

ecm – educating/curating/managing

2018 – 2020

Masterthesis

Prekäre Interessen

Das Verhältnis von öffentlichen Kunstmuseen zu privaten Sammlungen und Fördermitteln in Deutschland

Nathalie Carr

Wien, Dezember 2024

Betreut von

Monika Sommer

Luisa Ziaja

Inhaltsverzeichnis

Abstract

1. Einleitung: Museumsdefinition(en)?	2
2. Die (öffentliche) Privatsammlung.....	6
3. Die Emanzipation öffentlicher Privatsammlungen.....	12
4. Kooperation und Integration privater Sammlungen und Initiativen in öffentliche Kunstmuseen	18
5. Corporate Collections	27
6. Fallbeispiel: Aus dem Kunstmarkt	34
7. Fallbeispiel: Das Museum Brandhorst.....	37
8. Fallbeispiel: PIN. Freunde der Pinakothek e.V.	40
9. Kriterienkatalog für Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten Institutionen.....	43
10. Fazit.....	50
Literaturverzeichnis	53

Abstract

Since the emergence of the first public museums in the middle of the 18th century, there have been discussions about the public status of museums and their substantially state-financed means in Germany to ensure the durability of these institutions. However, it cannot be denied that most German museums, with regard to the reduction of purchase budgets, could not do justice to the museum definition of the International Council of Museums (ICOM), in the sense of continuous acquisition and collecting, through the public sector alone and thus, for the accession of new exhibits, the financing of (special)exhibitions or education projects have to fall back on private third-party funds such as monetary support from patrons, support associations, companies or loans from private collectors and are continuously more dependent on these support systems. This creates a dependency of public museums on private funding, which must be viewed in a more differentiated way. The aim of the present work is to investigate the relationship between public museums and private collections as well as private funding and evaluate which basic requirements must be met for a meaningful, reciprocal collaboration.

Seit Entstehung der ersten öffentlichen Museen Mitte des 18. Jahrhunderts gibt es Diskussionen um den Öffentlichkeitsstatus von Museen und deren in Deutschland im Wesentlichen staatlich finanzierten Absicherung. Allerdings lässt sich nicht abstreiten, dass die meisten innerdeutschen Museen, hinsichtlich der Kürzung von Ankaufsetats, der Museumsdefinition des International Council of Museums (ICOM), im Sinne des fortwährenden Erwerbens und Sammelns, nicht allein durch Mittel der öffentlichen Hand gerecht werden können, sondern für die Akzession von Exponaten, die Finanzierung von (Sonder-)Ausstellungen oder Vermittlungsprojekten zunehmend auf private Drittmittel wie auch die monetäre Unterstützung durch MäzenatInnen, Fördervereine, Unternehmen oder Leihgaben von PrivatsammlerInnen zurückgreifen müssen. Dadurch entsteht ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen öffentlichen Museen und privaten Fördermitteln, welches es differenziert zu betrachten gilt. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, das Verhältnis von öffentlichen Museen zu privaten Sammlungen sowie zu privaten Fördermitteln zu untersuchen, zu diskutieren und zu evaluieren, welche Grundvoraussetzungen für eine beiderseitig sinnhafte Zusammenarbeit gegeben sein müssen.

1. Einleitung: Museumsdefinition(en)?

„Ein Museum ist eine nicht gewinnorientierte, dauerhafte Institution im Dienst der Gesellschaft, die materielles und immaterielles Erbe erforscht, sammelt, bewahrt, interpretiert und ausstellt. Öffentlich zugänglich, barrierefrei und inklusiv, fördern Museen Diversität und Nachhaltigkeit. Sie arbeiten und kommunizieren ethisch, professionell und partizipativ mit Communities. Museen ermöglichen vielfältige Erfahrungen hinsichtlich Bildung, Freude, Reflexion und Wissensaustausch.“¹

Der Auftrag eines öffentlichen Museums unterscheidet sich grundlegend von dem einer öffentlich zugänglichen Privatsammlung. Während öffentliche Museen einer breiten gesellschaftlichen Teilhabe und der Erfüllung eines kulturellen Bildungsauftrags verpflichtet sind, können private Sammlungen stärker von individuellen Interessen geprägt sein. Diese Differenzen werfen Fragen auf: Können Museen und private SammlerInnen in einem kooperativen Verhältnis stehen, oder sind Spannungen und Interessenkonflikte unvermeidlich? Was unterscheidet private Dauerleihgaben von Schenkungen? Welche Rolle spielen Fördervereine, Privatpersonen oder Unternehmen, die mit finanziellen Mitteln öffentliche Museen unterstützen? Und inwiefern beeinflussen diese AkteurInnen – teils mit eigenen Interessen – die museale Arbeit sowie den kunsthistorischen Kanon?²

Die vorliegende Arbeit untersucht diese Fragen und entwickelt einen Kriterienkatalog, der die Grundlagen für Bedingungen einer sinnvollen Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Museen und privaten AkteurInnen definiert. Ziel ist es, ein Gleichgewicht zwischen den Vorteilen privater Unterstützung und den Anforderungen an Transparenz, Unabhängigkeit sowie *Compliance*-Richtlinien im öffentlichen Museumssektor herzustellen. Der Begriff *Compliance* wird häufig als Regeltreue oder Regelkonformität verwendet und gewinnt in verschiedenen Kontexten, einschließlich wirtschaftlicher und künstlerischer Bereiche, zunehmend an Bedeutung. Dabei eröffnen sich insbesondere im Bereich des nicht zwingenden Rechts erhebliche Spielräume für eine flexible und fallbezogene Gestaltung rechtlicher Rahmenbedingungen.³ Im Fall von Kulturbetrieben umfasst dies selbst auferlegte Maßnahmen zur Korruptionsprävention. Seit

1 International Council of Museums: Klarheit geschaffen: Offizielle deutsche Übersetzung der neuen Definition für Museen veröffentlicht (10.07.2023), URL: <https://icom-deutschland.de/de/component/content/article/635-offizielle-deutsche-uebersetzung-der-neuen-definition-fuer-museen.html?catid=31&Itemid=114> (Stand: 23.11.2024)

2 Dora IMHOF, Introduction, in: Christina Bechtler, Dora Imhof (Hg.), *The Private Museum of the Future*, Zürich 2018, S. 15.

3 Peter M. LYNEN, Kunstmarkt, Recht und Compliance — Gestaltungsprinzipien und Grenzen, in: Andrea Hausmann (Hg.), *Handbuch Kunstmarkt*, Bielefeld 2014, S. 295-296.

2016 erfuhr der Begriff verstärkte Aufmerksamkeit in der öffentlichen Debatte, insbesondere in den Medien sowie in Kulturausschüssen.⁴

Die Beziehung zwischen öffentlichen Museen und privaten Fördermitteln in Deutschland ist facettenreich: Einerseits ermöglichen private Gelder Ankäufe, Ausstellungen und Vermittlungsprojekte, die aus staatlichen Mitteln oft nicht mehr finanzierbar sind. Andererseits wächst die Sorge über Interessenkonflikte und den Einfluss privater AkteurInnen auf die Museumsarbeit.⁵ Dieser wachsende Einfluss privater AkteurInnen ist auch eine Spätfolge neoliberaler Reformen, die in den 1990er und frühen 2000er Jahre die Kulturpolitik prägten. Der zunehmende Druck, den Eigenfinanzierungsgrad von Museen zu steigern, führte dazu, dass auch private Partnerschaften sowie Sponsoring vermehrt als notwendige Finanzierungsquellen erschlossen werden mussten. Während diese Ansätze kurzfristig Haushaltskürzungen schließen können, werfen sie langfristig die Frage auf, wie sich marktorientierte Strategien mit dem öffentlichen Bildungsauftrag und der Unabhängigkeit der Museen vereinbaren lassen.

Besonders in Deutschland, wo rund 90 % der Museumsfinanzierung aus öffentlichen Geldern stammen, während private Förderungen etwa 10 % ausmachen, stellt sich die Frage nach der Balance zwischen öffentlichem und privatem Engagement.⁶ Vergleiche mit den USA, wo Museen zu 80 % auf private Mittel angewiesen sind, zeigen unterschiedliche Modelle.⁷ Während private MäzenatInnen und SponsorInnen im amerikanischen Kulturbereich eine zentrale Rolle spielen, bleibt die deutsche Museumslandschaft traditionell stärker staatlich gefördert. Dennoch stellte der Deutsche Bundestag 2007 fest, dass BürgerInnen – direkt als SteuerzahlerInnen und indirekt als KonsumentInnen oder SpenderInnen – zahlenmäßig die größten KulturfördererInnen sind.⁸ Das bedeutet, dass die kulturelle Teilhabe und Unterstützung in Deutschland auf eine breite gesellschaftliche Basis gestellt sind, auch wenn der direkte Beitrag der privaten Finanzierung im Vergleich zu den USA geringer ist. Auf Grund dessen sind Transparenz und die Einhaltung von Compliance-Regeln unerlässlich, um das öffentliche Interessen zu schützen und eine unethische Beeinflussung zu vermeiden.

4 Stefan GRISSEMAN, Subventionierte Kultur: Das Schreckgespenst Compliance (29.12.2016), URL: <https://www.profil.at/kultur/subventionierte-kultur-schreckgespenst-compliance-7916516> (Stand: 23.11.2024)

5 Brigitte ULMER, Vom Erinnerungsspeicher zum Ort des Spektakels – Eine kleine Entwicklungsgeschichte der Museen, in: Dirk Boll (Hg.), Marktplatz Museum. Sollen Museen Kunst verkaufen dürfen?, Zürich 2010, S. 35.

6 Rita GERLACH-MARCH, Kulturfinanzierung, Wiesbaden 2010, S. 11.

7 American Alliance of Museums, TrendsWatch 2020. The Future of Financial Sustainability, Arlington 2020, S. 3.

8 Deutscher Bundestag, Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, 16/7000, 2007, Berlin 2007, S. 5.

Ich bin davon überzeugt, dass wir völlig neue Verhältnisse in der Zusammenarbeit zwischen Privatsammlern und öffentlichen Museen herstellen müssen. Und diese Verhältnisse können nicht allein auf Dankbarkeit und gutem Glauben basieren. Wenn ein Privatsammler mit einem öffentlichen Museum kooperiert, dann sollte er oder sie dem Museum vertrauen, in dem Kultur geschaffen wird. Ein Museum wiederum sollte nur Privatsammler ansprechen, die diesen Glauben teilen. Das öffentliche Museum muss den privaten Leihgeber oder die Leihgeberin in Ehren halten. Er oder sie unterstützt nicht nur die Kunst und Künstler, sondern stärkt zusätzlich die Kultur des öffentlichen Museums. Gemeinsam produziert man Kultur.⁹

Mit dieser Stellungnahme im Rahmen einer Umfrage zum Verhältnis von öffentlichen Museen und privaten Sammlungen beschreibt der belgische Kunsthistoriker, Kurator und Museumsdirektor Chris Dercon, der sich international einen Namen in der Leitung bedeutender Kulturinstitutionen gemacht hat, völlig neue Formen der Zusammenarbeit zwischen den genannten Institutionen und charakterisiert diese als eine Kooperation, die über bloße Dankbarkeit und guten Glauben hinausgeht. Allerdings fehlen seinen weiteren Ausführungen konkrete Umsetzungsvorschläge. Ein Kriterienkatalog, der aufzeigt, welche realen Voraussetzungen für eine von beiden Seiten als sinnvoll eingeschätzte Zusammenarbeit erforderlich sind, wird nicht genannt. Selbst der Hinweis auf ein gegenseitiges Vertrauen zwischen beiden Parteien greift hier viel zu kurz. Eine solide vertragliche Grundlage ist notwendig, die regelmäßig überprüft und erneuert werden muss.¹⁰

Auch muss klar definiert sein, wer inhaltlich *gestaltet* und *bestimmt* und wer die Museumsarbeit lediglich *begleitet* und *im Hintergrund agiert* sowie *unterstützt*. Dabei ist es notwendig zu erwähnen, dass bestehende Verträge zwischen öffentlichen Einrichtungen und Privatpersonen nicht öffentlich zugänglich gemacht werden. Zumeist wird eine einseitig positiv dargestellte Pressemitteilung veröffentlicht, die in erster Linie das Engagement der PrivatsammlerIn lobt und nicht die Bedingungen der Schenkung oder der Leihgabe transparent nach außen vermittelt.¹¹ Es ist der Öffentlichkeit nicht ersichtlich, welche Vereinbarungen getroffen werden und ob hier ein echter Mehrwert für die Allgemeinheit entsteht oder wessen Interessen hier tatsächlich gewahrt und vertreten werden. Im Zusammenhang mit der Öffnung von Kulturinstitutionen wird gemäß dem Prinzip der „drei P“: Programm, Personal und Publikum diskutiert.

9 Chris DERCON, Udo KITTELMANN, Karola, KRAUS, Christine MARCEL, Bartomeu MARI, Matthias MÜHLING, Bennett SIMPSON, Geschenkt! Eine Umfrage zum Verhältnis von öffentlichen Museen und privaten Sammlungen, in: Isabella Graw (Hg.), 20 Jahre Texte zur Kunst, Berlin 2011. S. 129.

10 Robert KIRCHMAIER, Dauerleihgaben. Kulturgüter zur dauerhaften Überlassung in öffentlichen Einrichtungen, in: Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen beim Bayerischen Landesamt für Denkmalpflege (Hg.), Fakten – Tendenzen – Hilfen, München 2006, S. 42.

11 Bundeskunsthalle: SYMPOSIUM – Die Rolle von Privatsammlungen – Julia Voss, Thomas Ackermann, Dirk Boll, Tobias Timm, URL: <https://www.youtube.com/watch?v=-GPZa3CHPsw&t=2590s> (Stand: 04.10.2024)

Hätte hier das sogenannte Publikum nicht ein Anrecht darauf, mehr Details in Erfahrung zu bringen? Und inwieweit verschwimmen die Grenzen von echter Philanthropie und Eigennutz? Die ethischen Standards des ICOM Code of Ethics for Museums liefern hierbei einen internationalen Referenzrahmen. Sie verpflichten Museen zur Einhaltung von Prinzipien wie Unabhängigkeit, Transparenz und Gemeinwohlorientierung.¹²

Die vorliegende Arbeit beleuchtet anhand konkreter Fallbeispiele die Chancen und Risiken privater Förderung für öffentliche Kunstmuseen in Deutschland. Besonderes Augenmerk liegt auf der Frage, wie Kooperationen gestaltet werden können, um den ICOM-Standards gerecht werden zu können. Sie untersucht, wie ein Gleichgewicht zwischen den Vorteilen privater Unterstützung und der Wahrung kultureller Unabhängigkeit erreicht werden kann. Durch die Analyse dieser Fragestellungen wird ein Beitrag zur aktuellen Debatte über die zukünftige Rolle von Museen in einer sich wandelnden Gesellschaft geleistet – eine Rolle, die sich zunehmend an Prinzipien wie Offenheit, Partizipation und Transparenz orientieren muss, ohne dabei ihre ethischen Grundlagen und ihre Verpflichtung gegenüber der Öffentlichkeit zu verlieren. Im aktuellen Diskurs steht nicht nur die Öffnung von Museen, sondern weiterführend auch ihre vollständige Öffentlichmachung im Fokus. Dabei wird betont, dass Informationen über vertragliche Vereinbarungen sowie potenzielle Interessenkonflikte nicht ausschließlich für ein Fachpublikum von Bedeutung sind, sondern auch für die breite Öffentlichkeit. Als „MitträgerInnen“ und finanzielle UnterstützerInnen der öffentlichen Häuser – sei es durch Steuerzahlungen oder indirekte kulturelle Beteiligung – hat das Publikum ein berechtigtes Interesse an größerer Transparenz. Diese Transparenz ermöglicht es der Öffentlichkeit, aus einer rein passiven, beobachtenden Rolle hervorzutreten und aktiv als Kontrollinstanz zu agieren. So kann sichergestellt werden, dass das öffentliche Interesse in allen Aspekten der Museumsarbeit nicht nur gewahrt bleibt, sondern in Vereinbarungen und Verträgen ausdrücklich priorisiert wird.

12 International Council of Museums: Ethische Richtlinien für Museen von ICOM (08.10.2004), URL: https://icom-deutschland.de/images/PDF/icom_ethische_richtlinien_d_2010.pdf (Stand: 23.11.2024)

2. Die (öffentliche) Privatsammlung

„Maybe not all private museums out there are significant, but this also goes for public museums. We can never learn enough, and if a private individual wants to contribute to that then they should be able to do so. Society and history will be the ones to judge their work.“¹³ (Teresa Iarocci Mavica, ehemalige Generaldirektorin der V-A-C Foundation in Moskau, Russland von 2009 bis Dezember 2021)

Der Auftrag öffentlicher Kunstmuseen unterscheidet sich in wesentlichen Punkten von dem Auftrag privater Kunstsammlungen, insbesondere in Bezug auf Ziele und Verpflichtungen. Während öffentliche Museen in erster Linie einem breiten Bildungsauftrag verpflichtet sind und aus öffentlichen Mitteln finanziert werden, basieren private Sammlungen meist auf privater Finanzierung und unterliegen nicht denselben institutionellen Vorgaben.¹⁴ Diese Unterschiede ergeben sich aus verschiedenen Aspekten, darunter die Dauerhaftigkeit der Einrichtung und die damit einhergehende Zukunftssicherung, der Bildungsauftrag, die Auswahl der Kunstwerke, die Flexibilität in der Realisation von Projekten, die Zugänglichkeit und zu guter Letzt die Finanzierung. Da der Museumsbegriff rechtlich nicht geschützt ist, müssen private Sammlungen und Museen nicht den ICOM-Standards entsprechen. Ihre Arbeitsweise und Ausrichtungen können je nach Schwerpunkt und Engagement stark variieren.

Temporäre Einrichtung(?)

Öffentlich zugängliche Privatsammlungen sind nicht zwingend auf die Dauerhaftigkeit der Einrichtung ausgerichtet. Der Münchner Galerist Rüdiger Schöttle definiert im moderierten Gespräch mit fünf SammlerInnen aus Deutschland anhand der Thesen von Boris Groys diesen Aspekt folgendermaßen:

Ein anderer Punkt ist die Dauer einer privaten Sammlung. Sie setzen ja eigentlich den Anfang zu Ihrem Ende, ihre zeitlich begrenzte Existenz in den Raum. Im Unterschied zum öffentlichen Sammeln, zum institutionellen Sammeln, wo eben diese subjektive Dauer aufgehoben ist in der geschichtlichen Dauer. Der Sammler thematisiert den Tod seiner Sammlung immer auch in seinem Sammelwerk, während das Museum auf ewige Sichtbarkeit im tradierten Sinn der Aufklärung, konzipiert ist.¹⁵

13 Christina BECHTLER, Dora IMHOF, Interview with Leonid Mikhelson and Teresa Iarocci Mavica, in: Christina Bechtler, Dora Imhof (Hg.), *The Private Museum of the Future*, Zürich 2018, S. 110.

14 Brigitte ULMER, Vom Erinnerungsspeicher zum Ort des Spektakels – Eine kleine Entwicklungsgeschichte der Museen, in: Dirk Boll (Hg.), *Marktplatz Museum. Sollen Museen Kunst verkaufen dürfen?*, Zürich 2010, S. 30-31.

15 Boris GROYS, Gespräch. Sammler versus Museum, in: Initiative von Münchner Galerien zeitgenössischer Kunst i.V. (Hg.), *KRITIK. Zeitgenössische Kunst in München*, 02, München 1995, S. 48.

