



4. Markt-Geschehen auf der Hinterbühne der Kunstwelt

Angesichts der geringen öffentlichen Sichtbarkeit der Kunstmanufakturen stellt sich zunächst die – bewusst naive – Frage, auf welchen Wegen es denn hier überhaupt zu einer Akquise von Aufträgen kommt? Naiv gestellt ist die Frage, weil ja der Kunstmarkt für InsiderInnen über ganz eigene Informationskanäle und -quellen verfügt, die dem externen Betrachter nicht immer zugänglich sind. Fragen wir also direkt den Mitarbeiter einer Kunstmanufaktur: »Ja, und die Künstler. Bist du da mit denen viel im Kontakt oder kommen die mit der Skizze und sagen die: Mach das so. Oder telefonierst du mit denen? Wo kommen sie her?«

»Ja, das ist eigentlich recht unterschiedlich. Es gibt viele Anfragen, die einfach über Mail kommen und dann schauen wir mal. Brauchen wir mehr Informationen dazu, oder reicht es, wenn wir denen mal allgemein zurück schreiben? Oder wäre es gescheit, wenn die mal vorbei kommen würden? Wenn man merkt: Es ist so ganz viel noch nicht klar, dass die vielleicht mal in den Betrieb kommen und damit man dann eben die ganzen Mustersachen mit ihnen durchgehen kann und oft ist es auch so, dass wenn sie da mal da sind und die Sachen sehen, dass es dann auch für sie wie konkreter wird, oder dass es alles über den Haufen wirft: »Ich habe nicht gewusst, dass das alles möglich ist ...«

Anders formuliert ist der erste Schritt hin zur Aufnahme einer Zusammenarbeit wenig formalisiert und kann über ganz unterschiedliche Wege erfolgen. Die Projektideen sind in diesem frühen Stadium

sehr oft noch wenig konkret und die Anfragen entsprechend vage. Oft sind bei diesen Sondierungen unterschiedliche Marktakteure mit im Spiel – neben dem Künstler oft auch ein involvierter Galerist und/oder Sammler und bei Kunst-am-Bau-Projekten auch die potentiellen Auftraggeber bzw. Sponsoren –, was diese Phase erster Abklärungen noch verkompliziert. So erzählt uns die leitende Mitarbeiterin einer Kunstgießerei:

»Das ist dann so wie Produktion auf, quasi, Anfrage. Also es gibt ja wie verschiedene, wenn jetzt die Fondation oder der Sammler kommt: ›Ich würde gerne etwas für den Ort, zum Beispiel den Skulpturenpark, was wäre da möglich?‹ Oder er geht zum Künstler und sagt, ja, eben, ›was könntest du?‹ Das ist ja dann wie eine beauftragte Arbeit. Und dann kann ja der Künstler auch entscheiden, möchte ich jetzt eher das oder das?«

Um das Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure der Kunstwelt bei der Auftragsvergabe an Kunstgießereien besser zu erfassen, fragen wir ihren Kollegen: »Habt ihr oft solche Projekte, die jetzt gar nicht unbedingt von Künstlern kommen, sondern von irgendwelchen Bauherren, die da selber eine Idee haben?«

»Nicht so oft, sage ich jetzt mal. Also, [...] bei den Kunst-am-Bau-Projekten ist es dann natürlich teilweise so übergreifend. Aber dort ist es dann doch von dem her immer.... kommt das vom Künstler her. Und man ist dann halt einfach noch mit den Leuten auf dem Bau im Gespräch oder in Zusammenarbeit. Aber dort geht's ja grundsätzlich schon auch ums Kunstobjekt. Und solche Anfragen, die dann wirklich nicht von einem Künstler kommen, [...] ja, also seit ich hier bin, ist jetzt das irgendwie ein, zwei Mal pro Jahr gewesen.«

Oft genug ist es aber auch so, dass eine Anfrage die Restauration eines Werks betrifft, das hin und wieder auch am gleichen Ort produziert wurde. Um das relative Gewicht der verschiedenen Typen von

Geschäftsbeziehungen und Akquisen besser einschätzen zu können, fragten wir eine Mitarbeiterin nach dem Verhältnis von Restaurations- und Produktionsaufträgen:¹

»Nein, kann man sich auch so überlegen. Weiß es gar nicht. Also es ist jetzt am Bau vielleicht 20 Prozent. Könnte man sicher mehr machen. Ich glaube, so viel es ist schon so in etwa, habe ich das Gefühl. Vielleicht 20, so neu produziert, ist schon das meiste. Und dann vielleicht nochmal 30, 50 Prozent neu, 30 Restauration, 20 Kunst am Bau. Keine Ahnung, aber so ungefähr.«

Auf diese recht vage Einschätzung fragen wir nochmals nach (»Ganz grob so?«) und hören:

