgen zu erkennen und zu verstehen. Dieses analytische Verständnis bezieht sich etwa auf die Rolle von Sprache in der Gesellschaft, die unterschiedliche Bewertung technischer Schritte, auf die Entwicklung von Vorstellungen über

das Andere in einer Gesellschaft oder auf die Einschätzung und das Ansehen unterschiedlicher Formen von Wissen.

In meinem Verständnis ist «kulturelle Kompetenz» in erster Linie eine Frage dieser Art von Fähigkeiten und erst in zweiter Linie eine Frage der interkulturellen Kenntnisse. Deshalb ist die Krise der kulturellen Kompetenz eben nicht – oder nicht nur – eine Frage von Informationen, Unterrichtsstoffen und Lehrinhalten, sondern eine sehr viel profundere intellektuelle Herausforderung. Sie erfordert eine neue, differenziertere Art von Rationalität, einen neuen Umgang mit Wissen, Kultur, Technologie und Werten. Ich möchte auf diese vier Dimensionen kultureller Kompetenz kurz eingehen. Dabei steht die Herausforderung eines neuen Umgangs mit Wissen nicht von ungefähr an erster Stelle.

### Kulturelle Zusammenhänge verstehen

Bei diesem neuen Umgang mit Wissen geht es darum, entgegen der Fragmentierung der modernen Wissensordnung das Verständnis von Zusammenhängen zu rehabilitieren: die Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Wissens- und Fachbereichen, Wissens-traditionen – also etwa natur- und geisteswissenschaftlichen – und Wissenskulturen. Es geht darum, die kulturelle Bedingtheit von Wissen zu erkennen und anzuerkennen, also die Tatsache, dass es nicht unabhängig vom kulturellen Ort des Beobachters zustande kommt, was uns zum Beispiel die feministische Wissenstheorie besonders deutlich vorgeführt hat. Weiter geht es darum, einen Wissensbegriff zu akzeptieren, der sich nicht allein auf kognitives Wissen beschränkt, sondern auch normatives und ästhetisches Wissen als legitim begreift und in das Verständnis von Realität einbezieht. Schliesslich geht es auch darum, den engen und wechselseitigen Zusammenhang zwischen Wissen und Macht zu erkennen und kritisch zu hinterfragen.

Fazit: Wissen ist die Grundlage des Bezugs- und Bedeutungssystems einer Kultur. Ohne ein sehr viel weiter entwickeltes und differenzierteres Verständnis davon, wie Wissen zustande kommt, sich verbreitet und Anerkennung findet, greifen unsere Versuche des Verstehens kultureller Andersartigkeit ganz entschieden zu kurz.

### Kulturelle Citizenship

Auch für den Begriff der «Kultur» selbst ist ein differenzierteres Verständnis nötig. Das einmal Manfred Stolpe zugeschriebene Bonmot, dass es bei Kultur nicht um die Sahne auf dem Kuchen, sondern um die Hefe im Teig gehe, ist zwar etwas abgegriffen,



aber nach wie vor zutreffend. Hier ist eine umfassende intellektuelle Agenda abzarbeiten, in der ich besonderen Wert darauf legen würde, die zentrale Rolle von Sprache in unserem Verständnis von Kultur stärker zur Geltung zu bringen und zum Gegenstand sowohl sorgfältigerer Analyse wie auch umsichtigerer Politik zu machen. Weiter ist die Bedeutung kultureller Vielfalt und ihre Akzeptanz für den Prozess der internationalen Friedenssicherung anzuerkennen. Und schliesslich wäre noch der immer wieder angekündigten, aber noch längst nicht erfolgten «kulturwissenschaftlichen Wende» in den Geistes- und Sozialwissenschaften endlich zum Durchbruch zu verhelfen.

Fazit: Wir kommen nicht umhin, die bewusste und kritische Pflege kultureller Tradition zu einem unverzichtbaren Bestandteil eines modernen Konzepts von Staatsbürgerschaft zu machen, zu einer «Cultural Citizenship», für die das Auseinanderfallen von nationaler Staatlichkeit und kultureller Identität – etwa in einem sich vereinigenden Europa – weniger ein Problem als vielmehr eine Chance bedeutet.

### Technik steht nicht für sich allein

Die Erwähnung von «Technologie» im Zusammenhang mit kultureller Kompetenz mag manchem deplatziert erscheinen, aber das Gegenteil ist richtig. Gerade weil Technologie, fälschlicherweise, wie ich meine, den Anschein gewonnen hat, über und jenseits kultureller Vielfalt und Identität zu stehen – nach der Ingenieursparole «eine Brücke ist schliesslich eine Brücke» –, besteht ein besonderer Nachholbedarf darin, die kulturellen Bedingungen und Folgen technischer Entwicklungen transparent zu machen. Man kann sich ja über den kulturell «neutralen» Charakter von Brücken notfalls noch verständigen, obwohl auch Brücken, genau wie Staudämme, eben nicht nur Produkte technischer Herstellung sind, sondern gleichzeitig weitreichende Wirtschaftsfaktoren und vor allem Eingriffe in komplexe ökologische, soziale und kulturelle Zusammenhänge. Das haben so manche Entwicklungshelfer schmerzhaft erfahren müssen.

Wie eng verflochten aber die Wirkungszusammenhänge zwischen kulturellen Normen und Traditionen und technischen Entwicklungen tatsächlich sind, wird in den Bereichen der Informations-, Kommunikations-, Bio- und Medizintechnologie vollends handgreiflich. Hier wäre im Sinne eines modernen Konzepts von «kultureller Kompetenz» vieles zu thematisieren. In welchem Umfang und auf welche Weise bedürfen technologische Entwicklungen sowohl der naturwissenschaftlichen als auch der geisteswissenschaftlichen Grundlegung? Dies eine Frage, die von den normativen Prämissen moderner Gentechnologie bis zu den sozialwissenschaftlichen Grundlagen moderner Bau-, Siedlungs- und Verkehrstechnologie reicht.

### Elementare zivilisatorische Verknüpfungen

Moderne Techniken, insbesondere solche der Information und Kommunikation, haben das Potenzial, bestehende Bindungen an Raum, Zeit und Lebensalter zu relativieren oder völlig zu überwinden. Diese sind aber in allen Kulturen höchst signifikante Dimensionen des Selbst- und Weltverständnisses. Die Folgen ihrer Relativierung oder Überwindung wollen besonders sorgfältig verstanden sein. Ein wichtiges Merkmal jeder Kultur ist das ihr eigene System sozialer

# ent wurf rii

Im Entwurf,  
da zeigt sich  
das Talent,  
in der Ausführung  
die Kunst.

Marie von Ebner-Eschenbach

und politischer Ordnung. Die Strukturen von Hierarchie und Herrschaft sind aber aufs Engste mit technologischen Entwicklungen verknüpft, sowohl im Sinne der Bedeutung von Kapazitäten für wirtschaftliche Macht als auch in der Verbindung von sozialem Status und dem Zugang zu technologischen Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten. Das Quasimonopol von Microsoft ist hier so instruktiv wie die weltweiten Daten über die digitale Klassenschranke, den «digital divide».

Fazit: Kein Bereich menschlicher Tätigkeit ist ohne den Einfluss technologischer Bedingungen überhaupt noch vorstellbar. Literatur ist, ebenso wie Herrschaft, nicht mehr ohne ihre mediale Präsenz, Leben nicht mehr ohne seine gentechnische Manipulation, Konflikte nicht mehr ohne die Waffentechnik und Kunst nicht mehr ohne die Techniken der Reproduktion zu denken. Kulturelle Kompetenz bedeutet auch die Fähigkeit, sachgerecht und kritisch mit diesen elementaren zivilisatorischen Verknüpfungen umzugehen.

### Im Zentrum stehen normative Fragen

Die Auseinandersetzung mit grundlegenden normativen Fragen wird in der Gesellschaft von morgen eine noch entscheidendere Rolle spielen als bisher. Stichworte wie Stammzellenforschung, Klima- und Artenschutz, Weltraum- und Weltmeernutzung, Siedlung und Verkehr, Migration und Welthandelsordnung sprechen jeweils Bände. Das allein wäre Grund genug, sich um unsere und unserer Nachkommen Fähigkeit zu kümmern, normativen Fragen ebenso sorgfältig und systematisch auf den Grund zu gehen, wie wir es für kognitive Fragen inzwischen gelernt haben. Man vergegenwärtige sich nur, welche weitreichenden Folgen die moderne Hirnforschung à la Wolf Singer für unser Verständnis von Schuld oder für unser Konzept von Bildung hat. Diese Herausforderung der normativen Dimension von Kultur wird noch unausweichlicher, wenn man sie unter dem Gesichtspunkt interkultureller Kommunikation und Verständigung betrachtet. Auch dieses Element kultureller Kompetenz ist erlernbar, wobei den folgenden Fragen eine besondere Bedeutung zukommen dürfte:

- Aus welchen Traditionen gewinnen die Wertvorstellungen einer Gesellschaft ihre Tragfähigkeit und Legitimation? Kritische und besonders instruktive Bereiche: die Rolle der Frau, der Begriff von Eigentum, Seniorität und Autorität, Einstellungen zu Krankheit, Heilen und Sterben.
- Was kann man aus den Wertkonflikten einer Gesellschaft lernen, und welche Kräfte tragen zu ihrer Entstehung und zu ihrer Lösung bei? Hier könnte man sich instruktive Fallstudien vorstellen, etwa zur Debatte um Schwangerschaftsabbruch in den USA, zur Rolle der chinesischen Bevölkerung in Malaysia, zur Vergangenheitsbewältigung in Ostdeutschland, zur Zukunft Kopftücher tragender Schülerinnen in Europa oder zum Aufstieg der Schweizerischen Volkspartei.
- Wie müsste eine moderne vergleichende Ethik aussehen, welche die Unterschiede in den Wertsystemen verschiedener Kulturen systematisch auf ihre Bedeutung, ihre Ursprünge und ihre Folgen befragt?

Fazit: Kulturen sind Wertsysteme und erschliessen sich nur einer Betrachtungsweise, die in der Analyse normativer Fragestellung

geübt und erfahren ist. Eine solche aber gehört nicht zur Standardausrüstung westlicher Intellektueller, die immer noch dazu neigen, normative Fragen in den Bereich individueller Moralität zu relegieren, anstatt sie zum Gegenstand einer analytischen Bemühung eigenen Rechts zu machen.

## Verhängnisvoller nomothetischer Anspruch

Wenn wir unsere eigene kulturelle Kompetenz und die unserer Zeitgenossen an der Meisterschaft über diese vier zentralen Diskurse – Wissen, Kultur, Technologie und Werte – messen, dann werden wir allesamt, so war meine Ausgangsthese, gewogen und für zu leicht befunden. Wir beschwören zwar mit Vorliebe das Zeitalter der Globalisierung und die Internationalität unseres modernen Daseins. Dass wir damit aber auf einem anspruchsvollen intellektuellen Niveau umzugehen vermögen, darf redlich bezweifelt werden.

Bleibt die Frage, warum das so ist, denn dumm, davon will ich einmal ausgehen, sind wir ja alle nicht. Ich schlage eine Antwort vor, auch wenn diese sicher nur eine unter mehreren möglichen ist. Sie hat mit der eigenartigen Entwicklung zu tun, die unsere Vorstellungen von Wissen – vor allem in Europa und in Nordamerika – in den letzten hundert Jahren genommen haben. Das ist eine komplexe Entwicklung, aber insgesamt gekennzeichnet von der bemerkenswerten Dominanz eines einzigen und einzigartigen Paradigmas von Wissen: des Paradigmas der Naturwissenschaften. Diese Dominanz hat sich nicht nur – und das ist das Bemerkenswerte daran – auf die Erforschung der Natur bezogen, sondern auch weitgehend auf das Studium menschlicher und sozialer Phänomene ausgedehnt, von der Psychologie bis zur Linguistik und von der Wirtschaftswissenschaft bis zur Soziologie. Kennzeichnend für das naturwissenschaftliche Paradigma aber ist sein nomothetischer Anspruch, also die Konzentration auf Aussagen, die sich über einen möglichst grossen Bereich von Realität verallgemeinern lassen. Gerade dieser Anspruch aber steht einem angemessenen Verständnis von kultureller Vielfalt und Eigenart – also dem Kern kultureller Kompetenz – diametral entgegen.

## Neue kulturelle Kompetenz

Wohlgemerkt: Das Paradigma ist faszinierend, intellektuell elegant und überaus erklärungs mächtig. Es hat uns die Augen für ein neues Verständnis der Welt geöffnet. Gleichzeitig hat es aber auch dazu beigetragen, dass unsere Fähigkeiten zum Erkennen und zur Würdigung von kultureller Eigenart, die sich eben nicht verallgemeinern lässt, unterentwickelt und verkümmert geblieben sind. Die Geisteswissenschaften, allen voran die Philologien, haben diese Verkümmern nicht aufhalten können – möglicherweise auch gar nicht aufhalten wollen – und müssen sich deshalb, wie es jetzt immer häufiger geschieht, die Feststellung gefallen lassen, dass wir für ein angemessenes Verständnis unserer Welt eine neue Kulturwissenschaft brauchen, welche die Grundlage für eine neue «kulturelle Kompetenz» schafft.

### Der Autor

Prof. Dr. Hans N. Weiler ist Professor Emeritus für Vergleichende Politikwissenschaft und Bildungspolitik an der Stanford University.

# *Daimler Art Collection mit weltweiter Präsenz*

Die Daimler Art Collection Stuttgart/Berlin zählt heute zu den hundert weltweit herausragenden Unternehmenssammlungen. Sie ist ein Ergebnis langfristiger Orientierung und hoher Professionalität. Ein Gespräch mit Dr. Renate Wiehager, welche die Sammlung leitet.

*Interview: Wulf Niestendiedrich und Mac James Rohrbach*

*Frau Dr. Wiehager, könnten Sie Ihre Sammlung zu Beginn kurz umschreiben?*

Unsere Kunstsammlung wurde 1977 durch einen Entscheid des Vorstandes gegründet. Inzwischen ist ihr Bestand auf etwa 2600 Arbeiten von rund 700 Künstlerinnen und Künstlern angewachsen. Zunächst zeigten wir die Werke innerhalb des Unternehmens, 1999 erhielten sie im renovierten Haus Huth am Potsdamer Platz in Berlin auch einen eigenen Ausstellungsraum und wurden weltweit in grossen Museen ausgestellt. Die Überlegungen, die zur Sammlung führten, haben bis heute Gültigkeit.

*Sie meinen damit Überlegungen zum Zweck und zur Ausgestaltung der Sammlung?*

Richtig. Der Vorstand entschied, qualitativ hochwertige museale Werke zur Präsentation in öffentlichen Bereichen des Unternehmens zu erwerben. Damit verbunden war der Grundgedanke, den Mitarbeitern Kunst als ein Medium kultureller Bildung zu eröffnen. Dabei wollte man auf die abstrakten Avantgarden des 20. Jahrhunderts fokussieren, weil wichtige Entwicklungen dieser Kunst seit etwa 1910 mit Süddeutschland verbunden sind.

*Dafür war zweifellos auch professionelle Hilfe gefragt...*

Natürlich. Da es bei der Gründung der Sammlung keinen Kunsthistoriker im Unternehmen gab, wurde Karin von Maur,



damals Kuratorin für die klassische Moderne an der Staatsgalerie Stuttgart, mit einer ersten inhaltlichen Konzeption beauftragt. Bis zum Jahr 2000 wurde die Sammlung vom Juristen und Kunstbeauftragten Hans J. Baumgart betreut. Seit 2001 leite ich sie als promovierte Kunsthistorikerin ...

### *... und bestimmen damit, wo es langgeht?*

Ich mit meinem Team bin verantwortlich für Ausstellungen, Erwerbungen und die inhaltliche Ausrichtung der Sammlung. Ich halte Rücksprache mit dem Personalvorstand. Die Sammlung ist durch Diskussionen und Entscheide im Unternehmen gewachsen und nicht durch Einflüsse externer Berater oder Jurys. Das war entscheidend dafür, dass die Kunst im Unternehmen «Wurzeln schlagen» konnte und es heute eine gelebte Identität mit der Sammlung gibt.

### *Den «Hut auf» haben aber Sie?*

Die Konzeption des Ausbaus der Daimler Art Collection, von Ausstellungen, Publikationen, Kunstkonzepten für neue Gebäude, der Darstellung von Profil und Aktivitäten der Sammlung über die Homepage liegt bei mir, wir entwickeln das dann im Team der Collection. Keine Frage, dass uns natürlich vielfältige Ideen und Input aus unserem Konzern beleben.



### *Wie definieren Sie Ihre Rolle im unternehmerischen Umfeld?*

Als Kuratorin der Daimler Art Collection habe ich eine Brückenfunktion zwischen Unternehmen, öffentlichen Kulturinstitutionen sowie kulturellen und ästhetischen zeitgenössischen Phänomenen.

### *Sie haben ja eine beachtliche Zahl von Exponaten.*

#### *Wer entscheidet über die Ankäufe und nach welchen Kriterien?*

Ein wesentliches Kriterium ist ein charakteristisches Sammlungsprofil, das auf wenige Themen fokussiert: abstrakte Avantgarden von etwa 1900 bis heute, internationale Fotografie und Videokunst, Auftragswerke, öffentliche Skulpturen. Auf dieser Basis erarbeite ich eine langfristige Erwerbungsplanung.



### *Limitiert eine solche Beschränkung im künstlerischen Universum nicht auch den Spielraum?*

Ich erachte die Einschränkung der Sammlungsthemen aus vielerlei Gründen für wichtig. Erstens ist von Beginn an die Notwendigkeit einer durchdachten kunsthistorischen Konzeption gegeben, statt dass von den «leeren Wänden» im Unternehmen oder in den Büroräumen ausgegangen wird, die es visuell zu füllen gilt. Zweitens können die Mitarbeiter früh die autonome Qualität der Sammlung erkennen, wenn sie diese als konzeptionelles Ganzes und in wechselnden internen Ausstellungen erleben, statt die Werke auf ihre Tauglichkeit als «Büroschmuck» hin zu durchsuchen. Eine umgrenzte, kunsthistorisch fundierte Konzeption erfordert und ermöglicht Vertiefung von Themen, statt konturlos in die Breite zu gehen. Und schliesslich können ein charakteristisches Sammlungsprofil und langfristige Erwerbungsplanung verhindern, dass Ankaufsentscheidungen dem persönlichen Geschmack folgen.

### *Gab es besondere Motive, die zum Einsatz von Kunst in Ihrem Unternehmen führten?*

Von Beginn an wurde Kunst als «Angebot kultureller Bildung am Arbeitsplatz» eingesetzt. Hinzu kam mit über hundert Ausstellungen in Deutschland und international der Aspekt der Daimler Art Collection als facettenreiches Kommunikationsmedium. Etwa anderthalb Millionen Besucher zwischen Singapur, Buenos Aires, Kapstadt und Berlin besuchten unsere Ausstellungen, nahmen an Führungen, Künstlergesprächen und am begleitenden Education Program teil.

### *Und wie partizipieren die Mitarbeiter?*

Seit 2000 haben wir die Präsenz der Kunst an verschiedenen Standorten des Unternehmens in Form von wechselnden Ausstellungen noch um ein kontinuierliches Führungsangebot für Mitarbeiter und ihre Familien erweitert. Durch die öffentlichen Ausstellungen der Sammlung im Daimler Contemporary Berlin,

in deutschen Institutionen und in ausländischen Museen ist die Daimler Art Collection auch ein aktiver Teil der Corporate Social Responsibility.

*Konkret: Welchen Nutzen ziehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem enormen Kapital- und Kunsteinsatz?*

Es ging nie und geht auch heute nicht um einen «enormen Kapital- und Kunsteinsatz». Begriffe wie diese suggerieren einen geistlosen Funktionalismus, dem die Kunst zu folgen hat. Das Ankaufsbudget für die Sammlung ist immer vernünftig und überschaubar, dafür aber eine kontinuierliche, kalkulierbare Grösse gewesen.

*Zurück zu den Mitarbeitenden...*

Diese begegnen einer wechselnden Auswahl von Kunstwerken auf musealem Niveau an ihrem Arbeitsort und werden zu Führungen, auch gemeinsam mit ihren Kindern, eingeladen. Sie können so «en passant» einen bedeutenden Ausschnitt der Kunst des 20. Jahrhunderts und der internationalen Gegenwartskunst kennenlernen. Für viele ist es die erste intensivere Begegnung mit Kunst überhaupt. Im besten Fall führen ein neu erwachtes Interesse und Neugier dazu, die Schwellenangst gegenüber öffentlichen Museen oder zeitgenössischen Galerien zu überwinden. Aber auch wo dies nicht der Fall ist: Schon die regelmässige «Konfrontation»



mit Kunst im Arbeitsumfeld ist ein erster Schritt auf dem Weg, die kulturelle und geistige Vielfalt unserer Welt zu respektieren und sich dieser auf ganz individuelle Weise zu öffnen.

*Wie weit ist Ihr Kunst-Engagement von persönlichen Interessen beeinflusst?*

Der Aufbau und die Präsenz der Daimler Art Collection im Ausstellungskontext sind ausschliesslich das Ergebnis einer strategischen Positionierung des Unternehmens. Daimler ist notabene das einzige Automobilunternehmen weltweit, das über mehr als fünfunddreissig Jahre hinweg eine in ihren Schwerpunkten und Zielen klar definierte Kunstsammlung aufgebaut hat und damit

intern, regional und international mit Menschen kommuniziert. Ein Alleinstellungsmerkmal höchster Güte!

*Dadurch authentische Unternehmenswerte sichtbar machen und glaubhaft und erlebbar gestalten: Funktioniert das?*

Die Kunst spricht den einzelnen Menschen individuell an. Führungen und Gespräche im Rahmen unserer Ausstellungen regen zu sehr persönlichen und oft emotionalen Diskussionen an. Dabei kommen selbstverständlich auch zentrale Unternehmenswerte zur Sprache: Qualität, Authentizität, kulturelle Vielfalt, Respekt vor dem Fremden und zunächst Unverständlichen, Offenheit für neue Entwicklungen, Disziplin, Experimentierfreude. Der Erfolg eines engagierten Durchdenkens von Unternehmenswerten im Medium und am Beispiel der Kunst liegt in der Kontinuität und im gleichbleibend hohen Niveau von Kunst und Kommunikation.

*Was ist unter dem Begriff «Wertedefinition» auf Ihrer Homepage zu verstehen?*

Begeisterung, Wertschätzung, Integrität, Disziplin, Kultur der Exzellenz: Diese für Daimler zentralen Unternehmenswerte können auch von der Kunst her reflektiert werden.

*Hat dies auch einen Einfluss auf das Erscheinungsbild?*

Unsere Sammlung ist durch Qualität, Kontinuität und einen innovativen kuratorischen Umgang mit der Kunst zu einer renommierten Grösse im internationalen Kunstgeschehen geworden. Das



kulturelle Erscheinungsbild von Daimler/Mercedes-Benz ist dadurch wesentlich mitgeprägt worden.

*Welche der Unternehmenswerte haben einen direkten oder indirekten Bezug zur Kunst?*

Hohe Wertigkeit, exzellentes Design, kompromisslos hohe Ansprüche hinsichtlich Qualität und Innovation geben dem kulturellen Anspruch des Unternehmens Ausdruck im Medium der Kunst.

*Setzen Sie bei der Präsentation der Produkt- und Dienstleistungsangebote Kunst als Kommunikationsvehikel ein?*

Nein. Die Präsenz von Kunst im Unternehmen wird als eigenständige, zusätzliche Qualifizierung und gesellschaftliche Positionierung gelebt.

*Nutzen Sie jedoch Kunst, um die strategischen Ziele des Unternehmens zu verdeutlichen?*

Auch hier muss ich verneinen. Kunst wird vom Unternehmen nicht in diesem Sinne «in den Dienst genommen». Vielmehr ist sie mit immer neuen Kontexten und Themen präsent, wobei sich von Fall zu Fall Spin-off-Effekte ergeben. Wenn Kollegen aus den Bereichen Design, Personal, Finanzen oder Forschung zu Führungen durch aktuelle Ausstellungen kommen oder wenn Menschen in Tokio, Johannesburg, São Paulo oder Wien unsere Ausstellungen besuchen, ergeben sich immer neue inspirierende Gesprächssituationen.



### *Gibt es Veranstaltungen, zu denen Ihr Unternehmen aktiv Kunden einlädt und womit es Kundenbeziehungen pflegt?*

Ja, im Kontext unserer internen und der Berliner Ausstellungen, im Rahmen der 2003 gestarteten Welttournee der Daimler Art Collection und durch temporäre Ausstellungen und Kunstprojekte im In- und Ausland. So finden etwa in Berlin und bei unseren internationalen Ausstellungen regelmässig Veranstaltungen für Kunden und Partner aus Wirtschaft, Politik oder Kultur statt. Damit verbunden sind Führungen und Vorträge.

### *Lässt sich «Unternehmenskultur» durch Kunst darstellen?*

Absolut, denn Kunst ist Teil einer Unternehmenskultur! Dazu gehören bei uns auch besondere Projekte, Sponsoring, Förderpreise oder Spenden. Wir sind weltweit vielfältig aktiv!

### *Worin besteht Ihre Leistung in der Förderung der bildenden Kunst?*

Die Förderung der Gegenwartskunst beginnt bereits durch Erwerbungen für die Sammlung. Als nächster wichtiger Schritt folgt die Präsentation der Werke in wechselnden Ausstellungsformaten. Für viele Künstler hat dies neue Kontakte geschaffen und Türen geöffnet. Dazu kommen unsere begleitenden Publikationen und Künstlerbücher sowie die Kommunikation über die Website. Das heisst, anders als in vielen Museen, wo Neuerwerbungen für die Sammlung oft jahrelang im Depot verschwinden, sind rund zwei Drittel unserer Werke ständig öffentlich präsent. Damit einher geht ein anderer wichtiger Aspekt unserer Förderung: Wir begleiten manche Künstler über viele Jahre hinweg, erwerben Werkgruppen, vergeben Auftragsarbeiten, publizieren Monografien und Themenkataloge, die weltweit an grosse Museen gehen.

### *Zurück zum Sponsoring: Vergeben Sie auch Stipendien?*

Bereits neunmal haben wir seit 1999 den «Mercedes-Benz Award for South African Art and Culture», der jungen Kulturschaffenden einen ersten internationalen Auftritt ermöglicht, vergeben. «Art Scope. Daimler Japan» ist der Name eines 1991 begründeten Förderprogramms für junge bildende Künstlerinnen und Künstler. 2005 wurde der Preis im Sinne eines Artist-in-Residence-Programms und als Austausch deutscher und japanischer Künstler neu organisiert. Daimler Financial Services hat 2005 den «Emerging Artist Award» ins Leben gerufen. Die Anwärter werden aus den Absolventen verschiedener künstlerischer Disziplinen der berühmten Cranbrook Academy of Art in Bloomfield Hills in Detroit nominiert. Nominees und Gewinner des Awards stellen dann gemeinsam aus. Eine begleitende Publikation unterstützt die jungen Künstlerinnen und Künstler auf dem Weg zu einer internationalen Wahrnehmung.

### *Ich kenne Ihre «ABC of the Daimler Art Collection»-Arbeitshefte. Welche zentrale Botschaft ist allen Arbeitsheften immanent?*

Die zentrale «Botschaft» ist, dass wir Fragen stellen zur Kunst, dass wir Gespräche und Diskussionen anregen und Mut machen wollen zu eigenen Anschauungen und Meinungen. Darüber hinaus vermitteln wir dienliches «Faktenwissen» für den Umgang mit Kunst, Erläuterungen zu Kunstbegriffen und Künstlerbiografien...

*... immer abgestimmt auf die Region, in der die Bücher herauskommen...*

Richtig. Wir setzen für jedes Land, gemäss seinen kultur- und kunsthistorischen Traditionen, unterschiedliche Schwerpunkte bei der Werkauswahl. In Brasilien und Argentinien sind die Traditionen abstrakter und konstruktiv-konkreter Kunst bekannt. Deshalb setzen wir hier den Schwerpunkt. Für Südafrika wählten wir dagegen einen eher figurativen Schwerpunkt. In Asien stehen Fotografie und Video mehr im Vordergrund.

*Erfreut die Mitarbeiter die Kunst am Arbeitsplatz?*

Es geht um Auseinandersetzung, nicht um Dekoration oder das Vermitteln von «Freude». Allerdings, falls die tägliche Begegnung mit der Kunst im Arbeitsumfeld Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfreut, ist uns das willkommen! Genauso willkommen sind jedoch kritische und kontroverse Diskussionen, in denen zunächst Ablehnung, Vorbehalte, Unverständnis zum Ausdruck kommen. Führt man solche kritischen Diskussionen, so wirkt dies oftmals für alle Beteiligten intensiver nach als unverbindliche «Freude».

