



## 2. Das Feld unserer empirischen Studie

---

Das Sample der von uns beforschten Kunst-Manufakturen deckt ein breites Spektrum an unterschiedlichen Entwicklungsfäden, Gründungszeiten, Unternehmensgrößen, betrieblichen Organisationsformen, angebotenen Dienstleistungen und Graden der Spezialisierung in der Kunstproduktion bzw. deren Einbettung in ein breiteres Angebot der handwerklichen Fertigung von Design-Gütern oder auch halb-industriellen Gebrauchsgegenständen ab.

Während eines der Unternehmen heute in fünfter Generation als Familienbetrieb geführt wird und ein weiteres seit mehreren Jahrzehnten als Ableger eines rund 100-jährigen Traditionsbetriebs tätig ist, handelt es sich in anderen Fällen um noch relativ junge Gründungen. Einige von ihnen lassen sich auch als Abspaltungen von Unternehmen betrachten, in denen die jetzt selbstständig tätigen Art Fabricators ihr Metier erlernten.

Zum Sample gehörten mehrere Betriebe aus der Schweiz, Deutschland, Österreich und Nordamerika. Manche von ihnen waren mitten in Großstädten wie New York oder Berlin angesiedelt, andere befanden sich eher in der Agglomeration oder sogar in abgelegenen Regionen fern der urbanen Zentren. In einem Fall konnte die beforschte Manufaktur auf eine rund 100-jährige Migrationsgeschichte von Italien Richtung Schweiz zurückblicken.

Die Betriebsgrößen reichen von Ein- bis Zwei-Personen-Betrieben bis hin zu Unternehmen mit über 100 MitarbeiterInnen. Im Unterschied zu den nordamerikanischen Manufakturen war die Belegschaft in den europäischen zum guten Teil weiblich, ein Umstand, der erstaunlich mag, wenn man an das stereotyp männlich konnotierte Bild des

Metallgießers denkt. Dies dürfte sich durch den Umstand erklären, dass viele der besuchten Manufakturen ein weit über das Kunstgießen hinausreichendes Produktionsfeld abdecken. Von der Altersstruktur her war die Belegschaft mehrheitlich mittleren Alters.

Die Eigentumsverhältnisse reichten vom Status des Privatunternehmens in einer Hand bis hin zu genossenschaftlich geführten kollektiven Betrieben. Im ersten Fall gingen damit klar hierarchisierte Rollen und Funktionen einher, bei den kollektiv gegründeten und geführten Manufakturen typischerweise ausgeprägt egalitäre Strukturen und Verkehrsformen bis hin zu oft von sozialistischen Idealen inspiriert erscheinenden extrem flachen Lohndifferenzen.

Die Mehrzahl der befragten Manufakturen waren reine Produktionsbetriebe, die Aufträge für KünstlerInnen, GaleristInnen, manchmal auch SammlerInnen oder öffentliche AuftraggeberInnen ausführen. Andere beherbergten KünstlerInnen, die teils ihre eigenen Werke am Ort für den Markt produzierten, teils Auftragsarbeiten für Dritte ausführten. Hier fanden sich Mischformen unterschiedlicher kunstaffiner Tätigkeiten und Einrichtungen wie Ausstellungsräume für am Ort produzierte Werke oder Unterkünfte für aktiv am Produktionsprozess beteiligte Künstler.

Die Mehrheit der aufgesuchten Unternehmen waren auf Kunstguss spezialisiert, andere boten ein breites Spektrum an kunsthandwerklichen Techniken und Werkrealisierungen in diversesten Materialien wie Kunststoff, Keramik, Glas etc. Einige von ihnen produzierten primär für einen lokal bzw. regional begrenzten Markt, während andere global tätig waren und KundInnen verschiedener Kontinente in ihren Auftragsbüchern führten.

Während sich die von uns befragten Art Fabricators in der großen Mehrheit selbst als reine Dienstleister an der Kunst Dritter definierten und diese Rolle streng von der des Künstlers unterschieden, traten in mehreren Fällen Akteure in der Doppelrolle als Fabricator und KünstlerIn in eigenem Namen auf.

