



#### **Sasa Hanten-Schmidt**

Sasa Hanten-Schmidt ist Rechtsanwältin und öffentlich bestellte und vereidigte Sachverständige (ö. b. u. v.) für zeitgenössische bildende Kunst seit 1960. Die Herausgeberin zweier Werkverzeichnisse weist somit eine nicht nur ungewöhnliche, sondern auch in der Fachwelt einzigartige praktische und juristische Expertise auf. Zuletzt veröffentlichte sie eine Studie über die Entstehung einer deutschen Unternehmersammlung mit dem Entwurf eines Best-practice-Modells für den Generationsübergang mit Kunstbezug (mit Wolfgang Ullrich, Sieh mich an! Schlüsselmomente einer Sammlungsgeschichte / Look at me! Checkpoints of an Art-Collection, 2018). Von ihr stammen Idee und Konzept des interdisziplinären Projektes „Der Faktor Mensch“.

## AUSHANDELN. HOFFEN. UNTERGANGSSZENARIEN.

„Alle glücklichen Familien gleichen einander, jede unglückliche Familie ist auf ihre eigene Weise unglücklich.“ So beginnt der Roman „Anna Karenina“ von Leo Tolstoi. Diese Einsicht haben unterschiedliche Disziplinen fruchtbar gemacht. In der Psychologie bezeichnet das Anna-Karenina-Prinzip die Theorie, nach der sich eine glückliche Familie dadurch auszeichnet, dass unterschiedliche günstige Faktoren zusammenwirken. Das sind zum Beispiel die Zuneigung zwischen Paaren, wirtschaftliche Stabilität, kompatible Vorstellungen über Kindererziehung und Religion. Aber auch das Einvernehmen in Bezug auf die Herkunftsfamilien und der Umgang mit Freunden sind bedeutsam für häusliches Glück. Bei unglücklichen Familien reiche es aus, wenn es um nur einen der wesentlichen Faktoren nicht gut bestellt ist. In der Wirtschaft wird Erfolg mit dem Anna-Karenina-Prinzip erklärt: Erfolg ergibt sich, wenn in der Summe alles zusammenspielt. Misserfolg unterdessen beruht auf einem negativen Moment. Die Erfolgs- oder Glücksfaktoren sind jeweils unterschiedlich präsent. Manches spielt jeden Tag eine Rolle, anderes wird nur anlassweise virulent. Ist ein Kunstbestand für das Familienleben prägend, dann kann die Irritation in Bezug auf die Kunst das ganze Familiengewebe in Mitleidenschaft ziehen.

### **Kunst im Nachlass nicht unterschätzen**

Denn Konfliktpotenzial haben insbesondere nicht alltägliche Themen, da sie sich für Stellvertreterkriege eignen. Das Anna-Karenina-Prinzip benennt ein Phänomen, das in der Nachlassplanung fortgesetzt in Erscheinung tritt. In Familien mit Kunstbestand wird die Frage nach der Struktur der Weitergabe nicht explizit gestellt, jedenfalls wird sie nicht konzise beantwortet. Bei der Nachlassplanung geht es in der Wahrnehmung der Beteiligten, speziell auch aus Sicht der Berater, um die wirtschaftliche Ordnung und um die Klärung von Rechtsfragen.

Eine Sammlung generiert kein laufendes Einkommen. Kunst ist im privaten Zusammenhang also kein aktives Vermögen und erscheint deshalb als randständiges Thema. Entsprechend wird die Zukunft des Kunstbestandes nicht als planungserheblich oder sogar erfolgskritisch für die Gestaltung des Gesamtnachlasses angesehen.

Bei Künstlernachlässen stellt der Kunstbestand das Betriebsvermögen dar, von dem man lebt oder jedenfalls gelebt hat, sodass sich die Ausgangslage vom Sammlerhaushalt unterscheidet. Die Kunst wird in den Gestaltungsberatungen jedoch sogleich auf den Wirtschaftsfaktor verkürzt. Die emotionale Dimension als Lebenswerk bleibt regelmäßig ohne Würdigung. Diskutiert wird das künstlerische Gesamtwerk lediglich als wirtschaftliche Ressource.

Im Verlauf schlägt das beiläufige Interesse am Kunstbestand jedoch in beiden Strukturen, also sowohl in der Sammlung als auch im Atelier des Künstlers, häufig in entgrenzte Auseinandersetzungen um. Greifbare Lösungen in anderen Bereichen werden davon infiziert und bleiben nur noch theoretisch möglich. Unter der Prämisse, dass Sammler und etablierte Künstler erfolgreiche Menschen sind, stellt sich die Frage, warum die „Herausforderung Generationsübergang“ nicht genauso souverän gemeistert wird wie die Karriere. Kunst ist kein Vermögensgegenstand wie jeder andere und Künstler ist kein Beruf wie jeder andere. Vielmehr ist Kunst mit Bedeutung aufgeladen. Damit ist nicht nur die kulturelle – die kunsthistorische – Bedeutung gemeint, sondern die Relevanz für die Beteiligten. In der Sammlung und im künstlerischen Gesamtwerk kommt die Persönlichkeit des Akteurs zum Ausdruck. Im Kontext Generationsübergang muss sich dieser Persönlichkeitsausdruck neu positionieren. Wann gelingt eine solche Neujustierung?

## Ausgangslage für das Misslingen

Wie der Vorgang zuverlässig scheitert und das Erbe zum Sprengstoff wird, ist der Gegenstand des Essays von Angela Utermann. Dem interdisziplinären Ansatz des Projektes „Der Faktor Mensch“ folgend, werden die Thesen der Psychoanalytikerin zum fulminanten Misslingen aufgegriffen und auf den Kunstbetrieb bezogen, um Erkenntnisse für produktive Lösungen zu gewinnen. Nach Utermann leben beim Anlass eines Erbfalls alte Beziehungskonflikte auf. Losgelöst von den eintretenden Folgen des Erbfalls – im Spektrum zwischen „in der Verantwortung stehen“ oder „ausgeschlossen sein“ –, werden Ohnmachts-, Enttäuschungs- oder Demütigungserfahrungen aus früheren Beziehungserfahrungen aktiviert. Als Kind konnten negative Gefühle wie Ohnmacht und Wut wegen der Abhängigkeit von den Eltern nicht geäußert werden und wurden abgewehrt und verdrängt. In Ausnahmesituationen drängen abgewehrte Gefühle unkontrollierbar nach oben. Eine bedeutsame Situation ist insoweit nicht nur der Erbfall