*Zweifellos liesse sich darüber streiten, ob Kunst das Betriebsklima und die Leistungsfähigkeit des Personals positiv beeinflusst.*

Ich bin überzeugt davon, dass sie die Identität mit dem Unternehmen ganz wesentlich zu fördern vermag. Sie ist heute auch ein ganz wichtiger Faktor, um neue Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Durch Kunst wird ausserdem der hoch einzuschätzende «Standortfaktor Kultur» direkt und authentisch in das Unternehmen hineingetragen. Dazu noch eine Anmerkung: Ich betone immer, wie wichtig der Wechsel bei der Präsentation von Kunst im Unternehmen ist, da nur dadurch Aufmerksamkeit und Interesse wachgehalten werden. Kunst, die jahrelang unbeweglich an einem Ort hängt, wird schnell zu einem Dekorationsobjekt.

*Welche konkreten Projekte verfolgen Sie gegenwärtig?*

Viele Mitarbeiter und Kunstfreunde haben in den letzten Jahren unsere Ausstellungen besucht und an Führungen und Gesprächen teilgenommen. Mit anderen Worten: Das Angebot wird aktiv genutzt. Dieser lebendigen Auseinandersetzung geben wir in diesem und im nächsten Jahr einen neuen Fokus mit drei Ausstellungen von Neuerwerbungen chinesischer Gegenwartskunst.

*Welche Mission und Vision verfolgen Sie mit der Sammlung im zukünftigen unternehmerischen Kontext?*

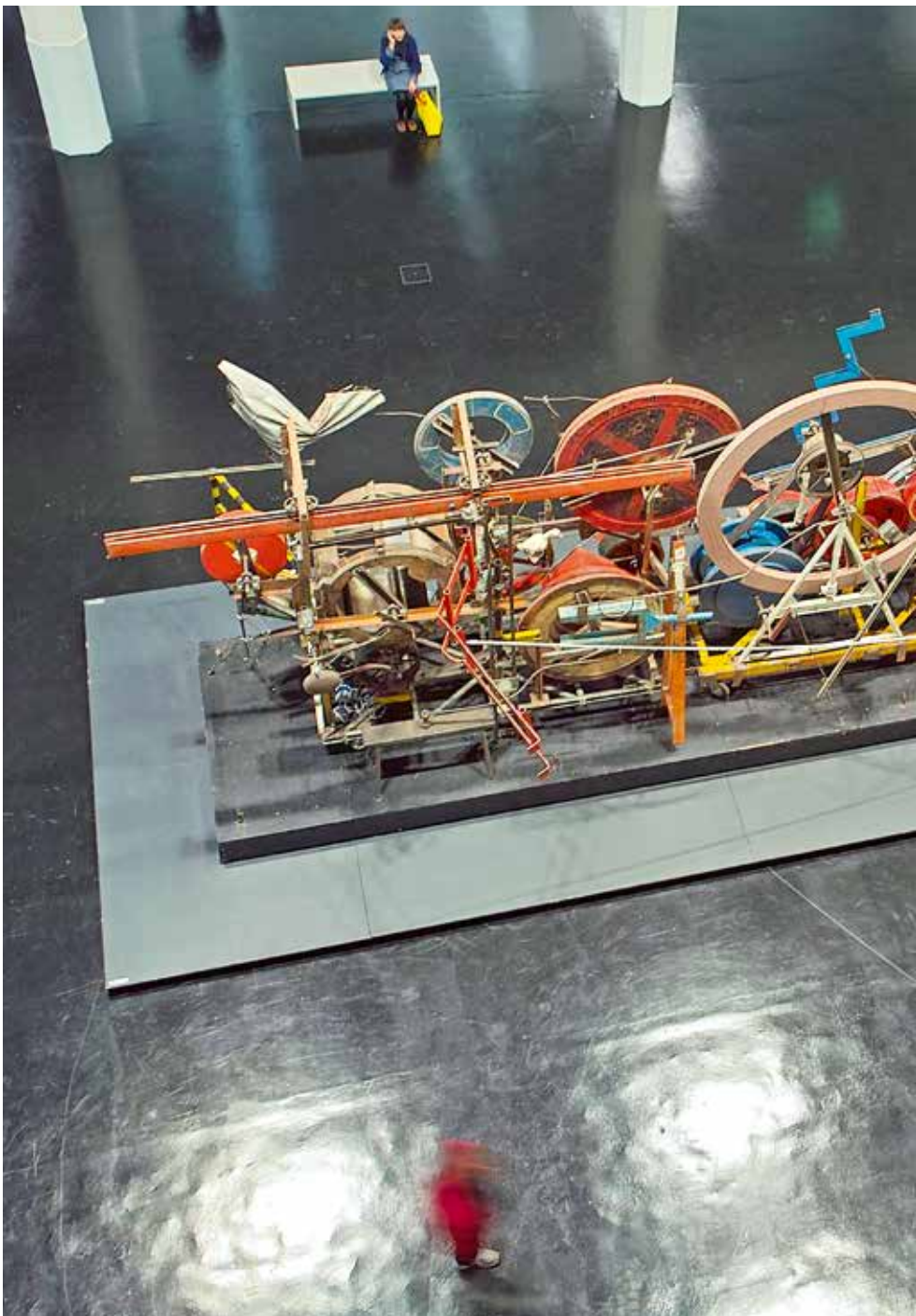
Wir möchten im Medium der Kunst die Identität mit dem Unternehmen fördern, eine gelebte kulturelle Verantwortung des Unternehmens signalisieren und die Internationalisierung begleiten. Konkret: Die «Mission» ist die Präsenz der Sammlung im Unternehmen. Die Angebote umfassen wechselnde Ausstellungen auf hohem musealem Niveau mit Führungsangeboten sowie die Ausstellungen in deutschen und ausländischen Museen. Die «Vision» artikuliert sich in der stetigen Erweiterung der Sammlung durch junge internationale Kunst und – durch Welttournee plus Education Program – durch die Kommunikations- und Bildungsangebote für ein junges internationales Publikum.

*Welche Rolle kann ein Art Consultant oder können Galeristen bei Aufbau und Pflege einer «Corporate Collection» spielen?*

Bei der Gründung und dem Aufbau einer Corporate Collection sollten Consultant-Firmen und Galerien keine wichtige Rolle spielen, da sie von ihren Interessen geleitet agieren, aber bei der Pflege, dem Ausbau und der Kommunikation können sie wichtige Ansprechpartner sein.

*Was ist bei einem modernen Ausstellungsdesign zu beachten?*

Die Auswahl der Werke, ihre Konstellation im Raum oder die Kombination unterschiedlicher Medien müssen immer einen Bezug zur kulturellen Situation zeigen und radikal zeitgenössisch sein. Die Präsentation ist auf die räumliche Situation genau abzustimmen. Der professionelle Umgang mit den Kunstwerken muss sichtbar und spürbar sein. Der Besucher sollte, ohne dass sich dies didaktisch aufdrängt, in der Ausstellung die Gelegenheit haben, sich über

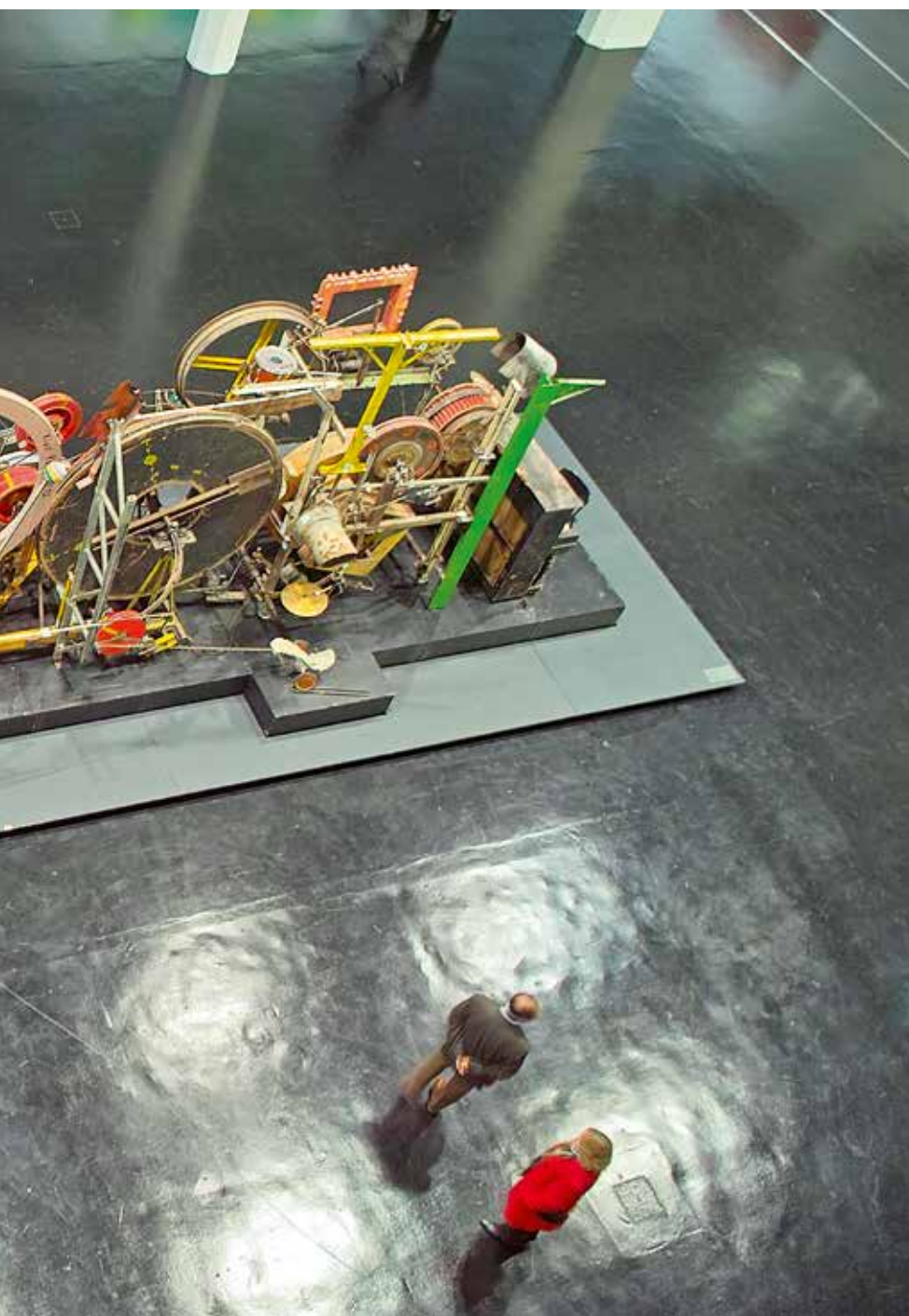




Künstler und Inhalte zu informieren. Wichtig ist jedoch im ersten Schritt, die Werke selbst durch originelle und unerwartete Nachbarschaften in einen animierenden Dialog zu bringen, der den Betrachter «einfängt» und ihm Lust macht, sich in einem nächsten Schritt genauer zu informieren.

*Über welche Kernkompetenzen muss ein Ausstellungsmacher verfügen?*

Eine breite kunsthistorische Basis und genaue Kenntnisse der aktuellen Kunst aus eigener Auseinandersetzung, dazu Kenntnis und Erfahrung im qualifizierten konservatorischen Umgang mit den Werken. Und letztlich: Eine Kuratorin, ein Kurator muss sich einstellen und sich adaptieren können auf Menschen mit unterschiedlichsten Hintergründen hinsichtlich Kultur, Wissen und Sprache. Wesentlich ist also ein immer neu zu definierendes Sicheinlassen auf Zielgruppen.



# Kunst baut Brücken

Über hundert Ausstellungen in vierzig Städten und zwanzig Ländern rund um den Globus seit den 1990er Jahren: Allein die Zahlen machen deutlich, dass die Daimler Art Collection zu den wenigen internationalen Unternehmenssammlungen zählt, die eine aktive Kommunikation mit der Öffentlichkeit suchen.

Die Kunstförderung ist Teil eines breit angelegten kulturellen Engagements der Daimler AG. Ihre Collection wurde 1977 gegründet und zählt heute zu den bedeutenden europäischen Sammlungen von internationalem Renommee. Sie umfasst rund 2600 Werke von etwa 700 Künstlerinnen und Künstlern. Thematisch wechselnde Ausstellungen im Unternehmen und in ausländischen Museen ermöglichen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie auch der breiten Öffentlichkeit eine lebendige Auseinandersetzung mit zeitgenössischer Kunst.





# *Kunst muss frei und unabhängig entstehen*

Michael Ringier gehört zu den grossen Sammlern und macht dies auch in seinem Unternehmen sichtbar. Gegen Auftragskunst hat der Verleger des grössten international tätigen Schweizer Medienkonzerns allerdings Vorbehalte. Auch erzieherische Hintergedanken sind ihm fremd.

*Interview: Dr. Leonhard Fopp*

*Herr Ringier, Ihre Kunstsammlung umfasst um die dreitausend Werke. Was hat Sie dazu bewogen, Kunst mit Ihrem Unternehmen zusammenzubringen?*

Kunst hat in meinem Leben immer eine wichtige Rolle gespielt. Journalismus und Kunst charakterisieren viele Gemeinsamkeiten. Man behandelt Themen von heute, stellt Fragen und sucht Antworten von heute. Beide Tätigkeitsfelder beschäftigen sich also mit dem Gleichen. Der Journalist drückt sich zwar anders aus als der Künstler, doch besteht eine sehr natürliche Verbindung. Daher hat die Nähe zur Kunst in einem Medienunternehmen für mich etwas Logisches.

*Was bewirkt sie, ihre allgegenwärtige Präsenz, in Ihrem Arbeitsumfeld?*

Ich glaube, dass Kunst die Wahrnehmung im Unternehmen verändert: die interne und die externe. Sie nehmen die Firma anders wahr, wenn Sie im Eingangsbereich auf Kunst treffen statt auf einen orangefarbenen Schirmständer und einen Gummibaum. Es ist einfach so.

*Vermag Kunst authentische Unternehmenswerte sichtbar zu machen?*

Ja und nein. Man muss einfach achtgeben. Mit dem Einsatz von Kunst kann man mehr kaputt- als richtig machen. Ein typisches Beispiel: Eine Firma lädt zu Konzerten ein, und der Gastgeber begrüsst jedes Mal mit der gleichen Rede und den gleichen Gemeinplätzen wie: «Wir sind alle Dirigenten und haben alle ein Orchester.» Das wirkt dann einfach nur noch peinlich!

*Hat die Nähe zur Kunst in Ihrem Unternehmen einen Einfluss auf die Qualität Ihrer publizistischen Produkte?*

Nein, hier müssen wir aufpassen. Ich habe keine erzieherischen Hintergedanken. Das hasse ich, sowohl beim Journalismus als auch bei der Kunst. Die Leute müssen schon selbst daraufkommen, was sie mit Kunst anfangen. Man kann selbstverständlich etwas nachhelfen, indem man Führungen macht und über Kunst diskutiert. Aber nochmals: Ich will niemanden erziehen, ganz bewusst nicht.

*Was halten Sie davon, wenn Künstler im Auftrag ein unternehmerisches Leitbild umsetzen?*

Ich bin kein Anhänger von Auftragskunst. Ich möchte Kunst haben, die komplett unabhängig von mir entstanden ist. Eine Art von Auftragskunst – eine, die auch sehr gut funktioniert – ist bei Ringier allerdings die Gestaltung des Geschäftsberichts. Wir machen dies nun schon seit siebzehn Jahren. Es gibt schon gute Auftragskunst, aber man muss dem Künstler ganz grosse Freiheit lassen.

*Sie nutzen Kunst also auch nicht zur Unterstützung strategischer Ziele?*

Nein, überhaupt nicht. Mir geht es um etwas anderes. Wir sind in der Medienbranche momentan ja in einer Phase, in welcher der Einzelne sehr viel glauben muss und sehr wenig weiss. Die ganze Digitalisierung verändert die Gesellschaft und ebenso unser Geschäft. Sie können so viele Power-Point-Präsentationen machen, wie Sie wollen. Damit lässt sich niemandem etwas beweisen.

*Bleibt die innerbetriebliche Inspirationsquelle ...*

Ja, natürlich, absolut. Unser Prinzip ist, dass im Büro jeder aufhängen kann, was er aus meiner Sammlung will. Einzige Bedingung ist, dass keine «Bilder» der eigenen Kinder daneben hängen. Die Mitarbeiter haben also die Wahl zwischen Kinderbildern und Kunst.

*Was würden Sie einem Unternehmer raten, der Kunst im Unternehmen einsetzen möchte?*

Er soll ins Museum und in die Galerien gehen und vorerst schauen ... schauen ... schauen. Nach einer gewissen Zeit merkt er dann von selbst, zu was er überhaupt eine Beziehung hat. Jeder



muss für sich selbst herausfinden, was ihm gefällt und was ihn bewegt. Und das geht nur, wenn man sich möglichst viel anschaut. Auch sollte man Leuten zuhören, die etwas von der Sache verstehen. Das alles ist ein längerer Prozess, der nie aufhört...

### *... und zweifellos auch Leidenschaft erfordert.*

Unbedingt. Will man sich mit Kunst engagieren, ist vor allem eines entscheidend: Es braucht in der oberen Etage jemanden, der sich dafür interessiert und sich dafür einsetzt. Sonst geht das nicht.

### *Sie sind selber gut in der «Szene» verankert...*

Persönlich habe ich zu jedem Werk in meinem Besitz eine Beziehung. Bei der zeitgenössischen Kunst kommt noch dazu, dass ich fast jeden Künstler kenne. Das ist natürlich eine zusätzliche Belohnung.

### *Was könnten Manager von Künstlern lernen?*

Wirtschaftsführer müssen lernen, sich viel mehr auf ihre eigene Intuition zu verlassen. Es geht nicht darum, ob McKinsey etwas gut findet oder nicht. Wichtig ist, ob Sie selbst es tun. In der zeitgenössischen Kunst werden dauernd intuitive Entscheide getroffen. Natürlich wird auch diskutiert oder sogar gestritten. Und man holt sich andere Meinungen ein. Aber zuletzt braucht es die Entscheidung: ja oder nein. Wir müssen uns wieder viel mehr auf unseren Instinkt verlassen. Genau das ist es, was wir von der zeitgenössischen Kunst lernen können.

### *Also wieder mehr Bauchentscheide?*

Wenn ein Bild verkauft wird, das vor vierzehn Tagen gemacht wurde, dann sagt einem niemand, in fünf Jahren sei es so oder so viel wert und in zwanzig Jahren hänge es im Museum. Als Käufer sind Sie ganz auf sich allein gestellt, mit Ihren Gefühlen und Ihrer Einschätzung.





# Wie Kunst helfen kann zu heilen

Kunst aktiviert die Sinne und gibt geistige Anregungen. Im Krankenhaus kann sie deshalb zum Heilungsprozess der Patienten und zur Verbesserung der Unternehmenskultur beitragen. Diese Erkenntnis führt im Robert-Bosch-Krankenhaus Stuttgart zu einem richtungsweisenden Engagement. Wie man Kunst erfolgreich in ein Krankenhaus integrieren kann, darüber haben wir uns mit der Kunstbeauftragten Isabel Grüner unterhalten.

*Interview: Wulf Niestendiedrich und Mac James Rohrbach*

*Frau Grüner, das Robert-Bosch-Krankenhaus führt Kunst mit Medizin und Pflege zusammen. Welche Leitgedanken stehen hinter diesem aussergewöhnlichen Engagement?*

Das Robert-Bosch-Krankenhaus steht für eine medizinische und pflegerische Versorgung auf hohem Niveau, flankiert durch intensive Forschung und innovative Ausbildungsprogramme. Mit Hilfe der Kunst wollen wir unseren Patienten eine zusätzliche geistige und sinnliche Anregung geben, die sie in ihrem Genesungsprozess unterstützt. Denn heute setzt sich in den Krankenhäusern die Überzeugung durch, dass für eine erfolgreiche Therapie ein heilungsförderndes Umfeld notwendig ist. Kunst ist ein Beitrag zur Verbesserung des gesundheitsfördernden Milieus.

*Wie wird die Kunst von den Mitarbeitern angenommen?*

Am Anfang tauchten bei den Mitarbeitern kritische Fragen nach dem Sinn von Kunst im Krankenhaus und nach deren Kosten auf. Die Angst vor dem Ungewohnten war gross. Die Akzeptanz beim Pflegepersonal, bei den Ärzten, in der Verwaltung und bei den Patienten hat sich jedoch durch die Erfahrung mit wechselnden Kunstausstellungen und einer aktiven Vermittlungsarbeit stetig verbessert. Es braucht immer wieder Idealismus, Begeisterung und Überzeugungskraft, um einzelne Leute aus den verschiedenen



Berufsgruppen für den Einsatz von Kunst im Krankenhaus zu gewinnen. Heute ist diese nach nunmehr siebzehn Jahren ein fester Bestandteil der Innen- und Aussenwirkung unseres Krankenhauses geworden. Wesentliche Voraussetzung für diese Erfolgsgeschichte ist die grundsätzliche Unterstützung durch die obersten Entscheidungsträger im Direktorium, die vom ideellen und finanziellen Mehrwert der Kunst im Krankenhaus überzeugt sind.

#### *Wer gab den Impuls zu dieser richtungsweisenden Idee?*

Der Wegbereiter für die Integration von originalen Kunstwerken war Hans-Jürgen Firnkorn, der frühere Referatsleiter des Bereichs «Gesundheit und Humanitäre Hilfe» in der Robert-Bosch-Stiftung. 1997 kaufte er mit Hilfe eines Gremiums aus kunsthistorischen Beratern und der finanziellen Unterstützung der Robert-Bosch-Stiftung erste Kunstwerke für die neue Klinik für Geriatrische Rehabilitation. Ziel war es, das räumliche Ambiente und das Wohlbefinden der Patienten durch qualitativ hochwertige Kunst zu verbessern.

#### *Dafür wurde 1998 auch eine Kunsthistorikerin eingestellt.*

Richtig. Sie hat mit wechselnden Ausstellungen – begleitet durch Vernissagen, Künstlergespräche, Führungen, Workshops oder Vorträge – die Kunst im Haus etabliert. Der Katalog «Rendez-vous: Patienten begegnen Künstlern» von 2000 dokumentiert die programmatischen Gedanken und Vermittlungsansätze zu Kunst im Krankenhaus.

#### *Wie gehen Sie als aktuelle und langjährige Kuratorin auf die besondere Situation eines Krankenhauses ein?*

Ein Krankenhaus ist kein neutraler Ausstellungsort wie ein Museum oder ein Kunstverein. Es empfängt und beherbergt Menschen aller Alters- und Berufsgruppen mit den unterschiedlichsten kulturellen Hintergründen. Viele von ihnen befinden sich in einer seelischen und körperlichen Ausnahmesituation. Die Krankenhausarchitektur folgt vorwiegend funktionalen Gesichtspunkten.



In diesem Spannungsfeld zwischen sachlicher Architektur und der wechselnden Befindlichkeit der Menschen hat Kunst die Chance, mit massgeschneiderten Konzepten zu intervenieren und den Menschen Halt und Orientierung zu bieten. Mit der Modernisierung unseres Haupthauses ergab sich erstmals die Gelegenheit, Kunst

bereits in der Planungsphase in die Stationen und Patientenzimmer zu integrieren. Im Rahmen von eingeschränkten Wettbewerben haben Künstlerinnen und Künstler auf die einzelnen Stationen abgestimmte Gesamtkonzepte realisiert. Diese sind in ihren unterschiedlichen Ansätzen faszinierend und geben jedem Bereich ein wiedererkennbares und individuelles Erscheinungsbild.

### *Welche Kunstformen sind bei Ihnen vertreten?*

Die Kunst in unserem Haus zeichnet sich durch eine Vielfalt an Stilen und Kunstformen aus. Bis heute haben 36 Künstlerinnen



und Künstler insgesamt 41 Kunstprojekte in unserem Krankenhaus umgesetzt. Darunter befinden sich die klassischen Gattungen Malerei und Skulptur, aber auch Fotografie, Objektkunst, Video, Raummalerei und Wandinstallationen.

### *Zur Qual der Wahl: Wer entscheidet, welche Kunstwerke oder -projekte ausgewählt werden?*

Die Vorauswahl für die Künstler und Kunstwerke liegt bei mir. Wichtige Auswahlkriterien sind dabei ein eigenständiges und akademisch geschultes Profil der Künstler sowie ihre Bereitschaft, sich mit ihrer Kunst auf den Krankenhauskontext einzulassen. In einem zweiten Schritt werden die Projekte und Kunstwerke einer beratenden Kunstkommission vorgestellt, die sich aus externen Kunsthistorikerinnen und Architekten sowie aus dem Chefarzt der Psychosomatik und einer Stationsleiterin zusammensetzt. Was schliesslich angekauft oder umgesetzt wird, entscheidet letztendlich das Direktorium. Die Interdisziplinarität beider Gremien garantiert, dass sowohl kunsthistorische und ästhetische als auch pflegerische und psychologische Gesichtspunkte in die Wahl der Kunstwerke einfließen.

### *Wie können Künstler mit dieser Gratwanderung zwischen freier und angewandter Kunst umgehen?*

Sicherlich kann und will sich nicht jeder auf den Krankenhauskontext einlassen. Es erfordert Erfahrung, gute Kontakte und Sensibilität, um geeignete Künstler zu finden, deren Werke Anknüpfungspunkte für eine Umsetzung im Krankenhausumfeld bieten.

Simone Westerwinter etwa hat Ansätze aus ihrem Werkkomplex der sogenannten «JA-Arbeiten» auf die Bedürfnisse des Bereichs «Entbindung und Gynäkologische Ambulanz» angepasst. Hier ist die inhaltliche Parallele zwischen der künstlerischen Fragestellung und der bei Geburten grundsätzlich notwendigen bejahenden Einstellung besonders gut nachvollziehbar. Ihr Kunstprojekt steht beispielhaft dafür, wie die Verknüpfung von anspruchsvoller Konzeptkunst mit den Bedürfnissen eines Krankenhauses funktionieren kann. Der kommunikative Aspekt ihrer Arbeit, bei welcher der Betrachter mit seinen individuellen Vorlieben und möglichen Reaktionen und Interpretationen grundsätzlich zum Konzept gehört, ermöglicht ihr das Eingehen auf die Gegebenheiten, ohne ihren eigenen künstlerischen Anspruch zu verleugnen.

### *Könnte man auch die Wandmalereien von Rupprecht Matthies als Beispiel für eine gelungene Integration bezeichnen?*

Auf jeden Fall. Der Hamburger Künstler entwickelt seine Wortkunstprojekte ja fast ausschliesslich interaktiv in dem jeweiligen sozialen Kontext, so auch bei uns. Für die sechs zentralen Passagenwände im Haupthaus des Krankenhauses hat er Patienten und Mitarbeiter der angrenzenden Stationen nach ihren Worten zum Thema «Leben und Heilung» gefragt. Aus über siebenhundert gesammelten Worten fügt er einzelne davon in der Handschrift des Wortgebers auf den sechs Wänden zu wandfüllenden «Wortbildern» zusammen. Sprache und Malerei verbinden sich so auf harmonische Weise und spiegeln die Einstellungen, Erwartungen und Emotionen aller daran Beteiligten wider. Aus den Aufzügen ankommende und vorbeigehende Besucher, Patienten und Mitarbeiter fühlen sich durch die aktivierenden Farben der Wandbilder freundlich empfangen und durch Gedankenimpulse positiv begleitet.

### *Was bewirkt Kunst bei den Patienten?*

Die schriftlichen und mündlichen Rückmeldungen zeigen uns, dass sie insbesondere bei Patienten, aber auch bei Mitarbeitern und Besuchern auf grosse Akzeptanz und Begeisterung stösst. Die Patienten fühlen sich durch die Kunst im Haus ernst genommen und wertgeschätzt. Sie empfinden sie als besondere Zuwendung und unterstützende Begleitung auf ihrem Weg der Genesung. Auch ohne grosse Kunstkenntnisse signalisiert ihnen die Kunst an den Wänden den Wunsch des Hauses, dass sich Patienten wie Besucher im Robert-Bosch-Krankenhaus willkommen und wohl fühlen.





«Mir gefällt das Gesamtkonzept von Architektur, Design und den ansprechenden Kunstwerken. Die Bilder in meinem Zimmer haben mich positiv beeinflusst, erheitert, mir Mut gemacht. Ich habe mich über die Stimmung in den Bildern sehr gefreut.»

*Patientin (47), Schmuckgestalterin*

*Moderne Krankenhausarchitektur wird oft als nüchtern und unpersönlich kritisiert. Kann Kunst hier ein sinnliches Vakuum füllen?*

Die modernistische Architektur, die auf ornamentale oder farbliche Akzente weitgehend verzichtet und auf eine Durchgängigkeit von neutralen Materialien und funktionalen Formen über mehrere Stockwerke hinweg Wert legt, bietet die besten Voraussetzungen für die Wirksamkeit von Kunst. Originale Kunstwerke sind Unikate und daher einzigartig. Sie schaffen durch optische Blickpunkte erinnerbare Orte und helfen den Patienten und Besuchern auch bei der Orientierung im Haus. Die Kunst lindert im Umfeld von Hightech-Medizin und Funktionalität die Anonymität. Sie bietet sinnliche Ruhepole und lädt zum Verweilen, Innehalten und Reflektieren ein.

