



5. Anbahnungen von künstlerischen Auftragsarbeiten

Als nächstes stellt sich nun die Frage nach den konkreten Wegen und Praktiken, wie ein Auftrag angebahnt wird. Hierzu baten wir die Mitarbeiterin einer Kunstgießerei, uns den Weg von der ersten Idee zur Realisierung eines Werks zu beschreiben.¹ Sie berichtet:

»Ja, wir gehen jetzt mal davon aus, dass ein Künstler oder eine Künstlerin hier her kommt und etwas, vielleicht eher so ein klassisches Projekt, also. Und eben, hier findet zuerst die Kontaktaufnahme statt, ob das jetzt per Telefon, per E-Mail ist oder vielleicht auch einfach, dass jemand vorbeikommt, so [...] Also es kann auch sein, dass das über ein Foto passiert, über eine E-Mail oder so, oder über eine Skype-Konversation ... Wenn es irgendwie geht. Aber, uns ist am liebsten, der Kunstschaffende kommt vorbei und setzt sich mit uns zusammen.«

Auch andere Befragte bestätigen, dass die erste Kontaktaufnahme unterschiedliche Formen annehmen kann und sie es bevorzugen, wenn ein persönlicher Austausch über das geplante Projekt möglich wird. Häufig sind solche Anfragen ausgesprochen vage, bei der Projektidee als solcher ebenso wie bei den finanziellen und technischen Rahmenbedingungen. Etliche von ihnen, so berichtet man uns, kom-

¹ »Und dann könntest du den Weg für uns mal beschreiben? Also was passiert so quasi von der ersten Idee, bis es dann tatsächlich als künstlerische Arbeit in der Galerie oder in einer Ausstellung steht?«

men »aus dem Nichts – einfach mal um nachzufragen: Was könnte das kosten?«

Bei einem ihrer Kollegen fragen wir nach: »Wie läuft das denn ab bei so einer Offerte? Also hat der Künstler eine Idee, auch eine Preisvorstellung und das wird dann ausgehandelt oder sagt ihr, was ihr für welchen Preis machen könnt oder wie?« Wir bekommen darauf eine sehr detaillierte Antwort, in der die enorme Spannweite der Profile und Ressourcen potentieller KundInnen aufgezeigt wird:

»Es ist beides. Manchmal weißt du noch nicht viel. Es ist ganz verschieden. Es gibt Künstler, die fragen selber an. Dann weißt du nicht, was dahintersteckt und was die größere Maschinerie ist. Das musst du zuerst herausfinden. Das ist fast am heikelsten. Manchmal legen sie es offen und dann weißt du auch, wenn diese und diese Galerie dahinter ist, dann ist auch ein Budget dahinter. Und dann weiß man aber auch, wenn Kunstmuseen Ausstellungen machen oder Gruppenausstellungen machen und ein junger Künstler ist dabei, der ein Werk realisieren möchte, der dann relativ schnell auch kommuniziert, dass das Budget sehr knapp ist, er aber in dieser Gruppenausstellung ist und das Projekt gerne machen würde. Und dann weiß man auch, dass man nicht zu mehr Geld kommen wird: »Wollen wir dabei sein oder nicht?« Es ist dann die Entscheidung, ob man den Künstler unterstützen will, weil man davon ausgeht, dass er bald zu einer Galerie kommen wird. Bei X (ein international bekannter Künstler) ist es nochmals anders. Da weiß man auch kein Budget. Das Einzige, was man weiß, ist, dass es ziemlich sicher für sehr viel Geld verkauft werden wird. 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.«

