

## Zukunftsmanagement im Kunstmarkt – Schaffen Sie Ihre neue Ära

### 1 Neue Bewegung in alten Märkten

Die Kunsthandelsbranche ist im Umbruch. Dieser über Generationen gewachsene Markt sieht sich den wohl umwälzendsten Veränderungen seiner jahrhundertelangen Geschichte gegenüber. Alte Grenzziehungen zwischen Primär- und Sekundärmarkt zerfließen, nicht zuletzt durch die Strategie der Auktionshäuser, Galerien aufzukaufen. Neue Käuferschichten verdrängen die altbekannten. Immer wieder ist von Rekordpreisen für einzelne Werke die Rede, wenn auch der meiste Umsatz mit den kleineren Losen gemacht wird. Folgt nach dem Hype ein Absturz?

Auch auf dem Kunstmarkt ist die Zeit nicht stehen geblieben. War Kunstkauf traditionell eine Beschäftigung für die intellektuelle Oberschicht, dient Kunst heute zunehmend einer (neu)reichen Bevölkerungsschicht als Luxus-, Prestige-, aber auch Investitions- und Spekulationsobjekt. Galt auf dem Markt ein Kunstwerk noch vor wenigen Jahren als suspekt, wenn es erst vor kurzem den Besitzer gewechselt hatte, ist heute ein Weiterverkauf nach weniger als einem Jahr keine Seltenheit mehr, was nicht zuletzt auf die enorm gestiegenen Preise für einzelne Künstler zurückzuführen ist. Der neue Kunstkäufer interessiert sich weniger für die Altmeister als für Olafur Eliasson oder Damien Hirst, er sucht das Event und nicht die kunstgeschichtliche Belehrung. Kunst als Statussymbol und Investitionsobjekt?

Der deutsche Kunstmarkt hat die Auf- und Abbewegungen auf dem internationalen Markt der vergangenen Jahrzehnte relativ unbeschadet überstanden. Treue Sammler, keine Fokussierung auf riskante Hype-Gebiete und moderate Preise sind die Ursachen. Dennoch zeichnet sich auch hier der Beginn einer neuen Ära ab. Der Übergang von einer Ära in die nächste ist immer und unvermeidlich schmerzlich. Vor der nächsten Ära kommt meist die Krise, verstanden als die oft unvermeidliche Investition in eine bessere Zukunft. Mit einem starken Zukunftsmanagement gibt man sich jedoch selbst die Möglichkeit, dem Wandel nicht hilflos ausgeliefert zu sein. Wer die neue Ära früher als andere annähernd richtig erahnen kann, hat einen unermesslichen Vorteil. Er kann die unvermeidliche Krise nicht verhindern, er kann sie aber begrenzen, indem er sich auf die kommende Zukunft vor den anderen vorbereitet. Wie sieht die nächste Ära des Kunstmarktes aus?

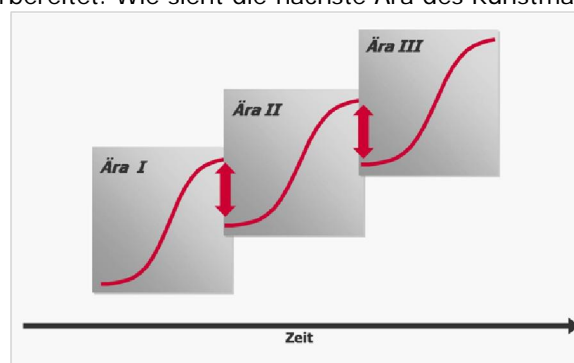


Abbildung 1: Die neue Ära?

### 2 Zukunftsfaktoren auf dem Kunstmarkt

Bislang hat sich der Kunstbereich nur inhaltlich mit der Zukunft auseinandergesetzt – welche Künstler bleiben auf dem Markt, wie wird der Publikumsgeschmack im nächsten Jahr sein, wird es weiterhin Malerei auf dem Markt geben? Es ist jedoch an der Zeit, sich auch in der strategischen Ausrichtung systematisch mit der Zukunft zu befassen. Der Kunstmarkt ist – wie alle Märkte – Zukunftsfaktoren unterworfen, die als globale

Wirkkräfte (Trends, Technologien, Themen) auftreten, welche die Lebensumstände der Menschen dauerhaft und wesentlich verändern können. Diese sind teilweise schon jetzt durchaus sichtbar, teilweise werden sie ihre Wirkung erst in der Zukunft entfalten.