*Welchen Anspruch kann Kunst im Krankenhaus über die reine Dekoration hinaus noch erfüllen?*

Wir sehen sie auch als Mittel, um zur Auseinandersetzung mit der eigenen individuellen Lebenssituation anzuregen. Kunst kann und soll emotional berühren und innere Prozesse auslösen. Nicht nur psychologisch, auch medizinisch gesehen trägt sie durch die Aktivierung der Sinne entscheidend zum Genesungsprozess bei. Beobachtungen auf einer Station für postoperative Überwachung mit Deckenmalereien von Jörg Mandernach zeigten, dass sich Patienten nach einer schweren Operation schneller erholen, wenn sie unter einer farbig gestalteten statt einer weissen Decke liegen.

Kunst kann im Sinne der sogenannten basalen Stimulation den Heilungsprozess über optische Sinnesreize wirkungsvoll unterstützen und Räume sinnlich erleb- und erfahrbar machen.

### *Nicht alle Menschen finden den Zugang zur Kunst. Zumindest nicht zu jeder. Helfen Sie nach?*

Ja, wir bieten wöchentliche Kunstführungen an, um mit Patienten, Mitarbeitern und Besuchern ins Gespräch über die ausgestellte Kunst zu kommen. Bei Vernissagen, in Begleittexten auf den Stationen und in der Mitarbeiterzeitschrift erläutern wir die Projekte ausführlich.

### *Welche Kunst eignet sich für den Einsatz im Krankenhaus? Und welche nicht?*

Auf den ersten Blick soll sie ansprechend sein und das Interesse des Betrachters wecken. Farbe in allen Nuancen ist dafür ein geeignetes Medium, da sie nachweislich eine stimulierende Wirkung auf den Menschen hat. Die Farben Rot und Schwarz haben sich als Reize erwiesen, die, monochrom oder grossflächig aufgetragen, jedoch auch negative Reaktionen auslösen können. Für Patienten in der Klinik für Geriatrische Rehabilitation ist die aktivierende Wirkung von Rot positiv, Patienten der herzchirurgischen Station fühlen sich durch sie dagegen eher beunruhigt. Über die Farbgebung hinaus soll die Kunst formal oder inhaltlich anspruchsvoll und nicht banal sein, um den Betrachter nachhaltig zu beschäftigen. In den öffentlichen Durchgangsfluren darf sie thematisch herausfordernder sein. In den Patientenzimmern achten wir hingegen darauf, dass die Kunst keine kritischen Themen aufgreift, sondern Anreize für persönliche Assoziationen bietet, die den Betrachter eine Brücke zur inneren und äusseren Welt schlagen lassen. Abstrahierte Kunst, aber auch realistische Motive, die wie eine Landschaft einen Tiefenraum eröffnen, eignen sich besonders gut für die längere Betrachtung.

«Für mich war es eine Freude, auf den einzelnen Stationen in der Woche, die ich hier war, von Originalbildern begleitet zu werden. Jedes Bild war auf seine Weise ansprechend und die Phantasie anregend, ob abstrakt oder realistisch.»

*Patient (37)*

### *Und nun nochmal zurück zu den Mitarbeitern. Was bewirkt die Kunst bei diesen?*

Neben den Patienten sind sie eine zentrale Zielgruppe. Wie die Patienten erleben sie die atmosphärische Aufwertung ihres Arbeitsumfeldes als Wertschätzung und Interesse an ihrer Person. Viele von ihnen kommen im Robert-Bosch-Krankenhaus zum ersten Mal mit zeitgenössischer Kunst in Berührung. Die Begegnungen mit den Künstlern und ihren Werken nehmen sie als überraschende, prägende Erfahrung wahr. Das hilft, Berührungsängste der Kunst gegenüber abzubauen. In der kontinuierlichen Begegnung mit Kunst im Arbeitsalltag profitieren gerade sie von deren sinnlicher Belebung und Inspiration. Darüber hinaus sensibilisiert und schult Kunst ihre Wahrnehmung. Damit sie sich an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen, dürfen sie sich ein Bild ihrer Wahl für ihr Büro aus dem Kunstdepot aussuchen. So fördert Kunst die Zufriedenheit und nicht zuletzt auch die Gesunderhaltung der Mitarbeiter.

### *Werden die Mitarbeiter in die Entscheidungen miteinbezogen?*

Bei der Entwicklung von Kunstprojekten für besonders sensible Bereiche wie Überwachungs- und Intensivstationen sind Ärzte und Pflegekräfte wichtige Gesprächspartner. Ihre fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen bezüglich der Befindlichkeiten und Reaktionen der Patienten auf ihr räumliches Umfeld bilden die Grundlage. Neben der Befindlichkeit der Patienten werden auch Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigt, etwa bei der Farbwahl für grossflächige Wandgestaltungen in ihrem Arbeitsbereich.

«Die Kunst spricht positiv an und beruhigt, macht froh, wirkt insgesamt wertorientiert und vermittelt den Eindruck, dass man sich hier ganzheitlich und professionell um den Patienten kümmert bzw. das Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter positiv gestaltet.»

*Patientin (46), Personalentwicklerin*

### *Welcher unternehmerischen Vision folgt ihr Kunst-Engagement?*

Neben hochkarätiger Medizin, innovativer Wissenschaft und ausgezeichneter Pflege haben Kunst und Kultur einen festen Platz



im Robert-Bosch-Krankenhaus. Wir fühlen uns dem Vermächtnis unseres Stifters, Robert Bosch d.Ä., verpflichtet. Zu dessen Prinzipien zählen Sachverstand, Humanität und Nächstenliebe. Da wir den Menschen ganzheitlich betrachten, sind wir davon überzeugt, dass Kunst unser Krankenhaus menschlicher macht. Mit der sorgfältigen und professionellen Auswahl und Umsetzung der Kunstwerke vermittelt sich dem Patienten und den Mitarbeitern ein hoher Qualitätsanspruch, den wir in allen Bereichen unseres Hauses verfolgen.

### *Was leistet die Kunst für den Dialog nach innen und aussen?*

Über die Ausstellungen und Kunstprojekte mit bedeutenden Künstlern berichten die Medien regelmässig. Mit dem Ansatz, anspruchsvolle Kunst in alle Bereiche des Krankenhauses zu integrieren, sind wir in Umfang und Qualität bundesweit einzigartig und nehmen eine Vorreiterrolle ein. Dieses aussergewöhnliche Engagement setzt Massstäbe und wirkt sich in der Öffentlichkeit positiv auf das Renommee unseres Hauses aus. Kunst ist so zu einem nicht zu vernachlässigendem Marketing- und Kommunikationsinstrument für den Dialog nach innen und aussen geworden.



### *Können Sie erklären, wie Kunst in Ihrem Haus zu Führungs-kompetenz, Innovation und Veränderungsprozessen beiträgt?*

Mitarbeiter, die sich an ihrem Arbeitsplatz wertgeschätzt und wohl fühlen, arbeiten motivierter und engagierter. Um Qualitäten wie Führungskompetenz, Innovations- und Veränderungsbereitschaft auszubilden, sind Kreativität und Offenheit wichtige Faktoren. Zeitgenössische Kunst überwindet eingefahrene Sehgewohnheiten und Denkmuster und entwickelt über das Etablierte hinaus etwas Neues. Sie schafft damit geistigen Freiraum, der grundlegend ist für innovative und kreative Prozesse, wie sie in der wissenschaftlichen Forschung, in der Entwicklung neuer Ausbildungskonzepte und besserer Behandlungsmethoden oder in der Führung von Mitarbeitern täglich gefordert wird. Die kreative Atmosphäre, die durch Kunst entsteht, hilft dabei, Veränderung und damit Fortschritt zu ermöglichen und neue, auch unkonventionelle Wege zu beschreiten.

### *Wie kann Kunst die Unternehmenskultur stärken?*

#### *Wie lässt dich der Erfolg messen?*

Kunst ist ein integraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur und im Leitbild fest verankert. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen die atmosphärische Erweiterung ihres Arbeitsumfeldes durch Kunst. Ihre Rückmeldungen zeigen uns, dass diese zur Identifikation mit ihrem Arbeitsplatz beiträgt und dem Haus auch im Wettbewerb um neue Mitarbeiter einen Standortvorteil verschafft. Gerade in Zeiten knapper medizinischer und pflegerischer Ressourcen gewinnt dieser Aspekt immer mehr an Bedeutung.

«Durch Kunst, Architektur und Raumgestaltung schaffen wir eine einladende und gesundheitsfördernde Atmosphäre»  
(aus dem Leitbild des Robert-Bosch-Krankenhauses).

### *In diesem wissenschaftlich-medizinischen Umfeld sind Sie wohl eher eine Exotin!*

Sicherlich bin ich im Robert-Bosch-Krankenhaus die einzige Vertreterin der kunsthistorischen Zunft und kann mich nicht auf den fachlichen Austausch und Rückhalt in einer Berufsgruppe oder Abteilung im Haus verlassen. Umso wichtiger ist die Ansiedlung der Kunstbeauftragten auf der Ebene der Geschäftsführung und die Unterstützung und Akzeptanz meiner Arbeit durch das Direktorium. Die interdisziplinär besetzten Auswahlgremien sichern den hohen Qualitätsanspruch, den wir nicht nur in Medizin, Pflege, Forschung und Ausbildung verfolgen, sondern der auch in unserer Kunst im Krankenhaus zum Ausdruck kommen soll.



# *Kunst im Krankenhaus: ein historischer Abriss*

Unter dem Motto «Kunst und Kultur für jedermann» tritt in den 1970er Jahren die bildende Kunst aus dem Elfenbeinturm Museum heraus. In diesem soziokulturellen Umfeld stellt der Chefarzt und Chirurg Prof. Dr. Gerhard Heinrich Ott 1973 originale Kunstwerke von namhaften zeitgenössischen Künstlern wie Joseph Beuys und Gerhard Richter in Patientenzimmern und Fluren des Evangelischen Waldkrankenhauses in Bonn-Bad Godesberg aus. Er verfolgt mit der sogenannten Ikonotherapie die These, dass in der intensiven Auseinandersetzung mit Kunst Emotionen und Erinnerungen ausgelöst werden, die einen selbstreflektierenden Läuterungsprozess und damit einen Heilungsprozess anregen können. Zu diesem Zweck beschäftigt er eine Ikonotherapeutin, welche die Patienten bei der Bildbetrachtung begleitet. Der Katalog «Der andere Blick – Heilungswirkung in der Kunst heute», der 1986 von dem Journalisten und heutigen Direktor des Museums Küppersmühle in Duisburg mit herausgegeben wurde, dokumentiert diese Ausstellung.

Seit 1993 organisiert Christian Heeck als Kulturreferent für das Universitätsklinikum Münster ein Kulturprogramm, das neben Kunstausstellungen auch Theateraufführungen und Konzerte beinhaltet. Mit seiner Arbeit setzt er Maßstäbe für die Kulturarbeit in Krankenhäusern. 1996 ruft Michael Bohn den Bundesverband MediArt e.V. für den Erfahrungsaustausch unter den Kulturschaffenden in Krankenhäusern ins Leben.

1997 beginnt die Robert-Bosch-Stiftung Gegenwartskunst in das stiftungseigene Robert-Bosch-Krankenhaus in Stuttgart zu integrieren. Das räumliche Ambiente soll dadurch bereichert und der Genesungsprozess der Patienten unterstützt werden. Die Robert-Bosch-Stiftung gehört zu den grossen unternehmensverbundenen Stiftungen in Deutschland und verkörpert das philanthropische Vermächtnis des Firmengründers und Stifters Robert Bosch d. Ä. (1861–1942). Die Stiftung setzt sich für ein zukunftsfähiges Gesundheitswesen in Deutschland ein und engagiert sich in den Bereichen Wissenschaft, Gesundheit, Völkerverständigung, Bildung, Gesellschaft und Kultur.

Seit 1998 wird die Kunst im Robert-Bosch-Krankenhaus von einer Kunsthistorikerin kuratiert. Neben den Wechselausstellungen in öffentlichen Durchgangsfloren bekommen mit der Modernisierung des Haupthauses ab 2001 die Kunst-am-Bau-Projekte auf Stationen einen besonderen Stellenwert. Die Künstler entwickeln hierfür Kunstwerke unter Berücksichtigung der wechselnden medizinischen, pflegerischen und psychischen Bedürfnisse der Nutzer und stimmen sie auf die architektonischen und funktionalen Vorgaben der Bereiche ab. Bis heute sind im Robert-Bosch-Krankenhaus insgesamt 41 Kunst-am-Bau-Projekte von 36 zeitgenössischen Künstlerinnen und Künstlern realisiert worden. In der flächendeckenden Implementierung von zeitgenössischer Kunst in alle Bereiche eines Krankenhauses ist das Robert-Bosch-Krankenhaus bundesweit einzigartig und hat damit richtungsweisenden Charakter.

# *Kunst kann eine Markenbildung unterstützen*

Das Investment von Munich Re in Kunst reicht zurück bis zu den Anfängen des Unternehmens und ist in dessen Identität verankert. Für die Neupositionierung der Marke wurde ein Wortkunstprojekt mit Rupprecht Matthies genutzt. Mit Erfolg. Ein Gespräch mit Dr. Heike Heidenreich, Head of Employee and Leadership Communications.

*Interview: Wulf Niestendiedrich und Mac James Rohrbach*

## *Setzt Munich Re Kunst zur Umsetzung der strategischen Unternehmensziele ein?*

Wir wollen Kunst nicht für unsere Strategie und die Kommunikation instrumentalisieren – das würde beidem nicht gerecht. Natürlich spielen auch Markenaspekte beim Ankauf von Kunst eine Rolle. Unsere Client Managers nutzen diesen Bezug zum Beispiel auch, wenn sie Kunden in unseren Gebäuden empfangen. Wir haben in einem Projekt mit Rupprecht Matthies diese beiden Welten für einmal zusammengebracht.

## *Was gab den Anstoss dazu?*

Wir waren in einem zentralen strategischen Prozess, haben unsere Marke neu positioniert, das heisst Markenwerte und unser Leistungsversprechen gegenüber den Kunden geschärft. Uns ging es darum, die Mitarbeiter vorzubereiten, sie allmählich heranzuführen und positiv auf diese Veränderungen einzustimmen. Auch auf die damit verbundenen Erwartungen des Unternehmens an die Mitarbeiter. Die Kuratorin in unserem Unternehmen machte mich auf Rupprecht Matthies aufmerksam.

## *Offensichtlich hat er Sie beeindruckt!*

Mich hat seine Kunst spontan angesprochen. Sie wirkt sympathisch, fröhlich und ist gleichzeitig individuell und durch die Fokussierung auf einzelne Wörter aussagestark. Letztlich war es

die Möglichkeit zur Identifikation, die Rupprecht Matthies' Kunst bietet, die dazu geführt hat, dass wir uns für das gemeinsame Projekt entschieden haben.

### *Welches strategische Ziel hatte für Sie dabei eine herausragende Bedeutung?*

Die Marke ist eine Ausdrucksform der Strategie und damit der Unternehmensidentität und des unternehmerischen Handelns. Mit unserer Neupositionierung ist ein veränderter Anspruch an uns selbst und ein Versprechen gegenüber unseren Kunden verbunden. Unsere bewährten Stärken wie Verlässlichkeit und finanzielle Stabilität sollen ergänzt werden durch höhere Dynamik und Flexibilität, die sich in konsequenter Lösungsorientierung äussern.

### *Wie reagierten Ihre Kolleginnen und Kollegen?*

Wir erlebten zwei Phasen. In der ersten fragten wir die Mitarbeiter, passend zu einem unserer neuen Markenwerte: «What makes Munich Re fascinating?» Da gab es durchaus Stirnrunzeln. Was will denn die Kommunikationsabteilung schon wieder von uns? Das Ziel wurde nicht auf Anhieb verstanden. Das ist nachvollziehbar, weil wir zu diesem Zeitpunkt noch nicht sagen konnten,



dass es um eine neue Markenidentität ging. Aus den handschriftlichen Begriffen wurden Wortkunstwerke, nachdem sie Rupprecht Matthies aus Acrylglas ausgesägt hatte. Mit der Eröffnung verschiedener Ausstellungen dieser Wortkunstwerke zum Abschluss des Projekts war der Bann gebrochen. Die farbige Heiterkeit der Installationen hat die Mitarbeiter unmittelbar angesprochen, positiv aufgeschlossen und tatsächlich Identifikation gestiftet. Die grosse Nachfrage, diese Wortkunstwerke für Büros und Teams, aber auch für zu Hause bekommen zu können, hat das deutlich gezeigt.

### *Wie hat Kunst in Ihrem Unternehmen zu diesem Change-Projekt der unternehmerischen Transformation beigetragen?*

Der «Roll-out» unserer neu positionierten Marke hatte die drei klassischen Phasen Pre-Launch, Launch und Post-Launch. Das Projekt mit Rupprecht Matthies zog sich wie ein visueller roter Faden durch alle drei Phasen. Die Antworten auf die Frage «What makes Munich Re fascinating?» in den Originalhandschriften haben die Mitarbeiter für die neu positionierte Marke und die nötigen

Veränderungen positiv aufgeschlossen und Möglichkeit zur Identifikation geschaffen. Letztlich kann ein derartiges Projekt jedoch nur den Weg bereiten. Verankert werden muss eine Veränderung wie diese durch die Anpassung der HR-Instrumente wie Performance Management oder Kompetenzprofil und insbesondere im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

*Konkret: Hat Ihr Projekt mit Rupprecht Matthies eine Stärkung der Unternehmenskultur bewirkt?*

Unser Investment in Kunst prägt die Unternehmenskultur schon von Anbeginn. Mitarbeiter nehmen die dadurch bereicherte Umgebung durchaus als Incentive wahr. Auch sie trägt dazu bei, dass sie stolz auf unser Unternehmen sind. Das kommt im Kundenkontakt positiv zum Ausdruck. Das Projekt mit Rupprecht Matthies war ein visueller Anker für die Marke, ein Impuls, immer wieder an die Neupositionierung und die damit verbundenen Veränderungen und Erwartungen zu denken.





# Es zählen die Zwischen- töne und Nuancen

Prof. Dr. h.c. mult. Reinhold Würth ist Vorsitzender des Stiftungsaufsichtsrats der Würth-Gruppe. Die von ihm angelegte Privatsammlung von Kunst des 20. und 21. Jahrhunderts ist eine der grössten und bedeutendsten Deutschlands. Sie zählt heute mehr als 15 000 Werke. Dahinter steht eine herausragende Unternehmenskultur.

*Interview: Dr. Leonhard Fopp*

*Kunst und Unternehmensführung: Beissen sich diese zwei Welten nicht?*

Überhaupt nicht. Kunst und Kommerz passen sehr wohl zusammen. Wichtig ist, dass beide Seiten einen Gewinn daraus ziehen. Das Konzept der Verbindung von Kunst und Arbeitswelt hat sich bei uns hervorragend bewährt, sowohl nach innen als auch gegenüber der Öffentlichkeit.

*In welcher Weise?*

Kommen unsere Mitarbeiter zum Beispiel an den Wochenenden mit Freunden, Bekannten und Verwandten in die Museen und erleben die Verblüffung ihrer Gäste und bisweilen auch Bewunderung für den Arbeitsplatz, so trägt diese positive Verstärkung zweifellos zu ihrer Zufriedenheit und Motivation bei, für und mit Würth arbeiten zu können. Das stärkt ihr Sozialprestige.

*Aber Hand aufs Herz: Das hat ja alles auch seinen Preis.*

Bei aller Begeisterung bin ich immer auch Kaufmann. Und das ist durchaus kein Widerspruch, denn in der Kunst wie in der Geschäftswelt gilt meine Maxime «Qualität zahlt sich aus».

*Kann denn die Kunst authentische Unternehmenswerte sichtbar machen?*

Ja, unbedingt! Wenn Sie Kunst nicht nur als reines Marketinginstrument benutzen, um irgendeinen Slogan zu bebildern, sondern – wie wir das zum Beispiel tun – eine solide Museumsarbeit betreiben,

die keine Eintagsfliege, sondern über Jahre hinweg gewachsen ist. Wenn Sie dabei auch auf Qualität setzen, sagt das natürlich etwas über Ihr unternehmerisches Verständnis aus.

*... was ja auch einen Einfluss auf das Image des Unternehmens haben sollte.*

Kunstförderung hat in jedem Fall ein positives Image. Dass wir zum Beispiel unsere hochkarätigen Ausstellungen an sieben Tagen der Woche bei freiem Eintritt zugänglich machen, wird sehr gerne goutiert. Wenn Sie ein Stück Ihres Erfolges in Form eines freiwilligen Engagements der Gesellschaft zurückgeben, indem Sie beispielsweise breiten Bevölkerungsgruppen Teilnahme am kulturellen Leben ihrer Region ermöglichen, wird das sehr wohl positiv wahrgenommen.

*Nutzen Sie Kunst auch, um strategische Botschaften zu verdeutlichen?*

Wir geben jedes Jahr eine strategische Losung aus, wie etwa «Vibrant Curiosity» oder «Break Your Limits», auf die wir uns mit der gesamten Mitarbeiterschaft verständigen. Diese Losungen lassen wir dann visuell von Künstlern der Sammlung umsetzen. Etwa vom Portugiesen José de Guimarães oder vom Elsässer Tomi Ungerer.

*Würth besticht durch eine herausragende Unternehmenskultur. Das äussert sich unter anderem im Umgang mit den Mitarbeitern.*

Unsere Angebote sind denkbar breit gefächert und reichen von Kinderprogrammen über «Management-Familien-Tage» bis zum Seniorenangebot. Wir bieten die Möglichkeit, lebenslang zu lernen, also noch über das aktive Berufsleben hinaus. All dies wird sehr gut angenommen. Unsere Angebote umfassen nicht nur kulturelle Aktivitäten, sondern beschäftigen sich unter dem Motto «Fit mit Würth» auch mit Themen der Gesundheit. In unseren Kursen wird aktuelles sportwissenschaftliches, therapeutisches und ernährungswissenschaftliches Wissen professionell an die Mitarbeiter weitergegeben.



*Sie persönlich wollen die Mitarbeiter durch Kunst prägen.  
Mit welchen Überlegungen?*

Wer in Mitarbeitern mehr sieht als Personen, die zwischen acht und siebzehn Uhr beschäftigt sind, und sie in ihrer Ganzheit betrachtet, wer die Wechselwirkung akzeptiert, dass Mitarbeiter ihre persönlichen Gefühle mit in die Firma nehmen und andererseits berufliche Probleme auch nach Hause tragen, für den ist die Entwicklung der Persönlichkeiten, die durch Kultur gefördert wird, kein verlorener Einsatz finanzieller Mittel. Vielmehr ist sie eine sinnvolle Investition in das Wichtigste, was ein Unternehmen hat: die Köpfe, Wünsche, Träume und Ideen seiner Mitarbeiter.

*Mit welchem Return on Investment?*

Wenn Sie dazu nun Zahlen hören wollen, muss ich passen. Kunst ist ja kein Dopingmittel, mit dem Sie die Leistungsfähigkeit aus dem Stand um fünf Prozent erhöhen. Die Beschäftigung mit Kunst, egal ob bildende Kunst oder Musik, macht aber zweifelsohne einfach wacher, aufmerksamer, empfänglicher für Zwischentöne und Nuancen, die nicht selten auch in der Geschäftswelt entscheidend sind.

*Architektur und Kunst zählen zum «Gesicht» Ihres Unternehmens und erhöhen dessen Sympathiewert. Wie ist das spürbar?*

Unsere Gebäude sind so konzipiert, dass unsere Kunden, selbst wenn sie die Kunstforen nicht betreten, zumindest eine Ahnung bekommen vom spezifischen Geist unserer Firmenkultur. Die Mitarbeiter hingegen spazieren auf dem Weg zu ihrem Arbeitsplatz durch eine originell gemischte Zwischenzone, die sich regelmässig verändert und immer wieder neue Anregungen bereithält. Durch die Kunstförderung und die Kunstaktivitäten meines Unternehmens wurde der Name Würth in positiver Weise enorm weit transportiert. Das hat übrigens nicht nur nach aussen Wirkung gezeigt, sondern auch nach innen.

*Was braucht ein kunstaffines Unternehmen vor allem?*

Zunächst einmal eine gründliche Recherche, was es für Möglichkeiten gibt. Dann sollten eine passgenaue und in jeder Hinsicht tragbare Konzeption für das Unternehmen entwickelt und die Zielgruppen definiert werden. Überschaubar anfangen, realistische Ziele stecken, glaubwürdig bleiben. All das ist unerlässlich. Zu prüfen ist ferner, ob das Unternehmen auch die nicht unerheblichen Folgekosten, konservatorische und eventuell notwendige bauliche Massnahmen und Know-how stemmen kann.

*Gibt es in der Vernetzung von Kunst und Unternehmen auch Risiken, vor denen Sie warnen?*

Wenn Sie mit einem grossen Kunst-Engagement an die Öffentlichkeit gehen, ist die Erwartungshaltung in aller Regel gross. Deswegen ist zeitnah zu überlegen, ob Sie als Unternehmer oder Ihr Unternehmen in der Lage sind, den einmal gesetzten Standard zu halten.



# Staub

Kunst wäscht den Staub  
des Alltags von der  
Seele.

Pablo Picasso

# Es braucht mehr als eine Skulptur

Was haben Kunst und gute Unternehmensführung gemeinsam? Mehr, als man meint. Unsere digitale Zeit verlangt nach einer Transformation vom rein rationalen Management zu einem, das Emotionen einbezieht. Kunst hilft, den Prozess leichter und erfolgreicher zu vollziehen.

*Dr. Leonhard Fopp*

Rationale Unternehmensführung, wie sie das Modell des Homo oeconomicus formuliert, war in der Wirtschaftswissenschaft lange Zeit ein vorherrschendes Paradigma. Mittlerweile wissen wir: Erfolgreiche Führungskräfte handeln auch intuitiv. Sie beziehen in ihre Entscheidungsprozesse bewusst Emotionen und nichtrationales Verhalten ein. Sie beachten in der Strategieentwicklung auch die emotionale Ebene, was einer möglichen Selbstblindheit auf Führungsebene entgegenwirkt. Sie nehmen unterschiedliche Standpunkte ein, denken alternative Konzepte durch, entwickeln verschiedene Szenarien und suchen den Kontakt zu Andersdenkenden. Es zeigt sich, dass sich Betriebswirtschaft und Psychologie ergänzen und nicht «die Wahrheit» entscheidend ist, sondern Fakten, die einen «biografisch geprägten emotionalen Wahrnehmungs- und Bewusstseinsfilter» durchlaufen haben, wie Claudia Nagel in ihrem Buch «Behavioral Strategy» darlegt.

## Ich sehe was, was du nicht siehst

Im Vergleich zum Fähigkeitsprofil vieler Führungskräfte sind Künstlerinnen und Künstler Andersdenkende par excellence. Sie sind nicht an Zahlen und Fakten interessiert, sondern an Kreativität. Sie arbeiten instinktiv, hinterfragen gesellschaftliche Entwicklungen, suchen nach Herausforderungen und gestalten ihre Werke

nach ihren eigenen, oft stark sozial geprägten Wertvorstellungen. Sie sind Botschafter, die sich für ihre Messages symbolischer und abstrahierender Darstellungen bedienen. Ihr Denken wurzelt in weichen Faktoren. Anne Keller von der Schweizerischen Rückversicherungsgesellschaft Swiss Re formulierte das Bewegende an der Kunst so: «Kunst berührt, sie erstaunt, sie erinnert, sie gefällt oder eben auch nicht. Kunst motiviert zum Nachdenken, Innehalten und Fragenstellen. Sie ist Aufforderung zum Dialog.»

Unternehmer denken vor allem in Strategien und Strukturen, Künstler in Begriffen von Kultur und Klima. Das ist keine Frage von richtig oder falsch: Berufsbedingte Scheuklappen sind beiden Welten gemeinsam. Musterbrecher und Regelbrecher zeichnen sich dadurch aus, dass sie die einander scheinbar widersprechenden Fähigkeiten von Kunst und Ökonomie in sich vereinen, die Welt der Zahlen mit der Welt der Kreativität verbinden. Sie setzen Bewusstes und Unbewusstes im Strategiefindungsprozess und beim Lösen operativer Probleme ein. So folgen sie den Regeln der zweidimensionalen Unternehmensführung. Nicht das «mehr» (Umsatz) bzw. das «weniger» (Kosten) sind die Lösung, sondern das «anders» (Rationalität und Emotionalität): ein Unternehmertum, das sich an Vernunft und Intuition orientiert.