Wie zu hören war, ist das Aushandeln eines Auftrags für eine Kunst-Produktion mit einer ganzen Vielzahl an Ungewissheiten konfrontiert. Zunächst betrifft dies den besonderen Charakter von Kunstwerken als singulären Gütern und die Notwendigkeit, mittels

einer mehr oder minder vagen Projektidee einen aufwändigen Fertigungsprozess in Gang zu setzen. Insbesondere ist die Kalkulation des für die Entwicklung eines solchen »Prototyps« notwendigen Zeitaufwands ausgesprochen schwierig, ja riskant. Einerseits befindet man sich in einem stark konkurrenzbetonten Feld, in dem oft Anbieter von Dienstleistungen aus Billiglohn-Ländern Dumping-Preise offerieren, denen man nur mit nachdrücklichem Hinweis auf die besondere Qualität der eigenen Produktionsstätte und der Expertise ihrer Mitarbeiter Paroli bieten kann. Andererseits gilt es jeweils auch so realistisch wie möglich einzuschätzen, wie es um die Ressourcenausstattung beim Nachfragenden bestellt ist und wo die Schmerzgrenze beim Kostenvoranschlag bei ihm liegen dürfte. Hier wird von den Verhandlungsführern der Manufaktur viel Fingerspitzengefühl bzw. sozialpsychologisches Gespür und Insider-Kenntnisse betreffend des Kunstfeldes und seiner vielen ungeschriebenen Regeln verlangt.

Dort wo eine bekannte Figur der Kunstszene anfragt, mit der bereits zusammengearbeitet wurde und deren »Marktwert« als Künstler in etwa einschätzbar ist, kann man in Erwartung eines mehr oder weniger gesicherten und großzügigen Spielraums bei der Aufwandbemessung ins Rennen gehen. Weiß man, dass der interessierte Künstler eine solvente Galerie hinter sich hat oder eng gemeinsam mit einem Sammler zusammenarbeitet, so scheint die ökonomische Grundlage der geplanten Geschäftsbeziehung ebenfalls ausreichend gesichert. Hingegen bedarf es durchaus der Überwindung besonderer Scham- und Peinlichkeitsschwellen, wenn die Gretchenfrage nach dem vorhandenen Budget mehr oder minder unumwunden gestellt werden muss.

Dabei ist die Spannbreite der potentiell verfügbaren finanziellen Mittel enorm und verlangt von den Offerten-Verantwortlichen ein diplomatisches Abwägen unterschiedlicher Parameter. Wir fragen die zuständige Mitarbeiterin eines Gießereibetriebs danach, von wem die finanziellen Vorgaben dafür kommen:

»Ja, das entsteht eigentlich während dem Offertenschreiben. Das mache ich immer noch stark mit X. zusammen. Die ganzen Offerten laufen über seinen Tisch. Aber da kommen sehr viele Erfahrungswerte von ihm und von mir rein, aber auch von den Projektleitern. Also ihr müsst euch vorstellen, dass es für X. 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 etwas in einem High-End-Segment zuhause und haben aber auch Kundschaft, die einfach ein Figürchen abformen will. Es ist eine riesige Spannbreite. 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 diese Person hat schon Erfragung mit dem Material und dann machen wir die Offerte mit diesem Projektleiter. Oder es ist neu oder außerordentlich oder eben in diesem High-End-Segment daheim und man setzt sich mit X. zusammen, weil man eine strategische Offerte schreibt. Entweder, dass man diesen Künstler endlich an Land zieht oder weil man in Konkurrenz steht zu Gießereien aus dem Ausland ... Oder weil man weiß, dass man viel Geld verdienen kann. Also so ein Mix.«

Mit dem Schreiben einer Offerte gehen also eine ganze Reihe an strategischen Überlegungen und unterschiedlichen Rationalitäten einher. Ebenso wichtig wie das Finanzielle kann es sein, dass man über ein bewusst eng kalkuliertes Angebot einen Künstler als Partner gewinnen kann, dessen Renommee und Aura im Feld der Kunst möglicherweise auf das eigene Unternehmen zurückstrahlt. Auch die Konkurrenz zu ausländischen AnbieterInnen, die in vielen unserer Gespräche immer wieder zum Thema wurde, spielt hierbei eine wichtige Rolle. Wir fragen nach: »Wird dann immer wieder im Einzelfall geschaut, welches Kriterium bei welcher Offerte überwiegt oder habt ihr da irgendwelche Richtlinien, Kriterien, dass man dann auch einmal sagt, jetzt geht

es darum, den Künstler zu gewinnen und die Wirtschaftlichkeit spielt nicht so eine Rolle?»