selbst, sondern auch die Konfrontation mit Nachlassplänen. Die Vorlage eines Erbvertrages oder zu erfahren, dass die Gründung einer Stiftung ansteht, können dieselbe Dynamik entfalten. Im schlechtesten Fall erfahren die Kinder aus der Zeitung oder bei der Testamentseröffnung, dass und wie es ihre Aufgabe sein wird, sich um die Kunst zu kümmern, bzw. dass Dritte zuständig sein werden. Die verdrängten und verpönten Impulse (wie Wut, Rache- und Vergeltungsgedanken) werden sodann im Streit – vorzugsweise auf materieller Ebene – ausagiert. Die in der Erbsituation entstehende Gier ist also im Zusammenhang mit früheren Enttäuschungen zu sehen, da – so Utermann weiter – damals die Sehnsucht des Kindes nach Halt, Spiegelung, Wertschätzung, Bevorzugung, Unterstützung etc. nicht gestillt wurde. Das bedeutet, die Ursachen für einen misslingenden Generationsübergang werden schon in der Kindheit der nachfolgenden Generation gesetzt. Wenn Erblasser sich erst im achten Lebensjahrzehnt mit der Thematik der Nachfolge befassen, sind viele Chancen der Gestaltung nicht nur in juristischer Hinsicht (siehe Holtz, in diesem Buch, S. 34 ff.) also bereits vertan.

Ein Grund für Probleme beim Generationsübergang ist, dass sich Unternehmer zwar als Gründer einer Dynastie wahrnehmen, daraus aber keine sinnvollen Konsequenzen für den Umgang mit möglichen Nachfolgern ziehen. Dazu müsste man sich einen dynastischen Anspruch zunächst einmal eingestehen und schließlich den Aufwand um die Nachfolge auch betreiben. Es fehlt allerdings sowohl auf der Seite der Erblasser als auch auf der Seite der möglichen Nachfolger am nötigen Rüstzeug. Mit der autoritären Erziehung durch die eigenen Eltern verbinden die Erblasser Unbehagen. Andererseits ist es der Unternehmer gewohnt, seine Biografie ohne Brüche und Klippen als Erfolgsgeschichte darzustellen. Und so resümiert er häufig, „die Härte habe nicht geschadet“. Was soll nun für die Kinder gelten?

Der Vater machte das Unternehmen groß, die Mutter wollte die Freundin der Kinder sein. Eifersucht auf die Kunst ist unterdessen kein Vorrecht der Kinder. Auch bei Ehepartnern kommt Eifersucht auf die Kunst vor, und so sind sie entsprechend beim Fördern von Nachfolgern nicht ohne inneren Vorbehalt.

## Emotionale Hinterlassenschaften

Der besondere Vermögensgegenstand Kunst kann dennoch ohne persönliche Katastrophen und aufwendige Streitigkeiten übertragen werden. Voraussetzung dafür ist, dass die Aufladung mit negativer Bedeutung aufgelöst wird. Dieser

Auflösung alter Konflikte stehen nach Utermann regelmäßig die mangelnde Mentalisierungsfähigkeit der Beteiligten und eine narzisstisch akzentuierte Persönlichkeitsstruktur der Erblasser entgegen. Hinzu kommt, dass sich in den Familien über Jahrzehnte unproduktive Muster im Umgang mit Konflikten etabliert haben. Ein Muster des Umgangs damit ist zu behaupten, es gäbe gar keine Konflikte. Sammler- und Künstlerfamilien ohne Konflikte oder mit vollständig befriedigend gelösten Konflikten existieren jedoch ausschließlich in der Fantasie. Weder entsteht ein künstlerisches Werk in unserem Kulturkreis, weil der Künstler mit allem im Reinen ist. Noch wird die Energie aufgebracht, eine bedeutende Kunstsammlung zusammenzutragen, weil das Leben ohne offene Fragen und ohne Ängste ist. Aus psychologischer Sicht kann das Sammeln Gefühle der Minderwertigkeit und Todesängste abwehren. Weniger drastisch ausgedrückt geht es in der Auseinandersetzung mit Kunst jedenfalls häufig um Themen, die offen sind, die Angst machen, es geht um Fragen ohne richtige oder falsche Antwort. Sowohl der Künstlernachlass als auch die Sammlung sind emotionale Hinterlassenschaften. Beim Künstlernachlass ist immerhin sicher, dass das Werk abgeschlossen ist. Beim Sammlernachlass muss eine Entscheidung getroffen werden, ob und wie weiter gesammelt wird. Offensichtlich müssen in allen Nachlässen mit Kunstbestand Interessen in Ausgleich gebracht werden. Falls also Familien überhaupt ohne Konflikte denkbar sind, dann ist im von Kunstbeständen geprägten Umfeld das Konfliktpotenzial so hoch, dass Konflikte im Grunde programmiert sind.

## Was ist ein Geschenk?

Grundsätzlich heißt erben schenken von Todes wegen. Der Erbe tritt in die Rechtsposition des Erblassers ein. Dass dieses vollständige Eintreten in die Position eines anderen der Vorstellung von einem selbstbestimmten Leben widerspricht, liegt auf der Hand (dazu ausführlich, Kloth: Ambivalenzen in der Unternehmensnachfolge. Zum Einfluss von Berufsmilieus auf Nachfolgeentscheidungen, Göttingen 2018). Auch bei lebzeitigen Schenkungen bleibt es bei dem allgemeinen Bedeutungsgehalt: Geschenk. Juristisch gedacht ist Schenken die Übertragung von Vermögenswerten ohne geldwerte Gegenleistung. Psychologisch liegt die Sache anders, und eine Gegenleistung ist zu erbringen. Als Gegenleistung werden nicht messbare, nicht einklagbare „Leistungen“ erwartet, die über den befriedigenden Ausgang einer Schenkung entscheiden. Diese nicht

justiziablen Gegenleistungen sind solche wie Dankbarkeit, Respekt, gesehen werden und Gerechtigkeit erfahren. Nur im Ausnahmefall wird die Erwartung erfüllt, dass sich Gefühle einstellen, die gespiegelt werden, in genau dem Umfang und in der Art, wie man sich das vorstellt.

Hinzu kommt, dass weitere Beteiligte wie nicht bedachte Dritte (meistens Geschwister, Partner, Musen oder Assistenten) aufgrund der fehlenden Auszeichnung enttäuscht werden. Geld erscheint im Vergleich dazu als banale, unkomplizierte Tauschwährung. Erblasser sprechen davon, dass sie den Begünstigten eine Freude machen wollen. Mit der Dankbarkeit der Begünstigten ist es jedoch auch nicht getan. Denn Dankbarkeit wird auch vom Schenker erwartet, und zwar dafür, dass sein Lebenswerk übernommen wird, dass auch er gesehen wird.