Ihre Nachhaltigkeit hängt stark von den Vorkehrungen des/der SammlerIn ab. Der Generationenübergang von privaten Museen ist nach dem Tod des/der SammlerIn nicht gesichert, sofern keine entsprechenden Maßnahmen getroffen wurden. Ohne klare Regelungen kann die Zukunft des privaten Museums und der Sammlung daher ungewiss sein. Zumeist geht es im Generationenübergang des privaten Kunstbesitzes nicht vorrangig um den „Erhalt des Vermögens“ in finanzieller Hinsicht, sondern ähnlich wie bei Unternehmen um den „Erhalt des Lebenswerks“. ¹⁶ Viele KunstsammlerInnen sind beruflich, in ihrem Broterwerb, UnternehmerInnen und verfolgen auch bei der Sammlung unternehmerische Ziele wie Erfolg, Wirksamkeit und Sichtbarkeit. Sie sehen sich oft als Ausgangspunkt einer Dynastie. Eine mangelnde Fähigkeit zur Mentalisierung, zur Reflexion eigener und fremder Gedanken und Gefühle, kombiniert mit narzisstischen Persönlichkeitszügen, führt dazu, dass der Kunstinachlass als monumentales Erbe konzipiert wird. ¹⁷ Häufig wünschen sich SammlerInnen, dass ihre Kinder sich respektvoll und verantwortungsbewusst um ihren Kunstinachlass kümmern, stoßen jedoch oft auf Desinteresse. Dies führt zu Konflikten, da die Kunst als Konkurrenz zur elterlichen Aufmerksamkeit oder als „kostspielige Schrulle“ wahrgenommen wird. ¹⁸

Wenn kein Familienmitglied bereit oder fähig ist, den Kunstinachlass zu übernehmen, müssen andere Lösungen gefunden werden. Die Gründung einer Stiftung ist eine Möglichkeit, den Kunstinachlass zu bewahren. Eine wichtige Herausforderung dabei ist die finanzielle Ausstattung der Stiftung, um die Kunstwerke zu unterhalten, da diese keine direkten Erträge einbringen. Eine weitere Möglichkeit ist die Einbindung von öffentlichen Museen, die die Kunstwerke ausstellen und bewahren können. Ein Problem dabei ist das Überangebot an Kunstwerken, was bedeutet, dass nicht alle Werke ausgestellt oder gelagert werden können. ¹⁹ Öffentliche Institutionen bevorzugen häufig eine selektive Übernahme („cherry picking“) von Kunstwerken, bei der sie nur die bedeutendsten oder wertvollsten Stücke aus einer privaten Sammlung in ihre eigenen Bestände integrieren. Dies geschieht aus praktischen Erwägungen, da die vollständige Übernahme einer Sammlung oft mit erheblichen Kosten für Lagerung, Restaurierung und Instandhaltung verbunden ist. Diese selektive Vorgehensweise kann zu Spannungen zwischen

16 Michael HOLZ, Gestaltungen innerhalb der Familie. Schenken und Vererben, in: Sasa Hanten-Schmidt (Hg.), Der Faktor Mensch. Wie gelingt der Generationsübergang mit Kunst?, Köln 2020, S. 38.

17 Sasa HANTEN -SCHMIDT, Einführung der Herausgeberin, in: Sasa Hanten-Schmidt (Hg.), Der Faktor Mensch. Wie gelingt der Generationsübergang mit Kunst?, Köln 2020, S. 20-21.

18 Sasa, HANTEN-SCHMIDT, ZUKUNFT oder Verstehen heißt nicht entzaubern, in: Sasa Hanten-Schmidt, Wolfgang Ullrich (Hg.), Sieh mich an! Look at me!, Leipzig 2018, S. 48.

19 Michael HOLZ, Gestaltungen innerhalb der Familie. Schenken und Vererben, in: Sasa Hanten-Schmidt (Hg.), Der Faktor Mensch. Wie gelingt der Generationsübergang mit Kunst?, Köln 2020, S. 38.

den EigentümerInnen der privaten Sammlungen und den öffentlichen Institutionen führen. Die EigentümerInnen könnten eine vollständige Übernahme bevorzugen, während die öffentlichen Institutionen die Kosten und logistischen Herausforderungen einer solchen Übernahme abwägen müssen. Dadurch können Verhandlungen scheitern oder es kommt lediglich zu einer teilweisen Integration der Kunstwerke in die öffentlichen Sammlungen.

Bildungsauftrag

Ein weiterer Unterschied ist, dass private SammlerInnen nicht dazu verpflichtet sind, ihre Sammlung in den Dienst der Gesellschaft zu stellen. Ihr Hauptinteresse kann persönlicher oder finanzieller Natur sein. Wenn private SammlerInnen, die ihre Sammlung öffentlich zugänglich machen, Aspekte der Bildung und gesellschaftlichen Verantwortung oft berücksichtigen, ist dies eine freiwillige Entscheidung und entspricht eher einer moralischen und keiner rechtlichen Verpflichtung. Ob einige private Sammlungen Bildungsprogramme anbieten können, hängt stark vom individuellen Engagement und den Ressourcen der SammlerIn ab. Private Sammlungen können selektiver sein, was die Art und den Umfang der Bildungsangebote betrifft. Einerseits gibt es Privatsammler wie Christian Boros in Berlin, dessen Schwerpunkt auf der Kunstvermittlung liegt und dem/der BesucherIn daher die einzigartige Gelegenheit bietet, Kunst im Rahmen einer obligatorisch 90-minütigen Führung außerhalb des traditionellen Museumskontextes zu erleben.²⁰ Andererseits gibt es auch viele Privatsammlungen, die (noch) keine Strukturen für ein Bildungs- und Vermittlungsprogramm aufgebaut haben und bei denen dieser Aspekt nicht im Vordergrund steht.

Darüber hinaus können SammlerInnen und deren Sammlungen einen wertvollen Beitrag zur kulturellen Landschaft leisten und die öffentliche Kunstszene auf sinnvolle Weise mit eigenen Schwerpunkten ergänzen. Durch ihre Bildungsarbeit, unabhängige Finanzierung und Förderung der Vielfalt können sie maßgeblich zur Bereicherung des kulturellen Lebens beitragen.²¹ Wichtig ist jedoch, dass man die Privatsammlung als eine von subjektiven Vorlieben geprägte Kollektion begreift und nicht als kanonisierte Kunstgeschichte. Private Kunstsammlungen sollten sich dieser Subjektivität bewusst sein und Bildungsprogramme entsprechend gestaltet werden, um eine kritische Auseinandersetzung mit Kunst zu ermöglichen. Indem man Privatsamm-

20 Christina BECHTLER, Dora IMHOF, Interview with Christian Boros, in: Christina Bechtler, Dora Imhof (Hg.), *The Private Museum of the Future*, Zürich 2018, S. 31.

21 Gerda RIDLER, *Privat gesammelt – öffentlich präsentiert. Über den Erfolg eines neuen musealen Trends bei Kunstsammlungen*, Bielefeld 2012, S. 14.

lungen als subjektive Narrative versteht, erkennt man an, dass Kunstwahrnehmung und -interpretation vielfältig und individuell sind. Dies kann die BesucherInnen ermutigen, ihre eigenen Interpretationen zu entwickeln, anstatt die präsentierte Sammlung mit einem vermeintlich unfehlbaren Deutungsanspruch zu verbinden.

Subjektivität

Der Stellenwert privater Sammlungen unterscheidet sich von öffentlichen Museen, die oft eine umfassendere und vergleichsweise objektive Darstellung der Kunstgeschichte bieten. Eine bewusste Auseinandersetzung mit privaten Sammlungen zeigt Rückschlüsse auf den Geschmack und die Persönlichkeit der SammlerInnen. Diese subjektive Perspektive kann interessante Einblicke bieten, sollte aber als Ergänzung zur linearen Erzählung der Kunstgeschichte betrachtet werden. Die Werke einer privaten Sammlung können, unabhängig von ihrer Bedeutung im musealen Kontext, eine für sich eigenständige Aussage treffen.²²

Finanzierung

Private Museen und Sammlungen, ohne bestehende Kooperationen mit der öffentlichen Hand, werden vollständig durch private, aus dem Vermögen des/der Sammlers/Sammlerin, aus Spenden von Privatpersonen oder Stiftungen generierte Mittel finanziert, gelegentlich durch Eintrittsgelder. Private Museen haben in der Regel mehr Flexibilität bei der Festlegung ihrer Ziele und Verpflichtungen. Diese können umfassen: Präsentation und Pflege der persönlichen Sammlung des/der SammlerIn. Förderung spezifischer künstlerischer oder kultureller Interessen des/der SammlerIn. Die Bereitstellung eines öffentlichen Zugangs zur Sammlung, jedoch ohne die gleichen Verpflichtungen wie öffentliche Museen. Die laufenden Betriebskosten werden ohne Zuschüsse der öffentlichen Hand gedeckt. Diese inkludieren Personal, Ausstellungen, Publikationen, Kunstvermittlung und Marketing. In diesem Zusammenhang muss auch betont werden, dass private SammlerInnen eine bedeutende Rolle in der Förderung und Finanzierung zeitgenössischer, junger Kunst spielen. Sie agieren oft in einem Bereich, der künstlerisch und historisch noch nicht abgesichert ist, und sind bereit, Wagnisse einzugehen, indem sie Werke von KünstlerInnen erwerben, die sich erst noch auf dem Kunstmarkt etablieren müssen. Diese Flexibilität erlaubt es privaten SammlerInnen, schneller auf neue Strömungen zu reagieren und

22 Boris GROYS, Gespräch. Sammler versus Museum, in: Initiative von Münchner Galerien zeitgenössischer Kunst i.V. (Hg.), KRITIK. Zeitgenössische Kunst in München, 02, 1995, S. 41.

innovative Positionen zu fördern. Sie leisten somit einen wesentlichen Beitrag zur Existenzsicherung und zur karrieretechnischen Entwicklung junger oder noch unentdeckter KünstlerInnen, die auf diese Weise eine Plattform erhalten, um ihre Arbeit zu präsentieren und weiterzuentwickeln. Im Gegensatz dazu müssen öffentliche Museen weitaus vorsichtiger mit ihrem Budget umgehen und sorgfältig abwägen, welche Kunstwerke sie erwerben. Aufgrund der begrenzten Mittel und des öffentlichen Auftrags, das kulturelle Erbe zu bewahren, sind sie weniger flexibel und können seltener auf experimentelle oder risikobehaftete Kunstkäufe setzen.²³

In diesem Zusammenhang entsteht ein deutlicher Unterschied zwischen MarktkünstlerInnen und DiskurskünstlerInnen. MarktkünstlerInnen sind in erster Linie auf dem Kunstmarkt erfolgreich und erzielen hohe Verkaufspreise, während DiskurskünstlerInnen, deren Werke sich oft mit aktuellen gesellschaftlichen und politischen Themen auseinandersetzen, bevorzugt von öffentlichen Häusern angekauft werden.²⁴ Öffentliche Museen tragen mit ihren Ankäufen somit zur Förderung des gesellschaftskritischen Diskurses bei und heben die kulturelle Relevanz dieser Kunstwerke hervor.

Zugänglichkeit

Öffentlich zugängliche private Initiativen ermöglichen es vielen Menschen, Kunstwerke zu sehen, die sonst unzugänglich wären.²⁵ Dies kann aufgrund von finanziellen, geografischen oder institutionellen Barrieren der Fall sein. Es bleibt jedoch der Entscheidung der PrivatsammlerInnen überlassen, ob sie ihre Sammlungen der Öffentlichkeit zugänglich machen. Wenn sie sich dagegen entscheiden, bleiben die Kunstwerke weiterhin verborgen.

Öffentliche Privatsammlungen bieten somit eine wichtige Alternative zu öffentlichen Museen und Galerien und tragen dazu bei, die Reichweite von Kunst zu erweitern. Sie können die Vielfalt in der Kunstwelt fördern und das Verständnis für Gegenwartskunst vertiefen. Durch ihre individuellen Schwerpunkte tragen PrivatsammlerInnen dazu bei, Kunstströmungen abseits des Kanons ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken und eine dynamische und vielfältige Kunstlandschaft zu schaffen.²⁶ Dies bereichert nicht nur die Kunstszene, sondern kann

23 Sasa HANTEN -SCHMIDT, Aushandeln. Hoffen. Untergangsszenarien, in: Sasa Hanten-Schmidt (Hg.), *Der Faktor Mensch. Wie gelingt der Generationsübergang mit Kunst?*, Köln 2020, S. 94.

24 Vgl. ebenda.

25 Gerda RIDLER, *Privat gesammelt – öffentlich präsentiert. Über den Erfolg eines neuen musealen Trends bei Kunstsammlungen*, Bielefeld 2012, S. 14.

26 Vgl. ebenda.

eine kritischere Auseinandersetzung mit Kunst fördern. „Öffentliche Privatsammlungen können helfen, das Kunstpublikum zu vergrößern, wovon indirekt auch der institutionalisierte Museumsbetrieb profitiert.“²⁷

Öffentliche und private Museen haben unterschiedliche Ziele und Verpflichtungen, die ihre Arbeitsweise und ihren Beitrag zur kulturellen Landschaft prägen. Öffentliche Museen sind durch eine Finanzierung von Seiten des Staates, der Länder, Kommunen oder Bezirke und langfristige Planung geprägt. Private Museen hingegen basieren auf den individuellen Zielen und Ressourcen der SammlerInnen, verfügen über eine größere Flexibilität, tragen aber auch ein höheres Risiko in Bezug auf Nachhaltigkeit und Generationsübergang. Diese Unterschiede verdeutlichen die verschiedenen Ansätze und Herausforderungen, denen öffentliche und private Museen gegenüberstehen, sowie die Bedeutung institutioneller und finanzieller Strukturen für die Sicherung des kulturellen Erbes. Ein Zusammenspiel zwischen beiden Parteien kann die kulturelle Landschaft bereichern, sofern Transparenz und Unabhängigkeit gewahrt bleiben.

Zusammenfassung

<u>Aspekt</u>	<u>Privatsammlung</u>	<u>Öffentliches Museum</u>
Auswahl der Kunstwerke	subjektiv durch SammlerInnen	eher objektiv durch Museumspersonal
Bildungsauftrag	freiwillig, variiert nach Ressourcen und Engagement	Bildungsauftrag zur Entwicklung und im Dienst der Gesellschaft, für Studien agiert langsamer im Hinblick auf Budgets und öffentliche Verantwortung
Flexibilität	hohe Flexibilität	Hauptfinanzierungsquelle sind staatliche Zuschüsse in Deutschland (ca. 90 %)
Finanzierung	privat	Anspruch der möglichst lückenlosen Kunstgeschichte
Geschichte	persönliche Storyline, trägt zur Vielfalt bei	dauerhaft
Kontinuität	eher temporär, Dauerhaftigkeit nicht gesichert	hohe museale Relevanz sowie Anerkennung
Relevanz	unabhängiger von musealer Relevanz	

²⁷ Vgl. ebenda.

Zielsetzung	Ausdruck persönlicher Präferenzen und Narrative	Bildung und Bewahrung des kulturellen Erbes
Zugänglichkeit	kann, aber muss nicht öffentlich zugänglich sein. Ermöglicht Zugang zu privaten Werken.	öffentlich zugänglich

3. Die Emanzipation öffentlicher Privatsammlungen

„Die Beweggründe, Haus und Depot zu öffnen, sind vielfältig und oszillieren zwischen Sendungs- und Geltungsbedürfnis, zwischen Vergewisserungsversuch und erhoffter Selbstwirksamkeitserfahrung. Bisweilen spielen auch profane steuerliche Gründe eine Rolle, weil man Öffentlichkeit zulassen muss, um bestimmte Steuervorteile in Anspruch nehmen zu können.“²⁸

Die Geschichte der öffentlichen Museen zeigt eine kontinuierliche Entwicklung und Veränderung in der Art und Weise, wie Kunst gesammelt und präsentiert wird. Die Gründung der ersten öffentlichen Museen im 18. Jahrhundert markierte einen bedeutenden Wendepunkt in der Kulturgeschichte. Mit Institutionen wie dem British Museum, dem Fridericianum und dem Louvre wurde der Zugang zu Kunst und Wissen zunehmend demokratisiert.²⁹ Das 19. Jahrhundert setzte diesen Trend fort, indem es das Zeitalter der Museen und bürgerlichen Sammlungen einleitete. „Als erste bürgerliche Museumsstiftung in Deutschland wird das Städel Museum [Gründung 1815] in Frankfurt am Main gegründet [...].“³⁰ Private Initiativen und bürgerliches Engagement unterstreichen das wachsende Interesse und Engagement des Bürgertums für die Kunst und trugen wesentlich zur Entwicklung und zum Wachstum einer modernen Museumskultur in Deutschland bei. Während öffentliche Museen Ende des 19. Jahrhunderts noch stark von privaten SammlerInnen in erster Linie durch Schenkungen und (Dauer-)Leihgaben unterstützt wurden, haben sich diese Beziehungen im Laufe der Zeit verändert. Private SammlerInnen haben seit Anfang des 20. Jahrhunderts zunehmend ihre eigenen Wege gefunden, ihre

28 Sasa, HANTEN-SCHMIDT, ZUKUNFT oder Verstehen heißt nicht entzaubern, in: Sasa Hanten-Schmit, Wolfgang Ullrich (Hg.), Sieh mich an! Look at me!, Leipzig 2018, S. 40.

29 Gerda RIDLER, Privat gesammelt – öffentlich präsentiert. Über den Erfolg eines neuen musealen Trends bei Kunstsammlungen, Bielefeld 2012, S. 26 – 27.

30 Vgl. ebenda, S. 27.

Kunstwerke öffentlich zu präsentieren, was zu einer Vielzahl neuer, privater Kunsträume, Ausstellungshäuser und Museen geführt hat. Diese Entwicklung hat insbesondere in der ersten Dekade des neuen Jahrtausends deutlich zugenommen und ihren vorläufigen Höhepunkt erreicht.

Man spricht zeitlich ab Anfang des 20. Jahrhunderts von einer Emanzipation der SammlerInnen und dem Beginn der *ersten* von insgesamt *drei Gründungswellen* von öffentlich zugänglichen Privatsammlungen. Karl Ernst Osthaus gilt als Pionier dieser Bewegung. Mit der Gründung des Folkwang Museums im Jahr 1902 in Hagen setzte er als einer der ersten Sammler seine Vorstellung von einem privaten Museum um, das sich der zeitgenössischen Kunst widmete.³¹ Nach dem Tod von Karl Ernst Osthaus 1922 konnte die Kunst durch ein Engagement der Essener BürgerInnen sowie der Stadt Essen erworben werden und wurde anschließend mit dem ansässigen Kunstmuseum vereint.³²

In den 1950er und 1960er Jahren erlebten vor allem die Schweiz, Dänemark und Frankreich eine *zweite Gründungswelle* innovativer, öffentlicher Privatsammlungen. Die Stabilität und der wirtschaftliche Wohlstand der Schweiz im 20. Jahrhundert, bedingt durch ihre Neutralität und Nichtbeteiligung an den beiden Weltkriegen, haben zweifellos zur Beständigkeit und Bewahrung privater Kunstsammlungen beigetragen.³³ Dies schuf ein günstiges Umfeld für das Wachstum und die Pflege solcher Sammlungen. Diese Phase war geprägt von wirtschaftlichem Aufschwung und einem erneuten Interesse an Kunst und Kultur:

Der Schweizer Unternehmer und Sammler Oskar Reinhart erwirbt die Villa „Am Römerholz“ in Winterthur und macht sie zu seinem Wohnsitz und zum Standort seiner Kunstsammlung. Darüber hinaus verfügt Reinhart eine Schenkung seiner Werke deutscher, schweizer und österreichischer KünstlerInnen des 18. bis 20. Jahrhunderts an die Stadt Winterthur. Dieser Sammlungsteil wird 1951 im Museum Oskar Reinhart in Winterthur der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. 1958 überlässt er den anderen Teil seiner Sammlung mitsamt dem Wohnhaus „Am Römerholz“ testamentarisch der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Die Sammlung „Am Römerholz“ wird 1970 der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Auch die Sammlung des Schweizer Waffenfabrikants und Spinnereibesitzers deutscher Herkunft Emil G. Bührle wird in Zürich in der Sammlung Bührle gezeigt, die 1960 von seinen Erben für die Öffentlichkeit geöffnet wurde.³⁴

31 Vgl. ebenda, S. 35.

32 Museum Folkwang, Trägerschaft, URL: <https://www.museum-folkwang.de/de/traegerschaft> (Stand: 04.10.2024)

33 Gerda RIDLER, Privat gesammelt – öffentlich präsentiert. Über den Erfolg eines neuen musealen Trends bei Kunstsammlungen, Bielefeld 2012, S. 45.