»Eben, das wird individuell angeschaut. Da gibt es keine Liste. Man weiß ja nicht, wer einen als nächstes anfragt. 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 dann schauen wir, dass wir ihm auch eine Unterstützung geben können, wie einem Start-up. Dass man dann also sagt, da müssen wir nicht knallhart offerieren oder wir könnten ihm auch noch entgegenkommen für dieses Projekt, da es cool wäre, wenn das dann an dieser Ausstellung gezeigt wird oder im öffentlichen Raum. Da gibt es ja ganz verschiedene Parameter.«

Bei dieser Abwägung kommt noch ein weiterer Faktor mit ins Spiel, dem wir in vielen Interviews in unterschiedlichen Variationen begegneten: der »Coolness«-Faktor und die empfundene Sympathie für ein bestimmtes Projekt. Da es keinen festen Kriterienkatalog für die Bewertung von Anfragen und deren potentiell Interesse für das Unternehmen gibt, haben die mit der Kostenkalkulation Betrauten einen beachtlichen persönlichen Entscheidungsspielraum. Dass auch subjektive Vorlieben und Sympathien gegenüber dem für konventionelle kapitalistische Geschäftsbeziehungen typischen rein rationalen rechnerischen Kalkül eine beträchtliche Rolle bei unternehmerischen Entscheidungen spielen können, legt die Vermutung nahe, dass es den kunstaffinen Unternehmungen nicht allein um die Mehrung ökonomischen Kapitals geht: Im Bewusstsein, im Dienste symbolischer Güter jenseits der kapitalistischen Warenproduktion tätig zu sein, berücksichtigt man potenziell auch immaterielle Interessen bei betrieblichen Entscheidungen. Die positive Identifikation mit der künstlerischen Klientel war in allen Gesprächen deutlich zu spüren und stellt wohl auch ein zentrales Motiv bei Entscheidungen für ein Projekt dar. So erzählt uns ein Mitglied der Geschäftsleitung einer Kunstgießerei:

»Unsere Kundschaft ist super, mit Künstlern zu arbeiten ist wunderbar, also das sind fantastische Leute, fast alle. Die meisten, die zu uns kommen, haben natürlich eben auch ein Projekt, für das sie es wertvoll finden, dass es ausgeführt wird und nicht einfach nur irgendeinen Furz, also wirklich: ›Dieses Ding, dafür nehme ich jetzt ein bisschen Geld in die Hand und das lasse ich umsetzen.« Also dort diese Hemmschwelle, die ist schon einmal gut, dass es die bei uns gibt. Und das sortiert ja die Klientel dann auch schon so ein bisschen aus, aber bewahrt natürlich auch nicht vor schwierigen Kunden – klar, andersherum, so gesagt. Aber viele, an die ich jetzt denke, sind wirklich sehr, sehr angenehme Leute, für die ich sehr gern arbeite, auf jeden Fall. Das ist schon eine sehr große Freude, hier mit denen arbeiten zu können.«

Und die Kollegin aus einer anderen Gießerei auf unsere Frage, ob denn auch persönliche Geschmäcker bei Entscheidungen eine Rolle spielten:

»Ja, das wird, das kommt auch mit zur Sprache, so. Das ist sicher, ja. Das ist jetzt ein Fantasiepreis, das kannst du nicht machen! Du findest jetzt einfach die Arbeit super. Das ist jetzt megaehrlich gesprochen, so. Es geht eigentlich immer, schlussendlich immer auf, oder man kann sich dann wirklich fügen, oder 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«, oder so. Darum vielleicht auch, oder, keine Ahnung, 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.«

Nicht »nur« persönliches Interesse, aber doch recht viel davon kommt bei diesem Geschäftsgebaren zum Zug. Es sticht damit deutlich vom üblichen kapitalistischen Marktgeschehen ab, wo das rein rechnerische Kosten-Nutzen-Kalkül typischerweise unter Vernachlässigung aller persönlicher Vorlieben oder Abneigungen im Zentrum steht.

