



# DIE ANDERE PERSPEKTIVE

INTERVIEW

THEMA DIESER AUSGABE

## Was haben Kunst und Finanzen gemeinsam?

UL — Dr. Ulrike Lehmann

CL — Prof. Dr. Christian Langmann

Die Schnittmengen des Finanzbereichs mit Kunst und Malerei sind eher gering, so sicherlich eine erste Einschätzung. Im Interview mit der Kunsthistorikerin Dr. Ulrike Lehmann stellen wir diese Einschätzung auf den Prüfstand und erkennen, dass sich der Finanzbereich von der Kunst doch so einiges anschauen kann.

**CL** Ich freue mich sehr, heute mit der Kunsthistorikerin Ulrike Lehmann über ein Thema zu sprechen, mit dem Finanzvertreter oftmals nur im Museum Berührung haben: Kunst. Lassen Sie uns zunächst einen Blick aus der Sicht von Investoren werfen. Der Wert einer Investition wird aus Finanzsicht unter anderem daran gemessen, welche künftigen Zahlungsrückflüsse sie erzielt. Woran bemisst sich Ihrer Ansicht nach der Wert eines Kunstwerks, z.B. der Sonnenblumen von Vincent van Gogh?

**UL** Da kommen sehr viele Faktoren zusammen. Wir reden ja im Finanzbereich von den sogenannten Blue Chips, die hohe Werte erzielen. Diese sind in der Kunst auch zu finden. Blue Chips sind Künstler, die sozusagen schon berühmt geworden sind und eine gesetzte Größe sind, an der heute nicht mehr zu rütteln ist. Das sind in der Regel die großen Klassiker der Kunstgeschichte, die einen hohen Wert haben und einen entsprechend hohen Preis auf Auktionen erzielen. Auch van Gogh zählt zweifelsohne dazu. Für ein Bild von ihm wurden schon 82,5 Millionen Dollar bezahlt. Diese großen Klassiker sind berühmt geworden, weil sie zum Beispiel etwas erfunden haben und damit einzigartig und oft wegweisend sind. Sie haben einen bestimmten Malstil ins Leben gerufen oder bestimmte Themen aufgegriffen, was vorher noch niemand gemacht hatte. Picasso zum Beispiel hat den Kubismus erfunden oder Jackson Pollock seine Drippings. Erstmals hat er beim Malen nicht mehr den Pinsel auf die Leinwand gesetzt. Auch Biografien, ein gewisses Storytelling und die Ausbildung spielen eine Rolle bei der Bewertung. Das gilt ebenso für jüngere und lebende Künstler. Wertvolle Kunstwerke berühren emotional, sie sind meist mehrdeutig und haben eine Aussagefähigkeit. Sie regen zu Fragen und zum Nachdenken an. Bedeutende Kunstwerke sind mehr als nur Dekoration.

Ich unterscheide gerne zwischen dem Kunstwerk und dem rein dekorativen Objekt an der Wand. Ein dekoratives Objekt an der Wand ist in der Regel nicht so teuer und hat meist einen nicht so hohen Stellenwert wie ein Kunstwerk. Es ist austauschbar und eben nicht einzigartig. Dazu kommt, dass der Künstler oder



## Ich höre immer wieder von Beschäftigten in Unternehmen, dass sie sich selbst wertig(er) fühlen, wenn Kunst in ihrem Unternehmen ist.

die Künstlerin einen professionellen Weg gegangen ist und die Kunst sein Beruf ist. Ein Künstler befasst sich den ganzen Tag mit der Schaffung von Kunst, er hat eine intrinsische Motivation. Dazu kommt beim Kunstwerk eine Einzigartigkeit des Stils, wie zum Beispiel Katharina Grosse und ihre einzigartige Malerei, die sie von der Leinwand befreit und in den Raum bringt. Dadurch ist ihr Kunstwerk innovativ und besitzt Originalität, auch wenn sie an Vorgänger in der Kunstgeschichte anknüpft. Rein dekorative Objekte haben all diese Merkmale nicht.

Und damit unterscheidet sich Kunst natürlich von Finanzmärkten. Eine Aktie zum Beispiel ist kein Unikat, sondern meist mehrfach vorhanden, während ein Kunstwerk *nur ein einziges Mal* vorhanden ist, wodurch sich entsprechend dessen Preis erhöht (abgesehen von Auflagenobjekten). Nicht zuletzt gibt es noch ein weiteres Argument, weshalb Kunstwerke teuer sind: Der Preis von Kunst orientiert sich daran, was jemand bereit ist zu zahlen, zum Beispiel in Auktionshäusern.

Wenn man in Kunst investieren will, sollte man zumindest zu Beginn einen Fachmann / eine Fachfrau hinzuziehen. Denn der Kunstmarkt ist intransparent und für Laien nicht sofort durchschaubar. So stehen auch nur selten die Preise direkt an den Werken und sind teilweise verhandelbar.

**CL** Das heißt, die Einzigartigkeit ist ein wesentliches Merkmal von Kunst, was auch ihren Preis treibt.

**UL** Ja, auch.

**CL** Trotz der Einzigartigkeit von Kunst stellt sich für mich als Finanzvertreter natürlich die Frage nach den Kosten. Die Herstellkosten von Gemälden, also Materialkosten wie Ölfarben oder Leinwand sowie die Zeit für die Herstellung des Gemäldes, dürften doch meist überschaubar sein. Wie hoch sind Kosten und Zeit für die Herstellung eines Gemäldes wie den Sonnenblumen von van Gogh Ihrer Einschätzung nach?

**UL** Das Material und der Zeitaufwand spielen heute letztlich für die Wertigkeit des Kunstwerks keine oder eine untergeordnete Rolle. Ein Künstler wird nicht nach Stunden bezahlt oder nach Materialaufwand, sondern eben nach der Originalität, der Reputation und dem Bedarf auf dem Markt. Maler malen oft einen ganzen Tag lang oder mehrere Tage an einem Bild. Manche malen auch mehrere Bilder gleichzeitig im Atelier.

Früher in der Renaissance war das anders. Bankiers wie die Medici zum Beispiel haben Kunst gesammelt. Zu dieser Zeit haben Künstler wie Michelangelo die Erstellung einer Skulptur unter anderem nach der Anzahl der Stunden bemessen, die er benötigt hat, und am Marmor. Er hat den Marmor gewogen und dessen Preis auch in Rechnung gestellt. Das gibt es heute in dieser Form nicht mehr. Natürlich spielt die Wertigkeit eines Materials eine gewisse Rolle für den Gesamtwert des Kunstwerks, wenn ein Künstler zum Beispiel reines Gold verwendet oder andere



**Dr. Ulrike Lehmann**  
ist promovierte  
Kunsthistorikerin.

Sie war viele Jahre als Kuratorin in verschiedenen großen Kunstmuseen tätig, bevor sie sich 2012 als Art Coach selbstständig machte. Seitdem verbindet sie Kunst und Wirtschaft, unterstützt Sammler und gibt Seminare zur Förderung von Kreativität und Kommunikation mit Kunst. 2017 erschien ihr Buch „Wirtschaft trifft Kunst. Warum Kunst Unternehmen gut tut“. [www.ulrike-lehmann.de](http://www.ulrike-lehmann.de).

hochwertige Materialien. Aber heute ist das Ideelle wichtiger als das Materielle bei der Ermessung des Preises.

Wichtiger als das Material für die Bewertung ist heute auch das Ranking der Künstler. Nehmen wir als Beispiel Katharina Grosse (geb. 1961) als moderne Künstlerin, die sehr berühmt geworden ist mit ihrer innovativen Malweise (sie verwendet für ihre Malerei eine mit Kompressor betriebene Spritzpistole) sowie durch zahlreiche auch internationale Ausstellungen. Das Ranking der Künstler bestimmt deren Berühmtheit. Hierfür gibt es den sogenannten „Kunstkompass“, der von Linde Rohr-Bongard in der Zeitschrift „Das Capital“ einmal im Jahr herausgegeben wird und das schon seit vielen Jahrzehnten. In diesem Kompass werden Künstler gerankt, indem zum Beispiel die Anzahl und die Orte ihrer Ausstellungen bewertet werden. Für eine Ausstellung im Guggenheim bekommen Künstler mehr Ranking-Punkte als in einer kleinen, unbekannteren Galerie. Neben Ausstellungen fließen in die Bewertung auch die Anzahl der Berichte über den Künstler in Zeitschriften, Magazinen oder Katalogen ein, die wiederum entsprechend gerankt sind. Gerhard Richter steht auf diesem Kompass seit vielen Jahren auf Platz eins. Katharina Grosse stieg 2022 von Platz 787 auf 74 empor.

