Galerienstudie 2013
Eine Positionsbestimmung.

© Institut für Strategieentwicklung (IFSE) Oktober 2013

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Dank 2
Einleitung 5
Quo vadis, deutsche Galerienlandschaft? 5
Ab wann ist eine Galerie eigentlich eine Galerie? 6
Deutsche Galerien im internationalen Kunstmarkt 8
„Zwischenfunk“ von Auktionshäusern 9
Galeristen: Pioniere, Player, pragmatische Idealisten 9
Das No-Loser-Gesetz 10
Spannungsfeld Professionalisierung 11
Entwicklungen im Online-Markt 12
Verlauf der Untersuchung 14
Zeitgenössische Kunst im Fokus 17
Galerien – Einzelphänomene für eine Generation 18
Ausstellungsfläche in Galerien – mehr als 16 Fußballfelder 20
Über 11.000 Künstler in deutschen Galerien 22
Nur ein Viertel der Künstler sind Frauen 24
Etwa 4.000 Ausstellungen für anderthalb Millionen Besucher 26
Wirtschaftliche Eckdaten 28
Kunstmessen – exklusive Publikumsmagneten 28
Umsätze – ein verschwiegenes Feld 30
Auf der Suche nach dem „Mittelstand“ der Galerien 31
Herausforderungen des Mittelstands 32
Fast 450 Mio. Euro Gesamtumsatz in deutschen Galerien 32
Die Kundenstruktur 34
Online-Verkäufe noch nicht relevant 36
Manche Galerien werden von wenigen Sammlern getragen 37
Fast die Hälfte der Galerien wäre umzugsbereit 37
Standortfaktoren – Kunst-Flair und Mietpreise 38
Malerei verkauft sich am besten 40
Ein typisches Gemälde kostet 1.000 bis 5.000 Euro 41
Galerien sind in vielen Bereichen aktiv 42
Kooperieren Galerien (zu) wenig? 42
Ausblick – verhalten bis optimistisch 44

„War das Sammeln von Kunst 1967 noch eine stille Leidenschaft, der Verkauf von Werken Diskretionssache, so ist der Markt heute sehr laut geworden. Internationale Großsammler und internationale Großgalerien sowie Auktionshäuser überbieten sich mit wöchentlich steigenden sogenannten Rekordpreisen. Dieser Markt hat sich verselbständigt. Natürlich ist ein Kunstwerk in dem Augenblick, in dem es verkauft beziehungsweise erworben wird, auch Ware. Aber die Kunst existiert in erster Linie außerhalb der Gesetze des Marktes."

René Block. In: frieze September/Oktober 2013

Vorwort und Dank

Zeitgenössische Kunst ist ohne Galerien kaum vorstellbar. Sie sind die Partner der Künstler und wichtige Vermittler von neuen Positionen. Sie tragen zur Urbanität und Attraktivität an ihrem Standort bei und sind in ihrer Vielfalt ein Eckpfeiler des Kunststandorts Deutschland. Aber worüber sprechen wir eigentlich genau, wenn von Galerien die Rede ist? Unter welchen wirtschaftlichen Bedingungen arbeiten Galerien? Was sind gegenwärtige Herausforderungen und Perspektiven?

Diese Studie versteht sich als die erste empirische Bestandsaufnahme der Galerien in Deutschland, mit der wir einen Grundstein für eine systematische und entwicklungsorientierte Auseinandersetzung mit Galerien legen möchten. Unser Ziel war es, Basisdaten zu Kunstgalerien mit einem Fokus auf Gegenwartskunst zu erheben. Wir beleuchten Galerien, die sich auf den so genannten Primärmarkt konzentrieren, also den Erstverkauf künstlerischer Arbeiten durch Galeristen. Die Grenzen zum Sekundärmarkt, also dem Handel mit künstlerischen Arbeiten, sind, wie sich herausstellt, allerdings fließend. Von Beginn an war klar, dass wir uns dem dynamischen und heterogenen Gegenstand unserer Untersuchung nur durch eine Kombination unterschiedlicher Methoden nähern können. So haben neben ausführlichen Recherchen, Einbeziehung von Sekundärliteratur und journalistischen Beiträgen sowie einer bundesweiten Umfrage unter Galerien vor allem persönliche Gespräche mit Galeristen und Experten im Kunstmarkt eine wichtige Rolle gespielt. Viele von diesen Gesprächspartnern möchten nicht namentlich genannt werden, so dass wir an dieser Stelle niemanden hervorheben. Ihnen allen möchten wir herzlich danken. Die Gespräche waren nicht nur informativ, sondern oft auch persönlich bereichernd.

Ein besonderer Dank geht an unseren Kooperationspartner, den Bundesverband Deutscher Galerien und Kunsthändler e.V. (BVDG), mit dem wir seit Anfang dieses Jahres eng zusammengearbeitet haben. Wir danken den fast 200 Galeristen, die sich für unsere Umfrage im Frühjahr Zeit genommen haben. Die Zwischenergebnisse der Studie haben wir im Mai in Berlin, Köln, Stuttgart und München zur Diskussion gestellt. Diese Veranstaltungen wurden durch die Unterstützung des Künstlermaterialienhändlers boesner in Berlin, Stuttgart und München sowie des Kunstversicherers Zilkens Fine Art in Köln ermöglicht. Dafür danken wir Michael Harnacke, Georg Schauer, Stefan Christl von der Firma boesner sowie Herrn Dr. Stephan Zilkens sehr herzlich! Ein ebenso herzlicher Dank geht an die Galerien Capitain Petzel, Klaus Gerrit Friese und Thomas Modern sowie an den Koelnischen Kunstverein, die uns ihre Räume für die Veranstaltungen zur Verfügung gestellt haben.

Die Studie wurde von uns unabhängig erstellt, die Kosten dafür trägt das Institut für Strategieentwicklung. Für die Arbeit an der Studie danke ich dem Team des IFSE, an erster Stelle Friederike Landau. Tobias Wolfanger gebührt Dank für die statistische Auswertung unserer Online-Umfrage. Anne-Sophie Jung sagen wir Dank für ihre umfassende Recherchearbeit und Gunda Trepp fürs Redigieren.

Im Studienverlauf waren Definitionen und Abgrenzungen notwendig, um in unseren Recherchen, der Umfrage und den zahlreichen Interviews mit Galeristen und Experten eine aussagekräftige Übersicht zu erhalten. Dazu haben wir unter anderem eine Datenbank mit sämtlichen Galerien nach festgelegten Kriterien erstellt. Nach unserer Recherche unter Verwendung dieser Kriterien gehen wir von etwa 700 Galerien in Deutschland aus. Diese Zahl liegt weit unter der Annahme, von der Experten bisher ausgehen. Obwohl es sich bei dieser Anzahl nur um professionelle Galerien handelt, erzielt ein großer Teil keinen ausreichenden Umsatz für eine solide wirtschaftliche Basis.

Vom gesamten Umsatz aller Galerien erzielen etwa 15 Prozent der umsatzstärksten Galerien einen Anteil von mehr als 80 Prozent. Die Umsatzverteilung zeigt eine deutliche Struktur: Etwa 60 Prozent der deutschen Galerien erwirtschaften einen Jahresumsatz von unter 200.000 Euro und damit gerade einmal sechs Prozent des Gesamtumsatzes. Etwa 15 Prozent der deutschen Galerien machen einen Jahresumsatz von über 500.000 Euro. Dazwischen liegt der Mittelstand der deutschen Galerien. Insgesamt erzielen alle deutschen Galerien zusammen weniger Umsatz als die umsatz-

stärkste amerikanische Galerie allein. Trotz dieser Umsatzstruktur bilden Galerien ein kulturelles Rückgrat für Deutschland. Die Vielfalt und Dezentralität der Galerien fördern und bereichern den Kunststandort Deutschland. Galerien tragen als kultureller Standortfaktor zur Urbanität und Attraktivität ihrer Stadt bei und befruchten Tourismus, Gastronomie und Kreativwirtschaft.

Im folgenden Text verwenden wir das generische Maskulinum. In der ersten Version dieses Textes hatten wir eine konsequent gegenderte Schreibweise (Künstler_Innen, Galerist_Innen etc.) eingesetzt. Als Feedback auf den Text löste diese Schreibweise teilweise kontraproduktive Diskussionen aus, so dass die inhaltliche Ebene der Studienergebnisse in den Hintergrund rückte. Auf die Unterrepräsentation von Frauen im Kunstbetrieb sind wir im Vorfeld dieser Studie bereits ausschnitthaft eingegangen. Für den Studientext greifen wir nun auf die generisch männliche Form zurück, obwohl wir sämtliche Gender-Identitäten meinen und ansprechen möchten.

Im Anschluss an diese Studie sind Podiumsveranstaltungen an wichtigen Galerienstandorten in Deutschland geplant. Die Studie möchte zu einer konstruktiven Diskussion über die Rolle der Galerien im Kunstmarkt beitragen. Obwohl die Heterogenität der Galerien groß ist, eint sie das gemeinsame Interesse, politische und steuerliche Rahmenbedingungen zu schaffen und zu erhalten, die den Galerienstandort Deutschland international wettbewerbsfähig machen. Der Mehrwert, den Galerien für uns alle schaffen, geht weit über ihre wirtschaftliche Relevanz hinaus. Es ist wichtig, dass wir anfangen, genau darüber zu sprechen. Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und freuen uns über Ihr Feedback, Ihre Fragen und Anregungen!

Ihr

Hergen Wöbken
Geschäftsführer Institut für Strategieentwicklung (IFSE)

Einleitung

Die vorliegende Studie gliedert sich im Wesentlichen in drei Teile: Wir gehen zunächst kurz auf den aktuellen Diskurs zur Situation von Galerien in Deutschland ein. Anschließend nehmen wir eine Skizzierung der Entstehung des Galeriewesens vor, um dann die Bedeutung des deutschen Kunstmarkts im Kontext des internationalen Kunstmarktgeschehens zu verorten. Im nächsten Schritt zeigen wir die Bandbreite des Selbstverständnisses von Galeristen auf und nehmen aktuelle Herausforderungen in den Blick. Der erste Teil schließt mit der Beschreibung des methodischen Vorgehens der Studie, inklusive der hier angewandten Definition einer „Galerie“, und der Herleitung der Gesamtzahl von Galerien in Deutschland. Im zweiten Teil beschäftigen wir uns mit der Auswertung und Einbettung der Ergebnisse unserer bundesweiten Online-Umfrage unter rund 200 Galerien. Des Weiteren stellen wir zentrale Erkenntnisse zur Struktur der vertretenen Künstler, Kunden und Jahresumsätze sowie viele weitere kulturelle und wirtschaftliche Strukturdaten über Galerien vor. Im dritten und letzten Teil geben wir einen Ausblick auf zukünftige Herausforderungen der deutschen Galerielandschaft und eröffnen die Frage, wie Kooperationen und zukunftsfähige Formen des Galeriegeschäfts aussehen könnten.

Quo vadis, deutsche Galerienlandschaft?

In diesem Jahr unterzogen mehrere journalistische Beiträge das deutsche Galeriewesen einer genaueren Prüfung und beschrieben einige der Phänomene, die in dieser Studie näher untersucht werden: So schrieb die Wochenzeitung „der Freitag“, dass Galerien auf der Suche nach kaufkräftigem Publikum flexibler und wegen der zahlreichen Messen immer mobiler und international sichtbar werden müssen. Zudem verändere sich die Käuferschicht: „Die gehobene Mittelklasse macht sich rar. Anwälte, Zahn- und Irrenärzte [sic] oder Kleinunternehmer, die sich die großen Werke bekannter Stars nicht leisten wollen und lieber kleinere Formate auch unbekannter Künstler kaufen, bleiben aus.“[1] Das Wegbrechen einer Mittelschicht, sowohl in der Sammlerschaft als auch bei den Galerien selbst, stellt eine der zentralen Herausforderungen für den Galerienstandort Deutschland dar.

[1] „Der Markt macht dicht“: http://www.freitag.de/autoren/der-freitag/der-markt-macht-dicht

Die Berliner Kunstszene, die durch „festgefahrene Machtstrukturen“, so „der Freitag“, gekennzeichnet ist, spalte den Kunstmarkt in zwei Klassen: Einige wenige Galerien dirigieren das Geschehen und hofieren einige wenige Sammler; ein großer Teil der Galerien kann und/ oder darf an diesen kostspieligen Veranstaltungen nicht teilnehmen. Dass die Schere zwischen Galerien mit Millionenumsätzen und jenen, die teilweise deutlich unter einem Jahresumsatz von 50.000 Euro liegen, weit auseinanderklafft, wird in den Ausführungen über die Jahresumsätze im Laufe dieser Studie deutlich werden.

Das Kunstmagazin „Monopol“ erläutert, wie Galeristen selbst die Radikalisierung ihres Geschäftsfeldes empfinden: Der Druck, ein wasserdichtes Erfolgsnarrativ zu verkaufen, löse große Belastung und auch Unzufriedenheit aus. Für die Galerien in den mittleren Umsatzsegmenten spitzt sich die Lage dieser Beobachtung zufolge besonders zu: „Sicher ist, dass Galerien mittlerer Größe den Bedeutungsverlust fürchten. Immer mehr Konkurrenten agieren auf einem sich weiter dezentralisierenden, globalisierenden Markt.“[2]

Ab wann ist eine Galerie eigentlich eine Galerie?

„Eine Galerie ist eine Galerie, wenn sie die Lebenshaltungskosten der Galeristen und Künstler decken kann“, sagt eine international erfolgreiche Berliner Galeristin im Gespräch. Das Verständnis von „Galerie“ geht unter Galeristen, aber auch Kunstjournalisten und anderen Experten des Kunstmarktes auseinander: Manche verstehen Galerien als kulturelle Einrichtungen, für die Kunstvermittlung im Vordergrund steht und ökonomischer Ertrag eine Nebensächlichkeit darstellt, andere nehmen erst Galerien mit sechsstelligen Umsätzen ernst. Nach einer kurzen Skizzierung der Entstehung des Kunstmarktes für Gegenwartskunst, wie wir ihn hier verstehen, werden wir eine Definition von „Galerie“ einführen, die wir im Rahmen dieser Studie verwenden.

Im Hinblick auf die Kunstgeschichte ist der Handel mit Kunst, also der Kunstmarkt mit den Akteuren, die wir heute kennen – Künstler, Galeristen, Sammler – ein relativ junges Phänomen. Die Anfänge des professionellen Kunstverkaufs können unter anderem in den Niederlanden lokalisiert werden. Bereits im 17. Jahrhundert gab es dort Kunsthändler, die überwiegend niederländische Bilder an Privathaushalte

[2] „Was wir verlieren können“: http://www.monopol-magazin.de/artikel/20106723/Nicole-Klagsbrun-de-Noirmont-.html

verkauften und durch Beratung den Kunstgeschmack der Käufer und die Bedeutung einzelner Kunstrichtungen stark beeinflussten.[3] Ab Ende des 19. Jahrhunderts etablierten die Impressionisten, etwa im Rahmen von Salons, eigene Strukturen der Kunstpräsentation und -verkaufs als Kritik an der exklusiven Deutungshoheit der Pariser Académie des Beaux Arts.[4]

Seit 1933 emigrierten zahlreiche Künstler und Sammler in die USA, insbesondere nach New York. Nach dem Zweiten Weltkrieg entstanden dort zahlreiche Galerien, Museen und Kunsteinrichtungen, die in der Folgezeit wieder nach Europa ausstrahlten. Zeitgenössische Kunst erlebte in der Nachkriegszeit einen stetigen Bedeutungs- und Aufmerksamkeitszuwachs in Europa und den USA. Der Kunstmarkt der Nullerjahre war von einem Boom mit Millionenerlösen in Auktionshäusern wie Christie's und Sotheby's sowie spektakulären Events, Biennalen und Kunstmessen gekennzeichnet. Im Jahre 2011 war „Contemporary Art" mit 1,2 Mrd. US-Dollar Umsatz bei Christie's der Verkaufsschlager Nummer eins vor Asiatischer Kunst und Moderne[5], 2012 erreichten die Umsatzzahlen ca. 1,6 Mrd. US-Dollar.[6]

Die mediale Darstellung von Galeristen porträtiert häufig ein Bild von Luxus und Reichtum; die Galeristen erscheinen als starähnliche Persönlichkeiten, die nebenbei noch viel Geld verdienen. Sieht man sich die Umsatzstrukturen von Galerien genauer an, stellt sich heraus, dass das Bild von Rekorderlösen und hohen Verkaufszahlen – wenn überhaupt – nur auf einen Bruchteil deutscher Galerien zutrifft: Wir gehen davon aus, dass etwa 15 Prozent der deutschen Galerien einen Jahresumsatz über 500.000 Euro erzielen. Ein Großteil deutscher Galerien befindet sich im vielzitierten, jedoch bisher nicht näher definierten „Mittelstand" der Galerien. Im Verlauf der Studie werden wir diesen Begriff schärfen und werden im Zusammenhang mit den Umsatz-

---

[3] Vgl. Dossi, Piroschka (2007): *Hype! Kunst und Geld.* DTV Verlag. 105.