Dies zeigt sich auch darin, dass man künstlerisch anspruchsvollen Projekten gegenüber Massenproduktion klar den Vorrang gibt. Das eigene kunstaffine Profil und die Orientierung an forschungsintensiven innovativen Arbeitsprozessen tendieren eindeutig in diese Richtung. Wir wollen wissen: »Also, es wird dann auch sehr langfristig geplant bei solch großen Projekten. Und wie ist es bei kleineren, wo man weiß, dass es etwas Einfacheres ist mit kleinem Budget und so durchläuft?« Die befragte Kunstgießerin antwortet:

»Das läuft so durch und bei kleinen Sachen bis so 5'000 müssen wir schauen, dass wir schlank durchkommen. Also wir sind nicht so gut in der Massenreproduktion. Also im wenig Stunden verbrauchen sind wir nicht so gut. Wir sind besser eingestellt auf Forschungsgeschichten und so. Auch bei den großen Sachen hat man beim zweiten Mal den Anspruch, dass man es verbessert, aber wir wollen auch weniger Stunden brauchen. Bei den kleinen Sachen ist es fast nicht möglich für uns mit der ganzen Maschinerie, die wir haben. In einer kleinen Gießerei kostet ein kleiner Guss leider einfach viel weniger. Wenn es ein Einmannbetrieb ist, dann zieht der das einfach durch und fertig. Und bei uns geht es mit dem ganzen Mechanismus von dir zu dir. Da sind wir manchmal fast zu behütet und haben zu viel Administratives, zu viel Dokumentarisches, das man dann wie nicht loslässt obwohl es nur ein kleines Figürchen ist, das jemand modelliert hat. Es bräuchte weder viele Fotos noch viele Telefonanrufe noch viele Absprachen. Es wäre einfach nur ein Bronzeguss. Da tun wir uns schwer, günstig zu sein. Daher ist das beim Offertenschreiben heute häufig auch ein Thema, dass wir sagen, wenn sie das so günstig wollen, gehen sie besser dort hin. Und wir sind dann oft so direkt zu den Leuten, dass wir sagen, machen Sie das doch in X., machen Sie das doch dort. Es bringt einfach nichts und nur schon das Offertenrechnen ist zu viel Aufwand, weil wir dann 1000 wollen und sie wollen das für 600 machen. Also müssen wir es erst gar nicht offerieren.«

Als Unternehmen im oberen Segment der Kunstproduktion hat diese Manufaktur ein Geschäftsmodell entwickelt, bei dem der Ruf für höchste Qualität, originelle Forschungsmethoden, hohe Expertise im Umgang mit unterschiedlichsten Materialien und Fertigungstechniken zu stehen klar signalisiert, welches Anspruchsniveau bei Aufträgen willkommen und passend erscheint. In einem anderen Betrieb ist man gegenüber KünstlerInnen mit kleinem Budget ein wenig offener, wie eine Mitarbeiterin erläutert:

»... und wichtig ist für uns auch, gerade wenn es jetzt so kleine Budgets sind vor allem bei der jungen Kundschaft, die haben meistens nicht so ein großes Produktionsbudget für sich selber, dass die trotzdem eine Möglichkeit haben, doch etwas produzieren zu lassen. Oder zumindest auch Ratschläge bekommen können. Das ist uns wichtig, dass es nicht einfach, dass man nicht nur mit einem Riesenbudget im Gepäck kommen kann ...«

In diesem Betrieb ist man auch risikobereit, wenn es um die Umsetzung von vagen und gewagten Projektideen geht. Man erzählt uns von einem kürzlich abgeschlossenen Projekt:

»... und da haben die Kunden einfach keine Ahnung, also das ist schrecklich, extrem viele verschiedene Ideen, wie man noch könnte und was man sonst auch noch könnte. Und dann soll ich für das einen Preis machen. Und es ist einfach noch nichts konkret und dann fanden wir jetzt: ›Okay, jetzt machen wir einmal einfach. Wir fangen einmal an.‹ Wir bringen einmal Material hin, wir schauen einmal, wie die Größe effektiv ist, damit sie es einmal live sehen. Auf dem Papier kannst du noch gut schnell einmal drei Meter aufschreiben, aber wenn du es dann so vor dir hast und so weiter.«

Die Budgetfrage selbst wird je nach Typ des Anfragenden eher zurückhaltend oder im Gegenteil ziemlich umgehend und unverblümt angeschnitten. Die Mitarbeiterin einer anderen Gießerei sagt dazu:

»Also, wenn da so eine Anfrage aus dem Nichts heraus ist, von jemandem, von dem wir noch nie gehört, gesehen oder irgendwas haben, dann fragen wir auch relativ bald nach dem Budget, weil es eben schon je nach dem entscheidend ist, in welche Richtung man überhaupt zu denken beginnt, um dann zu offerieren. Weil sonst, also, ich finde, wir verbringen sowieso recht viel Zeit mit Offerieren, weil Offerieren bedeutet auch, dass wir uns auch bereits Gedanken darüber machen, wie wir etwas umsetzen.«

Anders gesagt ist das Erstellen einer Kostenkalkulation bei singulären Gütern oft ein innovativer, viel Forschung und Experimentieren voraussetzender Arbeitsprozess, wesentlich heikler als bei Standardgütern in Massenproduktion und erfordert deshalb bereits einen hohen Zeitaufwand, der bei einem nicht zustande kommenden Auftrag schmerzhaft zu Buche schlagen kann. Auch in dieser Frage wird dem unternehmerischen Knowhow der Manufaktur-Mitarbeitenden ein flexibles Jonglieren mit unterschiedlichsten bekannten und unbekannten Variablen abverlangt.

Wir fragen eine Kunstgießerin: »Und ihr müsst ja auch wirtschaftlich überleben. Und wenn ihr Offerten erstellt, habt ihr dann eine Marge, wo ihr wisst, dass ihr das braucht, um die Kosten zu decken, um einen Profit zu machen und wenn wir so viel verrechnen sind wir unter der Kostendeckung?«

»Ja, in unserem Stundensatz ist der Gewinn bereits eingerechnet. Das heißt, wenn die Offerte hinausgeht, mit fünf Stunden Arbeit und diese fünf Stunden eingehalten werden, dann haben wir einen kleinen Gewinn erwirtschaftet. Dann haben wir keinen Verlust. Aber wenn wir die Offerte schreiben, dann halten wir uns nicht immer daran. Manchmal ist das Budget so klein, dass du nicht fünf Stunden verrechnen kannst. Dann musst du der Werkstatt kommunizieren, dass man hier einen Auftrag hat, den man gerne realisieren will, aber nur drei Stunden reingeschrieben hat. Wir wissen aber von Anfang an, dass wir fünf Stunden haben werden, Punkt. Das ist dann abgemacht und in Ord-

nung. Es ist dann wie eine Investition und wird auch so kommuniziert. Das Gegenteil ist aber auch der Fall. Man schöpft dort ab, wo man kann. Oder wo man weiß oder das Gespür hat. Am einfachsten funktioniert es, wenn man gute Offerten schreibt für die erste Edition, was immer die teuerste Produktion ist, wenn man weiß, dass der Künstler dieses Werk in Editionen produzieren wird. Weil dann läuft die gleiche Offerte meistens weiter. Und dann macht man einen größeren Gewinn. Also die Marge kommt sehr oft erst ab der zweiten bis z.B. zur fünften Edition zum Tragen.«