### Es muss in den Genen liegen

Die Umorientierung zur zweidimensionalen Unternehmensführung verlangt zunächst nach einer systematischen Bestimmung der firmenspezifischen Urkompetenz. Es geht darum, die Unternehmens-DNA auf ihre Zukunftsfähigkeit zu bestimmen und eine empathischere, authentischere Ausprägung zu finden: das Profil am Markt zu schärfen, das Leistungsangebot von der Konkurrenz zu differenzieren und die Energie, den Ertrag und die Überlebensfähigkeit zu stärken.

Führungskräfte sollen emotional, visionär und intuitiv wirken. Sie haben neben der Pflicht der rationalen Wahrnehmung der Managementaufgaben also auch die Kür zu erfüllen: empathisch, von Werten geleitet und mit Leidenschaft. Dafür braucht man Kraft. Diese kann die Kunst verleihen, denn unternehmerische Kraft kann durch Archetypen und Ursymbole begründet werden. Es geht darum, emotional geprägte Bilder zu nutzen, die im kollektiven

**BEING GOOD  
IN BUSINESS  
IS THE MOST  
FASCINATING  
KIND OF ART.**

*Andy Warhol*

Unbewussten schlummern, Symbole zu finden, die dem Unternehmen seine Identität verleihen, Sympathie bewirken, Emotionen freilegen und Veränderungen ermöglichen.

### Die Devise: Empowerment

Für die zweidimensionale Unternehmensführung ist eine Abkehr von der distanzierten, ausschliesslich auf Fakten beruhenden Führung zugunsten von mehr Emotionalität notwendig: in der Positionierung, im Leistungsangebot und im Umgang mit Mitarbeitenden. Das funktioniert nur, wenn Vielfalt akzeptiert wird. Empowerment muss die betriebliche Maxime sein. Veränderungen, das zeigt die Erfahrung, hängen stark vom klaren Willen der Unternehmensführung ab. Ohne Vision, Kraft und vorbildlichen Einsatz der Führungsebene wird alles beim Alten bleiben. Die Losung muss deshalb lauten: Sich heute anpassen, um morgen erfolgreich zu sein. Die Zeit ist zu nutzen, um notwendige Veränderungen frühzeitig, das heisst vor der Konkurrenz, zu vollziehen.

### Kunst im Unternehmen

Ein Audit durch externe Spezialisten, das die betriebliche Situation auf ihre Zukunftsfähigkeit überprüft, fördert den Veränderungsprozess. Die unternehmerischen Komponenten werden in der analytischen und emotionalen Führung ebenso unter die Lupe genommen wie die Qualität des Managements. Sollten!

Unternehmen, die auf die zweidimensionale Unternehmensführung setzen, nutzen die Kunst als ein vielerorts nicht ausgeschöpftes Potenzial zur Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb. Dazu zählt eine symbolhafte Umsetzung der unternehmerischen Ziele in archetypischen Kommunikationsformen. Eine Skulptur allein reicht allerdings nicht, um in einem Unternehmen den Paradigmenwechsel in Richtung wirksamere und tiefgründigere Unternehmensführung einzuleiten. Eine Vielzahl von einprägsamen und deklinierbaren Symbolen mit derselben Handschrift ist notwendig, um die innerbetrieblichen Veränderungen zu etablieren und zu festigen. Erst der orchestrierte Einsatz vieler Kommunikationsträger führt zum tragfähigen Wandel.

#### Der Autor

Dr. Leonhard Fopp, dymas Business & Art Consulting, Zürich

pro  
vo  
zi  
eren

Wer interessieren will,  
muss provozieren.

Salvador Dalí

# Eine Brücke zwischen Kunst und Wirtschaft

Kunst in Unternehmen ist nicht nur Dekoration. Kunst kann mehr! «Add art», eine Hamburger Plattform, gibt Impulse dazu und führt neue Partner zusammen. Eine Initiative mit offensichtlichem Erfolg.

*Hubertus von Barby*

Die Verbindungen von Kunst und Wirtschaft reichen lange zurück und haben in den letzten Jahrzehnten viele Facetten ausgebildet. Hatte Kunst in Unternehmen zu Beginn des 20. Jahrhunderts vorwiegend die Rolle des rein ästhetischen Beiwerks, so engagieren sich heute viele Unternehmen zunehmend im Kunst- und Kultursponsoring. So sind namhafte Unternehmenssammlungen entstanden. Dazu werden auch immer mehr Kunstpreise und Stipendien verliehen. Doch Kunst kann noch mehr: Sie kann, wenn es ein klares Konzept und eine konkrete Vorstellung von den Wirkungsweisen gibt, mit gewohnten Vorstellungen brechen und so Innovation fördern.

## Stellenwert von Kunst sichtbar machen

Die 2013 von verschiedenen Partnern ins Leben gerufene Initiative «Add art – Unternehmen in Hamburg zeigen und fördern Kunst» hat sich zum Ziel gesetzt, Varianten unternehmerischer Kunstförderung darzustellen und erlebbar zu machen. Partner sind die Handelskammer Hamburg, das Institut für Kultur- und Medienmanagement an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg, die Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) Hamburg, der Arbeitskreis Corporate Collecting des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft im BDI e.V. und die Kommunikationsagentur Newskontor. Die Kunst in Unternehmensräumen ist dabei der Fixpunkt. Davon ausgehend lässt sich erkennen und hinterfragen, welchen Stellenwert Kunst für Unternehmen hat, welche Sammlungs- und Förderkonzepte hinter einem Kunst-Engagement stehen und welche Formen des Zusammenwirkens zwischen Unternehmen und Künstlern bestehen. Auf dieser Basis lassen sich weitere Aktivitäten aufbauen, in denen sich die ganze Kraft der Kunst entfalten kann.

Kern ist ein Veranstaltungswochenende im Herbst, an dem Hamburger Unternehmen und Institutionen ihre Türen öffnen und Kunst zeigen. Interessierten bieten sich Führungen, in denen

sie mehr über die ausgestellte Kunst und das Kunst-Engagement der Unternehmen erfahren. Die teilnehmenden Unternehmen und Institutionen spiegeln die vielen Facetten der unternehmerischen Kunstförderung wider. Da ist das Grossunternehmen, das über eine international renommierte Sammlung verfügt und diese kontinuierlich erweitert, auch um junge zeitgenössische Künstler. Da ist der Unternehmer, den nicht zuletzt seine Leidenschaft für das Malen zur Gründung eines firmeneigenen Kunstforums mit eigenem Kurator animierte. Und da sind die Führungspersonen, die mit privaten Mitteln erworbene Kunst in den Unternehmensräumen installieren oder auch Wechselausstellungen organisieren.

### Fruchtbarer Dialog mit Nachwuchs

Ein wichtiger Aspekt ist auch die Förderung von Nachwuchstalenten. Interessierte Unternehmen, die keine eigene Kunstsammlung besitzen, können speziell für die Veranstaltung Nachwuchskünstler an der HAW Hamburg auswählen und deren Werke bei sich ausstellen. Jeder Künstler erhält vom ausstellenden Unternehmen ein festes Honorar – alternativ ist auch ein Werkankauf möglich.

Gerade in diesem Zusammenwirken von Unternehmen, die keine eigene Kunstsammlung besitzen, und jungen Nachwuchskünstlern steckt viel positive Spannung. Hier kommt es zu einem intensiven Dialog, um Auswahl, Hängung und Präsentation der Werke für die Ausstellung zu klären. Dies ist nicht immer einfach. Denn im Gegensatz zu etablierten Künstlern, die Marktmechanismen über die Jahre gelernt haben, oder zu Kuratoren in Unternehmen, die den Umgang mit Künstlern seit langem gewohnt sind, treffen hier junge Leute, die für ihre Kunst leben, auf Unternehmensvertreter, die sich tagsüber mit Fachfragen fernab der Kunst beschäftigen. Es ist ein grosser Erfolg, dass dieser Dialog geführt und dadurch das Verständnis von Unternehmen und Künstlern füreinander um einiges vergrössert wird.

### Austausch und Vertiefung gesucht

Der Erfolg der Veranstaltung stimmt zuversichtlich: Über 1500 Besucher kamen am 1. und 2. November 2014 zu den 20 teilnehmenden Unternehmen und Institutionen, darunter Banken, Kanzleien, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Werbeagenturen, ferner ein Hotel,



ein Konsumgüterkonzern, eine Reederei, ein Logistikunternehmen, eine Firma für Beratung im Gesundheitswesen oder ein Hersteller für Schlauch- und Filtertechnik. Sowohl die Zahl der Besucher als auch die der teilnehmenden Unternehmen stieg 2014 gegenüber dem Startjahr 2013. Die Besucher zeigen ein grosses Interesse an der ausgestellten Kunst und den Unternehmen und an deren Motivation für ein Kunst-Engagement.

«Add art» versteht sich explizit als Aufforderung («füge Kunst hinzu»), sich mit Kunst zu beschäftigen, sich zu ihr zu bekennen und hin und wieder auch ein Werk zu erwerben. Die Plattform ist darauf angelegt, die Themen an der Schnittstelle von Kunst und Wirtschaft nicht nur im kleinen Kreis während der Führungen in den Unternehmen zu vertiefen, sondern auch übergeordnet. Dazu findet jeweils eine Podiumsdiskussion statt. 2014 verfolgten rund 140 Besucher die Diskussion mit dem Titel «Die Freiheit der Kunst? Über die Beziehung von unternehmerischer Förderung und autarkem Kunstschaffen» in der Handelskammer Hamburg. Dazu diskutierten Prof. Christian Hahn (Professor für Malerei/Kunst an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg), Friedhelm Hütte (Global Head of Art, Sammlung Deutsche Bank) und Michael Schipper (Geschäftsführer Schipper Company) unter der Moderation von Prof. Claus Friede, Chefredaktor des Magazins «kulturport.de». Im Internet findet auf [www.addart.de](http://www.addart.de) in einem Magazinbereich ebenfalls eine inhaltliche Vertiefung statt, beispielsweise in Form von Interviews mit verschiedenen Unternehmensvertretern.

### Anstössig: im besten Sinn

Es lässt sich nach zwei Veranstaltungen bereits feststellen, dass diese Initiative für viele Unternehmen zu einem Anstoss geworden ist: Für die Firmen mit bereits vorhandener Kunst, sich mit ihrer Kunst neu auseinanderzusetzen und auch Mitarbeiter stärker einzubinden. Für die Unternehmen, die junge Nachwuchskünstler ausstellen, die Beschäftigung mit Kunst und den Dialog mit Künstlern auch über die Veranstaltung hinaus weiterzuführen. Das zunehmende Interesse sowohl vonseiten weiterer Unternehmen wie auch der Künstler an der Veranstaltung zeigt, dass diese Plattform für alle Seiten einen echten Mehrwert bieten kann. Dieser Dialog wird nicht nur weitergeführt, sondern auch intensiviert. Ich bin sicher, dass aus der Initiative «Add art» noch viele spannende Verbindungen entstehen können, die zeigen, dass Kunst für Unternehmen mehr als nur ein ästhetischer Beitrag ist, dass aber auch Unternehmen für Künstler mehr als nur eine Ausstellungsfläche bedeuten können.

#### Der Autor

Hubertus von Barby ist Geschäftsführer der Kommunikationsagentur Newskontor GmbH Hamburg.



# trä g heit

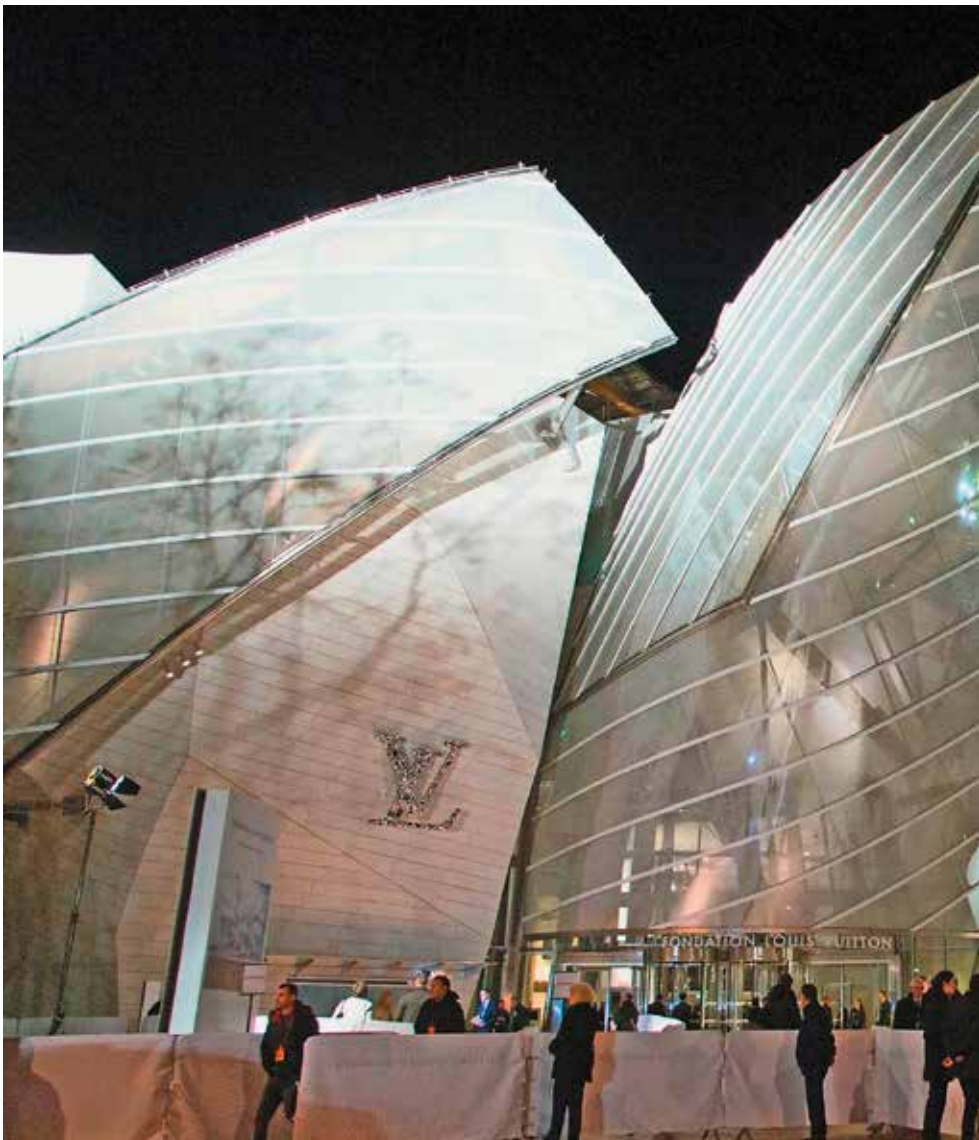
Jede künstlerische  
Leistung ist ein Sieg  
über die menschliche  
Trägheit.

Herbert von Karajan

# Wie auf dem Kahn des untoten Piraten

Leere Staatskassen ermöglichen keine Kunsttempel mehr. Dafür springen zunehmend private Moguln in die Lücke. Die Fondation Louis Vuitton steht als Beispiel dafür. So schuf sich der Luxusgüterkonzern im Bois de Boulogne mit dem Stararchitekten Frank Gehry ein monumentales Denkmal.

*Ewa Hess*



Über dem Bois de Boulogne ziehen Wolken auf. Ihre Schatten legen sich auf das Gesicht Frank Gehrys und tauchen die riesige Eingangshalle seines jüngsten Bauwerks in ein kunstvolles Chiaroscuro. Dann bricht wieder die Sonne durch. Das Gebäude, erbaut in sechs Jahren und 2014 eröffnet, erstrahlt in seinem stolzen Anspruch, dereinst als weiteres Weltwunder in die Menschheitsgeschichte einzugehen. Wie eine gestrandete Riesenwolke liegt die Fondation Louis Vuitton im Gebüsch des von Marcel Proust besungenen Kinderspielgartens Jardin d'Acclimatation vor Paris. Der Besucher blinzelt – gibt es das wirklich? Oder ist es eine Fata Morgana, ein transparentes Gebirge aus Einbildung, Lichtbrechung und bewegter Luft? Der Schöpfer dieser Pracht selbst scheint skeptisch zu sein. Frank Gehry mag es nicht, wenn seine Projekte aufhören, Projekte zu sein. Wenn sie von der Realität eingeholt werden.

### Megolomanes Museums-Monopoly

Um dem Luxusgüter-Magnaten Bernard Arnault, dem reichsten Mann Frankreichs, den Privatmuseum-Trend schmackhaft zu machen, hat es wohl keiner grossen Überredungskünste bedurft. Nicht nur in Paris werden private Kunsttempel der Sonderklasse dem Publikum übergeben. Im spanischen Santander beendete Renzo Piano ein vom verstorbenen Bankenmogul Emilio Botín bestelltes Kunstzentrum, in Los Angeles schuf das Architektenpaar



Diller Scofidio – bekannt für die Wasserwolke an der Expo02 in Yverdon – das technologisch bahnbrechende Museum des Sammlerpaars Eli und Edythe Broad. Dafür, dass Paris beim megalomanen Museums-Monopoly mitmachen kann, ist La Grande Nation dem Louis-Vuitton-Moët-Hennessy-Giganten Arnault dankbar. Und dem Architekten Gehry, dessen kunstvoll krumme Baudenkmäler seit Bilbao im Ruf einer Instant-Touristenattraktion stehen. Dass die in Edelmetall gehauenen Louis-Vuitton-Insignien und nicht Frankreichs Nationalfarben den Eingang schmücken, scheint niemanden zu stören.

Wie komplex und gigantisch dieser Bau tatsächlich ist, merkt man erst auf einer der Terrassen. Hier schweift der Blick zum riesigen künstlichen Wasserfall vor dem Gebäude und wandert weiter zum Eiffelturm am Horizont. Eine optisch und körperlich schier überwältigende Menge von ineinander verschachtelten Glassegeln, Holzverstrebrungen, Geländern und Passerellen lässt den Besucher ganz klein werden in diesem architektonischen Dschungel. Dass das Baubudget den veröffentlichten Betrag von 135 Millionen Euro bestimmt überschritten hat, sieht man von blossen Auge. Mit einer wahrhaft napoleonischen Geste hat die französische Regierung mehrere Gesetze ausser Kraft gesetzt, um das Vorhaben am Rande des Bois de Boulogne zu ermöglichen. Dafür übergibt der Mäzen in einem halben Jahrhundert das Bauwerk der Öffentlichkeit.

## Ein Stöhnen und Ächzen auf den Brücken

Paris will sich just jetzt, trotz oder gerade wegen der Dauerkrise, seine Position als Hauptstadt der Künste mit aller Kraft zurückerobern. Anlässlich der Kunstmesse Fiac wurde 2014 nicht nur Gehrys Versailles-Ersatz aus der Taufe gehoben, sondern auch das fertig renovierte Musée Picasso in einem Haus aus dem 17. Jahrhundert im Marais und das Kulturzentrum Monnaie de Paris. Diesem gelang mit seiner ersten Kunstausstellung sofort ein PR-Coup: Paul McCarthys an Sexspielzeug erinnernde aufblasbare Skulptur fiel einem Vandalenakt zum Opfer. Auch solche Skandale gehören dazu. Präsident Hollande verkündete an der Eröffnung fröhlich, dass Frankreich immer auf der Seite der Künstler stehe und auch er sich persönlich eins mit Paul McCarthy fühle, wobei man sich schon fragen musste, ob Monsieur le Président dessen radikal subversives Werk wirklich kennt.

Doch all das löst Frank Gehrys Problem nicht. Mit seiner dekonstruktivistischen Architektur trat er spät, erst nach seinem fünfzigsten Lebensjahr, als der grosse Überwinder des White Cube an, der minimalistisch strengen Museumsarchitektur. Mit dem Effekt, dass er, den tiefe Freundschaften mit Künstlern wie Cy Twombly, Ed Ruscha oder Ellsworth Kelly verbinden, nun als der Inbegriff des kommerzialisierten Kunstbetriebs gilt. Genau diesem Image wollte er mit seinem Pariser Chef d'Œuvre, dieser Kathedrale aus Licht und Glas, entschieden entgegentreten. So wundersam dieses Gebäude ist – es scheitert an seinem überdimensionierten Anspruch. Anstatt wie eine Wolke gen Himmel zu streben, klammert es sich wie ein Käfer an den Boden. Wandert man auf den Brücken und Decks des Gehry-Schiffs, hört man ein Stöhnen und Ächzen und fühlt sich an den Fliegenden Holländer oder den Kahn des untoten Piraten Jack Sparrow erinnert.



## Frank Gehry zu seinem Werk

«Es ist kein Geheimnis, wie sehr ich Frankreich liebe. Ich lebte einst hier, ich trinke gerne französischen Wein. Ich wollte hier etwas machen, das ich noch nie ausprobiert habe.»

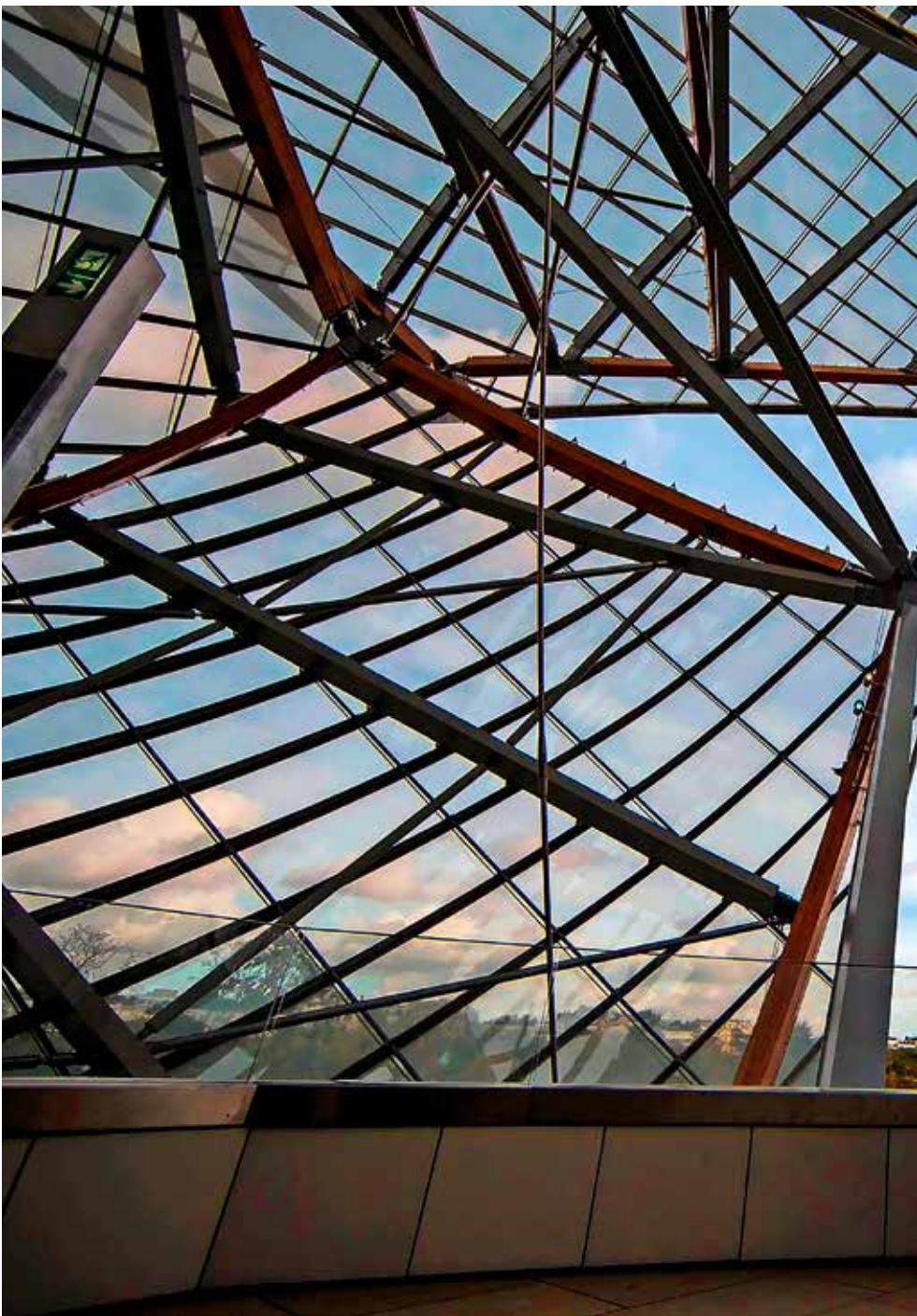
«Ich suchte eine Form, die flüchtig wirkt. Etwas, das sich mit Licht und Wolken verändert. Was Sie sehen, ist nur der Anfang. Das Gebäude macht bei fast allem mit. Es wird sich mit Leben füllen.»

«Minimalismus ist kalt. Die Avantgarde hat sich damit in eine tote Ecke hineinmanövriert. Meine Bauten drücken Bewegung aus, das öffnet Möglichkeiten.»

«Ich schaue nie zurück. Ich gehe vorwärts. Nur ein neues Projekt bietet mir die kreative Unsicherheit, die ich brauche.»

### Die Autorin

Ewa Hess, Kulturredaktorin, Zürich



## *Die Wolke ist gelandet*

*Von den Pariser Medien wird es vorweg als «schönstes Monument der Gegenwart» gepriesen, als «Wolke aus Glas» oder «Kirchenschiff aus Stahl».*



# Achtung: Controller im Anzug!

Kulturgut ist stilles Kapital. Bei Sparprogrammen geht es oft ans Eingemachte. Immer häufiger vergolden Unternehmen in der Krise Werke aus ihren Sammlungen. Wo bleibt der Idealismus, den sich viele so gerne auf ihre Fahne schreiben? Ist Empörung berechtigt?

*Gerrit Gohlke*

Tausche Museum gegen Müllabfuhr. Biete alte Meister, suche einsetzfähige Polizei. Manchmal ist es nur die marode Architektur des eigenen Hauses, die Museumsdirektoren zu Verkaufsphantasien verführt, wie 2012 in Duisburg Raimund Stecker, der sein unterfinanziertes Lehmbruck-Museum mit einem spektakulären Giacometti-Verkauf sanieren wollte und bald darauf nicht mehr Museumsdirektor war. Andernorts ist die ganze Stadt bankrott, Detroit zum Beispiel, und die Steuerlobbyisten fragen offen, ob einer Kommune die Bewahrung ihrer Kunstbestände wichtiger sein dürfe als eine funktionierende Strassenbeleuchtung. Vor allem die amerikanischen Museen machen seit langem vor, was nun in Europa immer mehr private Unternehmenssammlungen nachahmen: Sie finanzieren sich durch Verkäufe aus den eigenen Beständen. Die strengen Kriterien für dieses «Deaccessioning», den «Entwerb» des einst Erworbenen, weichen auf. In der Krise erscheint Kulturgut plötzlich als lukratives Kapital.

## Millionenzauber aus dem Nichts

Gerne werden dabei die Verkäufe schöngeredet. Manche sprechen von einer Bereinigung der Bestände, von einer Harmonisierung der Sammlung. Ein «weisser Elefant» sei Jackson Pollocks Gemälde «Number 5» («Elegant Lady») innerhalb der E.on-Sammlung gewesen, meinte etwa Dorothee Gräfin von Posadowsky-Wehner,





die Kunst- und Kulturmanagerin des Energiekonzerns, als sie erklären sollte, warum das Werk, das sich als Leihgabe im Düsseldorfer Kunstpalast befand, bei Christie's versteigert wurde. Als einen solchen exotischen Fremdkörper im harmonisierungsbedürftigen Sammlungsbestand erkannte man das Werk freilich erst, als die Controller im Rahmen eines Einsparprogramms begannen, auch die Kulturaktivitäten zu durchleuchten. 1,5 Milliarden Euro jährlich wollte Konzernchef Johannes Teyssen bis 2015 in 3000 Einzelmassnahmen sparen, die 2012 auch die Kulturabteilung trafen. Plötzlich erschien das auf 15 bis 20 Millionen Dollar taxierte Werk wie eine aus dem Nichts herbeigezauberte Einnahmequelle.

«Schade» findet Posadowsky-Wehner den Verkauf, hält E.on aber zugute, dass das Geld vollständig in die Kulturförderung zurückfließe. Genau genommen soll die Einnahme nach und nach in die jährliche Unterstützung des Kunstpalastes fließen und so bis zu ihrem vollständigen Verzehr genau jenes Museum sichern, dem das Werk gerade entzogen wird und dessen enge Verbindung mit E.on jahrzehntelang als vorbildliche Form der Public-Private Partnership gepriesen wurde.

### Wenn der Sponsor zum Haushälter wird

«Respekt vor privatem Eigentum» mahnt E.ons Kulturmanagerin in der hitzigen Verkaufsdebatte an und verwahrt sich gegen Kritik. Doch geht es hier nicht allein um einen stillen Schatz in der Unternehmensbilanz, der auf den Markt geworfen wird. Es geht vor allem um die Autonomie einer Institution, die spiegelbildlich das gleiche Optimierungsprogramm durchläuft wie ihr privater Partner.