[4] Für weitere Ausführungen s. White, Harrison C. und Cynthia A. (1993): *Canvases and Careers, Institutional Change in the French Painting World.* University of Chicago Press, London.

[5] „Investoren treiben Auktionsumsätze hoch": http://www.handelsblatt.com/panorama/kunstmarkt/christies-bilanz-investoren-treiben-auktionsumsaetze-hoch/6143274.html

[6] Release: 2012 – Christie's results: http://www.christies.com/about/press-center/releases/pressrelease.aspx?pressreleaseid=6125

klassen der Galerien erläutern, in welchem Segment sich mittelständische Galerien „typischerweise“ bewegen.

Deutsche Galerien im internationalen Kunstmarkt

In der Berichterstattung über den internationalen Kunstmarkt in den letzten Jahren erfahren die Leser von millionenschweren Verkäufen und Auktionen: So wird berichtet, dass der „internationale Kunstmarkt“, welcher ohne weitere Definition synonym mit den Umsätzen großer Auktionshäuser zu sein scheint, im Jahr 2012 einen Gesamtumsatz von 43 Mrd. Euro erzielte.[7] Des Weiteren erfahren wir, dass die Auktionshäuser Christie‘s und Sotheby’s allein im ersten Halbjahr 2013 jeweils über 3 Mrd. US-Dollar verdient haben oder dass Gerhard Richters Werke für zweistellige Millionensummen verkauft werden.[8] Auf diese Weise stellt sich der Eindruck ein, dass es „dem Kunstmarkt“ ziemlich gut geht.

Diese Ansicht wird durch zweierlei Umstände eingeschränkt: Erstens kann der deutsche Kunstmarkt insgesamt bei Weitem nicht mit Umsätzen aus den Kunstmarktzentren New York oder London mithalten.[9] Auf internationaler Ebene sind die Auktionshäuser Christie’s und Sotheby’s die unangefochtenen Marktführer. Im Vergleich dazu steht beispielsweise das Berliner Auktionshaus Villa Grisebach, das im Jahr 2011 einen Gesamtumsatz (für sämtliche Kunstepochen) von „nur“ 55 Mio. Euro erzielte.[10] Zweitens gilt es zu beachten, dass Auktionshäuser und ein Großteil der Galerien in sehr unterschiedlichen Segmenten des Kunstmarktes spielen und von dem „einen“ Kunstmarkt aufgrund der großen Heterogenität kaum gesprochen werden kann. Über 60 Prozent der deutschen Galerien machen einen Jahresumsatz von weniger als 200.000 Euro. Der Großteil des Gesam-

---

[7] TEFAF (2013): TEFAF Art Market Report March 2013.

[8] „Wachstum trotz stagnierender Auktionsumsätze“: http://www.handelsblatt.com/panorama/kunstmarkt/sothebys-wachstum-trotz-stagnierender-auktionsumsaetze/8609526.html

[9] London und New York machen geschätzt etwa 60 Prozent des globalen Kunstmarktes aus. Quelle: „How big is the global art market?“: http://www.artnet.com/magazineus/news/artnetnews/china-the-worlds-top-art-and-antique-market.asp. Im Vergleich dazu macht die gesamte EU etwa ein Drittel des internationalen Kunstmarktes aus. Quelle: TEFAF (2013): TEFAF Art Market Report March 2013.

[10] „Im Jubiläumsjahr an der Spitze Villa Grisebach feiert Gesamtumsatz von 55,4 Millionen Euro“: http://www.villa-grisebach.de/de/presse/archiv/im-jubilaeumsjahr-an-der-spitze/

tumsatzes deutscher Galerien wird von einigen wenigen Galerien mit Jahresumsätzen über eine Million Euro erwirtschaftet.

„Zwischenfunk“ von Auktionshäusern

Das Verhältnis zwischen Auktionshäusern und Galerien bewegt sich zwischen Partnerschaft und Konkurrenz. Einerseits sind beide Akteure im Kunstmarkt, andererseits gelten für sie unterschiedliche Spielregeln: „In der Galerie zählt Kennerschaft, im Auktionshaus Finanzkraft. So stehen Galerien und Auktionshäuser in doppelter Konkurrenz – um das Geld der Käufer und um die Definitionshoheit dessen, was als Kunst gilt. Denn der Kunstmarkt ist nicht nur der Ort, an dem Waren ausgetauscht werden. Er ist auch die Arena, in der darum gekämpft wird, wie Kunst betrachtet und bewertet werden soll.“[11] Auktionshäuser werden von manchen Galeristen als „natürliche Feinde“ angesehen, weil sie durch die öffentliche Aushandlung von Preisen einzelne Kunstwerke bzw. Künstler extrem auf-, aber auch abwerten können. Im Rahmen einer Auktion können Galerie und Künstler die Preisbildung nicht (mehr) kontrollieren, geschweige denn beeinflussen, wer das Kunstwerk kauft. Zudem bewegen sich Auktionshäuser seit einigen Jahrzehnten mit sogenannten Private Sales zunehmend auf den Primärmarkt zu und kommen damit der Kerntätigkeit der Galerien gefährlich nahe.[12] Im ersten Halbjahr 2013 lag der Umsatz bei Christie’s mit Private Sales bei 711 Mio. US-Dollar.[13] Andererseits sind die im Zuge einer Auktion entstandenen Preise für Kunsthändler und Sammler wichtig zur Information und beeinflussen die Preise für einen Künstler in ihrer Galerie.

Galeristen: Pioniere, Player, pragmatische Idealisten

So wie die Berufsbezeichnung „Galerist“ nicht geschützt oder definiert ist, gehen auch die Ansprüche und Selbstbeschreibungen der Galeristen weit auseinander: vom enthusiastischen Ausruf „Kunstgeschichte schreiben!“ hin zur nüchternen Aussage „Ich könnte auch mit Oldtimern han-

---

[11] Dossi, Piroschka (2007): *Hype! Kunst und Geld.* DTV Verlag. 124.

[12] Laut eigenen Angaben betrug im Jahr 2011 der Umsatz mit Private Sales bei Christie’s 502 Millionen Pfund (+ 44 Prozent). Quelle: „Investoren treiben Auktionsumsätze hoch“: http://www.handelsblatt.com/panorama/kunstmarkt/christies-bilanz-investoren-treiben-auktionsumsaetze-hoch/6143274.html

[13] “Demand for art drives record sales at Christie’s in first six months of 2013”: http://www.christies.com/about/press-center/releases/pressrelease.aspx?pressreleaseid=6565

deln, aber ich mag Kunst lieber“, hört man alles an Erklärungen für die eigene Berufswahl.

Die Vermittlungsfunktion steht jedoch bei den meisten Definitionen im Vordergrund: Der Galerist vermittelt Kunst als ästhetisches Dispositiv, als lebensveränderndes Erlebnis, als Ware. Zwar gibt es Abgrenzungen zur Vermittlungsrolle von Museen und Ausstellungshäusern, Galerien konkurrieren jedoch auch mit Kunstinstitutionen dieser Art um Aufmerksamkeit, Besucher und auch öffentliche bzw. Kultursponsoring-Gelder.

Die Beziehungen zwischen Künstler und Sammler moderiert der Galerist als „Vorkämpfer für Visionen“[14] und nach eigenen Vorstellungen, er muss sich aber auch mit wandelnden Geschmacksnormen des Marktes auseinandersetzen. Gerade zeitgenössische Galerien sehen sich mit der Situation konfrontiert, dass die zeitgenössische Kunst keine inhaltlichen Kriterien anlegt, um ihre Qualität zu messen – dies vergrößert jedoch auch den Spielraum eines vermittelnden Elements, genau diese Lücke zu füllen und sich für Sammler unentbehrlich zu machen. Auf diese Weise beeinflussen Galeristen den „Mechanismus des Begehrens“ auf dem Kunstmarkt.[15]

Das No-Loser-Gesetz

Viele Galeristen leisten unbezahlbare Aufbauarbeit von noch unbekannten Künstlern[16], investieren beträchtliche materielle und immaterielle Ressourcen und zeigen so eine überaus hohe Risikobereitschaft, die auf anderen unternehmerischen Feldern vielleicht als zu waghalsig oder unprofitabel eingestuft und deswegen nie realisiert werden würde. Diese intrinsisch motivierte Arbeit bleibt oft im Verborgenen. Das öffentliche Image von Galeristen ist manchmal negativ, sie werden als arrogant, kühl oder extrem individualistisch wahrgenommen. Die Hemmschwelle, eine Galerie überhaupt zu betreten, ist selbst beim kunstinteressierten Publikum hoch. Dass auch Galeristen teilweise unsicher sind, wie man Interessierte in der Galerie ansprechen soll, passt nicht in das Bild des „coolen“ Galeristen und wird

[14] Dossi, Piroschka (2007): *Hype! Kunst und Geld.* DTV Verlag. 107.

[15] Dossi, Piroschka (2007): *Hype! Kunst und Geld.* DTV Verlag. 103.

[16] Manchmal verhält sich diese Situation auch umgekehrt: Verzichtet ein Künstler – freiwillig oder gezwungenermaßen – auf die Auszahlung seines Honorars, sind es die Künstler, die den Galeristen zumindest zeitweise subventionieren.

kaum thematisiert. Tatsächlich wollen einige Galerien diese künstliche Schwelle aufrechterhalten, andere Galeristen bemühen sich jedoch um eine direkte Kommunikation und möchten ein breites Publikum – kaufkräftig oder nicht – ansprechen. Wenn Letzteres das selbsterklärte kulturpolitische Ziel der Galerie ist, dann sind Besucherzahlen in Verbindung mit einer engagierten Kunstvermittlung ein Indikator dafür, wie die Galerien in die Gesellschaft hineinstrahlen bzw. Leute anziehen. Eine solche Galerie, die Kulturvermittlung als zentrales Element ihrer Tätigkeit wahrnimmt oder ihre Aufgabe beispielsweise in der dokumentarischen Aufarbeitung von Künstlernachlässen sieht, kann letztlich auch eine andere Förderungswürdigkeit an die Politik adressieren als ein Kunstverkaufs-Imperium à la Gagosian.

Generell ist die soziale Fallhöhe in der Kunst sehr hoch: Wer einmal oben angekommen ist, muss sich dort halten oder leise verschwinden. Eine Verschlankung oder „Downsizing“ ist weder beim öffentlichen Auftritt wie zum Beispiel den Galerieräumen oder Vernissagen noch bei den Preisen möglich. Obwohl Rabatte manchmal „tief ins eigene Fleisch schneiden“, wie ein für die Studie interviewter Galerist sagt, sind Preisnachlässe von 10 bis zu 30 Prozent üblich und manchmal auch notwendig, um einen Künstler in einer prestigeträchtigen Sammlung oder einem Museum zu etablieren. Insbesondere für den Ankauf durch Institutionen können die Rabattspannen noch höher liegen. Die Diskretion über diese Rabattverhandlungen führt – im Gegensatz zum Auktionshandel – zu einer gewissen Unklarheit über die wirtschaftliche Lage der Galerien.

Die Zurückhaltung über Transaktionen oder Preise sind ein Signum der Geschäftspraxis von Galerien. Die Hinterfragung dieses Modells geht unter anderem auf die Internationalisierung, aber auch auf die zunehmende Mobilität am Kunstmarkt, vor allem durch das Internet, zurück. Kunstinteressierte und Sammler haben heute wesentlich mehr Möglichkeiten, sich über Kunst zu informieren – es gibt mehr Messen, mehr Kunstmagazine und Blogs, und zunehmend auch Online-Plattformen wie Artfacts.net, die Informationen über Preise von Kunstwerken und Auktionsergebnisse bereitstellen.

Spannungsfeld Professionalisierung

Viele Galeristen sind berufliche Quereinsteiger – das bringt Freiraum für neue Sichtweisen, aber auch spezifische Herausforderungen mit sich. Oft verfügen die Galeristen nur bedingt über das einschlägige betriebswirtschaftliche Wis-

sen; manchmal fehlt es an strategischem Herangehen zur Zielgruppenansprache oder -erweiterung, die in „klassischen“ Unternehmen grundlegend zur Marktanalyse und zum Marketing dazugehören.

Beispielsweise ist das Galerienumfeld nach wie vor von mündlichen Verträgen und Absprachen per Handschlag geprägt. Laut Einschätzungen unterschiedlicher Galeristen und Experten, liegt das Verhältnis von mündlichen zu schriftlichen Verträgen bei etwa 80 zu 20. „Das ist das Persönliche in der Kunst, das ist halt so gewachsen“, sagt ein Wirtschaftsprüfer, der viele Galerien deutschlandweit betreut. Obwohl es Standard-Verträge zwischen Galerien und Künstlern gibt, verharrt man oft bei mündlichen Absprachen, und meint, damit gegenseitiges Vertrauen zu signalisieren. Ironischerweise führt der Mangel an vertraglichen Regelungen teilweise zu Misstrauen und Unsicherheiten, wie die Beziehung zwischen Galerie und Künstler tatsächlich beschaffen ist. In besonderen Situationen, wie zum Beispiel dem Verkauf mit großem Rabatt an eine Institution oder eine prestigeträchtige Sammlung, müssen Konditionen über den Preisnachlass individuell ausgehandelt werden.

Angesichts der schwierigen Markt- und auch Markteinstiegsbedingungen des Kunstbetriebs vermehren sich seit einigen Jahren Ausbildungs- bzw. Weiterbildungsangebote zur Professionalisierung von Galeristen. Es ist fraglich, ob dies ein Ansatz hin zu etwas mehr Pragmatismus im Galeriewesen ist, um langfristig am Markt und in der Szene überleben zu können. Letztlich versteht jede Galerie unter Professionalisierung etwas Anderes: Professionalisierung hin zum betriebswirtschaftlich organisierten und gestrafften Betrieb, hin zur Erarbeitung einer erkennbaren inhaltlich-programmatischen Linie oder zum Beispiel eine Professionalisierung als Online-Business mit Möglichkeit zum Verkauf über das Internet.

Entwicklungen im Online-Markt

Die Verlagerung von Aufmerksamkeit ins Internet betrifft viele Gesellschafts- und Wirtschaftsbereiche. Dem Imperativ, auch online präsent sein zu müssen, scheinen manche Galerien eher skeptisch zu begegnen. Die Digitalisierung im Kunstmarkt ist im Vergleich zu anderen Branchen wie der Musik- und Bücherwirtschaft noch nicht sehr weit fortgeschritten. Die meisten Galerien haben zwar eine Website, nutzen diese jedoch hauptsächlich als Informationskanal über ihre Ausstellungen. Gut ein Drittel der Seiten sind deutsch- und englischsprachig, 22 Prozent der Websites

sind nur englischsprachig, davon 58 Prozent in Berlin. Diese Situation entsteht dadurch, dass insgesamt mehr internationale, englischsprachige Galeristen nach Berlin ziehen und zugleich die Klientel der Berliner Galerien mittlerweile so international ist, dass man sie vorrangig auf Englisch anspricht.