Wir wollen das noch etwas präziser wissen und fragen: »Was heißt nun in diesem Zusammenhang Edition? Also der erste Guss oder ...«

»Ein Künstler kommt mit einem Modell, das er für eine ganz bestimmte Ausstellung produziert. Da steht aber eine Galerie dahinter und an der Ausstellung wird das Werk verkauft und zwar nicht einmal, sondern es wird vor der Ausstellungseröffnung fixiert, es gibt eine Edition von fünf plus zwei AP, Artist's Proof. Diese darf der Künstler verkaufen. Das heißt, man garantiert bereits dem ersten Käufer, dass es nicht mehr als sieben Werke von diesem Werk auf der Welt geben wird. Das ist auch matchentscheidend für den Preis. Es gibt Werke, die sind Unikate und bleiben Unikate und haben daher einen anderen Preis. Und wir sind einfach in der ersten Produktion oft teuer und auch teurer als die Offerte. Wir legen oft viel drauf, weil es uns immer um das Ganze geht und um mehr geht. Also man muss bei der ersten Produktion den Künstler kennenlernen, seine Idee kennenlernen, seine Idee umsetzen, besonders wenn sie vom normalen Gussprozess abweicht, muss man dabei etwas lernen und erfahren. Und das braucht Stunden und Kapazität oder auch einmal Forschung. Diese wird aufgeschrieben, aber wegen dem erhöht sich die Offerte nicht. Also man ist als Kunstgießerei dafür schon eher gewillt, wenn man weiß, dass es eine Edition geben wird.«

Man sieht: Bei Kunstmanufakturen ist das ständige flexible Hantieren mit Mischrechnungen anscheinend Normalität. Man akzeptiert entgegen jedweder ökonomischen Rationalität ein Projekt, dessen Budget die eigenen Kosten nicht deckt, dafür aber »sympathisch« und »interessant« daherkommt. Dafür budgetiert man dann bei Projekten auf der sicheren Seite, von solventen Galerien und Sammlern gedeckt und von renommierten Künstlern konzipiert, vielleicht etwas weniger hart an der Schmerzgrenze. Der große Manövrierspielraum beim Handeln mit einzigartigen Gütern birgt sowohl beachtliche Handlungschancen wie auch enorme Risiken und Unwägbarkeiten, von denen später noch die Rede sein wird.

Bei der Frage nach dem potentiellen »Wie?« der Umsetzung einer Projektidee spielt dann natürlich auch deren Grad an Konkretion und Greifbarkeit, Kommunizierbarkeit und Plausibilität eine wichtige Rolle. Wir fragen dazu: »Ja, und die Frage mit dem 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? Oder schickst du Fotos? Wo kommen sie her? Dazu ein Art Fabricator:

»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? Reicht es, wenn wir denen mal zurück schreiben? Oder wäre es gescheit, wenn die mal vorbeikommen würden? Wenn man merkt: Es ist so ganz viel noch nicht klar, dass die vielleicht mal in den Betrieb kommen und man dann eben die ganzen Mustersachen mit ihnen durchgehen kann und oft ist es auch so, dass, wenn sie da mal da sind und auch die Sachen sehen, es dann auch für sie konkreter wird, oder dass es alles über den Haufen wirft und: Ich habe nicht gewusst, dass das alles möglich ist und sie dann wieder gehen ...«

Aus der Sicht eines Kollegen nimmt sich der vom Künstler eingeräumte Spielraum bei der Umsetzung seiner Projektidee recht groß aus, was er sehr zu schätzen scheint. Er erzählt:

»Es gibt viele Künstler, die sagen: Das will ich umsetzen. Es muss zwar so aussehen, aber wie man es umsetzt, ist eigentlich egal. Und von dem her, denke ich, hat man da schon ein bisschen mehr Spielraum. Ja, das macht es irgendwie noch spannend. Also, es ist noch schwierig. Es gibt gewisse Sachen, die ziemlich ähnlich sind und in gewissen Bereichen hat man dann doch sehr große Unterschiede. Ja. Und was halt so ein bisschen der Punkt ist: Da hat man halt oft mit einem Künstler direkt Kontakt. Und der kann dann auch wirklich entscheiden: Was wird umgesetzt?«