## Hoffen

Die Hoffnung, alles werde gut werden und sich wie von selbst finden, man sei doch guten Willens, schlägt rasch um in Drama. Die mangelnde Fähigkeit zur Mentalisierung führt dazu, dass die Wünsche des Erblassers auf die möglichen Nachfolger übertragen werden. Eine abweichende Lebenspolitik der Begünstigten wird entweder gar nicht gesehen oder übergangen in der Überzeugung, dass sich die eigenen Werte durchsetzen werden. In anderen Lebenszusammenhängen ist eine narzisstisch akzentuierte Persönlichkeitsstruktur nützlich (gewesen). Die Aufzählung von Attributen einer narzisstischen Persönlichkeitsakzentuierung kann auch als Laudatio auf einen charismatischen Sammler oder einen schaffensgewaltigen Künstler gelesen werden: Einzigartig ... Alleinstellungsmerkmal ... mit charismatischer Anziehungskraft ... entfaltet Strahlkraft weit über das eigene Schaffen hinaus ... beeindruckende persistente Energie und konsequentes Verfolgen der eigenen Idee, ohne Rücksicht zu nehmen ... die Kunst steht an erster Stelle ... visionär etc. Der wirtschaftliche Erfolg des Erblassers im Kunstmilieu wurde mit diesen Eigenschaften erzielt.

**„Der, der ich heute nicht bin, der war ich einmal.“  
– Lehár, Zigeunerliebe**

Die Generation, die jetzt ihren Nachlass zu regeln hat, verdiente das Geld durch eigene Tatkraft. Doch die alten Werkzeuge funktionieren nicht mehr. In der Öffentlichkeit werden die zunehmend betagten „Macher“, die die Deutungshoheit über ihr Umfeld für sich in Anspruch nehmen, unter dem Stichwort „alter weißer Mann“ verhandelt. Erstmals steht eine soziologische Kohorte unter Beschuss, die sich bisher als Akteur empfunden



hat und nicht als Objekt von Erörterungen. Man fühlt noch die eigene Grandiosität und doch befindet man sich objektiv in der schwachen Position desjenigen, der für sich werben muss. Subjektiv wird diese Konstellation nicht erkannt, sondern die neue Situation wird eingeebnet und in einen Bezugsrahmen gestellt, der vertraut ist. Erfolg wurde stets über Einfluss und Prosperität definiert. Also wird das Problem des Generationsübergangs als rechtliches und wirtschaftliches Thema gerahmt, dem mit Schläue und Machtentscheidungen beizukommen ist. Etwas Überraschendes zu tun und schneller als die anderen zu sein, das war doch immer probat. So geht es nun weiter. Turnusmäßige Freibeträge sollen nicht liegen gelassen werden. Jeder Appell an die Cleverness wird aufgegriffen. Am Ende koloriert das Erhaschen von kleinen Vorteilen durch Tricks und Winkelzüge nur die Unfähigkeit, das große Ganze in Angriff zu nehmen. Denn Gerissenheit ist nicht einmal im rechtlichen/wirtschaftlichen Zusammenhang gefragt, da das Steueraufkommen in Sachen Kunst aufgrund vieler Bevorzugungen dieses Vermögensteils zu vernachlässigen ist. Gut beraten fällt nur in Ausnahmefällen und auch dann nur in geringem Umfang eine Steuerlast an (hierzu Holtz, in diesem Buch, S. 48 ff.). Kopflose Umschichtungen und spontane Verkäufe zur „Gewinnmitnahme“ und zum Schaffen von Liquidität, um Abfindungen zahlen zu können, wecken oft schlafende Hunde. Das Finanzamt wittert Gewerblichkeit, die möglichen Erben rechnen aufgrund sensationeller Einzelergebnisse den angeblichen Wert des Gesamtnachlasses hoch. Die Liste kann beliebig erweitert werden, wie Manöver, die von Angst, schlechtem Gewissen und Aktionismus getrieben sind, durch die alarmierte Auslegung von Dritten die Lage immer verwickelter machen.

Den Erblässern ist das offenbar nur bedingt vorwerfbar. Zum Lehrsatz, dass man in eigenen Dingen immer ein schlechter Anwalt ist, kommt hinzu, dass die Beteiligten die Notwendigkeit einer Strategieänderung nicht erkennen können. Die mangelnde Fähigkeit zur Mentalisierung kann man nicht einfach ablegen.

## Alte Pfade

In vielen Sammlungen ist zu beobachten, dass sich Sammler in Bezug auf die private Leidenschaft so verhalten wie im Beruf oder dass sie sogar die Verhaltensweisen aus dem professionellen Leben hier auf die Spitze treiben. Die Faszination, die vom Sammeln ausgeht, wird auch mit Spieltheorie erklärt. Es geht darum, Fähigkeiten, die im Beruf gebraucht werden, zu erproben und Grenzen auszutesten. Im Umgang mit Geld versiert, wird die Preisverhandlung

beim Kunstkauf als eigenes Spielfeld genutzt, um sich „sportlich“ zu fühlen. Diese Selbstwirksamkeitserfahrung ist für viele Sammler ein kostbarer Nebeneffekt des Zusammentragens einer Sammlung. Auch wenn das bei kultivierten Empfängern in der Sammlung nicht benannt wird: Sammler definieren Erfolg in Sachen Kunst nicht nur über das Erreichen der Eigentümerstellung, sondern auch über „das Gewinnen“ bei der Anschaffung. Andere haben die Kunst nicht bekommen und man selber habe Sonderkonditionen erkämpft. Ob diese Struktur für Auktionen in besonderem Maße gilt, sei dahingestellt. Denn der direkte Kampf zwischen Sammler und Galerist, oft über Jahre hingebungsvoll ausgeführt, wird mitunter sehr geschätzt. In der Generation Künstler/Sammler, die nun im letzten Viertel ihres Lebens und ihrer Schaffenskraft steht, sind Bindungen zu Galeristen mitunter dramatischer im Verlauf und in der Beendigung als manche Ehe. Die Beziehung zwischen Sammler und Galerist ist in vielen Familien deshalb auch ein sprudelnder Quell verpönter Gefühle: Eifersucht, Neid auf die Nähe, Benachteiligung, Ausgeschlossenheit. Der Kunstmarkt hat seine eigenen Mechanismen gefunden mit Rabattkämpfen umzugehen. Ein Spezifikum des Betriebssystems Kunst ist, dass der Markt an einigen Stellen ein Zuteilungsmarkt ist. Sammlern, die für Machterprobungen bekannt sind, wie den Preis aggressiv zu drücken oder absichtlich schleppend zu bezahlen, wird manches gar nicht erst angeboten. Gleichzeitig ist das Urteilsvermögen von Sammlern mit überzogener Fokussierung auf Geldvorteile hinsichtlich der Qualität der Kunst oft begrenzt. Die Sammlungen, die von den „besten Verhandlern“ zusammengetragen wurden, haben deshalb im Ergebnis merkantil vergleichsweise geringen Wert. Dass der Kaufmann den Gewinn beim Einkauf macht, ist auf den Kunstmarkt also nicht zwanglos übertragbar. Diese Umstände sind als Motive des Gegenübers für den Sammler mit eingeschränkter Mentalisierungsfähigkeit nicht erkennbar. Die Strategie und die Verletzung des Ehrgefühls des Handelspartners (Galerist oder Künstler) bleiben ihm verborgen.