Abbildung 2: Luigi Russolo: Dynamismus eines Autos (1912/13)

## 2.1 Technologische Zukunftsfaktoren

Technologische Zukunftsfaktoren haben den Kunstmarkt bereits revolutioniert: Wachsende Computerleistungen und Bandbreiten fördern die Internetisierung, die es ermöglicht, Kunstauktionen auch online durchzuführen. Dabei werden dort nicht mehr ausschließlich minderwertige Kitsch-Gegenstände von mehr oder weniger fragwürdigen Anbietern zur Versteigerung gebracht, auch zahlreiche seriöse Traditionshäuser, wie das Wiener Dorotheum, führen mittlerweile ihre Auktionen zumindest teilweise online durch. Ohne Webauftritt kommt heute keine Kunsthandelsinstitution mehr aus. Viele Geschäfte, von der Katalogbestellung über Kontaktanfragen bis hin zur Rechnungsstellung und -begleichung werden online abgewickelt, E-Business wird weiter an Bedeutung zunehmen. Eine Ausprägung dieses Trends ist neben der schon länger gehandelten Digitalen Kunst wie beispielsweise die Gestaltung von Avataren auch die Eröffnung von virtuellen Galerien auf der Internet-Plattform Second-Life.

Denkbar sind auch Neuerungen im Bereich Logistik und Verkehr. Kunstwerke bedürfen eines besonders gesicherten Transportes. Innovationen in Verpackung, Sicherheitstechnik, aber auch in Tracking und automatisierte Abwicklung von Vorgängen können den Versandvorgang erleichtern und zur Kundenzufriedenheit beitragen.

## 2.2 Wirtschaftliche Zukunftsfaktoren

Die Globalisierung führt zu einer Verlagerung des Marktes ins Ausland, so dass Deutschland mit der deutschen Kunst zum Kunstexportland wird. Auch dieser Faktor ist kein neuer auf dem Kunstmarkt, bereits seit Jahrzehnten sind die großen Auktionshäuser mit Standorten auf der ganzen Welt vertreten und bedienen einen internationalen Kundenkreis. Bislang lagen die Schwerpunkte jedoch deutlich in Europa, den USA und Asien. Neu hinzu kommt nun beispielsweise Russland als ein Markt, der bislang nur wenig bespielt wurde, aber sehr wachstumsstark ist. Umgekehrt hat Deutschland auch auf den nationalen Auktionen zahlreiche internationale Käufer, die Höchstpreise für Objekte in ihren Sammlungsgebieten zahlen.

Der Kunstmarkt ist das Metier von Kunsthistorikern. Aber auch in dieser Branche zeigt sich der Trend zur Interdisziplinarisierung, d.h. mehrere Fachgebiete arbeiten gemeinsam an einem Projekt. Deutlich wird das schon heute bei den Handelsbereich "Restitutionskunst", bei dem ein erfolgreicher Verkauf nur durch die Zusammenarbeit von Kunsthistoriker, Juristen und Historikern möglich ist.

Nach dem Motto "Gemeinsam mehr erreichen" finden sich viele Geschäftsleute in Kooperationen zusammen, um Erfahrungen auszutauschen, Kontakte zu knüpfen, aber auch um gemeinsame Interessen zu vertreten (Netzwerkwirtschaft). So sind bereits heute viele Kunsthandelsinstitutionen in Berufsverbänden wie dem Bundesverband

deutscher Galerien organisiert. Netzwerkwirtschaft gewinnt unter anderem auch deshalb an Bedeutung, um die zunehmende Komplexität im Wirtschaftsleben bewältigen zu können.

Ein weiterer Trend scheint liegt in der Emanzipation der Kunden begründet. Jahrhundertlang war dem Kunstkauf eine Exklusivität zu eigen. Kunsthändler umgaben sich gerne mit einer Aura des Besonderen, was viele potenzielle Kunden abgeschreckt hat, die Galerie oder das Auktionshaus auch nur zu betreten. Dieser "Mechanismus der Exklusion" (ZEITmagazin Leben 38/07) scheint einen Teil seiner Wirkung eingebüßt zu haben. Da ein Großteil der Einnahmen gerade auch in den Auktionshäusern mit den kleineren Losen gemacht wird, beginnen erste Auktionshäuser, wie Phillips de Pury mit seinem Saturday@phillips bewusst günstigere Kunstwerke zu verkaufen und gewinnen so eine völlig neue Käuferschicht.<sup>1</sup>

Das Wohlstandsgefälle innerhalb der Bevölkerungsschichten nimmt immer weiter zu. Die Vermögenskonzentration in den Händen Einzelner hat enorme Ausmaße erreicht. Langfristig wird das Vermögen wohlhabender Privatpersonen voraussichtlich weiter stark steigen. Von dieser Bevölkerungsschicht hat der Kunsthandel schon immer profitiert, so dass das sich gegenwärtig abzeichnende Wachstum der Vermögen die zukünftige Existenzsicherung bedeuten kann.