Erst kamen externe Berater ins Museum und entwickelten 120 Verbesserungsvorschläge. Dann wurde ausgerechnet ein Restrukturierungsexperte von E.on zum neuen Geschäftsführer des Museums gemacht. Der Sponsor wird zum Haushälter derer, denen er grössere künstlerische Freiheit verschaffen soll, und stellt die Kuratoren unter finanzielle Kuratel. In der Konsequenz könnte das bedeuten, dass der private Förderer von der öffentlichen Sammlung verlangt, nach seinen Werten zu leben.

### Ungenutzte Ressourcen flüssigmachen

Der Anschein der Selbstlosigkeit, der vielen Unternehmen in ihrem Einsatz für die Kunst lange wichtig war, verliert offenkundig an Bedeutung. Etliche private Unternehmen verkaufen heute ohne Zögern Teile ihrer Sammlung, stets mit dem Argument, ungenutzte Ressourcen für die Kulturförderung zu aktivieren. Sie rezyklieren das Engagement ihrer mäzenatischen Vergangenheit, um zukünftige Projekte kostenneutral zu finanzieren.

Die Commerzbank brachte «L'Homme qui marche I», die Bronzeplastik eines schreitenden Mannes von Alberto Giacometti aus dem Jahr 1960, auf den Markt und wollte den Ertrag in Kultur investieren. Als die Auktion mit 75 Millionen Euro das Fünffache des Schätzwertes einbrachte, behielt die Bank allerdings zwei Drittel des Nettogewinns ein, aus rechtlichen Gründen, wie es hiess. Die Telekom hatte 2013 sogar den Verkauf von Andreas Gurskys «Paris, Montparnasse» mit der Neuausrichtung ihrer Kunstsammlung und dem Erwerb neuer Werke begründet, wobei sie zunächst versucht hatte, das Werk still und leise anonym zu versteigern. 2012 wurde auch die Nord/LB angesteckt und verkaufte Jeff Koon's bonbon-

bunte «Tulips»-Skulptur für 30 Millionen Dollar bei Christie's, um eine neue Kulturstiftung zu gründen, die sich ganz auf das regionale Geschäftsgebiet der Bank konzentrieren soll. In Portugal werden trotz wütender Proteste 150 Mirós aus dem Konkursbestand der Portugiesischen Handelsbank (BNP) veräussert, um die Staatskasse zu füllen.

### **Falschspiel oder Verrat?**

Wohlgemerkt, nicht die Verkäufe von Sammlungsbeständen an sich sind das Problem. Nur mehren sich die Fälle, in denen Kunstwerke allein aus ökonomischem Kalkül verkauft werden und nicht, weil sie nicht mehr ins ästhetische Konzept der Sammlung passen. Kaum etwas bleibt übrig vom Idealismus, auf den doch viele Unternehmen so stolz sind, wenn sie sich kulturell engagieren. Sie enttäuschen die Öffentlichkeit, die sie doch zu gewinnen hofften. Mehr noch, sie düpieren nicht selten öffentliche Institutionen. Das gilt vor allem, wenn Unternehmen sich wie in Düsseldorf mit städtischen Museen verbünden und gelegentlich eine grössere kulturelle Rolle als die klammen Stadträte spielen.

Man kann das Selbstverständnis auch einer Aktiengesellschaft daran messen, ob sie sich als wohlwollender Partner öffentlicher Einrichtungen versteht oder als deren machtbewusster Vormund. Selbst Aktionäre müssten an einem Konzern zweifeln, der Corporate Responsibility als einseitige Durchsetzung hausgemachter Spielregeln versteht. Vor allem aber lassen sich die Spielregeln nicht nach Gutdünken über Nacht ändern.

### **Der Poker mit 7000 Kunstwerken**

Die öffentliche Empörung über die wachsende Verkaufslust erzählt vor allem von der Angst vor einer Kettenreaktion. Was, wenn Duisburg das nächste Detroit wird? In welchen Kommunen oder Unternehmen liest man wohl gerade das «Disposal Toolkit», den Entsorgungsführer der in London beheimateten Museums Association, in dem ein Diagramm mit guten und schlechten Verkaufsgründen dem ethischen Selbsttest dient?

Dem österreichischen Unternehmer Karlheinz Essl hat diese Selbstprüfung vermutlich gefehlt, als er dem österreichischen Staat seine auf 250 Millionen Euro taxierte Sammlung mit rund 7000 Werken anbot. Essls Baumarktkette Baumax droht wegen hoher Schulden die Insolvenz. Der gescheiterte Unternehmer pokerte mit der öffentlichen Hand, die jahrelang die Ankaufs-Etats der Museen zusammengestrichen hat, um die Übernahme eines Konvoluts, in dem sich Meisterschaft und Mittelmass auf bedenkliche Weise mischen. Es gehe um Arbeitsplätze, sagte Essl, der genau weiss, dass ein plötzlicher Verkauf der Sammlung auf dem privaten Markt für viele der in grossen Werkgruppen gesammelten Künstler zu einem ruinösen Preiseinbruch führen würde. Nach heftigen Protesten wurde der anvisierte Verkauf wieder abgeblasen.

### **Auch öffentliche Museen im Verkaufsdruck**

Als E.on im Mai 2011 die Neueröffnung des gerade sanierten Kunstpalastes feierte und im Hintergrund bereits das Sparprogramm anlief, hatte die Museumsleitung den Schriftsteller Martin Mosebach als Festredner eingeladen. Dieser verlangte, die Museen «wieder als die Schatzhäuser unserer Städte zu begreifen». «Wir

müssen eben wieder lernen», meinte er, «dass der Preis eines Schatzes, der diesen Namen verdient, nichts über seinen Wert aussagt.» Im Umgang mit der öffentlich gesammelten Kunst zeichnet sich gerade das Gegenteil ab. Es wird klar, dass jeder Schatz einen Bilanzwert hat. Wenn geschwächte Museen nicht mehr selber sammeln können, werden die vielen Leihgaben in ihren Beständen zur spekulativen Versuchung.

Was vor dieser Versuchung schützt? Die öffentliche Hand sollte mit Mäzenen und Sponsoren einen Generationenvertrag aushandeln, mit einklagbaren Vereinbarungen. Denn wenn wie bei E.on die Innenperspektive die Aussenverantwortung verdrängt, verlieren am Ende alle, und die Kunst ist nur noch Verschiebemasse in einem undurchschaubaren Spiel der Fremdinteressen.

#### **Der Autor**

Gerrit Gohlke, Publizist, Berlin





# Scheitern

Je mehr ich  
scheitere, desto  
erfolgreicher  
bin ich.

Alberto Giacometti

# Ein Tigersprung in die Zukunft

Die Kulturlandschaft in China boomt. Neue Museen schiessen wie Pilze aus dem Boden. Wie nützlich, funktional und nachhaltig sind jedoch die neuen Institutionen? Ein Exkurs zeigt, dass es vor allem noch an einem mangelt: an den Inhalten.

*Christian Ganzenberg*

Zwischen der Jahrtausendwende und 2012 wurden, laut offiziellen Angaben des chinesischen National Bureau of Statistics, etwa 2000 neue Museen gebaut. Heute weisen Statistiken auf über 4000 Museen hin. Allein 2013 soll es 451 Neugründungen gegeben haben. Diese fast unheimliche Zunahme in kürzester Zeit wird auch mittelfristig nicht enden. Warum? China liegt bei der Museumsdichte im internationalen Vergleich immer noch zurück. Dazu kommen weitere Faktoren, die diese Entwicklungen vorantreiben.

## Wachsendes kulturelles Bewusstsein

Blickt man zurück auf die Entwicklung der chinesischen Museumslandschaft, hier beschränkt auf die Kunsthäuser, ist zunächst festzustellen, dass es sich – wie auch beim Entwicklungshorizont moderner und zeitgenössischer Kunst selbst – um ein sehr junges Phänomen



handelt. Das erste Kunstmuseum in China wurde in den 1930er Jahren eröffnet, Mitte des 20. Jahrhunderts gab es landesweit etwa 25. Das heutige nationale Aushängeschild, das National Art Museum of China in Beijing, wurde erst 1958 fertiggestellt. Diese ersten Häuser dienten eher als Ausstellungshallen, die nicht selten internationale sowie angewandte Kunst aller Art präsentierten und sich auch für andere Funktionen zur Verfügung stellen mussten. Gab es damals nur sehr wenige politische Führungspersonlichkeiten, die den Nutzen solcher Institutionen erkannten, so hat sich dies mit Beginn des 21. Jahrhunderts grundlegend geändert. Die Regierung ist inzwischen der Überzeugung, dass nicht nur das Land, sondern auch jede Stadt und jede Region ihre Tradition und Kultur und die damit verbundenen Werte («soft power of culture») erkennen und ausstellen sollte. Dies nicht zuletzt, um die gewaltigen Ströme von chinesischen Touristen unterhalten zu können. Hierfür werden in den zahlreichen Millionenstädten alle Arten von Museen, Konzerthallen, Opernhäuser, öffentlichen Bibliotheken oder auch Kulturzentren gebaut.

Da es jedoch keine offizielle Kulturförderung gibt, werden diese Institutionen grundsätzlich in Verbindung mit privatwirtschaftlichen Entrepreneurs oder Real-Estate-Projekten initiiert. Die Ausgestaltung dieser Projekte kann variieren, doch ist das zugrunde liegende Prinzip meist identisch. Eine Herausforderung des jüngsten Booms ist, dass viele Institutionen bei der Eröffnung keine eigene Sammlung besitzen und damit nur begrenzt über ausstellbare und zugleich identitätsstiftende Inhalte verfügen. Leider bedeutet das jedoch nicht, dass die Museen flexibel und in überschaubaren Grössen gebaut werden. Entscheidend scheinen vielmehr die schiere Grösse und die architektonische Strahlkraft zu sein.

### **Moca Chengdu: Aussenposten im Westen**

Als erstes Beispiel aus dieser neuen Museumslandschaft möchte ich das Museum of Contemporary Art (Moca) in Chengdu vorstellen. Chengdu ist einer der wichtigsten Verkehrsknotenpunkte in Westchina und ein bedeutender Wirtschaftsstandort, an dem über 200 der 500 grössten Unternehmen der Welt ansässig sein sollen. Das einzige Museum der Stadt, das sich bislang der zeitgenössischen



Kunst verschrieben hat, befindet sich etwa 15 Kilometer ausserhalb des Zentrums in einem der grössten Software-Büroparks Asiens. Die Chengdu High-Tech Investment Group, die halbstaatliche Betreiberfirma dieses «Stadtteils» mit mehreren Hunderttausend Wohn- und Arbeitsplätzen, hat das Museum zwischen 2011 und 2013 bauen lassen.

Geleitet vom bekannten Kunsthistoriker Lü Peng, bietet das Museum auf mehr als 3000 Quadratmetern Ausstellungsfläche bis zu sechs Ausstellungen jährlich. Trotz grosser Initiative leidet es unter einer Reihe von Problemen: Dem neu gegründeten Museum fehlt es nicht nur an einem Etat für Ausstellungen und Erwerbungen, sondern auch an einem operativen Budget, um eine kompetente Mitarbeiterstruktur aufbauen und die bereits baufällige Substanz unterhalten zu können. Darüber hinaus scheint nicht klar zu sein, welche Besuchergruppen überhaupt angesprochen werden sollen und welche Rolle das Museum im gesellschaftlichen Leben der



Stadt einnehmen könnte. An andere grundlegende museale Aufgaben – wie Sammeln, Bewahren und Forschen – ist daher momentan kaum zu denken. Das Moca Chengdu steht beispielhaft für einen Museumstyp, der in den letzten Jahren als pseudoambitionierte kulturelle Dekoration von riesigen Immobilienprojekten entstand. Aufgrund ihrer wenig durchdachten Konzeption und der überhastet gebauten Infrastruktur können diese Museen ihre klassischen Aufgaben nur bedingt erfüllen. Vielmehr dienen sie den staatlich geförderten Real-Estate-Entwicklern als Argumentationshilfe, um grössere Grundstücke erwerben und den Wert ihrer Immobilien steigern zu können.

### **Ocat: Museum mit Vorbildcharakter**

Daneben gibt es auch vielversprechendere Modelle, wie die Ocat-Museen zeigen. Die Ocat Contemporary Art Terminals sind nach einem Stadtteil in Shenzhen benannt, in dem 2005 das erste Ocat eröffnet wurde. Ziel dieser Institutionen, die es mittlerweile in Shanghai, Xi'An, Wuhan und Beijing gibt, ist es, als ein internationaler «terminal for contemporary art» zu fungieren. Sie sollen den Austausch zwischen der chinesischen Kunstszene und dem Ausland ermöglichen und fördern. Der wesentliche Vorteil des



Ocat-Ansatzes liegt in dem professionellen Anspruch, der explizit auf Nachhaltigkeit bedacht ist, und in der gleichwertigen Berücksichtigung von lokalen wie globalen Entwicklungen.

Obwohl auch die Unternehmensgruppe hinter Ocat teilweise in Staatsbesitz ist, dienen ihre Museen als eine Art Vorbildmodell dafür, wie es gelingen kann, die fehlenden Museen in den chinesischen Millionenstädten anspruchsvoll und beständig aufzubauen.

### Private Sammlungen: erst im Kommen

Der private Sektor trägt des Weiteren durch die Gründung zahlreicher eigener Sammlermuseen zum chinesischen Museumsboom bei. Wie auch im westlichen Kulturkreis variieren Ausrichtung und Qualität der privaten Kunstsammlungen erheblich. Nachdem in den nuller Jahren chinesische Kunst international Aufsehen erregte und eine erste Sammlergeneration für den rasanten Aufstieg des Kunstmarktes sorgte, gibt es nun eine Reihe von ambitionierten Neueinsteigern: die stets begehrten «young collectors», die mit neuen Ideen und smarten Kunstsystem-Konzepten aufwarten. Zu erwähnen ist jedoch, dass es zwar eine gut gepflegte Tradition des «nobilitierenden» Sammelns in China gibt, doch ist Mäzenatentum – die uneigennützig öffentliche Zurschaustellung der eigenen Kunstsammlung – nur selten anzutreffen. Nichtkommerzielle Investitionen in das Gemeinwohl der Gesellschaft wurden bislang nicht von der Zentralregierung gefördert und konnten sich daher im materialistisch geprägten China noch nicht etablieren. Es gilt das klassische Jiaguo-Prinzip – entweder die Familie (jia) oder der Staat (guo), darüber hinaus gibt es bis jetzt keine anerkannten Räume für kulturelle Aktivitäten. Vielsagend ist auch, dass die chinesischen Zeichen für das Wort «Sammler» (shoucangjia), wortwörtlich «erhalten/empfangen» und «verstecken/verbergen» bedeuten.

Umso bemerkenswerter sind die Sammlerpersönlichkeiten, die sich dieser Tradition bewusst entledigen und eigene Museen gebaut haben, nicht selten in Pinaultschen Dimensionen. Hervorzuheben aus dieser Reihe von Pionieren sind Budi Tek (Yuz Foundation, Jakarta/Shanghai), Chen Dongsheng (Taikang Space, Beijing), Lu Jun und sein Sohn Lu Xun (Sifang-Museum, Nanjing) sowie das Ehepaar Liu Yiqian und Wang Wei (Long-Museen, Shanghai).

### Kurze Denkhorizonte

Diese erste Generation von Grosssammlern, die sich ihr Vermögen grundsätzlich selbst erwirtschaftet haben, konzentrierte sich vornehmlich auf klassische und zeitgenössische Kunst aus dem eigenen Land. Die architektonischen Dimensionen und Ambitionen ihrer Museen, die «Hardware», sind zumeist eindrucksvoll. Dennoch mangelt es vielen dieser Institutionen bei der «Software» an professioneller Funktionalität und tragfähigen, zukunftsweisenden Konzepten. Das 2014 fertiggestellte Long Museum West Bund in Shanghai rühmt sich zwar einer Reihe von renommierten «academic advisors», die sich für die kuratorische Beratung und den Aufbau einer erstklassigen Sammlung engagieren, für Audio-Guides oder andere Vermittlungsmedien reichte das Engagement jedoch nicht.

Auch sind diese Sammlermuseen noch sehr eng an den jeweiligen Sammler gebunden, um nicht zu sagen: von ihm abhängig. Das 2014 eröffnete Yuz-Museum wird getragen und finanziert durch die gleichnamige Foundation. Sämtliche operativen Kosten

werden von der privaten Stiftung übernommen, erst im zweiten Schritt sollen Unternehmen als Sponsoren gewonnen und Einnahmen durch Ticketverkäufe oder andere Quellen erschlossen werden. Diese Art der institutionellen Finanzierung ist anfänglich hilfreich, jedoch wenig nachhaltig, da sie allein dem Gutdünken und dem künftigen wirtschaftlichen Erfolg des stiftenden Sammlers unterworfen ist.

### Young collectors and bold entrepreneurs

Die neue Generation der jüngsten chinesischen Sammler ist zwischen 30 und 35 Jahre alt. Zumeist kommen sie aus «gutem» Elternhaus, haben im Ausland studiert und dabei erste Erfahrungen in der internationalen Kunstszene gemacht. Ein hervorstechendes Beispiel ist Lu Xun, der mit der Unterstützung seines Vaters 2013 das Sifang-Museum in Nanjing realisierte. Gebaut vom amerikanischen Architekten Steven Holl, ist es das Herzstück eines grossangelegten Projektes mit dem programmgebenden Titel «China International Practical Exhibition of Architecture». Es umfasst, von namhaften internationalen Architekten geplant, 24 Gebäude, darunter Hotels, Konferenzräume und Künstlerresidenzen. Gleichermassen international gestaltet sich das Ausstellungsprogramm des fast 2000 Quadratmeter grossen Museums, das chinesische Künstler wie Zhang Peili, Yang Fudong oder Zhang Enli mit westlichen Superstars zusammenbringt. Die Internationalität der jungen Sammler ist auffallend. Das bestätigt auch Lin Han, der mit 28 Jahren kürzlich in Beijing ein Museum für seine 200 Werke umfassende Sammlung eröffnet hat.

An dieser «internationalen» Vision arbeitet auch Adrian Chang, der 2010 die K11 Art Foundation gründete. Seine Aktivitäten werden vor allem im Glanz der K11 Art Malls in Hongkong und Shanghai sichtbar, wo er den von ihm geförderten Künstlern ein Schaufenster im kommerziellen Kontext einer Shopping-Mall



bietet. Auch wenn die Resultate dieses «Art for the masses»-Konzeptes noch fragwürdig erscheinen, so ist doch diese Vision überaus ambitioniert. Der 34-jährige Chang hat dafür eine ganze Reihe von Instrumenten entwickelt: K11-Art-Space-Workshops, K11-Art-Village, K11-Artist-in-Residence-Programme, K11-Artist-Klub und nicht zuletzt die K11 Collection. Zudem initiierte er internationale Kooperationen unter anderem mit dem Palais de Tokyo oder der Armory Show.

## Hoffen auf die jungen Sammler

Ein weiteres exzellentes Beispiel für das neuerliche Interesse an der Schaffung von Infrastrukturen ist der junge Entrepreneur David Chau aus Shanghai. Er sammelt zusammen mit seiner Frau Kelly Ying nicht nur zeitgenössische Kunst, sondern finanziert auch zwei junge Galerien und hat eine vielversprechende Kunstmesse (Art 021) ins Leben gerufen. «If I lived in the United States or Europe, my main focus could be collecting, but here in China, if I'm not helping out galleries and supporting an art fair, who would do it?», erklärt Chau, der damit als einer der ersten Sammler erkannt hat, dass China nicht unbedingt neue Museen braucht, sondern ein ausdifferenzierteres Kunstsystem.



Nach dem Boom des Kunstmarktes und der Zunahme der Museen im letzten Jahrzehnt muss sich China nun dringend auf die inhaltliche Ausgestaltung dieser geschaffenen Strukturen konzentrieren: auf die Förderung von Künstlern, Kuratoren und Kritikern, die Nachhaltigkeit institutioneller Konzepte und vor allem den Aufbau der Besucher und des Publikums. Die erkennbar professionellen Ambitionen und die internationalen Netzwerke der jungen Sammler lassen hoffen, dass es in naher Zukunft mehr solcher «softwarebasierter» Investitionen geben wird. Vielleicht besinnt sich die neue Generation auch auf den weisen Laotse, der das Phänomen der Kunst und ihre Spannung zwischen Materialität und Geistigkeit bereits im 6. Jahrhundert sinngemäss so beschrieben hat: «Dreissig Speichen bilden ein Rad / Doch nur das Loch in ihrer Mitte verleiht dem Rad Brauchbarkeit / Aus Ton formt man Töpfe und Krüge / doch nur ihr Hohlraum macht sie nutzbar / Man bricht Fenster und Türen in die Wände der Häuser / und erst ihre Aussparung bringt dem Raum Wohnlichkeit / So bildet das Materielle den äusseren Rahmen / für den eigentlichen Nutzen des Immateriellen.»

### Der Autor

Christian Ganzenberg, Autor und freier Kurator, Berlin/München

# Die Schweiz als Schatzkammer der Welt

Das Sammeln und Verkaufen von Kunst liegt in der DNA der Schweizer. Das Land ist nicht nur ein wichtiger Handelsplatz, es liefert auch Topwerke für Auktionen rund um den Globus. Seine Sammler und Händler prägen das Geschehen am internationalen Auktions- und Kunstmarkt in überproportionalem Ausmass.

*Caroline Lang*

Immer wenn Carola Giedion-Welcker in die Ferien nach Amden am Walensee reiste, soll sie ihr geliebtes Bild unter ihrem Bett verstaut haben: ein farbgewaltiges kubistisches Stilleben des Spaniers Juan Gris. Die einflussreiche Kunsthistorikerin (1893–1979), die mit ihrem Mann, dem Architekturhistoriker Sigfried Giedion, in ihrem modernistischen Würfel im Doldertal Künstlerfreunde empfing, liebte das Werk, das über besondere Umwege zu ihr gekommen war. Ein Freund, Medizinprofessor an der Universität Zürich, hatte es ihr nach seinem Tod überraschend vermacht, weil sie ihm den Kauf ermöglicht hatte. Um genau dieses Stilleben, «Nature morte à la nappe à carreaux» aus dem Jahr 1915, rissen sich die Bieter an einem Februarabend im Jahr 2014 bei Christie's in London. Das Werk – eines von 22 dieser Schweizer Sammlung – erzielte allein 34 Millionen Pfund. Es war ein Weltrekord für den Künstler und ein in mancher Hinsicht vielsagender Moment in der Auktionsgeschichte.

Wer es bis dahin nicht gewusst hatte, war jetzt auf dem Laufenden. Die Schweiz ist eine Schatztruhe exquisiter Kunstsammlungen. Sie beliefert den internationalen Kunstmarkt mit genau der «Ware», um die sich Kunsthändler und Sammler streiten: Heroen der Moderne und nun vor allem auch Nachkriegskunst. Die Blue Chips der Kunst.

## **Big Player im Milliardenmarkt**

Nur einen Tag später, bei der Konkurrenz Sotheby's, wurden 37 Werke versteigert, die alle aus Genf kamen, darunter auch die exquisite Giacometti-Skulptur «Homme traversant une place par un matin de soleil», ein Bronzeguss von 1951. Sie gehörten dem legendären Schweizer Kunsthändler Jan Krugier (1928–2008).

Seine Witwe Marie-Anne sass im Saal. Sie wurde Zeugin davon, wie die Preise bis aufs Zehnfache der Taxe hochschnellten. Jedes der siebzehn Werke der Abendauktion fand mindestens fünf Bieter; sie spielten 53,3 Millionen Pfund ein. Allein der Giacometti-Mann erzielte fast 8,5 Millionen.

Die Sammlungen Krugier und Giedion waren nur die Spitze des Eisbergs. In den letzten Jahren kamen mit Nachlässen des legendären Basler Kunsthändlers Ernst Beyeler, des Modeschöpfers Gustav Zumsteg und des Patentanwalts Rudolf Blum hochkarätige Sammlungen aus der Schweiz nach London und New York. Es waren Trophäen des internationalen Markts. Die Schweiz erweist sich als Big Player im Sekundärmarkt. Allein im ersten Halbjahr kamen Tausende von Werken, die bei Christie's weltweit versteigert wurden, aus der Schweiz und haben zu den insgesamt eingespielten 2,7 Milliarden Pfund Umsatz substantziell beigetragen. Bereits die Einlieferungen aus der Deutschschweiz im Bereich Impressionismus und Moderne erbrachten im ersten Halbjahr 2014 die erstaunliche Summe von 125 Millionen Franken.

### **Geld trifft auf Bildung**

Bei Sotheby's sieht es nicht anders aus. In den ersten acht Monaten stammten 46 Prozent aller aus Kontinentaleuropa exportierten Werke aus der Schweiz. Eigentlich unglaubliche Zahlen. «Die kleine Schweiz ist heute ein Key Driver des internationalen Kunstmarkts», bestätigt Bertold Müller, Geschäftsführer von Christie's Zürich.

Die Gründe liegen auf der Hand. Die Schweiz ist reich und kriegsverschont. Weltgeschichtlich verhält es sich nun einmal so, dass die, die über überschüssiges Kapital verfügten, auch Musee und Mittel hatten, sich für die Künste zu engagieren. Das Spezifische ist, dass die Schweiz heute im Besitz des kostbaren Handelsguts ist, das am internationalen Markt begehrt ist. Kunst von van Gogh und Picasso oder der Nachkriegs-Stars Gerhard Richter, Jackson Pollock oder Mark Rothko. «Die Schweiz ist, im Vergleich zu den Nachbarländern, relativ spät reich geworden. Aber dieser Reichtum traf auf gebildete Leute, die sich für die Kunst ihrer Zeit interessierten», erklärt Dirk Boll, Europa-Chef von Christie's. Die Unternehmer und ihre Nachkommen, etwa die Bechtlers, Thelers, Schmidheiny's und Ringiers, reisten in die USA oder später nach China wie Uli Sigg und setzten sich mit der dortigen Kunst auseinander. «Das protestantische Gepräge favorisiert bildende Kunst. Sie ist weniger der Repräsentation als der geistigen Auseinandersetzung verpflichtet», sagt Boll.

### **Erstklassige Provenienzen**

Die vielen Museen mit erstklassigen Sammlungen, die international vernetzten Kunsthändler und passionierten Sammler, dazu eine perfekte Infrastruktur mit Zollfreilagern, versierten Transportunternehmen und auf Kunst spezialisierten Versicherern sowie eine tiefe Mehrwertsteuer: All das bildet den Humus, auf dem der Markt gedeiht. Nicht zu vergessen: die Art Basel, die ihr Erfolgsrezept nach Miami und Hongkong exportiert hat, aber jeden Juni bequem vor der Haustür stattfindet.

Wenn Schweizer auf die Auktionsbühnen von London oder New York Werke einliefern, ist erstklassige Provenienz gesichert. Damit ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein Kunstwerk

im Sekundärmarkt – neben Qualität und Seltenheit ist es die Herkunft – schon einmal gewährleistet. Denn hiesige Galeristen und Händler pflegten ein besonders enges Verhältnis zu ihren Künstlern. Jan Krugier war mit Alberto Giacometti befreundet, Eberhard Kornfeld mit Sam Francis, Ernst Beyeler mit Picasso und Francis Bacon, Bruno Bischofberger mit Jean-Michel Basquiat und Andy Warhol, Gianfranco und Annemarie Verna mit Donald Judd und Dan Flavin, Iwan Wirth mit Jason Rhoades und Paul McCarthy. Das Kunstverkaufen und -sammeln liegt in der DNA der Schweizer. Zu verweisen ist dabei auf Basel als humanistisches Zentrum Europas und die Sammeltradition der Hoffmanns, Staechelins und Oeris. Das Sammelvirus wurde aber auch von Auswärtigen stark gefördert. Vor und während des Zweiten Weltkrieges verlegten jüdische Kunsthändler – die Thannhausers, Nathans, Feilchenfeldts, Rosengarts und Bollags – ihren Wohnsitz in die Schweiz. Sie gewannen mit ihrem Geschmack für die Vorreiter der Moderne – die Impressionisten, Fauvisten und Kubisten – Handel und Publikum. Was sich bot, absorbierten Begeisterte und Unternehmer: die Hahnlosers, Reinharts, Browns und Bührlers.

Seit den sechziger und siebziger Jahren haben dann international vernetzte Galeristen wie Thomas Ammann und Bruno Bischofberger, Annemarie und Gianfranco Verna und Renée Ziegler, schliesslich ab den achtziger Jahren Hauser & Wirth hiesige Sammler mit Pionieren der Pop-Art, Minimal Art und postkonzeptuellen Kunst versorgt. Ihre Abnehmer: die Bechtlers und die Ringiers, Unternehmer, Anwälte...