34 Vgl. ebenda, S. 54-55.

Anbei weitere außergewöhnliche, privat finanzierte und geführte Kunstmuseen in Europa: Louisiana Museum of Modern Art: Gegründet 1958 von Knud W. Jensen in Humlebæk, Dänemark. Es ist bekannt für seine Integration in die Naturlandschaft und seine Sammlung moderner Kunst. Foundation Maeght: Gegründet 1964 vom Galeristen Paar Aimé und Marguerite Maeght in Saint-Paul-de-Vence, Südfrankreich. Die Stiftung zeigt moderne und zeitgenössische Kunst in einem speziell dafür errichteten Gebäude.

Seit den 1990er Jahren gründen PrivatsammlerInnen in Deutschland vermehrt eigene Ausstellungsräume. Bis dahin konnten die öffentlichen Museen mit den SammlerInnen in Form von Schenkungen und (Dauer-)Leihgaben kooperieren, aber diese Unterstützungsformen sind ab den 1990er Jahren deutlich zurückgegangen.³⁵ Immer mehr private SammlerInnen zeigen im Rahmen der *dritten Gründungswelle* um die Jahrtausendwende selbst, was sie besitzen, und eröffnen eigens dafür private Kunsträume. In der ersten Dekade des neuen Jahrtausends sind die Neu-Gründungen öffentlicher Privatsammlungen auf ihrem vorläufigen Höhepunkt. Diese Phasen verdeutlichen die dynamische Entwicklung der Rolle privater SammlerInnen von kooperativen UnterstützerInnen öffentlicher Museen hin zu unabhängigen AkteurInnen, die eigene Plattformen für ihre Sammlungen schaffen. Dies hat zur Bereicherung und zum Wachstum der globalen Kunstlandschaft beigetragen und ermöglicht eine größere Vielfalt an Formen der Kunstpräsentationen. Die *dritte Welle* und damit die Hochkonjunktur der Gründung von öffentlichen Privatsammlungen leitet in Deutschland der Unternehmer Reinhold Würth ein.

Seine wachsende, privat finanzierte Sammlung (dadurch keine Unternehmenskunstsammlung bzw. „Corporate Collection“) machte er mit ca. 14.000 Kunstwerken 1991 auf seinem Firmensitz in Künzelsau der Öffentlichkeit zugänglich.³⁶ Heute präsentiert Reinhold Würth seine Sammlung in verschiedenen eigenen Ausstellungshäusern in Deutschland und Europa: Museum Würth, Museum Würth 2 und Hirschwirtscheuer in Künzelsau, Kunsthalle Würth und die Johanniterkirche in Schwäbisch Hall sowie weitere Kunstdependancen (Gründungen sukzessive seit 1999) in den Würth Landesgesellschaften in Dänemark, Frankreich, Italien, Niederlande, Norwegen, Österreich, Spanien und der Schweiz.

Die Sammlerin und ehemalige Galeristin Ingvild Goetz, geborene Otto (Tochter des Unternehmers Werner Otto. Er gründete das heute milliardenschwere Versandhaus „Otto Versand“), eröffnete im Jahr 1993 ihr öffentlich zugängliches Privatmuseum mit den Schwerpunkten auf Arte Povera, Fotografie sowie Medienkunst, insbesondere Video- und Filmkunst, in München

35 Vgl. ebenda, S. 69.

36 Vgl. ebenda, S. 70.

Oberführung, namens Sammlung Goetz.³⁷ Der minimalistische Museumsbau stammt von den Schweizer Architekten Herzog & de Meuron. Das Ausstellungsgebäude der Sammlung Goetz bleibt seit Mitte 2023 wegen bevorstehender Sanierungsmaßnahmen für BesucherInnen bis auf Weiteres geschlossen. Im Rahmen der baulichen Voruntersuchungen hat sich herausgestellt, dass nach dreißig Jahren Modernisierungsarbeiten erforderlich sind. Teile der Sammlung sind 2024 im Deutschen Theatermuseum München, in der Pinakothek der Moderne und im Neuen Museum Nürnberg öffentlich ausgestellt und für BesucherInnen zugänglich.

Im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends lassen sich weitere Gründungen öffentlicher Privatsammlungen feststellen. Dieser Zeitraum beschreibt den *Höhepunkt der Gründungen* innerhalb der *dritten Welle*. Insbesondere im Süden Deutschlands lässt sich eine hohe Dichte an öffentlichen Privatmuseen feststellen. Das wirtschaftlich erfolgreichste Bundesland Baden-Württemberg verfügt über die meisten Museen, die auf privater Initiative, völlig unabhängig von öffentlichen Geldern, entstanden und ein immenses Sammelvolumen umfassen.³⁸

Das Museum Frieder Burda ist ein Beispiel für das privat initiierte und finanzierte Museum. Seine Gründung geht zurück auf Frieder Burda, einen deutschen Kunstsammler und Stifter. Das in Baden-Baden (Baden-Württemberg) etablierte Museum öffnete seine Türen im Jahr 2004 für die Öffentlichkeit. Das Gebäude wurde von dem renommierten New Yorker Architekten Richard Meier entworfen.³⁹ Außerdem wurde das Museum Ritter von Marli Hoppe-Ritter gegründet, der Enkelin des Gründers der bekannten Schokoladenmarke Ritter Sport. Marli Hoppe-Ritter ist eine leidenschaftliche Kunstsammlerin mit einem besonderen Fokus auf konkreter sowie quadratisch-geformter Kunst. Das Museum Ritter / Sammlung Marli Hoppe-Ritter wurde im Jahr 2005 eröffnet und befindet sich direkt neben der Ritter Sport Schokoladenfabrik in Waldenbuch, Baden-Württemberg.⁴⁰ Getragen wird das Museum von der Marli Hoppe-Ritter-Stiftung zur Förderung der Kunst und ist somit auch kein Firmenmuseum bzw. keine Corporate Collection. Der Bau des Museums wurde von dem Schweizer Architekten Max Dudler entworfen. Das Gebäude ist modern gestaltet und fügt sich harmonisch in die um-

37 Dorothee WIMMER, „Grande Dame der deutschen Kunstsammlungen“. Die Sammlerin Ingvild Goetz, in: Dorothee Wimmer, Christina Feilchenfeldt, Stephanie Tasch (Hg.), *Kunstsammlerinnen. Peggy Guggenheim bis Ingvild Goetz*, Berlin 2009, S. 223.

38 Gerda RIDLER, *Privat gesammelt – öffentlich präsentiert. Über den Erfolg eines neuen musealen Trends bei Kunstsammlungen*, Bielefeld 2012, S. 62.

39 Skadi HECKMÜLLER, *PRIVATZUGANG. Private Kunstsammlungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz*, Berlin 2019, S. 8.

40 Friedrich CONZEN, Olaf SALIÉ, *Corporate Collections*, Köln 2012, S. 298.

gebende Landschaft ein. Die Architektur des Museums ist funktional und klar, was zur Präsentation der konkreten Kunst passt, die durch ihre geometrische und abstrakte Formensprache geprägt ist.⁴¹ Weitere Beispiele wären der 2006 gegründete Kunstraum Grässlin in St. Georgen sowie die 2007 eröffnete Kunsthalle Weishaupt in der Ulmer Mitte, allerdings wird diese als *Public Private Partnership* mit der öffentlichen Hand betrieben.⁴² Der Begriff der *Public Private Partnership* wird nachfolgend in Kapitel 4 noch näher erläutert.

Innerhalb der letzten Jahre lässt sich noch ein weiterer interessanter Trend unter den öffentlichen Privatsammlungen, insbesondere in der Hauptstadt Berlin, beobachten. Immer mehr PrivatsammlerInnen entscheiden sich gegen ein großes eigenes Privatmuseum, gründen kleinere, private Ausstellungshäuser und mit nicht-kommerziellen Galerien vergleichbare Showrooms, um ihre Sammlung der Öffentlichkeit eingeschränkt zu zeigen.⁴³ Dieser Trend spiegelt eine sich verändernde Dynamik in der Kunst- und SammlerInnen-Szene wider und wird von den folgenden Faktoren beeinflusst: Kleinere Räume sind in der Regel kostengünstiger zu betreiben und bieten mehr Flexibilität in der Präsentation der Werke. SammlerInnen können gezielt Ausstellungen kuratieren und sich auf spezifische Themen oder KünstlerInnen konzentrieren, ohne den Druck, eine große Dauerausstellung zu unterhalten. Durch die eingeschränkte Zugänglichkeit entsteht eine exklusive Atmosphäre, die den SammlerInnen erlaubt, den Zugang zur Kunst zu kontrollieren und ein spezielles Publikum anzusprechen. Die privaten Ausstellungshäuser sind von temporärer, kurzlebiger Dauer geprägt und daher schneller wieder von der öffentlichen Bildfläche verschwunden.

41 Vgl. ebenda.

42 Gerda RIDLER, *Privat gesammelt – öffentlich präsentiert. Über den Erfolg eines neuen musealen Trends bei Kunstsammlungen*, Bielefeld 2012, S. 63.

43 Vgl. ebenda, S. 67.

Die drei Gründungswellen öffentlich zugänglicher Privatsammlungen



4. Kooperation und Integration privater Sammlungen und Initiativen in öffentliche Kunstmuseen

Die Integration privater Sammlungen und Initiativen in öffentliche Museen ist ein bedeutender Prozess, der verschiedene Formen der Zusammenarbeit zwischen privaten SammlerInnen sowie öffentlichen Institutionen umfasst. Diese Kooperationen können in einer sinnhaften Umsetzung ermöglichen, die kulturelle Vielfalt und den Zugang zur Kunst zu erweitern und zu bereichern. Dabei sind auch die Vorteile für beide Parteien in Betracht zu ziehen und zu erörtern. Denn die Kooperationen mit öffentlichen Häusern können beispielsweise mit Gegenleistungen oder einer Wertsteigerung der Kunstwerke einhergehen, die dem Markt und dem/der EigentümerIn der Arbeiten nützen. Anbei folgen die wichtigsten Formen sowie beidseitige Vorteile der Integration privater Kunstwerke innerhalb öffentlicher Sammlungen.

Das Mäzenatentum

Die Öffentlichmachung privater Kunstsammlungen kann in verschiedenen Formen erfolgen, die jeweils unterschiedliche Aspekte der Zusammenarbeit und der Förderung zwischen privaten SammlerInnen und öffentlichen Museen abdecken. Bedingungslose Schenkung ohne Gegenleistung an staatliche Museen werden auch als altruistisches Handeln oder als das Mäzenatentum bezeichnet. Der Begriff „Mäzen“ leitet sich direkt vom Namen Gaius Maecenas ab, einem römischen Staatsmann und Berater von Kaiser Augustus. Maecenas war bekannt für seine Unterstützung von KünstlerInnen verschiedenster Rubriken, darunter berühmte Persönlichkeiten wie Horaz und Vergil. Durch seine großzügige Förderung der Künste wurde Maecenas zum Inbegriff des Kunstförderers, der ohne Eigennutz talentierte Personen unterstützt. In der heutigen Zeit wird der Begriff „Mäzen“ häufig verwendet, um Personen zu beschreiben, die finanziell und oft auch ideell Kunst, Kultur oder Wissenschaft unterstützen, ohne dafür direkte Gegenleistungen zu erwarten. Diese Tradition des Mäzenatentums hat eine lange Geschichte und ist in vielen Kulturen tief verwurzelt. Mäzene spielen eine wichtige Rolle bei der Förderung von öffentlichen Kunstsammlungen, der Errichtung von Museen und der Unterstützung von kulturellen Projekten. Maecenas Einfluss ist so nachhaltig, dass sein Name bis heute im allgemeinen Sprachgebrauch präsent ist.⁴⁴ Er symbolisiert die Idee, dass Kultur und Kunst

⁴⁴ Bernhard MAAZ, Einleitung – Maecenas in München, in: PIN. Freunde der Pinakothek der Moderne e.V. (Hg.), PIN: A Perfect Match, München 2015, S. 15.

durch großzügige, oft anonyme Unterstützung gedeihen können, und repräsentiert die Vorstellung, dass solche Beiträge von Dauer sind und über Jahrtausende hinweg ihre Wirkung entfalten können.

Schenkungen

Privater Kunstbesitz wird ohne Gegenleistung als Schenkung an staatliche Museen überlassen. Dies ist eine Form des altruistischen Handelns, bei der Privatpersonen ihre Sammlungen der Öffentlichkeit zugänglich machen möchten. Zeitlich waren Schenkungen und altruistische Übereignungen von einzelnen Kunstwerken oder vollständigen Sammlungen bis in die Nachkriegszeit die Regel. Den MäzenatInnen genügte hier ein symbolischer Dank und der Wunsch, gesellschaftlich verantwortungsvoll zu handeln. Eine Veränderung lässt sich ab den 1960er Jahren festhalten. Hier beginnt die Tendenz den nicht widerruflichen Schenkungen (Dauer-)Leihgaben vorzuziehen, die meist temporär und an Konditionen sowie Auflagen für den/die LeihnehmerIn gebunden sind.⁴⁵ In den USA ist es üblich, dass die Mäzene namentlich genannt werden und dass Personen, die sich nicht ehrenamtlich engagieren, öffentlich dafür kritisiert werden. Diese Praxis ist beispielsweise in Wirtschaftsmagazinen etabliert.⁴⁶ In Deutschland hingegen ziehen es Privatpersonen vor, anonym zu bleiben, was dazu führt, dass der gesellschaftliche Druck, sich ohne Gegenleistung zu engagieren, geringer ist. Während diese Form des privaten, uneigennütigen Mäzenatentums in Deutschland bis in die Nachkriegszeit weit verbreitet war, hat sich die Dynamik in den letzten Jahrzehnten verändert.

(Dauer-)Leihgaben an öffentliche Museen

(Dauer-)Leihgaben, bei denen Kunstwerke mit beschrifteten Eigentumsangaben neben den Kunstwerken in öffentlichen Museen ausgestellt werden, sind heute weit verbreitet. Diese Praxis bietet sowohl Vorteile als auch Herausforderungen für alle Beteiligten. Museen profitieren von einer größeren Vielfalt und Qualität der ausgestellten Kunstwerke. Dies führt zu einem breiteren kulturellen Angebot, das BesucherInnen Werke zugänglich macht, die sonst möglicherweise nicht ausgestellt würden. (Dauer-)Leihgaben bereichern die musealen Sammlungen und tragen zur kulturellen Diversität bei, indem sie Kunstwerke präsentieren, die sonst in privaten Sammlungen verborgen blieben. Private SammlerInnen behalten die Kontrolle über ihre

45 Gerda RIDLER, Privat gesammelt – öffentlich präsentiert. Über den Erfolg eines neuen musealen Trends bei Kunstsammlungen, Bielefeld 2012, S. 85.

46 Niederösterreich Kultur Wirtschaft: SYMPOSIUM –, "15 Jahre Niederösterreichische Kulturwirtschaft- Wessen Brot ist die Kunst? Sponsoring und Mäzenatentum im Vergleich Europa – USA von Max Hollein" URL: <https://www.youtube.com/watch?v=p8S056GqBbg> (Stand: 04.10.2024)

Kunstwerke und können von einer möglichen Wertsteigerung profitieren, wenn ihre Werke in renommierten Museen ausgestellt werden. Die beschrifteten Eigentumsangaben neben den Kunstwerken bieten SammlerInnen öffentliche Anerkennung und Sichtbarkeit für ihre Sammlungen. Eine sorgfältige Vorbereitung und Organisation sind notwendig, um die Kunstwerke sicher zu transportieren und auszustellen. Dies erfordert detaillierte Absprachen zwischen SammlerInnen und Museen. Dauerleihgaben erfordern oft langfristige Vereinbarungen, die rechtliche, finanzielle und konservatorische Aspekte berücksichtigen müssen.

Um eine erfolgreiche und nachhaltige Zusammenarbeit zu gewährleisten, müssen klare Modelle und Rahmenbedingungen für die Kooperation entwickelt werden. Fragen der Haftung und des Risikomanagements müssen geklärt werden, um mögliche Schäden an den Kunstwerken zu verhindern und die Verantwortung im Schadensfall zu regeln. Dauerleihgaben stellen eine wertvolle Form der Zusammenarbeit zwischen privaten SammlerInnen und öffentlichen Museen dar. Sie ermöglichen es Museen, ihre Sammlungen zu erweitern und vielfältiger zu gestalten, während SammlerInnen von der Ausstellung und Wertsteigerung ihrer Kunstwerke profitieren. Gleichzeitig sind sorgfältige Planung und Organisation notwendig, um die Herausforderungen zu bewältigen und eine erfolgreiche, langfristige Kooperation sicherzustellen. Die Abhängigkeit von privaten LeihgeberInnen kann dazu führen, dass Museen ihre Unabhängigkeit verlieren und unter Druck geraten, den Erwartungen und Wünschen der LeihgeberInnen zu entsprechen. Dies kann zu Interessenkonflikten führen und die kuratorische Freiheit der Museen beeinträchtigen. Da auch Dauerleihgaben temporär sein können, besteht immer die Unsicherheit, dass die Kunstwerke irgendwann zurückgefordert werden. Dies kann langfristige Planungen und die Stabilität der Sammlung beeinträchtigen. Kunstmuseen bevorzugen heutzutage Schenkungen gegenüber Leihgaben, da die Sammlungsdepots größtenteils voll sind. Leihgaben können aufgrund konservatorischer und restauratorischer Anforderungen eine finanzielle Belastung darstellen, ohne dass die Museen einen Eigentumsanspruch haben.

Stiftungen

Stiftungen spielen eine zentrale Rolle im Kulturbereich und sind maßgeblich daran beteiligt, Kunst und Kultur zu fördern und zu erhalten. In Deutschland sind etwa 10 % aller Stiftungen auf den Kulturbereich ausgerichtet, wobei diese Stiftungen in zwei Hauptkategorien unterteilt werden können: öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Stiftungen.⁴⁷

47 Werner HEINRICHS, Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, München 1997, S. 180.

Öffentlich-rechtliche Stiftungen

Öffentlich-rechtliche Stiftungen werden häufig von staatlichen Institutionen gegründet und finanziert. Sie verfolgen das Ziel, kulturelle Projekte und Einrichtungen zu unterstützen und das kulturelle Erbe des Landes zu bewahren. Ein prominentes Beispiel in Deutschland ist die Kulturstiftung der Länder, die sich der Förderung kultureller Projekte widmet.⁴⁸ Diese Stiftungen spielen eine Schlüsselrolle bei der Sicherung und Förderung des kulturellen Erbes, indem sie Mittel und Ressourcen bereitstellen, die für den Erhalt und die Entwicklung kultureller Institutionen und Initiativen unerlässlich sind.