»Nein, es stimmt nicht. Weniger neu, weil viele Sachen, wo ich das Gefühl habe jetzt sind neu, sind eigentlich Abgüsse von alten Sachen, wo wir ein Kunstwerk, nochmal nachgießen. [...] vielleicht umgekehrt: 30 Prozent neu und 50 Prozent Restauration.«

Wir werden später noch sehen, dass das Nachgießen bzw. Reproduzieren eines Kunstwerks für manche der befragten Kunstmanufakturen tatsächlich der wohl einträglichste Teil ihrer vielfältigen Aktivitäten ist, da hier langwierige und oft finanziell gar nicht einträgliche Forschungen und Erprobungen wegfallen.

Welche Konstellation auch immer auf den Plan tritt: Der erste Schritt der Geschäftsanbahnung geschieht hierbei in der Regel am Ort der Kunstmanufaktur, es sei denn, eine erste Anfrage erfolgt per Mail oder ein Kontaktformular der Website, wobei davon ausgegangen werden muss, dass immer häufiger Angebote von bei mehreren

¹ »Und lässt sich das irgendwie abschätzen, wie das Verhältnis ist von neu produzierten Sachen zu Restaurationen und Kunst am Bau oder ist das sowieso die falsche Einteilung?«

Unternehmungen zwecks Preisvergleich eingeholt werden. Unsere Gesprächspartnerin schildert diesen Vorgang folgendermaßen:

»Ja, wir gehen jetzt mal davon aus, dass es jetzt ein Künstler ist oder eine Künstlerin, die hier herkommt und etwas, vielleicht eher so ein klassisches Projekt, also. Und eben, hier findet zuerst die Kontaktaufnahme statt, ob das jetzt per Telefon, per EMail ist oder vielleicht auch einfach, dass jemand vorbeikommt, so.«

Hinzu kommt die kontinuierliche proaktive Arbeit an der Pflege und Vergrößerung des eigenen Netzwerks innerhalb der Kunstwelt bzw. der einschlägigen »Szene«.

Auf unsere Frage: »Und wie sieht so der Arbeitsalltag für dich aus?« erzählt eine im Bereich der Projekt-Akquise engagierte Mitarbeiterin:

»Ja, das ist extrem unterschiedlich, also ich bin viel unterwegs auch, also es kommt darauf an, wie viele Sachen im In- und Ausland los sind. Ein großer Teil meiner Arbeit ist Networking, also, dass man entsprechende Ausstellungen besucht oder man ist auch viel auf den Kunstmessen, in Basel und so weiter und einfach Leuten begegnen, Leute treffen. Also man muss diese Vernissagen besuchen, man muss mit den Künstlern im Gespräch sein. Die Künstler müssen weitererzählen, dass sie mit uns zusammengearbeitet haben und man muss im Gespräch bleiben. Und so kommen dann nach und nach andere Künstler auf die Idee, dass sie doch für diese Arbeit mit uns zusammenarbeiten könnten. ... Also das sind halt diese Vernetzungen. Die sind ja offengelegt und an diesen arbeiten wir. Also das ist auch nicht auf einer Homepage. Das ist auch wichtig, glaube ich, aber das Andere ist Mund-zu-Mund-Propaganda und Werke begleiten bis an die Ausstellung – das ist auch wichtig, auch wenn man nicht als Repräsentant genannt wird oder als Produzent, aber man ist halt anwesend und kann Fragen beantworten.«

Ein Mitarbeiter einer von allen Zentren der Kunstwelt weit abgelegenen nordamerikanischen Manufaktur betont, dass einer seiner Kollegen quasi wie ein Vertreter auf Reisen geht und sich potentiellen AuftraggeberInnen regelmäßig in Erinnerung ruft:

»Er ist immer unterwegs und bringt Aufträge rein. Unser Standort erfordert viel Zeit und viel Reisen. Man muss zu den Leuten hinfahren und sagen: ›Hey, wir können Folgendes für Euch tun‹, und wenn sie dann interessiert sind, schicken sie uns einfach Sachen und stellen ein Budget oder einen Zeitplan auf.«²

Eine andere Art Fabricator erzählt uns hierzu:

»Ja, dann geht man an Ausstellungen von dem Künstler oder in deren Galerien, und dann trifft man den Künstler, oder kommt im Studio vorbei, wenn es etwas Neues gibt. Also da sind wir jetzt auch zwei Wochen wieder in Los Angeles gewesen. Das ist mehr so by-the-way und dann entwickelt sich ein Projekt, wenn man sich in dem Kunstzirkus bewegt. Es gibt gewisse Projektleiter-Künstler-Beziehungen, wo ein Künstler dann viel mit einem Projektleiter zusammengearbeitet hat, der fragt dann bei dem an, wenn er wieder was hat. Und dann sind es neue Sachen, wo einfach per Email oder Telefon rein kommen.«