### Hervorragende Spürnasen

Legendär ist Bruno Bischofberger, der nicht nur Gerhard Richters erste Ausstellung ausserhalb Deutschlands organisierte und sich das Vorverkaufsrecht von Warhol-Werken bis zu dessen Tod sicherte und ausserdem Jean-Michel Basquiat exklusiv vermarktete. Er richtete seinen Künstlern auch ein Atelier in den Bergen ein, praktischerweise neben seinem Ferienhaus in St. Moritz, wo er Sammlerfreunde mit ihnen zusammenbrachte.

Immer öfter erfolgt ein Verkauf heute nicht erst nach dem Tod, sondern zur Arrondierung oder Schärfung der Sammlung. Der Einlieferer nutzt die Gunst der Stunde: die Aussicht auf ein hohes Auktionsresultat.





Branchenkenner erachten Schweizer als besonders flink, was das Erkennen von Kunsttrends angeht. Das war schon früher so. National-Versicherung-Chef Hans Theler verhalf dem europaweit ersten Schweizer Museum 1958 zu den ersten abstrakten Expressionisten, indem er den Direktor der Basler Kunsthalle mit 100 000 Franken Werke von Franz Kline, Barnett Newman, Mark Rothko und Clyfford Still ankaufen liess. Trendsetter sind die Schweizer Sammler geblieben. Der Einfluss von Kuratoren ist dabei nicht zu unterschätzen, etwa von Beatrix Ruf, der bisherigen Direktorin der Kunsthalle Zürich und Beraterin der Sammlung Ringier. Sie hatte 2006 den Post-Konzeptkünstler Wade Guyton mit Schweizer Sammlern bekanntgemacht. Guyton ist der gegenwärtige Superstar am Auktionsmarkt. Seine nach dem Zufallsprinzip mit dem Printer produzierten Werke verkaufen sich zu Preisen in Millionenhöhe.

### Sammler arrondieren Bestände

Beim Wort «Kunstspekulanten» schüttelt jeder Auktionshausangestellte den Kopf – wer will schon seine Klientel beleidigen! Dass einzelne im Katalog in Hochglanz präsentierte und von Kunsthistorikern kontextualisierte Werke erst vor wenigen Jahren die Ateliers verlassen haben, spricht für sich selbst. Sammlungen sind viel eher «dynamisch». Es wird ausgesondert, um Neues zuzukaufen. Die 18 Millionen Pfund, die Donald Hess, der Schweizer Weinproduzent, mit Francis Bacons «Study for a Portrait» (1953) bei Christie's erzielte und womit er den Schätzwert um 11 Millionen überflügelte, werden ihn gefreut haben – und auch das Auktionshaus, das mit einem ausgehandelten Prozentsatz vom Einlieferer plus etwa 12 Prozent Buyer's Premium vom Käufer profitiert.

Wenn es um die Sammlungspflege geht, ist – neben der Kunstpassion – auch vermehrt der kühl kalkulierende Kopf des Unternehmers mit im Spiel. Thomas Schmidheiny, dem die Daros Collection gehört, trennt sich ab und zu von einem Werk. Der Nukleus der Daros Collection – einst von Schmidheiny's früh verstorbenem Bruder Alexander zusammen mit seinem Schulfreund, dem Kunsthändler Thomas Ammann, aufgebaut – gilt als eine der bedeutendsten Sammlungen amerikanischer Nachkriegskunst: mit Werken von Andy Warhol, Willem de Kooning, Jackson Pollock und Mark Rothko. Nun verhilft die Daros Collection dem Kunstmarkt zu «Kurssprüngen». Verkauft wird laut Walter Soppelsa, dem Direktor der Daros Collection, bei «Doppelspurigkeiten» oder aufgrund neuer Prioritäten innerhalb der Sammlung. So konzentrierte man sich bei Warhol auf die «wichtigste Schaffensphase», die sechziger Jahre. Schmidheiny's gigantischer Warhol-«Mao» von 1972 erregte Aufsehen, als er vor einigen Jahren für 17,4 Millionen Dollar versteigert wurde. Den Warhol-Siebdruck «Statue of Liberty» veräusserte der Industrielle diskret privat. Der nächste Besitzer, der ihn wenige Jahre später zur Auktion gab, erzielte damit 43,7 Millionen Dollar. «Die Sammlung muss bewirtschaftet werden, sonst verstaubt sie, versinkt in einen Dornröschenschlaf oder wird gar uninteressant», erklärt Walter Soppelsa. Die Erlöse erlauben es, sie zu arrondieren. Zugekauft wurde etwa das Werk «Untitled No. 17» (1961) von Mark Rothko – für 33,68 Millionen Dollar.



## Spielkasino knackt den Jackpot

Das Kunstmarkt-Karussell dreht sich weiter, und auf den besten Pferdchen sitzen weiterhin Händler wie Iwan Wirth, Doris Ammann, die Mitarbeiter der Auktionshaus-Filialen Sotheby's und Christie's in Zürich und mehr oder weniger anonyme Privatsammler. Schweizer Wurzeln in doppeltem Sinn hat auch ein Paradestück bei Sotheby's, Giacomettis «Chariot» aus dem Jahr 1950. Die Bronzeskulptur des Bergellers, die eine Frau auf einem Streitwagen darstellt, stand einst beim Basler Kunsthändler Ernst Beyeler, der sie dem heutigen Besitzer 1973 verkaufte. Auch von Andy Warhol kommen wieder Werke auf den Markt, deren Weg von seiner Factory über die Schweiz verlief: ein «Triple Elvis (Ferus Type)» (1963) und «Four Marlons» (1966). Das Auktionshaus trommelt bereits, die Bilder sollen insgesamt 130 Millionen Dollar einbringen. Thomas Ammann hat sie Ende siebziger Jahre dem heutigen Besitzer verkauft, für 85 000 bzw. 100 000 Dollar. Sinnigerweise einem deutschen Spielkasino, das jetzt, 35 Jahre später, den Jackpot knackt.

### Die Autorin

Caroline Lang, Sotheby's Schweiz

# Kunst in der Diktatur der Gegenwart

Warum boomt der Kunstmarkt wie nie zuvor? Was treibt Millionen von Besuchern in die Museen? Warum werden für Werke immer astronomischere Summen bezahlt? Chris Dercon, Direktor der Tate Modern, weiss es. Und er weiss noch viel mehr.

*Brigitte Ulmer*

Um zu sehen, womit sich der Direktor des weltweit populärsten Museums für Gegenwartskunst so beschäftigt, kann man an einem Montagmorgen zum Tee- und Biskuit-Pressempfang in der Tate Modern vorbeischaun. Wie auf der Brücke eines Ozeandampfers steht Chris Dercon auf dem Betonsteg über der einstigen Turbinenhalle. Man erkennt ihn von weitem an seinem silberweissen Haarschopf: eine beeindruckende Statur, leger verpackt in Jeans, einem schwarzen Sakko und mit einem leicht knitterigen Baumwollschal um den Hals. Ein illustres Trüppchen gruppiert sich um den Direktor, darunter der CEO von Hyundai Motor, die Tory-Kultur- und -Sportsekretärin sowie sein Chef Nicholas Serota, der Generaldirektor der Tate. Alle wirken neben ihm fast unsichtbar. Chris Dercon gestikuliert. Es gibt wieder einmal etwas zu verkünden. Es hat viel mit der Zukunft des Museums zu tun. Und mit der Zukunft der Kunst.

Der Morgen-Event mit der Spitze von Hyundai und der Kulturministerin ist ein glücklicher. Ein millionenschwerer Ankauf von Werken des Künstlers Nam June Paik ist zu verzeichnen, und dank des Sponsorengeldes von Hyundai sind die Geldtöpfe der Tate – bereits gut dotiert durch die Zuwendungen von BMW, Louis Vuitton, Le Méridien usw. – bis ins Jahr 2025 gefüllt. Etwas aber sagt Dercon nicht: Die Darbietung zeigt besser als jede Ausstellung, dass die Gegenwartskunst, einst schwerverständliches Störgeräusch, tief im Herzen der Gesellschaft angekommen ist.

## **Eine alles absorbierende Riesenwolke**

Später, als Dercon wieder in seinem Büro sitzt, sagt er: «Die Kunst ist ein System, an dem viele Leute aus verschiedensten Gründen partizipieren wollen. Nicht nur aus ästhetischen. Auch aus ökonomischen. Man darf nicht romantisch sein. Das ganze Kunstsystem ist wie eine riesige Wolke, die alles um sich herum absorbiert, ohne es zu regeln.» Dercon meint dabei den Inhalt, andere meinen den

Markt, in dem für Kunstwerke astronomische Summen bezahlt werden. Und beides hat viel miteinander zu tun.

Die Tate Modern ist der Benchmark der Gegenwarts-Museen. Über 45 Millionen Menschen haben das von Herzog & de Meuron umgebaute Kraftwerk seit seiner Eröffnung im Jahr 2000 besucht, im letzten Jahr 5,5 Millionen, mehr als das Museum of Modern Art und das Guggenheim zusammen. Seit 2011 ist der 55-jährige Belgier sein Direktor. Dercon spricht deutsch mit flämischem Akzent, sehr eloquent, er mag Metaphern und kühne Thesen. Sein Büro sieht aus wie das eines kreativen Chaoten. Bis zur Decke ist es angefüllt mit Kunstmonografien und Katalogen.

«Warum ist das Kunstfeld so populär geworden?», wirft er ein, rein rhetorisch natürlich. «Weil jeder, der will, darin heute sehr einfach verschiedene Rollen zur gleichen Zeit spielen kann: Kritiker, Kurator, Künstler, Organisator, Geldgeber.» Sie hätten heute den Luxus, unter den Sponsoren auswählen zu können. Das ist als Zeichen zu werten. Aber wofür? Waren zeitgenössische Künstler nicht die, welche der bestehenden Ordnung ans Bein pinkeln wollten? Weshalb wollen Unternehmen etwas mit Outlaws zu schaffen haben? Weil diese längst keine mehr sind. Dercon: «Von Künstlern kann jeder lernen. Sie sind die Verkörperung von Change-Management, sie sind Chaos-Theoretiker. Unternehmen wollen nicht mehr nur Bilanzen durchrechnen, sondern auch die Subjektivierung, Mores und die Sozialordnung einer Prüfung unterziehen. Dabei können sie viel vom Museum lernen.»



## Der schillernde Weg zur Tate Modern

Dercon haftet etwas Missionarisches an, und das ist kein Zufall. Der 1958 im belgischen Lier geborene Sohn eines Ingenieurs und einer Schneidermeisterin wollte tatsächlich einmal Missionar werden. Er studierte dann aber Film, Kunst und Theater, war ein bisschen Hippie, als die wirklich Progressiven sich Sicherheitsnadeln durch Ohren und Nasen stachen, sang in einer Art Rockband, die heute niemand kennt, und versuchte sich als Performancekünstler, allerdings eher glücklos. Nach einigen Jahren als Journalist wurde er Kurator. Damit entschied er sich für jenen Beruf, der alles verband, was er bisher sein wollte: Missionar, Journalist, Rockstar, Künstler.



Zunächst arbeitete er beim PS1 in Queens in New York, der progressiven Aussenstelle des Museum of Modern Art, dann begründete er das Witte de With in Rotterdam mit und war Direktor am Museum Boijmans Van Beuningen in Rotterdam.

Bevor Dercon dann zur Tate Modern stiess, hatte er das Münchner Haus der Kunst – das Haus, welches die Nationalsozialisten für die deutsche Kunst 1937 inauguriert hatten – so durchgeschüttelt, dass man sich in der bayrischen Hauptstadt noch heute an den seltsamen Belgier erinnert, der, einen Tuareg-Schal um den Hals gewickelt, mit Chinesen und Afrikanern im «Schumann's» aufkreuzte. Passend für das Haus stellte Dercon eine Adolf-Hitler-Skulptur – kniend die Hände zum Gebet verschränkt – im niedlichen Kleinformat von Maurizio Cattelan aus. Er liess den chinesischen Kunstaktivisten Ai Weiwei die Fassade mit 9000 Kinderrucksäcken aus dem Erdbebengebiet von Sichuan behängen, als Protest gegen die chinesische Regierung, und er sorgte dafür, dass die «Goldene

Bar» der Nazis in ihren Originalzustand von 1937 zurückversetzt wurde. In der Trinkstube delirierten die Braunen einst von der germanischen Hochkultur. Er lud auch Musiker wie Patti Smith zum Konzert und stellte den minimalistischen belgischen Modemacher Martin Margiela aus, bis auch dem renitentesten Bayern klar wurde: Kunst, Mode, Design, Politik, Musik: Alles hat bei diesem Belgier denselben Rang.

### Permanente Form der Selbstrevolution

Dercon lässt sich dem Vernehmen nach Hosen von Comme des Garçons aus den achtziger Jahren nachschneiden und trägt gerne übergrosse Mäntel von Yohji Yamamoto. Berührungsängste gegenüber Mode und Design kennt er nicht. Mehr als an der reinen Ästhetik ist er an den Ausdrucksformen sozialer Phänomene interessiert. Kurz vor unserem Gespräch war er in Paris und sah sich die Modeschau von Raf Simons an, für die jener mit dem Künstler Sterling Ruby kooperierte. «Atemberaubend, was die zwei machten!», schwärmt Dercon. «Bei Hauser & Wirth müssen Sie für ein Werk von Sterling Ruby Hunderttausende von Pfund bezahlen. Bei Raf Simons kostet es zweitausend!» Mode fasziniert ihn, weil sie eine «permanente Form von Selbstrevolution» sei.

Aber was bleibt denn noch spezifisch an der Kunst, wenn sie doch wie ein Schwamm alles, auch die Mode, Design, Architektur, Tanz und Theater, aufsaugt? Dercon: «Kritik und Nachdenklichkeit. Das Museum ist die homöopathische Impfung gegen die Konsumkultur.» Die Kommerzialisierung und noch mehr das Internet sind in Dercons Augen so etwas wie Kidnapper unseres Bewusstseins. «Wir leben in einer Diktatur der Gegenwart. Das Museum ist das einzige Massenmedium, das uns noch mit der Vergangenheit konfrontiert.»

Einwand: Das Internet und die TV-Programme sind voll von historischen Themen und Dokumentationen. Dercon: «Vielleicht. Aber nur das Museum hält für uns Antworten auf Fragen bereit, die Google nicht kennt. Geben Sie einmal die Frage in die Google-Suchmaschine ein: <Warum fand ich dieses Kunstwerk vor zehn Jahren nicht gut und heute schon?> Das Internet wird Ihnen darauf keine Antwort liefern.»

### Sexy ist das «Sharen»

Der Mann hat gute Argumente, aber seine Thesen reiben sich an der Realität. Wie etwa soll die Kunst ihre Kritikfähigkeit kultivieren, wenn Kunstwerke wie Prada-Taschen konsumiert oder als Blue Chips gehortet werden? Wenn das Museum zum Freizeit- und Unterhaltungstempel mutiert ist? Zeichen dafür gibt es viele, besonders an der Bankside. Ein Beispiel dafür ist Topshop, das populäre britische Modelabel, das seinen Catwalk in die Turbinenhalle verlegen liess. Oder die 460 000 beziehungsweise 315 000 Zuschauer für Blockbuster-Ausstellungen wie die von Damien Hirst und Roy Lichtenstein, die vollbesetzten Cafés und das Restaurant im obersten Stock oder die Tatzelwürmer von Schulklassen mit kleinen Briten, Chinesen, Indern und Afrikanern, die sich durch die Räume schieben.

Man kann den Wert in der gesellschaftlichen Beliebtheitskala ebenso gut an der Liste der «Patrons» (von Silber bis Platin), der Akquisitions-Berater und der Sponsoren ablesen. Bank of America, Merrill Lynch, BMW, Louis Vuitton, Le Méridien, Laurent-Perrier: Jede Firma, die irgendwie im Luxusgütersegment tätig ist, will sich

eine Scheibe vom Kuchen Kunst abschneiden. Die Patrons sind bei einer Institution der Tate ein Who is Who des obersten Establishments, unter ihnen viele Viscounts und Lords, russische Oligarchen, international agierende Galeristen. Doch vielleicht ist Chris Dercon ja gerade darum der Richtige, um da ein bisschen Gegensteuer zu geben. Damit Kunst sich nicht vollständig in beliebigem Wohlgefallen auflöst als Dekorationsartikel für die Reichen und als Branding-Tool für Unternehmen. Er findet auch, das Besitzen könne man getrost den Privatsammlern überlassen. Das, was heute wirklich sexy sei, sei das «Sharen», das gemeinsame Erleben, die Inklusivität. Das Museum stifte das Gefühl von Zugehörigkeit und Verbindung. Ausserdem, fügt er grinsend an, sei es ein perfekter Dating-Place.

### Don Quijote und Machiavelli in einem

Die Choreografin Anne Teresa De Keersmaecker hat über Dercon einmal gesagt, er spiele Don Quijote und Machiavelli gleichzeitig: einen tatkräftigen Träumer, aber auch einen Macher mit Visionen. Dercon hat sich tatsächlich viel vorgenommen. Er will aus der Kunst wieder das Emanzipatorische und das Demokratische herauschälen. Begonnen hat er damit schon. Unter seiner Ägide wurden die Tankräume im Untergrund eröffnet, dort, wo jetzt der Neubau entsteht: mit Live-Art, Performances und Filmen. Die Messages des Publikums auf Twitter und Facebook wurden auf die Wände projiziert. Für eine Kooperation mit Google kreierten Künstler Animationsfilme, in die das Publikum seine eigenen Sequenzen einfügen konnte. Partizipation ist das neue Buzz-Wort. «Heute verwischen



### Die Tate, vom Sofa aus

Mit David Hockney twittern? Mit Meschac Gaba aus Benin durch die Strassen seiner Heimat flanieren? Oder zusammen mit Ólafur Elíasson an einer Kurzanimation zeichnen? Die Tate Modern hat eine ehrgeizige Strategie: In Kooperationen mit Google und Bloomberg wird das Netz mit Live-Kunst gefüttert und das Publikum aktiv daran beteiligt. Als erstes Museum der Welt beauftragt es seit 2013 Performancekünstler ausschliesslich für Online-Live-Übertragungen ([www.tate.org.uk](http://www.tate.org.uk)).

sich die Grenzen zwischen Produzent und Rezipient», sagt Dercon. «Immer mehr Künstler lassen das Publikum partizipieren. Das erfordert neue Organisationsmodelle.»

Seit Dercon im Hause ist, wird auch der Ankauf von Werken nichtwestlicher Kunst vorangetrieben, mit Werken aus Afrika, Indien, Sri Lanka und dem Iran. Seine polyglotte Neigung war mit ausschlaggebend, dass der Belgier, der sechs Sprachen spricht und mit Kunstszenen in Indien, im arabischen Raum und in Afrika bestens vertraut ist, ans Haus geholt wurde. Die Tate Modern will auch Pionierin sein in der Integration nichtwestlicher Kunst. Treibende Kraft war Dercon etwa beim Ankauf eines Werks des Künstlers Meschac Gaba aus Benin: Die Installation ist eine Persiflage auf die westliche Einrichtung des Museums, samt Museumsshop und Museumscafé: ein parasitäres afrikanisches Museum im westlichen Unterhaltungstempel.

Es ist dunkel geworden draussen, die Bauarbeiter haben aufgehört, aber Dercon baut weiter an seinen Gedankengebäuden. Und was erwartet uns? Wie geht es weiter? Bruch des westlichen Kunstkanons, Live-Art, Expansion in den digitalen Raum, Sharing, Partizipation. Dercons Analysen kommen selten ohne den Unterton des Normativen aus. Und natürlich lässt sich ein Freigeist wie er beim Entwurf neuer Visionen auch nicht von offensichtlichen Widersprüchen bremsen. «Autoritäten und die Idee der Genialität haben in der Kunst ausgesorgt», proklamiert er, der Taktgeber des globalen Kunstbetriebs.

## Museum als Demokratie

Der neue Komplex der Tate, ebenfalls von Herzog & de Meuron entworfen, wird auch Platz für Lern- und Forschungszentren bieten und damit dem Trend zur Partizipation Rechnung tragen, wenn er 2016 – für 215 Millionen Pfund – fertiggestellt ist. Damit wird die Tate Modern um 2000 Quadratmeter, also 60 Prozent, vergrössert. Und Dercon wird seinem Traum wieder ein Stück näher gekommen sein: dem Museum als der ultimativen Form von «demos», von Teilnahme, von Demokratie.

Dass einer, der im Innersten des mächtigen Kunstzirkels steht, so gerne Worte wie «Sharing» und «Demokratie» benutzt – in einer Kunstwelt, wo man nicht mehr weiss, was Product Placement, was Investment, was Entertainment und was eine Ausstellung ist –, ist doch recht erstaunlich. Aber Dercon glaubt es wirklich. Das macht ihn zu einem der letzten Idealisten in der millionenschweren Kreativindustrie. Und ausgesprochen erfrischend.

### Die Autorin

Brigitte Ulmer, Historikerin, Kunstjournalistin/Kritikerin und Kuratorin, Zürich

## «*Making money is art*»

Bitte treten Sie ein in eine Welt ohne Boden und jenseits der Wirklichkeit: in eine Welt, in der die Millionen sprudeln, jedoch niemand weiss, woher das Geld kommt! Ein Augenschein bei einem Schauspiel, in dem sich die Grenzen zwischen Drama und Komödie verwischen.

*Verena Lueken*

Zu Christie's im Rockefeller Center fährt man am besten mit der Subway. Wegen des Verkehrs zu ebener Erde, aber vor allem, um in Gesellschaft von Menschen wie jenes dicken Mädchens im schwarzen Rock mit weissen Punkten zu sein, das sich einen Plastikperlenreif ins Haar geschoben hat und Vokabeln lernt. Oder des älteren Mannes, der seinen Anorak aufreisst und mit der Hand unter den Pullover fährt, um sich heftig am Bauch zu kratzen. Oder des schüchtern wirkenden Riesen, der sein Buch mit gespreizten Fingern über den Köpfen der Mitreisenden hält. New Yorker auf dem Weg von hier nach dort. Wer ihnen begegnet ist auf dem Weg zur Auktion, bei der in den nächsten Stunden Werke wie ein Stapel Sperrholzkisten von Andy Warhol («Brillo Boxes» für 3,6 Millionen Dollar) oder ein Preisschild von Roy Lichtenstein («10c» für 2,5 Millionen Dollar) zumeist über Mittelsmänner oder -frauen den Besitzer wechseln würden, ist bestens gerüstet. Mit einem Stück Wirklichkeit unter den Füssen und einem Blick ins Leben. Und nur diese Subway-Fahrer können den Affen hören, spiegelglatt poliert und riesig gross postiert vor dem Eingang des Auktionshauses: «Treten Sie ein in eine andere Welt», unhörbar für alle anderen. Treten Sie ein in eine Welt ohne Boden oder mit doppeltem, jedenfalls keinem, auf dem zu stehen sich empfiehlt. So riefen oder wisperten die Zirkusleute früher am Eingang, je nachdem, ob sie locken oder das Fürchten lehren wollten.

### **23 Millionen für einen Affen**

Der Affe sprach natürlich nicht wirklich. Er sah nur so aus, wenn man aus der Subway kam, und deshalb hörten ihn die nicht, die aus ihren Limousinen stiegen. Sie sahen nur das Preisschild. Denn natürlich kostet so ein Ballonaffe von Jeff Koons eine Menge Geld (Taxe



20/30 Millionen, Zuschlag dann 23 Millionen Dollar). Christie's hätte für die Abendauktionen mit Werken der Nachkriegszeit und der Zeitgenossen keinen besseren Türsteher wählen können. Es ging um sehr viel Geld. Rekorde lagen in der Luft. Ein roter Papst von Francis Bacon würde aufgerufen werden (Zuschlag 40 Millionen), eine mit Kreide bekratzte Leinwandtafel von Cy Twombly (62 Millionen), ein «Smash»-Bild von Ed Ruscha (27 Millionen). 280 Lose insgesamt. Anvisiert war ein Gesamtergebnis von knapp unter 800 Millionen Dollar. Es wurden schliesslich, Käuferaufgeld eingeschlossen, unwesentlich weniger als 853 Millionen Dollar.

Drinne Gedränge. Ein relativ kleiner Raum, kalt, darin Händler, Zwischenhändler, Berater, Blondinen, ergraute Männer mit zurückgekämmtem Haar oder keinem. Eine vorwiegend weisse und asiatische Veranstaltung. Schwarz waren, von wenigen Ausnahmen abgesehen, nur die Saaldiener. Die Abendauktion sollte der Höhepunkt des Herbstes werden. Die Bilder, darunter wunderbare Werke von Richter, de Kooning, Kippenberger, Kline und Cindy Sherman, die alle Rekorde brechen sollten, würden – könnte ein Museum jenseits von Arabien sie sich noch leisten – die besten Sammlungen schmücken.

### Kein Beistand von Warhol

Und dann natürlich – neben einigen anderen Millionenzuschlägen für den Künstler – die beiden Warhols aus Deutschland, «Triple Elvis» und «Four Marlons», die unter lautem und erfolglosem Protest der Öffentlichkeit und der deutschen Museumsleute hier in New York landeten, auf dass ihr Erlös die Schulden einer Spielbank in Nordrhein-Westfalen bezahle und einige Haushaltslöcher stopfe. Sie hingen im Saal hinter den Telefonbieter. Ein Foto von Warhol selbst vor einem «Elvis»-Ausschnitt prangte überlebensgross hinter dem Pult von Jussi Pylkkänen, dem Auktionator. Pylkkänen drehte den Kopf kein einziges Mal zum Helden dieses Abends, weder in Ironie oder Verzweiflung noch um Beistand zu erleben, wenn wieder einmal ein Bieter um eine Million hinterherhinkte, die ein anderer schon in den Raum gerufen hatte. Offensichtlich versuchte er, einige Bieter immer wieder zu motivieren, wohl weil er sah, dass andere das Interesse verloren hatten.

So sah das Schauspiel aus, hinter Hunderten Rücken in einem vollgestopften Saal. Erst nachdem der Bacon versteigert war, etwa

«MAKING MONEY  
IS ART AND  
WORKING IS ART  
AND GOOD BUSINESS  
IS THE BEST ART  
OF ALL»

*Andy Warhol*

auf der Hälfte der Strecke, und einige herrliche, vergleichsweise günstige Arbeiten von Joseph Cornell aufgerufen wurden, verliessen die Ersten den Raum.

## Spiel ist das Stichwort

«Triple Elvis» war das neunte Los, und als es an die Reihe kam, war die Stimmung prächtig. Fast alle Lose hatten bis dahin ihre Schätzung übertroffen. Ein Geraune setzte ein, als das Bieten bei 52 Millionen begann und sich von 60 Millionen an zwischen zwei Bietern synkopisch – schnell auf der rechten, langsam auf der linken Seite – auf 73 Millionen hochschaukelte. Später hiess es, der Käufer hätte auch die «Four Marlons» gern noch gehabt. Aber die gingen für 62 Millionen an einen anderen. Es wurde geklatscht, aber nicht hurra gerufen. Da wäre noch mehr drin gewesen, so schien es. Da war auf noch mehr gehofft worden, obwohl später um die Verkäufe mächtig Wind gemacht wurde. Reduktion von Kunst auf ihren Marktwert – wer das in Erinnerung an die deutsche Diskussion über diese Bilder für eine kritische Aussage hält, hätte an diesem Abend im Rockefeller Center nicht viel Zustimmung erfahren. Wieso Reduktion? Wo doch so viel Geld im Spiel ist!

Spiel ist das Stichwort. Bekanntlich hingen die Bilder ja im Spielkasino in Aachen, und dort will die Vizechefin von Christie's, Laura Paulson, die beiden Warhols 1991 auch zum ersten Mal gesehen haben. «Sie hingen zwischen Glücksspielautomaten», erzählte sie und sah empört dabei aus. Die letzten Jahre hätten sie im Depot verbracht. Ein Segen, musste man da denken, dass sich zwei verantwortungsbewusste Käufer gefunden haben, die dafür sorgen wollen, die Bilder wieder der Öffentlichkeit zugänglich zu machen, nachdem sie aus dem öffentlichen Eigentum ins private gewechselt sind. Ganz so deutlich sagte Frau Paulson das zwar nicht, aber es war trotzdem eine lustige Einlage zum Abschluss, ein perfekter «spin», der einen beinahe glücklich darüber gemacht hätte, dass die Werke nicht mehr in der Aachener Spelunke im Keller verstauben.

## Was bleibt, ist nur ein Souvenir

Warhols Spruch «Making money is art» wurde nicht zitiert, das war auch nicht nötig. «Treten Sie ein in eine andere Welt!», hatte der Ballonaffe vorm Eingang gewispert. In dieser anderen Welt, die wir jetzt wieder verlassen, gibt es keinen Grund, auf dem wir stehen könnten. Wir wissen nicht, wer geboten hat. Woher diese Menge Geld kommt. Ob am anderen Ende der vielen Telefone auch viele unterschiedliche Menschen sass. 500 aus mehr als 40 Ländern sollen es gewesen sein. Wer waren sie? Wie viele von ihnen sind jetzt eine Stange Geld los und um ein Stück Kunst reicher? Für wie lange? Im Auftrag von wem?