**CL** Hat ein Künstler, der ein neues Gemälde oder Kunstwerk anfertigt, im Hinterkopf, was den Wert eines Kunstwerks ausmacht? Also, was ihn im Kunstkompass voranbringt?

**UL** Das ist eine sehr heikle und zugleich berechtigte Frage. Das kann man nicht pauschal beantworten. Generell tun viele Künstler viel, um voranzukommen und berühmt zu werden. Ihr Anliegen ist es, gesehen und honoriert zu werden – ideell wie materiell. Ich sehe teilweise bei Künstlern das Bemühen, möglichst zu verkaufen, indem sie gefällige oder „schöne“ Kunst malen oder wissen, was gut ankommt bei Käufern, indem sie bestimmte Themen in den Bildern aufgreifen, wie zum Beispiel Stilleben. Stilleben sind immer sehr nett, man nimmt sie gerne als Dekoration, auch für an die Wand. Aber sobald sich im Kunstwerk auch irgendwas anderes versteckt, was zum Beispiel eine Aussagefähigkeit hat, lässt es sich vielleicht gar nicht so schnell verkaufen. Gerhard Richter, von dem wir gesprochen haben, würde ich das nicht unterstellen. Das ist ein eigener Kopf, der malt seine Bilder, so wie er glaubt, sie malen zu müssen, unabhängig vom Markt. Im Gegenteil ist er jemand, der sich eher beschwert oder wundert, dass seine Bilder so teuer sind.

Grundsätzlich haben Künstler eher eine intrinsische Motivation, das zu tun, was sie tun – unabhängig vom Markt. Warum wird jemand Künstler? Eben weil er oder sie einfach etwas zu sagen hat, etwas herausarbeiten will, sich festbeißt an bestimmten Themen. Und das ist eigentlich die Hauptsache, warum man Kunst macht und nicht, weil jemand das Kunstwerk kaufen soll.

**CL** Hier gibt es sicher Parallelen zum Finanzbereich vieler Unternehmen oder zur Start-up-Szene. Gute Controller oder erfolgreiche Gründer dürften sicherlich eher intrinsisch motiviert sein und nicht nur monetär gesteuert. Ähnlich wie ein Künstler suchen sie den Purpose und nicht nur das Geld.

**UL** Genau. Wenn ein Künstler beispielsweise nur Blumenstilleben malt, dann ist es schon sehr offensichtlich, dass er gerne was verkaufen möchte. Das ist eine Abwägung, die er trifft. Man sieht auch Künstler, die malen so ähnlich wie andere erfolgreiche Künstler, sie sind Nachahmer und hoffen so auf den finanziellen Erfolg. Gerhard Richter war schon Vorlage für viele andere Künstler. Aber im Großen und Ganzen sind die Künstler eher beseelt von ihrer intrinsischen Motivation und Begeisterung, für etwas zu brennen, für etwas zu arbeiten. In Unternehmen sprechen wir ja dabei vom Purpose, korrekt. Wofür bin ich hier, was treibt mich an, wofür stehe ich – und warum mache ich das überhaupt alles?

Man muss sich auch einmal den Tagesablauf von Künstlern vergegenwärtigen. Ein Künstler geht morgens ins Atelier und stellt die Leinwand auf eine Staffelei oder hängt sie irgendwo auf. Nun steht er vor dieser weißen Leinwand. Ein Horror Vacui! Das steht im Lateinischen für die Angst vor der Leere. Da ist also nichts zu

sehen. Nun muss er sich entscheiden, wo er den ersten Strich setzt, und er weiß gar nicht, ob überhaupt jemand am Ende des Tages dieses Bild kauft. Aber er malt einfach weiter – und das ist die Begeisterung und das Dranbleiben, die Motivation, die ein Künstler hat.

**CL** Lassen Sie uns über die emotionale Wirkung von Kunst sprechen, also die Wirkung auf Betrachter. Gerade in Besprechungsräumen oder Eingangshallen großer Unternehmen finden sich oftmals sehr schöne Gemälde. Welche Wirkungen würden Sie solchen Gemälden oder Kunstwerken zuschreiben?

