



6. Kostenvoranschläge für »unbezahlbare« Güter

Während der typische Markt »die unpersönlichste praktische Lebensbeziehung« darstellt, »in welche Menschen miteinander treten können«, und »nur Ansehen der Sache, kein Ansehen der Person« (Weber 1980: 382f.) kennt, ist, wie im vorausgehenden Kapitel verdeutlicht, bei der Übernahme von Aufträgen zur Fertigung von Kunstobjekten die konkrete Person und das Ansehen des Klienten – ebenso wie die Attraktivität der Projektidee – von großer Bedeutung.

Neben der betriebswirtschaftlichen Seite spielt die mehr oder weniger starke Sympathie für den Nachfragenden, seine künstlerische Reputation, das Wissen um die hinter ihm stehenden Mitinteressenten – Galerien, SammlerInnen oder Museen – und deren jeweilige Zahlungsfähigkeit bzw. Kreditwürdigkeit eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der Entscheidung für oder gegen einen Auftrag. Auch frühere Erfahrungen mit den Beteiligten werden in die Überlegungen miteinbezogen. Hier kann von rein betriebswirtschaftlichen Rationalitäten bewusst Abstand genommen werden, wenn entweder die Person des Künstlers oder das konkrete Projekt als unterstützungswert eingeschätzt werden, wobei die Manufaktur des Öfteren geradezu in die Rolle eines Mäzens gerät.

Hat man sich einmal für die Annahme eines Auftrags entschieden, muss ein Kostenvoranschlag vorgelegt werden. Unter den für die moderne Marktgesellschaft üblichen Bedingungen wäre zu erwarten, dass es hier zu einer rein betriebswirtschaftlich orientierten bzw. fundierten Berechnung von Kostenfaktoren wie Arbeitszeit und Lohnkosten, Material, Infrastrukturkosten, Logistik und einem anvisierten

Unternehmensgewinn kommt. Wie in diesem Kapitel zu verdeutlichen sein wird, haben wir es bei der Produktion singulärer symbolischer Güter jedoch in verschiedener Hinsicht mit einem Sonderfall zu tun, bei dem betriebswirtschaftliche Denk- und Sichtweisen regelmäßig an ihre Grenzen stoßen und die vielfältigen Unwägbarkeiten und Risiken die beim Kostenvoranschlag gemachten Planungen oft genug hinfällig werden lassen. Eine ganze Reihe an Faktoren tragen zu dieser konstitutiven Planungsunsicherheit bei. Dazu zählt die Notwendigkeit, angesichts eines wachsenden Konkurrenzdrucks im Feld der Art Production, nicht zuletzt aufgrund von Dumping-Preisen aus Billiglohnländern, die Kostenvoranschläge so niedrig wie möglich zu halten, was schon als solches mit beachtlichen Risiken verbunden ist. Wie mehrfach berichtet wurde, agieren die anfragenden KünstlerInnen mehr und mehr »kostenbewusst«, holen Vergleichsangebote ein und versuchen, die Produktionskosten zu drücken. Der schwerwiegendste Unsicherheitsfaktor aber liegt wohl in der Eigenheit künstlerischer Werke, aufgrund ihrer Verpflichtung zur Einmaligkeit seitens der Ausführenden komplexe materielle und technische Entwicklungen zu verlangen und quasi wie »Prototypen« zu funktionieren. Ebenso schwer dürfte der Umstand wiegen, dass die Auftraggeber oft mit vagen oder schwer kommunizierbaren Ideen kommen und sich manchmal erst im laufenden Produktionsprozess herausstellt, dass sie sich eigentlich etwas ganz Anderes vorgestellt hatten.

Die Veranschlagung der für ein zu produzierendes Kunstwerk erwartbaren Endkosten sind aufgrund dieser Partikularitäten nicht einfach mittels standardisierter Berechnungstabellen kalkulierbar. Wenn sich die eingangs vorgelegte Budgetierung als zu optimistisch herausstellt, stehen die Art Fabricators vor einem unangenehmen Dilemma: Sie müssen entweder vom Auftraggeber einen Zuschlag verlangen und den ursprünglichen Kostenvoranschlag korrigieren, was zu Konflikten führen und auch einen Imageschaden nach sich ziehen kann, oder aber akzeptieren, dass sie das Geschäft mit einem Minus abschließen.

Aber schauen wir uns jetzt diesen immer riskanten Aushandlungs- und Abwägungsprozess einmal aus der Nähe an. Wie muss man sich

in etwa den typischen Prozessverlauf hin zur Budgetierung und nachfolgendem Vertragsabschluss, eventuell auch zu späteren Korrekturen, aus der Perspektive der Art Fabricators vorstellen?