Von den zwei Warhols aus Nordrhein-Westfalen bleibt uns nur ein Souvenir. Ein silbernes und ein goldenes Gummiarmband, geprägt mit den Titeln der Bilder und natürlich dem Namen des Hauses, in dem sie ihre neuen Besitzer fanden.

### Die Autorin

Verena Lueken, Journalistin, Autorin, Frankfurter Allgemeinen Zeitung

# re bel li sch

Ein Künstler, der seine  
rebellische Haltung und  
Spontanität verliert,  
ist tot.

Madonna

# Radikal gegen die Logik des Marktes

Julia Stoschek ist die jüngste unter den weltweit wichtigen Sammlerinnen. Ihre Spezialität: Kunst, die der Logik des Marktes widerspricht. Beispiel dafür sind die Werke von Elaine Sturtevant. Ein Abstecher ins Befremdende.

*Magdalena Kröner*

Unter den grossen Kunstsammlerinnen und Kunstsammlern zählt Julia Stoschek zu den ganz jungen. Sie ist erst 38 Jahre alt und hat trotzdem längst einen weltweiten Einfluss auf den Kunstbetrieb. Stoschek ist Trustee der Londoner Tate Modern, des Museum of Modern Art und des Whitney Museum in New York. Sie gehört dem Kuratorium der Kunstwerke Berlin an, engagiert sich in der Ankaufkommission der Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen und im Vorstand des Düsseldorfer Kunstvereins. Unter dem Titel «Venus und Apoll» bespielte die in Bayern geborene Unternehmertochter zwei Jahre lang einen leer stehenden Frisiersalon in der Düsseldorfer Bahnhofsgegend mit Ausstellungen und Partys. Der Salon wurde damit zum Anlaufpunkt der jungen Kunstszene um die dortige Akademie.

An der Düsseldorfer Quadriennale in der von den Architekten Kuehn Malvezzi umgebauten Kunsthalle findet zurzeit eine der wichtigsten und zugleich mutigsten Ausstellungen statt. Dort präsentiert Stoschek einen Überblick über neuere Arbeiten der in den sechziger Jahren bekannt gewordenen amerikanischen Konzeptkünstlerin Elaine Sturtevant. Diese malte damals Bilder von Andy Warhol, Roy Lichtenstein, Jasper Johns und anderen einfach nach. Die Düsseldorfer Schau widmet sich noch bis zum 10. August Sturtevant's Filmen und Videoarbeiten. Automatisch stellt sich die Frage: Wie und warum investiert eine Privatfrau ihr Geld ausgerechnet in solche Kunst, die den Wert des Originals untergräbt und gegen die Logik des Marktes arbeitet, der immer das Unikat will?

## Ungebrochene Anarchie

Erst spät beschäftigte sich die 1924 in Ohio geborene Sturtevant mit Video und Film, verlor jedoch, das zeigt die Ausstellung in der

Julia Stoschek Collection, nichts von ihrer anarchischen Kraft: Nicht nur mixt sie selbst gedrehtes Material mit Werken anderer Künstler wie Max Ernst oder Marcel Duchamp, sie schlüpft auch in Rollen, die etwa Joseph Beuys oder Paul McCarthy in ihren Performances gespielt haben. Ausserdem bedient sie sich an bereits existierenden kommerziellen Formaten wie dem Videospiel «Pacman» oder einem Werbefilm für die Jeansmarke Diesel. Deren Clip «Be Stupid», den sich jeder umsonst auf YouTube anschauen kann, kostet, deckungs- gleich reproduziert aus der Hand von Sturtevant, nun Tausende von Euro. «Smart May Have the Brains, But Stupid Has the Balls» flimmert es dazu in bunten Lettern über einen schwarzen Bildschirm.

Sturtevant war ihrer Zeit voraus. Lange bevor der französische Poststrukturalist Gilles Deleuze in «Differenz und Wiederholung» (1968) den Begriff des Simulacrum einführte, produzierte sie bereits ihre irritierenden Doppelgänger. Sie kopierte Andy Warhols «Flowers», Jasper Johns' «Flags» oder Frank Stellas «Streifenbilder». Keiner der männlichen Künstlerhelden schien vor ihren Kopien sicher. Das gab Ärger: Leo Castelli versuchte, ihre Werke aufzukaufen, um sie zu vernichten, Claes Oldenburg war wütend über ihre Wiederholung seines «Store», Eva Beuys liess gerichtlich erwirken, dass «Beuys Fettstuhl» von Sturtevant vernichtet wurde.

### Eingemeindung des Widerwärtigen

Sturtevant's Werk stellte Fragen, die man auch heute noch hört: Ist das schon Kunst oder noch Kommentar? Worin liegt der Gehalt einer künstlerischen Leistung, und was konstituiert ihren Wert? Und was sagt das, was Sturtevant tut, über den Kunstbegriff und die Prinzipien des Marktes aus? Andy Warhols «Flowers» erzielten auf Auktionen Zuschläge von bis zu fünf Millionen Euro, aber auch «Warhol Flowers» aus der Hand von Sturtevant kosten schon Preise im sechsstelligen Bereich. Einmal mehr zeigt hier der Kapitalismus, dass er begierig gerade auch das Widerständige eingemeindet: Egal, ob sie es wollte oder nicht, Sturtevant ist auf dem Kunstmarkt längst etabliert. Sogar beinahe ausverkauft, wie



ihr Galerist Thaddaeus Ropac meldet. Heute kostet bei Ropac ein rares Sturtevant-Gemälde wie «Lichtenstein Girl with Hair Ribbon» 1,2 Millionen Euro und darf ausschliesslich von einem Museum erworben werden. «Ich habe Sturtevant gezeigt, seit ich 1991 in Paris begann, Ausstellungen zu machen. Von fünfzehn Schauen waren die ersten zehn Flops», erinnert sich Ropac. Sturtevant reichten die Flops irgendwann. 1974 zog sie sich zurück, um «zwölf Jahre lang Tennis zu spielen», wie sie sagt.

Doch die Kunst liess sie nicht los: In den achtziger Jahren tauchte sie wieder auf, wandte sich jüngeren Künstlern wie Keith Haring, Félix González-Torres oder Robert Gober zu. Begriffe wie Recycling und Appropriation Art wurden diskutiert und Sturtevant



in diesem Kontext verstanden, auch wenn sie das Label «Appropriation Art» für sich stets ablehnte. «Meine Kunst hat sich nicht wirklich verändert», erklärte sie einmal zu ihrem verspäteten Erfolg. «Der gesellschaftliche, der politische und der Kunstmarkt-Kontext haben sich verändert.»

## Verkehrter Beethoven

Zu diesem gewandelten Kontext gehört auch Julia Stoscheks 2007 gegründete Sammlung von «time-based media», die mit rund sechshundert Werken längst zu den wichtigsten ihrer Art in Europa zählt. Was sind eigentlich «time-based media»? Hinter dem modischen Begriff verbirgt sich Medienkunst, die mit Flüchtigkeit spielt, vom Betrachter häufig sehr viel Zeit fordert und die, welche sie sammelt, vor ganz eigene Probleme stellt. Ständig würden sich neue Fragen auftun, erzählt Stoschek: Was macht man mit DVDs, die in wenigen Jahren verlöschen werden? Wo findet man die Geräte, um alte Videobänder abzuspielen, und wer weiss, wie man sie repariert? Wie konserviert man Filme für die Ewigkeit?

Noch komplizierter sammelt sich nur die Performancekunst, und auch ihr hat sich Julia Stoschek verschrieben. Gemeinsam mit dem MoMA, der New Yorker Kunsthalle PS1 und dem Festival Performa entwickelte sie im Jahr 2009 die Archivausstellung «100 Years of Performance». Hierfür organisierte sie 28 Live-Performances, eine echte Starparade: Christian Jankowski liess für

sein Projekt «Jeck We Can» Karnevalsvereine im Haus auftreten, die 74-jährige Joan Jonas gab noch einmal «Reading Dante». Für Allora & Calzadillas «Stop, Repair, Prepare: Variations on «Ode to Joy», No.3, 2008» wurde ein Pianist aus Italien eingeflogen, der Beethovens «Ode an die Freude» verkehrt herum auf einem Flügel spielte.

## Das grosse Wagnis

Sieht man einmal von den restauratorischen Kosten für Medienkunst und dem enormen logistischen und finanziellen Aufwand für die Wiederaufführungen von Performances ab, so scheint das Sammeln dieser Kunst immer noch günstig zu sein. Sie taucht fast nie auf Auktionen auf und erst allmählich im sogenannten Secondary Market. Bewegen sich Preise für einzigartige Gemälde schnell im Millionenbereich, lassen sich Anleitungen für Performances oder die zumeist in Auflagen produzierte Medienkunst bereits für niedrige fünfstellige Euro-Summen erwerben.

Kauft Julia Stoschek diese günstige Kunst, um damit wie ein weiblicher Charles Saatchi zu spekulieren? Hofft sie, diese heute noch sperrig anmutenden Arbeiten irgendwann gewinnbringend wieder abzustossen? Wohl kaum. Sie sichert sich zielstrebig Hauptwerke von Bruce Nauman über Marina Abramović bis hin zu Valie Export. Und lässt sich – in Zeiten chronisch unterfinanzierter Museen – auf ein wahres Wagnis für die Kunst ein.

### Die Autorin

Magdalena Kröner, Art Critic, Editor and Writer, Düsseldorf and New York

# Kunst als Anlage: Funktioniert das?

Die grandiosen Zahlen des Kunstmarkts sorgen für glänzende Augen. Auch bei Investoren. Ein Einstieg in dieses Geschäft ist allerdings mit Unwägbarkeiten und hohen Risiken verbunden. Deshalb gibt es seit gut zehn Jahren Kunstfonds.

*Annegret Erhard*

Kunst kann man mögen, haben wollen oder als pures Investment betrachten. Der rigorose Anleger, dem der Kunstgenuss nachrangig ist, wird gleich beim hoffnungsvollen Einstieg auf eine Reihe von Irritationen stossen. Wo sind die Regeln? Wie sind die vorhersehbaren Wertentwicklungen? Wie lange halten, wann verkaufen? Zu viele Kategorien, zu viele auch modische Trends, dagegen eine zu stabile Nachfrage, etwa bei den Altmeistergemälden, beeinflussen den Wert eines Kunstwerks in dem Moment, in dem es (wieder) dem Markt zugeführt wird. Dazu kommt die Abhängigkeit von ungewohnten Entscheidungskriterien.

## Fonds im Langzeittest

Und doch hat sich, zögerlich, die Auffassung durchgesetzt, dass Kunst in ein vernünftiges Portfolio gehört. Das sagen Banken – sie empfehlen etwa fünf Prozent –, und das empfiehlt der Blick auf die diversen Preisindizes. Allerdings stützen sich diese lediglich auf die einigermassen transparenten Auktionsverkäufe. Kunsthändler und Galeristen sind nämlich ziemlich zugeknöpft und nennen das Diskretion. Weil sich aber die Zuschläge so gut entwickelt haben – das gilt bei genauer Betrachtung vor allem für die zeitgenössische Kunst, für einzelne Werke der klassischen Moderne, der Nachkriegskunst, für das chinesische Kunsthandwerk, die alten chinesischen Rollbilder und Kalligrafien –, will der kundige Investor, der die Magie der Zahlen, der Prozente und Graphen über alles schätzt, auch diesen Boom nicht verpassen.

Für den orientierungswilligen, aber ungeduldigen Einsteiger ist die Logik eines Fonds verlockend. Kauf, Verkauf, Unterbringung in Zollfreilagern: Das machen alles die informierten und gut vernetzten Spezialisten. Der Wert der Anteile steigt, wenn alles gut geht und mit Sachverstand und ruhiger Hand gearbeitet wird. Seit gut zehn Jahren gibt es Kunstfonds. Ihre Zahl ist vor 2008 rasch gestiegen, danach verschwand ein Grossteil allerdings wieder sang- und klanglos. Man wird sehen, wie sich diese Branche den komplexen Herausforderungen im Langzeittest stellt.



## Ein unberechenbares Terrain

Einer der ältesten und bekanntesten ist der 2001 gegründete Fine Art Fund, dessen CEO Philip Hoffman von Verkäufen mit hundert Prozent Aufschlag spricht und davon, dass er seine guten Verbindungen für besonders gute Konditionen in Auktionshäusern nützt, sonst aber lieber seine Käufe und Verkäufe direkt mit den Sammlern abwickelt. Seine Anleger könnten mit einer jährlichen Nettorendite von acht bis zehn Prozent rechnen, so Hoffman. Andere gehen von acht Prozent nach einer Laufzeit von fünf Jahren aus.

Die grandiosen Zahlen – Zuschläge, Umsätze, Rekorde –, die allerorten vermeldet werden, sind jedoch mit Bedacht zu lesen. Spitzenwerke werden häufig von Spitzensammlern gekauft, die mit Aktien und Kapitalwetten viel Geld verdient haben und einmal sehen wollen, ob man durch hohen Einsatz nicht auch den Kunstmarkt kontrollieren kann. Auf Dauer gelingt dies allerdings nicht, denn diese Branche ist weit unberechenbarer und launischer als die Börse.

## Flipping: ein gefährliches Spiel

Kunst als Ware und bloße Anlage funktioniert nach extrem unregulierten Gesetzen, die bei jeder einzelnen Arbeit unterschiedlich gewichtet sind. Die Preise in der Datenbank geben höchstens eine Richtung vor, mehr nicht. Ein Bild von Gerhard Richter erzielt nicht automatisch zig Millionen. Es kann auch einmal durchfallen, wenn die Qualität durchschnittlich und die Erwartungen überdurchschnittlich sind. Schwer wie Blei liegt es dann möglicherweise im Fondsdepot. Das einzige allgemeingültige Kriterium ist der Unikatcharakter eines Kunstwerks. Der wiederum verleiht ihm den höchst begehrtesten Status von Mangelware. Daher ist der erzielte Preis ebenfalls einzigartig. Zunächst. Wird die Arbeit rasch weiterverkauft, ist ein Gewinn zwar möglich, aber niemals sicher. Exzessive Marktpräsenz drückt den Wert. Normalerweise.

Ungeachtet dessen hat sich daraus in Investorenkreisen mit Hedge-Fund-Mentalität das sogenannte Flipping entwickelt, eine sich rasch drehende Spirale von Ein- und Verkauf ein und desselben Objekts bei stetig steigendem Preis. Dieser wiederum wird prestigeträchtig kolportiert, zeigt Wirkung und animiert. Ein gefährliches Spiel, bei dem kaum einer – und ein Fonds schon gar nicht – mithalten kann. Im Gegenteil, er muss gediegen arbeiten, um eine einigermaßen reizvolle Rendite zu erwirtschaften. Das kann sehr anstrengend sein, ist keinesfalls spektakulär oder gar glamourös.

Kunsthändler haben mit sehr disparat gelagerten Unwägbarkeiten zu kämpfen und obendrein noch mit einem enorm hohen Konkurrenzdruck bei der Akquisition. Viele haben diesen Kampf verloren. Berenberg Art Advice musste nach nur zwei Jahren aufgeben. Dort wurde der Kunstmarkt wohl auch mit einem x-beliebigen, mehr oder weniger, aber immerhin nachvollziehbar geregelten Handelsplatz verwechselt.

### Die Autorin

Annegret Erhard, Journalistin, Redakteurin, München

# Plädoyer für eine Schule des Sehens

Wo viel Geld im Spiel ist, bleiben meist auch die Betrüger nicht fern. Genauso ist es bei der Kunst. Wie man mit Fälschungen das grosse Geschäft machen kann, zeigt der Fall Beltracchi. Auch bei diesem Skandal fragt man sich, wie es einem skrupellosen Hasardeur gelingen konnte, über Jahrzehnte Kunstexperten, Museumsdirektoren, Auktionatoren, Galeristen und Sammler so massiv zu täuschen.

*Ralph Jentsch*

Blind machende Gier nach finanziellem Gewinn und die Eitelkeit, Entdecker oder Besitzer eines verschollen geglaubten Kunstwerkes zu sein, ist nur eine Facette im dreisten Spiel, das der Fälscher Wolfgang Beltracchi mit seinen zum Teil mediokren Machwerken meisterhaft inszeniert hat. Bestürzend ist die Feststellung, über wie wenig ausgeprägte Seherfahrung, sicheres Urteilsvermögen, Qualitätsempfinden und Detailwissen die Kreise verfügen, die eigentlich Garanten des seriösen Kunsthandels, der Kunstbeurteilung, Kunstvermittlung und Expertise sein sollten.

Echt oder falsch? Diese Frage stellt sich bei Kunstwerken, deren Provenienzen nicht gesichert sind, die als verschollen galten und plötzlich, wie aus dem Nichts, wieder auftauchen. Dass selbst Œuvre-Kataloge von Kunstwissenschaftlern nicht immer verlässliche Provenienzquellen sind, zeigt sich am Beispiel Heinrich Campendonk. So wurden mehrere Fälschungen von der Autorin in den von ihr 1989 publizierten Œuvre-Katalog aufgenommen, die wohl allesamt aus der Hand von Wolfgang Fischer – so hiess der Fälscher, bevor er 1992 den Namen seiner Frau annahm – stammen dürften. Ein weiteres Beispiel: der 1996 publizierte Œuvre-Katalog von Heinrich Nauen, in dem die Beltracchi-Fälschung «Herbstwald» mit den Sammlungsprovenienzen «Slg. Alfred Flechtheim» und «Slg. Werner Jaeger (sic), Köln», aufgeführt und abgebildet ist. Die Herausgabe des Œuvre-Kataloges der Gemälde von Max Pechstein verzögerte sich 2010 um fast ein Jahr, nachdem es der Autorin gelungen war, zwei vom Kunsthaus Lempertz in Köln versteigerte Beltracchi-Fälschungen in letzter Minute aus dem Katalog herauszunehmen.

## Skandalöser Prozess und ein Deal

Als Skandal ist der Ausgang des 2011 vor dem Landgericht in Köln verhandelten Prozesses gegen Wolfgang Beltracchi und seine Helfer zu bezeichnen. Gerade mal 14 von damals mehr als 60 bekannten Fälschungen waren Gegenstand des Prozesses. Dabei dürfte die Anzahl der Fälschungen, die Beltracchi – bis 1992 unter dem Namen Wolfgang Fischer – seit Beginn der achtziger Jahre in den Handel schleuste, meiner Schätzung nach auf mehrere hundert belaufen. Sein Heiratsjahr war auch der Zeitpunkt der dreisten Erfindung der Sammlung Werner Jaegers. So hiess der Grossvater Helene Beltracchis, doch hat dieser biedere Mann weder gesammelt noch jemals ein bedeutendes Kunstwerk besessen.

Von den 168 Zeugen aus dem In- und Ausland, unter ihnen prominente Kunsthistoriker, Wissenschaftler, Galeristen, Sammler und Museumsleute, die beim Prozess aussagen sollten, wurde vor Gericht kein einziger angehört. Der auf mehr als 40 Sitzungen anberaumte Prozess wurde nach nur 9 Verhandlungstagen mit einem fragwürdigen Deal, der milde Strafen aussprach, zwischen dem Gericht und den Anwälten beendet. Die Wahrheitsfindung blieb auf der Strecke. «Eben Kölner Klüngel», war vielerorts zu hören und zu lesen. Das Urteil fiel auch zum Schaden vieler Besitzer aus, bei denen sich zahlreiche Fälschungen noch unerkannt befinden dürften. Der grösste Schaden aber – und darüber wurde nicht verhandelt und so gut wie überhaupt nicht berichtet – entstand den Künstlern, die sich gegen den Vorwurf nicht mehr wehren können, solche Machwerke gemalt zu haben. Schaden entstand aber auch dem Sammler Alfred Flechtheim, der viele dieser zum Teil wirklich mediokren und schlecht gemalten Bilder in seiner Sammlung gehabt haben soll. Seine Sammlung besass einstmalig Weltruf. Teile davon und Teile des Galeriebestandes sind nach 1933 verfolgungsbedingt – Alfred Flechtheim war Jude – bis heute verschollen bzw. in unrechtmässigen Besitz gelangt.

## Ein skrupelloser Betrüger

Dass wichtige Gemälde aus der Sammlung Flechtheim nur durch Katalogeinträge seiner Ausstellungen, nicht aber durch Abbildungen bekannt sind, hat Beltracchi in vielen Fällen ausgenutzt. Welch skrupelloser Hasardeur er ist, zeigt sich auch darin, dass er bewusst das Risiko eingegangen ist, dass in den Jahrzehnten seiner Fälscherkarriere durchaus das eine oder andere verschollene Original hätte wieder auftauchen können.

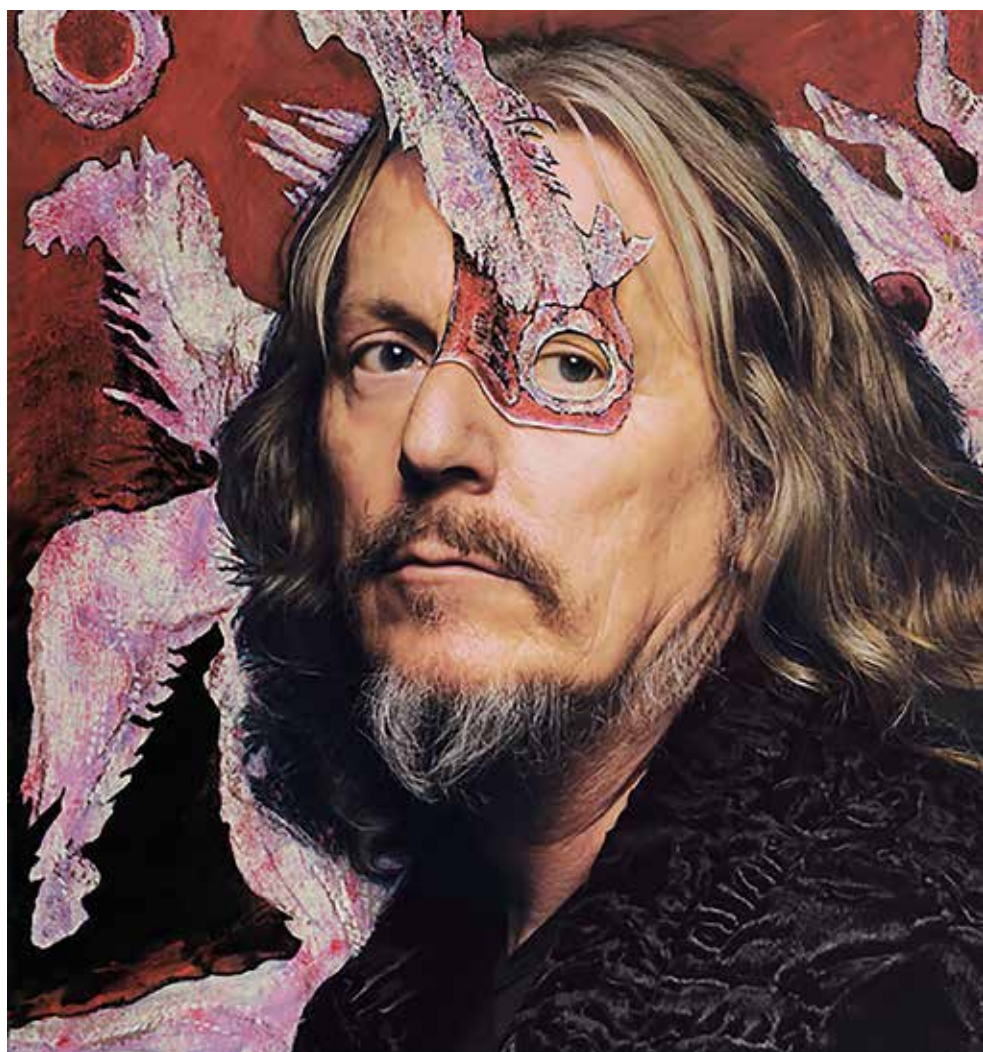
Mit Erfolg, unterstützt auch durch die Medien, gelang es Beltracchi, sich zum modernen Robin Hood zu stilisieren, was allein deshalb nicht zutreffend ist, weil dieser den Reichen das Geld abnahm, um es den Armen zu geben, während Beltracchi auf Selbstbereicherung aus war. Er sprach von sich selbst als von jemandem, der das Œuvre der jeweiligen Künstler kongenial ergänzt und erweitert habe. Der viel geachtete Max-Ernst-Experte Werner Spies nannte Beltracchi in einem Interview gar einen genialen Klon des Künstlers. Um Geld sei es ihm aber nie gegangen, will Beltracchi den Leser seiner Autobiografie glauben machen. Dabei leisteten er und seine Frau sich ein luxuriöses, gross angelegtes Landgut in Südfrankreich und eine mondäne Villa in Freiburg: Millionenwerte, gekauft von dem erschwindelten Geld. Sein letzter Wunsch, so Beltracchi, sei es gewesen, einen Palazzo in Venedig zu besitzen, dann hätte

er sich zur Ruhe setzen wollen. Seine masslose Gier wurde ihm zum Verhängnis. Er erweist sich entgegen seiner Selbstaussage als Betrüger, als skrupelloser Verbrecher mit hoher krimineller Energie, wie es Tausende Seiten von Akten der Ermittlungsbehörden belegen, der mit kreativem Potenzial kokettiert, dem jedoch der Mut oder die Gabe fehlte, eigene Werke zu schaffen.

### Weltrekordpreis für Campendonk

Am 29. November 2006 kam in Köln bei Lempertz in der 896. Auktion – «Moderne Kunst» – das 1914 entstandene Gemälde «Rotes Bild mit Pferden» von Heinrich Campendonk zur Versteigerung. Dem vorausgegangen waren zahlreiche Pressemitteilungen über die sensationelle Wiederauffindung des verloren geglaubten Gemäldes, das Alfred Flechtheim 1920 in seiner Düsseldorfer Galerie in einer umfangreichen Präsentation des Künstlers gezeigt hatte.

Der Flechtheim-Katalog listete 51 Gemälde und Holzschnitte. Unter der Nummer 11 war dort «Rotes Bild mit Pferden» aufgeführt. Geschickt hatte Lempertz im Vorfeld der Auktion mit der Vermarktung des Gemäldes begonnen und es sogar im Detail auf dem Umschlag des Auktionskataloges abgebildet. Die Schätzung betrug 800 000 bis 1,2 Millionen Euro. Zugeschlagen wurde das Bild für 2,4 Millionen, mit Aufgeld fast 3 Millionen Euro. Ein Weltrekordpreis! Über fünf Katalogseiten wurde das Bild ausführlich beschrieben. Es fehlte auch nicht der Hinweis auf den Flechtheim-Katalog von 1920 mit der Listennummer «11». Dieser wurde ergänzt mit dem Zusatz «mit Abb. S. 6». Doch eine Abbildung im Flechtheim-Katalog gab es nicht. Ja, es gab in der gesamten Literatur keine Abbildung. Auch fehlte ein schriftliches Gutachten der Autorin des Œuvre-Kataloges von Campendonk, was diese aber später nachreichte und womit das Bild autorisiert wurde. Diese gravierenden



Unstimmigkeiten und Mängel hielten jedoch zahlreiche Interessenten nicht davon ab, auf das Bild zu bieten.

### Sammler mit Tropfnase

Beltracchi hatte sich mit der Vorderseite des Bildes viel Mühe gegeben. Gemäss seinem Stil, dem man nach längerem Betrachten mehrerer seiner Fälschungen auf die Spur kam – hier noch eine Tanne mit stilisierten, ausladenden Zweigen, dort runde und halbrunde Formen, hier noch ein Pferd mit grossen dunklen, tieftraurig blickenden Augen, dort ein Baum mit dünnen, gezackten Ästen –, war die 62x100,3 Zentimeter grosse Leinwand endlich gefüllt. Um seine Fälschung zu perfektionieren, widmete sich Beltracchi, wie bei fast allen seinen Fälschungen, ob das ein Werk von Derain, Léger, Marcoussis, Metzinger, Pechstein, Ernst, van Dongen, Purrmann oder Friesz war, auch den Rückseiten der Bilder. Als Malgrund hatte er sich auf Floh- und Antikmärkten alte Leinwände besorgt und sie abgeschliffen. Mit alten oder auf alt getrimmten Nägeln wurden sie auf alte oder alt gemachte Keilrahmen genagelt und diese nach französischer Manier – nicht auf ein auf Gehrung gesägtes, sondern auf ineinandergestecktes Holz – gespannt. Die Rückseiten wurden dann mit Aufklebern von Kunsthandlungen versehen, in deren zeitweiligem Besitz die Gemälde hätten gewesen sein können, sowie mit dem Label «Sammlung Flechtheim». So auch beim Campendonk-Gemälde «Rotes Bild mit Pferden».