Die Chancen des Internets für den Kunstmarkt sind bei Weitem noch nicht ausgelotet: Dass in der Online-Welt neue Geschäftsideen und -modelle, z.B. zur Erschließung neuer Kundengruppen oder zum Online-Verkauf schlummern, beweisen derzeit Kunst- oder Galerie-Start-Ups wie Artstack[17] oder Independent Collectors[18], wo sich Kunstinteressierte austauschen und kennenlernen, Bilder von Werken online stellen oder gemeinsam Ausstellungen planen. Auch Online-Auktionshäuser wie Artspace[19] oder das Berliner Online-Auktionshaus Auctionata[20] wachsen stetig: Artspace hat nach eigenen Angaben 100.000 User.

Sammler bewegen sich ebenfalls zunehmend online: Die kürzlich erschienene Studie des Versicherungsunternehmens Hiscox besagt, dass 64 Prozent aller befragten Kunstsammler und Käufer bereits Kunst online erworben haben, ohne das Werk vorher gesehen zu haben (nur als digitales Abbild). 26 Prozent der befragten „etablierten" Sammler sollen bereits £50.000 (ca. 59.000 Euro) oder mehr für ihre Online-Käufe ausgegeben haben.[21] Mehr Männer als Frauen sind beim Online-Kunstkaufen aktiv und auch Ältere interessiert das Online-Geschäft – über die Hälfte der Über-65-Jährigen hat bereits online Kunst gekauft.

Zudem verrät die Hiscox-Studie eine Tendenz, die für Galeristen selbst interessant sein sollte: 72 Prozent der befragten Galerien geben an, dass Online-Käufe häufig von Erstkunden getätigt werden. Hier scheint also ein Potenzial zur Gewinnung von Neukunden zu liegen. Feststeht, dass die höhere Transparenz durch das Internet über Preise und

---

[17] The Artstack: http://theartstack.com

[18] Independent Collectors: http://www.independent-collectors.com

[19] Artspace: http://www.artspace.com/

[20] Auctionata: http://auctionata.com

[21] Hiscox: The Online Art Trade 2013: http://www.arttactic.com/market-analysis/art-markets/us-a-european-art-market/559-hiscox-report-online-art-trade-2013.html

Verkäufe die exklusive Positionierung der Galeristen und somit deren Handlungsspielräume berührt. Alternative Modelle können in der Veränderung sowohl der Online- als auch Offline-Aktivitäten liegen, seien es Online-Verkäufe, -Ausstellungen oder transparente Preisangaben auf den Websites, oder verstärkte Offline-Aktivitäten wie Atelier-Besuche oder Künstlergespräche, die die Kunden an eine Galerie binden und eine Art Identifikation mit der Galerie erzeugen.

Verlauf der Untersuchung

Zu Beginn der Studienarbeit legten wir fest, welche quantitativen Strukturdaten über Galerien in Deutschland erfasst werden sollten. Im Rahmen einer Online-Umfrage, die in der ersten Aprilhälfte 2013 stattfand, wurden Eckdaten wie die Jahresumsatzzahlen der Galerien und deren Kundenstruktur sowie die Anzahl der Arbeitsplätze in der Galerie, Ausstellungsfläche, Besucherzahlen, Messeteilnahmen, der Preis für ein "typisches" Gemälde, die Anzahl der vertretenen Künstler und die Anzahl der realisierten Ausstellungen erhoben. Nach Beendigung der Online-Umfrage erfolgten zahlreiche qualitative Interviews mit Galeristen aus ganz Deutschland sowie Gespräche mit kunstnahen Dienstleistern sowie Persönlichkeiten aus der Politik. Parallel unternahmen wir eine Desktop-Recherche aller deutschen Galerien, um alle verfügbaren Informationen über die Situation der Galerien in Deutschland systematisch zu erfassen. Sämtliche Online-Referenzen, die wir im Rahmen dieser Studie verwenden, sind nach dem Stand vom 14. Oktober 2013 aktuell.

Die Einladung zur Teilnahme an der Umfrage erfolgte in Form von persönlich adressierten Emails über relevante Email-Verteiler von Galerienverbänden auf Bundes-, Landes- oder Stadtebene sowie Galerien, die an Kunstmessen teilgenommen haben. Die Zahl der kontaktierten Galerien belief sich durch Überschneidungen in den Verteilern auf etwa 800 Galerien. Insgesamt nahmen knapp 200 Galerien aus ganz Deutschland an der Umfrage teil. Die teilnehmenden Galerien unterscheiden sich in wichtigen Wesensmerkmalen wie beispielsweise Umsatzklasse, Internationalität und Standort.

Die Einschätzungen zur Zahl der Galerien in Deutschland gehen extrem stark auseinander: Einige vermuten mehrere tausend Galerien, andere schätzen lediglich 200 Galerien in ganz Deutschland. Die Grundgesamtheit der deutschen Galerien lässt sich nicht abschließend festlegen – Galerien

schließen, es kommen neue hinzu, andere ziehen ins Ausland. Es gibt bis dato keine systematische Erfassung der Gesamtzahl deutscher Kunstgalerien. Ziel der vorliegenden Studie ist unter anderem, eine empirisch abgesicherte Zahl von Galerien in Deutschland einzuführen. Hierzu haben wir nach den nachfolgenden Kriterien eine Datenbank sämtlicher Galerien in Deutschland erstellt.

Für die Einbeziehung von Galerien in unsere Recherche haben wir uns zum einen an den Aufnahmekriterien in den BVDG gemäß §3 der Satzung des BVDG orientiert:

„[...] dass der Bewerber in den vergangenen drei Jahren wechselnde Ausstellungen (mindestens vier in jedem Jahr) in den eigenen Galerieräumen veranstaltet und Einladungen für die Ausstellungen versandt bzw. seine Geschäftsräume einer uneingeschränkten Öffentlichkeit für mindestens 20 Stunden die Woche geöffnet hat."[22]

Für die weitere Recherche war ein zusätzliches – aber nicht als zwingendes – Kriterium die Teilnahme an einer oder mehreren der 21 zeitgenössischen Kunstmessen oder Satellitenmessen im letzten Jahr, die in der Umfrage abgefragt wurden.[23] Dieses Kriterium resultiert aus der Annahme, dass durch die Teilnahme an einer der genannten Messen eine Präsenz der Galerie am (internationalen) Kunstmarkt besteht. Zudem ist bei Messegalerien davon auszugehen, dass sie ein gewisses wirtschaftliches Rückgrat haben, um die Messekosten decken zu können. Die Recherche mit diesen Kriterien ergab eine Gesamtzahl von ca. 700 Galerien in Deutschland.[24] Galerien, die an keiner Kunstmesse teilnehmen und in keinem Galerienetzwerk oder einer anderen Plattform gelistet sind, sind in dieser Zählung nicht enthalten. Wir können davon ausgehen, dass wir bis auf ein paar Ausnahmen den Großteil der professionell agierenden Galerien in Deutschland damit erfasst haben.

---

[22] Satzung des BVDG: http://www.bvdg.de/?q=satzung

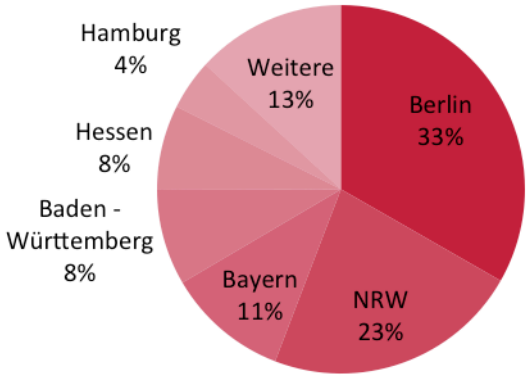
[23] abc art berlin contemporary, NADA New York, Art Brussels, PULSE Miami, PULSE New York, Art Cologne, VIENNAFAIR, LISTE Art Fair Basel, Art Basel, Volta Basel, Abu Dhabi Art, The Armory Show, New York, Frieze Art Fair, London, Kunst Zürich, Art Karlsruhe, Scope Basel, art.fair Köln, fiac! Paris, Art Basel Miami Beach, Preview Berlin Art Fair, ARCO Madrid.

[24] Das genaue Ergebnis der Recherche ergab 684 Galerien in Deutschland. Im Folgenden runden wir die Zahl auf 700 Galerien. Jederzeit müssen wir von Galerieeröffnungen und -schließungen ausgehen, die die Gesamtzahl nochmals leicht beeinflussen würden.

Bei dieser Zahl handelt es sich um Galerien, bei denen wir einen wirtschaftlichen Betrieb mit Gewinnerzielungsabsicht unterstellen dürfen, auch wenn diese Galerien nicht alle Gewinn erzielen. Ohne diese Kriterien können wir in Deutschland von etwa 1.000 Kunstgalerien ausgehen. Die meisten der bisher verbreiteten Schätzungen sind zu hoch gegriffen. Hinzu kommen vor allem in Berlin,[25] zum Teil in Hamburg sowie vereinzelt in weiteren Großstädten, insgesamt etwa zweihundert Projekträume, die teilweise ähnlich wie Galerien agieren, aber sich explizit als nicht marktorientiert begreifen. Die Galerien, die entweder nicht wirtschaftlich tragfähig sind oder bei denen Profit nicht im Vordergrund steht, sind unabhängig davon ein wichtiger kultureller Standortfaktor.

Zum einen zeigt unsere Recherche, dass bisherige Schätzungen über die Anzahl von Galerien nicht haltbar und vor allem nicht hilfreich sind. Zum anderen halten wir fest, dass wir auch unter den etwa 700 Galerien in keinem Fall davon ausgehen können, dass es sich bei allen um profitable Unternehmen handelt. Dazu im Verlauf der Studie mehr. Geographisch verteilen sich die Galerien wie folgt auf:

Verteilung der Galerien nach Bundesländern
(In Prozent, eigene Recherche, Deutschland : N = 523)



Die deutsche Galerienlandschaft hat drei geographische Zentren: Mit Abstand die meisten Galerien sind in Berlin ansässig (33 Prozent), weitere Knotenpunkte liegen in Nordrhein-Westfalen (NRW), insbesondere in Köln und Düssel-

[25] Netzwerk freier Berliner Projekträume und Initiativen: http://www.projektraeume-berlin.net/

dorf (23 Prozent), sowie in Bayern, das im Hinblick auf die Galerienszene fast synonym mit München ist (11 Prozent). Insgesamt haben die meisten Galerien einen Galeriestandort.

Im Folgenden werten wir die Ergebnisse der Online-Umfrage der 200 Galerien aus, die an unserer Umfrage teilgenommen haben und verknüpfen diese mit der empirischen Recherche, die die Gesamtzahl der Galerien auf ca. 700 festsetzt. Prozentuale Angaben beziehen wir aus den Angaben der befragten Galerien, Hochrechnungen orientieren sich an der Gesamtzahl von 700 Galerien. An manchen Stellen erfolgen aggregierte Darstellungen (z.B. bei den Umsatzklassen). Generell zeigen arithmetische Mittelwerte auf, wie sich die jeweiligen Angaben in Deutschland verteilen.

Zeitgenössische Kunst im Fokus

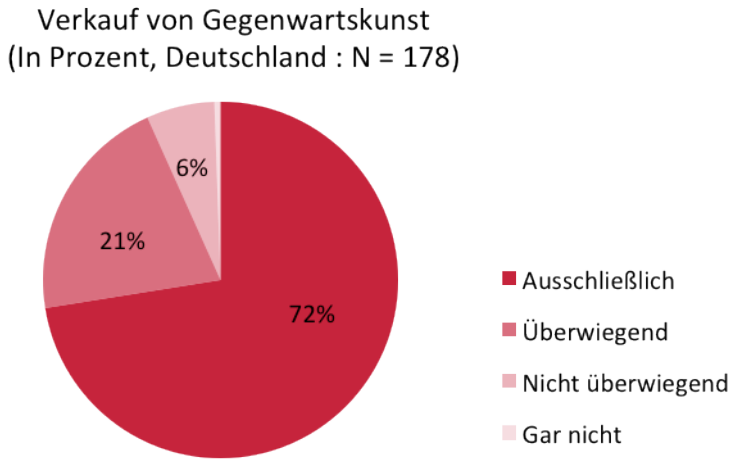
Der Verkauf von Gegenwartskunst steht für den Großteil der befragten Galerien im Vordergrund: 72 Prozent der deutschen Galerien verkaufen laut Selbsteinschätzung „ausschließlich“ Gegenwartskunst, weitere 21 Prozent tätigen „überwiegend“ Verkäufe mit zeitgenössischen Arbeiten. Im Fokus der Betrachtung liegen also Galerien, die sich selbst als zeitgenössische Galerie einschätzen und definieren.

Auf Nachfrage nach den Aktivitäten der Galerien nannten 25 Prozent der befragten Galerien unter anderem Verkauf im Sekundärmarkt als Aktivität ihrer Galerie. Der Übergang von Primär- und Sekundärhandel ist fließend. Aus den zahlreichen Gesprächen mit Galeristen ergibt sich das Bild, dass auch zeitgenössische Galerien wesentlich häufiger Sekundärverkäufe tätigen als öffentlich wahrnehmbar und allgemein vermutet. Manchmal dient ein Sekundärgeschäft zum Beispiel der Finanzierung einer Ausstellung mit Künstlern, deren Werke (noch) niedrige Preise haben. Der Anteil, den Sekundärverkäufe am Gesamtumsatz einer Galerie ausmachen, lässt sich nur schwer ermitteln. In Hintergrundgesprächen mit Galeristen nannten diese öfters Werte zwischen 20 und 30 Prozent des Gesamtumsatzes, die durch Kunsthandel zustande kommen.[26] Für viele Galerien sind Aktivitäten im Kunsthandel jedoch weit entfernt, nicht zuletzt, weil sie weder über das notwendige Kapital oder die entspre-

[26] Die Bedeutung von Sekundärverkäufen von Galerien hängt vor allem von der Frequenz dieser Verkäufe ab: Bei „schnellen Geschäften“, bei denen Werke innerhalb weniger Tage weiterverkauft werden, erzielen Galerien üblicherweise eine Marge von etwa 10 bis 15 Prozent. Bei konstanten Kunsthandelstätigkeiten können die Margen bei mehreren Hundert Prozent liegen.

chenden Kontakte verfügen, oder weil ihre Künstler (noch) keine Bedeutung im Sekundärmarkt haben.

Des Weiteren kommt der hohe Anteil zeitgenössischer Galerien dadurch zustande, dass die Einladung zur Teilnahme an der Umfrage an Adressen von Galerieverbänden versendet wurde, deren Mitglieder sich selbst als zeitgenössische Galerien definieren bzw. die die Aufnahmekriterien der jeweiligen Landesverbände erfüllen. Die Zielgruppe unserer Umfrage waren zeitgenössische Galerien in Deutschland, die ausschließlich oder überwiegend Gegenwartskunst präsentieren. Kunsthändler, die überwiegend oder ausschließlich am Sekundärmarkt tätig sind, haben wir in dieser Umfrage nicht berücksichtigt.



Im Bundeslandvergleich gibt es kaum Abweichungen, in Baden-Württemberg und NRW liegt der Anteil der Galerien, die „nicht überwiegend“ mit Gegenwartskunst handeln, etwas höher (10 Prozent bzw. 8 Prozent).

Galerien – Einzelphänomene für eine Generation

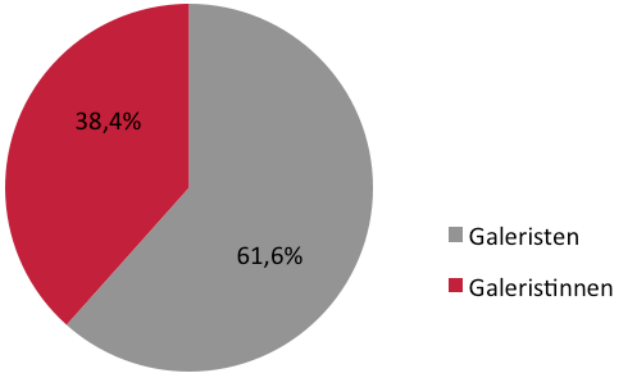
Unsere Recherche ergab ein Durchschnittsalter der Galerien von 15 Jahren. Dabei ist mehr als ein Viertel der Galerien (27 Prozent) nicht älter als fünf Jahre, drei Viertel aller Galerien ist nicht älter als 25 Jahre (78 Prozent). Nur ca. drei Prozent sind älter als 50 Jahre. Galerien werden also im Regelfall nur von einer Generation betrieben.