Auch im Kunsthandel wird Nachhaltigkeit als Wert an Bedeutung gewinnen. Das nach wie vor wachsende Bewusstsein für Umwelt- und Sozialfragen macht nachhaltiges Wirtschaften zu einem etablierten Verhaltensstandard für Unternehmen. Es geht um die Sicherung und Verbesserung der globalen Lebensgrundlagen. Durch den Verhaltenskodex des Deutschen Kunsthandels wird dem schon Rechnung getragen, in dem beispielsweise für die Einhaltung des Artenschutzgesetz plädiert wird. Umweltschutz, der beispielsweise durch Recycling von Verpackungsmaterial ausgelebt werden kann, kann für den Kunsthandel Bedeutung gewinnen. Aber auch in Verbindung mit den technischen Faktoren sind neue Möglichkeiten für den Umweltschutz gegeben, in dem beispielsweise weniger Druckerzeugnisse (Auktionskataloge) gedruckt und verschickt werden, wenn die Informationen CO<sub>2</sub>-einsparend virtuell verfügbar gemacht werden. Auf Nachhaltigkeit gegründete Unternehmensstrategien werden zum Wettbewerbsvorteil.

## 2.3 Gesellschaftliche Zukunftsfaktoren

Auch gesellschaftliche Einflussfaktoren können Bedeutung auf dem Kunstmarkt erlangen. So bringt die demografische Veränderung einen zunehmend größeren Anteil an Senioren mit sich. Diese stellen für den Kunstmarkt eine bedeutende Zielgruppe dar: mehr Zeit, sich den schönen Dingen des Lebens zu widmen und häufig auch finanziell abgesichert, ist dieser Personenkreis eine wichtige Käuferschicht für Kunstgegenstände. Zudem erfordert dieser Trend eine Anpassung des Kunsthandels an diese Zielgruppe, die stärker Traditionen verhaftet ist und seltener das große Kunstevent sucht.

Als ein weiterer Faktor ist das Wissenswachstum zu nennen. Bedingt auch durch das Internet ist es heute ein Leichtes, sich Information zu Kunstwerk und Künstler, aber auch zu Preisen über Internet-Datenbanken wie das *artnet* zu beschaffen. Somit kann der potenzielle Käufer immer leichter über ein breites Wissen verfügen. Gleichzeitig gilt es aber auch, die Flut an Informationen zu überblicken. Für Käufer, die die Kunstgegenstände als reine Investitionsobjekte betrachten und häufig nicht als Experten auftreten, wird daher die Institution des "Art Consultant" immer wertvoller.

<sup>1</sup> Vgl. Clewing, Ulrich: Wieso erzeugt der Kunstmarkt Schwellenangst?, in: ZEITmagazin Leben 38/07, S. 50

In Zeiten knapper öffentlicher Kassen sind viele Kunst- und Kulturtreibende gezwungen, sich selbstständig zu machen. Diese so genannte Entrepreneurisierung schlägt sich in vielen Ein-Personen-Unternehmen und besonders häufig in wenig kapitalintensiven Tätigkeiten wie dem Consulting nieder. Ein Großteil dieser Unternehmen wurde erst in den vergangenen Jahren gegründet (siehe Abbildung 3) und arbeitet häufig interdisziplinär an den Schnittstellen von Kunst, Wissenschaft und Ökonomie.<sup>2</sup>