**»Das ist dann so ein Seiltanz,
aber das ist auch das Spannende.«**

Die Mitarbeiterin einer Kunstgießerei erläutert den für ihren Betrieb üblichen Ablauf einer Budgetierung folgendermaßen:

»Also der Kunde, da bespricht man das, und dann wird das in einer Sitzung besprochen. Also dann, es gibt meistens zwischen eins und zehn Projekten, die man bespricht. Dann würde ich jetzt in dem Fall erzählen, was ich mit dem Kunstschaaffenden besprochen habe, und dann geht es darum, einen Kostenvoranschlag, eine Kostenschätzung zu erstellen. ... Also es ist natürlich gut, dass man dann in der Sitzung schon möglichst viel über das Projekt weiß. Wann passiert das, wo passiert das, gibt es ein Budget, gibt es kein Budget? Also das sind so Sachen, die man vorher abklärt. Und nachher, eigentlich, geht es in die erste Produktionsphase.«

Auch in den Schilderungen anderer Interviewter wird betont, dass von mehreren am geplanten Projekt involvierten MitarbeiterInnen gemeinsam erwogen wird, wie aufwändig der Arbeitsprozess wohl sein wird, welche möglichen Überraschungen zu erwarten sind und wie präzise die Anforderungen des Auftraggebers schon auf dem Tisch liegen. Dies verweist auch auf ein ausgeprägtes basisdemokratisches Selbstverständnis der Belegschaft mehrerer beforschter Gießereien, wohingegen bei einem der beforschten Betriebe in Privatbesitz in der Regel der Patron selbst diese Entscheidungen trifft.

Ein Kollege aus dem gleichen Betrieb präzisiert hierzu:

»Dann sagt mal jemand: Ich habe mir hier schon ein paar Überlegungen gemacht. Was wäre der Weg? Wie viel kostet es? Und meistens sagt man am Anfang den Preis mal noch nicht und schaut dann, ob man etwa auf den gleichen Preis gekommen ist. Und dann macht man eigentlich so im Team ab, zu welchem Preis man das offeriert. Und dann kann es auch sein, dass es vielleicht nicht 100-prozentig rentiert, aber es ist vielleicht eine coole Person, für die man gerne arbeitet. Oder es ist einfach ein super cooles Projekt und man versucht doch, das irgendwie möglich zu machen. Und das wird dann eigentlich schon immer so im Team entschieden, außer Jemand weiß jetzt: Das ist das Projekt. Ich weiß, worum das geht. Ich kann das so offerieren. Das kommt so gut an und ich kann das so sicher auch umsetzen. Dann braucht es jetzt nicht unbedingt noch eine Meinung von einem Team, sage ich jetzt mal. Wenn das etwas Kleines ist, das man so schnell, schnell abwickeln kann, kann man das auch selber entscheiden. Und sonst ist eigentlich schon so die Offertensitzung.«

Hier wird deutlich, dass man für die nicht standardisierbaren Kostenberechnungen je einmaliger Produkte oft auf die versammelte praktische Erfahrung der MitarbeiterInnen bauen muss, um zu prüfen, ob man zu einer in etwa vergleichbaren Einschätzung gelangt. Wo die rein betriebswirtschaftliche Rationalität solcher Entscheidungen an ihre Grenzen stößt, muss der »praktische Sinn«, das durch angesammelte und zum Habitus eingefleischte Erfahrungswissen, aktiviert werden. Bauchentscheidungen treten hier an die Stelle buchhalterischer Schemata und Routinen.

Wir fragen nochmals bei seiner Kollegin nach: »Und wird das alles in dieser Offerten-Sitzung besprochen? Also auch so kleine Sachen?« Ihre Antwort lautet:

»Ja. Ja, alles. Also das ist, oft ist es auch so, dass ein Künstler oder eine Künstlerin kommt und sagt: ›Kannst du das nochmal nachgießen, bit-

te? Du weißt, ich zahl 150 dafür.« Ist okay. Und dass man dann vielleicht mal, wenn man, keine Ahnung, dass man dann mal zusagt, bevor man es besprochen hat oder so. Wenn man es schon mal gemacht hat für die Künstlerin, dann sagt man immer, ja, ist schon gut. Aber eigentlich ist es schon die Idee, dass man ... weil indem man es so im Plenum bespricht und man vielleicht schon eine fixe Vorstellung davon hat, was es kosten soll, und jemand anders macht einen dann darauf aufmerksam: »Hey, aber da ist das nicht berücksichtigt.« Oder: »Das ist aber auch noch wichtig.« Das entsteht also wie ein Ganzes, oder wie ein komplettes Bild, von was man wirklich genau kommuniziert.«

Die Transparenz der Kostenplanung scheint auch deshalb wichtig zu sein, weil beim Produktionsprozess ja im Falle unrealistischer Einschätzungen der anfallenden Arbeitsstunden alle Beteiligten von den daraus resultierenden Zeitzwängen mit betroffen sind. In komplexeren Unternehmen mit vielen MitarbeiterInnen wird meist arbeitsteiliger verfahren und ein Leitungsteam übernimmt die Aufgabe, die Umsetzung des definierten Kostenplans zu überwachen und zu schauen, dass der Produktionsprozess nicht das Kostendach übersteigt.

»... weil man etwas der Bad Guy sein muss, ohne dass man das Kunstobjekt verhindert ...«

Aber wie steht es um Anfragen für Projekte, die aus unterschiedlichsten Gründen unattraktiv für das Unternehmen scheinen? Wir fragen ein Mitglied eines Leitungsteams, ob sie häufig Projekte ablehnen oder Aufträge zurückweisen muss. Sie erläutert uns dazu:

»Also, man muss etwas ganz selten der Wirtschaftlichkeit wegen ablehnen. Das kristallisiert sich vorher heraus. Also wenn wir zu teuer sind, dann geht die erste Kostenschätzung raus und dann kommt keine Antwort mehr. Dann kann man, wenn es einem fest interessiert, nochmals nachfragen und dann kommt: »Ja, ich mache es jetzt mit

jemand anderem«. Und dann weiß man es für das nächste Mal und man kann noch etwas nachfragen, oder man kann nachverhandeln und sagen, wir könnten uns dort noch etwas entgegenkommen. Aber man wird halt immer feinfühlicher, dass man z.B. halt im Voraus schon fragt, wie viel Budget vorhanden ist. Und dann können wir als Gießerei schon auch versuchen, Projektablauf, Technik und Ausführung dem anzupassen. Und das man dann z.B. sagt: ›Weiß lackieren lohnt sich nicht, weil dein Projekt zu komplex ist, um es in diesem Budget weiß zu lackieren und es nachher scheiße aussieht. Das Budget hast du gar nicht. Du müsstest einen anderen Weg suchen ...‹ Ja, daher ist es diese Gratwanderung zwischen den Künstler genug gut verstehen, was er will und was die Quintessenz von seinem Werk ist. Je klarer er das ausformulieren kann, umso klarer können wir rechnen. Und sonst lässt man sich darauf ein, weil es ein spannender Prozess ist. Und dann machen wir entweder Verlust oder es funktioniert gut. Das ist dann so ein Seiltanz, aber das ist auch das Spannende.«

Das Bild vom »Seiltanz« bringt die Spezifika des Geschäftsmodells Art Fabrication gut auf den Punkt. Es ist ein Balancieren mit etlichen zum Teil noch unbekannten Variablen. Versteht man die Intention des Künstlers klar genug, um künftige unangenehme Überraschungen beiderseits zu vermeiden? Darf man gleich zu Beginn des Prozesses die unangenehme Gretchenfrage nach dem zur Verfügung stehenden Budget stellen? Wie weit kann man dann entsprechend sein Angebot dem Budget anpassen und dabei natürlich auch Einfluss auf das künftige Kunstwerk, seine Materialität und den Grad der handwerklichen Finesse nehmen? Hier zeigt sich dann sehr konkret, dass bei diesem Aushandlungsprozess auch die Art Fabricator eine aktive Rolle bei der Definition des Gesamtprojektes und seines erwartbaren Outputs haben können.

Persönliche Vorlieben und subjektive Beurteilungskriterien können durchaus schon beim Abwägen einer Anfrage eine Rolle spielen. Diesbezüglich lautete unsere Frage: »Bringt man das dann in die Dis-

kussion ein, die persönlichen Geschmäcker?» Die befragte Mitarbeiterin der Gießerei antwortet:

»Ja, das kommt auch mit zur Sprache, so. Das ist sicher, ja ... dann müsste man halt wirklich auch Argumente parat haben, dass man sagt: ›Nein, ich finde es wichtig, dass wir die ins Programm aufnehmen können.« Oder ›dass man für die etwas macht oder für den. Darum vielleicht auch, [...] weil sie genau dort die Ausstellung hat, wo der und der auch ist, und so und so.« Also da spielen dann die verschiedenen Argumente mit hinein. Nicht nur ein persönliches Interesse an der Kunst oder an dem Menschen.«

Bei dieser Sicht der Dinge fällt auf, dass die Art Fabricator bei ihren Entscheidungen ein breites Spektrum an unterschiedlichen Interessen strategisch mit einbeziehen, die weit über den betriebswirtschaftlichen Standard-Horizont hinausreichen und oft kurzfristige Risiken und Nachteile durch längerfristige Kosten-Nutzen-Abwägungen relativieren. So ist etwa das Spekulieren mit den Karriereaussichten eines noch unbekannten Künstlers und den möglichen neuen Marktchancen eine Form der strategischen Investition, die durchaus jener einer Galerie ähnelt, wenn diese einen No-Name kooptiert, weil dessen Kunst viel versprechend erscheint. Hierzu hören wir:

»Das weißt du ja nie. Man hat da höchstens ein bisschen ein Gefühl: Oh, der könnte mal Erfolg haben. Oder: Es wäre toll, wenn der Erfolg hätte. Und den pushen wir ...«

Hier kommt dann eine sehr spezielle Philosophie der Verteilungsgechtigkeit mit ins Spiel, die man uns folgendermaßen erläutert:

»Es gibt tatsächlich solche Fälle, wo wir wissen: Okay, das ist jetzt ein Künstler, der verdammt viel Geld verdient mit seiner Kunst. Das darf mehr kosten. Sprich: Es muss sicher einfach alles bezahlt sein, was wir

machen. Also wir leben ja zu einem großen Teil auch [...] von diesen großen Künstlern, die bekannt sind und Geld verdienen.

Dadurch, dass sie vielleicht ein bisschen mehr bezahlen, können wir wiederum jungen Künstlern, die kein Geld haben, etwas ermöglichen, auch zu machen, was sonst – was wir sonst finanzieren müssten. Und wieso sollten wir das finanzieren? Unser Mehrwert ist, dass vielleicht so ein junger Künstler dann auch irgendwann mal an der Spitze ist, Geld verdient und immer noch zu uns kommt.«