Privatrechtliche Stiftungen

Diese sind weitaus zahlreicher vertreten als öffentlich-rechtliche Stiftungen.⁴⁹ Sie werden von privaten Personen, Familien oder Unternehmen ins Leben gerufen und finanzieren sich hauptsächlich durch private Mittel. Ziel dieser Stiftungen ist es oft, das kulturelle Erbe zu bewahren, Kunstprojekte zu fördern oder kulturelle Bildung zu unterstützen. Kennzeichnend für privatrechtliche bzw. öffentlich-rechtliche Stiftungen sind auch die unterschiedlichen Herangehensweisen und Finanzierungsmethoden im Kulturbereich verdeutlicht. Öffentlich-rechtliche Stiftungen profitieren in der Regel von staatlicher Unterstützung, während privatrechtliche Stiftungen auf private Spenden und Zuwendungen angewiesen sind.⁵⁰ Beide tragen jedoch maßgeblich zur Förderung und Erhaltung der Kultur bei. Kunststiftungen spielen eine wesentliche Rolle in der Erhaltung, Förderung und Unterstützung der Kunst- und Kulturlandschaft. Sie können als Brücke zwischen privaten SammlerInnen, öffentlichen Museen und der breiten Öffentlichkeit fungieren.

Unternehmensstiftungen

Unternehmensstiftungen werden von Unternehmen ins Leben gerufen und in der Regel von diesen. Sie können sowohl aus dem Vermögen des Unternehmens als auch aus Spenden von Dritten bestehen. Obwohl Unternehmensstiftungen oft eng mit dem gründenden Unternehmen verbunden sind, operieren sie in der Regel rechtlich und operativ unabhängig. Dies ermöglicht ihnen, langfristige Projekte zu planen und umzusetzen, unabhängig von den wirtschaftlichen

48 Vgl. ebenda.

49 Vgl. ebenda. S. 180-181.

50 Vgl. ebenda. S. 181.

Schwankungen des Unternehmens. Unternehmensstiftungen setzen sich häufig für die Förderung von Bildung, Wissenschaft, Kultur, Umwelt und sozialen Projekten ein. Beispiele hierfür können Bildungsprogramme für benachteiligte Jugendliche, kulturelle Projekte, die den Zugang zur Kunst fördern, oder Umweltinitiativen zur Förderung der Nachhaltigkeit sein. Corporate Social Responsibility (CSR): Unternehmensstiftungen sind oft Teil der CSR-Strategie eines Unternehmens. Durch die Gründung einer Stiftung können Unternehmen ihr Engagement für gesellschaftliche Belange demonstrieren und ihre CSR-Ziele langfristig umsetzen.

Robert Bosch Stiftung: Gegründet von der Robert Bosch GmbH, unterstützt die Stiftung Projekte in den Bereichen Gesundheit, Bildung, Völkerverständigung und Kultur.

BMW-Stiftung Herbert Quandt: Diese Stiftung fördert Leadership-Programme, die sich den Herausforderungen der Gegenwart stellen und eine nachhaltige Entwicklung unterstützen.

Siemens Stiftung: Sie konzentriert sich auf die Förderung von Bildung, soziales UnternehmerInnentum und nachhaltige Entwicklung weltweit. Unternehmensstiftungen leisten somit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft, indem sie das Engagement der Privatwirtschaft für das Gemeinwohl fördern und in vielfältige Projekte investieren, die über den eigentlichen Geschäftsbetrieb hinausgehen.

Fördervereine und Freundeskreise

Fördervereine sind privatrechtliche Körperschaften, die im Rahmen des deutschen Vereinsrechts (geregelt im Bürgerlichen Gesetzbuch, BGB) organisiert sind. In ihrer Rechtsform, Organisation und Verfassung entsprechen sie anderen Vereinen.⁵¹ Ihr Hauptziel ist es, mit ihren Mitgliedsbeiträgen und der Akquise von Spenden gemeinnützige Zwecke zu unterstützen, insbesondere im kulturellen, sozialen oder wissenschaftlichen Bereich. Während Kunstvereine als aktive Akteure in der Organisation und Durchführung von Kunstausstellungen und kulturellen Veranstaltungen agieren, konzentrieren sich Fördervereine und Freundeskreise auf die finanzielle und ideelle Unterstützung solcher Aktivitäten und Einrichtungen, ohne selbst als Veranstalter in Erscheinung zu treten. Beide spielen eine entscheidende Rolle im kulturellen Leben, jedoch mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Methoden. Fördervereine haben in Deutschland eine lange und bedeutende Tradition, die bis ins 19. Jahrhundert zurückreicht. In dieser Zeit, die durch die Industrialisierung und den Aufstieg des BürgerInnentums geprägt war, spielten solche Vereine eine entscheidende Rolle bei der Förderung des kulturellen Lebens.⁵²

51 Werner HEINRICHS, Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, München 1997, S. 175.

52 Werner HEINRICHS, Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, München 1997, S. 175-176.

Innerhalb der rechtlich selbständigen Vereinsform gibt es auch andere Instrumente, die in der Kunst- und Kulturlandschaft eingesetzt werden, um Förder- und Unterstützungsmaßnahmen zu organisieren. Beispielsweise ist das Kuratorium eines Fördervereins ein Gremium, das die strategische und operative Ausrichtung des Vereins unterstützt und überwacht. Das Kuratorium bietet dem Vorstand des Fördervereins strategische Beratung und Unterstützung. Es hilft dabei, langfristige Ziele zu definieren und sicherzustellen, dass die Aktivitäten des Vereins mit seiner Mission und Vision übereinstimmen. Die Mitglieder des Kuratoriums bringen oft wertvolle Kontakte und Netzwerke in die Arbeit des Vereins ein. Sie helfen dabei, Partnerschaften aufzubauen und Spenden sowie andere Formen der Unterstützung zu akquirieren.⁵³ Kuratoriumsmitglieder repräsentieren den Förderverein nach außen, z.B. bei Veranstaltungen, in der Öffentlichkeit und gegenüber anderen Institutionen. Ihre Präsenz kann dazu beitragen, das Ansehen des Vereins zu stärken und seine Ziele bekannter zu machen. Zusammengefasst ist das Kuratorium ein wichtiges Beratungsgremium, das dem Förderverein hilft, seine Ziele zu erreichen und seine Aktivitäten zu optimieren. Die Mitglieder sind oft erfahrene Persönlichkeiten aus dem Bereich Kunst und Kultur oder der Wirtschaft, die mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung zur Weiterentwicklung des Vereins beitragen können.

Fundraising

Fördervereine und Fundraising-Organisationen sind Institutionen, um gezielt Spenden zu akquirieren, allerdings mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Ansätzen. Fundraising bezeichnet das professionelle Einwerben von Spenden. Organisationen und Stiftungen im Kulturbereich setzen gezielte Strategien ein, um finanzielle Mittel von Privatpersonen, Unternehmen und anderen Institutionen zu akquirieren. Dies umfasst unter anderem Spendenkampagnen, Charity-Events, Crowdfunding und die direkte Ansprache von potenziellen Förderern. Der Übergang zwischen diesen Fundraising-Organisationen und Fördervereinen kann fließend sein, insbesondere wenn Fördervereine beginnen, professionellere Methoden des Fundraisings anzuwenden oder wenn Fundraising-Organisationen lokaler werden.

Sponsoring

Kultursponsoring bezieht sich auf die systematische Unterstützung von Kulturinstitutionen oder -projekten durch Unternehmen und andere Institutionen. Dies geschieht in Form von fi-

⁵³ Werner HEINRICHS, Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, München 1997, S. 176-177.

nanziellen Mitteln, Sachleistungen, Dienstleistungen oder Expertise. Der Zweck dieser Unterstützung besteht darin, sowohl die geförderten Personen oder Organisationen in der Kultur zu stärken als auch eigene Unternehmensziele, insbesondere im Bereich der Kommunikation und Außendarstellung, zu verfolgen.⁵⁴

Sponsoring geht über die reine finanzielle Unterstützung hinaus und unterscheidet sich vom klassischen Kauf von Werbeflächen, da ein stärkerer Fördergedanke im Vordergrund steht.⁵⁵ Es handelt sich um ein umfassendes Konzept, das auf einer symbiotischen Beziehung zwischen dem Sponsor / der Sponsorin und der gesponserten Institution basiert. Sponsoring beinhaltet nicht nur das Geben von Geld, sondern auch den Wunsch, bestimmte Projekte, Personen oder Organisationen zu unterstützen.⁵⁶ Dies kann kulturelle, sportliche oder soziale Projekte umfassen. Der Sponsor/die Sponsorin möchte nicht nur wirtschaftliche Vorteile erzielen, sondern auch einen gesellschaftlichen oder kulturellen Beitrag leisten. Sponsoring ist ein Instrument der strategischen Unternehmenskommunikation. Es geht darum, das Image des Unternehmens zu pflegen und in der Öffentlichkeit als verantwortungsbewusst und engagiert wahrgenommen zu werden. Durch die Unterstützung von Projekten, die zur eigenen Markenidentität passen, wird ein positiver Imagetransfer angestrebt. Das Unternehmen kann sich dadurch als Kultur- oder Gesellschaftsförderer positionieren. Ein wesentlicher Grund für das Sponsoring ist die Hoffnung, dass die positiven Eigenschaften des gesponserten Projekts oder der Institution auf das Unternehmen übertragen werden. Beispielsweise kann ein Unternehmen, das ein Kunstmuseum sponsert, mit Werten wie Kreativität, Exklusivität und kultureller Verantwortung assoziiert werden.

Sponsoring ist nicht nur eine einmalige Marketingmaßnahme, sondern wird oft als langfristige, strategische Partnerschaft gesehen. Es fügt sich in die Gesamtstrategie der Unternehmenskommunikation ein und wird mit anderen Kommunikationsinstrumenten (z.B. PR, Werbung, Eventmarketing) koordiniert, um eine integrierte Wirkung zu erzielen. Sponsoring basiert auf dem Austausch von Leistungen. Das Unternehmen bietet finanzielle Unterstützung, Sachleistungen oder Know-how an und erhält im Gegenzug Werbe- und Kommunikationsmöglichkeiten. Dies können z.B. Logos auf Plakaten, Erwähnungen in Medienberichten oder exklusiver Zugang zu bestimmten Veranstaltungen sein. Bei einem gelungenen Sponsoring handelt sich also bestenfalls um eine „win-win“-Situation, in der beide Parteien einen klaren Vorteil haben.

54 Rita GERLACH-MARCH, Kulturfinanzierung, Wiesbaden 2010, S. 49.

55 Rita GERLACH-MARCH, Kulturfinanzierung, Wiesbaden 2010, S. 49-50.

56 Rita GERLACH-MARCH, Kulturfinanzierung, Wiesbaden 2010, S. 50.

Zudem kann der Sponsor / die Sponsorin wirtschaftliche Vorteile erzielen, da die Sponsoringausgaben (z.B. als Werbung für ein Produkt oder ein Unternehmen) als Betriebsausgaben gewertet werden können. „Sie sind damit unbegrenzt, also in voller Höhe absetzbar. Dazu muss werbewirksam auf ihn [den Sponsor / die Sponsorin] hingewiesen werden.“⁵⁷ Zusammengefasst ist Sponsoring ein vielseitiges Instrument, das sowohl zur Förderung von Projekten als auch zur Erreichung unternehmerischer Kommunikationsziele dient. Durch die gegenseitige Leistung und Gegenleistung profitieren sowohl die SponsorInnen als auch die gesponserten Institutionen.

Public Private Partnership

Public Private Partnership (PPP) bezeichnet einen Sammelbegriff für strukturierte Kooperationen zwischen öffentlichen Einrichtungen und privaten AkteurInnen, die durch klare Definition gegenseitiger Leistungen und Gegenleistungen gekennzeichnet sind.⁵⁸

PPP unterscheidet sich von klassischen Vertragsverhältnissen sowie von Sponsoring oder Spenden, auch wenn diese Elemente enthalten sein können. Essentielle Merkmale einer PPP umfassen die partnerschaftliche Zusammenarbeit zur Verfolgung komplementärer Ziele, die Nutzung von Synergien, Prozessorientierung, formalisierte vertragliche Regelungen sowie eine geteilte Verantwortung für das Projekt.⁵⁹ Diese Partnerschaften fördern die Realisierung und Nachhaltigkeit von Kulturprojekten.⁶⁰ Durch die Zusammenarbeit von öffentlicher Hand und privaten Investitionen stehen mehr finanzielle Ressourcen zur Verfügung. Dies kann besonders bei großen oder langfristigen Kulturprojekten von Vorteil sein. Risiken, die mit Kulturprojekten verbunden sind, werden zwischen den öffentlichen und privaten PartnerInnen geteilt, was die finanzielle Belastung für den einzelnen PartnerInnen reduziert. Private Unternehmen bringen oft betriebswirtschaftliches Know-how und Effizienz in die Projekte ein, was zu einer besseren Projektumsetzung führen kann. Die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten AkteurInnen kann zu innovativen Ansätzen und neuen Perspektiven bei der Durchführung von Kulturprojekten beitragen.

57 Rita GERLACH-MARCH, Kulturfinanzierung, Wiesbaden 2010, S. 52.

58 Hermann-Josef KIEL, Public Private Partnership (PPP), in: Verena Lewinski-Reuter, Stefan Lüddemann (Hg.), Glossar Kulturmanagement, Wiesbaden 2011, 291.

59 Vgl. ebenda.

60 Gerda RIDLER, Privat gesammelt – öffentlich präsentiert. Über den Erfolg eines neuen musealen Trends bei Kunstsammlungen, Bielefeld 2012, S. 61.

Privates Sponsoring kann beispielsweise in den Bau oder die Renovierung von Museen investieren oder Ausstellungen finanzieren, während die öffentliche Hand für den laufenden Betrieb sorgt. Große Kulturfestivals oder Veranstaltungen können durch PPPs finanziert werden, wobei private Unternehmen als SponsorInnen auftreten und die öffentliche Hand die organisatorische Unterstützung bietet. Unterschiedliche Ziele und Erwartungen der öffentlichen und privaten PartnerInnen können zu Konflikten führen. Die Sicherstellung von Transparenz und Kontrolle über die Projekte kann schwierig sein, besonders wenn private Unternehmen involviert sind. PPPs erfordern langfristige Verpflichtungen beider PartnerInnen, was manchmal schwer zu gewährleisten ist.

Interessenkonflikte

Öffentliche Museen werden finanziell durch den Bund, die Länder, die Kommunen und Bezirke unterstützt. Diese Mittel sind jedoch häufig begrenzt und reichen oft nicht aus, um den gesamten Finanzbedarf zu decken. Private Fördermittel bieten die Möglichkeit, finanzielle Engpässe auszugleichen und Projekte zu realisieren, die andernfalls nicht umsetzbar wären. Allerdings gibt es Bedenken, dass eine zu starke Abhängigkeit von privaten Geldern zur Kommerzialisierung der Museumsarbeit führen könnte. So könnten SponsorInnen versuchen, Einfluss auf die Programmgestaltung oder die inhaltliche Ausrichtung des Museums zu nehmen. Um solchen Interessenkonflikten vorzubeugen, müssen öffentliche Museen sicherstellen, dass ihre Unabhängigkeit gewahrt bleibt. Entscheidungen sollten transparent getroffen und die Öffentlichkeit in den Prozess einbezogen werden. Dies gewährleistet, dass das kulturelle Erbe nicht durch kommerzielle Interessen verzerrt wird. Die Zusammenarbeit zwischen Museen und privaten SponsorInnen kann auch zu öffentlichen Diskussionen führen, insbesondere wenn der Einfluss der SponsorInnen als problematisch empfunden wird. Trotz dieser potenziellen Spannungen bieten Kooperationen mit privaten Sammlungen und FörderInnen auch Chancen: Sie ermöglichen innovative Ausstellungsprojekte und Bildungsprogramme, die das kulturelle Angebot bereichern. Zudem unterstützen private FörderInnen und Stiftungen häufig junge KünstlerInnen und schaffen durch die Zusammenarbeit mit Museen Plattformen für deren Werke.

5. Corporate Collections

Unternehmenskunstsammlungen, Corporate Collections, können eine vorteilhafte Stellung zwischen privaten und öffentlichen Sammlungen einnehmen. Ähnlich wie private Sammlungen haben sie oft eine nachweisliche Exklusivität und eigene Kuratierung. Sie sind meist auf bestimmte Themen oder KünstlerInnen spezialisiert und werden sorgfältig aufgebaut, um das Image und die Werte des Unternehmens widerzuspiegeln. Gleichzeitig sind Unternehmenssammlungen oft öffentlich zugänglich. Sie werden in Teilen in Ausstellungen gezeigt oder im Rahmen von Kooperationen in Museen und kulturellen Institutionen präsentiert.⁶¹ Durch diese Zwischenstellung können Unternehmenssammlungen nicht nur als repräsentatives Aushängeschild eines Unternehmens dienen, sondern auch einen kulturellen Beitrag leisten und eine Brücke zwischen der privaten und der öffentlichen Kunstwelt schlagen.

Historie von Corporate Collections

Die Geschichte der Kunstsammlung von Unternehmen und Konzernen lässt sich bis in die Renaissance zurückverfolgen. Die erste Unternehmenskunstsammlung soll 1472 von der Bank Monte dei Paschi in Siena ins Leben gerufen worden sein. Die ursprüngliche Motivation bestand vermutlich primär nur darin, die Wände zu dekorieren bzw. zu verschönern. Über die Jahrhunderte hinweg aber avancierten Unternehmenskunstsammlungen zu einem Statussymbol und repräsentierten zunehmend Reichtum und Erfolg ihrer UrheberInnen. Kunst hilft Unternehmen heutzutage dabei, ihr Markenimage zu stärken.⁶² Die Sammlungen fungieren als wichtige Instrumente der Markenbildung und dienen außerdem der Demonstration von kultureller Verantwortung und Prestige. Kunst in Unternehmen hat sich vom bloßen Wandschmuck zu einem Ausdruck von Identität und Erfolg entwickelt. Obwohl es in der Frühzeit wahrscheinlich weniger um die gezielte Schaffung qualitativ hochwertiger Sammlungen ging, sondern mehr um repräsentative Zwecke, kann die Gründung dieser frühen Sammlungen dennoch als Grundstein für die heutige Tradition der Unternehmenskunstsammlungen betrachtet werden. Der Gedanke, Kunst zu sammeln und zu

61 Dirk BOLL, Kunst ist käuflich. Freie Sicht auf den Kunstmarkt, Berlin 2009, S. 43.

62 Ricko LEUNG, 11 major corporate contemporary art collections that are worth exploring (21.09.2022) URL: <https://www.larryslist.com/artmarket/features/11-major-corporate-contemporary-art-collections-that-are-worth-exploring/2024> (Stand: 04.10.2024)

präsentieren, legte den Grundstein für die heutige Praxis, wonach Unternehmen ihre Sammlungen gezielt aufbauen, um ihr Image und ihre kulturelle Positionierung zu stärken.