Im Abgleich mit den Ergebnissen unserer Umfrage zeigt sich, dass mehrheitlich junge Galerien an der Umfrage teil-

nahmen. Insgesamt ist mehr als die Hälfte der teilnehmenden Galerien nicht älter als zehn Jahre (53 Prozent). Die Mehrzahl der befragten Galerien aus NRW und Berlin sind nach der Jahrtausendwende gegründet worden, auch in Bayern ist fast die Hälfte der teilnehmenden Galerien in den letzten zehn Jahren gegründet worden. Eine nähere Betrachtung junger und unter Umständen auch umsatzschwacher Galerien ist sinnvoll, weil die Etablierung einer Galerie, ähnlich wie bei anderen Betrieben, zwischen drei und fünf Jahren dauert. Später könnten schließlich ebendiese Galerien sich zu den großen Akteuren des Kunstmarktes entwickeln.

Obwohl die meisten Galerien nur von einer Generation betrieben werden, gibt es auch Beispiele, wo familiäre bzw. quasi-familiäre Verhältnisse zur Übernahme oder zur Gründung einer Galerie beitrugen. In manchen Fällen sind es Tochter oder Sohn, die die Nachfolge einer Galerie antreten oder mit einem eigenen Programm eine Galerie gründen. Andere Galeristen haben die Affinität zur Kunstszene durch die Familie – Eltern sind Künstler oder Sammler – sozusagen in die Wiege gelegt bekommen. Andere Galeristen nahmen eine Art „Ausgründung“ aus einer bestehenden Galerie vor, oft mit Unterstützung des Altgaleristen als Mentor. Wieder andere Galeristen, mit denen wir im Laufe der Studie sprachen, haben ihre Galerie aus einem Projektraum oder einer Produzentengalerie heraus weitergeführt. Auffällig ist, dass alle Galeristen in heutigen Zeiten nicht noch mal eine Galerie eröffnen würden. Die Zeiten seien dafür eigentlich zu hart und unbeständig, heißt es.

Geschlechterverhältnis
(In Prozent, eigene Recherche, Deutschland : N = 651)



Etwa 90 Prozent der Galerien wird von einem Inhaber geführt, die Hälfte der Galerien sind ein Einzelunternehmen, etwa zehn Prozent eine GmbH. 62 Prozent der Galerien werden von Männern geführt, 38 Prozent von Galeristinnen.

Dieses Ungleichgewicht bildet die Tendenz ab, dass Frauen – seien es Künstlerinnen, Kuratorinnen, Intendantinnen oder andere kunst- und kulturschaffende Frauen – im Kunstbetrieb unterrepräsentiert sind.[27] Die (Vor)Urteile darüber, warum das so ist, rangieren von angeblich fehlendem Durchsetzungsvermögen der Frauen hin zur angeblich fehlenden Originalität. Doch die Frauen im Kunstbereich treten solchen Aussagen entschieden entgegen. Manche Frauen setzen bewusst auf ein Gegenmodell, ein Beispiel ist die Berliner Galeristin Tanja Wagner, die sich auf Künstlerinnen konzentriert: „[...] Ich habe viel mit Freunden und Kollegen über Inhalte diskutiert. Und dann kam plötzlich so ein Kommentar: ‚Ich würde ja gern mal Frauen zeigen, aber es gibt ja keine starken Positionen.' Und ich dachte, ‚Das kann doch gar nicht sein.' Und dann habe ich angefangen zu suchen."[28] Diese Art von Engagement ist ein guter Anfang, mehr weibliche Positionen und Vorbilder in der Kunst zu etablieren und dem Ungleichgewicht der Geschlechter entgegenzuwirken.

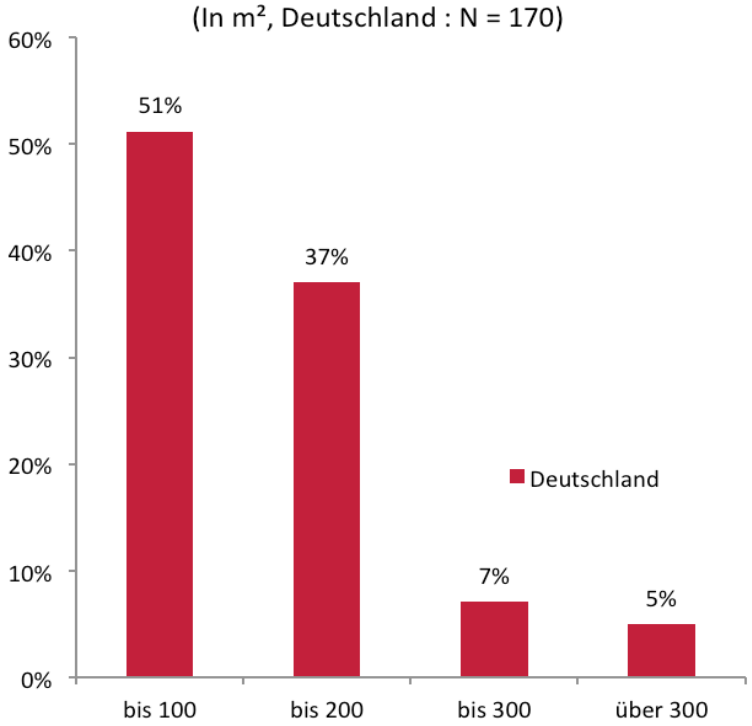
Ausstellungsfläche in Galerien – mehr als 16 Fußballfelder

Durchschnittlich verfügt eine Galerie über 160 m² Ausstellungsfläche. In ganz Deutschland stellen die Galerien in ihrer Gesamtheit auf über 112.000 m² Fläche zeitgenössische Kunst aus. Diese Fläche entspricht etwa zehn Mal der Fläche des Berliner Museums für Gegenwartskunst Hamburger Bahnhof. In Berlin beläuft sich die Ausstellungsfläche der Galerien auf insgesamt gut 37.000 m². Nimmt man Bezug auf die kursierende Zahl von 400 Galerien in Berlin, beträgt die Ausstellungsfläche der Berliner Galerien sogar über 60.000 m².

[27] Deutscher Bundestag (2011): 17. Wahlperiode, Drucksache 17/6130, Antrag: „Grundlagen für Gleichstellung im Kulturbetrieb schaffen". 3.

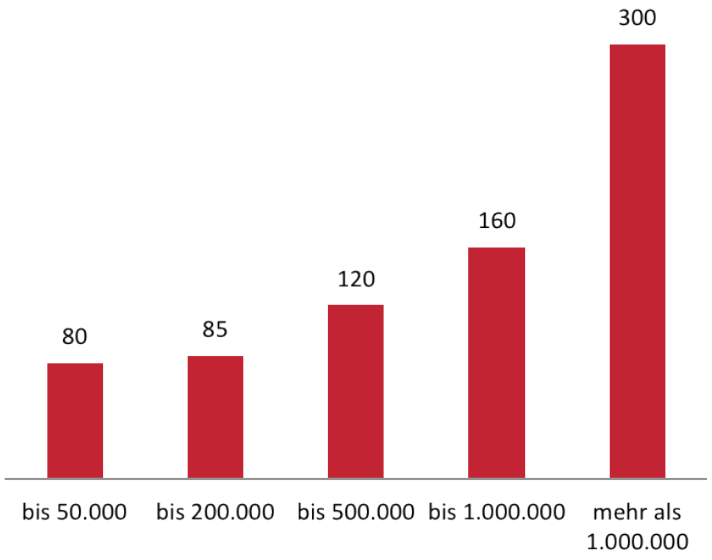
[28] „Galerie Tanja Wagner: Starke Künstlerinnen": http://www.artberlin.de/galerie/galerie-tanja-wagner-kuenstler/

Wie groß ist die Fläche Ihrer Galerie an Ihrem Hauptstandort?
(In m², Deutschland : N = 170)



Die Ausstellungsflächen nach Umsatzklasse teilen sich wie folgt auf:

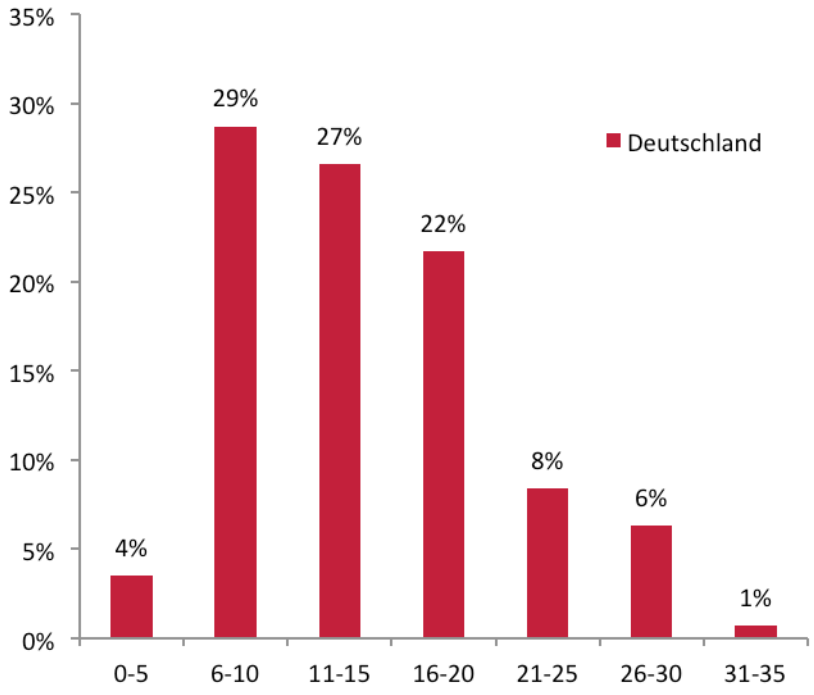
Ausstellungsfläche nach Umsatzklasse
(Median, Deutschland : N = 129)



Über 11.000 Künstler in deutschen Galerien

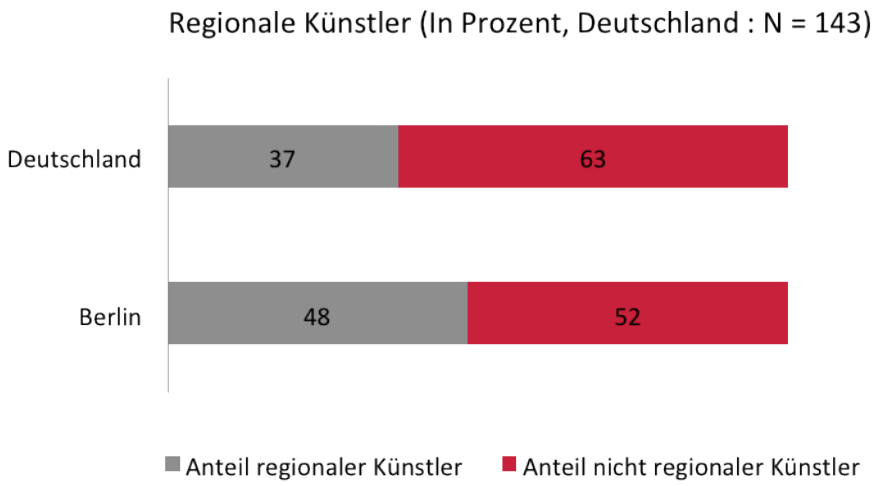
Laut unseren Umfrageergebnissen vertreten die deutschen Galerien im Schnitt jeweils ca. 16 Künstler aktiv. Auf Bundesebene sind das über 11.000 Künstler. Im Vergleich dazu steht der durchschnittliche Wert von 21 Künstlern pro Galerie, die sich aus unserer Recherche der Galerie-Websites ergab. Einige Galerien, insbesondere Online-Galerien und (Online)-Kunsthändler gaben teilweise mehrere Hundert Künstler auf ihrer Website an. Bei der Berechnung des Durchschnittswertes haben wir diese Ausreißer ausgenommen. Die Differenz zwischen den Angaben der befragten Galerien und der Recherche der Internetseiten könnte sich dadurch erklären lassen, dass viele Galerien wesentlich mehr Künstler im Programm haben, jedoch diese nach Selbsteinschätzung nicht *aktiv* vertreten.

Anzahl vertretener Künstler
(In Prozent, Deutschland : N = 143)



Zudem wurde das Verhältnis regionaler Künstler zu nichtregionalen Künstlern abgefragt. Der Bundesdurchschnitt zeigt, dass etwa ein Drittel der vertretenen Künstler aus der jeweiligen Region kommt (37 Prozent). Berlin liegt nicht zuletzt aufgrund der überwältigenden Zahl von über 5.000 an-

sässigen Künstlern[29] deutlich über diesem Bundesdurchschnitt (48 Prozent).

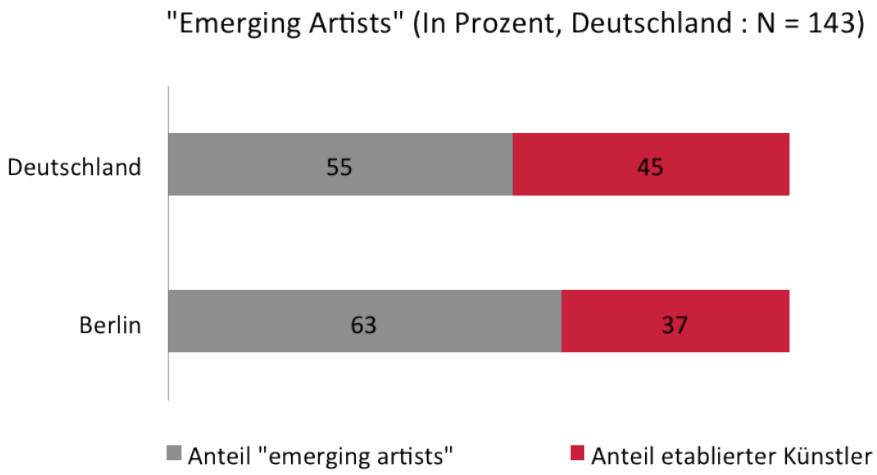


Das Verhältnis etablierter Künstler zu sogenannten „emerging artists“[30] ist in Deutschland relativ ausgeglichen: Die Galerien vertreten zu etwa 55 Prozent etablierte Künstler und zu 45 Prozent „emerging artists“. In München, Berlin und Düsseldorf werden noch etwas mehr „emerging artists“ vertreten. In Hamburg und Baden-Württemberg werden jeweils etwas mehr etablierte Künstler vertreten.

Galerien mit einem geringen Umsatzvolumen (unter 50.000 Euro) vertreten tendenziell mehr regionale Künstler: Etwa 50 Prozent dieser Galerien vertreten regionale Künstler im Vergleich zu 27,5 Prozent der Galerien, deren Jahresumsatz über eine Million Euro liegt. Ähnlich verhält es sich mit der Vertretung von „emerging artists“: Fast drei Viertel der Galerien (72,5 Prozent) der untersten Umsatzklasse unter 50.000 Euro vertreten „emerging artists“ gegenüber ca. 30 Prozent der Galerien mit einem Umsatz von mehr als einer Million Euro.

[29] Vgl. IFSE (2011): Studio Berlin II, 5.

[30] Unter “emerging artist” verstehen wir Künstler in den ersten fünf Jahren nach ihrem Abschluss an einer Kunstakademie oder -hochschule, die am Anfang ihrer professionellen Karriere stehen. In unserer Umfrage haben wir „emerging artist“ nicht näher definiert; die Antworten der Galeristen belaufen sich daher auf deren Verständnis von „emerging artist“.