Neben vorrangig auf Kunstproduktion spezialisierten Betrieben trafen wir auch auf Produktionsstätten, die ihr Geschäftsmodell auf

der Erzeugung sophistizierter Gebrauchsgüter als dem eigentlichen Standbein des Betriebs aufbauten und mit den hierfür getätigten beachtlichen Investitionen in hochspezialisierte Maschinen quasi »nebenbei« Auftragsarbeiten für bekannte KünstlerInnen ausführten. Manche der Unternehmen delegierten selbst bestimmte Fertigungen an Industriebetriebe, die über andere technische Möglichkeiten verfügten oder bestimmte Arbeiten einfach preisgünstiger ausführen konnten.

Einige wenige der zum Sample gehörenden Betriebe konnten eine über den Kreis der Kunstfeld-Insider hinausreichende öffentliche Sichtbarkeit und mediale Aufmerksamkeit verbuchen, die große Mehrheit agierte weitgehend unbeachtet im Schatten des eigentlichen Kunstbetriebs.

## **Die Sicht der Art Fabricator auf ihr Unternehmen**

Soweit zu der beachtlichen Diversität unseres Forschungsfeldes. Der gemeinsame Nenner findet sich im Umstand, dass an all diesen Produktionsstätten »Kunst für Künstler« – wie es einer der Befragten formulierte – hergestellt wurde, also ArbeitnehmerInnen im Auftrag Dritter gegen Lohn Kunstwerke erzeugten. Genau dies ist Kern unseres Forschungsinteresses, weshalb die Heterogenität der vorgefundenen Unternehmen eine für unsere Forschungsfragen bereichernde Vielfalt bietet.

In unseren qualitativen Interviews mit MitarbeiterInnen dieser Manufakturen schilderte man uns die wahrgenommenen Besonderheiten der Unternehmenskulturen und Betriebsmodelle und betonte jeweils jene Charakteristika, die als Alleinstellungsmerkmale dienen konnten. So erklärte uns ein Projektleiter einer größeren Gießerei hierzu:

»Wir haben hier einen großen Pool an Wissen, an Arbeitern mit den unterschiedlichsten Wissenshorizonten und handwerklichen Bega-

bungen, und wir haben hier die Möglichkeit, wirklich aus so einem großen Pool zu schöpfen und die unterschiedlichsten Dinge zu einem Werk zusammenzuführen. Und das ist auch das, was diesen Ort so besonders macht, diese Diversität, die wir hier haben. Dass wir nicht nur Metallguss machen, dass wir ... schon auch ein großes Wissen in unterschiedlichsten Bereichen hier versammeln, das alles kommt hier an diesem Ort zusammen und hilft, immer wieder etwas vermeintlich Neues zu machen. Das Neue ist ja eigentlich auch immer nur eine Adaption des Bekannten.«

Ein amerikanischer Kunstgießer drückte seine Begeisterung für die Einzigartigkeit seines Arbeitsorts folgendermaßen aus:

»Also, dann ist es passiert, als wir hier rausgekommen sind und die Anlage gesehen und irgendwie verstanden haben, dass dies anders ist als andere Unternehmen, die wir kennen gelernt hatten, dass sie hier eher bereit sind Projekte zu übernehmen, die niemand sonst nur ansehen würde. Weißt du, das war abenteuerlich und man war eher bereit, etwas anzupacken, was anderswo unmöglich schien. Man spürt, wie die Menschen in ihrer Arbeit aufgehen und dabei ein Maß an Reflexivität dabei vorhanden ist, wie ich es nirgendwo sonst bei verschiedenen Werkstätten oder Gießereien in New York erlebt hatte. Und dann sah ich die Qualität, die dabei herauskam, und war noch mehr beeindruckt.«<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Hier und im Folgenden je eigene Übersetzung, im Original: »So, once that happened and once we came out here and saw the facility and kind of understood that like well, this is different than other foundry experiences that we had had were not as good. And then as we got into it more here we realised well, they're more willing to take on projects that no one else would even look at. You know that was more, more adventurous and more like willing to look at something that could be impossible to do elsewhere. So, that was a big draw and I immediately saw when I came here that first time I was like this is just different. There's no, the feel of it and how people interacted with the work and how there's a level of thoughtfulness that I had not encountered anywhere else with different fabricator shops in New York or