Oben war die Rede von einem »Programm« der Kunstgießerei, was Anklänge von auf »Kunstverstand« oder ästhetischem Urteil beruhendem eigenem Profil der Manufaktur mittransportiert. Wenn, wie später noch ausführlich diskutiert, alle befragten Akteure der Kunstwerkstätten es mehr oder weniger strikt von sich weisen, als am künstlerischen Werk aktiv beteiligt angesehen zu werden, so spricht hier doch einiges dafür, dass die These der kollektiven Hervorbringung von Kunst durchaus plausibel erscheinen kann und unsere Gesprächspartner nicht einfach nur schlicht die ausführenden Hände Dritter sind, sondern selbst eine aktive Rolle bei der Definition »legitimer« Kunst beanspruchen und tatsächlich in manchen Fällen bei deren Durchsetzung mitwirken. Bei einer Projektleiterin klingt das so:

»Es gibt auch einfach Künstler, bei denen man sich sagt, dass das ein Name ist, der jetzt auftaucht, der hat noch keine Galerie, aber das interessiert uns oder seine Arbeit interessiert uns oder die Zusammenhänge interessieren uns und daher schauen wir, dass wir ihm auch eine Unterstützung geben können, wie einem Start-up. Dass man dann also sagt, da müssen wir nun nicht knallhart offerieren oder wir könnten ihm auch noch entgegenkommen für dieses Projekt, da es cool wäre, wenn diese Projekt dann an dieser Ausstellung gezeigt wird oder im öffentlichen Raum. Da gibt es ja ganz verschiedene Parameter.«

Nochmals also ein deutlicher Hinweis auf ein Selbstverständnis als Akteurin der Kunstwelt, die mehr als eine nur passiv-reaktive Rolle ausübt, sondern selbst auch Claims im Feld der Kunst setzt. Wenn man sich einmal entschlossen hat, aktiv auf eine Nachfrage einzugehen, so sind die Unwägbarkeiten und Planungsunsicherheiten bei weitem noch nicht ausgeräumt. Es gilt nun, dass der Kunde seine Karten auf den Tisch legt und auch die Finanzierung angesprochen wird. Man merkt verschiedenen GesprächspartnerInnen deutlich an, dass diese Seite ihres Metiers für sie ein notwendiges Übel darstellt. Gleiches dürfte wohl auch für die anfragenden Künstler gelten und somit treffen hier immer wieder Verhandlungspartner aufeinander, die in Sachen Kunst eben auch über Geld reden müssen. Bei noch unbekannten Interessenten sind die ersten Schritte hin zu einer Zusammenarbeit in finanziellen Belangen vorrangig. Dazu eine Projektleiterin:

»Aber auch sehr viele Künstler sind wirtschaftlich sehr bewandert und wissen, was sie verdienen wollen und für wie viel sie es von uns wollen. Oder sie holen auch Gegenofferten ein. Manchmal spürt man das an der Anfrage an.«

Bei diesen ersten Kundenkontakten kommt die ansonsten verpönte und verbrämte kommerzielle Seite der Art Fabrication ziemlich direkt auf den Verhandlungstisch und setzt sich dann fort in einer primär betriebswirtschaftlich orientierten Herangehensweise bei der Projektbehandlung. Hier gilt zunächst die Regel: Geschäft ist Geschäft!

Anders sieht die Sache aus, wenn es zu einem engen persönlichen Kontakt kommt. Dazu nochmals die befragte Projektleiterin:

»Und es gibt aber auch Sachen, wo wir viel mitentwickeln, den Künstler gut kennenlernen, der hierher kommt, der große Ideen hat. Dann kommuniziert man einmal vage, ob er 100'000 Franken hat? Und er dann sagt, mit wem er das macht und wie das läuft. Man muss dann aber mal prüfen, ob man wirklich 100'000 Franken braucht und dazu muss man mal die Ideen konkretisieren. Das wiederum macht man

mit dem Künstler zusammen. Das ist schon eine Investition von uns, weil die Offerte können wir ja erst schreiben, wenn die Idee wirklich konkret ist. Das ist dann immer eine Gratwanderung, weil man etwas der Bad Guy sein muss, ohne dass man das Kunstobjekt verhindert. Und bei gewissen Künstlern muss man extrem auf die Hinterbeine stehen und ihnen sagen: »Dein Budget reicht dafür nicht! Für deine Ideen. Das ist absurd. Du musst einen anderen Weg finden oder es mit jemand anderem machen.« Aber die wenigen, die wir haben, die in diese Richtung gehen, sind fast schon spektakulär uneinsichtig. Da darf man sich dann nicht zu viel daraus machen.«

Hier kommt gut zum Ausdruck, wie viel psychologisches Spitzengefühl die Verhandlungen rund um oft noch sehr vage Projektideen abverlangen. Man kommt mit »großen Ideen« und seitens der Verhandelnden der Gießerei muss dann so diskret wie möglich eruiert werden, ob die finanziellen Ressourcen denn auch auf der Höhe dieser Ideen sind. Hier wird also gerechnet und geprüft, ob sich ein betriebswirtschaftlich tragfähiges Projekt daraus entwickeln kann.