Da man als Art Fabricator im öffentlichen Raum eigentlich namen- und gesichtslos ist bzw. bleiben sollte, was manchmal, wie später noch thematisiert, durch Knebelverträge seitens der AuftraggeberInnen oktroyiert wird, wird bei solchen Vernissagen von Auftrags-Werken allein schon durch die Anwesenheit einer MitarbeiterIn der beteiligten

2 »He is always out and just bringing in work. Our location involves a lot of face time and a lot of travel. You have to go to a place and, ›Hey, here's what we can do,‹ and then once they're interested, they will just send us things and will put out a budget or a timeline.«

Werkstatt aus ihrer aktiven Rolle ein offenes Geheimnis und wird zum Gegenstand der Gespräche:

»... das passiert ja auch fast immer, dass das, also gerade bei großen Projekten, dass man dann wirklich auch vor Ort ist. Und dass dort dann viel passiert, also: »Ach, ich habe gehört, ihr habt die Skulptur gemacht« und so. Wie: »Ah, spannend!«, und dann macht es pffftt, gerade jetzt in dem Kunstkuchenbetrieb, dass man [...] Was ich halt versuche, ist, oder dadurch, dass ich jetzt zum Beispiel mit der Galerie noch zusammengearbeitet habe, kenne ich dort natürlich viele Künstler, die dort gearbeitet haben. Und dass die dann, so dass, natürlich ist man immer wieder dran, das zu erwähnen [...] Ich lade jetzt zum Beispiel jetzt zum Beispiel viele Leute ein, um zu zeigen, was wir hier überhaupt machen, wie viele Künstler oder Künstlerinnen hier sind.«

– so die für Akquise zuständige Mitarbeiterin einer Kunstmanufaktur.

Diese Präsenz und Sichtbarkeit an den neuralgischen Punkten der Kunstwelt – Vernissagen, Biennalen, Kunstmessen etc. – wurde uns seitens vieler GesprächspartnerInnen immer aufs Neue als das A&O eines erfolgreichen Geschäftsgebarens präsentiert. Sichtbarkeit und Aufmerksamkeit sind nicht allein für KünstlerInnen ein unverzichtbares »Kapital« auf dem Weg zum Erfolg, sondern gerade auch unsere ja in der Regel »namenlosen« Akteure des Kunstbetriebs, die auf seiner Hinterbühne im Schatten des Glamours agieren, müssen sich hier ständig potentiellen KundInnen in Erinnerung rufen.

Um die Bedeutung dieses Networking für die Selbstbehauptung in einem hochgradig konkurrenzbetonten Markt besser einschätzen zu können, fragen wir nach: »Kannst du das ein bisschen steuern, wie es dann wahrgenommen wird von außen? Oder ist das so ein Terrain, wo ihr sagt, okay, damit haben wir gar nichts zu tun und das ist jetzt Sache der Künstler, Künstlerin, zu sagen, ja ich habe mit der Manufaktur gearbeitet, oder es einfach völlig zu verschweigen?« Man antwortet uns:

»Also steuern kann man das nicht, glaube ich. Oder nur bedingt. Was wir natürlich schauen, dass wir halt auch immer dort sind, wenn jetzt irgendeine Eröffnung ist von einem Künstler, mit dem wir zusammenarbeiten. Oder dass dort mindestens zwei Leute von uns präsent sind. ... ist halt einfach oft wahnsinnig schwierig, das zu koordinieren. Auch vom her, dass wir doch nicht so viele Leute sind ...«

Anders gesagt handelt es sich bei der Teilnahme an Vernissagen nur vermeintlich um einen Nebenschauplatz. Oft genug bringen uns die Befragten auch unverblümt ihre geringe persönliche Neigung zur Teilhabe am »Kunstkuchen« zum Ausdruck, betonen aber immer, dass der hier anfallende Aufwand gut investiert ist:

»Ich glaube, das ist jetzt wieder das unternehmerisch großzügige und langfristige Denken, also die Sachen generieren eine große Wahrnehmung nach außen in die Kunstwelt, das bringt uns auch Kunden, die sonst nicht da wären. Und so gesehen langfristig funktioniert es gleich und es bleibt eine spannende Arbeit.«

– so eine Mitarbeiterin einer Kunstgießerei.