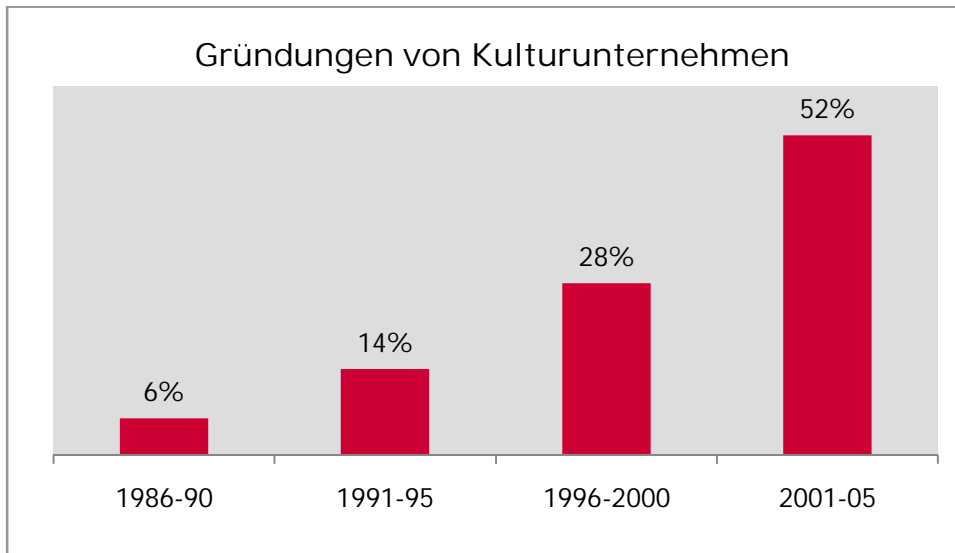


Abbildung 3: Die meisten Unternehmen sind noch jung; Quelle: Mandel, 2007

Der Zukunftsfaktor Ethisierung ist bei vielen Kunsthandelsunternehmen schon selbstverständlich, in dem sie sich an die vom Deutschen Kunsthandelsverband e.V. aufgestellten ethischen Grundsätze im Kunstmarkt halten, die zum Beispiel den Umgang mit gestohlener Kunst oder Fälschungen zum Inhalt haben. Diese Richtlinien wurden und werden zunehmend von den Kunden eingefordert und als Qualitätskriterium angesehen.

Die zunehmende Anzahl an Kunstmessen in den vergangenen Jahren ist eine Ausprägung der Erlebnis-Orientierung. Die Kunstkäufer fahren zu Kunstevents um die halbe Welt, wenn es ihnen das gewünschte Erlebnis verspricht. Sie suchen außergewöhnliche Veranstaltungen mit Prominenten, schönen Locations und aktuellster Kunst. In eine etwas andere Richtung geht der Trend zur Convenience-Orientierung, bei der die Kunden die möglichst einfache Abwicklung der Transaktionen suchen. Schneller Kontakt per E-Mail, bequemer Kauf von zu Hause oder auch Aufhängung bzw. Aufstellen der gekauften Kunstgegenstände zu Hause könnten die gewünschten Serviceleistungen sein.

Aspekt	Zukunftsfaktor	Beispiel für die Bedeutung im Kunstmarkt
Technologische Zukunftsfaktoren	Wachsende Computerleistung und Bandbreiten, Internetisierung	Internetauktionen sind auf dem Vormarsch. 3D-Darstellungen und Simulationen ermöglichen einen optimalen virtuellen "Katalog".
	E-Business	Vor-Begutachtungen per E-Mail sowie die elektronische Abwicklung der Zahlungsvorgänge erleichtern die tägliche Arbeit.

<sup>2</sup> Vgl. Mandel, Birgit: Die neuen Kulturunternehmer. Ihre Motive, Visionen und Erfolgsstrategien, Bielefeld 2007, S. 8

Aspekt	Zukunftsfaktor	Beispiel für die Bedeutung im Kunstmarkt
	Logistik- und Verkehrsinnovationen	Trackinginnovationen wie z.B. RFID ermöglichen das lückenlose Verfolgen des Kunstgegenstände.
Wirtschaftliche Zukunftsfaktoren	Interdisziplinarisierung	Nicht nur im Geschäftsfeld "Restitutionskunst" gewinnt das Zusammenspiel verschiedener Institutionen und Fachgebiete gewinnt an Bedeutung.
	Netzwerkwirtschaft	Organisation der Kunsthandelsinstitutionen in Verbänden wie dem Deutschen Kunsthandelsverband oder dem Bundesverband Deutscher Galerien
	Wachstum der Vermögen	Zunehmend wohlhabende Bevölkerung stellt eine besondere Käufergruppe für den Kunsthandel dar.
	Nachhaltige Wirtschaft	Umweltbewusstsein auch im Kunsthandel (wiederverwendbares Verpackungsmaterial, virtuelles Katalogangebot zur Einsparung von CO <sub>2</sub> )
	Emanzipation der Kunden	Weniger Mainstream-Kunst, zeitgenössisches läuft den etablierten Altmeistern oder der klassischen Moderne den Rang ab
	Globalisierung und Asiatischer Boom	Kunsthandel ist bereits global ausgerichtet, erobert sich aber nun bspw. den russischen Markt.
Gesellschaftliche Zukunftsfaktoren	Alterung	Die wachsende Zielgruppe "Senioren" stellt einerseits einen wichtigen Markt dar, auf der anderen Seite erfordern die demografischen Veränderungen aber auch die Anpassung an die Senioren (Wunsch nach Traditionen, barrierefreies Internet).
	Wissenswachstum	Der Wunsch der Kunden nach bestmöglicher Information über die Kunstgegenstände ermöglicht eine Ausweitung des Berufszweigs Kunstberatung.
	Entrepreneurisierung	Art Consulting als wesentlicher Berufszweig für selbstständige Kulturtreibende
	Ethisierung	Ethische Grundsätze werden zunehmend auch vom Kunden eingefordert.
	Erlebnis-Orientierung	Nachfrage nach Kunst-Erlebnis-Messen steigt.