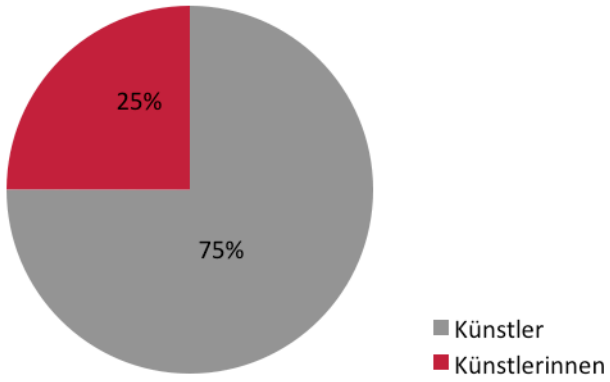
Zum Selbstverständnis vieler Galeristen gehört, Künstler zu entdecken, aufzubauen und mit deren Karrieren zu wachsen. Durch das Ziel der Galeristen, zur positiven Entwicklung ihrer Künstler beizutragen und ihnen zu mehr Sichtbarkeit in der Kunstszene und am Markt zu verhelfen, wächst eine partnerschaftliche Beziehung, bei der gegenseitige Loyalität eine große Rolle spielt. Fühlt sich der Künstler ausgebeutet oder gut betreut? Besteht Anlass zur Sorge, dass der Künstler sich von der Galerie abwendet und zu einer größeren Galerie wechselt? Diese Fragen beeinflussen die Grundstimmung und die Art der Kooperation zwischen Galerie und Künstler maßgeblich, von der Quote der Erlösbeteiligung hin zum Umfang des Managements des Künstlers. Ein Berliner Galerist bezeichnete sich beispielsweise als „den wirtschaftlichen Arm der Künstler“ und spielt damit auf die Verbindlichkeit an, die er als Galerist gegenüber „seinen“ Künstler eingeht.

Nur ein Viertel der Künstler sind Frauen

Das Geschlechterverhältnis der vertretenen Künstler zeigt ein großes Ungleichgewicht: Drei Viertel der auf Galerie-Websites aufgeführten Personen sind Männer, nur ein Viertel sind Künstlerinnen. In einem vorab erschienenen Artikel haben wir uns bereits mit der Unterrepräsentation von Frauen in der Kunst auseinandergesetzt.[31]

[31] „Das Andere in der Kunst – Frauen sind in Galerien unterrepräsentiert“: http://www.ifse.de/artikel-und-studien/einzelansicht/article/das-andere-in-der-kunst-frauen-sind-in-galerien-unterrepraesentiert.html

Geschlechterverhältnis
(In Prozent, eigene Recherche, Deutschland : N = 10.992)



Exemplarisch zeigen die Absolventinnenquoten der beiden Berliner Kunsthochschulen Universität der Künste (UdK) und Kunsthochschule Weißensee (KHB), dass der Frauenanteil in den letzten Jahren konstant über 55 Prozent liegt: An der UdK lag der Anteil der Absolventinnen aller Fachrichtungen im Jahr 2011 bei 58 Prozent[32], in der KHB betrug die Absolventinnenquote im Jahr 2011 sogar 63,8 Prozent[33]. An beiden Hochschulen machten 2011 Frauen zudem die Mehrheit der Gesamtstudierendenschaft aus.

Woran liegt es nun, dass gut ausgebildete Künstlerinnen wenig von Galerien aktiv vertreten werden? Fehlt Frauen der Unternehmer(Innen)geist, um sich selbst geschickt zu vermarkten? Verkörpern sie das Klischee des „Künstlers" als selbstbewusstes und eigenartiges Genie weniger überzeugend? Oder liegt es daran, dass immer noch meist (weiße, heterosexuelle) Männer als Kaufinteressenten in Erscheinung treten und eher Kunst von „ihresgleichen" kaufen wollen?

Eine mögliche Antwort deutet auf das Dilemma der geforderten Flexibilität, vor welchem Frauen auch in anderen Berufssparten stehen: Stets erreich- und einsetzbar zu sein, was als (alleinerziehende) Mutter bei derzeitigen Betreuungsbedingungen in Deutschland fast eine logistische Unmöglichkeit darstellt. Letztendlich kommt es bei der Kinderbetreuung oder Einbeziehung von Kindern in den Berufsall-

[32] Universität der Künste: Leistungsbericht 2011. 12.

[33] weißensee kunsthochschule berlin: Leistungsbericht 2011. 12.

tag darauf an, dass ein gesamtgesellschaftliches Umdenken stattfindet, in dem innovative und individuelle Formen Platz erhalten. Im Zusammenhang damit wird sich in den nächsten Jahren zeigen, ob bei mehr Kunsthochschulabsolventinnen die Zahl der von Galerien vertretenen Künstlerinnen ebenfalls steigen sein wird.

Etwa 4.000 Ausstellungen für anderthalb Millionen Besucher

Eine Galerie organisiert im Schnitt sechs Ausstellungen pro Jahr. Das bedeutet für ganz Deutschland jährlich etwa 4.200 Ausstellungen, also theoretisch über zehn neue Ausstellungen an jedem Tag des Jahres. In Bezug auf die Zahl der realisierten Ausstellungen orientieren sich einige Galeristen dahin, den Umfang der Ausstellungen in den eigenen Galerieräumen zu reduzieren. Für diejenigen, die auf vielen nationalen und internationalen Kunstmessen präsent sind, verlagern sich die Präsentationsorte und Orte für die Begegnungen mit Sammlern außerhalb der eigenen Räumlichkeiten. Ein Stuttgarter Galerist sagte uns im Gespräch, dass „[...] der klassische, physische Galerieraum gerade an Bedeutung verliert. Aber ganz ohne Galerieraum funktioniert es eben auch nicht. Der Künstler braucht die Plattform, das Podest, auf dem er sich präsentieren kann." Dennoch sind im Zusammenhang mit dem mancherorts proklamierten Rückgang von Besucherzahlen in Galerien auch neue Raumkonzepte und -strategien denkbar – Ansätze von Pop-Up-Galerien oder Travelling Galleries werden von Galeristinnen wie Anna Jill Lüpertz und Sophie Weiser bereits ausprobiert.[34]

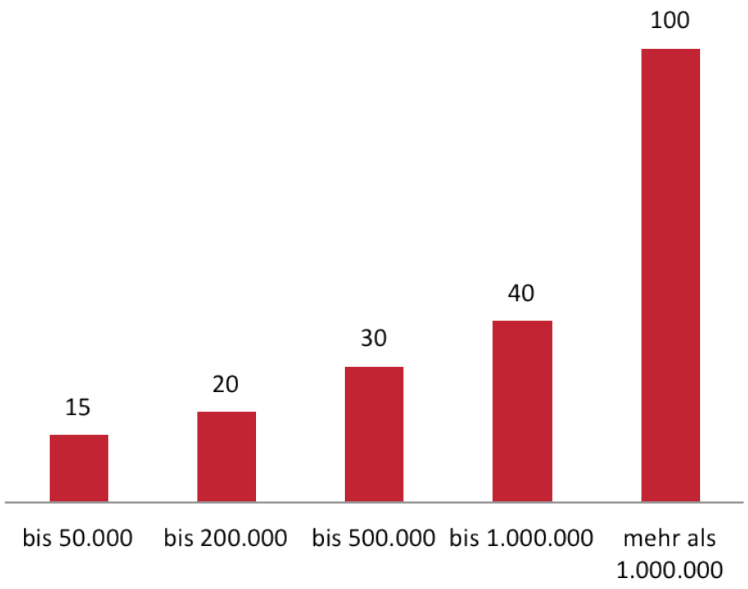
Hinsichtlich der Besucherzahlen sind die Angaben der Galerien sehr schwankend: Manche können eine genaue Zahl ihrer Besucher nennen, andere geben grobe Schätzungen ab. Für das gesamte Bundesgebiet liegt der am häufigsten genannte Wert bei 1.000 Besuchern pro Jahr. In Berlin hat eine Galerie durchschnittlich 2.840 Besucher jährlich, gefolgt von Galerien aus NRW (2.330 Besucher). In Bayern (1.725 Besucher) und Baden-Württemberg (1.710 Besucher) liegen die durchschnittlichen Besucherzahlen deutlich geringer. Der Bundesdurchschnitt von etwa 2.400 Besuchern im Jahr pro Galerie führt zu einer Zahl von 1,68 Mio. Besucher pro Jahr in deutschen Galerien zu sämtlichen Anlässen wie Vernissagen, Künstlergesprächen, Lesungen und sonstigen Ver-

[34] „Nomaden-Galerie in Berlin – Ohne festen Wohnsitz": http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/kunstmarkt/galerien/nomaden-galerie-in-berlin-ohne-festen-wohnsitz-12083248.html

anstaltungen der Galerie. Separat abgefragt wurde die Zahl der Besucher in einer „durchschnittlichen“ Woche ohne besondere Anlässe: Hier beliefen sich die Angaben auf 10 Besucher pro Tag als meist genannter Wert und einen Durchschnitt von etwa 66 Besuchern pro Woche.

Die Masse und Frequenz der Besucher einer Galerie muss nicht, kann jedoch mit deren wirtschaftlichem Erfolg korrelieren. Hieraus ergeben sich zwei Thesen: Einerseits könnte eine Galerie mehr Umsatz machen, weil sie mehr Besucher anzieht – schließlich lebt die Szene der zeitgenössischen Kunst nicht zuletzt von der Währung Aufmerksamkeit. Diese These ist jedoch bereits durch die Beobachtung zu widerlegen, dass diejenigen, die Eröffnungen in den Galerien besuchen, häufig keine kaufkräftigen Sammler sind.

Wöchentliche Galeriebesucher nach Umsatzklasse
(Median, Deutschland : N = 117)



Die andere These würde besagen, dass durch die starke Wirtschaftskraft, die ein anspruchsvolles Programm ermöglichen kann, mehr Besucher angezogen werden. Die Top-Galerien verzeichnen meist viele Besucher. Auf einer ungeschriebenen „Beliebtheitsskala“ gibt es jedoch auch einige junge oder kleinere Galerien, die viel Publikum anziehen und eine starke Medienpräsenz haben, allerdings keinen großen Umsatz machen. Des Weiteren sind regionale Un-

terschiede zu berücksichtigen: Die Galerien in Süddeutschland verzeichnen geringere Besucherzahlen als Großstädte wie Berlin oder Hamburg. Berliner Galerien ziehen nach einer konservativen Schätzung fast 650.000 Kunstinteressierte pro Jahr an. Orientiert man sich hier an der Zahl von 400 Galerien in Berlin, übersteigt die Besucherzahl sogar deutlich die Marke von einer Million Galeriebesuchern.

Wirtschaftliche Eckdaten

Die Ermittlung der von Galerien geschaffenen Arbeitsplätze ist anspruchsvoll. In der Umfrage fragten wir nach Inhabern, sozialversicherungspflichtig Angestellten, freien Mitarbeitern und Praktikanten in Vollzeitäquivalenten. Wie auch bei den Besucherzahlen sind die Angaben der Galerien teilweise unpräzise, so dass bei einer Hochrechnung starke Schwankungen entstehen können. Wir gehen von etwa 1.000 Galeristen in Deutschland aus, da einige der 700 Galerien von mehreren Galeristen geführt werden. Darüber gibt es etwa 500 sozialversicherungspflichtig Angestellte in Vollzeitäquivalenten, also zusammengefassten Teilzeitstellen zur Jahresarbeitszeit eines Vollangestellten. Das bedeutet, dass längst nicht jede Galerie über feste Angestellte verfügt. Hier ist die Vielseitigkeit der Geschäfts- und Organisationsmodelle der Galerien ersichtlich: Unzählige Galerien agieren als Ein-Mensch-Betrieb ohne größere Personal- oder Kostenstruktur, andere beschäftigen mehr als zehn Festangestellte. In jedem Fall ist die Ziffer von (bezahlten oder unbezahlten) Praktikanten sowie freien Mitarbeitern sehr hoch und liegt bei über 1.000. Nicht erfasst in diesen Zahlen in den von Galerien geschaffenen Arbeitsplätzen sind zudem die zahlreichen Dienstleister, mit denen Galerien zusammenarbeiten, wie zum Beispiel Logistik- und Rahmenunternehmen, Kunstversicherungen, Rechtsanwalts- und Steuerbüros. Die Wirtschaftsleistung und Aufträge, die durch das operative Tages-, Ausstellungs- und Messegeschäft der Galerien entsteht, sind also keineswegs unbedeutend.

Für viele Galeristen ist die Galerietätigkeit nach wie vor ein Zuschussgeschäft, ihr Einkommen erzielen sie durch andere Jobs, durch Erbschaften oder Querfinanzierung aus einer Ehe. Dasselbe gilt für freie Mitarbeiter und Praktikanten, die bei teilweise extremem Arbeitseinsatz geringe oder gar keine Entlohnungen erhalten.

Kunstmessen – exklusive Publikumsmagneten

Die Bedeutung internationaler zeitgenössischer Kunstmessen hat in den letzten Jahren zugenommen: Mehr als

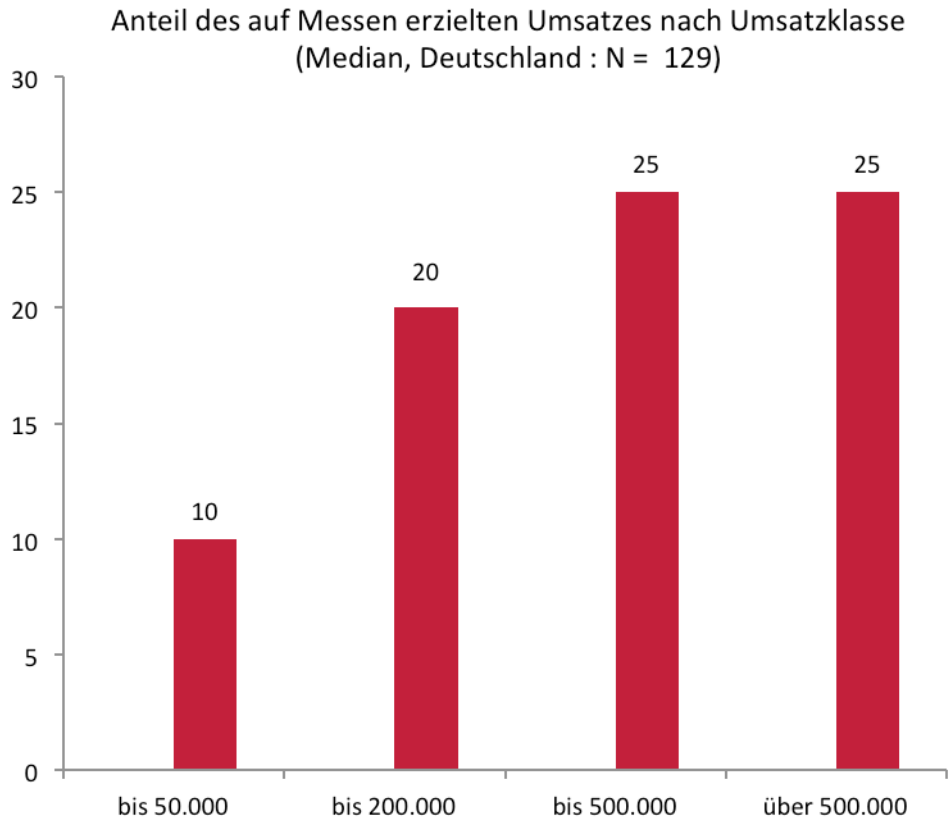
55.000 Besucher kamen zur diesjährigen Art Cologne und etwa 70.000 Kunstinteressierte zur Art Basel, hinzu kommen die Expansionen etablierter Messen wie beispielsweise die Art Basel Hong Kong, die 2013 erstmalig stattfand. Durch den Wegfall des Artforums und des Kunstsalons und das Hinzukommen von Art Berlin Contemporary (abc) und Berlin Art Week hat sich insbesondere die Berliner Messelandschaft wesentlich verändert.

Inwiefern die Messen auch für starke Umsätze bei den Galeristen sorgen, ist anhand konkreter Zahlen nicht nachzuverfolgen. Einzelne Messen werben im Nachhinein mit Stimmen bekannter Galeristen, die gute Verkäufe erzielt haben. Es gibt jedoch kaum öffentlich zugängliche Informationen über die auf Messen erzielten Umsätze. Manche Galeristen berichten, 60 oder gar 80 Prozent ihres Jahresumsatzes im Rahmen von Messen, also direkt während der Veranstaltung oder im Nachgeschäft, zu erzielen. Die befragten Galerien schätzen Messen laut unserer Umfrage neben Empfehlungen von bestehenden Sammlern als wichtigste Plattform für die Akquise neuer Kunden ein.