Abgrenzung von privaten und öffentlichen Sammlungen

Corporate Collections unterscheiden sich grundlegend von privaten Sammlungen, da sie von Unternehmen und nicht von Einzelpersonen finanziert und verwaltet werden. Ein prominentes Beispiel hierfür ist die Sammlung der Deutschen Bank, die als eine der bekanntesten und umfangreichsten Unternehmenssammlungen gilt. In diesen Sammlungen werden Entscheidungen über Neuanschaffungen und Ausstellungen in der Regel von einem Expertengremium getroffen. Dieses Gremium, oft bestehend aus KunstexpertInnen, KuratorInnen und UnternehmensvertreterInnen, berät über die inhaltliche Ausrichtung der Sammlung und die Auswahl der Kunstwerke. Die KuratorInnen übernehmen die Verantwortung für die spezifischen Entscheidungen darüber, welche Werke erworben werden und wo sie ausgestellt werden sollen. Ein charakteristisches Merkmal von Unternehmenssammlungen ist ihre Anonymität. Da die Entscheidungen kollektiv getroffen werden und keine Einzelperson als EigentümerIn oder HauptentscheiderIn in privater Verantwortung auftritt, werden diese Sammlungen oft als weniger persönlich und mehr als RepräsentantInnen für das Unternehmen als Ganzes wahrgenommen.⁶³ Dies bietet auch den Vorteil, dass Unternehmen bei ihren Akquisitionen mutiger sein können, was ihnen ermöglicht, innovative und zeitgenössische Kunst zu erwerben, die vielleicht noch nicht vollständig etabliert ist. Diese kollektive Entscheidungsfindung und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, prägen das Wesen von Corporate Collections und tragen dazu bei, dass sie oft eine breite und vielfältige Palette an Kunstwerken umfassen.⁶⁴

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Unternehmenssammlungen eine einzigartige Stellung einnehmen und oft in der Lage sind, Risiken einzugehen, die private und öffentliche Sammlungen möglicherweise vermeiden, aber sie sind nicht immun gegen öffentlichen Einfluss. Sie bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen der persönlichen Note privater Sammlungen und der Verantwortung öffentlicher Museumssammlungen.

63 Peter WEIBEL, Die Unternehmenssammlung zwischen Anonymität und Wagnis, in: Friedrich Conzen, Olaf Salié (Hg.), *Global Corporate Collections*, Köln 2012, S. 24.

64 Vgl. ebenda, S. 24.

Amerika und Europa

In Amerika geht die Gründung von Unternehmenskunstsammlungen auf die boomende Nachkriegswirtschaft der 1950er Jahre zurück. In den darauffolgenden zwei Jahrzehnten wurden Kunstsammlungen aufgebaut, die neue Bürogebäude verschönerten und die gemeinschaftliche Unterstützung der Künste förderten.⁶⁵

In Europa setzt die Gründung von Unternehmenssammlungen mit der entsprechenden, durch den Zweiten Weltkrieg bedingten, zeitlichen Verschiebung ein Unternehmenssammlungen haben in Europa in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts einige der größten Kunstbestände unserer Zeit geschaffen, die in Umfang und Qualität mit den Sammlungen großer internationaler Museen konkurrieren können.⁶⁶ Shirley R. Howarth schreibt in ihrem Artikel über Corporate Collecting 1990, dass laut einer Statistik 28 % der Kunstsammlungen in Europa in den 1980er Jahren begonnen wurden. 75 % der Unternehmen kaufen moderne Kunst an, wobei 49 % der Firmen Kunstwerke von KünstlerInnen des eigenen Landes erwerben.⁶⁷ Die im Zuge des wirtschaftlichen Aufschwungs prosperierenden Unternehmen verfügten über zusätzliches Geld und wollten das auch zur Schau stellen. Gleichzeitig stärkten sie ihr Image, förderten die Werte ihres Unternehmens und hoben sich von der Konkurrenz ab.

Warum sammeln Unternehmen?

Der Wert von Kunst als finanzieller Vermögenswert wird oft diskutiert, und es gibt unterschiedliche Meinungen darüber, ob Kunst in erster Linie als Investition oder als kultureller Beitrag betrachtet werden sollte. Viele Unternehmen investieren jedoch erhebliche Summen in den Aufbau von Kunstsammlungen, und die Gründe dafür gehen weit über reine Finanzspekulation hinaus.

Eine Unternehmenskunstsammlung bietet sowohl den KünstlerInnen als auch dem Unternehmen selbst Vorteile. Für KünstlerInnen bedeutet die Aufnahme ihrer Werke in eine renommierte Sammlung Anerkennung und Sichtbarkeit, während Unternehmen durch ihre Sammlungen ihre Marke und Identität stärken können. Diese Kunstsammlungen repräsentieren mehr als nur finanzielle Werte, sie symbolisieren das Engagement des Unternehmens, eine

65 Bremen LEAK, Art at Work: Why companies spend millions on sculptures and paintings (06.04.2022), URL: <https://marriott.byu.edu/magazine/feature/art-at-work-why-companies-spend-millions-on-sculptures-and-paintings> (Stand: 04.10.2024).

66 Philipp Herzog von WÜRTEMBERG, Constantine FRANGOS, Forewords. Corporate Art Collections and the Market, in: Friedrich Conzen, Max Hollein, Olaf Salié (Hg.), Global Corporate Collections, Köln 2015, S. 10.

67 Shirley R. HOWARTH: Corporate Collecting - ein internationales Phänomen, in: Werner Lippert, Corporate Collecting. Manager - Die neuen Medici?, Düsseldorf 1990, S. 195.

Verbindung zu KundInnen, Mitarbeitenden und der Gesellschaft herzustellen. Durch die Kunst können Unternehmen ihre kulturelle Verantwortung demonstrieren und ein bestimmtes Bild von sich selbst nach außen tradieren. Ob dieses Engagement Teil einer umfassenden Strategie ist, um das Geschäftswachstum zu fördern, oder ob es auf einer wirklich altruistischen Motivation zur Förderung der Künste beruht, bleibt oftmals in der kritischen Auseinandersetzung unklar. In vielen Fällen kann es eine Kombination aus beiden Aspekten sein, bei der Unternehmen sowohl von der kulturellen Bedeutung als auch von den geschäftlichen Vorteilen ihrer Kunstsammlungen profitieren.⁶⁸ In den letzten Jahren ist ein Paradigmenwechsel in der Kunstförderung durch Unternehmen und Banken zu beobachten, der mit der Gleichberechtigungsbewegung in Verbindung steht. Unternehmen richten ihr Augenmerk zunehmend auf die Kunst außerhalb des eurozentristischen und amerikisch-amerikanischen Kanons, auf Künstlerinnen und Minderheitengruppen. Dieser Wandel beeinflusst die Vergabe wichtiger Ausstellungen, Unternehmensankäufe, Aufträge, Stipendien und die allgemeine Finanzierung von Kunst und kulturellen Veranstaltungen. Solche Maßnahmen reflektieren ein wachsendes Bewusstsein für Diversität und Inklusion in der Kunstwelt.

Die Gründe für Unternehmen, zu sammeln, sind vielfältig. Einige Sammlungen werden von Einzelpersonen mit einer Leidenschaft initiiert, die die Richtung der Sammlung vorgibt, andere spiegeln die Identität des Unternehmens direkt, so beispielsweise Farber-Castell, weltweit bekannter Hersteller von KünstlerInnenbedarf und vor allem Bleistiften, dessen Sammlungsschwerpunkt auf Bleistiftzeichnungen liegt. Die Kunstsammlerin Marli Hoppe-Ritter, Miteigentümerin der Firma Ritter Sport, berühmt für ihre quadratischen Riegel Ritter Sport-Schokolade, sammelt Kunstwerke, die selbst quadratisch geformt sind.⁶⁹ Immer mehr Unternehmen treten als Mäzene von KünstlerInnen und als KundInnen von Galerien auf. Professionell verwaltete Unternehmenssammlungen sind ebenfalls zu einem starken Faktor bei Ausstellungen geworden. Mit eigenen Museen wie der Deutsche Bank KunstHalle in Berlin aber auch mit Leihgaben und Schenkungen oder ganzen Ausstellungen in öffentlichen Museen. 600 Werke aus der Sammlung der Deutschen Bank wurden 2008 als Leihgaben an das Städel Museum in Frankfurt am Main übergeben. Die Deutsche Bank setzt ihre ganze Kaufkraft ein und nutzt sämtliche Kommunikationskanäle, um über die verschiedenen Kunstprojekte und -programme des Unternehmens zu berichten. Dazu gehören das ArtMag (ein Corporate-

68 Vgl. ebenda.

69 Lisa ZEITZ, Introduction Interview Dr. Lisa Zeitz, in: Friedrich Conzen, Max Hollein, Olaf Salié (Hg.), Global Corporate Collections, Köln 2015, Global Corporate Collections, 2015, S. 12-13.

Kunstmagazin), die sammlungseigenen Seiten auf der Intranet- und Internet-Website der Deutschen Bank oder Printmedien wie Broschüren und Ausstellungskataloge begleitend zum Kunstprogramm. Ganz zu schweigen von den „Art Works“-Apps, die den BesucherInnen digital einen Blick auf die Sammlung der Bank in Frankfurt, London und Hongkong ermöglichen.⁷⁰ Die Deutsche Bank und andere Unternehmen unterstützen auch weitere Museen, die nur über geringe finanzielle Mittel verfügen, mit Leihgaben und Schenkungen aus ihren Sammlungen. In Zeiten begrenzter öffentlicher Mittel ist dies äußerst willkommen, insbesondere wenn die Unternehmen für Transport und Versicherung aufkommen.⁷¹ Dadurch stellen sie sicher, dass nicht nur ihre Mitarbeitenden, sondern auch die breite Öffentlichkeit Werke sehen können, die sonst in den Büros und Archiven der Unternehmen verborgen bleiben. Dies ist kein völlig altruistischer Schritt seitens der Corporate Collections. Ihre Unternehmen werden zusätzlich positiv wahrgenommen, das Image gestärkt, und die Kunstwerke erzielen bei regelmäßiger Ausstellung in berühmten Museen tendenziell einen höheren finanziellen Wert.

Warum verkaufen Unternehmen ihre Kunst?

Die „vier Ds“ – „Death“ (Tod), „Divorce“ (Scheidung), „Debt“ (Schulden) und „Diversification“ (Diversifikation) – sind zentrale Begriffe im Kunstmarkt. Sie stehen im Besonderen für die am häufigsten genannten Gründe, aus denen Kunstwerke verkauft werden, und sie spiegeln unterschiedliche Motivationen und Umstände wider. Diversifikation steht hier vor allem für die Neugruppierung von Kunst, das heißt den Ankauf von Kunst, die später wieder verkauft werden soll.⁷²

Mannesmann-Vodafone verkaufte im Jahr 2000 einen großen Teil seiner Sammlung. In den 1990er Jahren nutzte die damals in Schwierigkeiten geratene IBM einen Teil ihrer Sammlung zur Stützung ihres Geschäfts. Die Liste lässt sich fortsetzen: Karstadt, die Deutsche Bank. Letztere ging so weit, dass sie die Guggenheim-Filiale in Berlin schloss und damit die weltweite Kunstszene konsternierte. Die Tatsache, dass die Bank sich von ihren Kunstverpflichtungen zurückzog, war ein Weckruf. Nicht so sehr in der Kunstwelt, als viel mehr in der Finanzwelt. Die Finanzkrise ab 2008 riss viele Stücke aus den Corporate-

70 Friedrich CONZEN, Max HOLLEIN, Olaf SALIÉ, Global Corporate Collections. Köln, 2015. S. 143

71 Lisa ZEITZ, Introduction Interview Dr. Lisa Zeitz, in: Friedrich Conzen, Max Hollein, Olaf Salié (Hg.), Global Corporate Collections, Köln 2015, Global Corporate Collections, Köln 2015, S. 12-13.

72 Philipp Herzog von WÜRTEMBERG, Interview Dr. Lisa ZEITZ and Dr. Philipp Herzog von Württemberg, in: Friedrich Conzen, Max Hollein, Olaf Salié (Hg.), Global Corporate Collections, Köln 2015, S. 21.

Sammlungen heraus. Vor allem diejenigen der Landesbanken, die gezwungen waren, Gelder, die für die Kunst vorgesehen waren, anderweitig zu verwenden. Um nur einige zu nennen: Die WestLB brachte einen spektakulären Max Beckmann auf den Markt. Die WestLB war einst eine der größten Landesbanken, musste aber trotz milliardenschwerer Staatshilfen und auf Druck der EU schließlich liquidieren. Die BayernLB musste ihre Galerie in München schließen, die LBBW in Stuttgart ist eine weitere Bank, die aufgrund finanzieller Schwierigkeiten ihre Kunstaktivitäten deutlich reduzieren musste. „In Krisenzeiten neigen Unternehmen dazu, an ihr Tafelsilber zu gehen“, sagt Helge Achenbach, einer der renommiertesten Kunstberater des Landes.⁷³

Kunstverkauf über das Auktionshaus

Auktionshäuser spielen eine wichtige Rolle als ZwischenhändlerInnen im Kunstmarkt, doch nicht immer entscheiden sich Unternehmen dafür, ihre Kunstwerke bei Auktionen versteigern zu lassen.⁷⁴ Stattdessen nutzen sie oft Privatplatzierungen, eine Verkaufsstrategie, bei der der Verkäufer anonym bleibt. Dies hat den Vorteil, dass Transaktionen diskret abgewickelt werden können, insbesondere wenn es sich um wertvolle oder prestigeträchtige Kunstwerke handelt. Privatplatzierungen bieten die Möglichkeit, Kunstwerke außerhalb der Öffentlichkeit zu verkaufen, was für Unternehmen attraktiv sein kann, die Diskretion bevorzugen. Ein Beispiel für solch eine Transaktion ist der Verkauf eines Yves Klein-Gemäldes durch die UniCredit-Tochter Hypovereinsbank im Jahr 2010 für 7,6 Millionen Euro. Ein weiteres Beispiel ist der Verkauf von Kunstwerken von Giacometti durch die Commerzbank, die nach der Übernahme der Dresdner Bank im Jahr 2008 deren Kunstsammlung in ihren Besitz brachte. Der Verkauf dieser Werke erbrachte 75 Millionen Euro.⁷⁵

Diese Beispiele verdeutlichen, dass Auktionen und Privatplatzierungen von Kunstwerken parallel existieren, wobei Auktionen oft mehr öffentliche Aufmerksamkeit durch ihre Ergebnisse erregen, während Privatplatzierungen eine diskretere Alternative darstellen. Die Entscheidung, welcher Weg gewählt wird, hängt von den spezifischen Bedürfnissen und Zielen des Verkäufers/der Verkäuferin ab. Viele deutsche Unternehmen entscheiden sich dafür, ihre Kunstsammlungen zu verkaufen und dabei möglichst anonym zu bleiben. Daneben gibt es auch

73 Andrea REXER, Deutsche Konzerne verscherbeln heimlich ihre Kunst (14.04.2012), URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article106184854/Deutsche-Konzerne-verscherbeln-heimlich-ihre-Kunst.html> (Stand: 04.10.2024)

74 Vgl. ebenda.

75 Vgl. ebenda.

die Unternehmen, die ihre Kunstwerke weiterhin behalten und sogar der Öffentlichkeit zugänglich machen. Dies verdeutlicht, dass sowohl finanzielle Überlegungen als auch der Wunsch nach kultureller Teilhabe und Repräsentation diese Entscheidungen der Corporate Collections maßgeblich beeinflussen.

Zusammenfassung

<u>Aspekt</u>	<u>Positive Perspektive</u>	<u>Kritische Perspektive</u>
Rolle der Unternehmen in der Kunstwelt	Unternehmen fungieren als UnterstützerInnen von KünstlerInnen und Galerien.	Unternehmens-Involvierung kann als Kommerzialisierung von Kunst angesehen werden, bei der der Profit im Vordergrund steht.
Unternehmens-Kunstsammlungen	Professionell verwaltete Sammlungen werden zu wichtigen AkteurInnen in Ausstellungen.	Kunstsammlungen spiegeln möglicherweise eher Unternehmensinteressen als künstlerischen Wert wider.
Corporate Museen und Ausstellungen	Unternehmen wie die Deutsche Bank gründen Museen und verleihen Sammlungen an öffentliche Museen und erweitern so den öffentlichen Zugang zu Kunst.	Unternehmensmuseen können die Grenze zwischen kulturellem Wert und Unternehmensbranding verwischen.
Nutzung digitaler Plattformen	Digitale Tools wie Apps und Websites machen Kunst der Öffentlichkeit zugänglicher.	Die Digitalisierung kann das Kunsterlebnis zu stark vereinfachen oder kommerzialisieren.
Veräußerung von Kunstwerken	Dynamische Sammlung, die veräußert und erweitert werden kann. Kunst dient als finanzielle Absicherung oder Geldanlage.	Wichtige Kunstwerke werden nicht für die Ewigkeit bewahrt, sondern eher als austauschbare Ware angesehen.

6. Fallbeispiel: Aus dem Kunstmarkt

Die Erwerbungssetats der Museen in öffentlicher Trägerschaft sind in den letzten Jahren aufgrund der gesamten finanziellen Situation der öffentlichen Haushalte und der damit einhergehenden Konsolidierungsmaßnahmen in eine Größenordnung geschrumpft, die ihnen ohne Hilfe von dritter Seite nur noch die Beobachtung des Marktgeschehens ermöglicht. Sie sind – nicht zuletzt aufgrund der auf dem Kunstmarkt mittlerweile zu erzielenden Preise – nicht mehr in der Lage, ihren Sammlungsbestand aus eigener Kraft signifikant zu ergänzen und zu erweitern. Die Museen beobachten somit einen Kunstmarkt, der von den Sammlern bespielt und gestaltet wird und sich immer weiter von dem wegentwickelt, was sich die öffentliche Hand leisten kann. Der Sammler hat – oftmals im Übermaß – das, was das Museum so gerne hätte und nicht zuletzt zur Erfüllung seines kulturellen Auftrages auch bräuchte.⁷⁶

Es ist nicht zu leugnen, dass dem Kunstmarkt im Sinne des Erwerbens und Sammelns eine besondere Rolle für öffentliche Kunstmuseen zuteilwird. GaleristInnen spielen eine zentrale Rolle im Selektionsprozess der Kunstwelt. Kunstwerke, die von ihnen weder ausgewählt, unterstützt noch entdeckt werden, haben nur geringe Möglichkeiten, Anerkennung zu finden oder eine breite Verbreitung zu erfahren.⁷⁷ Im Kunstmarkt definiert sich der Wert sowie der Endpreis einer Arbeit als das Resultat eines diskursiven Prozesses.⁷⁸ „Der Wert von Kunst entsteht allein aus den intersubjektiven Kommunikationszusammenhängen im Feld.“⁷⁹ Dies bedeutet, dass multiple AkteurInnen mit variierendem Einfluss und Reputation in der Kunst- und Kulturwelt einem Werk einen Wert zuschreiben und diesen gegenseitig nicht nur beobachten, sondern sich darüber hinaus auch gegenseitig wie reflektierende Spiegel zuspieren und einander bestätigen. In der kommerziellen und ideellen Bewertung der Arbeit einer/s KünstlerIn haben die Stimmen folgender AkteurInnen im Kunstmarkt einen wichtigen Einfluss: Museen, Galerien, SammlerInnen, KuratorInnen, KunstkritikerInnen, Auktionshäuser, Kunstsachverständige, Kunsthochschulen, Jurys für Kunstpreise, Stiftungen, Kunstvereine, Kunstmessen etc.⁸⁰

Die intersubjektiven Einschätzungen, die von den AkteurInnen fortwährend ausgetauscht und wechselseitig beobachtet werden, dienen als Einschätzung der Qualität eines Kunstwerks sowie als Rechtfertigung für die aufgerufenen Preise. Wer orientiert sich nun in diesen Spiegelungsprozessen stärker an wem? Die renommierte Münchner Kunstsammlerin Ingvild Goetz

76 Robert KIRCHMAIER, Dauerleihgaben. Kulturgüter zur dauerhaften Überlassung in öffentlichen Einrichtungen, in: Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen beim Bayerischen Landesamt für Denkmalpflege (Hg.), Fakten – Tendenzen – Hilfen, München 2006, S. 38.