»Man weiß, wie es geht«

En passant sei angemerkt, dass die Spannbreite der Projektbudgets je nach Manufaktur beträchtlich sein kann. So sprach man in einem Fall von wenigen hundert Euro, während in anderen Fällen ein Budget von 500'000 Dollar vorliegen kann. Die von uns beforschten Manufakturen unterscheiden sich deutlich hinsichtlich der jeweils bedienten Marktsegmente und Klientele. Jene, die eher aus der traditionellen handwerklichen Tradition kommen und auch regelmäßig Aufträge für alltägliche Gebrauchsobjekte annehmen, bewegen sich bei ihren typischen Preissegmenten im unteren Bereich, wohingegen einige andere von sich selbst als im oberen Preissegment angesiedelt sprechen. Ein Mitglied der Geschäftsleitung einer solchen Manufaktur erklärt uns:

»Also ihr müsst euch vorstellen, dass es für uns eine übergeordnete Strategie gibt beim Offertenschreiben, wo es halt sehr stark darum geht, welche Galerie anfragt, welcher Künstler anfragt. Und hier sind wir ja schon im High-End-Segment zuhause und haben aber auch Kundschaft, die einfach ein Figürchen abformen will. Es ist eine riesige Spannbreite. Es gibt also quasi unser Team, das funktioniert im Abschätzen und Aussortieren, welche Offerten können von uns gleich beantwortet werden. Man kann gleich einen Preis setzen und muss sich nicht lange Gedanken machen. Man weiß, wie es geht, man weiß, was die Frage ist und man weiß etwa, wie viel Geld man dafür verlangen muss. Dies geht bis zu Projekten, wo man weiß, dass diese Person schon bei diesem Künstler Projektleiter war und schon Erfahrung hat mit diesem Künstler oder mit dem Material und dann machen wir die Offerte mit diesem Projektleiter. Oder es ist neu oder es ist außerordentlich oder es ist eben in diesem High-End-Segment daheim und man setzt sich zusammen, weil man eine strategische Offerte schreibt. Entweder, dass man diesen Künstler endlich an Land zieht oder weil man in Konkurrenz steht zu ausländischen Gießereien. Oder weil man weiß, dass man viel Geld verdienen kann. Also so ein Mix.«

Das Offertenschreiben nimmt sich also als ein komplexes strategisches Abwägen aus, bei dem unterschiedliche Leitmotive berücksichtigt werden. Dabei liegt die Frage der Konkurrenz mit ausländischen Unternehmen in der Regel schon von vornherein auf der Hand: Z.B. wurde bei allen drei befragten schweizerischen Gießereien betont, wie viel höher hier das Lohnniveau und somit die Produktionskosten gegenüber den Nachbarländern, von der chinesischen Konkurrenz ganz zu schweigen, seien, weshalb man auf die eigenen – höher veranschlagten – Qualitätsstandards poche. Einen »Künstler an Land ziehen« als des Öfteren zu hörende Marktstrategie, der man auch mittels besonders günstigen Angeboten nachzugehen bereit ist, erklärt sich wohl aus dem Umstand, dass der Name des jeweiligen Künstlers und die mit seiner Signatur verbundene »Marke« bzw. das jeweilige symbolische Kapital des Klienten indirekt der eigenen Marke hinzugefügt

wird, ganz so wie etwa die Reputation eines Künstlers auch auf die ihn vertretende Galerie zurückfällt. Auch hier also wieder eine Plausibilisierung unserer an Bourdieu und Becker angelehnten These von der durch und durch kollektiven Hervorbringung von Kunstwerken. Der dritte genannte strategische Einsatz beim Offertenschreiben ist dann ein durch und durch materialistischer bzw. utilitaristischer: Man präferiert Nachfragen, bei denen mit einem guten finanziellen Gewinn gerechnet werden kann. Last but not least ist auch die mit einem Klienten bei früheren Projekten gemachte positive Erfahrung ein Plus bei einem zu evaluierenden Projekt: Es wird dadurch berechenbarer und der Kunde gewissermaßen vertrauenswürdiger.

Dass man seitens der Gießereimitarbeitenden bei Preisaushandlungen auch regelmäßig den »Bad Guy« spielen muss – ein Umstand, der auch in anderen Gesprächen mit großem Unbehagen angesprochen wurde – gehört mit zum Job und erfordert viel Diplomatie. Man will »auf seine Kosten kommen«, schließlich müssen am Ende des Monats, wie immer wieder betont wurde, auch Löhne ausgezahlt werden. Gleichzeitig will man aber ein Kunstwerk nicht aufgrund schnöder betriebswirtschaftlicher Logik »verhindern«.

Überhaupt zieht sich das unauflösbare Dilemma, die inkompatiblen, wenn nicht gar feindlichen Rationalitäten von Kunst und Geld im Alltag der Kunstmanufakturen so gut wie möglich zu einer friedlichen Koexistenz zu führen, oder zumindest so wenig vordergründig werden zu lassen, wie es nur geht.

Aber kommen wir zurück zum Aushandlungsprozess hin zum Vertragsabschluss. Wenn einmal klar ist, dass die notwendigen finanziellen Mittel für ein Kunstprojekt prinzipiell verfügbar wären, bedarf es noch einer ganzen Reihe an weiteren Abklärungen, um zu einer realistischen Offerte zu gelangen. Dies gilt vorrangig für die bei vielen Projekten unabdingbare Investitionen in Forschungen. Wie aber werden diese finanziert? Dazu fragen wir eine Mitarbeiterin: »Gibt es auf der Offerte so einen Posten wie Forschungspauschale zum Beispiel? Dass man sagt, ok, egal mit was du kommst, wir müssen vermutlich so und

so viele Stunden forschen. Wird das so auch an den Künstler vermittelt in der Offerte?« Die Antwort darauf lautet:

»Wenn es absolut logisch, also wenn es einleuchtend ist, oder manchmal lässt man Anfragen, weil man weiß, das muss man, da ist der Künstler noch zu unsicher oder da ist die Technik noch zu wenig klar, und dann ist der erste Schritt vom Projekt das Entwickeln und dann wird das offeriert. Das ist der Idealfall. Und dann gibt es auch den Fall, dass man das Projekt klar hat und der Prozess ist eigentlich klar und was der Künstler will ist eigentlich klar, aber es gibt für uns, um es wirklich offerieren zu können, noch ganze Qualitätslevel und der Künstler kann sich das vielleicht nicht vorstellen, das kann den Preis verdoppeln, wenn man so lange poliert, oder wenn man so einen Farbaufbau macht. Und dann entscheiden wir selber, wir machen ein Muster, das kann 4000–5000 kosten, um einfach ein Finish definieren und zu sagen, ist es das, was du willst? Und dann sagt er entweder ja und dann kann man die Offerte überhaupt erst machen, wenn er sagt: »ja, das ist das, was ich will«, oder »das will ich nicht, es reicht mir weniger intensiv« oder »ich will es noch intensiver«. Und das Muster, was wir dann gemacht haben, wenn wir Glück haben, schafft man es im Nachhinein, noch es rauszuholen, aber es ist auch viel so, das Muster haben wir dann einfach für uns selber, das gehört dann zur Akquise und das haben wir für uns selber gemacht.«

Auch hier kommt wieder auf sehr beredte Weise die Besonderheit der Produktion von Kunstwerken zum Ausdruck. Als von ihrem Raison d'être her absolute Singularität beanspruchende Güter sind sie in ihrem Erzeugungsprozess konstitutiv mit Ungewissheit behaftet. Wenn, wie des Öfteren betont, viele Projektideen ausgesprochen vage daherkommen, so ist die Umsetzung dieser Ideen unweigerlich ein Experimentieren mit vielen unbekannten Variablen – von der Statik, der materiellen Beschaffenheit bis hin zur Farbgebung beim Patinieren. Das notwendige Experimentieren nimmt dann in der Regel die Form eines provisorischen Musters an, dessen Produktion entspre-

chend Arbeitszeit und Kosten anfallen lässt. Im Idealfall wird dies vom Auftraggeber übernommen und bringt der Manufaktur einerseits bereits erste, wenn auch geringe Einkünfte, daneben aber auch die im Muster materialisierte Forschungserfahrung, die sich bei späteren Vorhaben als nützlich erweisen kann. Oft ist es aber auch die Gießerei, die auf eigene Kosten einen solchen Probelauf macht und sich den Luxus erlaubt, die Fabrikation von Mustern in eigener Regie als eine Art Lernprozess zu organisieren, der sich eventuell später einmal auszahlen kann.

»Dann gibt es ein Minus in diesem Projekt«

Was die Berechnung der notwendigen Arbeitsschritte und den damit einhergehenden Zeitaufwand betrifft, schildert uns eine befragte Ziseliererin die hierbei regelmäßig auftretenden Zielkonflikte und Reibungsflächen:

»Im Prinzip wird in der Offerte bereits vorgegeben, welche Abteilung wie viele Stunden brauchen kann. Ich gehe davon aus, dass der Wachsraum 2 Tage zur Verfügung hat, Negativ hat 6 Stunden, die Halle hat so viel und das Patinieren so viel. Nicht in jedem Bereich bin ich dabei, um das Patinieren zu beraten. Der Kunde weiß noch gar nicht, was er will, und wir müssen irgendeine Zahl für das Patinieren einfügen. Und schlussendlich ist es komplexer und man hat zu wenig Stunden eingetragen. Oder man hat noch gar nichts eingetragen und dann muss eine neue Patina entwickelt werden. Das Problem entsteht am Anfang. Patina ist auch der letzte Arbeitsschritt im klassischen Guss. Wenn das ganze Projekt 45 Stunden zur Verfügung hat und bei der Patina ankommt, sind die Stunden vielleicht bereits gebraucht. Dann merkt man, der Wachs hat 3 Stunden mehr gebraucht, Isolieren 3 Stunden und dann muss das Patinieren schneller gehen. Dann habe ich noch weniger Zeit und dann gibt es ein Minus in diesem Projekt. Das kann häufig passieren, weil dies die letzte Stelle ist. Es gibt auch

Projekte, wo das Wachsen und Isolieren schneller waren und ich darf etwas entwickeln. Oder es heißt, ich soll schneller machen, damit wir wieder mal was verdienen. Das ist auch möglich. Es ist ja nicht so, dass wir immer alle Stunden aufbrauchen. Die Zeit kann auch wiederum für die Entwicklung gebraucht werden oder man macht wieder mal einen Gewinn. Ich bin die letzte in der Kette.«

Das hier skizzierte Problem des kollektiven Zeitmanagements verweist auf die enormen Interdependenzen der einzelnen Arbeitsschritte einer komplexen Produktionskette und auf die Notwendigkeit, diesen Prozess so zu koordinieren und kontrollieren, dass die ganze Last eines durch Verspätungen bzw. falsch eingeschätzten Arbeitsaufwand entstandenen Zeitdrucks nicht auf einer einzigen Person – in der Regel am Ende der arbeitsteiligen Kette – lastet.