Laut der Umfrage haben die 700 deutschen Galerien im Jahr 2012 durchschnittlich an 1,9 Messen im In- und Ausland teilgenommen. Umsatzstärkere Galerien sind tendenziell auf mehr Messen vertreten – einige Top-Galerien stellen auf über 10 Messen pro Jahr aus. Die umsatzschwächeren Galerien gehen meist zu ein oder zwei Messen pro Jahr, wie der Durchschnittswert zeigt. Die Messen, an denen die meisten deutschen Galerien teilnehmen, sind Art Karlsruhe, Art Basel und Art Cologne. Mit der Art Berlin Contemporary (abc) und Preview Berlin Art Fair belegen fünf Messen im deutschsprachigen Raum die ersten fünf Plätze. An Messen wie fiac Paris, Frieze New York, Frieze London oder Viennafair nehmen jeweils etwa 20 deutsche Galerien teil.

Der Zusammenhang zwischen der Höhe des Jahresumsatzes und der Anzahl der Messeteilnahmen zeigt sich einerseits darin, dass sich umsatzstarke Galerien die hohen Kosten der Messeteilnahmen, die schnell im fünfstelligen Bereich liegen, eher leisten können als kleine oder junge Galerien. Andererseits befördert die Präsenz auf Messen das Geschäft. Galerien, die eine Messeteilnahme finanziell realisieren können, verfügen also automatisch über eine gewisse Wirtschaftskraft. Die umsatzstärksten Galerien (über eine Million Euro Umsatz) machen schließlich mindestens 25 Prozent ihres Gesamtumsatzes auf Messen. Tatsächlich ist davon auszugehen, dass der Umsatzanteil, der durch Messen zustande kommt, noch wesentlich höher liegt, wenn man die

Käufer, die durch einen Messebesuch von Galerien und deren Programm erfahren und später dort kaufen, einbezieht. Das steigende Angebot von Messen wie auch die steigende Anzahl von Galerien im Allgemeinen erhöhen zudem den Wettbewerb um Besucher und Fachpublikum: Je mehr Messen, Ausstellungen und Kunst-Events es gibt, desto weniger Zeit haben die Interessierten, alles zu sehen.



Umsätze – ein verschwiegenes Feld

Die Jahresumsätze der Galerien sind *die* Zahlen, die bei der Diskussion der Zwischenergebnisse das größte Interesse an unserer Studie geweckt haben. Während der Vorstellung der vorläufigen Auswertungen dieser Studie, die im Mai 2013 in Berlin, Köln, Stuttgart und München stattfand, waren Galeristen und andere Kunstmarktexperten an möglichst genauen Aussagen zur Umsatz- und Kostenstruktur der Galerien interessiert. Das Interesse an dieser Detailliertheit überwiegt jedoch bei Weitem die Auskunftsbereitschaft der Galerien, die bis auf wenige Ausnahmen kaum Informationen über ihre Umsatzsituation preisgeben.

Auf der Suche nach dem „Mittelstand“ der Galerien

In Hintergrundgesprächen mit Galeristen kam das Wegbrechen des sogenannten Mittelstands der Galerien häufiger zur Sprache. Damit sind die Galerien gemeint, die vor spezifischen Herausforderungen stehen, auf die wir im Folgenden eingehen. Was eine mittelständische Galerie im Hinblick auf den Umsatz auszeichnet, wird sehr unterschiedlich gesehen: Während einige Galeristen den Mittelstand bei einem Umsatzvolumen (nicht Gewinn!) von 250.000 Euro Jahresumsatz ansiedeln, würden andere den Galerie-Mittelstand bei einem Jahresumsatz ab 500.000 Euro verorten. Andere Experten setzen den Mittelstand erst bei einem Umsatz zwischen zwei und fünf Mio. Euro Jahresumsatz an. Ein Galerist definierte Mittelstand nach dem Preissegment für „typische“ Werke: Eine mittelständische Galerie liegt seiner Meinung nach in einem Preissegment zwischen 5.000 und 40.000 Euro pro Werk. Die Spannbreite dieser Antworten zeigt bereits, wie unterschiedlich der Begriff Mittelstand interpretiert und benutzt wird. Vergleicht man sich mit den Schwergewichten des deutschen Kunstmarktes, also den wenigen Galerien, die in Berlin, München, Hamburg, Köln oder Düsseldorf zweistellige Millionenumsätze machen? Oder vergleicht man sich mit internationalen Big Players wie David Zwirner oder Larry Gagosian, dessen Jahresumsatz auf ca. 925 Mio. US-Dollar geschätzt wird?[35] Dies hängt ganz von der Betrachtungsweise ab.

Was die Umsätze betrifft, verorten wir den Mittelstand der deutschen Galerien in einem Umsatzsegment von 200.000 bis 500.000 Euro. Galerien in diesem Umsatzsegment stehen oft vor ähnlichen Herausforderungen wie große Galerien, verfügen aber meist nicht über stabilisierende Rücklagen zum Ausgleich von Umsatzschwankungen. Die Volatilität ist in diesem Mittelstand höher als bei kleinen Galerien, deren Organisationsstruktur schlank ist (keine/wenig Messeteilnahmen, günstige/kleine Räume, wenig/keine Beschäftigten). Bei einem Umsatz unter 200.000 Euro stehen Galerien vor der Schwierigkeit, für sich selbst, die Künstler und den Betrieb eine wirtschaftliche Überlebensfähigkeit erhalten zu können. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass Galerien mit einem Umsatz unter 200.000 Euro langfristig nur überleben können, wenn es neben der Galerie auch andere Einkommensquellen gibt.

[35] „Limit ungewiss“: http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-89932602.html

Herausforderungen des Mittelstands

Mittelständische Galerien haben keine langfristige Planungssicherheit und daraus resultierende Gestaltungsspielräume. Eine Messe, auf der im Vergleich zu den hohen Teilnahmekosten wenig Umsatz erzielt wurde, kann das ganze Unternehmen gefährden. Kleinere Galerien betrifft diese Planungsunsicherheit ebenfalls, allerdings mit wesentlich geringeren Fixkosten. Zum Zweiten sehen sich mittelständische Galerien in der Verantwortung gegenüber einer Organisationsstruktur wie Angestellten und angemieteten Räumlichkeiten. Drittens betrifft die hohe Abhängigkeit von einigen wenigen Sammlern Galerien des Mittelstandes stark. Kleinere Galerien setzen viel auf Spontan- und Einmalkäufe und handeln generell mit kleineren Beträgen. Größere Galerien haben einerseits eine internationalere Sammlerschaft und verfügen zudem über einen größeren Sammlerstamm. Letztlich besteht für mittelständische Galerien die permanente Gefahr, dass bereits aufgebaute Künstler ihrer Galerie, in die sie viele materielle und immaterielle Ressourcen investiert haben, von größeren Galerien abgeworben werden.

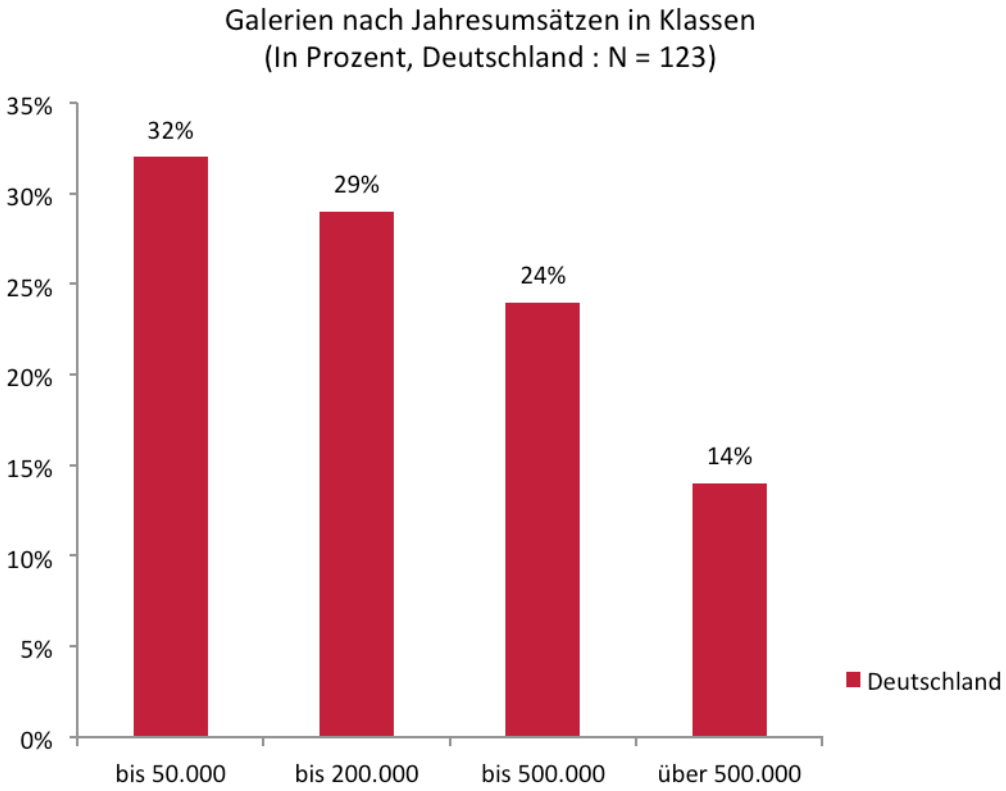
Fast 450 Mio. Euro Gesamtumsatz in deutschen Galerien

Für eine plausible Schätzung des Gesamtumsatzes für die deutschen Galerien haben wir die Umsätze wie folgt aggregiert:

- Etwa 60 Prozent der deutschen Galerien machen einen Jahresumsatz von unter 200.000 Euro und machen damit gerade einmal sechs Prozent des Gesamtumsatzes aus (27 Mio. Euro). Innerhalb dieses Umsatzsegments liegt der Durchschnittsumsatz bei 64.000 Euro pro Galerie.

- Etwa 25 Prozent der deutschen Galerien machen einen Jahresumsatz zwischen 200.001 und 500.000 Euro und tragen damit etwa 13 Prozent zum Gesamtumsatz bei. Durchschnittlich erwirtschaftet eine Galerie in dieser Umsatzgruppe 335.000 Euro jährlich.

- Etwa 15 Prozent der deutschen Galerien machen einen Jahresumsatz von über 500.000 Euro und sind damit für 81 Prozent des Gesamtumsatzes verantwortlich. Durchschnittlich macht jede dieser Top-Galerien einen Jahresumsatz von etwa 3,5 Mio. Euro.



In Deutschland schätzen wir den Gesamtumsatz der Galerien auf etwa 450 Mio. Euro. Der durchschnittliche Umsatz deutscher Galerien liegt bei etwa 640.000 Euro pro Galerie. Betrachtet man den durchschnittlichen Jahresumsatz der 85 Prozent der Galerien mit einem Umsatz unter 500.000 Euro separat von den Umsätzen der Top-Galerien, so liegt der durchschnittliche Jahresumsatz bei etwas weniger als 145.000 Euro. Nordrhein-Westfalen ist laut unseren Umfrageergebnissen das Bundesland mit den umsatzstärksten Galerien – über die Hälfte der befragten Galerien macht jährliche Umsätze von 300.000 Euro bis weit über einer Million Euro (56 Prozent). Die Verteilung der Umsatzklassen in Berlin entspricht etwa der Verteilung im Bundesbild. Zusammen kommen die Galerien in der Hauptstadt auf einen geschätzten Gesamtumsatz von etwa 150 Mio. Euro.

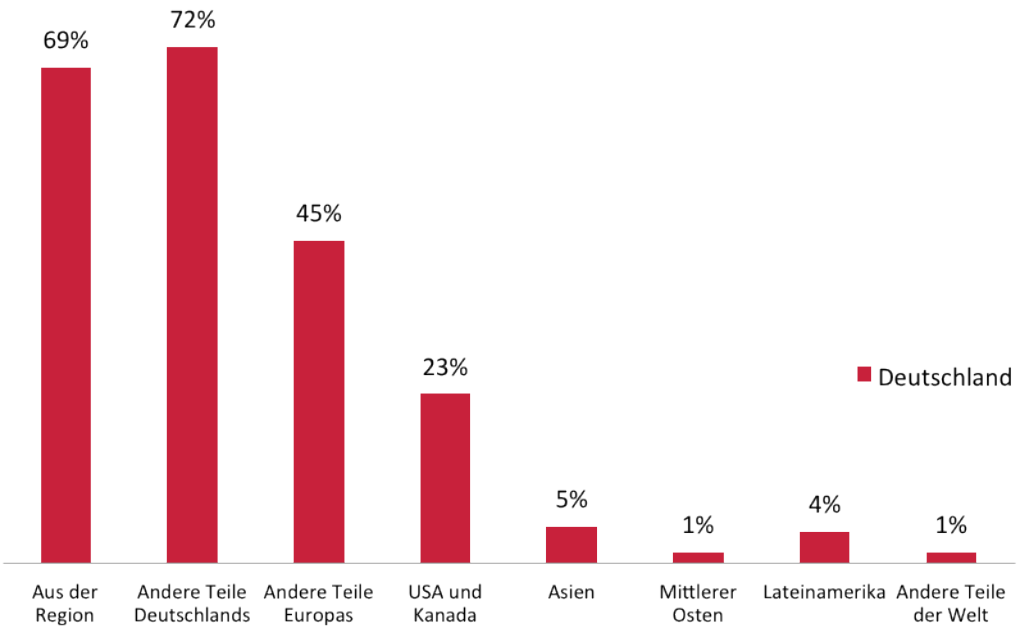
Zusammenfassend sehen wir, dass der Großteil der Galerien (etwa 85 Prozent) einen verschwindend geringen Anteil am Gesamtumsatz ausmacht (etwa 19 Prozent). Einige wenige Galerien, die zum Teil starken Umsatzschwankungen unterliegen, machen zu wesentlichen Teilen den Gesamtumsatz aus. Bundesweit gehen wir davon aus, dass es etwa 50 Galerien mit einem Jahresumsatz über eine Million Euro gibt. Etwa 20 dieser Galerien befinden sich in Berlin. Unter den

Galerien, die über eine Million. Euro umsetzen, gibt es extreme Spannbreiten von zwei bis drei Millionen Euro bis hin zu 20 Mio. Euro Jahresumsatz. Doch gerade über diese Top-Galerien gibt es wenige Informationen: Contemporary Fine Arts (CFA) bildet eine Ausnahme und veröffentlichte ihren Jahresabschluss zum Geschäftsjahr 2011 im Bundesanzeiger.[36]

Die Kundenstruktur

Internationalisiert sich die Sammlerschaft? Woher kommen die Kunden deutscher Galerien? Und mit wem machen Galeristen die lukrativsten Geschäfte? In Mehrfachnennung gaben die Galerien an, aus welchen Teilen der Welt ihre Kunden stammen. Deutlich ersichtlich ist, dass Kunden außerhalb von Europa – besonders aus Asien und dem Mittleren Osten – für deutsche Galerien im Durchschnitt *derzeit* nicht die Hauptrolle spielen. Eine erneute Betrachtung in einigen Jahren und ein Vergleich der Entwicklung ist notwendig, um die Rolle der Galerien in den sich verändernden Märkten zu bestimmen.