**UL** Kunst wirkt, nicht Dekoration. Das ist wichtig zu unterscheiden. Durch echte Kunstwerke entsteht oft die Situation, dass man mit anderen darüber spricht. Man denkt „Wow“, fängt an, Fragen zu stellen oder Antworten zu finden, wenn man in den Dialog mit dem Kunstwerk kommt. Wer in einem Unternehmen arbeitet, das Kunstwerke in seinen Geschäftsräumen hat, arbeitet praktisch in einem Museum ... und hat es quasi 24 Stunden zur Verfügung. Das ist doch ein toller Luxus! Und wenn Beschäftigte in einem Unternehmen über die Kunst ins Gespräch kommen, dann stellen sie fest: Mensch, der sieht etwas ganz anderes als ich. Daraus kann eine Teamplayer-Situation entstehen, weil wir gemeinsam mehr sehen als alleine. Somit kann Kunst Teambildungsprozesse fördern.

Kunstwerke können aber auch die Kreativität fördern, wenn man selbst etwas Neues entwickeln will – zum Beispiel neue Produkte oder Dienstleistungen –, weil Künstler bestimmte Kreativtechniken anwenden. Beispielsweise hat der Maler René Magritte eine Giraffe in ein Weinglas gestellt und damit Dinge zusammengebracht, die nicht zusammen gehören. Oder er lässt Männer vom Himmel regnen – darin steckt so viel Fantasie. Das kann die Kreativität der Betrachter anregen und zu Innovationen führen.

Last but not least, wirkt Kunst auch mit ihrer Wertigkeit. Ich höre immer wieder von Beschäftigten in Unternehmen, dass sie sich selbst wertig(er) fühlen, wenn Kunst in ihrem Unternehmen ist. Es geht jetzt dabei nicht um den Wert des Kunstwerks an sich. Das Kunstwerk kann 40 Millionen Euro, es kann aber auch nur 4.000 Euro oder 400 Euro wert sein. Menschen fühlen sich geborgen, gut aufgehoben, in einer angenehmen Situation im Büro. Das Büro und die Arbeitssituation werden damit aufgewertet. Und letzten Endes ist es natürlich auch gut, wenn Kunden, die ein Unternehmen besuchen, solche Kunstwerke sehen. Jüngere Unternehmen, aus der IT-Branche zum Beispiel, nutzen die Kunst gerne als komplementäre Ergänzung zur Digitalisierung.

**CL** Lassen Sie uns bitte einmal die Situation vor Augen führen, dass wir im Meetingraum des Finanzbereichs eines Unternehmens ein großes Gemälde mit 3 x 2 Meter an der Wand mit einem kräftigem Blau haben. Hätte das Bild eine Wirkung und wenn ja, welche Wirkung könnte es entfalten?

**UL** Auf jeden Fall hat das Bild eine Wirkung, schon allein durch die Größe. Dabei stellt sich die Frage: Wie ist das Blau gemalt? Ist es eher vordergründig, schnell hingemalt? Sieht man bewegte Pinselstriche oder eine plane Fläche? Sind Farb-abstufungen und mehrere Blautöne vorhanden oder nur ein Blauton? Sie sehen, man kann das nicht pauschal beantworten, ohne das Bild persönlich gesehen zu haben. Dafür gibt es selbst für eine Farbe unterschiedliche Töne, Farbaufträge und künstlerische Absichten. Es gibt zum Beispiel einen Künstler, Yves Klein, der sehr viel mit Blau gemalt hat, er hat das Blau auch patentieren lassen. Das ist das sogenannte Yves-Klein -Blau (IKB) mit sehr intensiven Pigmentfarben. Wenn Sie das Blau sehen, fühlen Sie sich sofort davon angesprochen. Es ist monochrom aufgetragen und führt im positiven Sinne zu einer Entleerung im Kopf. Sie könnten davor Yoga machen oder meditieren. Bei der von Ihnen angenommenen Größe von 3 x 2 Metern würde man versinken, eintauchen, sich verlieren im positiven Sinne – um dann bewusster zu sich zu kommen.

Blau ist sowieso eine Farbe, die gerade im Finanzbereich oder im Finanzsektor sehr positiv bewertet und oft verwendet wird. Blau steht dabei für Rationalität.

So nutzen Unternehmen aus dem Finanzsektor Blau auch gerne in Logos, wie zum Beispiel die Deutsche Bank. Der Finanzsektor oder der Finanzbereich arbeitet mit Zahlen und Daten. Blau ergänzt und verstärkt diese Arbeit. Blau steht aber auch für den Himmel und ist die Farbe der Sehnsucht. Blau ist die Farbe der Romantik, Blau ist die Farbe der Tiefe. So verbindet Blau das Rationale mit dem Emotionalen. Übrigens ist Blau besonders bei Männern beliebt – und die sind in der Branche in der Überzahl, oder?