77 Max HOLLEIN, Zeitgenössische Kunst und der Kunstmarktboom, Wien 1999, S. 107.

78 Jens BECKERT, Der Wert von Haien. Der Kunstmarkt als ein System reflektierender Spiegel, in: Sasa Hantenschmidt (Hg.); Der Faktor Mensch. Wie gelingt der Generationsübergang mit Kunst?, Köln 2020, S. 28.

79 Vgl. ebenda, S. 28.

80 Vgl. ebenda, S. 29.

äußerte in einem Interview Zweifel, dass sich die öffentlichen Museen stark an den SammlerInnen orientieren: „Ich glaube nicht, daß [sic] sich Museen so sehr nach Sammlern richten. Bei Galeristen würde ich das noch so sehen. Aber ich weiß nicht, ob die Museen dieses Spiel mitspielen. Ich glaube, daß [sic] sie [die Museen], was die Avantgarde betrifft, doch sehr lange brauchen, nicht so spontan sind. Das machen eher die Sammler.“⁸¹ Bedeutende öffentliche Kunstmuseen haben also mit ihren Ausstellungen und Ankäufen einen wichtigen, wenn nicht den höchsten Einfluss und eine Macht- sowie Verantwortungsposition, die sich in Folge auf die Preise des Kunstmarkts niederschlägt. Die Qualität oder der Preis ästhetischer Güter wie eines Kunstwerks lässt sich durch ein objektives Kriterium (z.B. durch die rein materialen Eigenschaften einer Leinwandarbeit) nur bedingt herleiten. Die Kriterien der Preisgestaltung sind folglich nicht vollständig objektivierbar.

Bei zeitgenössischen BildhauerInnen lässt sich in der Preisgestaltung feststellen, dass der Materialwert und die Ausgaben für Form und Guss z.B. einer Bronzeplastik in den Brutto-Endpreis mit eingerechnet werden. Eine weitere Preisbindung lässt sich im Primärmarkt der Galerien feststellen. Dieser ist dadurch gekennzeichnet, dass die Galerien persönlich mit dem/der lebenden KünstlerIn arbeiten und die Werke auf direktem Weg an KäuferInnen auf den Markt gelangen. Hier wird in der Regel ein KünstlerInnen-Faktor eingeführt, der sicherstellt, dass ein Werk gleicher Größe und Breite eines/r KünstlerIn in der Galerie zum gleichen Preis angeboten wird. Dieses Vorgehen wahrt im Kunstmarkt eine gewisse Transparenz und nimmt Unsicherheiten im Zustandekommen der Preisgestaltung. Das Werk einer/s KünstlerIn erhält beispielsweise eine höhere Gewichtung, wenn bedeutende AkteurInnen dem Werk einen hohen ideellen sowie finanziellen Wert zuschreiben. Eine Adellung der Kunst wäre beispielsweise, wenn der/die KünstlerIn für eine Präsentation auf der Biennale in Venedig oder für den Ankauf einer bedeutenden Kunstsammlung bzw. eines bekannten Museums ausgewählt wird.⁸²

Wie gelangt nun ein Kunstwerk einer handelsüblichen Galerie ins Museum? Und können außer dem handelsüblichen Ankaufabbrabatt für öffentliche Museen von rund 20 % weitere sinnhafte Kooperationen zwischen Galerien und öffentlichen Kunstmuseen entstehen? Folgendes Modell ließ sich in der Pinakothek der Moderne 2023 beobachten: Hier war es einer Galerie in Zusammenarbeit mit dem Förderverein der Münchener Pinakothek der Moderne im Rahmen

81 Boris GROYS, Gespräch. Sammler versus Museum, in: Initiative von Münchner Galerien zeitgenössischer Kunst i.V. (Hg.), KRITIK. Zeitgenössische Kunst in München, 02, 1995, S. 39.

82 Jens BECKERT, Der Wert von Haien. Der Kunstmarkt als ein System reflektierender Spiegel, in: Sasa Hantenschmidt (Hg.); Der Faktor Mensch. Wie gelingt der Generationsübergang mit Kunst?, Köln 2020, S. 30.

einer innovativen (Ankaufs-)Strategie möglich, ein Kunstwerk der US-amerikanischen Malerin Julie Mehretu zu erwerben. Mehretu ist eine bedeutende Künstlerin der Gegenwart, deren abstrakte Gemälde auf Auktionen Millionenpreise erzielen. Weltweit werden ihr Retrospektiven gewidmet, und ihre Werke sind äußerst begehrt.⁸³ Öffentliche Kunstmuseen in Deutschland, die oft in Sachen Neuerwerbungen unterfinanziert sind, haben es schwer, solche hochpreisigen Kunstwerke überhaupt erwerben zu können und in ihre Sammlungen zu integrieren. Die Berliner Galerie carlier | gebauer hat einen ebenso ungewöhnlichen wie auch kreativen Weg gefunden, um diese Hürde zu überwinden: Das Galeristen-Duo arbeitet eng mit SammlerInnen zusammen, die bereit sind, durch zusätzliche Spenden den Erwerb eines Kunstwerks für Museen zu unterstützen. Auch wenn der Galerist Ulrich Gebauer zugibt, dass diese Art der Verhandlungen teils als 'Erpressung' wahrgenommen wird, verdeutlicht das Beispiel von Julie Mehretus Werk „Strange, in between thing“ (2019/2021), dass es sich tatsächlich um eine notwendige Lösung handelt, um herausragende Kunstwerke in öffentlichen Sammlungen zu sichern.⁸⁴ Durch das Spendenmodell, bei dem die asiatischen Mäzene Jingxin Yong und Jiang Yixiang nicht nur ein Werk für ihre private Sammlung erwerben, sondern gleichzeitig ein weiteres Werk als Schenkung an die Pinakothek der Moderne in München als Voraussetzung übergeben müssen, konnte das Museum ein bedeutendes Kunstwerk in ihren Bestand aufnehmen.⁸⁵ Dieses Modell funktioniert jedoch nur bei KünstlerInnen, deren Werke eine sehr hohe Nachfrage auf dem Kunstmarkt erzielen und auf dem Primärmarkt kaum verfügbar sind.

Das Werk von Julie Mehretu wurde von der Galerie vorgeschlagen und durch die SammlungsdirektorInnen (Prof. Dr. Bernhart Schwenk, Dr. Oliver Kase, Dr. Verena Hein, Simone Förster, Dr. Franziska Kunze) der Sammlung Moderne Kunst in Pinakothek der Moderne final ausgewählt. Dies ist ein Beispiel dafür, wie durch private Unterstützung und gezielte Vermittlung Museen trotz finanzieller Herausforderungen Zugang zu erstklassigen Kunstwerken erhalten. Die Rolle des Fördervereins PIN. Freunde der Pinakothek der Moderne e.V. ist hierbei ebenfalls zentral. Der Verein PIN. übernahm nicht nur die Zoll- und Einfuhrkosten der Arbeit, sondern fungierte auch als Vermittler zwischen der Galerie carlier | gebauer und der Pinakothek der Moderne.⁸⁶ Der Verein PIN. konnte durch sein über Jahrzehnte aufgebautes Netzwerk auf dem Kunstmarkt die entscheidenden Verbindungen herstellen und somit das komplexe Geben-

83 Sabine, SPINDLER: Modernes Mäzenatentum. Damit Museen nicht leer ausgehen (18.12.2023), URL: https://www.handelsblatt.com/arts_und_style/kunstmarkt/modernes-maezenatentum-damit-museen-nicht-leer-ausgehen/100003822.html (Stand: 04.10.2024).

84 Vgl. ebenda.

85 Vgl. ebenda.

86 Vgl. ebenda.

und-Nehmen-System koordinieren. Dieses Verfahren, bei dem ein Kunstwerk von SammlerInnen erworben und ein weiteres als Schenkung an ein Museum übergeben wird, ist ein Ausdruck der wachsenden internationalen Zusammenarbeit auf dem Kunstmarkt.

Die Schenkungen schaffen einen Mehrwert für alle Beteiligten: Museen erhalten herausragende Werke, die ihre Sammlungen bereichern, während SammlerInnen durch ihre Unterstützung öffentlich genannte Anerkennung finden. Dieses Modell erfordert jedoch, dass alle AkteurInnen ein hohes Maß an Vertrauen und Engagement mitbringen, da es nicht allein um den Besitz von Kunst, sondern auch um den kulturellen Austausch und die Förderung des internationalen Kunstverständnisses geht. Es zeigt, dass der Kunstmarkt nicht nur kommerzielle, sondern auch ideelle Ziele verfolgen kann und dass durch innovative Kooperationen zwischen privaten SammlerInnen, kommerziellen Galerien und öffentlichen Museen neue Wege gefunden werden können, um diese Ziele, mit einem Mehrwert für alle Beteiligten, zu erreichen.

7. Fallbeispiel: Das Museum Brandhorst

Die Sammlung Brandhorst ist eine Sammlung moderner Kunst, deren Werke im Jahr 2009 als öffentliches Kunstmuseum unter dem Namen Museum Brandhorst in die Bayerischen Staatsgemäldesammlungen als Dauerleihgabe integriert wurden.

Ihre Entstehung geht auf das Kölner Sammlerehepaar Anette und Udo Brandhorst zurück, die 1993 die Udo und Anette Brandhorst Stiftung gründeten, eine rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts mit Sitz in München.⁸⁷ Der Stiftungszweck ist es, moderne Kunst zu fördern, zu sammeln und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Die langfristige finanzielle Stabilität der Stiftung wird durch ein fest angelegtes Stiftungskapital gesichert, welches der Weiterentwicklung und dem Ausbau der Sammlung dient. Unter der Aufsicht der Regierung von Oberbayern wird sichergestellt, dass die Ziele der Sammlung im Sinne der StifterInnen kontinuierlich verfolgt werden.⁸⁸ Das Stiftungskapital der Udo und Anette Brandhorst Stiftung von 120 Millionen Euro sichert einen jährlichen Ankaufsetat von etwa drei bis vier Millionen Euro für das öffentliche Kunstmuseum.⁸⁹ Dieser Etat stellt sicher, dass die Stiftung regelmäßig neue

87 Tine NEHLER, Allgemeine Presseinformation: Museum Brandhorst (2009), URL: https://trovelli.com/files/45f/PM_Museum%20Brandhorst.doc.pdf (Stand: 04.10.2024)

88 Vgl. ebenda.

89 Catrin LORCH, Das ganze Galerisystem steht zur Disposition (20.05.2019), URL: <https://www.sueddeutsche.de/kultur/10-jahre-brandhorst-museum-interview-1.4453119> (Stand: 04.10.2024)

Kunstwerke erwerben kann, wodurch die Sammlung stetig erweitert wird. Der heutige Direktor des Museum Brandhorst, Achim Hochdörfer, betont, dass die Öffentlichkeit direkt von diesem großzügigen Ankaufsbudget profitiert.⁹⁰ Der zugesicherte Ankaufsetat war in den Verhandlungen auch einer der ausschlaggebenden Gründe, warum der Freistaat Bayern sich für eine Kooperation mit der Sammlung Brandhorst entschieden hat.

Die Sicherung der Sammlung Brandhorst in Form eines staatlich betriebenen Kunstmuseums unter dem Nachnamen des Sammlerpaars ermöglicht hier nicht nur den Erhalt der Kunstwerke, sondern gewährleistet auch deren öffentliche Zugänglichkeit. Der Bayerische Staat übernahm und übernimmt neben dem Museumsbau, auch die Grundfinanzierung des öffentlichen Kunstmuseums, wodurch der tägliche Betrieb und die langfristige Erhaltung der Institution gesichert sind. Gleichzeitig sind die Ankäufe neuer Kunstwerke privat über die Udo und Anette Brandhorst Stiftung ausgelagert.

The Bayerische Staatsgemäldesammlungen have no influence over how the income of the Udo and Anette Brandhorst Foundation is used, but it may be assumed that the further expansion of the collection of Udo and Anette Brandhorst will take into account the preferences of the Staatsgemäldesammlungen, which has at its own disposal a budget for purchases that, in light of the size of the museum empire, can only be considered scandalous (in 2008 it was 40,000 Euros!).⁹¹

Dieses Modell ermöglicht eine klare Trennung der Verantwortlichkeiten: Während der Freistaat Bayern den Betrieb des Museums finanziert, stellt die Udo und Anette Brandhorst Stiftung die Mittel für den Erwerb neuer Werke bereit. Dadurch bleibt die Sammlung dynamisch und kann kontinuierlich erweitert werden, während die öffentlichen Gelder primär für den Betrieb und die Instandhaltung des Museums eingesetzt werden. Diese finanziellen Mittel ermöglichen es, die Sammlung kontinuierlich zu erweitern und neue Kunstwerke des 20. und 21. Jahrhunderts hinzuzufügen. Dadurch bleibt die Sammlung nicht nur aktuell, sondern kann auch auf lange Sicht weiterwachsen und ihre internationale Bedeutung stärken.⁹² Zur langfristigen Sicherung und öffentlichen Präsentation der Sammlung Brandhorst als Dauerleihgabe verpflichtete sich der Freistaat Bayern, einen neuen Museumsbau zu finanzieren. Der Bau sollte in unmittelbarer Nähe zur Pinakothek der Moderne im Münchener Kunstareal entstehen und umfasst heute 3.200 Quadratmeter Ausstellungsfläche. Die Baukosten betragen ca. 48 Millionen

90 Vgl. ebenda.

91 Armin ZWEIFTE, A PRIVATE COLLECTION BECOMES PUBLIC, in: Bayerische Staatsgemäldesammlungen, Munich (Hg.), Museum Brandhorst. Selected Works, München 2009, S. 23.

92 Rolf MAY, Der große Unbekannte (18.05.2009), URL: <https://www.tz.de/muenchen/stadt/tz-der-grosse-unbekannte-300971.html> (Stand: 04.10.2024)

Euro.⁹³ Diese Investition zeigt die Bedeutung, die dem kulturellen Projekt zugemessen wurde, und unterstreicht den Einsatz des Freistaats Bayern für die Förderung von Kunst und Kultur. Der Sammler Udo Brandhorst (die „Henkel-Erbin“ Anette Brandhorst verstarb bereits 1999, d.h. vor der Errichtung des Museumsbaus) beteiligte sich nicht an den Baukosten.

Kritik an der Sammlung und ihrer Unabhängigkeit

Bereits bei der Übernahme der Kunstwerke durch den Freistaat Bayern im Jahr 2000 gab es Kritik an den geforderten Gegenleistungen für die Dauerleihgabe. Die Sammlung galt damals als „zeitgeistlastig“ und nicht außergewöhnlich genug, um einen eigenen Museumsbau zu rechtfertigen. Durch Zukäufe, insbesondere von wichtigen Cy Twombly-Werken, hat die Sammlung jedoch seitdem an Bedeutung gewonnen.⁹⁴ Die Gründung des Museums Brandhorst und die Entscheidung des Freistaats Bayern, hierfür ein eigenständiges Museum im Münchner Kunstareal zu finanzieren und den laufenden Betrieb zu übernehmen, bleiben bis heute unstritten, da Teile der Sammlung – insbesondere Werke von Künstlern wie Andy Warhol, Damien Hirst oder Gerhard Richter – bereits in der Pinakothek der Moderne vertreten sind.⁹⁵

Ein zentraler Kritikpunkt ist, dass der Freistaat Bayern nicht nur den Bau des Museums finanziert hat, sondern auch für die laufenden Betriebskosten aufkommt. Dies wird als problematisch angesehen, da es den Eindruck vermittelt, dass öffentliche Gelder in ein Projekt fließen, dessen Exklusivität und Einzigartigkeit hinter den Erwartungen zurückbleiben.⁹⁶ Zudem wird kritisch hinterfragt, ob der Freistaat Bayern ausreichende Mitspracherechte für die Zukunft gesichert hat, insbesondere nach dem Ausscheiden der aktuellen Verantwortlichen. In dem der Museumsdirektor Entscheidungen über Neuankäufe nur in Absprache mit dem Vorsitzenden der Stiftung treffen kann, behält Udo Brandhorst weiterhin maßgeblichen Einfluss auf die Verwendung der Stiftungsmittel. So bestimmt der Sammler indirekt über die Entwicklung der Sammlung, auch nach der Gründung des Museums, und gewährleistet, dass die Ankäufe im Einklang mit seinen Vorstellungen erfolgen. Das beträchtliche Stiftungsvermögen

93 Alfred DÜRR, Ein Staatsakt für die Kunst (17.10.2010), URL: <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/museum-brandhorst-ein-staatsakt-fuer-die-kunst-1.463353> (Stand: 04.10.2024).

94 Brita SACHS, Wer kauft, schafft an (25.05.2009), URL: <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/kunst-und-architektur/kritik-am-museum-brandhorst-wer-kauft-schafft-an-1798081.html> (Stand: 04.10.2024)

95 Christian GAMPERT, Soll man Sammlern Museen bauen? (06.06.2020), URL: https://www.deutschlandfunk.de/endlich-mal-erklaert-soll-man-sammlern-museen-bauen.691.de.html?dram:article_id=478143 (Stand: 04.10.2024)

96 Vgl. ebenda.

ermöglicht der Sammlung Brandhorst einen Ankaufsetat, welches der Freistaat Bayern in dieser Form nicht für seine öffentlichen Kunstmuseen zur Verfügung stellen könnte. Im Gegensatz dazu trägt der Freistaat Bayern die laufenden Kosten, was zu einer gewissen Schieflage in der Verteilung der Verantwortlichkeiten und Ressourcen führen kann. Wie sich das Verhältnis der beiden Institutionen in Zukunft entwickeln wird, bleibt unklar. Der Einfluss des Freistaats Bayern auf die Sammlung Brandhorst könnte nach dem Ausscheiden der heutigen Verantwortlichen möglicherweise eingeschränkt sein, was langfristig zu Konflikten führen könnte.

8. Fallbeispiel: PIN. Freunde der Pinakothek der Moderne e.V.

PIN. Freunde der Pinakothek der Moderne e.V. ist ein gemeinnütziger Förderverein, der 1965 unter dem Namen Galerie-Verein gegründet wurde. Die Gründungsmitglieder des Galerie-Vereins, die aus verschiedenen Generationen und Berufsgruppen stammten, teilten eine Leidenschaft für zeitgenössische Kunst sowie ein Verantwortungsbewusstsein und den Wunsch, Bestandslücken zu schließen, die München im Bereich der Gegenwartskunst als Schlusslicht unter den international renommierten Sammlungen dastehen ließ.⁹⁷

Die Ausgangslage für die Gründungsmitglieder des Galerie-Vereins im Jahr 1965 war geprägt von den Auswirkungen des Nationalsozialismus, der die bestehende Sammlung moderner Kunst zerrissen und stark verkleinert hatte. Viele Werke waren als „entartet“ aus der Sammlung entfernt worden. In der Nachkriegszeit war es jedoch schwierig, solche Werke zu finanzieren, da zunächst der Wiederaufbau der durch den Krieg zerstörten Museen im Vordergrund stand. In dieser Zeit versäumte München, sich wichtige Werke zeitgenössischer Kunst zu sichern, was langfristige Auswirkungen auf die Kunstsammlungen der Stadt hatte. Außerdem richtete sich die Stadt München politisch gegen Moderne Kunst und diffamierte diese.⁹⁸ Da es zu jener Zeit schwierig war, öffentliche Mittel für den Erwerb moderner Kunstwerke zu mobilisieren, beschloss der Galerie-Verein, gezielt Werke zu sammeln und anzukaufen. Dadurch entstand eine „Gegensammlung“, oder auch eine Gegenposition, des Galerie-Vereins zur offiziellen Ankaufsstrategie der Museen in München, um die vorherrschenden Missstände zu beheben. Das

97 Katharina von PERFALL, Vereinsgeschichte. Die Frühen Jahre. Pioniere des Zeitgenössischen, in: PIN. Freunde der Pinakothek der Moderne e.V. (Hg.), PIN: A Perfect Match, München 2015, S. 23.