Woher stammen die Kunden Ihrer Galerie hauptsächlich?
(In Prozent, Deutschland : N = 141)

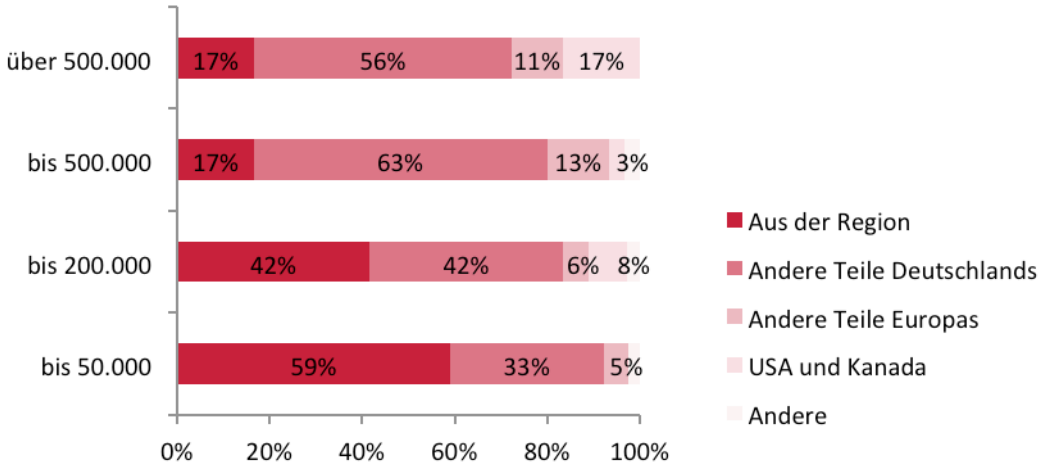


[36] Bundesanzeiger: https://www.bundesanzeiger.de

72 Prozent der Galerien sagen, dass sie hauptsächlich mit Kunden aus Deutschland Geschäfte tätigen. 69 Prozent der Galerien geben an, dass ihre Sammler überwiegend aus der Region kommen. Da bei dieser Frage Mehrfachnennungen möglich waren, addieren sich die Angaben nicht zu 100 Prozent. Die Ergebnisse zeigen die Tendenz auf, dass vornehmlich Geschäfte mit Kunstsammlern aus Deutschland und Europa gemacht werden.

Im Folgenden wollen wir näher betrachten, mit welcher Kundengruppe der jeweils höchste Umsatzanteil erwirtschaftet wird. Aus der Deutschlandübersicht ergibt sich, dass 45 Prozent der Galerien angeben, mit Kunden aus Deutschland den größten Anteil ihres Umsatzes zu erwirtschaften. Das bedeutet nicht, dass andere Kundengruppen unwesentlich für den Umsatz sind, sondern zeigt an, mit welcher Gruppe der größte Anteil des Umsatzes gemacht wird.

Herkunft der wichtigsten Kundengruppe nach Umsatzklasse
(In Prozent, Deutschland : N = 129)



Erzielt eine Galerie beispielsweise mit deutschen Kunden 40 Prozent ihres Umsatzes und jeweils 20 Prozent ihres Umsatzes mit Verkäufen an amerikanische, chinesische und französische Sammler, so sind die internationalen Kunden keineswegs unbedeutend. Die Grafik oben zeigt den Zusammenhang zwischen Umsatzklasse und umsatzrelevantester Kundengruppe auf. Für Galerien mit größerem Umsatzvolumen sind zunehmend Kunden außerhalb von Europa die umsatzstärksten Käufer. Bei Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Umsatzklasse und Kundengruppe fällt auf, dass fast 60 Prozent der Galerien mit kleinerem Umsatzvolumen mehr an regionale Sammler verkaufen – im Vergleich

dazu verkaufen 28 Prozent der Galerien mit Umsätzen über 500.000 Euro hauptsächlich an außereuropäische Sammler.

Regional betrachtet zeigen sich jedoch Unterschiede zum Bundesdurchschnitt: In Baden-Württemberg und Bayern geben mehr Galerien an, den Hauptumsatz mit regionalen Sammlern zu machen; nur 22 Prozent der Berliner Galerien machen diese Angabe. Hier ist die Rolle der regionalen Sammlerschaft ambivalent: In Berlin wird meist beklagt, dass es zu wenig Kaufkraft vor Ort gibt. Dies kann einerseits als strukturelles Problem identifiziert werden. Auf der anderen Seite kann dieses Kaufverhalten aber auch bedeuten, dass sich einfach *mehr* internationale Kaufkraft in Berlin tummelt und das Fehlen der Sammler vor Ort so kompensiert werden. Beide Aspekte spielen eine Rolle.

Online-Verkäufe noch nicht relevant

Die Umsatzanteile nach Herkunft wurden ebenfalls durch Mehrfachnennung ermittelt. 37 Prozent des Umsatzes wird mit privaten Sammlern gemacht, 34 Prozent des Umsatzes machen die Galerien mit langjährigen Kunden, mit denen seit über fünf Jahren eine Geschäftsbeziehung besteht. Diese Kundengruppen sind besonders für Galerien mit einem Umsatzvolumen von über 500.000 Euro relevant. Verkäufe im Internet haben für die befragten Galerien derzeit wenig Relevanz und machen lediglich 6 Prozent des Umsatzes aus. Ob die Bedeutung von Online-Verkäufen – auf Plattformen, Online-Messen oder Online-Auktionen – für deutsche Galerien zunehmen wird, sollte eine zukünftige Analyse genauer betrachten.

Regionale Abweichungen gibt es beispielsweise in Bayern, wo Messeverkäufe einen weniger großen Anteil der Umsätze ausmachen (15 Prozent des Umsatzes). In Baden-Württemberg verkaufen die Galerien mehr an Kunden, mit denen schon seit über fünf Jahren eine Geschäftsbeziehung besteht (49 Prozent des Umsatzes). Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt verkaufen Galerien aus NRW mehr an private Sammler (46 Prozent des Umsatzes) und an langjährige Kunden (43 Prozent des Umsatzes). Abschließend ist zu sagen, dass Galerien aus Bayern und Baden-Württemberg eher mit regionalen und deutschen Kunden große Umsatzanteile erzielen, in NRW und Berlin machen etwas weniger Galerien den größten Umsatzanteil mit den regionalen und innerdeutschen Kunden.

Manche Galerien werden von wenigen Sammlern getragen

Das Verhältnis zwischen Galerist und Sammler ist vielschichtig und bedürfte einer wesentlich tieferen Analyse als hier vorgesehen ist. Die Ambivalenz der Beziehung spielt sich zwischen Partnerschaft und Abhängigkeit ab. Galeristen sind von Sammlern abhängig, da sie regelmäßig an sie verkaufen möchten und vielleicht auch müssen. Andererseits ist der Galerist die exklusive Quelle, an bestimmte Werke heranzukommen oder einen Kontakt zum Künstler herzustellen und stellt so auch den Sammler in ein Abhängigkeitsverhältnis zum Galeristen. Je enger die Beziehung, desto drastischer kann das Wegbrechen eines Sammlers für die Galerie sein. Aber auch wenn Sammler einkaufen, gibt es Konfliktpunkte. Einige Sammler handeln Rabatte aus, die für die Galerie schmerzlich sind, und inszenieren sich nach außen als Förderer der Künste. Manche Galeristen beklagen, dass nicht mehr der individuelle Geschmack zählt, sondern die Meinungen, die gerade kursieren, dass also heute häufiger „mit den Ohren als mit den Augen“ gekauft würde. Traditionell gesehen sind deutsche Sammler im Gegensatz zur internationalen Klientel weniger dafür bekannt, Rekordpreise, wie man sie von großen Auktionshäusern kennt, zu zahlen und legen häufig ein „maßvolles“ Sammlerverhalten an den Tag. Veränderungen in der Art des Sammelns werden die Entwicklungen des (deutschen) Kunstmarkts maßgeblich beeinflussen.

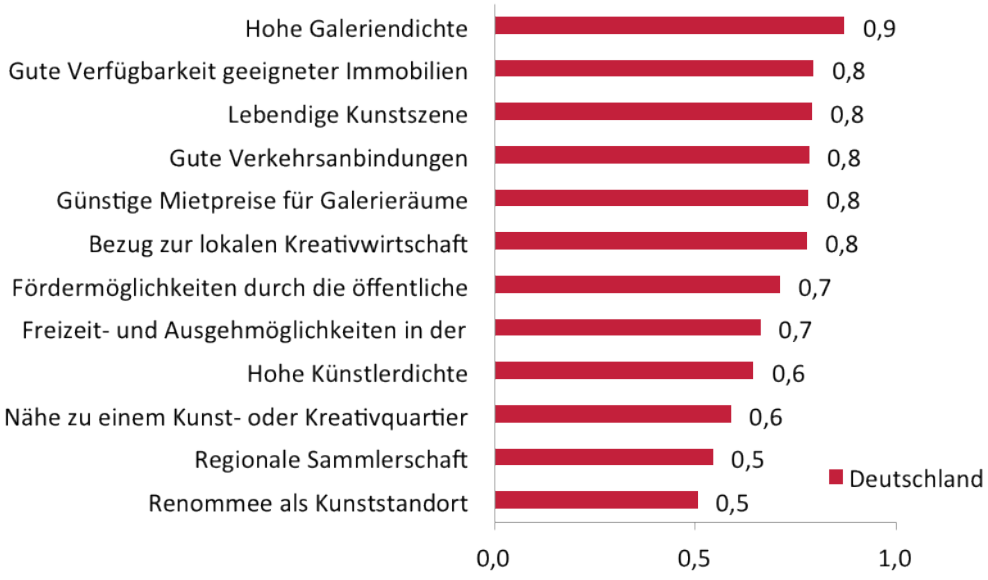
Fast die Hälfte der Galerien wäre umzugsbereit

In puncto Mobilität zeigen sich die meisten deutschen Galerien aufgeschlossen: Wenn es ökonomisch sinnvoll wäre, wären 52 Prozent der befragten Galerien zu einem Umzug in eine andere Stadt bereit. In Berlin sind nur 43 Prozent der Galeristen abzugsbereit. Fragt man nach der Einschätzung, ob die eigene Galerie mit ihrer derzeitigen inhaltlichen Ausrichtung auch an einem anderen Standort erfolgreich sein würde, antworten die Galerien im Bundesdurchschnitt ebenfalls positiv – 82 Prozent der Galerien sind der Meinung, dass sie auch in einer anderen Stadt Erfolg haben könnten, am überzeugtesten sind hier vor allem Galerien aus Baden-Württemberg und Bayern. Die Zahl derjenigen, die sowohl zum Umzug bereit wären als auch der Auffassung sind, dass sich ihre Galerie wirtschaftlich in einer anderen Stadt rentieren könnte, liegt im Bundesdurchschnitt bei 49 Prozent. Festzuhalten ist also, dass sich knapp die Hälfte der befragten Galeristen als mobil und vom jetzigen Standort der Galerie relativ unabhängig einschätzt.

Standortfaktoren – Kunst-Flair und Mietpreise

Warum ist eine Galerie am jetzigen Standort und welche Rahmenbedingungen für die Galerie spielen eine Rolle? Auf einer Skala von 0 („überhaupt nicht wichtig“) bis 1 („sehr wichtig“) sind für die Galerien insgesamt vor allem eine hohe Galeriendichte (0,9), günstige Mietpreise und gute Verfügbarkeit geeigneter Immobilien (jeweils 0,8) und eine lebendige Kunstszene wichtig (0,8). Hier zeigt sich, dass sowohl „weiche“ Faktoren wie die Atmosphäre oder das kulturelle Umfeld als wichtig empfunden werden, als auch „härtere“ Faktoren wie Miet- und Lebenshaltungskosten. In Berlin und Köln werden günstige Mietpreise als noch wichtiger eingestuft als im Bundesdurchschnitt (jeweils 0,9). Die regionale Sammlerschaft spielt im Raum Köln-Düsseldorf und in Baden-Württemberg eine überdurchschnittlich große Rolle (jeweils 0,9) und wird in Berlin etwas geringer gewichtet (0,7). Diese Einstufungen korrespondieren mit den bereits erwähnten Aussagen zur Rolle der regionalen Sammler, die im Süden der Republik eine größere Rolle spielen als beispielsweise in Berlin.

Bedeutung von Standortfaktoren
(Von 0 ("total unwichtig") bis 1 ("sehr wichtig"),
Deutschland : N = 157)



Interessant sind auch die Aussagen zu Fördermöglichkeiten der öffentlichen Hand. Diese werden von Galerien vergleichsweise niedrig gewichtet; in Galeriezentren wie Mün-

chen oder Berlin legen die Galeristen auf diesen Punkt weniger Wert (jeweils 0,5). Der Bundesdurchschnitt liegt bei 0,7 und zeigt, dass Galerien aus kleineren Städten öffentliche Förderung eher als wichtig einstufen. Zudem sind manchmal die Förderkriterien, nach denen eine Förderung gewährt werden soll, nicht klar definiert: Soll die Teilnahme junger deutscher Galerien an internationalen Messen gefördert werden, um den Kunststandort Deutschland zu repräsentieren? Sollen junge Galerien eine Art Unternehmensgründungskredit bekommen? Sollen Galerien, die besonders viel in Kunstvermittlung investieren, eine Förderung erhalten? Oder soll es eine Strukturförderung für alle Galerien geben? Wie diese Kriterien zu prüfen und zu evaluieren sind, ist umstritten. Der BVDG geht mit seinem Förderkonzept dahingehend bereits in die richtige Richtung, als dass ein klarer Kriterienkatalog aufgestellt wird, welche Galerien bzw. Projektvorhaben (z.B. Nachlassverwaltung) gefördert werden sollen.[37]

Dass Berlin als internationaler Kunst-Hotspot gilt, war auch bei unseren Gesprächen in Köln, München und Stuttgart ein Thema. Ein Stuttgarter Galerist sprach von Stuttgart als „Underdog der Galerienszene“. Die Stadt mache sich immer kleiner als sie ist und erhalte nicht zuletzt aufgrund dieser defensiven Haltung nicht so viel Aufmerksamkeit bei der internationalen Sammlerschaft. Auch bei unserer Diskussionsveranstaltung in Köln sorgten den Galeristen sich um die internationale Anerkennung und die gegenwärtige Entwicklung des Kunststandortes Köln. Der Gründungsboom von Galerien zu Anfang der 1990er Jahre ist zwar vergangen, dennoch zeigt sich Berlin weiterhin als attraktiver Standort für Galeriegründungen und verzeichnet nach wie vor einen hohen Anteil jüngerer Galerien im Vergleich zu Gesamtdeutschland. Trotz der Debatten um steigende Gewerbe- und Wohnmieten sowie eine Verknappung innerstädtischen Raums erscheint der Standort Berlin für Galeriegründungen oder die Eröffnung von Dependancen weiterhin attraktiv. Berlin profitiert nicht nur von der Aufmerksamkeit als internationaler Produktionsstandort für Gegenwartskunst und der Sonderstellung als Bundeshauptstadt, sondern auch von überdurchschnittlich hohen Ausgaben für Kultur. Im Bundesländervergleich gab das Land Berlin für 2009 an, 175,86 Euro öffentliche Gelder pro Kopf für Kultur auszugeben, der Bundesdurchschnitt lag bei 96,52 Euro pro Kopf.[38]

---

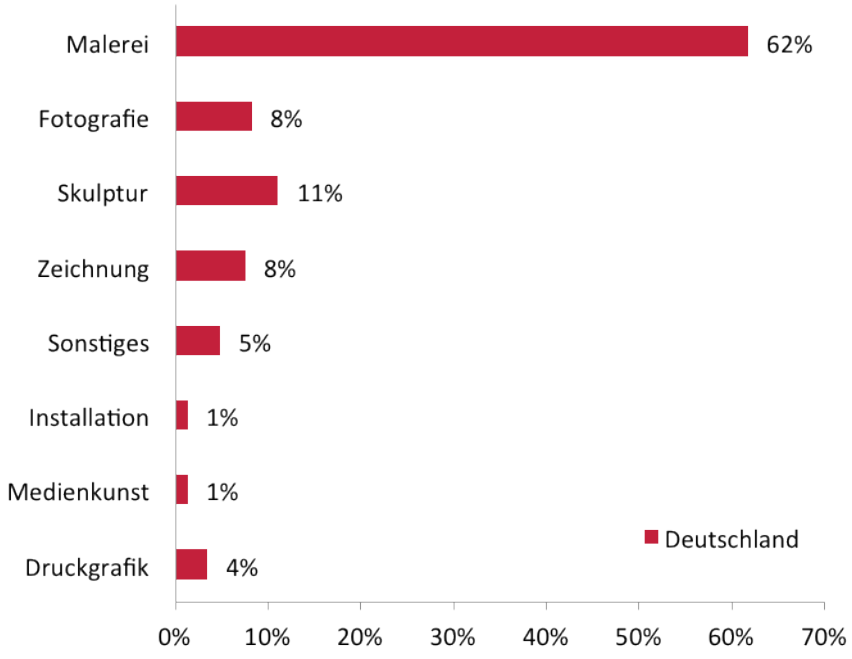
[37] BVDG (2012): Galeriefonds-Förderprogramm für Galerien und Kunsthändler in Deutschland. 7 ff.
[38] Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2012): Kulturfinanzbericht. 35.