Aspekt	Zukunftsfaktor	Beispiel für die Bedeutung im Kunstmarkt
	Convenience-Orientierung	Der Wunsch nach einer Vereinfachung des Kaufvorgangs (z.B. bei der Lieferung) wächst auch beim Kunstkäufer.
	Kriminalität und Terrorismus	Angst vor Reisen und Angriffen, größeres Schutzbedürfnis vor Kunstdiebstählen führen zu höheren Ausgaben für Sicherungsmaßnahmen.

### 3 Strategische Ausrichtung auf die Zukunft

Wie begegnen Kunsthandelsunternehmen diesen Entwicklungen? Eine Möglichkeit ist sicherlich, so weiterzumachen wie bisher. Jahrhundertlang hat der Kunstmarkt auf die bekannte Weise funktioniert, warum sollten diese Entwicklungen Konsequenzen für das heutige oder zukünftige Geschäft haben? Die bessere Handlungsoption ist aber sicherlich, sich konstruktiv mit den Trends des Kunstmarkts auseinanderzusetzen und die eigene Strategie zukunftsorientiert anzupassen. Konferenzen zu diesem Thema, wie beispielsweise die kürzlich vom Handelsblatt veranstaltete Konferenz "Kunstmärkte – Chancen und Risiken", an der bedeutende Persönlichkeiten der deutschen Kunstlandschaft teilgenommen haben, zeugen von dem Interesse an einer systematischen Auseinandersetzungen mit der Zukunft des Kunsthandels.

Der Kunstmarkt ändert sich und daraus ergeben sich mannigfaltige Chancen für alle dort agierenden Unternehmen. Die Voraussetzung für das Erkennen von Chancen ist, dass die Sicht der Unternehmen nicht zu sehr am Alten und Traditionellen und nicht nur dem eigenen Bereich verhaftet ist. Die meisten Trends, Technologien und Themen, die unsere Zukunft in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren bestimmen werden, sind bereits heute sichtbar. Die Zukunft ist also schon da, sie ist nur noch nicht bei allen gleichmäßig angekommen.<sup>3</sup> Wichtig bleibt die systematische Herangehensweise an diese komplexe Thematik.

Professionelles Zukunftsmanagement ist einer der bedeutendsten Erfolgsfaktoren in Unternehmen. Für das systematische Denken über die Zukunft gibt es bereits ausgereifte Methodologien. Betrachten Sie die Zukunft und die nächste Ära Ihres Unternehmens durch die fünf Zukunftsbrillen, wie sie Pero Mičić mit seinem "Eltviller Modell" vorschlägt. So beleuchten Sie systematisch die wahrscheinliche, die denkbare, die gewünschte, die unerwartete und die zu schaffende Zukunft und sind damit besser gewappnet für Veränderungen im Kunstmarkt. Liefern Sie sich nicht hilflos dem Wandel in die nächste Ära aus, sondern starten und gestalten Sie bereits jetzt die nächste Ära!

Tanja Bernsau, FutureManagementGroup AG

#### Weiterführende Literatur

- Pero Mičić, Das ZukunftsRadar, Die wichtigsten Trends, Themen und Technologien für die Zukunft, Gabal Verlag, April 2006
- Pero Mičić, Die fünf ZukunftsBrillen, Chancen früher erkennen durch praktisches Zukunftsmanagement, Gabal Verlag, August 2007
- [www.futuremanagementgroup.com](http://www.futuremanagementgroup.com)

<sup>3</sup> Pero Mičić, Die fünf ZukunftsBrillen, Gabal Verlag, 2007