Mit der Herstellung und der Verwendung dieses Labels beging Beltracchi seinen ersten gravierenden Fehler. Spätere labor-technische Untersuchungen zeigen dann auch, dass das Label mit Tee eingefärbt und künstlich gealtert war und mit einem Kleber befestigt worden war, den es vor 1945 noch gar nicht gab. Entscheidend jedoch ist der kunsthistorische Hintergrund, der dem



Fälscher nicht bekannt war: Alfred Flechtheim war mit zahlreichen Künstlern bekannt und befreundet gewesen, so unter anderen mit Ernst Ludwig Kirchner, Heinrich Campendonk, Ernst Barlach, Otto Pankok und Moissej Kogan. Keinem dieser Künstler ist stilistisch dieses Label zuzuordnen. In der Regel haben diese, wenn sie ein Exlibris fertigten oder Sammlungs-Label herstellten, diese mit ihrem Monogramm versehen. Es steht ausser Frage, dass, wenn Alfred Flechtheim für seine Sammlung ein solches Label vorgesehen hätte, er einen bekannten Künstler damit beauftragt und dieser seinen Holzschnitt auch monogrammiert hätte. Ein so profilierter Sammler und Kunsthändler wie Alfred Flechtheim hätte die Verwendung und Verbreitung eines solch dümmlichen Porträts, wie es der Fälscher anfertigte und verwendete, nie zugelassen, schon gar nicht als Provenienz-Angabe auf einem wertvollen Gemälde wie dem von Heinrich Campendonk, den er als Künstler sehr schätzte.

### Das Verhängnis: schlampige Typografie

Zuerst einmal machen die Galerieaufkleber so namhafter Kunsthandlungen wie Der Sturm, Kunstsalon Emil Richter, Schames und Galerie Kahnweiler einen nachhaltigen Eindruck, ja erwecken sogar eine gewisse Ehrfurcht beim Betrachter. Herwarth Waldens Galerie Der Sturm war die erste Avantgarde-Galerie in Berlin. Emil Richter in Dresden wurde durch Ausstellungen der «Brücke»-Künstler berühmt. Schames in Frankfurt zeigte junge Expressionisten, allen voran Ernst Ludwig Kirchner. Und Daniel Henry Kahnweiler in Paris vermarktete unter anderen Picasso, den Giganten der zeitgenössischen Kunst. Wurden die Vorderseiten der Bilder oft noch mit Erstaunen ob der Wiederentdeckung bzw. Wiederauffindung eines bislang unbekanntes oder verloren geglaubtes Bildes betrachtet, verflogen bei der Betrachtung der Rückseiten mit diesen erstklassigen Provenienzen jegliche Zweifel. Es spricht nicht für die Experten, dass sie ausser der vorgegebenen «Sammlung Werner Jaegers» keine weiteren glaubhaften Provenienzen, die vor Mitte der achtziger Jahre gesichert waren, zu liefern imstande waren und dass sie keinen Anstoss an den Galerieaufklebern genommen hatten, denn hier beging Beltracchi einen weiteren gravierenden Fehler.

Es ist nachvollziehbar, dass die Aufkleber im Lauf der Zeit vergilben, einreissen und Altersspuren aufweisen. Jedoch lässt die schlechte Druckqualität sofort Zweifel an ihrer Echtheit aufkommen. Durch Verwendung von zu viel Farbe verlieren sich die Konturen beim Aufkleber «Kunstsalon Emil Richter», und beim Aufkleber «Der Sturm» versuppen in «Ständige Ausstellungsräume» und in der Adresse die Kleinbuchstaben ä, e, s, a und g. Die Galeristen Walden und Richter, absolute Könnner und Liebhaber einer klaren, messerscharfen Typografie, hätten es nie zugelassen, dass solch miserabel gedruckte Etiketten auf bedeutende Bilder bekannter und von ihnen geschätzter Künstlern aufgebracht worden wären. Ein Vergleich des gefälschten Sturm-Labels mit einem gesicherten Galerieaufkleber macht diese Unterschiede sofort evident.

### Das Verdikt

Vor Gericht hat Beltracchi alle Schuld auf sich genommen und versucht, seine Frau zu entlasten und sie als eine von ihm verführte Mitläuferin bezeichnet, die aus Liebe zu ihm an diesen Straftaten beteiligt gewesen sei. Er bekannte sich schuldig, die 14 vor Gericht

verhandelten Gemälde geschaffen zu haben, während seine Frau Helene und ihre Schwester Jeanette Spurzem nur für den relativ harmlosen Part des Vertriebs der Fälschungen zuständig gewesen seien. So wurde er zu sechs Jahren Haft mit Freigang verurteilt, seine Frau Helene zu vier Jahren und ihre Schwester zu einem Jahr und neun Monaten auf Bewährung. Wie skrupellos jedoch das Gangsterpaar Wolfgang und Helene Beltracchi in Wirklichkeit war, zeigt nicht nur der Umstand, dass Beltracchi nicht bereit war und ist, die weiteren der hunderten bislang nicht entdeckten und nicht geklärten Fälschungen zu benennen, sondern wie sie auf Kosten und zum Schaden der gesamten Kunstwelt sowie der betrogenen Künstler und des Kunstsammlers Alfred Flechtheim gemeinsame Sache machten. Hierzu sei ein Brief von Helene Beltracchi an den Max-Ernst-Experten Werner Spies in voller Länge zitiert:

**Helene Beltracchi, Mèze, 2. Januar 2007**

*Sehr geehrter Herr Spies,*

*Hiermit möchte ich Ihre Frage nach der Herkunft meiner Bilder beantworten. In meinem Besitz befinden sich unter anderen Bilder aus der Vorkriegszeit. Es handelt sich um rheinische Expressionisten wie Campendonk, Pechstein, Nauen, Mense, Ernst und französische Maler wie Braque, Derain, Dufy, Marcoussis, Friesz, Loth und andere. Diese Bilder sind den jeweiligen Experten bekannt.*

*Die Gemälde wurden von meinem Grossvater mütterlicherseits, Werner Jaegers, Ende der 20er Jahre und Anfang der 30er erworben. Er war mit Alfred Flechtheim gut bekannt, der Ausstellungsräume in der Nähe eines der grossväterlichen Geschäftsgebäude besass. Dort erstand er einige wichtige Werke für seine Sammlung. Andere Bilder brachte er von seinen Paris-Reisen mit nach Deutschland. Da während des Nationalsozialismus ein Grossteil seiner Sammlung als «entartete Kunst» für die Grossmutter nicht mehr präsentierbar war, der Grossvater sich aber nicht davon trennen wollte, wurden die Bilder auf ein Anwesen in der Eifel untergebracht. Dort wurden auch Kunstwerke aus dem Besitz anderer Familienangehöriger, welche in die Vereinigten Staaten auswanderten, gelagert.*

*Die Ehe der Grosseltern überstand die NS-Zeit nicht und wurde 1947 endgültig geschieden. Alle Kunstwerke blieben im Besitz des Grossvaters. Einige Jahre vor seinem Tod übergab der Grossvater einen Teil seiner Sammlung an mich und meine Schwester. Alle diese Werke befanden sich immer im Familienbesitz. Ich möchte darauf hinweisen, dass keines der Bilder auf illegale Weise in die Sammlung gelangte, sie stammen weder aus jüdischem Besitz, noch sind sie mit Hilfe nationalsozialistischer Machenschaften in den Besitz der Familie gelangt.*

*Mit freundlichen Grüssen, Helene Beltracchi*

**Der Autor**

Ralph Jentsch, Autor und Kunstexperte, Rom

# Geld und Narzissmus «machen» Kunst

Am Kunstmarkt herrschen neue Spielregeln. Er wird hochgeschaukelt durch Superreiche in einem narzisstischen Dauerrausch. Geld spielt keine Rolle. Was zählt, ist das Prestige.

*Dr. Rose-Maria Gropp*

Im Auktionsjahr 2015 hat New York wieder den Anfang gemacht: mit prestigereichen Abendversteigerungen von Impressionismus und Moderne und sensationsträchtigen Vorführungen von zeitgenössischer Kunst. Hier soll aber nicht die Rede von Rekorden sein oder von Spekulationen über die zunächst meist anonymen Käufe in schwindelerregenden Höhen jenseits der 20 Millionen Dollar, sondern um die Usancen, denen diese Geld- und Geltungsspiele heute folgen, besonders in der Gegenwartskunst.

## Ein abgekartetes Spiel

Historisch betrachtet, bedeutet der Begriff Auktion eine öffentliche Veranstaltung, in der es darum geht, mit einem öffentlichen Gebot vor aller Augen einen höchsten Preis zu erzielen. Der Auktionator vorn am Pult ruft ein Los auf, das auch physisch präsentiert wird und mit einer bestimmten Schätzung versehen ist. Im Saal melden sich Bieter. Der Bieter mit dem höchsten Einsatz gewinnt, der Hammer fällt. Das können spannende Minuten sein, wobei seit Jahrzehnten zunehmend telefonische Mitstreiter zugeschaltet sind, deren Gebote Angestellte des Auktionshauses stellvertretend weitergeben. Allerdings ist dieses Schauspiel seit einiger Zeit ausgehöhlt, durchzogen mit Seitengängen wie ein Maulwurfsbau, von dem auch immer nur der Hügel an der Oberfläche sichtbar ist. Denn die Hauptakteure des Hochpreismarkts – die global agierenden Konzerne Christie's (im privaten Eigentum des französischen Luxusgüterunternehmers François Pinault), Sotheby's (ein amerikanisches börsenkotiertes Unternehmen) und deren kleinerer Konkurrent Phillips (im Besitz der russischen Mercury Group) – haben für ihre Auktionen zusätzliche Bedingungen erfunden, die das ursprüngliche Konzept zunehmend aushebeln.

Es gibt vor allem eine Funktion im Hintergrund, die den schönen Schein des öffentlichen Prozederes diskreditiert: die «Garantie» auf ein Los. Liegt diese vor, ist sie in den Katalogen an einem kleinen Zeichen neben der Losnummer zu erkennen. Das bedeutet, dass schon vor der Auktion im Hintergrund eine Summe ausgehandelt wurde, die in jedem Fall für das Kunstwerk bezahlt wird, unabhängig vom Ausgang der Versteigerung. Diese nicht bekanntgemachte Summe





kann entweder das Auktionshaus selbst dem Einlieferer eines Werks garantieren, das im messerscharfen Konkurrenzkampf begehrt ist. Dies ist nicht ohne finanzielles Risiko für die Firma. Im Fall eines Rückgangs bleibt sie auf dem Werk sitzen, das unter Umständen auf Jahre hinaus für den bestens informierten Markt «verbrannt» ist. Deshalb sind Garantien von dritten Personen erwünscht. Dann nämlich fällt das Los, bleibt es in der Auktion unverkauft, an diesen Garanten. Sollte es aber zu einem Hammerpreis oberhalb der von ihm abgegebenen Garantie zugeschlagen werden, erhält der Garant zwar nicht das Kunstwerk, dafür aber einen Anteil am so erwirtschafteten Gewinn. Wenn das kein gelungener Deal für solche Marktteilnehmer ist! So mehren sich die Zocker in den Kulissen und steigt die Zahl der garantierten Lose im Spitzensegment. Entsprechend werden aber auch zunehmend Stimmen der Kritik laut, die schon von «Scheinauktionen» sprechen.

### «Joke Paintings» und Marlboro-Männer

Aus der Börsen- und Bankenwelt ist diese Spielart eines narzisstischen Dauerrauschs im Akkumulieren von Kapital sattem bekannt. Deshalb lassen sich reizvolle Schlüsse ziehen auf die Kunst, die dabei besonders hoch im Kurs steht. Es sind zeitgenössische Werke, die als Spiegel dienen können, im wörtlichen wie im übertragenen Sinn.

Jeff Koons zum Beispiel, dieser unerreichte Meister der reinen Oberfläche, sagt offen und ironiefrei, er lege es nachgerade darauf an, dass die Betrachter sich in seinen Schöpfungen spiegeln können. Er findet, das bereite ihnen gute Laune. Entsprechend sind seine hochglanzpolierten Oberflächen die Lieblinge des global turbokapitalisierten Narzissmus. Metaphorisch taugen dafür auch unbedingt die auf Leinwände geschriebenen Witze des Kunst-Stars Richard Prince, die doppeldeutig genug «Joke Paintings» heissen, zu schweigen von seinen rasanten Marlboro-Männern, den hochgezogenen Fotos aus der Zigarettenreklame oder seinen gemalten «Nurses», deren Sexyness sarkastisch überhöht ist. Auch die gebrochenen Spiegel funktionieren gut, also Gerhard Richters verschwommene Gemälde und seine farbschönen Abstraktionen und natürlich Andy Warhols Produktionen, allen voran aus der «Disaster»-Serie. Warhols «Silver Car Crash (Double Disaster)» von 1963 hat im vergangenen Jahr die Hundert-Millionen-Dollar-Grenze geknackt.

### Selbst-Design durch Kunstbesitz

Solche Werke, die zur Zeit noch sündhaft teuer sind, machen den heissen Gegenwartskunstmarkt zur attraktiven Schmiede für die Prothesen des finanziell aufgerüsteten Egos, von den amerikanischen Hedgefonds-Tycoons über asiatische Milliardäre und russische Oligarchen bis hin zu den Scheichs der Emirate. Selbst-Design mittels Kunstbesitz. Bloss Geld zu haben, reicht für die Ambitionen eben nicht. Geltungsbedürfnis hat sich schon seit Menschengedenken im Besitz von Kunst manifestiert.

Ausserdem: Wer ein Kunstwerk in einer Auktion für seinen Einsatz nicht bekommt, dem bleibt noch immer der Gewinn aus der Wette darauf – unter Garantie.

#### Die Autorin

Dr. Rose-Maria Gropp, Journalistin, Autorin, Frankfurter Allgemeinen Zeitung

fo  
rme  
n

Malen heisst nicht  
Formen färben,  
sondern Farben  
formen.

Henri Matisse

# Der Kulturkreis

Gibt es für Unternehmen einen «Return on Culture»? Ja, ist der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) überzeugt – und investiert mit seinem Kulturkreis seit nunmehr 60 Jahren in die Beziehungen zwischen Wirtschaft und Kulturwelt. Interview mit Dr. Stephan Frucht, Geschäftsführer des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft im BDI.

*Interview: Urs von Schroeder und Wulf Niestendiedrich*

*Der Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI besteht nun schon 60 Jahre. Wie hat sich die erfolgreiche Arbeit des Arbeitskreises Kultur im BDI entwickelt? Wie haben sich die Schwerpunkte der Arbeit verändert?*

Der Kulturkreis der deutschen Wirtschaft hat seit seiner Gründung 1951 eine enorme Entwicklung erlebt: von der Frühförderung junger KünstlerInnen bis hin zu der Gründung von spezifischen Arbeitskreisen. Wir arbeiten ausgehend von den Programmbereichen Musik, Bildende und Darstellende Kunst, Architektur und Literatur. Der Fokus lag stets auf zeitgenössischen Arbeiten, die ein gewisses «Momentum» ihrer Zeit reflektieren. Ihre finanzielle und ideelle Unterstützung folgt seither dem Grundgedanken, die Kunst unabhängig von markt-orientierten Werten zu fördern.

*Sie sprachen und erwähnten öfter den Begriff «Kulturkompetenz» in unseren Vorgesprächen. Kurz zusammengefasst: Was verstehen Sie unter diesem Begriff und wo sehen Sie seine Bedeutung im unternehmerischen Alltag?*

Kulturelle Kompetenz umfasst ein Bündel von Kompetenzfeldern. Dazu zählen nicht nur Sprach- und Handlungskompetenz sondern auch interkulturelle Führungs- und Kommunikationskompetenz. Einfach gesagt: Wir müssen die Chancen der Vielfalt nutzen, Andersartigkeiten als Bereicherung wahrnehmen. Wir müssen unsere Scheuklappen ablegen und gelegentlich über den Tellerrand hinausschauen. Wir müssen die Fähigkeit zur Introversion fördern und Neuem aufgeschlossen gegenüber stehen. Wir fördern diesen Ansatz mit unseren „Bronnbacher Stipendium für künftige Führungskräfte“ Dort geht es auch gezielt um den Seitenwechsel, andere Sphären, neue kreative, künstlerische Ausdrucksmittel zu erleben und auszuprobieren und gekonnt in den eigenen Lebensalltag zu transformieren. Bewusst aktiv werden und bleiben!

*Der Arbeitskreis «Bildende Kunst» mit seinen vielfältigen Aktivitäten bietet ja schon ein breites Spektrum. Was ist das besondere am ACC?*

Der noch junge Arbeitskreis Corporate Collecting (ACC) besteht seit 2010. Er bietet ein Forum für Unternehmenssammlungen.

Besonders hier ist erkennbar, dass der Aufbau und die Strukturen sich professionalisiert haben: durch externe und interne fachliche Beratung wird das Sammeln von Kunst durch Unternehmen als wichtige Kulturressource empfunden. Sie sensibilisieren innerhalb der eigenen Firmenkultur kulturelle Fragestellungen und treten damit zunehmend an die Öffentlichkeit.

Der ACC ist innerhalb Deutschlands der einzige Kreis, in dem sich Unternehmenssammlungen in dieser Form austauschen können: hier werden Fragen zum Urheberrecht der Kunst, konservatorische und strukturelle Fragen diskutiert. Dies geschieht insbesondere durch externe Beratung in Symposien, Workshops und Vorträgen. Daraus hervorgegangen ist auch die Publikation «Corporate Collections». Es ist das erste Standardwerk, welches einen Überblick und Einblick in Unternehmenssammlungen aus ganz Deutschland gibt.

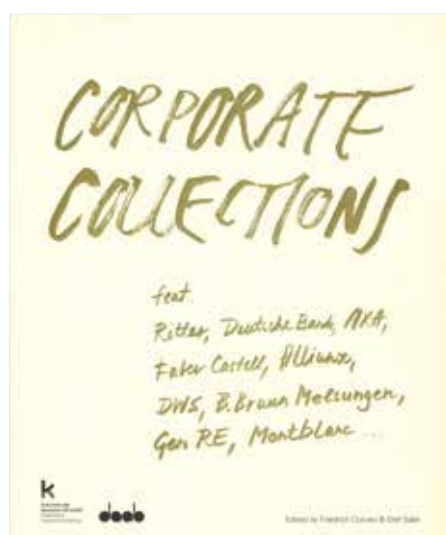
### *Wo sehen Sie die Grenzen der Hilfe und Unterstützung von ratsuchenden Firmen und Unternehmen?*

Der Kulturkreis der deutschen Wirtschaft ist eine gemeinnützige Organisation. Er bietet eine Basis und eine Austauschmöglichkeit. Durch ein dichtes Netzwerk ist es möglich konkrete Fragen zu klären. Der Schwerpunkt liegt jedoch im Unternehmen selbst.

Sie sind hier vollkommen unabhängig, in dem sie sich zum Beispiel unterscheiden, kuratorische Schwerpunkte setzen und innerhalb der eigenen Unternehmenskultur zu betrachten sind. Unternehmenssammlungen werden besonders durch einzelne Personen und eine teilweise sehr lange Sammlungsgeschichte geprägt. Wir geben keine monetären Werteinschätzungen und können lediglich gezielt bei Orientierungs- Kontaktfragen unterstützen. Unsere Ressource ist unsere langjährige Erfahrung, die jedoch in erster Linie auf eine ideelle Unterstützung zielt. Als Grundgedanke könnte dienen, dass Kunst ein Weg ist, die erlebte Gegenwart zu verstehen.

Dies gilt nicht nur im Allgemeinen, sondern bedeutet eine tagtägliche Herausforderung, in Bezug auf den beruflichen Alltag, sie schafft Inspiration und Auseinandersetzung auf einer visuellen, inhaltlichen und konzeptionellen Ebene.

*Herr Dr. Frucht Dank an Sie und Ihre Mitarbeiterinnen!*



#### **Buch zum Thema**

Der 2012 erschienene Bildband vermittelt wertvolle Einblicke in die oftmals verborgenen Kunstsammlungen deutscher Unternehmen.

#### **Corporate Collections**

Kulturkreis der deutschen  
Wirtschaft / Arbeitskreis  
Corporate Collecting  
Friedrich Conzen & Olaf Salie

# Sammler-Datenbank schafft Durchblick

Über private Kunstsammler ist nur wenig bekannt. Sind wir alle es, wie Galeristen suggerieren, oder nur ein kleiner Kreis potenter Superreicher? Wer und wo sind sie? Ein Forschungsprojekt sucht Antworten.

*Magnus Resch*

Über private Kunstsammler ist wenig bekannt. Das überrascht, wenn man weiss, dass sie einen ständig wachsenden Einfluss haben. So hätte noch vor zwanzig Jahren ein Meisterwerk bei einer Auktion sehr wohl an ein öffentliches Museum in London oder an eine Institution in New York gehen können. Heute finden diese Arbeiten ihren Weg fast ausschliesslich in private Sammlungen in Europa, Amerika und im Fernen Osten. Die Anzahl hoch potenter Sammler wächst. Ihr Engagement und ihr Einfluss sind mittlerweile nicht mehr vom Erfolg der Auktionen, von der Laufbahn eines Künstlers und der finanziellen Lage einer Galerie zu trennen.

Um mehr Einblick in die Sammler-Landschaft zu gewinnen, wird seit 2012 die Sammler-Datenbank Larry's List aufgebaut. Das bisher grösste Forschungsprojekt dieser Art finanziert sich privat. 25 Doktoranden aus 20 Nationen recherchieren öffentlich zugängliche Informationen über Sammler zeitgenössischer Kunst. Bis heute wurden 3111 Sammler anhand von über 27 000 Quellen erfasst. Als Quellen dienen unter anderem Interviews und Artikel in Zeitungen, Websites, Kunstblogs, Beiträge in Zeitschriften und Kataloge. Wohl wird dabei viel Bekanntes bestätigt, aber es gibt auch Überraschungen.

## Junge Asiaten mischen das Geschäft auf

Die meisten Sammler haben ihren Hauptwohnsitz in Europa und Nordamerika, also dort, wo man sie vermutet. Die Untersuchungen zeigen, dass Europa mit 38 Prozent den weltweit grössten Anteil an Kunstsammlern aufweist. Es folgt Nordamerika mit 28 Prozent. Bereits 18 Prozent aller erfassten Sammler leben in Asien. Die Schweiz liegt indessen mit nur 2 Prozent selbst hinter Ländern wie Italien (7 Prozent). Das überrascht, liegt wohl aber daran, dass die

Studie auf öffentlichen Quellen basiert und Schweizer Sammler verschwiegener sind als andere.

In Asien wächst eine junge Sammler-Generation heran: Während das durchschnittliche Alter der Sammler zeitgenössischer Kunst global 59 Jahre beträgt, sind Asiaten mit 42 Jahren deutlich jünger. Das darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Jungen unter 40 global eine Minderheit bilden: Lediglich 10 Prozent aller Sammler gehören weltweit dazu. Ist Kunst demnach eine Sache für Ältere? In jedem Fall etwas für Wohlhabende. Fast 50 Prozent aller Sammler besitzen je über 500 Kunstwerke. Nahezu 30 Prozent haben sogar über 1000 Werke zusammengetragen. Diese wollen sie zeigen, vor allem in Museen.

### Sammler und Museen verlinken sich

Die Verzahnung von öffentlichen Museen und privaten Sammlern hat sich in den vergangenen Jahren intensiviert: Von den 1100 Ausstellungen privater Sammlungen in öffentlichen Museen, die seit 1980 erfasst wurden, fand nur 1 Prozent in den achtziger Jahren statt. Dagegen waren es in den letzten drei Jahren stolze 39 Prozent, Tendenz steigend.

Die Gründe für diese Entwicklung liegen einmal in der stetig steigenden Qualität der privaten Kunstsammlungen und zum anderen in den Budgetbeschränkungen öffentlicher Museen. Diese



haben immer mehr Mühe, hochklassige Werke zu erwerben. Die ungleiche Situation fördert die Zusammenarbeit zwischen beiden Akteuren. Das Museum will mit Wechselausstellungen Besucher begeistern und fragt viel häufiger als früher Privatsammler um Werke an. Diese leihen zumeist gerne aus. Zum einen möchten sie ihre Objekte aus einem philanthropischen Selbstverständnis heraus der Öffentlichkeit zugänglich machen. Dann geniessen sie aber auch das Ansehen, das damit einhergeht, sowie die Wertsteigerung, die Museumspräsentationen erbringen können.

### Private Museen im Aufwind

So engagiert sich insgesamt ein Drittel der Kunstsammler in öffentlichen Museen. In Grossbritannien und den USA ist es sogar jeder zweite. Besonders attraktiv sind die grossen Häuser wie das Museum

of Modern Art in New York und die Tate Modern in London. Kuratoren und Sammler kennen sich und tauschen sich aus. Privates Engagement und öffentliche Bedürftigkeit finden hier viel schneller zusammen als in früherer Zeit. Viele Sammler verzichten aber auch auf einen Umweg über ein bestehendes Museum – sie etablieren lieber selbst eins. Weltweit wurden für Larry's List 349 Privatmuseen recherchiert. Von diesen wurden nur 27 Prozent bereits vor der Jahrtausendwende gegründet. 52 Prozent entstanden zwischen 2000 und 2010 und 20 Prozent danach. Sammler realisieren immer öfter eigene Museen.

Besonders Amerikaner und Schweizer sind aktiv: Die USA beherbergen 48 private Häuser, die Schweiz 13. Wenn man bedenkt, dass sich 25 Prozent aller Sammler weltweit in den USA befinden und in der Schweiz lediglich 2 Prozent, dann haben die Schweizer verhältnismässig viele Privatmuseen. New York verzeichnet weniger private Museen als die Region Zürich, Hongkong weniger als die Region Basel.

### Eine Zukunft mit Fragezeichen

Die Zusammenarbeit zwischen Sammlern und öffentlichen Museen wird auch in Zukunft zunehmen. Der Trend ist in aufstrebenden Kunstmärkten ebenfalls erkennbar. Man denke nur an den Schweizer Uli Sigg, dessen Sammlung zeitgenössischer chinesischer Kunst die Basis für das geplante Kunstzentrum M+ in Hongkong bildet. Oder an die Privatmuseen, die in Fernost in jüngster Zeit entstehen.

Sammler werden in naher Zukunft zweifellos den Kunstmarkt und die Museumswelt verstärkt beeinflussen. Ob dem Engagement jedoch Dauer beschieden ist, muss sich weisen. Was passiert, wenn ein Vermögen schwindet oder ein Sammler stirbt, ist stets offen. Selbst eine gut ausgestattete Sammlung Beyeler muss sich fortwährend um Sponsoren bemühen. Museen wie der Louvre sind über zweihundert Jahre alt. Das müssen die Privaten erst einmal nachmachen.

#### Der Autor

Magnus Resch, Unternehmer und Dozent an der Universität St.Gallen





# chtbar

Kunst gibt nicht das  
Sichtbare wieder,  
sondern macht sichtbar.

Paul Klee

# Wir danken ...

... allen Ratgebern, Autoren, Interviewpartnern und Helfern, die sich von unserer Idee beflügeln liessen und uns die Herausgabe dieser «Kunstpausen» ermöglichten:

HUBERTUS VON BARBY

---

ANNEGRET ERHARD

---

DR. LEONHARD FOPP

---

DR. STEPHAN FRUCHT

---

CHRISTIAN GANZENBERG

---

GERRIT GOHLKE

---

DR. ROSE-MARIA GROPP

---

ISABEL GRÜNER

---

DR. HEIKE HEIDENREICH

---

EWA HESS

---

RALPH JENTSCH

---

MAGDALENA KRÖNER

---

CAROLINE LANG

---

VERENA LUEKEN

---

WULF NIESTENDIEDRICH

---

MAGNUS RESCH

---

MICHAEL RINGIER

---

MAC JAMES ROHRBACH

---

URS VON SCHROEDER

---

BRIGITTE ULMER

---

PROF. DR. HANS N. WEILER

---

DR. RENATE WIEHAGER

---

PROF. DR. H.C. MULT. REINHOLD WÜRTH

## IMPRESSUM

Herausgeber	Management School St.Gallen
Redaktion	Urs von Schroeder
Gestaltung	Ruedi Oetiker, Mac James Rohrbach
© Copyright	Management School St.Gallen

Wie wird die Zukunft?

Wer sich heute im Markt bewegt,  
befindet sich auf einer Reise ins  
Ungewisse. Sicher geglaubte Werte  
entpuppen sich plötzlich als nichtig.

Neue Gewissheiten nehmen  
nur langsam Gestalt an.

Ein Blick in die Welt der Kunst  
zeigt uns auf, was wir auf der Suche  
nach Auswegen tun müssen:

Neue Gedanken zulassen.  
Lösungen entwickeln statt wiederholen.  
Ideen konsequent umsetzen.

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN

St. Leonhardstrasse 7 | CH-9001 St. Gallen | Telefon (41) 071 222 51 53  
office@mssg.ch | www.mssg.ch

k  
u  
st  
pau  
sen

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN