

**Aus:**

*Magnus Resch*

## **Management von Kunstgalerien**

August 2014, 140 Seiten, kart., 24,99 €,  
ISBN 978-3-8376-2897-5

Was macht eine Galerie erfolgreich?

Über das Management von Galerien ist nur wenig bekannt. Wie machen Galerien richtig Marketing? Wo schlummern versteckte Umsatzpotenziale? Und welche Kundengruppe ist die attraktivste?

Mit einer umfassenden Forschungsarbeit analysiert der promovierte Betriebswirt Magnus Resch das Innenleben von Galerien. Direkt, anschaulich und begleitet von vielen Beispielen beschreibt er einen neuen Ansatz zum Management von Galerien. Nicht zuletzt die eigene Erfahrung des Autors, der mit 20 Jahren eine Galerie gründete und heute Internet-Startups hochzieht, verleiht dem Band Überzeugungskraft und eine frische Note.

**Magnus Resch** (Dr. oec.) ist Unternehmer und Dozent an der Universität St. Gallen. Mit 20 gründete er eine Kunstgalerie, mit 26 promovierte er. Artikel über Magnus Resch sind in Forbes, Bloomberg und Monopol erschienen.

Weitere Informationen und Bestellung unter:  
[www.transcript-verlag.de/978-3-8376-2897-5](http://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-2897-5)

**Was macht eine Galerie erfolgreich? Wie machen Galerien richtig Marketing? Wo schlummern versteckte Umsatzpotenziale? Und welche Kundengruppe ist die attraktivste?**

Mit einer umfassenden Forschungsarbeit analysiert der promovierte Betriebswirt Magnus Resch das Innenleben von Galerien. Direkt, anschaulich und begleitet von vielen Beispielen beschreibt er einen neuen Ansatz zum Management von Galerien. Nicht zuletzt die eigene Erfahrung des Autors, der mit 20 Jahren eine Galerie gründete und heute Internet-Startups hochzieht, verleiht dem Band Überzeugungskraft und eine frische Note.

Magnus Resch (Dr. oec.) ist Unternehmer und Dozent an der Universität St. Gallen zum Kulturmanagement. Mit 20 gründete er eine Kunstgalerie, mit 26 promovierte er. Magnus studierte Wirtschaft in Harvard, der London School of Economics und St. Gallen. Artikel über ihn sind u.a. erschienen in Forbes, Bloomberg, Financial Times, Monopol.

## Vorwort

4-5

## Einleitung

9-15

## »Management« – Keine Angst

17-21

## Number Crunching

23-35

## Unsere Forschungsarbeit

37-45

## Galerie Geschäftsmodell 2020

47-127

## Fazit

129-133

## Literatur

134-139

# Vorwort

**1**  
**Einleitung**

**Kunst ist sexy, Kunst ist cool, Kunst bedeutet Geld! Der Kunstmarkt ist attraktiver denn je. Millionen von Dollar werden jährlich in den Markt gepumpt, wir erleben Auktionen, die wie Zirkusveranstaltungen ablaufen, die Reichen und Schönen besuchen Vernissagen mit rotem Teppich vor der Tür.**

Jedoch: Die Realität schaut anders aus. Die Kunstwelt ist hart, was nach außen glamourös aussieht, ist ein stetiger Kampf – fast immer geht es ums Geld. Der Kommerz hat schon seit langem Einzug in die Kunstwelt gehalten. Doch an keinem anderen Ort kommt dieses Spannungsverhältnis so zum Vorschein wie in der Galerie. Die Galerie ist Kämpfer zwischen Kommerz und Kunst.

Galerien wirken nach außen als Bestandteil des gesellschaftlichen Kalenders, Vernissagen formen ein Zusammenkommen der Ausgewählten und Intellektuellen. Viel Magie, die vom Kunstmarkt ausgeht, kommt durch die Galerien. Viel

» **Galeristen sind alles: Türsteher zum Kunstmarkt, DJ und Barpersonal in einem.** «

Inhalt, der den Kunstmarkt beschreibt, kommt ebenfalls durch die Galerien. Denn nach innen machen die Galerien die eigentliche Basisarbeit der

Kunstwelt – häufig völlig unerkannt von der Umwelt. Sie sind es, die junge Künstler entdecken, fördern, lenken, marktfähig und erfahren machen, Künstler durch Täler begleiten und wieder aufbauen und nach dem Tod deren Nachlass verwalten. Sie sind es auch, die am engsten am Kunden sind und Künstlerisches in Umgangssprachliches übersetzen. Galeristen sind alles: Türsteher zum Kunstmarkt, DJ und Barpersonal in einem. Häufig räumen sie sogar nach der Party wieder auf. Oder kürzer gesagt: Sie sind die wichtigsten Akteure im Kunstmarkt.

Vor dem Hintergrund dieser Relevanz ist doch erschreckend wenig bekannt über Galerien. Was wissen wir eigentlich über das wirkliche Geschäft, also Umsatzzahlen, Gewinnzahlen, Mitarbeiterzahlen, usw.? Was wir wissen ist, dass Galerien keine Unterstützung vom Staat bekommen, also nicht in die Kategorie Non-Profit fallen. Das ist den subventionierten Museen, Kunsthallen, Kunstvereinen vorbehalten. Galerien sind Wirtschaftsunternehmen. Oder in anderen Worten: Sie verdienen Geld durch den Verkauf von Produkten, also ähnlich wie eine Bäckerei, ein Autohändler oder Amazon.

Das macht sie gleichfalls anfällig für Marktveränderungen, Marktbegrenzungen, Marktmöglichkeiten.

Galeristen sehen sich aber nicht so. Sie wollen nicht mit einem Autoverkäufer oder einem Internet-Shop CEO verglichen werden. Sie sehen ihre Galerie eher als einen heiligen Ort, frei von gewöhnlichen Marktverhältnissen und Irritationen. Dass ein Kunde mal eine Rechnung nicht zahlt, reißt den Einen oder Anderen dann in die Realität zurück. Geschäft und Kunst zusammenzubringen wurde lange als Beschmutzung des glücklichen Planeten „Kunstwelt“ gesehen. Die deutsche Kunsthändlerin Aenne Aebels fasst es gut zusammen: „Unser Geschäft hat einen Nimbus und den beschmutzen sie, wenn sie über das Geschäftliche schreiben.“

Bis heute finden Kommerz und Kunst eher im Hinterzimmer statt. Oder haben Sie schon mal Preise neben Kunstwerken gesehen? Galerien können sich jedoch nicht länger von den Eigenschaften eines Marktes verstecken. Dafür sind die Schließungen von Galerien zu häufig – und diese betreffen sogar erfahrene und langjährige Galeristen. Die Realität ist so: Mit Ausnahme von wenigen Galerien, sind Galerien Verlustbringer.

„Warum ist das so?“, mag der eine oder andere sich fragen. Die Antwort ist simpel. Galerien haben es versäumt, ihr Geschäftsmodell zu überarbeiten. Jede andere Industrie hat sich in den letzten Jahren gewandelt – der Kunstmarkt jedoch nie. Galerien, die in Zukunft Geld verdienen wollen,

» Was sind die Erfolgsfaktoren einer profitablen Galerie? « müssen ihre Geschäftslogik hinterfragen. „Was wollen meine Kunden wirklich?“ und „Wie kann ich Geld damit verdienen?“ sind

nur ein paar Fragen, die Galeristen sich stellen müssen, um ihr Geschäftsmodell zu überdenken. Zahlreiche Beispiele in anderen Industrien zeigen, dass die Antworten auf diese Fragen extrem bereichernd sein können. iTunes, zum Beispiel, hat die Distribution von Musik völlig verändert. Amazon hat Warenhäuser überflüssig gemacht, Ryanair fliegt günstiger usw. Und der Kunstmarkt?

## BEISPIELE VON VERÄNDERUNGEN IN GESCHÄFTSMODELLEN

INDUSTRIE	BEISPIELE
TRANSPORT	Billiganbieter (Ryanair, Spirit, Jet Blue)
FINANZSEKTOR	Direct banking (First Direct, ING Direct, Comdirect)
TELEKOMMUNIKATION	Mobilkommunikation (Simyo, Virgin Mobile)
AUTOMOBIL	Car Sharing (Drive Now, Car2Go)
TEXTIL	Wertschöpfungskette (ZARA)
MUSIK	Verkauf von Musik (iTunes)
GROSSHANDEL	Supermärkte (Metro Group, Wal-Mart, Amazon)
EINZELHANDEL	Online E-Commerce (zappos.com, zalando.de, fab.com)
KUNSTMARKT	-

Tab. 1

Es ist das Ziel dieses Buches praxis-orientierte Ideen dafür zu liefern, wie Galerien langfristig ein nachhaltiges Geschäftsmodell aufbauen können – aus Management-Sicht geschrieben. Auf dieser Reise beschreibt das Buch interessante Einblicke in den Markt, stellt Akteure vor und

entwickelt Ideen für ein „Geschäftsmodell 2020“. Die vorgestellten Ideen sind nicht nur theoretische Annahmen. Sie wurden in drei ausgewählten Galerien in Deutschland, Österreich und der Schweiz implementiert und getestet.

Das Resultat – auch nach drei Jahren – zeigt: Ja, es funktioniert. Lebhaftige Beispiele aus diesen drei Galerien, sowie Tabellen und Grafiken lockern den Text auf und helfen Praktikern bei der Umsetzung.

Die Resultate basieren auf einer umfassenden Forschungsarbeit, die über sieben Jahre durchgeführt wurde. Es wurden mehr als 2.000 Galerien befragt, u.a. in den Kunst Hotspots der Welt wie New York, London, Berlin und Hong Kong. Wir besuchten überall auf der Welt Kunstmessen und Museen, sprachen mit Künstlern, Kuratoren, Kritikern und anderen. Die leitende Frage war stets: Was sind die Erfolgsfaktoren einer profitablen Galerie?

Eins sei vorab gesagt: Nach dem Lesen dieses Buches wird keiner das iTunes für die Kunstwelt erfinden. Auch kann das vorgestellte neue Geschäftsmodell nicht wie eine Schablone auf die eigene Galerie gepresst werden. Im Gegenteil: Das Modell beschreibt Ideen, die aus der Auswertung der Geschäftszahlen von Galerien entwickelt wurden. Jedem Galeristen ist es daher selber überlassen, die Ideen aufzugreifen oder es zu lassen. In jedem Fall hilft das Buch einen frischen Eindruck für den Markt zu bekommen und motiviert dazu, aktuelle Geschäftspraktiken zu überdenken.

**Bevor wir nun loslegen,  
sollten wir uns zuerst drei  
Themen widmen:**

(1)

**Management und Kunst.  
Das Verhältnis einmal kurz  
überdacht.**

(2)

**Daten und Fakten zum  
Galerienmarkt.  
Steht es wirklich so schlecht  
um die Galerien?**

(3)

**Wie sind wir überhaupt  
hierauf gekommen?  
Was ist unsere  
Methodologie?**