Aber nicht nur die Gefühle des direkten Gegenübers sind bei mangelnder Mentalisierungsfähigkeit ein Problem. Noch weniger können die Binnenverhältnisse der anderen Beteiligten oder deren Beziehungen zu außenstehenden Dritten eingeschätzt werden, da sich all diese Bindungen nicht unmittelbar auf den Hauptakteur beziehen. Für den gelingenden Generationsübergang hat das schwerwiegende Folgen. Denn es kommt zu grotesken Fehlurteilen bei der Beantwortung von Fragen dazu, wie gut sich Kinder und Frauen untereinander verstehen, wer über welche Fachkenntnisse

und welches Verhandlungsgeschick verfügt oder wie belastbar Beziehungen zu Galeristen und Kuratoren sind. Die narzisstische Akzentuierung begünstigt es, dass Beziehungen zwischen Dritten gar nicht für möglich gehalten werden. Das Gegenteil ist oft der Fall: Das Geschäftsgebaren von Sammlern spricht sich herum und die Kontrolle, die man zu haben scheint, erweist sich nicht einmal als Illusion. Denn Menschen mit dieser Persönlichkeitsstruktur erfahren offenbar nie davon. Es bleibt bis zum „letzten Willen“ bei Entscheidungen, die auf eklatanten Fehlvorstellungen beruhen.

Kinder haben ein feines Gespür für die Entlarvung der Lebenslügen der Eltern. Wut und Ohnmacht resultieren zu einem Gutteil daraus, dass den Kindern klar ist, dass der Erblasser von seinen Fehlurteilen nichts weiß. Ein Erbe fasst es plakativ zusammen: „Mein Vater ist völlig schmerzfrei.“ Beim Generationsübergang ist eine „Macherpersönlichkeit“ also keine gute Voraussetzung für das Gelingen. Denn hier ist eine anspruchsvolle Teamleistung zu bewältigen, bei der die Definition, was Erfolg sein soll, zur gemeinsamen Aufgabenstellung gehört und nicht einseitig festgelegt werden kann.

Auf dem Prüfstand stehen die Motivationen für die Sammlung oder die Haltung zum Beruf Künstler und die Vorstellungen für die Zukunft. Auf der Seite der Nachfolger geht es um die Frage nach ihren Ressourcen und ihrer Lebenspolitik.

Erblasser im Kunstbereich haben jedoch besondere Schwierigkeiten, sich die Welt ohne sich selbst vorzustellen. Sie entwerfen deshalb oft Nachlassszenarien, die so tun, als würden sie gar nicht wegfallen. Ein Ansatz ist, laut Holtz, mit letztwilligen Verfügungen „aus dem Grab heraus zu regieren“ (Holtz, in diesem Buch, S. 39).

Bei Erben ist die Begrenzung der Teamfähigkeit bei den unbewältigten Konflikten und unberücksichtigten eigenen Lebensplänen zu verorten.

## Untergangsszenarien

Wenn die Ausgangslage so ist, dann ist den Beteiligten an vernünftigen wirtschaftlichen Überlegungen also nur teilweise gelegen. Vielmehr geht es im Gegenteil auch um die Lust am Drama, an der Vernichtung (Utermann, in diesem Buch, S. 59 ff.) oder um das Herrschen um des Herrschens Willen. Somit ist die sachgerechte Beratung erschwert.

Um die Gemengelage dennoch zu überblicken und zu be-frieden, hilft es, wenn Berater eigene Themen wie Sozialneid und Unverständnis für fremde Leidenschaften reflektieren und die „Luxusprobleme“ im Kunstmilieu empathisch in Angriff nehmen. Die Not ist für die Beteiligten real und die Arbeit muss getan werden. Vorzugsweise geschieht das versiert in der Sache und ohne selbst verstrickt zu werden. Speziell sind eigene Vorstellungen von Gerechtigkeit stets im Auge zu behalten.

Die besondere Struktur der Beteiligten führt zu wiederkehrenden besonderen Beratungssituationen.

### „Ihr seid alle Individuen!“

**Ja, wir sind alle Individuen!  
Wir sind alle völlig verschieden!“  
– Das Leben des Brian, Satire von  
Monty Python, 1979**

Der narzisstisch verzerrte Blick hält das Problem für unlösbar, sonst hätte man es bereits gelöst.

Beratern wird deshalb grundsätzlich mit inneren Vorbehalten begegnet. Sie müssen sich in fremdgesteuerten Szenarien beweisen:

Ein Termin wird anberaumt mit der Vorgabe, alles solle auf den Tisch, der Nachlass werde nun „endgültig“ geregelt. Wer an diesem Termin teilnimmt und welcher Sachverhalt den Überlegungen zugrunde gelegt wird, obliegt der Deutungshoheit des Erblassers.

Entsprechend werden Wertungen vorweggenommen und verkürzte Sachverhalte präsentiert.

Pflichtteilsberechtigte werden „vergessen“, entgegenstehende Zusagen und Bindungen werden heruntergespielt (Kunst wurde bereits verschenkt, Dauerleihgaben versprochen, Mietverträge für lange Zeit festgeschrieben, Versorgungszusagen an Assistenten gemacht etc.), die anfallenden Ausgaben für die Sammlung (Lager, Versicherung, konservatorische Betreuung etc.) werden unter- oder überschätzt. Bewertungen werden nicht extern, sachverständig und anlassbezogen vorgenommen, sondern Zahlen aus anderen Zusammenhängen werden verwendet oder schlicht imaginiert (zu Expertisen durch Galerien, Hanten-Schmidt, BVDG-Reader, Berlin 2019, S. 44 ff.). Zu den laienhaften Wertzuweisungen kommt ein beherrschendes Hantieren mit Rechtsbegriffen wie „Erbunwürdigkeit“, „abgefunden“ etc. hinzu. Nachhaken wird als Neugier gebrandmarkt und als Versuch, die Mandantschaft auszuhorchen.

Wichtige Maxime des Handelns von Beratern ist es, entsprechend zu erfassen, dass der von den Beteiligten gelieferte Sachverhalt regelmäßig verkürzt und verzerrt ist und dass es am Berater liegt, für tragfähige Arbeitsgrundlagen zu sorgen.

Im Verlauf müssen Berater frustrationstolerant damit umgehen, dass nützlicher Rat oft nicht erkannt oder nur sehr begrenzt angenommen werden kann. Der Fall, dass die fachliche Einschätzung für falsch gehalten wird, zum Beispiel weil sie mit dem eigenen Rechtsempfinden nicht zusammengeht, ist häufig anzutreffen. Die Klientel ist dann unzufrieden. Bei Kindern würde man sagen, man ist beleidigt.

Wenn Beratungen unerquicklich verlaufen, bestätigt das in ihrer Mentalisierungsfähigkeit begrenzte Klienten darin, dass das Problem nicht lösbar ist. Weitere Bestätigung erfahren Erblasser durch die Migration von Anwalt zu Anwalt. Wenn sich die besten Fachleute mit dem eigenen Leben befassen, entsteht der sekundäre Gewinn, sich lebendig und bedeutend zu fühlen. Mangelnde Mentalisierung heißt, man kann die Werte und Motive des Anderen nicht erkennen. Im Kunstzusammenhang werden die Motive des Anderen bisweilen zwar vage erfasst. Was man erkennt, darf man aber, weil es negativ besetzt ist, nicht benennen.

Die Berufserfahrung in Galerie, Museum, Sammlung und als Sachverständige lehrt: Sammler- und Künstlerkinder haben es schwer. Sie stammen aus scheinbar privilegierten Kreisen. Denn Sammeln setzt Wohlstand voraus. In Künstlerkreisen aufzuwachsen wird mit Freiheit, ausgefallenen Lebenserfahrungen und Entfaltungsmöglichkeiten assoziiert. Die Betroffenen nehmen ihre Kindheit jedoch häufig anders wahr. Sicher und begütert aufzuwachsen wird als selbstverständliches Grundrauschen nicht bewusst erfahren und wertgeschätzt. An der Stelle haben die künftigen Erben die Idee der Dynastie erfasst. Denn was da ist, gehört ihnen bereits. Wenn einem etwas bereits von Rechts wegen gehört, bleibt kein Raum für Dankbarkeit. Im Gegenteil, die exzessive Geldverschwendung der Eltern wird verurteilt als Verschwendung (gefühlte) eigener Ressourcen. So schließt sich der argumentative Kreis, weswegen Enttäuschungen programmiert sind.

Was die Kindheit anbelangt, dominiert die Problemfokussierung: Die Kunst habe „genervt“, die Eltern seien für den Nachwuchs nicht greifbar gewesen, sondern mit

sich beschäftigt und auch räumlich zu oft abwesend. Der Besuch von Messen und Ausstellungseröffnungen habe dem Familienleben das Gepräge gegeben. Die Kunst sei immer wichtiger gewesen als ein normales Familienleben. „Normal“ seien gemeinsame Mahlzeiten ohne Gäste, Fernsehabende und Brettspiele. Wegen Kunstkäufen seien Vorhaben, die der ganzen Familie zugutegekommen wären, nicht realisiert worden. Reisen oder Anschaffungen seien wegen der Kunst abgesagt oder unbequem um die Kunst herum gelegt worden. Wenn die Eltern mal anwesend gewesen wären, dann seien Besucher gekommen. Das seien Leute gewesen, die sich alles erlauben durften (Tischmanieren, Ausdrucksweise, Kleidung), während man selbst brav zu sein hatte.

Es sei verpönt gewesen, die Gäste der Eltern, die verehrten Künstler und Kuratoren, „doof“ und „unflätig“ zu nennen. Die Gier der Eltern, ein Werk zu erhaschen, das sich „Heranschmeißen“ an Künstler sei peinlich gewesen. Der Anspruch der Eltern, Hauskünstler durchzusetzen, den Kanon zu bestimmen und eine „Nase“ für künftige Stars zu haben, das sei beschämend gewesen (zum Begriff des Hauskünstlers: Hanten-Schmidt, Sieh mich an! Look at me!, Leipzig 2018, S. 104). Zu Hause sei gespart und gemahnt worden, dass das „Geld nicht auf den Bäumen wachse“, man selbst habe schließlich „mit nichts angefangen“ etc. Der Hedonismus der Eltern habe keinesfalls benannt werden dürfen. Im Erbzusammenhang könnte man diese ungelösten Beziehungsprobleme neu und anders verhandeln. Während es in vielen Sammlungen üblich ist, Fremde ins Haus zu lassen, um Zugang zur Kunst zu eröffnen, wird mit der eigenen Familie oft nur eine sehr verkürzte Kommunikation über die Kunst betrieben. Mit den möglichen Erben wird entsprechend auch der Generationsübergang nicht verhandelt, sondern Erben werden mit den Vorstellungen der Erblasser regelmäßig barsch konfrontiert. Das geschieht zum Beispiel im Rahmen einer Testamentseröffnung. Der Erblasser inszeniert eine dramatische Situation, die er sich lebzeitig ausmalen kann. Gleichzeitig entzieht er sich dem Gespräch auf Augenhöhe. Für die Erben fügt dieses Ausgeliefertsein den erlittenen oder jedenfalls gefühlten Enttäuschungen eine weitere hinzu.

Wo um das Verständnis der Erben nicht geworben wurde, reduzieren die Erben die Motive für die Sammlung oftmals auf die strikt hedonistischen Anteile: sich ein Denkmal errichten ... den Kanon bestimmen ... elitäre Distinktion ... Machtdemonstration ... vulgäres Protzen.