Ganz ähnlich klangen andere Wertschätzungen des jeweiligen Arbeitgebers, bei denen auch superlative Ansprüche auf eine herausragende Spitzenstellung in der Branche erhoben wurden. Immer wieder war zu hören, dass man am eigenen Ort Projekte realisieren könne, an die man sich anderswo nicht herantrauen würde – in diesem Zusammenhang hob man regelmäßig auch auf den im eigenen Betrieb gepflegten Perfektionismus in Sachen Qualität ab.

Die immer wieder zu hörende Hervorhebung der von Marktkonkurrenten abstechenden Kapazitäten und Kompetenzen in Sachen Angebotspalette von Kunst-Dienstleistungen erwies sich im Laufe der Zeit als stark durch eine zunehmende Globalisierung des Marktes für künstlerische Auftragsarbeiten begründet. Dabei wurde mehrfach auf die Konkurrenz durch Kunstgießereien in Südostasien verwiesen, die durch hier gegebene Niedriglöhne als Preisbrecher gegenüber den lohnintensiven Manufakturen in der Schweiz, Österreich oder Deutschland in den Wettbewerb einsteigen.

»Wie kann das aufgehen, dass man in der Schweiz mit relativ hohen Stundenlöhnen und relativ hohen Kosten, wie kann man ein Handwerk betreiben, wo die Arbeitsstunden eben das meiste von den Kosten ausmachen. Dass man da konkurrenzfähig ist, das ist immer schwierig gewesen, das ist ... wo man einfach gemerkt hat, dass man auf keinen grünen Zweig kommt. Man kann machen und machen was man will ... und schafft es wie nicht ganz.«

... erklärt uns ein befragter Kunstgießer und ein anderer Interviewpartner betont:

»Wir müssen einfach Alleinstellungsmerkmale haben. Wir müssen einfach immer ganz vorn dabei sein und einfach Alleinstellungsmerkmale haben, die ... ja. That's it.«

---

foundries. And then I saw the quality of the work that was coming out and I was even more impressed.«

Eines der für diese Form von Kunstproduktion kennzeichnenden Alleinstellungsmerkmale dürfte aber auch darin liegen, dass man das eigene Unternehmen als passionierten Dienstleister an der Kunst wahrnimmt, für den ökonomischer Profit gegenüber der Liebe zur Kunst als zweitrangig gilt. Ein Mitarbeiter einer großen US-amerikanischen Manufaktur sagt dazu:

»Es ist immer eine ständige Innovation: vom Wettbewerb bis zu den Kunden, an denen wir interessiert sind, was wir bereit sind zu tun, die Rentabilität, die wir bereit sind zu opfern, um Kunstwerke zu schaffen. Es gibt einen Antrieb durch den Eigentümer des Unternehmens, Kunstwerke den Vorrang vor Gewinn zu geben.«<sup>2</sup>

Des Öfteren wurde auch, nicht ohne erkennbaren Berufsstolz, auf die breite Palette an angebotenen Bearbeitungstechniken und verwendeten Materialien verwiesen. Für einen Kunstgießer von der anderen Seite des Atlantiks etwa lautet die Antwort auf die Frage: »Was, würdest Du sagen, ist der Hauptunterschied zu anderen Betrieben, die in einem ähnlichen Segment tätig sind?« folgendermaßen:

»Weil wir so viele verschiedene Materialien haben. Wir haben Beton, Betonguss, Wachs, Metall, wir können Printen und ... wenn ein Künstler kommt, wir wollen es auf alle Fälle durchführen. Egal, was für ein Material er möchte. Weil wir auch so offen sind. Wir sind nicht nur auf Schmelzverfahren ausgelegt und machen nur das. Wir haben ganz viele verschiedenen Verfahren und Bereiche. Ich glaube, das ist schon gut.«