**CL** Also unterstreicht Blau die rationale Perspektive des Finanzbereichs eher unterschwellig auf einer emotionalen Ebene.

**UL** Ja, das könnte man so sagen.

**CL** Künstler gelten aus Sicht der meisten Menschen, nicht nur für Vertreter des Finanzbereichs, als sehr kreativ. Welche persönlichen Eigenschaften haben aus Ihrer Sicht erfolgreiche Künstler, die für die Beschäftigten im Finanzbereich ebenfalls wichtig sein könnten?

**UL** Als Künstler braucht man zunächst einmal Mut, um morgens aufzustehen, ins Atelier zu gehen, nicht zu wissen, was am Ende des Tages dabei herauskommt und etwas Neues zu schaffen. Der Mut ist ein wichtiger Faktor bei Künstlern, den es auch in Unternehmen mehr als je zuvor braucht. Ich bewundere auch den Mut der Börsenmakler. Und dann ist es die Neugier. Neugier auf was Neues. Ich kenne so viele Künstler, die sitzen alleine vor einer leeren Wand und fragen sich, wie mache ich dies oder das, wie verhält sich das eine mit dem anderen. Also ein ständiger Prozess der Neugier. Dazu gehört auch das Ausprobieren und Fehlermachen. Wenngleich es Fehler in der Kunst eigentlich nicht wirklich gibt. Hier sprechen wir eher von Zufällen. Viele Künstler sind durch den Zufall auf irgendwas gestoßen, was sie dann weitergetrieben hat und womit sie erfolgreich wurden. Also mit dem Zufall arbeiten, fehlertolerant zu sein, das sind Kompetenzen, die wirklich maßgeblich bei Künstlern zu finden sind und von denen man lernen kann.

Des Weiteren spielen auch die Durchsetzungsfähigkeit und das Dranbleiben eine zentrale Rolle für Künstler. Wir haben vorhin bereits von der eigenen Motivation gesprochen. Damit sind Künstler letzten Endes auch resilient. Sie schaffen es immer wieder, auch wenn sie mal keinen Erfolg haben, dranzubleiben. Und Künstler denken nonlinear – im Vergleich zum linearen, zahlengetriebenen Business.

**CL** Der Finanzbereich hat oftmals die Schwierigkeit, seine Zahlen und Daten spannend in eine Botschaft zu verpacken, damit der Empfänger zuhört oder zu entsprechenden Handlungen bewegt wird. Ich vermute, dass Künstler auch oft eine Botschaft oder ein Signal mit einem Kunstwerk senden möchten. Könnte sich der Finanzbereich von Künstlern in diesem Bezug etwas abschauen?

**UL** Vielleicht bietet das Visuelle und Ästhetische in der Kunst eine Möglichkeit. Mit Zahlen, Daten, Fakten spricht der Finanzbereich ja eher das Rationale beim Empfänger an. Kunst ist dagegen etwas Visuelles, etwas Anschauliches. Hier lässt sich eine Verbindung schaffen, indem die Zahlen mit den Mitteln der Kunst entsprechend visualisiert werden. Das muss sich nicht notwendigerweise nur auf die Visualisierung von Tabellen und Statistiken beschränken. Das kennt der Finanzbereich meist schon. Wenn es zum Kontext passt, lassen sich auch ganz neue Bilder kreieren oder Storys erzählen. Bilder, die die Zahlen zum Beispiel hüpfen lassen. Oder farbige, kreative Untermalungen, die zur Zahl passen. Ein Beispiel: Stellen wir uns einmal die Zahl 2 vor. Nach was sieht die Zahl für Sie aus? Die Zahl 2 wirkt auf mich wie ein eleganter Schwan, die 6 hat einen dicken Bauch. Auf diese Weise nutzt man die Kreativität der Kunst, um aus der Zahl was Anschauliches zu machen.

**CL** Das ist sicherlich für den Finanzbereich eine ganz neue Art und Weise, Zahlen zu sehen. Danke für diese kreative Sicht und vielen Dank für das Interview und die damit verbundenen Einblicke in die Welt der Kunst. ■