Entsprechend drastisch fallen mitunter die Reaktionen auf den Erbfall aus. Ein Erbe: „Jetzt zahle ich dem Alten alles heim und werfe alles billig auf die Auktion.“

Erblasser im Kunstmilieu neigen aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur zu unklaren und undurchführbaren Regelungen, sodass am Grab geweint wird und ratlose Verzweiflung entsteht. So agierende Erblasser wollen, dass das Fehlen des „Genies“ des Gründers spürbar bleibt. Erben hingegen wünschen sich oft, dass ein Schlusstrich gezogen wird.

Eine Witwe: „Endlich ist Feierabend mit dem ewigen Gedöns um die Kunst.“

Der als bizarr wahrgenommenen Geldvernichtung im Sammeln folgt so die nächste Geldvernichtung durch das Verramschen des Nachlasses. Sammler und Künstler stellen sich das regelmäßig nicht vor, sondern hoffen, dass ihre Erben ihr Lebenswerk schätzen und sich mit Freude dafür einsetzen. Die doppelte Bürde, dass die Erben – regelmäßig die Kinder – nicht nur Verantwortung übernehmen, sondern das auch noch mit Freude tun sollen, wird nicht gesehen. Mindestens wollen Nachfolger sich frei entscheiden, Verantwortung für die Kunst zu übernehmen, und dann den tatsächlichen Umgang mit dem Nachlass nach eigenen Vorstellungen gestalten. Die Leidenschaft ist nicht unmittelbar vererbbar, da sie sich in selbst erlebten Geschichten manifestiert. Der Übergang gelingt, wenn eine neue Leidenschaft entfacht wird und die Geschichten über das Leben mit der Kunst, die von der Vorgängergeneration angeschafft wurde, ebenfalls wertvoll sind.

Künstlerkinder berichteten im Rahmen der Forschungsarbeit zu diesem Projekt aber auch zum Anlass von Bewertungen und Gestaltungsberatungen, dass sie in ihrer Kindheit in der Schule etwas verteidigen mussten, was sie selbst nicht verstanden haben. Kinder sind zunächst einmal „konservativ“. Eltern, die Ärzte und Rechtsanwälte sind und in ihrer Freizeit Tennis spielen, sind in der Schule leichter vermittelbar. Wirtschaftliche Ressourcen fließen in der Wahrnehmung von Künstlerkindern in die Arbeit der Eltern. Die Arbeit habe mehr gekostet als eingebracht. Dass Arbeit und Privatleben des Künstlers wenig gegeneinander abgegrenzt seien, wird von den Kindern beklagt. Das sei auf Kosten des Familienlebens gegangen. Die Unterscheidung zwischen Freunden und Kollegen der Eltern habe nicht getroffen werden können. Leute, von

denen man fand, dass sie unmöglich waren, bewegten sich trotzdem weiter im Umfeld, da sie „wichtig“ gewesen seien. Auch Künstlerkinder benennen, sie hätten brav sein müssen, während sich die Eltern selbst verwirklichten, statt einfach nur für Geld zu arbeiten und davon die Familie zu ernähren.

Aber auch Sammler und Künstler haben es schwer. Sammeln ist ein quasi kreativer Prozess. Viele Sammler wären selbst gerne Künstler geworden und erleben sich im Sammeln als kreativ. Bei Künstlern geht es nicht um ein austauschbares Betriebsvermögen, sondern um das Lebenswerk. In beiden Positionen manifestiert sich ein Ewigkeitsanspruch. Diesen auszusprechen und Gefolgschaft einzufordern kostet Überwindung. Warum eigentlich?

Sammler und Künstler wollen gestalten. Ihr Blick richtet sich auf die Zukunft. Wirkt nach Utermann die Sammlung oder auch das sichtbare Lebenswerk stabilisierend, dann bedeutet die eigene Endlichkeit genau das Gegenteil. Tatkräftig wird gegen das Verschwinden gearbeitet, mit dem weiteren Sammeln wird um das Bleiben gekämpft: eigenes Museum, namensführende Stiftung, namentliche Leihgaben, Aufgaben/Ehrenämter auf dem Reputationsmarkt (Beckert, in diesem Buch, S. 30 ff.) etc.

Explizit benannt werden vom Erblasser allerdings überwiegend philanthropische Motive: der Gesellschaft etwas zurückgeben ... Kulturförderung ... Verantwortung übernehmen („Eigentum verpflichtet“) etc. Erblasser und Erben verleugnen, dass Motivationen nicht nur gut oder schlecht, sondern vielschichtig sind und im Detail auch widersprüchlich sein können. Soweit Erblasser aufgrund mangelnder Mentalisierung überhaupt wahrnehmen können, welche Haltung ihre Nachfolger zur Kunst haben, wird ein allgemeines Interesse an Kunst als Bereitschaft zur Nachlassübernahme ausgelegt: Die Kinder interessieren sich für Kunst. Sie sammeln auch. Hier meint der Unternehmer, eine Bestätigung seines dynastischen Anspruches zu erfahren. Es stimmt sogar regelmäßig, dass sich Kinder von Sammlern ebenfalls für Kunst interessieren. Jedoch wird ausgeblendet, dass sich die Geschichten nicht mitvererben lassen. Kinder haben ihre eigene Kunst, so wie jede Generation ihre eigene Musik hat und sich eigene Identität nicht durch kritiklose Übernahme des Geschmacks der Vorfahren entwickelt. Bei Kunst geht es ja auch gar nicht um Geschmack. Harald Falckenberg sprach es auf dem Podium aus: „Eigentlich kann ich die Kunst gar nicht leiden.“

Es geht um die Auseinandersetzung mit relevanten Fragen. Jeder hat seine eigenen Fragen. Die Machergeneration hat keinen Zugang zu den Themen der Generation der möglichen Nachfolger: Erblasser empfinden Trends wie die Sehnsucht nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance als aggressiven Nihilismus.

### **Auch Unterlassen ist Tun.**

Es wird von Sammlern zu selten und mit zu wenig Intensität um Verständnis und Begeisterung bei den Erben geworben. Eher verwenden sie alle Energie auf rechtliche und steuerliche Erwägungen. Probleme und Fallstricke werden beim Finanzamt lokalisiert, beim Gesetzgeber, der einen enteignen will, bei der EU. Der Gegenspieler ist gesichtslos und nicht in einem selbst oder im Familienkreis zu verorten.

Die Erben sind mit der Vorstellung groß geworden, dass Erfolg zunächst einmal als wirtschaftlicher Erfolg definiert wird. Auch wenn ihr äußeres Leben sich angeblich vom Geldschema der Eltern entfernt hat, werden im Konfliktfall bekannte Muster aktiviert.