Schließlich muss man auch bedenken, dass gerade der letzte Arbeitsschritt, das Patinieren, von besonders großen Unwägbarkeiten begleitet wird. Eine Wachserin erläutert uns:

»... beim Patinieren weiß man nie, ob es klappt. Einmal macht man es so und es klappt, das andere Mal macht man es genau gleich und es klappt nicht oder man hat viel länger. Darum finde ich es schwierig. Auch weiß man nie, wie der Guss rauskommt und wie lange man dann hat.«

Und die Mitarbeiterin einer anderen Gießerei zur gleichen Frage:

»... Und dann kann es sein, dass der Guss einfach nicht gut rauskommt. Und dann muss man den nochmals machen. Und das kann man nicht von Anfang an einberechnen, dass man so ein Teil nochmals gießen muss. Das kann man eigentlich einem Kunden nicht verrechnen.«

Bei noch so viel beruflicher Erfahrung und Expertise droht doch bei jeder Offerte das Risiko, bei der späteren Umsetzung Unvorhergesehenes zu erleben. Ein Kunstgießer beschreibt dies am Beispiel von

vermeintlich banalen, routinemäßig zu bearbeitenden Kleinaufträgen folgendermaßen:

»Aber das kann einem auch einen völligen Streich spielen. Wenn das offeriert wird, denkt man: Ja, das ist eine kleine Sache, das zu machen. Und dann ist man irgendwie tagelang dran [...] Weil das Ding doch irgendwie etwas Verstecktes mitgebracht hat oder es ein anderes Material war, als man dachte. Und man Recherchen betreiben und Versuche machen muss oder was auch immer.«

Bei den größeren Manufakturen mit genügend Belegschaft gab es zum Zweck einer größeren Transparenz und besseren Koordination der einzelnen Arbeitsschritte meist die Funktion eines Projektleiters, welcher den Überblick über den gesamten Produktionsprozess habe sollte. Hierzu erläutert uns ein Mitglied der Geschäftsleitung:

»Ich kann gar nicht über alle 30, 40 laufenden Projekte den Überblick behalten. Ich kann nicht immer aktuelle Stichproben machen. Das sind die Projektleiter und die muss man auch immer so etwas drauf lupfen. Ihr habt die finanzielle Verantwortung. Ihr müsst bei euren 10 Projekten wissen, wie steht ihr da plus minus. Ich mach einfach Stichproben, wo ich das Gefühl habe, da könnte es aus dem Ruder laufen. Aber eigentlich sind da auch die Projektleiter in der Verantwortung, auch die Werkstatt. Es kommt selten vor, dass jemand sagt, da hat es aber geheißen, ich habe nur 2 Tage zur Verfügung, ich habe jetzt die 2 Tage aufgebraucht, was soll ich machen? [...] Man macht einfach weiter, bis man zufrieden ist.«

Immer wieder betonte man uns gegenüber, dass die Qualität das Markenzeichen der Manufaktur und damit das berufsethische Leitmotiv sei und die betriebswirtschaftliche Rechenhaftigkeit beim Umgang mit Unwägbarkeiten beim Zeitaufwand dem gegenüber zweitrangig bleibe. Gleichzeitig betonten alle Gesprächspartner, dass in diesen Fragen kollegiale Solidarität großgeschrieben werde und man nicht

die Last einer Verspätung und den damit einhergehenden Druck und Stress einfach an das nächste, bzw. letzte Glied der Kette, delegiere. Hierzu sagt ein Ziselierer:

»Ich glaube, jede Abteilung sorgt dafür, dass sie im Rahmen bleibt. Ich habe nicht das Gefühl, dass die Leute denken, die Abteilung nach mir wird es schon regeln. Es ist so, dass die entsprechende Arbeit gebraucht wird. Derjenige, der die Offerte schreibt, für ihn ist es von Anfang an schwierig die Stunden einzuschätzen. Wenn der Wachsraum merkt, dass sie bereits 4 Stunden drüber sind und sie sind noch nicht fertig, dann reden sie mit den anderen Abteilungen. Es ist schon nicht die Einstellung, dass die nach uns schauen müssen. Es ist jedem klar, dass wir keine schlechte Qualität abliefern, nur weil die Zeit knapp ist und die Offerte zu wenig gut eingeschätzt wurde. Ich denke, es ist schon relativ fair. Sie denken nicht, dass das Patinieren schneller geht.«

»Man macht einfach weiter, bis man zufrieden ist ...«

Der Umstand, dass uns diese Grundeinstellung von verschiedenen GesprächspartnerInnen auf ganz ähnliche Weise geschildert wurde, lässt darauf schließen, dass es sich hier um eine kollektiv geteilte Plausibilitätsstruktur handelt, die für uns Beobachtern recht harmonisch erscheinendes Betriebsklima von großer Bedeutung sein dürfte. Auch dafür kommt dem jeweils zuständigen Projektleiter eine wichtige Koordinationsfunktion zu. Hierzu nochmals die Einschätzung des Ziselierers:

»Es kommt selten jemand vom Negativ zu mir und sagt, sie hätten länger gebraucht und ich muss es kompensieren. Da muss der Projektleiter die Übersicht behalten. Der Projektleiter kommt zu mir und meint, wie viele Stunden ich aus welchen Gründen noch zur Verfügung habe. Wenn niemand kommt, gehe ich schauen. Wir können nicht 5 Tage lang herumbasteln und schlussendlich waren nur 2 Stunden offeriert.