Malerei verkauft sich am besten

In deutschen Galerien sind neben dem unangefochtenen Genre der Malerei am häufigsten Skulptur, Zeichnung und Fotografie in den Galerien vertreten. Performances, Installationen und Medienkunst, die weniger leicht (da sperrig oder nicht als greifbares Objekt vorhanden) zu verkaufen sind, werden – mit Ausnahme Berlin – am wenigsten vertreten. Interessant hieran ist, dass in den Feuilletons eher Installationen und experimentelle Projekte rezipiert werden. Mit Ausstellungen solcher Formate bauen Galerien Prestige auf und erhalten eine Resonanz aus den Medien.

Auch im Hinblick auf die lukrativsten Gattungen liegt die Malerei konkurrenzlos auf dem ersten Platz – 62 Prozent der deutschen Galerien machen mit Gemälden den größten Anteil ihres Umsatzes. Abgeschlagen auf dem zweiten Platz liegt der Verkauf mit Skulpturen (11 Prozent), den dritten Platz teilen sich Fotografie und Zeichnung (jeweils 8 Prozent). In Berlin und München wird Fotografie wirtschaftlich gesehen als etwas wichtiger eingestuft als im Bundesdurchschnitt.

Welche Kunstgattung ist aus kaufmännischer Perspektive am wichtigsten für Ihre Galerie? (In Prozent, Deutschland : N = 144)

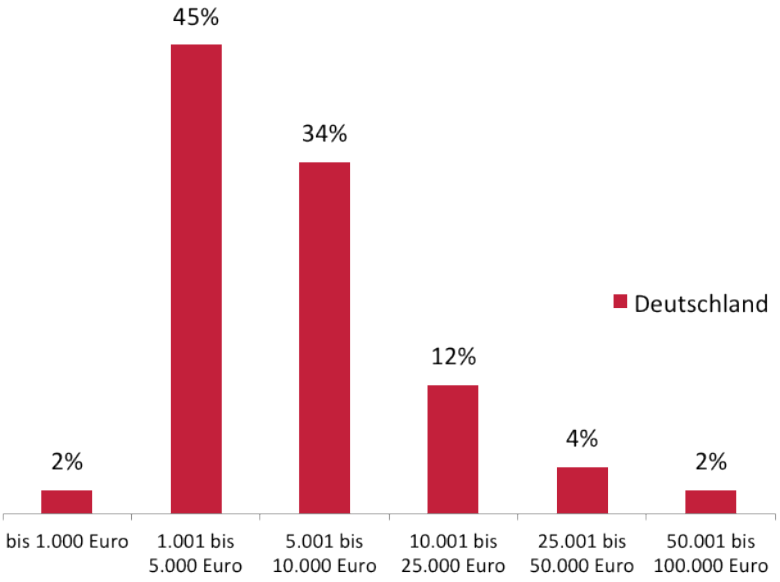


Ein typisches Gemälde kostet 1.000 bis 5.000 Euro

Da sich die Malerei als wichtigste Kunstgattung hervortut, haben wir Galeristen nach einer Einschätzung zum Preis für ein „typisches, in Ihrer Galerie erwerbliches Gemälde“ gefragt. Im Bundesdurchschnitt liegt fast die Hälfte der verkauften Gemälde im Preissegment zwischen 1.000 und 5.000 Euro (45 Prozent).

Berliner Galerien verkaufen am meisten Gemälde in den unteren Preissegmenten: Bei 40 Prozent der Berliner Galeristen liegt ein „typisches“ Gemälde zwischen 1.001 und 5.000 Euro, bei weiteren 33 Prozent liegt ein „typisches“ Gemälde im Preissegment zwischen 5.001 und 10.000 Euro. In Bayern und NRW werden Gemälde am teuersten verkauft: 29 Prozent der bayrischen und 33 Prozent der nordrhein-westfälischen Galerien verkaufen Gemälde für zwischen 10.000 und 50.000 Euro. Etwa zwei Drittel der befragten Galerien aus Baden-Württemberg verkaufen am meisten Gemälde im unteren Preissegment zwischen 1.000 und 5.000 Euro, ein Viertel der Galerien aus Baden-Württemberg verkaufen meist im Bereich zwischen 5.000 und 10.000 Euro.

In welchem (Netto-)Preisbereich bewegt sich ein typisches von Ihrer Galerie verkauftes Gemälde?
(In Prozent, Deutschland : N = 89)

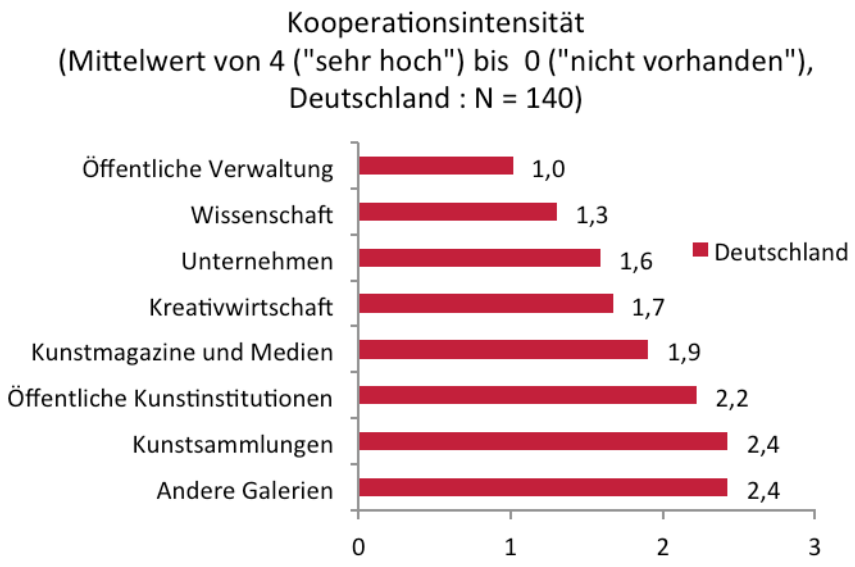


Galerien sind in vielen Bereichen aktiv

Als Letztes wenden wir uns den Aktivitäten der Galerien zu. Insgesamt dominieren Verkäufe im Primärmarkt. Rund ein Viertel der Galerien gibt an, auch im Sekundärmarkt aktiv zu sein. Kunstberatung, Provisionsgeschäfte mit anderen Galerien und Veranstaltungen wie Künstlergespräche oder Lesungen sind ebenfalls häufige Tätigkeiten der Galerie. Diese oft zeitaufwändigen Tätigkeiten sehen Galeristen als Differenzierungsmerkmal ihrer Galerie an oder möchten so Diskursangebote schaffen. Auf den Verkauf haben diese Angebote meist keinen Einfluss.

Über die operativen Tätigkeiten der Galerie hinaus haben wir erfragt, welcher Aktivitätsbereich den Hauptanteil des Jahresumsatzes ausmacht: Hier liegen die Antworten im Bundesdurchschnitt wesentlich bei Verkäufen im Primärmarkt (89 Prozent), gefolgt von Beratung und Verkäufen im Sekundärmarkt als Haupteinnahmequelle (jeweils 4 Prozent). Regional betrachtet fällt Baden-Württemberg ins Auge, wo 12 Prozent der Galerien angeben, ihren Hauptumsatz mit Sekundärverkäufen zu erzielen. Wie oben erwähnt, sind die Umsatzanteile, die durch Sekundärmarktverkäufe erzielt werden, systematisch schwer erfassbar. Durch Einschätzungen von Galerien bereiten Sekundärverkäufe für viele Galerien die wirtschaftliche Basis, um andere, junge Künstler aufzubauen und auch im Programm halten zu können.

Kooperieren Galerien (zu) wenig?



Die intensivsten Kooperationen finden mit anderen Galerien oder privaten bzw. firmeneigenen Sammlungen statt (jeweils 2,4). Öffentliche Institutionen wie Kunstvereine und Museen nehmen den zweiten Platz ein (2,2). Da der höchste Wert 4 („sehr hoch“) betrug, erkennt man, dass die Kooperationsintensität generell nicht besonders hoch liegt.

65 Prozent der Galerien geben an, am häufigsten mit Galerien aus anderen Teilen Deutschlands zu kooperieren. 49 Prozent der Galerien pflegen hauptsächlich Beziehungen zu Galerien aus anderen Teilen Europas. An dritter Stelle stehen Kooperationen mit anderen Galerien aus der Region (32 Prozent). Die Kooperationspartner kommen nur zu geringen Teilen aus Lateinamerika, Mittlerem Osten und anderen Teilen der Welt. Da bei dieser Frage Mehrfachnennungen möglich waren, addieren sich die Angaben zu deutlich über 100 Prozent.

Die Galerien aus Baden-Württemberg kooperieren zwar mehr mit anderen deutschen Galerien, dafür vergleichsweise wenig mit Galerien aus Europa. Bayrische Galerien kooperieren extrem wenig mit Partnern aus der Region, der Großteil der Kooperationspartnerschaften besteht mit anderen deutschen Galerien. Stärker als im Bundesdurchschnitt ist die Kooperation bayrischer Galerien mit Galerien aus USA/Kanada und aus Asien. Die Partnergalerien von Berliner Galerien kommen meist aus anderen Teilen Europas oder anderen Regionen Deutschlands. Auffällig ist, dass nur etwas mehr als ein Drittel der Berliner Galerien mit anderen Galerien aus der Region kooperieren. Stärkere regionale Vernetzung könnte in Zukunft für die Galerien eine wichtige Rolle spielen, um gemeinsam Projekte und Ausstellungen zu realisieren, sowie politische Interessen gebündelt zu vertreten.

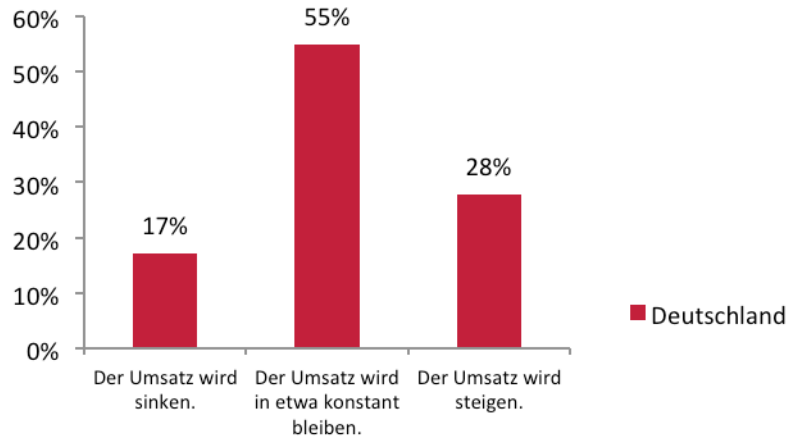
Insgesamt sind die Kooperationen mit Galerien aus anderen Teilen Deutschlands oder anderen Teilen der Welt wesentlich stärker ausgeprägt als regionale Kooperationen. Die Kooperationsintensität nimmt bei höherem Umsatz zu: Galerien mit einem Umsatz von über einer Million Euro kooperieren am engsten mit privaten und unternehmenseigenen Kunstsammlungen. Galerien mit einem Jahresumsatz von bis zu 200.000 Euro arbeiten am stärksten mit anderen Galerien und öffentlichen Kunstinstitutionen wie Kunstvereinen und Museen zusammen.

Ausblick – verhalten bis optimistisch

In der Kunst ist die Identifikation mit der eigenen Tätigkeit extrem hoch und wichtig. Eine individuelle Erkennbarkeit ist für Galeristen Teil ihres Berufsbildes. Das Zusammengehörigkeitsgefühl mit der „Galerie-Branche“ ist bei vielen Galeristen weniger ausgeprägt. Oft stehen inhaltliche oder ästhetische Vorbehalte einer Kooperation im Weg, ein „Mit denen nicht!“. Einzelne Galerien können Interessen jedoch nicht allein durchsetzen. Zur Kollektivierung ihrer Interessen müssen diese gebündelt werden, nur so können kulturpolitische Forderungen an Gewicht gewinnen. Letztlich haben alle Galerien ein gemeinsames Interesse und Ziel: Dass sie unter den politischen, steuerlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland bzw. Europa international wettbewerbsfähig bleiben können: „In der Verbandsarbeit geht es um die Rahmenbedingungen und nicht um individuelle Ideologien oder Streitereien zwischen einzelnen Galerien“, bringt es ein Galerist auf den Punkt.

Insgesamt gehen 55 Prozent der befragten Galerien davon aus, dass ihr Umsatz im laufenden Jahr im Vergleich zu 2012 mehr oder weniger konstant bleiben wird. Mehr als ein Viertel der Galerien erwartet Umsatzsteigerungen (28 Prozent). Galerien in NRW sind im Bundesvergleich am pessimistischsten (27 Prozent), die Hamburger und Berliner Galerien eher optimistisch (11 bzw. 13 Prozent).

Was denken Sie, wie wird sich der Umsatz Ihrer Galerie in diesem Jahr im Vergleich zu 2012 verändern?
(In Prozent, Deutschland : N = 140)



Ob der Einfluss und die Bedeutung von Galerien seit deren Entstehung als Teil des Kunstmarktes zu- oder abgenommen

hat, liegt vermutlich selbst nach diesen umfangreichen Ausführungen im Auge des Betrachters.

Ziel dieser Studie ist es, ein Angebot und ein Instrument zur Selbstbeobachtung des Galeriebetriebs zu schaffen und es den Galeristen und deren Umfeld zu ermöglichen, über zukünftige Herausforderungen und Chancen gemeinsam nachzudenken. Es gibt keine Garantie dafür, dass sich die Lage für Galerien nach der Finanzkrise entspannt. Die Anspannungen und Standort- und Wettbewerbsnachteile gegenüber Staaten wie der Schweiz und den USA, wo es beispielsweise keine Folgerechtsregelung gibt, könnten noch zunehmen, wie man an der Erhöhung des Mehrwertsteuersatzes und der Künstlersozialabgabe hierzulande erkennt.

Auch wenn der Mehrwert, den Galerien unweigerlich schaffen, schwer zuzuordnen bzw. zu quantifizieren ist, muss klar sein, wofür die Galerien mit ihrem vielfältigen Einsatz kämpfen. Nur wenn klar ist, *was* gefördert und geschützt werden soll, können Förder- oder Kooperationsmöglichkeiten entwickelt werden. Beim Nachdenken über neue Ansätze von Geschäftsmodellen und Perspektiven für Galerien stehen wir erst am Beginn.

Danke

Unzählige Personen haben uns bei der Arbeit an dieser Studie unterstützt – mit Informationen und Einschätzungen in Interviews, bei der Durchführung der Diskussionsveranstaltungen oder mit Daten, Hinweisen, Kontakten oder Netzwerken. Dafür danken wir herzlich!

Ein besonderer Dank geht an Birgit Maria Sturm, Silvia Zörner und Thea Dymke sowie an Kristian Jarmuschek, Marcus Deschler und Thole Rotermund vom BVDG.

In Kooperation mit dem Bundesverband Deutscher Galerien und Kunsthändler e.V. (BVDG)

Autoren der Studie: Hergen Wöbken und Friederike Landau
Mitarbeit im Projekt: Tobias Wolfanger, Anne-Sophie Jung und Gunda Trepp
Verantwortlich für den Inhalt der Studie: Hergen Wöbken

© Institut für Strategieentwicklung (IFSE) Oktober 2013

www.ifse.de

Hergen Wöbken
hergen.woebken [at] ifse.de

Institut für Strategieentwicklung (IFSE)
Heinrich-Roller-Straße 16
10405 Berlin
Tel. +49 30 40 57 48 33
Fax +49 30 40 57 48 35

Facebook
www.facebook.com/Institut.fuer.Strategieentwicklung

Twitter: @Hergen_Woebken
#galerienstudie