Um dem Eindruck eines allzu instrumentellen Umgangs entgegenzuwirken, relativiert der Leiter eines Betriebs seine Präsenz in der Kunstwelt und ihren Events folgendermaßen:

»Einerseits geht es darum, Sachen anzuschauen. Also ja. Und jetzt nicht nur im Fokus unmittelbar auf unsere Arbeit. Es ist jetzt nicht einfach eine Akquisitionsstrategie, wie ein Vertreter, wo einfach weiß ich was. Sondern, ich habe immer das Gefühl gehabt, dass man die Sachen machen muss, die einen interessieren. Dann hat man eine andere Motivation oder Authentizität, als wenn man sich einfach eine Aufgabe stellt. Ausstellungen anschauen, Ausstellungen anschauen. Leute treffen in diesem Zusammenhang. Es sind dann vielleicht schon halt auch viele Eröffnungen, wo denn schlussendlich auch entscheidende Leute sind. Und halt dann die ganze Kunstszene, man muss nicht im-

mer dabei sein. Aber gleichzeitig ist es doch ein beschränkter Kreis auf der Welt, wo einfach die entscheidenden Leute dabei sind. Die irgendwie zu kennen, die nicht immer nur fokussiert mit einem Anliegen zu treffen. Und in diesem Zusammenhang natürlich Künstler zu treffen. Und diese dann auch im Atelier besuchen, wirklich konkret das zu vermitteln, was wir für Möglichkeiten haben.«

Anders formuliert: Um im Kunstgeschehen mitmischen zu können, sichtbar zu sein und Nachfrage wecken zu können, muss man aktiver Teil dieser besonderen Lebenswelt sein, regelmäßige Präsenz zeigen, im Gespräch bleiben und kontinuierliche Netzwerk-Arbeit betreiben. Sozialkapital bedarf der Pflege und dies scheint gerade in der Kunstwelt, die sich ja gegenüber der Unpersönlichkeit des kapitalistischen Marktgeschehens abgrenzt, um für die hier produzierten und zirkulierenden Gütern gegenüber der profanen Warenwelt eine Sonderstellung beanspruchen zu können, von entscheidender Bedeutung zu sein, um »im Spiel« zu sein und zu bleiben.

Natürlich spielen im Zeitalter der Digitalisierung und der Omnipräsenz der sozialen Medien auch die neuen Technologien eine wachsende Rolle dabei, Sichtbarkeit zu schaffen. Jedes der befragten Unternehmen verfügt heute selbstverständlich über einen Web-Auftritt und generiert punktuell darüber auch Kundenkontakte, wie der Besitzer einer traditionsreichen Kunstgießerei beiläufig erwähnt:

»Also grundsätzlich läuft natürlich heute viel über das Internet. Ich meine, wir haben eine Website und wenn jemand noch nicht bei uns war und auf der Suche ist nach einer Gießerei, dann wird er wahrscheinlich bei einer Internetrecherche irgendwann mal auf uns auch stoßen und uns kontaktieren. Und dann kann er was schicken, ein Foto, Bemaßungen und wir können ein Angebot machen. Das ist der normale Weg, eigentlich relativ einfach.«

Dies geschieht aber nach den Berichten anderer GesprächspartnerInnen oft genug eher zögerlich, wofür u.a. gerade die Verpflichtung

zur Wahrung der Verschwiegenheit betreffend der eigenen Rolle im Kunst-Geschäft mitverantwortlich sein dürfte.

Eine Mitarbeiterin einer Kunstmanufaktur schildert:

»Ja, eben, das haben wir uns auch schon hundertmal irgendwie durchgespielt und wie gemerkt, es ist eigentlich [...], die ganze Social Media, das ist halt schon auch noch Thema. Wie tritt man dort auf, was will man nach außen tragen. [...] Aber eben, wir befinden uns auch dort in einem ständigen Dazwischen, weil Werke, die sich hier drinnen befinden, da ist halt die Idee, dass das nicht nach außen getragen wird, bevor der Künstler es nach außen trägt [...] das kann ich auch immer erst aufschalten, wenn die Künstler eingewilligt haben, dass sie das okay finden. Und die Auswahl von den Bildern auch okay finden. Also man befindet sich wie nochmal in einem anderen, in so einem Dazwischen halt, zwischen den Interessen. Und das ist nicht einfach, dort ein Konzept zu erarbeiten was einfach anwendbar ist auf alle Fälle.«

Wie wir später sehen werden, ist dieses »Dazwischen«, eine aktive Rolle in der Produktion von Kunstwerken spielen und zugleich Diskretion darüber wahren, ein ganz zentraler Bestimmungsfaktor des gesellschaftlichen Status der Kunstmanufakturen innerhalb der Kunstwelt und der Selbstverhältnisse und Rollendefinitionen ihrer MitarbeiterInnen. Schauen wir uns nach diesem ersten Überblick über die Besonderheiten des Geschäftsmodells der Kunstmanufakturen näher an, wie die Auftragsakquise aus der Sicht der verantwortlichen Mitarbeitenden konkret vonstatten geht und welche unterschiedlichen Rationalitäten hierbei zur Geltung kommen.