Wenn du Druck hast, kann die Qualität darunter leiden. Man nimmt in Kauf, zwei Stunden Minus zu machen und dafür ist der Kunde zufrieden und kommt wieder. Es ist eine politische Entscheidung, was wir rausgeben.«

Hier ist herauszuhören, dass es im Betrieb pragmatische Toleranzgrenzen gibt, die als ungeschriebene Regeln von allen befragten Akteuren stillschweigend anerkannt werden. In vernünftigen Grenzen wird ein zusätzlicher Kostenaufwand zugunsten der verlangten Qualitätsstandards akzeptiert, dort, wo echte Unrentabilität durch massiven unbezahlten Arbeitsaufwand droht, wird eine Grenze gezogen.

Es gibt natürlich auch Fälle, in denen ein Mitglied des Leitungsteams interveniert. Wir fragen nach: »Wann ist der Punkt gekommen, wo ihr dann einschreitet und sagt, jetzt läuft es aus dem Ruder, passt auf, jetzt muss es einen Schritt schneller gehen, oder jetzt bringt den Prozess mal zum Ende? Ist das mehr ein Bauchgefühl, wann ihr sagt, jetzt greife ich ein?«

»Nein, man kann es an den Stunden ablesen. Also wenn man sieht, es ist noch im Wachsraum, das ist das Ding vorm Gießen und die Stunden sind schon aufgebraucht, ja dann frage ich den Projektleiter, aus welchem Grund das so ist. Und vielleicht hat er schon eine Antwort. Vielleicht sieht er, dass wir hinten raus ein Teil weniger machen müssen. Intern sind wir froh, wenn das noch während dem Prozess ist. Da sind wir viel besser geworden. Früher ist es einfach immer erst am Schluss gewesen. Und dann ist es [...] manchmal merkt man es einfach erst am Schluss. Und dann kann man nichts mehr machen.«

Anders gesagt ist die mehr oder minder systematische Beobachtung der verschiedenen Arbeitsschritte gemäß dem Zeitraster der Offerte sinnvoll, damit man nicht am Ende vor vollendeten Tatsachen steht, wo Korrekturen nicht mehr möglich sind. Die Befragte sagt diesbezüglich, man habe eben mit der Zeit dazu gelernt. Tatsächlich nehmen sich die Prozesse kollektiven Lernens als eine Praxis des Learning-by-doing

und des Training-on-the-job aus. In einem der Betriebe betonte man uns gegenüber mehrfach, dass eigentlich kein zertifiziertes betriebswirtschaftliches Knowhow im Haus vorhanden sei und man es sich Schritt für Schritt als Erfahrungswissen aneignen musste. Anders gesagt handelt es sich um in der Praxis, durch die Praxis und für sie erworbenes, empirisches Wissen fern der Doxa betriebswirtschaftlicher Lehrbücher. Die hier enthaltene praktische Vernunft, die dazu befähigt, die dem eigenen Wirtschaften inhärenten Risiken und Fallen kritisch zu reflektieren, stößt jedoch immer dann ihre Grenzen, wenn sie es mit widersprüchlichen Interessen und Zielvorstellungen zu tun hat. Die immer wieder betonte oberste Maxime »Qualität über allem« führt in Verbindung mit der Regel »Am Ende muss die Kasse stimmen« zu einem für das hier entwickelte Geschäftsmodell oft unauflöslichen Double Bind, der je nach Berufsethos der Mitarbeiter achselzuckend hingenommen werden, oder auch zu deutlichen Frustrationen führen kann. Dies scheint mit den unterschiedlichen Graden der bei den Mitarbeitern feststellbaren Kunstaffinität und Identifikation mit der spezifischen Aura einer außeralltäglichen Produktionsstätte zu variieren. Es wirkt rückblickend in der Gesamtschau der geführten Interviews fast so, als ob jene MitarbeiterInnen, die von sich selbst sagen, wenig mit Kunst »zu tun« zu haben und sich mehr oder weniger ausschließlich von der handwerklichen Seite her definieren, strafferes Geschäftsgebaren bevorzugen würden.

Die hier berichteten grundlegenden Ambivalenzen, die mit der Übernahme von Kunst-Produktionen im Auftrag von KünstlerInnen einhergehen – die Suche nach dem rechten Maß zwischen Qualität und angestrebter Perfektion bei der Umsetzung der künstlerischen Idee hier und die ökonomischen Zwänge, dies in einigermaßen angemessener Zeit zu bewerkstelligen dort – dürften der traditionellen Künstlerrolle, bei der Kopf und Hand in Personalunion am Werk sind, auch nicht fremd sein. Auch dieser Typus Künstler muss – es sei denn er befindet sich in einer wirtschaftlich abgesicherten Lage – zusehen, dass er seine Werke in einem vertretbaren Zeitrahmen fertigstellt. Ein Suchen nach konzeptueller und materieller Perfektion, ein stän-

diges Verwerfen des Erreichten und Suchen nach Alternativen droht ab einem bestimmten Grenzwert (über-)lebensuntüchtig zu machen. Interessant ist es jedenfalls in soziologischer Sicht festzustellen, dass Art Entrepreneure und Art Fabricator dieses grundlegende Dilemma teilen, obwohl sie ja hinsichtlich ihrer öffentlichen Wahrnehmung nach den Kriterien »schöpferisch« und »ausführend« geschieden sind. Diesem Zusammenhang soll in einem späteren Kapitel zur Frage der Selbstverhältnisse von Art Producern vertiefend nachgegangen werden.