Je nach Sicht auf den Erblasser hat die Kunst in der Vorstellung der Nachfolger deshalb einen stark überzogenen oder unterschätzten Geldwert. Eifersucht auf die Kunst, die in der Wahrnehmung der Kinder wichtiger war als man selbst, wird auf der materiellen Ebene ausagiert. Besondere Dynamik entsteht an der Stelle in Erbengemeinschaften.

## **AUSWIRKUNGEN AUF DEN WERT**

Die sachverständige Bewertung (siehe hierzu Hanten-Schmidt, Wie wird der Kunst ein Wert zugewiesen – zur sachverständigen Bewertung von Werken der bildenden Kunst, in: Der Kunst einen Wert zuweisen, Köln 2017, S. 29 ff.) hat entsprechend mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen und kann im besten Fall zur Befriedung beitragen – etwa durch Bestimmung eines Gleichstellungswertes (Holtz, in diesem Buch, S. 40 f.).

Dazu müssten sich aber alle Beteiligten der Erkenntnis öffnen, wie das Betriebssystem Kunst funktioniert und wie Werte und Preise entstehen. Dass es im Erbfall darum geht, den anlassgerechten Geldwert zu taxieren, und dass in dieser merkantilen Bewertung kein Urteil über den kulturellen oder den ideellen Wert zu sehen ist, muss allen Beteiligten vor Augen geführt werden.

Den Beteiligten muss auch klar sein, dass für den Wert das Verhalten der Erblasser mitentscheidend ist. Denn wertbildende Faktoren sind unter anderen die nachvollziehbare Provenienz, der Erhaltungszustand und die Bedeutung der Sammlung (siehe hierzu: Beckert, in diesem Buch, S. 31). Dass auch die Vorstellungen über die Zukunft Auswirkungen auf den Wert haben, wird zu wenig bedacht (grundlegend hierzu: Beckert: Imaginierte Zukunft. Fiktionale Erwartungen und kapitalistische Dynamik, Berlin 2018). Übertragen auf den künstlerischen Nachlass ist die Bedeutung des Gesamtwerkes wertbildend, aber eben auch das Potenzial für die Zukunft. Ob der Nachlass geordnet ist, eine konkurrenzfähige Galerienstruktur existiert oder die Galeristen selbst Nachfolgeprobleme haben, ist bedeutend. Herrschaftswissen der Erblasser, intransparente Beziehungen zwischen Künstler, Sammler und Galerie, „papierlose“ Geschäfte und allgemein fehlende Ordnung in Sammlung und Atelier sind kontraproduktiv. Aus dem Macher der Vergangenheit, dessen Leben von Handschlaggeschäften und seriell wechselnden Favoriten geprägt war, wird in diesem Zusammenhang oft ein Bittsteller um Aufnahme ins Werkverzeichnis, um Dokumentation, Bestätigung.

Das Sammeln von Objekten namhafter Künstler – am besten persönlich gewidmet – bietet die Möglichkeit, die eigene Größe hervorzuheben. Je nach Bedeutung des Sammlers ist eine Widmung aus sachverständiger Sicht jedoch wertsteigernd oder wertmindernd. Die Aura des berühmten Vorbesitzers kann nützlich sein, der Name des weniger charismatischen oder sogar negativ besetzten Sammlers kann schaden. Die ihm gewidmeten Stücke werden auch oft als Gefälligkeiten angesehen, ihnen wird so die relevante Werkeigenschaft abgesprochen. Zumeist mindert die Widmung den Wert und bietet Raum für Kränkungen (Sammler) und Vorwürfe (Erben).

Auch der konservatorische Zustand der Arbeiten kann hier zum Thema werden. Was Sammler und Künstler im Umgang mit Kunstwerken witzig fanden oder lässig, das wird plötzlich als Eingriff in die Arbeit oder Verschlechterung des Erhaltungszustandes angesehen. Die geöffnete Hand der Barlach-Skulptur „Die russische Bettlerin“ nahm den Autoschlüssel auf. Resultat: Materialverlust, tiefe Schründen, Wertminderung. Eben empfand man sich noch als „cool“ und überlegen, plötzlich entgleitet einem die Deutungshoheit. Wen man zuletzt als Spaßbremse belächelte, der entscheidet nun. Man kaufte direkt im Atelier und kam sich pfiffig vor. Die umgangene Galerie



bestätigt nun die Echtheit der Arbeit nicht. Sammler, die in ihren eigenen Räumen rauchen, bekommen zu hören, die Arbeiten seien angegriffen und in schlechtem Zustand. Das Loft mit den großen Fenstern führt nun zum Attest, die Fotografien seien aufgrund hoher UV-Exposition nicht mehr handelbar.

Die Kinder tadeln und machen klar, dass sie ohnehin immer wussten, dass es nicht um (kulturelle) Verantwortung ging. Der Erblasser steht unter Beschuss von allen Seiten.

Ist die Nachfolge geregelt, hat das Einfluss auf die Vorstellung des Marktes über die Zukunftsfähigkeit des Nachlasses und damit auf den Wert. Auch wenn in Patchworkfamilien naturgemäß noch mehr Konfliktpotenzial vorhanden ist, so ist eine neue Familie für Sammler und Künstler oft die Möglichkeit der sozialen Neuerfindung. Erblasser nehmen Kinder aus weiteren/späten Ehen oft als eine neue Chance wahr. Gelegentlich werden auch Stiefkinder als Thronfolger auserkoren. Denn dass um Stiefkinder gerungen werden muss, weil sie nicht naturgemäß zum loyalen eigenen Beritt gehören, wird von Erblassern regelmäßig wahrgenommen. Umgekehrt sind Stiefkinder frei, die lebensverändernde Aufgabe der Kunstbetreuung als Auszeichnung anzunehmen. Vielleicht können sie das gerade deswegen, weil sie es ohne Nachteile auch sein lassen könnten. Die anderen Beteiligten erleben solche „Rosinenstrategien“ spiegelbildlich als Kränkung.

## Aushandeln

Der Generationsübergang ist eine komplexe Teamleistung, die zunächst von den Beteiligten zu meistern ist und anlassbezogen externer Hilfe bedürfen kann. Keineswegs gibt eine Seite nur die Kunst hin und die andere Seite nimmt.