98 Franz von BAYERN, Zuschauer in der ersten Reihe, München 2023, S. 113.

erste Treffen des Vereins fand in der Wohnung eines der Gründungsmitglieder statt, S.K.H. Herzog Franz von Bayern, der auch heute als bedeutender Kunstförderer bekannt ist.⁹⁹

S.K.H. Herzog Franz von Bayern war und ist eine Schlüsselfigur in der bayerischen Kulturlandschaft und förderte durch seine persönliche Sammlung und sein Engagement die Kunstszene erheblich. Sein Einfluss und seine Verbindungen trugen maßgeblich dazu bei, dass der Verein sich etablieren und langfristig wirken konnte. Der erste Ankauf des Galerie-Vereins war das Werk „Crucifixion Triptychon“ (1965) von Francis Bacon für damalige 80.000 US-Dollar, das heute immer noch einen wichtigen Teil der öffentlichen Schausammlung der Pinakothek der Moderne darstellt und in der Jubiläumsausstellung „MIX & MATCH. Die Sammlung neu entdecken“ an prominenter Stelle platziert wird.¹⁰⁰ 1967 wurde „Crucifixion Triptychon“ als Leihgabe des Galerie-Verein München e.V zur Verfügung gestellt; 1993 als Leihgabe der Stiftung Galerie-Verein zur Förderung der staatlichen bayerischen Museen und schließlich als Schenkung des Galerie-Vereins München.

Durch private und unternehmerische Förderungen und Spenden konnte der Verein später wichtige Ankäufe tätigen und die Sammlung kontinuierlich erweitern. Heute ist der Verein PIN. eine wichtige Institution in der Kunstlandschaft Münchens und unterstützt weiterhin die vier Sammlungen in der Pinakothek der Moderne sowie das Museum Brandhorst. Der Verein PIN. spielte eine zentrale Rolle bei der Etablierung und dem Ausbau der Sammlung moderner und zeitgenössischer Kunst in München. Über die Jahre hinweg ermöglichte PIN. zahlreiche bedeutende Kunstankäufe und stellte finanzielle Mittel für Ausstellungen, Ankäufe und Vermittlungsprojekte für Kinder und Jugendliche zur Verfügung. Das Hauptziel des Vereins heute ist es, die vier Sammlungen in der Pinakothek der Moderne zu erweitern und das Museum Brandhorst zu fördern sowie das öffentliche Bewusstsein und Interesse für moderne Kunst zu stärken. Der Förderverein wuchs im Laufe der Jahre zu einer der einflussreichsten Kunstfördergruppen in Deutschland heran. Durch das Engagement der Mitglieder und Förderer konnten wesentliche Beiträge zur Weiterentwicklung und Bereicherung der Sammlungen der Pinakothek der Moderne geleistet werden.

PIN. unterstützt sowohl die Sammlung Moderne Kunst und die Staatliche Graphische Sammlung, als auch seit 2012 die Sammlungen für Design (Die Neue Sammlung – The Design Museum) und Architektur (Architekturmuseum der Technischen Universität München), die

99 Vgl. ebenda.

100 Franz von BAYERN, Zuschauer in der ersten Reihe, München 2023, S. 113-114.

ebenfalls in der Pinakothek der Moderne beheimatet sind sowie das Museum Brandhorst. Dementsprechend wurde auch die Satzung von PIN. 2012 angepasst und eine enge Zusammenarbeit mit der Stiftung der Pinakothek der Moderne sowie die künftige Förderung des zweiten Bauabschnitts des Gebäudes dort verankert.¹⁰¹ Durch den hohen Ankaufsetat, der jährlich von der Udo und Anette Brandhorst Stiftung bereitgestellt wird, unterstützt der Verein PIN. das Museum Brandhorst ausschließlich durch die Finanzierung von wechselnden Ausstellungen und Vermittlungsprojekten.

Die Entwicklung des PIN. Freunde der Pinakothek der Moderne e.V. von einer "Gegensammlung" bzw. einer Gegenposition hin zu einem kooperativen Unterstützer und Begleiter der vier Sammlungen in der Pinakothek der Moderne sowie des Museums Brandhorst ist ein Beispiel für organisches Wachstum. Ursprünglich als alternative Möglichkeit gegründet, um Kunstwerke zu erwerben, die nicht in die offiziellen Sammlungen integriert wurden, hat der damalige Galerie-Verein im Laufe der Zeit eine zunehmend kooperative Rolle eingenommen. Anstatt gegen die bestehenden Sammlungen zu agieren, wird nun auf Augenhöhe mit den Museumsverantwortlichen zusammengearbeitet. In sogenannten Ankaufssitzungen diskutieren die Vereinsvorstände gemeinsam mit den DirektorInnen, SammlungsleiterInnen und KuratorInnen darüber, welche Werke erworben werden können. Ein Merkmal des Vereins ist, dass alle von ihm erworbenen Kunstwerke dem Museum auf Dauerleihbasis zur Verfügung gestellt werden. Dies bedeutet, dass der Verein Eigentümer der Kunstwerke bleibt, sie jedoch durch vertragliche Vereinbarungen der Pinakothek der Moderne überlässt. Auf diese Weise bleiben die Kunstwerke langfristig zugänglich, während PIN. weiterhin das Eigentumsrecht über die Sammlungsobjekte behält.

Darüber hinaus ist es dem Verein heute wichtig, gestalterisch tätig zu sein, insbesondere in Form von Vermittlungsprojekten, die darauf abzielen, Kunst und Kultur einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Dies zeigt das Bestreben des Vereins, nicht nur Kunst anzukaufen, sondern auch aktiv zur Bildungsarbeit beizutragen und den Diskurs um moderne Kunst zu fördern. Letztendlich liegt die inhaltliche Verantwortung für die öffentlich gezeigten Ausstellungen sowie den Ankäufen bei den DirektorInnen, SammlungsleiterInnen und KuratorInnen, die bestimmen, was gezeigt und angekauft wird. Dennoch behält sich der Verein das Recht vor,

101 Katharina von PERFALL, Vereinsgeschichte. Das neue Jahrtausend, in: PIN. Freunde der Pinakothek der Moderne e.V. (Hg.), PIN: A Perfect Match, München 2015, S. 89.

Projekte nicht zu unterstützen. Diese Flexibilität und das Vertrauen in die Expertise der Museumsfachleute unterstreichen die professionelle und langfristig orientierte Partnerschaft zwischen PIN. und den fünf öffentlichen Sammlungen.

9. Kriterienkatalog für Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten Institutionen

Der nachstehend vorliegende Kriterienkatalog dient als eine Orientierungshilfe für die Planung und Umsetzung von Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten Institutionen. Er stellt die wesentlichen Aspekte vor, die dazu beitragen sollen, dass die Zusammenarbeit für beide Seiten von Nutzen ist und in einem transparenten, ausgewogenen Rahmen stattfindet. Der Katalog liefert eine erste Richtlinie für den Aufbau einer vertrauensvollen Partnerschaft und bietet eine Grundlage, um klare Erwartungen und Verantwortlichkeiten zu formulieren, potenzielle Herausforderungen frühzeitig zu erkennen und gemeinsame Werte in den Fokus zu rücken. Die dargestellten Kriterien sind flexibel gestaltbar und sollten an die spezifischen Anforderungen, Ziele und Rahmenbedingungen der jeweiligen Partnerschaft angepasst werden, um eine nachhaltige und langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten. Damit soll sichergestellt werden, dass die Partnerschaft nicht nur rechtlich und organisatorisch auf einer festen Grundlage steht, sondern auch ethische Standards erfüllt, Raum für Innovation bietet und den Anspruch an soziale Verantwortung einlöst. Die duale Unterteilung der Kriterien bietet einen Einblick in die unterschiedlichen Perspektiven öffentlicher und privater Partnerschaften und hilft, die Kooperationen im kulturellen Kontext fundiert und zielführend zu gestalten.

Zielsetzung und gemeinsame Werte sowie Interessen

Klare Definition der Ziele

- Öffentliche Museen: Die Zielsetzung liegt in der kulturellen Förderung, dem Bildungsauftrag und der Bewahrung des kulturellen Erbes. Ein gemeinsames Ziel muss mit kulturellen Werten und den Erwartungen der Öffentlichkeit in Einklang stehen.

- Private Institutionen: Private PartnerInnen verfolgen auch wirtschaftliche oder reputationsbezogene Ziele wie Markenstärkung oder Marktpositionierung. Es ist wichtig, diese Ziele transparent darzulegen und sicherzustellen, dass sie den kulturellen Zielen der Museen nicht entgegenstehen.

Gemeinsame Werte

- Öffentliche Museen: Werte wie Transparenz, kulturelle Integrität, Inklusion und Nachhaltigkeit stehen im Vordergrund. Museen legen Wert darauf, unabhängig und der Allgemeinheit verpflichtet zu bleiben.
- Private Institutionen: Während private PartnerInnen ebenfalls Wert auf Transparenz und Nachhaltigkeit legen können, sind ihre Kernwerte häufig an wirtschaftliche Effizienz und Markenpflege gekoppelt. Es ist entscheidend, dass diese Werte die kulturelle Unabhängigkeit des Museums nicht gefährden.

Gemeinsame Interessen

- Öffentliche Museen: Das Interesse der Museen besteht in der Realisierung von Projekten, die ohne finanzielle Unterstützung nicht möglich wären. Es ist wichtig, dass diese Projekte im Einklang mit dem kulturellen Auftrag des Museums stehen.
- Private Institutionen: Private PartnerInnen möchten in der Regel durch die Kooperation Sichtbarkeit und Prestige gewinnen. Gemeinsame Interessen müssen sicherstellen, dass das kulturelle, bildungsorientierte Engagement im Vordergrund steht.

Vertragsgestaltung

Rechtliche Grundlagen

- Öffentliche Museen: Museen unterliegen oft strikten gesetzlichen Vorgaben und müssen *Compliance*-Richtlinien einhalten. Der Vertrag muss sicherstellen, dass alle rechtlichen Anforderungen an öffentliche Institutionen erfüllt werden.
- Private Institutionen: Private PartnerInnen streben Klarheit und Sicherheit in der rechtlichen Grundlage der Partnerschaft an, insbesondere hinsichtlich ihrer Rechten und Pflichten im öffentlichen Kontext.

Aufgabenteilung

- Öffentliche Museen: Museen legen großen Wert darauf, die inhaltliche Kontrolle zu behalten und möchten sicherstellen, dass ihre kulturellen Ziele gewahrt bleiben.

- Private Institutionen: Private PartnerInnen könnten in der Regel operative oder organisatorische Unterstützung bieten, erwarten jedoch klare Verantwortlichkeiten und die Möglichkeit, das Projekt auf operative Effizienz zu prüfen.

Vertragslaufzeit und Kündigungsmöglichkeiten

- Öffentliche Museen: Es ist wichtig, flexible Optionen für den Ausstieg zu haben, falls die kulturelle Integrität gefährdet wird.
- Private Institutionen: Private PartnerInnen wünschen in der Regel feste Laufzeiten und Kündigungsbedingungen, um langfristige Investitions- und Planungssicherheit zu gewährleisten.

Flexibilität und regelmäßige Überprüfung

Regelmäßige Überprüfung

- Öffentliche Museen: Für Museen ist es wichtig, dass die Kooperation regelmäßig auf die Einhaltung kultureller Standards und den langfristigen Wert für die Öffentlichkeit überprüft wird. Auch die Möglichkeiten zur Vertragsanpassung, die in halbjährlichen Workshops besprochen und erarbeitet werden, sollte gegeben sein.
- Private Institutionen: Private PartnerInnen legen Wert auf messbare Ergebnisse, Reporting sowie die Möglichkeit, die Effektivität ihrer Investition zu evaluieren.

Finanzielle Regelungen

Finanzierung und Budget

- Öffentliche Museen: Museen benötigen transparente Budgetpläne, um die kulturellen und öffentlichen Interessen zu wahren. Zudem ist es wichtig, dass die Finanzierung die kulturelle Unabhängigkeit nicht beeinträchtigt.
- Private Institutionen: Private PartnerInnen erwarten ebenfalls klare Vereinbarungen zu Finanzierung und Verwendungsnachweise, einschließlich der Gewissheit, dass ihre Mittel effizient eingesetzt werden und sichtbare Ergebnisse liefern.

Kosten-Nutzen-Analyse

- Öffentliche Museen: Museen prüfen, ob das finanzielle Engagement im Verhältnis zum kulturellen, öffentlichen Mehrwert steht.

- Private Institutionen: Private PartnerInnen setzen auf eine Kosten-Nutzen-Analyse, die sowohl wirtschaftliche als auch reputationsfördernde Vorteile ihrer Investition verdeutlicht.

Transparenz und Kommunikation

Informationsaustausch

- Öffentliche Museen: Museen schätzen transparente Kommunikation, um sicherzustellen, dass alle Schritte der Partnerschaft für die Öffentlichkeit nachvollziehbar sind.
- Private Institutionen: Private PartnerInnen bevorzugen regelmäßige Berichterstattung und klare Kommunikationsstrukturen, um sicherzustellen, dass ihre Corporate Identity, Beiträge und Erwartungen im Projekt sichtbar sind.

Berichtspflichten

- Öffentliche Museen: Museen möchten sicherstellen, dass die Partnerschaft regelmäßig überprüft, dokumentiert und archiviert wird und der kulturelle Wert sowie Fortschritte klar erkennbar sind.
- Private Institutionen: Private PartnerInnen legen Wert auf strukturierte Berichte, die den Erfolg und Nutzen der Partnerschaft belegen.

Öffentliche Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

- Öffentliche Museen: Museen achten darauf, die Partnerschaft öffentlich darzustellen und die vollständige Transparenz der Fördermittel für das „Publikum“ zu gewährleisten. Teile der Verträge, insbesondere Eigentumsverhältnisse, sollten der Öffentlichkeit zur Information zugänglich gemacht werden.
- Private Institutionen: Private PartnerInnen möchten sicherstellen, dass ihre Beteiligung öffentlichkeitswirksam kommuniziert wird und zum positiven Image beiträgt.

Qualitätsmanagement

Qualitätsstandards

- Öffentliche Museen: Museen setzen hohe Qualitätsstandards im kulturellen und wissenschaftlichen Bereich, die auch in der Kooperation berücksichtigt werden müssen.

- Private Institutionen: Private PartnerInnen erwarten, dass die Kooperation professionell umgesetzt wird und ihre Beteiligung positiv zum Projekterfolg beiträgt.

Evaluierung und Feedback

- Öffentliche Museen: Museen möchten die kulturelle und bildungsorientierte Qualität der Zusammenarbeit kontinuierlich verbessern.
- Private Institutionen: Private PartnerInnen sehen regelmäßiges Feedback als Chance, die Wirkung ihrer Unterstützung zu maximieren und eventuelle Anpassungen vorzunehmen.

Ethik und soziale Verantwortung

Ethische Grundsätze

- Öffentliche Museen: Museen legen Wert auf ethische Grundsätze und gesellschaftliche Verantwortung. Die Kooperation muss dem öffentlichen Auftrag entsprechen.
- Private Institutionen: Private PartnerInnen sind oft an ethischen Standards interessiert, jedoch stehen wirtschaftliche Ziele im Fokus. Ethische Überlegungen sollten in der Kooperation auch transparent mit Unternehmenszielen vereinbar sein.

Nachhaltigkeit

- Öffentliche Museen: Museen streben ökologische und soziale Nachhaltigkeit an, die in alle Projekte integriert wird.
- Private Institutionen: Auch private Institutionen sind zunehmend an nachhaltigen Projekten interessiert, erwarten aber oft wirtschaftliche Effizienz und positive PR-Effekte.

Innovation und Flexibilität

Innovationsförderung

- Öffentliche Museen: Museen fördern Innovationen im Bereich der kulturellen Bildung und Ausstellungstechnik.
- Private Institutionen: Private PartnerInnen fördern Innovationen, um Effizienz und gesellschaftliche Wirkung zu steigern, wobei oft technologische Lösungen und Marketingeffekte im Vordergrund stehen.

Flexibilität

- Öffentliche Museen: Museen benötigen Flexibilität, um auf kulturelle Entwicklungen reagieren zu können, ohne die Integrität ihrer Mission zu gefährden.
- Private Institutionen: Private PartnerInnen bevorzugen strukturelle Flexibilität, um auf Marktveränderungen und strategische Anpassungen zu reagieren.

Rechte und Pflichten der Beteiligten

Vertraulichkeit

- Öffentliche Museen: Museen benötigen klare Vertraulichkeitsregelungen, um sensible kulturelle Informationen zu schützen.
- Private Institutionen: Private PartnerInnen erwarten, dass ihre Interessen und unternehmensspezifische Informationen ebenfalls geschützt werden.

Geistiges Eigentum

- Öffentliche Museen: Museen achten darauf, dass die kulturelle und intellektuelle Nutzung und das Verwertungsrecht geistigen Eigentums bei der Institution bleiben.
- Private Institutionen: Private PartnerInnen legen Wert darauf, dass das Verwertungsrecht geistigen Eigentums, das sie betrifft, klar geregelt ist und möglicherweise auch im Sinn der Institution eingesetzt werden kann.

Zusammenfassung

<u>Aspekt</u>	<u>Öffentliche Institutionen</u>	<u>Private Institutionen</u>
Zielsetzung und gemeinsame Werte	Ziele: Bildungsauftrag, kulturelles Erbe, kulturelle Werte im Fokus. Werte: Transparenz, Unabhängigkeit, Nachhaltigkeit. Interessen: Projekte im Einklang mit kulturellem Auftrag.	Ziele: Wirtschaftliche/reputationsbezogene Ziele, Markenstärkung. Werte: Effizienz, Markenpflege. Interessen: Sichtbarkeit und Prestige, mit kultureller Ausrichtung.
Vertragsgestaltung	Rechtliches: Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und <i>Compliance</i> -Richtlinien.	Rechtliches: Einhaltung gesetzlicher Vorgaben. Klar-

	<p>Aufgabenteilung: Kontrolle über Inhalte, kulturelle Ziele wahren.</p> <p>Laufzeit: Flexible Kündigungsmöglichkeiten.</p>	<p>heit und Sicherheit zu Rechten und Pflichten.</p> <p>Aufgabenteilung: Organisatorische Unterstützung, klare Zuständigkeiten.</p> <p>Laufzeit: Planungssicherheit durch feste Vereinbarungen.</p>
Flexibilität und Überprüfung	<p>Regelmäßige Überprüfung der Standards und Vertragsanpassungen.</p> <p>Ansatz: Halbjährliche Workshops zur Anpassung.</p>	<p>Messbare Ergebnisse, regelmäßige Berichte, transparente Erfolgskriterien, Evaluation der Effektivität.</p>
Finanzielle Regelungen	<p>Budget: Transparenz und Unabhängigkeit wahren.</p> <p>Kosten-Nutzen: Optimale Nutzung öffentlicher Mittel, Mehrwert bewerten.</p>	<p>Budget: Effiziente Mittelverwendung, sichtbare Ergebnisse.</p> <p>Kosten-Nutzen: Wirtschaftliche und reputationsfördernde Vorteile.</p>
Transparenz und Kommunikation	<p>Kommunikation: Öffentliche Nachvollziehbarkeit, regelmäßiger Austausch.</p> <p>Berichte: Fortschritte und kultureller Wert dokumentieren sowie archivieren.</p> <p>PR: Partnerschaft transparent kommunizieren.</p>	<p>Kommunikation: Regelmäßige Berichterstattung, Corporate Identity stärken.</p> <p>Berichte: Erfolg der Partnerschaft belegen.</p> <p>PR: Positive Darstellung der Beteiligung.</p>
Qualitätsmanagement	<p>Standards: Hohe Qualität in Kultur und Wissenschaft.</p> <p>Feedback: Qualität kontinuierlich verbessern</p>	<p>Standards: Professionelle Umsetzung, positiver Beitrag zum Erfolg.</p> <p>Feedback: Wirkung der Unterstützung maximieren.</p>
Ethik und soziale Verantwortung	<p>Ethik: Öffentlicher Auftrag, gesellschaftliche Verantwortung, Nachhaltigkeit</p>	<p>Ethik: Verbindung von wirtschaftlichen Zielen mit ethischen Überlegungen, Nachhaltigkeit und PR-Effekte.</p>
Innovation und	<p>Innovation: Förderung kultureller Bildung und Ausstellungstechnik.</p>	<p>Innovation: Technologische Effizienz und Marketing.</p>

Flexibilität	Flexibilität: Reaktion auf kulturelle Entwicklungen.	Flexibilität: Anpassung an Marktveränderungen.
Rechte und Pflichten	Vertraulichkeit: Schutz sensibler kultureller Informationen. Geistiges Eigentum: Kulturelle Verwertungsrechte beim Museum.	Vertraulichkeit: Schutz unternehmensspezifischer Informationen. Geistiges Eigentum: Klare Regelungen zur Nutzung und Rechtewahrung.

