

Leicht überarbeiteter Auszug aus den Erläuterungen von Peter Fischer im Rahmen der gemeinsamen Präsentation zusammen mit Tobias Ryser – «Bildende Kunst im Fokus der internen Revision» – an der Nationalen Konferenz des Schweizerischen Verbandes für Interne Revision (SVIR), KK Thun, 17. Mai 2019

Die Präsentation betraf die 2018 vorgenommene interne Prüfung der Kunstaktivitäten und des Kunstengagements der Zürcher Kantonalbank durch Tobias Ryser, Leiter Audit Informatik der Zürcher Kantonalbank, unter Beizug des Kunstexperten Peter Fischer.

Der Vortrag vor Audit-Spezialisten umfasste Erläuterungen von Tobias Ryser zur Motivation für dieses interne Audit sowie zum Prozess der Realisierung, einschliesslich der dank des interdisziplinären Zugangs gemachten Erfahrungen des Audit-Teams.

Die hier wiedergegebenen Ausführungen von Peter Fischer betreffen allgemeine Fragen zum Themenfeld Bildende Kunst in Unternehmen und ein paar wenige exemplarische Hinweise zu den Prüffeldern.

Kunstengagement im Unternehmen als Gratwanderung

Die eine oder der andere unter Ihnen fragt sich sicher, weshalb man Gewicht auf das Thema des Kunstengagements legen soll, das doch selbst in Unternehmen, die ein solches pflegen, vermeintlich eher nebensächlich ist. Einige Gründe hat uns Tobias Ryser eben dargelegt.

Als Kunstsachverständiger interessiere ich mich auch für die grösseren Zusammenhänge. Etwa dafür, welche Rolle die Kunst in unserer Gesellschaft spielt, und wie ihre Bedingungen und ihre Bewirtschaftung am Gewinnbringendsten ausgestaltet werden können. So will ich zu Ihnen über ein paar gute Gründe sprechen, Kunstengagements im Unternehmen mit derselben Sorgfalt auszuüben, wie andere Aktivitäten, die näher mit dessen Kernaufgaben verbunden erscheinen. Und zur Sorgfalt gehört halt auch die Qualitätssicherung. Und die machen Sie!

Denken Sie, wenn Sie «Kunst» hören, vielleicht erst einmal daran, dass man sich mit schönen Sachen beschäftigt? Oder einfach an etwas nicht zwingend Notwendiges? Wie auch immer – heute geht es um die gegenteilige Ansicht, und darum, dass Kunst eigentlich etwas ziemlich Komplexes ist. Bildlich gesprochen ist ein Kunstengagement immer auch eine Gratwanderung, was bewusst ein Moment des Risikos einschliesst. *Denn:*

Kunst ist keine Sache – Kunst ist Kommunikation

Kunst ist keine Sache. (Ja natürlich ist sie auch eine Sache, was uns noch beschäftigen wird, denn sie kann zum Beispiel kaputt gehen, wenn sie nicht richtig gepflegt wird, und ihren Wert verlieren.) Im Gehalt und in der Absicht derjenigen, die die Kunst erschaffen, ist sie aber in erster Linie Kommunikation.

Kunst funktioniert über Beziehungen, auch zu und zwischen Menschen

Sie ist also nicht einfach und eindeutig fassbar. Sie erfüllt sich nicht einfach in ihrem Dasein. Ihre Funktionen und Bedeutungen sind nicht klar vorbestimmt, wie beispielsweise bei einer Maschine oder einer Immobilie, sondern ständig im Fluss, weil die Kunst in immer neuen Zusammenhängen von immer neuen Menschen betrachtet und diskutiert wird. Kunst impliziert somit eine grosse Offenheit.

Komplexes Geflecht von Anspruchsgruppen

Und es reden ständig ganz viele Leute mit. Beim professionellen Umgang mit Kunst müssen wir die unterschiedlichsten Anspruchsgruppen im Auge behalten. So erweist sich die Kunst

nicht nur wie eben festgestellt als offen, sondern handkehrum als kaum kontrollierbar. Schon ein erstes Risiko, wenn auch ein reizvolles...

Hier nur ein kurzer Überblick, wen es – als Konsequenz daraus – auch im Falle eines Kunstaudits alles einzubeziehen gilt:

Verantwortliche des Unternehmens

Irgendjemand hatte ja mal die Idee, in der Firma etwas mit Kunst zu machen. Lag das früher zumeist in einem persönlichen Interesse eines hohen Entscheidungsträgers begründet, sind Kunstengagements heute immer mehr fester Teil der Unternehmensstrategie. Das ist gut so.

Die Künstlerinnen/die Künstler

Dann gibt es diejenigen, die die Kunst machen. Und – notabene – die Hoheit darüber behalten, auch wenn ihre Werke verkauft sind (ein interessantes Gebiet beispielsweise aus rechtlicher Sicht). Die Kunstschaffenden stehen auch dann im Zentrum des Kunstengagements, wenn der Fördergedanke eine Rolle spielt.

Das Kunstsystem: Markt, Diskurs, Forschung, Vermittlung

Hier all diejenigen, die es «besser wissen». Ich meine das natürlich ironisch, bzw. selbstironisch, denn zu denen gehöre ich ja selbst. Aber ich sage es auch aus Sicht eines Unternehmens, das sich mit Kunst immer auch exponiert. Etwa gegenüber den Galerien, den Kritikern, den Hochschulen oder den Museen, die allesamt mit ihrem Urteil darüber befinden, was gute Kunst ist und Eingang in die Kunstgeschichte findet.

Die Rezipientinnen und Rezipienten

Und schliesslich die für das Unternehmen wohl wichtigste Gruppe, nämlich diejenigen, die mit der Kunst konfrontiert werden. Das sind zuerst mal die eigenen Mitarbeitenden – sie rümpfen vielleicht die Nase, vielleicht lassen sie sich aber auch begeistern. Dann die Kunden. Die Firma möchte sie mit ihrem Kunstengagement vielleicht beeindrucken, wie auch immer: sie bekommen von der Kunst etwas mit. Und schliesslich die grössere Öffentlichkeit, die vom Engagement aus den Medien erfährt oder an öffentlichen Veranstaltungen oder in der Form von Kunst am Bau.

Jede/r hat eine Meinung – Kunst wird emotional diskutiert

Vielleicht verstehen Sie jetzt meinen Anfangslogan von der «Gratwanderung» schon etwas besser. Jeder und jede hat eine Meinung, und alle möchten doch zufrieden gestellt sein. Dazu kommt: Kunst wird sehr subjektiv wahrgenommen, was dazu führt, dass Kunst emotional diskutiert wird, da gerade unter Laien kein gemeinsamer Nenner existiert. Damit gilt es bewusst umzugehen.

Wie steht es mit der Professionalität?

Eine der Kernfragen beim Audit betrifft die Professionalität der Umsetzung der Aktivitäten.

Kunst ist nicht das Kerngeschäft/die Kernkompetenz des Unternehmens

Beim Kunstengagement steht das Unternehmen vor der Herausforderung, dass der Umgang mit Kunst nicht zu seinen Kernkompetenzen gehört. Daraus leiten sich verschiedene Fragen ab: Wer intern interessiert sich für Qualität und setzt die Massstäbe? Wer ist operativ tätig, mit welchen Kompetenzen und mit welcher Organisationsstruktur? Gibt es Zielvereinbarungen? Gibt es Massnahmen zur Qualitätssicherung?

Kunst kostet Geld – in der Anschaffung und der Bewirtschaftung. Ist sie es wert?

Kunst ist nicht nur «schön», sondern auch ein Asset. Hier stellen sich dieselben Fragen, die Sie beispielsweise bei der Immobilienbewirtschaftung anwenden. Bei der Bewertung von Kunst sind nebst monetären Werten unter Umständen aber auch immaterielle Werte einzurechnen, etwa hinsichtlich der Reputation oder des Images des Unternehmens.

Die Qualität der Kunst ist nicht einfach messbar und vermittelbar.

Die Bewertung solcher immateriellen Werte ist nicht einfach zu bewerkstelligen. Anders als der reine Marktwert sind diese weiteren Qualitäten kaum messbar, sondern höchstens subjektiv beschreibbar und also schwierig zu vermitteln.

Chancen & Risiken

Aus dieser kleinen Einführung lässt sich bereits ein rudimentärer Chancen-Risiken-Katalog ableiten, wobei ich hier nur zwei zentrale Wirkungsfelder anführen möchte:

Reputation

Zum einen die möglichen Auswirkungen eines Kunstengagements auf die Reputation des Unternehmens. Im Grundsatz geht es um die Einbindung des Engagements in die Unternehmensstrategie, etwa indem es im Rahmen der Corporate Social Responsibility-Konzepte genutzt wird, statt es bei jedem Chefwechsel wieder einem neuen Geschmack zu unterwerfen (oder gar von der Kultur zum Sport zu wechseln). Gesellschaftliche Verantwortung muss nachhaltig ausgelegt sein, braucht Schnauf, und dies hat sich auf die Ziele, die Strukturen und die Bedeutung des Kunstengagements innerhalb der Gesamtausrichtung des Unternehmens auszuwirken.

Wirtschaftlichkeit

Daneben gibt es auch in der Kunst handfeste wirtschaftliche Kriterien. Wie steht es mit der Inwertsetzung des Investments? Es muss bewirtschaftet, sprich genutzt werden, um seinen Preis zu rechtfertigen. Nur zum Büroschmuck brauchen Sie nicht ein Bild eines Bluechip-Künstlers anzukaufen. Oder auch kein Werk, das sich kritisch mit unserer Zeit auseinandersetzt. (Oder falls doch, dann sollten Sie wissen, weshalb.) Kunstwerke sind auch keine Verbrauchsgüter, kennen kein Verfalldatum, d.h. Kunst muss physisch bewahrt werden. Wo und wie sind die Werke gelagert? Welche Prozesse sind festgelegt für die Inventarführung, für periodische Kontrollen an den Standorten, an denen sich Kunst befindet, für Verkäufe, Verträge, und so weiter.

Jede strategische Massnahme hat ihren Preis. Man darf – gerade im Rahmen eines Audits – durchaus versuchen, den Preis und den Gegenwert des Kunstengagements zu eruieren und gegebenenfalls zu hinterfragen.

Worauf es sich auch noch lohnt hinzuschauen

Tobias Ryser hat eben diese vier Prüffelder vorgestellt:

- A) Kunstsammlungs- und Kunstförderungskonzepte und Abgrenzung zum bzw. Koordination mit Sponsoring
- B) Organisation Fachstelle Kunst
- C) Bewirtschaftungsprozesse
- D) Kunstvermittlung

Dazu möchte ich sowohl ein paar grundsätzliche Gedanken zum Potenzial eines Kunstengagements äussern wie auch daraus ein paar Rosinen herauspicken. Wir haben von Gratwanderung gesprochen, und da gibt es die Möglichkeit des Absturzes. Ja wohl grad tödlich wird der für eine Firma wegen eines missglückten Kunstengagements ja nicht sein, aber eine Blessur oder einen gehörigen Kratzer im Lack kann es mal abgeben. Oder der Grat kann schlichtweg auch einfach nirgendwo hinführen, sodass man sich nur unnötig mühsam fortbewegt.

Kunst sammeln und fördern im Spannungsfeld des gesellschaftlichen Wandels

Im besten Fall führt die Gratwanderung aber zu einem lohnenden Ziel, denn die Kunst kann dank ihres Potentials, die menschliche Existenz, das Sein im Hier und Jetzt und somit auch gesellschaftliche Zusammenhänge zu reflektieren, fortschrittliche Unternehmen dabei unterstützen, den eigenen Platz in der Gesellschaft mitzubestimmen und zu gestalten. Es geht um nicht weniger, als angesichts des vielfältigen Zusammenspiels von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft von der Kunst und den klugen Fragen, die sie stellt, zu profitieren. Oder noch besser: Wieso nicht gleich mit Künstlerinnen und Künstlern zusammenarbeiten?

Meines Erachtens gehört es zu den Aufgaben eines Kunstaudits, die Haltung des Unternehmens in solchen Fragen zu untersuchen, und der Beizug einer externen Fachperson kann diesbezüglich wegen der Aussenperspektive überaus hilfreich sein.

Provenienz ist immer ein Thema, selbst wenn Kunstwerke neu sind

Spätestens seit dem Fall Gurlitt ist Provenienz, also die Herkunft, bzw. die Geschichte des Kunstwerks ein Thema. Dabei geht es nicht nur um Raub- oder Fluchtkunst aus der Nazizeit. Denken Sie auch an die Herkunft der Hodlerlandschaft, die ein Verwaltungsrat in den 60er Jahren von einem Schuldner vielleicht in Zahlung genommen hat. Wer heutzutage nicht die Geschichte sämtlicher ihm anvertrauten Kunstwerke kennt, kann sich schleunigst an die Arbeit machen, sprich Provenienzforschung. Dem beugt man vor, indem heute jeder Ankauf dokumentiert wird.

Vertragsrecht zur Nutzung von Kunst

Für welche Zwecke dürfen Kunstwerke aus der Firmensammlung überhaupt verwendet werden? Für Illustrationen im Geschäftsbericht oder der Webseite, für Werbung? Copyrights klärt man am besten gleich beim Verkaufsabschluss und zwar in einem schriftlichen Vertrag mit den betreffenden Kunstschaaffenden. Der ausserdem auch noch regelt, wie im Falle einer De-Aquisition, wie man die Entfernung eines Werks aus einer Sammlung nennt, vorzugehen ist. Dazu gibt es haarsträubende Beispiele von der Einlieferung in ein Auktionshaus über den firmeninternen Weihnachtsflohmarkt bis zur Müllabfuhr. Welch fette Schlagzeilen...

Noch verzwickter ist es mit Kunst am Bau. Diesbezüglich sind vertragliche Vereinbarungen ein Muss. Denken Sie daran, was mit der Kunst passiert bei einem Umbau oder gar einem Abbruch der Liegenschaft. Oder wenn das Werk dem neuen CEO schlichtweg nicht mehr gefällt.

Kunst richtig zu versichern ist (k)eine Kunst

Oh, die Versicherung. Vertrauen Sie nicht blindlings Ihrem Broker. Als Generalist kennt er sich mit Kunst oft nicht aus. Ein paar einfache Fragen bringen schon viel: Wieviel Risiko will man zu welchen Kosten versichern lassen? Wird zu vereinbarten oder zu deklarierten Werten versichert? Wie sieht die Wertstruktur der Sammlung denn überhaupt aus? Oft lohnt sich die Beschränkung auf eine Erstrisikoversicherung nur der wertvollsten Sammlungsstücke, und das gesparte Geld investiert man dann besser in die Prävention. Und noch besser in neue Kunstwerke.

Kunstvermittlung schützt Kunstwerke

Eine schöne Formulierung, die von Tobias Ryser stammt: «Kunstvermittlung schützt Kunstwerke». Sie ist insofern zutreffend, als eines der erheblichen Risiken für eine Kunstsammlung – zumindest bei zeitgenössischer Kunst – in der fehlenden Akzeptanz bei der eigenen Belegschaft liegt. Ja mehr: in deren Geringschätzung. Dies hat mit der eingangs erwähnten subjektiven und emotionalen Komponente der Kunstbetrachtung zu tun und lässt sich auf mangelndes Verständnis zurückführen. Menschen für Kunst zu begeistern ist eigentlich ganz einfach, aber es braucht Anleitung. Nicht zuletzt aus diesem Grunde stellt die Kunstvermittlung eine prioritäre Aufgabe der Kunstfachstelle im Unternehmen dar. Gespräche, Führungen, auch öffentliche Veranstaltungen, Bemühungen, die eigenen Sammlungswerke als Leihgaben in Museumsausstellungen zu platzieren, aber auch die geschickte Hängung von Kunst in den firmeneigenen Räumlichkeiten. Dies alles schützt die Kunst vor Geringschätzung und somit vor Beschädigung. Es schützt auch die Reputation des Unternehmens vor Anwürfen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind oft die besten Ambassadoren. Ausserdem nimmt die Kunstvermittlung für das Unternehmen natürlich auch eine Bildungsfunktion im Rahmen des gesellschaftlichen Engagements wahr.

Erfolgreiche Bewirtschaftung von Kunst benötigt klare Prozesse

Immer wieder reiten wir heute auf diesen Prozessen herum. Ihnen als Audit-Fachleute ist das Kriterium ja wohl bekannt. Aber vergessen Sie nicht, dass es genauso auch für das Gebiet der oft idealisierten, als abgehoben bezeichneten Kunst gilt. Wenn die Bewirtschaftung von Kunst mit klaren Zielen und geregelten Prozessen operiert, ist sie effizient und erfolgreicher.

Strukturen und Prozesse braucht es aber auch für die Legitimation, Kunst zur Verfolgung übergeordneter Unternehmensinteressen einzuspannen. Dabei geht es um die philosophische Frage der «Freiheit» der Kunst. «Absolute Freiheit» gibt es aber nicht. Ob sie es will oder nicht, die Kunst ist eingebunden in die komplexen Zusammenhänge der jeweiligen Zeit und des jeweiligen Ortes. Wenn sich also die Wirtschaft der Kunst zuneigt, oder umgekehrt, dann kann dies sehr wohl angebracht sein, muss aber mit Respekt und mit Transparenz erfolgen. Klare Strukturen und Prozessabläufe schaffen diese Transparenz.

Auditing kann dazu beitragen, das Verhältnis von Kunst und Wirtschaft in besagter Weise zu verbessern. Ein weiterer Beweis für die Wichtigkeit dieses Instruments der Firmenkultur!