



# Geschäftsmodell Supermuseum

Mit seinem Umbau erfand sich das New Yorker Museum of Modern Art neu. Kritiker schimpfen das Museum einen Vergnügungspark für Kunst. Kunstmanager bewundern die gut geölte Geschäftsma- schinerie.

Alexandra Riegler Charlotte/USA

Den Freitagabend spendiert Target. Wer nach 16 Uhr ins New Yorker Museum of Modern Art (Moma) kommt, kann sich seine 20 Dollar Eintritt sparen. Für den Warenhausbetreiber bedeuten diese Spendierhosen vor allem eines: Renommee.

Hier, mitten in Manhattan, wird nicht karitativ Kunstzugang finanziert, was allerdings weniger an der Umgebung als dem Museum selbst liegt. Das Moma gilt als eine der bedeutendsten Einrichtungen für moderne Kunst und ist vermögend wie kaum ein anderes Museum. 2007 belief sich das Stiftungsvermögen auf geschätzte 650 Mio. Dollar. Ein bisschen „Charity“ könnte man sich also schon leisten. Doch solange Sponsoren Schlange stehen, besteht dazu keine Notwendigkeit.

## Lowrys Vision

Moma-Direktor Glenn Lowry baute das Museum in den letzten 15 Jahren zum Kunstgroßunternehmen aus. Dabei lief im Moma auch vorher schon alles wie geschmiert. Als Lowry zwei Jahre nach seiner Amtsübernahme mit dem Plan vor den Aufsichtsrat trat, das Museum für die Zukunft neu zu erfinden, kamen jährlich 1,5 Mio. Besucher zu den Ausstellungen. In was also wollte sich ein Museum verwandeln, das vorher schon alles hatte? Nichtsdestotrotz schwebte Lowry ein Gewaltakt vor. Und rückblickend scheint es, dass sein Plan gerade zur rechten Zeit kam.

Ende der 1990er Jahre begann sich der Kunstboom auf seinen Höhepunkt zuzubewegen. Städte, die etwas auf sich hielten, vertieften sich in ehrgeizige Museumsprojekte. In Los Angeles eröffnete das Getty Center, Paris runderneuerte sein Centre Pompidou, und in London wurde ein altes Heizkraftwerk an der Themse zur

Tate Modern umgebaut. Kunst lag im Zeitgeschmack wie nie zuvor, Museen wurden zu Touristenmagneten. Noch viel größer war das Gerangel um die Besucher in New York. Ein halbes Dutzend Häuser, darunter das Metropolitan Museum of Art, das Whitney Museum of American Art und das Solomon R. Guggenheim Museum, ritterten um die kunstsinnige Klientel.

## Die Neuerfindung

Als im Jahr 2000 die Presslufthammer losdonnerten, blickte die Kunstwelt gespannt auf die Baustelle in Manhattans 53. Straße. „Die Erwartung erklärt sich teils durch den quasi-religiösen Status der Kunst in der modernen Gesellschaft, teils einfach durch eine Zurschaustellung, die aus der Notwendigkeit resultiert, dass Museen ihre Besucherzahlen steigern müssen“, schreibt Witold Rybczynski, Professor für Stadtplanung an der University of Pennsylvania.

Krisenzeiten waren es, als das Moma erstmals seine Pforten öffnete. Man schrieb November 1929, und die Wall Street war gerade zusammengebrochen. „The Daring Ladies“, Abby Aldrich Rockefeller, Lillie Bliss und Mary Quinn Sullivan, hatten zunächst recht bescheidene Räumlichkeiten in Manhattan für das Museum angemietet, das als Erstes in den USA moderne Kunst zeigen sollte. 70 Jahre später erhielt der japanische Architekt Yoshio Taniguchi den Auftrag für den Umbau, der 858 Mio. Dollar kosten sollte.

Weil Lowrys Zukunftsvision keine halben Sachen inkludierte, wurden für das Bauvorhaben angrenzende Häuser angekauft, darunter das Dorset Hotel. Heute gehört dem Moma der gesamte Block zwischen Fifth und Sixth Avenue. Während in Midtown Manhattan gebaut wurde, siedelten die Kunstschätze in eine umgebaute Fabrik im



Sie gilt als Meisterstück des Kunstmarketings: Die Ausstellung „Das Moma in Berlin“ lockte über eine Mio. Besucher an. Jeder siebente darunter war davor noch nie in einem Museum. Foto: epa

Stadtteil Queens. 385 Fahrten wurden für den Transport veranschlagt, schreibt Andy Young 2002 im New Yorker, jede davon ein Hochsicherheitsprojekt.

Zum 75. Geburtstag des Moma war schließlich alles fertig. Weltberühmtes hing neben Unbekanntem, und vieles in den weiten Hallen mutete nach benutzerfreundlicherem Kunstgenuss an. Partout monierten Kritiker, dass ein Vergnügungspark für Kunst entstanden sei.

Trotzdem kamen im ersten Jahr 2,5 Mio. Besucher, um sich die museale Neuerfindung anzusehen – eine Million mehr als davor. Und das, obwohl der Eintrittspreis von zwölf auf 20 Dollar gestiegen war.

## Vorzeige-Kunstmarketing

Wie kaum einem anderen Museum gelang es dem Moma, seinen Namen zur Marke zu

machen. Der Shop, der einen großen Teil des Erdgeschoßes einnimmt und auch im alten Bau schon Produkte mit dem eigenem Logo darauf verkaufte, ist für viele die erste Anlaufstelle beim Museumsbesuch. Ein zweites Geschäft im Stadtteil Soho versorgt jene, die es nicht nach Midtown schaffen.

Einen Schub für die internationale Bekanntheit der Marke brachten Ausstellungen wie „Moma in Berlin“. Die Schau in der Neuen Nationalgalerie wurde 2004 zum regelrechten Straßenfeger: 1,2 Mio. Eintrittskarten wurden verkauft, jeder siebente Besucher war ein kompletter Museumsneuling. Das Bravourstück des Kunstmarketings prägte in der Szene den Begriff „Moma-Effekt“. Lowry bewies, dass er sein Geld wert war. Trotz millionenschwerem Neubau verdoppelte sich das

Vermögen des Moma unter seinem Management.

Leiser tritt man erst, seit sich die USA in der Rezession befinden. Experten scheinen sich ziemlich einig, dass der Kunstboom zumindest bis auf Weiteres gebremst ist. Immer weniger Museen leisten sich teuer zugekaufte Wanderausstellungen und verlegen sich stattdessen auf Schauen aus der eigenen Sammlung.

Das Moma sieht sich gleichfalls nach alternativen Pfründen um und bietet neuerdings auch Yoga-Kurse an. Das Stretching neben Meisterwerken der Moderne soll die Kassen füllen und gleichzeitig eine neue Klientel ansprechen. Die Neuerfindung des Museums, die Mitte der 1990er Jahre fast noch wie eine Fleißaufgabe wirkte, wäre inzwischen längst Notwendigkeit geworden.