Am Anfang steht das Schaffen von innerer und äußerer Ordnung. Geeignete innere Vorbereitung für ein Aushandeln auf Augenhöhe ist die Überprüfung der Narrative der Erblasser und ergebnisoffenes Interesse an der Lebenspolitik möglicher Nachfolger. Hier sind auch die Pläne und Vorstellungen der eventuell dazugekommenen Partner von Bedeutung. Ressourcen der Nachfolger wie Zeit, Spezialkenntnisse und finanzielle Ausstattung sind ehrlich zu prüfen auf Vorhandensein und die Bereitschaft, diese einzusetzen. Wenn Sammler alle Mittel in die Sammlung gesteckt haben, fällt es schwer, den Unterhalt der Sammlung zu zahlen oder sogar Beteiligte auszubezahlen.

Wenn Konflikte aufgelöst werden sollen, ist neben dem Sicheingestehen, dass es überhaupt Konflikte gibt, nicht nur Gesprächsbereitschaft notwendig, sondern auch die Bereitschaft, anstehende Aufgaben aktiv zu erfüllen. Denn wenn man von den Kindern erwartet, dass sie übernehmen, muss man bereit sein, ein gut bestelltes Haus zu übergeben.

Die unbequemen Aufgaben dürfen nicht auf die Erben abgewälzt, die die Ordnung betreffende Unlust muss überwunden werden; man muss selbst etwas tun, wenn es einem an Nachruhm gelegen ist. Dramatische Inszenierungen der Unordnung und die Behauptung, Chaos sei schöpferisch, sind schädlich. Chaos ist zunächst einmal Chaos. Herrschaftswissen ist abzubauen, Transparenz zu schaffen.

Eigene Einschätzungen sollten durch externes Wissen ergänzt und gegebenenfalls korrigiert werden.

Hat die Sammlung – den Gründer weggedacht – Potenzial? Reicht die Sammlung also bereits jetzt über den Sammler hinaus oder kann sie dahingehend akzentuiert werden? Ist der künstlerische Nachlass so, dass er ohne den charismatischen Schöpfer bestehen kann? Ist die Ausstellungstätigkeit und Marktpräsenz auf die Künstlerpersönlichkeit oder auf die Kunst bezogen?

Findet im Erleben des Sammlers nur die „Liebe zur Kunst“ statt oder bewohnt der Künstler ein Schloss weniger wegen der Beherbergung seiner Kunst als aufgrund seiner pseudofeudalen Neigung zum Prunk, dann wird es schwer, vorbehaltlose Nachfolger zu finden. In der Fachsprache nennt man das Rationalisierung. In der Familie findet sich eine plakativere Bezeichnung: verlogen.

## Gelingen

Noch nie sind so viele Menschen ins Museum gegangen. 20 Millionen Deutsche geben an, Interesse an Kultur zu haben. Zugängliche Privatsammlungen bedienen den Bedarf der Öffentlichkeit nach Kultur, nach Unterhaltung, auch unter dem Aspekt des Staunens bis hin zum Voyeurismus. Qualität in Sachen Kunst ist schwer bestimmbar (hierzu Beckert, in diesem Buch, S. 28). Die Qualitätsbestimmung wird teilweise ersetzt durch die Auswahl der Kunst durch eine Person des halb öffentlichen Lebens. Im musealen Kunstbetrieb und bei Biennalen sind die Kuratoren seltener

charismatische Einzelpersonen wie dereinst Szeemann und Fuchs. Zunehmend agieren hier Teams, deren Auftritt weniger leidenschaftlich und sprunghaft ist als intellektuell. Privatsammler unterdessen bedienen die Sehnsucht nach Leadership und Sensation. Sammler und Publikum können also jeder für sich eine positive Bilanz ziehen. Andere nützliche Nebenwirkungen der privaten Sammelleidenschaft für die Gesellschaft kommen hinzu: Ressourcen der öffentlichen Hand werden nicht gebunden, wenn nicht abgesicherte zeitgenössische Kunst von privatem Geld gekauft wird. Das wirtschaftliche Risiko der privaten Ausstellungshäuser wird oft ausschließlich privat geschultert. Dass sich Diskurs- und Marktkünstler weiter voneinander entfernen und öffentliche Häuser mit der Kaufkraft privater Sammlungen nicht konkurrieren können, vervollkommnet das Bild, dass alles nicht nur einen Wert, sondern auch seinen Preis hat.

Für private Sammlungen ist also Raum in der Zivilgesellschaft, den sie besetzen können. Da so viel ausgestellt und Kunst gehandelt wird wie nie, gibt es auch für Künstlernachlässe Entfaltungsmöglichkeiten.

Probleme gibt es bei ungeordneten Nachlässen und wenn die Beteiligten mit der Vielschichtigkeit von Motiven keinen Frieden schließen können oder Konflikte unbearbeitet jeden produktiven Umgang verhindern.

Wenn es darum geht, mit der Sammlung Bleibendes zu schaffen, müssen Nachfolger motiviert und gefördert werden. Verkürzt gedachte Versuche einer Versachlichung, wie reflexhaft eine Stiftung zu initiieren, sind nicht hilfreich. Stiftungen brauchen ehrenamtlich (!) arbeitende Vorstände. Eine Motivation der Nachfolger könnte im Respekt vor der Lebensleistung liegen. Wenn familiäre Konflikte beigelegt werden können, ist der Weg frei, allgemeinen Betrachtungen wie der folgenden Gesetzmäßigkeit des Kunstmarktes Raum zu geben:

**Nur wer Kunst kauft,  
macht Kunst möglich.**

Auch das Künstlerkind kann das Werk, für das Verantwortung übernommen werden soll, freundlich betrachten, wenn private Konflikte lösbar sind.

Wird der Generationsübergang produktiv ausgehandelt, können alle Beteiligten profitieren: Erben können motiviert übernehmen oder den Nachlass anderen überlassen.

Erblasser können beruhigt loslassen. Bei Schenkungen und Stiftungen an öffentliche Häuser und bei steuerlich privilegierten Sammlungen, die der Öffentlichkeit von Gesetzes wegen zugänglich gemacht werden müssen, kann sich das Publikum an der Kunst erfreuen. Berater können sich als unterstützend erfahren und Erfolg haben mit ihren Konzepten. Wenn Sammlungen und Nachlässe mit Bedacht veräußert werden, kann der Markt ein gutes Angebot aufnehmen. Galerien und Künstler müssen keinen Preisverfall fürchten, wenn Nachlässe nicht im Rahmen kopfloser Vergeltungsmaßnahmen verwertet werden. So kann der Generationsübergang für die direkt und die mittelbar Beteiligten gelingen.