Wenn in vielen der geführten Gespräche immer wieder die Rede auf die drückende Konkurrenz durch Gießereien aus Billiglohnländern

---

2 »It's always a continual innovation: from competition, to clients we're interested in, what we're willing to do, the profitability we're willing to sacrifice in order to create artwork. There is a drive by the owner of the company to make artwork over profit.«

kam, so war hiermit fast durchgängig ein anderes Leitmotiv verknüpft. Man betonte dabei den mit den Besonderheiten der Produktion von Kunstgütern aufs engste verknüpften hybriden Charakters der unternehmerischen Dienstleistung an der Kunst und die damit einhergehenden Dilemmata. Zum Beispiel bekamen wir auf die Frage nach der »unternehmerische[n] Seite«<sup>3</sup> die Antwort:

»Ich finde immer... es ist schon ein wichtiger Aspekt, es soll aber nicht, wenn es der einzige Aspekt ist, dann läuft auch etwas schief. Ich glaube, das ist ja das Faszinierende an der Kunst, dass eben, wenn du das rein unternehmerisch machen würdest, dann zielst du viel zu sehr auf das Geld und dann schaust du weniger auf die Qualität und weniger aus Faszination für Kunst, sondern weil dich das Geld interessiert, und ich glaube, es gehört beides dazu. Es braucht die Begeisterung ... für die Sachen in der Produktion, also für die Leute ist es, wenn es jemanden »anscheißt«, dann macht er auch die Arbeit, wenn es schlecht belohnt werden würde, hätte er zu viel Druck mit irgendeinem Werkzeug und dann macht er mehr Dellen, als dass er die Oberfläche richtig bearbeitet. Und gleichzeitig muss es ja unternehmerisch funktionieren. Ich meine, das ist ein privatwirtschaftliches Unternehmen und wenn es nicht funktioniert, dann kann man das ja auch zumachen. Es gehört beides dazu.«

Diese Stellungnahme kann durchaus als typisch für die von unseren InterviewpartnerInnen gelieferten Bilder einer hybriden Unternehmenskultur im Spannungsfeld zwischen ökonomischen Notwendigkeiten und einer Passion für Kunst gelten.

Seitens eines amerikanischen Art Fabricators heißt es auf unsere Frage nach den Besonderheiten seines Unternehmens<sup>4</sup>:

---

3 »Ok, und würdest du sagen, diese unternehmerische Seite ... also wie wichtig würdest du diese einstufen?«

4 »And what would you say? What is special about this company?«



»Ich denke, dass es ein höheres Maß an Engagement der Menschen gibt, die hier arbeiten, dass sie, dass wir diese Kultur geschaffen haben, die irgendwie einen Wert für diesen Ort hat, dass jeder Teil von etwas hier ist, um diesen Ort zum besten Ort der Welt zu machen.«<sup>5</sup>

Hier wird, wie auch in anderen Gesprächen, die besondere Bindung an ein Unternehmen betont, die auch eine starke Motivation für kollektives Engagement und Stolz auf Zugehörigkeit zum Ausdruck bringt. Ein Kollege aus dem gleichen Betrieb formuliert seine Antwort auf die gleiche Frage so:

»Es fühlt sich einfach immer so an, als wären wir einer der wenigen Orte auf der Welt. Ich weiß, dass es kleinere Gießereien gibt und wo es Menschen unserer Art gibt, aber wir sind mitten im Nirgendwo. Es fühlt sich einzigartig an.«<sup>6</sup>

Zur Zwitterstellung der Art Fabrication zwischen kapitalistischem Unternehmen und Dienstleister an der Kunst gehört, wie oft erläutert wurde, auch das gegen reine ökonomische Zweckrationalität verstoßende Prinzip, auch wenig lukrative, wenn nicht unrentable Aufträge anzunehmen. So heißt es z.B. im Gespräch:

»Also das ist, oft ist es auch so, dass ein Künstler oder eine Künstlerin kommt und sagt: »Kannst du das nochmal nachgießen, bitte? Du weißt, ich zahl 150 dafür.« Ist okay. Aber so, ja, eben, und wichtig ist für uns auch, gerade wenn es jetzt so kleine Budgets sind, die die Künstler, vor allem junge Kundschaft, die haben meistens nicht so ein großes

---

5 »I think that's there's a higher level of engagement by the people that work here that they, that we have created this culture of somehow a value to this place, that everyone is part of something here about making this place the best place in the world.«

6 »It just always feels like we're one of the only places in the world. I know there are smaller foundries and there are people of our size, but we're in the middle of nowhere and people still come here and they still do it like big and fast, and just put it together and get it out the door is what we do. It feels unique.«

Produktionsbudget für sich selber, die, ja, uns auch anlegen, ist dass die trotzdem eine Möglichkeit haben, doch etwas produzieren zu lassen. Oder zumindest auch Ratschläge bekommen können. Das ist uns wichtig, dass man nicht nur mit einem Riesensbudget im Gepäck kommen kann, und dass es sonst heißt: »Hey sorry, kann man leider nicht machen.«

Wie in verschiedenen Interviews zu hören war, führt diese Haltung immer wieder zu Zielkonflikten, in denen der hybride Charakter der Kunstmanufakturen sichtbar wird. Zum Beispiel war da seitens eines Betriebsleiters zu hören:

»Wir sind ein privatwirtschaftliches Unternehmen. Wir sind ein Unternehmen mit einem extrem hohen Lohnanteil und wir müssen einfach immer wieder schauen, wie wir ... wir werden nicht subventioniert, es muss sich am Ende rechnen und am Ende müssen wir Löhne ausbezahlen. Ganz einfach. Es ist immer eine Gratwanderung zwischen was ist eigentlich wirtschaftlich vertretbar und was kann man eigentlich alles noch machen, um das Werk dahin zu bringen .... Und da sieht man sich eigentlich ständig nur in einem Konflikt, in einem Interessenkonflikt, sich selbst gegenüber, dass man das Werk so gut wie möglich machen will, aber auch die wirtschaftlichen Belange nicht außer Acht lassen kann.«

Um diesen Zielkonflikt besser nachvollziehen zu können, fragen wir einen Mitarbeiter, wie man denn marketingtechnisch mit diesem Zielkonflikt umgeht?« Die sehr bezeichnende Antwort eines Kunstgießers lautet:

»Marketingtechnisch? Ich weiß nicht, Marketing in unserem Bereich ist ... ich glaube, dass die Mechanismen da etwas anders liegen. Mit normalen Marketingmechanismen kommt man bei uns glaub ich nicht sehr weit. Ich glaube, das, was wir können und was wir haben und was wir anbieten können, ... ist einfach das, und das ist vielleicht auch ein

bisschen unsere Selbstüberzeugung, ... wir müssen einfach die Besten sein. Wir müssen einfach Dinge machen, die man nirgendwo anders überhaupt machen könnte. Und das ist, das muss unsere ... wir können nicht darüber funktionieren, dass wir Dinge günstiger als andere anbieten. Das kann nicht unsere Marketingstrategie sein. Unsere Marketingstrategie kann lediglich sein, dass wir Dinge in einer Qualität und überhaupt Dinge in Prozessen, in Möglichkeiten anbieten, die so entweder nur bei uns oder nur an ganz wenigen Stellen wenn überhaupt zur Verfügung stehen. Das kann eigentlich nur der Weg sein.«

Anders gesagt ist die Betonung von Qualität und Perfektionismus in der Ausführung künstlerischer Projekte auf der einen und die Befähigung zu außergewöhnlichen und besonders herausfordernden Produktionen auf der anderen Seite für solche Unternehmungen das eigentliche Aushängeschild und die einzig denkbare Antwort auf die zunehmende Konkurrenz aus Niedriglohn-Ländern.