Kommuniziert man mit dem Auftraggeber über große Distanzen hinweg, so bedient man sich regelmäßig der Fotografie um über work in progress zu informieren und den Künstler in den laufenden Fertigungsprozess mit einzubeziehen. Dies dient auch der Vermeidung von »bösen Überraschungen«, die dann drohen, wenn das Werk ohne Beisein des Auftraggebers konkrete Gestalt annimmt. Wir fragen hierzu: »Funktioniert das gut mit Bildern? Weil oft ist das so eine haptische Geschichte ...?« Eine Art Fabricator dazu:

»Doch, das funktioniert schon. Also, eben: Klar gibts Sachen, die du nicht über eine Fotografie klären kannst, die du sehen musst. Aber dann sagen wir das auch. Ich handhabe das so: Ich glaube, es wäre gut, wenn du wieder einmal vorbeikommen würdest. Dann können wir das, das und das schnell anschauen. Und den Rest können wir dann wieder über Fotos, aber wenn es darum geht, jemanden einfach auf dem Laufenden zu behalten, kann man gut einfach Fotos schicken.«

Zur Frage des für unseren Typus von Kunstproduktion kennzeichnenden Geschäftsmodells möchten wir hier zum Abschluss dieser Tour d'Horizon durch die vielfältigen Zeugnisse von den zu ihrem Alltag gehörigen Mischungen aus betriebswirtschaftlichen und kunstaffinen Rasonnements noch die auf einen klaren, griffigen Nenner gebrachte Unternehmensphilosophie eines mittleren Gießerei-Betriebs präsentieren. In zwei Interviews berichteten uns Mitarbeitende von

einer goldenen Regel bei der Abwägung von Aufträgen. Der erste Gesprächspartner hierzu:

»Wir haben intern so drei Kriterien. Von denen müssen zwei erfüllt sein. Das ist irgendwie interessante Arbeit, finanziell interessant oder interessante Persönlichkeit.«

Und auf unsere Nachfrage: »Also, das ist so der Konsens? Dass es die drei ...«:

»Ja, im Optimalfall alle drei und sonst mindestens zwei. ...Wenn wir finden, die Kunst ist wirklich grottig, dann muss sie mindestens interessant zu machen sein und die Kasse muss auch stimmen. Oder irgendwie ... ja, einfach so zwei Sachen müssen irgendwie stimmen, damit das für uns noch befriedigend ist.«

Seine Kollegin bietet uns folgende Variante der gleichen Faustregel für unternehmerische Entscheidungen:

»Wir haben eben so drei Grundsätze. Also, entweder der Künstler oder die Künstlerin ist spannend oder die Arbeit ist spannend oder das Budget ist spannend. Also, zwei von diesen drei Sachen müssen stimmen.«

Nach kurzer Überlegung korrigiert sie sich:

»Also, wenn jetzt zum Beispiel, [...] (atmet tief durch) wenn jetzt zum Beispiel das Budget stimmt und ... eigentlich reicht es, wenn nur eins stimmt. (lacht) Es hat schon einmal den Fall gegeben, wo der Künstler einfach eine Katastrophe gewesen ist, inhaltlich auch Katastrophe, oder? Aber die Kohle ist da gewesen. Und dann haben wir es auch gemacht.«

Wie später noch zu sehen sein wird, spielen diese drei Kriterien sowohl in der Unternehmenskultur dieses Typs von Kunstmanufaktur wie

auch im Selbstverständnis und -verhältnis ihrer Art Fabricators eine geradezu paradigmatische Rolle und können als emblematisch für den diese Praxis des Kunstschaffens kennzeichnenden Kompromiss zwischen betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und der berufsethischen Liebe zur Kunst und ihrer kreativen Umsetzung verstanden werden.