10. Fazit

Die vorliegende Arbeit verdeutlicht die wachsende Bedeutung privater Sammlungen und Fördermittel für öffentliche Kunstmuseen in Deutschland. Angesichts der zunehmend begrenzten öffentlichen Mittel und der Kürzungen von Ankaufsetats sind Museen auch weiterhin auf die Zusammenarbeit mit privaten AkteurInnen angewiesen, um ihre Sammlungen zu erweitern und den Ansprüchen moderner Ausstellungspraxis gerecht zu werden. Dabei zeigt sich jedoch, dass diese Kooperationen nicht nur Potenzial, sondern auch Herausforderungen mit sich bringen. Historisch betrachtet haben private Sammlungen eine wichtige Rolle in der Entwicklung öffentlicher Kunstinstitutionen gespielt. Viele bedeutende öffentliche Sammlungen basieren auf einst privaten Sammlungen, großzügigen Schenkungen oder Leihgaben aus privaten Sammlungen. Diese Praxis hält sich bis heute, auch wenn sich die Dynamiken und Interessen geändert haben. PrivatsammlerInnen nutzen zunehmend ihre eigenen Ressourcen und Netzwerke, um unabhängige Kunsträume zu schaffen und ihre Sammlungen öffentlich zu präsentieren. Gleichzeitig treten sie als wichtige PartnerInnen für öffentliche Museen auf, die ohne private Unterstützung weder ihre Sammlung erweitern noch aufwendige Sonderausstellungen oder Vermittlungsprojekte realisieren könnten.

Dennoch entstehen aus diesen Beziehungen Spannungen. Einerseits bieten private AkteurInnen durch ihre finanzielle Unterstützung neue Möglichkeiten, kulturelle Projekte zu verwirklichen und Kunstwerke für die Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Andererseits besteht die Gefahr, dass private Interessen die inhaltliche Ausrichtung und die kuratorische Unabhängigkeit der Museen beeinflussen. In diesem Zusammenhang ist die Transparenz solcher Kooperationen ein zentrales Thema, das in Zukunft verstärkt Beachtung finden muss. Öffentliche

Museen haben die Verantwortung, sicherzustellen, dass ihre Programme und Sammlungen weiterhin im Sinne des Gemeinwohls agieren und nicht den kommerziellen oder persönlichen Interessen privater AkteurInnen untergeordnet werden. Der in dieser Arbeit entwickelte Kriterienkatalog bietet ein Instrument, um Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten Institutionen sinnvoll zu gestalten. Wichtige Kriterien wie eine klare Zieldefinition, regelmäßige Überprüfung der Zusammenarbeit und transparente Vertragsstrukturen bilden die Grundlage für eine vertrauensvolle und langfristig erfolgreiche Partnerschaft. Auch die Öffentlichkeit sollte vollständig über Vereinbarungen öffentlicher Häuser informiert sein. Die getroffenen Vereinbarungen müssen darauf abzielen, sowohl die künstlerische Vielfalt zu bewahren als auch den Bildungsauftrag der Museen zu erfüllen. Hier ist es entscheidend, dass die Museen ihre Autonomie wahren und der Öffentlichkeit gegenüber Rechenschaft ablegen.

In den drei Fallbeispielen dieser Arbeit wird deutlich, dass solche Partnerschaften nicht nur möglich, sondern notwendig sind, um das kulturelle Erbe zu sichern und für kommende Generationen zugänglich zu machen. Diese Modelle zeigen, dass durch innovative Finanzierungsstrategien und kreative Kooperationen auch hochpreisige und bedeutende Werke für öffentliche Sammlungen gesichert werden können. Allerdings erfordert dies ein hohes Maß an Vertrauen, Engagement sowie eine vertragliche Absicherung von beiden Seiten, um langfristige gemeinsame Ziele zu verfolgen. Abschließend lässt sich feststellen, dass die Zukunft der Zusammenarbeit zwischen privaten Sammlungen und öffentlichen Museen auf einem fein austarierten Gleichgewicht beruhen muss. Private Mittel sollten als ergänzende Ressourcen verstanden werden, die das öffentliche Museumswesen stärken, ohne dessen Unabhängigkeit zu gefährden. Nur durch eine sorgfältige Abwägung von Interessen und einer konsequenten Orientierung am öffentlichen Auftrag können Museen weiterhin ihrer Rolle als weitestgehend unabhängige BewahrerInnen und VermittlerInnen kulturellen Erbes gerecht werden. Diese Zusammenarbeit bietet nicht nur Chancen für die Kunstmuseen, sondern auch für die gesamte Gesellschaft, die von einem erweiterten Zugang zu Kunst und Kultur profitiert.

Für die zukünftige Gestaltung solcher Kooperationen wird es von zentraler Bedeutung sein, den Dialog zwischen privaten und öffentlichen AkteurInnen weiter zu intensivieren. Museen sollten proaktiv daran arbeiten, private FörderInnen stärker in ihre langfristigen Strategien einzubinden, ohne dabei ihre kuratorische Unabhängigkeit zu gefährden. Ein regelmäßiger Austausch, wie er in dieser Arbeit angeregt wurde, kann helfen, gemeinsame Ziele zu definieren und die Zusammenarbeit zu professionalisieren. Darüber hinaus sollten sowohl Museen als auch private AkteurInnen darauf achten, dass Transparenz und Rechenschaftspflicht in den Mittelpunkt aller Vereinbarungen rücken. Verträge sollten nicht nur den finanziellen Aspekt

regeln, sondern auch die inhaltliche Verantwortung klären, um Interessenkonflikte zu vermeiden. Eine klare, öffentlich vermittelte Kommunikation über die Bedingungen und Ziele solcher Partnerschaften könnte zudem das Vertrauen der Gesellschaft in diese Zusammenarbeit stärken. Zukünftig wäre es auch wünschenswert, wenn nicht sogar notwendig, dass Museen innovativere Finanzierungsmodelle entwickeln und erschließen, die nicht allein auf private GroßspenderInnen angewiesen sind, sondern auch breitere Teile der Bevölkerung einbeziehen. Hier könnten Crowdfunding-Modelle oder FörderInnenprogramme, die speziell auf kleinere SpenderInnengruppen abzielen, neue Wege eröffnen, um die finanzielle Unabhängigkeit der Museen zu wahren und dennoch auf private Unterstützung zurückzugreifen.

Inhaltsverzeichnis

American Alliance of Museums, TrendsWatch 2020. The Future of Financial Sustainability, Arlington 2020.

Franz von BAYERN, Zuschauer in der ersten Reihe, München 2023.

Christina BECHTLER, Dora IMHOF, Interview with Christian Boros, in: Christina Bechtler, Dora Imhof (Hg.), The Private Museum of the Future, Zürich 2018, S. 28-33.

Christina BECHTLER, Dora IMHOF, Interview with Leonid Mikhelson and Teresa Iarocci Mavica, in: Christina Bechtler, Dora Imhof (Hg.), The Private Museum of the Future, Zürich 2018, S. 104-110.

Jens BECKERT, Der Wert von Haien. Der Kunstmarkt als ein System reflektierender Spiegel, in: Sasa Hanten-Schmidt (Hg.), Der Faktor Mensch. Wie gelingt der Generationsübergang mit Kunst?, Köln 2020. S. 24-33.

Dirk BOLL, Kunst ist käuflich. Freie Sicht auf den Kunstmarkt, Berlin 2009.

Bundeskunsthalle: SYMPOSIUM – Die Rolle von Privatsammlungen – Julia Voss, Thomas Ackermann, Dirk Boll, Tobias Timm, (06.01.2022) URL:
<https://www.youtube.com/watch?v=-GPZa3CHPsw&t=2590s> (Stand: 04.10.2024).

Friedrich CONZEN, Max HOLLEIN, Olaf SALIÉ, Global Corporate Collections. Köln, 2015.

Friedrich CONZEN, Olaf SALIÉ, Corporate Collections, Köln 2012.

Chris DERCON, Udo KITTELMANN, Karola, KRAUS, Christine MARCEL, Bartomeu MARI, Matthias MÜHLING, Bennett SIMPSON, Geschenk! Eine Umfrage zum Verhältnis von öffentlichen Museen und privaten Sammlungen, in: Isabella Graw (Hg.), 20 Jahre Texte zur Kunst, Berlin 2011. S. 128-167.

Deutscher Bundestag, Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, 16/7000, 2007, Berlin 2007.

Alfred DÜRR, Ein Staatsakt für die Kunst (17.10.2010), URL:

<https://www.sueddeutsche.de/muenchen/museum-brandhorst-ein-staatsakt-fuer-die-kunst-1.463353> (Stand: 04.10.2024).

Museum Folkwang, Trägerschaft, URL: <https://www.museum-folkwang.de/de/traegerschaft> (Stand: 04.10.2024)

Christian GAMPERT, Soll man Sammlern Museen bauen? (06.06.2020), URL:

https://www.deutschlandfunk.de/endlich-mal-erklaert-soll-man-sammlern-museen-bauen.691.de.html?dram:article_id=478143 (Stand: 04.10.2024)

Rita GERLACH-MARCH, Kulturfinanzierung, Wiesbaden 2010.

Jules GRAY, Why big corporations are falling for art (22.04.2017), URL:

<https://www.europeanceo.com/business-and-management/why-big-corporations-are-falling-for-art/> (Stand: 04.10.2024)

Boris GROYS, Gespräch. Sammler versus Museum, in: Initiative von Münchner Galerien zeitgenössischer Kunst i.V. (Hg.), KRITIK. Zeitgenössische Kunst in München, 02, München 1995, S. 32-51.

Stefan GRISSEMANN, Subventionierte Kultur: Das Schreckgespenst Compliance

(29.12.2016), URL: <https://www.profil.at/kultur/subventionierte-kultur-schreckgespenst-compliance-7916516> (Stand: 23.11.2024)

Sasa HANTEN -SCHMIDT, Aushandeln. Hoffen. Untergangsszenarien, in: Sasa Hantenschmidt (Hg.), Der Faktor Mensch. Wie gelingt der Generationsübergang mit Kunst?, Köln 2020, S. 76-95.

Sasa HANTEN -SCHMIDT, Einführung der Herausgeberin, in: Sasa Hanten-Schmidt (Hg.), Der Faktor Mensch. Wie gelingt der Generationsübergang mit Kunst?, Köln 2020, S. 14 – 22.

Sasa, HANTEN-SCHMIDT, ZUKUNFT oder Verstehen heißt nicht entzaubern, in: Sasa Hanten-Schmidt, Wolfgang Ullrich (Hg.), Sieh mich an! Look at me!, Leipzig 2018. S. 40-200.

Skadi HECKMÜLLER, PRIVATZUGANG. Private Kunstsammlungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Berlin 2019.

Werner HEINRICHS, Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, München 1997.

Max HOLLEIN, Zeitgenössische Kunst und der Kunstmarktboom, Wien 1999.

Michael HOLZ, Gestaltungen innerhalb der Familie. Schenken und Vererben, in: Sasa Hanten-Schmidt (Hg.); Der Faktor Mensch. Wie gelingt der Generationsübergang mit Kunst?, Köln 2020. S. 34-54.

Shirley R. HOWARTH: Corporate Collecting - ein internationales Phänomen, in: Werner Lippert, Corporate Collecting. Manager - Die neuen Medici?, Düsseldorf 1990, S. 189-201.

Dora IMHOF, Introduction, in: Christina Bechtler, Dora Imhof (Hg.), The Private Museum of the Future, Zürich 2018, S. 8-17.

International Council of Museums: Klarheit geschaffen: Offizielle deutsche Übersetzung der neuen Definition für Museen veröffentlicht (10.07.2023), URL:

<https://icom-deutschland.de/de/component/content/article/635-offizielle-deutsche-uebersetzung-der-neuen-definition-fuer-museen.html?catid=31&Itemid=114>

(Stand: 23.11.2024).

International Council of Museums: Ethische Richtlinien für Museen von ICOM (08.10.2004),

URL: https://icom-deutschland.de/images/PDF/icom_ethische_richtlinien_d_2010.pdf

(Stand: 23.11.2024)

Hermann-Josef KIEL, Public Private Partnership (PPP), in: Verena Lewinski-Reuter, Stefan Lüddemann (Hg.), Glossar Kulturmanagement, Wiesbaden 2011, 291-299.

Robert KIRCHMAIER, Dauerleihgaben. Kulturgüter zur dauerhaften Überlassung in öffentlichen Einrichtungen, in: Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen beim Bayerischen Landesamt für Denkmalpflege (Hg.), Fakten – Tendenzen – Hilfen, München 2006, S. 37 - 43.

Bremen LEAK, Art at Work: Why companies spend millions on sculptures and paintings (06.04.2022), URL: <https://marriott.byu.edu/magazine/feature/art-at-work-why-companies-spend-millions-on-sculptures-and-paintings> (Stand: 04.10.2024)

Ricko LEUNG, 11 major corporate contemporary art collections that are worth exploring (21.09.2022) URL: <https://www.larryslist.com/artmarket/features/11-major-corporate-contemporary-art-collections-that-are-worth-exploring/2024> (Stand: 04.10.2024)

Catrin LORCH, Das ganze Galeriersystem steht zur Disposition (20.05.2019), URL: <https://www.sueddeutsche.de/kultur/10-jahre-brandhorst-museum-interview-1.4453119> (Stand: 04.10.2024)

Peter M. LYNEN, Kunstmarkt, Recht und Compliance — Gestaltungsprinzipien und Grenzen, in: Andrea Hausmann (Hg.), Handbuch Kunstmarkt, Bielefeld 2014, S. 287-319.

Bernhard MAAZ, Einleitung – Maecenas in München, in: PIN. Freunde der Pinakothek der Moderne e.V. (Hg.), PIN: A Perfect Match, München 2015, S. 12-17.

Tine, NEHLER, Allgemeine Presseinformation: Museum Brandhorst (2009), URL: https://trovelli.com/files/45f/PM_Museum%20Brandhorst.doc.pdf (Stand: 04.10.2024)

Rolf MAY, Der große Unbekannte (18.05.2009), URL: <https://www.tz.de/muenchen/stadt/tz-der-grosse-unbekannte-300971.html> (Stand: 04.10.2024)

Niederösterreich Kultur Wirtschaft: SYMPOSIUM –, "15 Jahre Niederösterreichische Kultur

Wirtschaft - Wessen Brot ist die Kunst? Sponsoring und Mäzenatentum im Vergleich Europa – USA von Max Hollein" (27.03.2015) URL: <https://www.youtube.com/watch?v=p8S056GqBbg> (Stand: 04.10.2024).

Katharina von PERFALL, Vereinsgeschichte. Die Frühen Jahre. Pioniere des Zeitgenössischen, in: PIN. Freunde der Pinakothek der Moderne e.V. (Hg.), PIN: A Perfect Match, München 2015, S. 22-31.

Katharina von PERFALL, Vereinsgeschichte. Das neue Jahrtausend, in: PIN. Freunde der Pinakothek der Moderne e.V. (Hg.), PIN: A Perfect Match, München 2015, S. 76-107.

Andrea REXER, Deutsche Konzerne verscherbeln heimlich ihre Kunst (14.04.2012), URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article106184854/Deutsche-Konzerne-verscherbeln-heimlich-ihre-Kunst.html> (Stand: 04.10.2024)

Gerda RIDLER, Privat gesammelt – öffentlich präsentiert. Über den Erfolg eines neuen musealen Trends bei Kunstsammlungen, Bielefeld 2012.

Brita SACHS, Wer kauft, schafft an (25.05.2009), URL: <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/kunst-und-architektur/kritik-am-museum-brandhorst-wer-kauft-schafft-an-1798081.html> (Stand: 04.10.2024)

Sabine, SPINDLER: Modernes Mäzenatentum. Damit Museen nicht leer ausgehen (18.12.2023), URL: https://www.handelsblatt.com/arts_und_style/kunstmarkt/modernes-maezenatentum-damit-museen-nicht-leer-ausgehen/100003822.html (Stand: 04.10.2024).

Brigitte ULMER, Vom Erinnerungsspeicher zum Ort des Spektakels – Eine kleine Entwicklungsgeschichte der Museen, in: Dirk Boll (Hg.), Marktplatz Museum. Sollen Museen Kunst verkaufen dürfen?, Zürich 2010, S. 16-36.

Peter WEIBEL, Die Unternehmenssammlung zwischen Anonymität und Wagnis, in: Friedrich Conzen, Olaf Salié (Hg.), Global Corporate Collections, Köln 2012, S. 24-25.

Dorothee WIMMER, „Grande Dame der deutschen Kunstsammlungen“. Die Sammlerin Ing

vild Goetz, in: Dorothee Wimmer, Christina Feilchenfeldt, Stephanie Tasch (Hg.), Kunst-sammlerinnen. Peggy Guggenheim bis Ingvild Goetz, Berlin 2009, S. 215-230.

Jan-Christian WARNECKE, Museum is ... forever - zum Transfer des Formats "Museum" in die Sphäre der Unternehmen, in: Jons Messedat (Hg.), Corporate Museums, Ludwigsburg 2013, S. 36-35.

Philipp Herzog von WÜRTTEMBERG, Interview Dr. Lisa ZEITZ and Dr. Philipp Herzog von Württemberg, in: Friedrich Conzen, Max Hollein, Olaf Salié (Hg.), Global Corporate Collections, Köln 2015, S. 20-21.

Philipp Herzog von WÜRTTEMBERG, Constantine FRANGOS, Forewords. Corporate Art Collections and the Market, in: Friedrich Conzen, Max Hollein, Olaf Salié (Hg.), Global Corporate Collections, Köln 2015, S. 10-11.

Lisa ZEITZ, Introduction Interview Dr. Lisa Zeitz, in: Friedrich Conzen, Max Hollein, Olaf Salié (Hg.), Global Corporate Collections, Köln 2015, Global Corporate Collections, Köln 2015, S. 12-13.

Armin ZWEITE, A PRIVATE COLLECTION BECOMES PUBLIC, in: Bayerische Staatsgemäldesammlungen, Munich (Hg.), Museum Brandhorst. Selected Works, München 2009, S. 18-27.