

Klassische Musik – eine ökonomische Sicht

Ines Bisang

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Thematik des Kulturmarketing von Orchestern klassischer Musik. Von Interesse ist vor allem der Einblick in den Markt für klassische Musik und damit verbunden die Darstellung der finanziellen Situation und der monetären Quellen von Berufsorchestern. Ein besonderes Augenmerk wird auf die Komponenten eines Marketingkonzeptes für Orchester und ihr Zusammenspiel geworfen.

Kunst und Kultur werden in unserer Gesellschaft immer bedeutender. Der Wirtschaftsaufschwung nach dem zweiten Weltkrieg, verbunden mit zunehmendem Wohlstand und mehr Freizeit, aber auch Bevölkerungswachstum und höheres Bildungsniveau lösten in Europa und in den USA ein starkes Wachstum im Kunst- und Kultursektor aus. Hand in Hand mit der Nachfrage vergrösserte sich das Angebot dank zahlreicher Neugründungen von Museen, Theatern und Orchestern. Heute stellt der Kunst- und Kultursektor ein breit gefächertes Angebot an Leistungen bereit und ist Allgemeingut geworden.

Trotz dieses Wachstums kämpfen heute viele Orchester und andere Kulturinstitutionen mit Finanzierungsproblemen. Heute gelingt es nur noch einer Minderheit von Kunstinstitutionen, selbsttragend zu agieren. Gründe liegen darin, dass der Kulturbereich in den meisten Ländern zu grossen Teilen nicht marktwirtschaftlichen Prinzipien unterworfen ist. Das Angebot erfolgt nicht gewinnorientiert und unterliegt auch nicht dem Preiswettbewerb. Die Lücke zwischen Einnahmen und Aufwand muss daher durch staatliche Subventionen und private Spenden finanziert werden.

Orchester weisen einen nonprofitären Charakter auf. Ihre Ziele unterscheiden sich deutlich von denen erwerbswirtschaftlicher Unternehmen. Nicht das Streben nach Gewinnmaximierung steht im Vordergrund, sondern künstlerische und kulturelle Aspekte bilden das Hauptinteresse. Nonprofitäre Organisationen haben den Vorteil, dass nur sie Anspruch auf öffentliche Unterstützung in Form von Subventionen oder Steuervergünstigungen haben. Und im privaten Sektor geniessen Orchester gegenüber den profitorientierten Unternehmen einen Vertrauensvorsprung, der den Zufluss an privater Unterstützung fördert.

Obwohl die Subventionierung nicht mit streng marktwirtschaftlichen Prinzipien vereinbar ist - nicht-kostendeckende Erlöse verlieren ihre ökonomische Existenzberechtigung - haben in

den meisten Ländern die Ausgaben für Kunst und Kultur in den letzten Jahren bedeutend zugenommen. Begründet werden Subventionierungstätigkeiten mit dem Ansatz des Marktversagens und damit, dass Orchester als Anbieter meritatorischer Güter agieren.

In der Herkunft finanzieller Hilfe gibt es von Land zu Land grosse Unterschiede. In den europäischen Ländern wird das Kulturangebot beinahe ausschliesslich vom Staat unterstützt, während in den Vereinigten Staaten von der Wirtschaft und privat unterstützte Nonprofit-Organisationen das kulturelle Feld dominieren. Die unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen in Europa und den USA färben unmittelbar auf das Managementverhalten ab. Einer aktiven und nach aussen offenen Politik in den USA steht eine eher zurückhaltende und „introvertierte“ Strategie in Europa gegenüber.

Marketing für Kultureinrichtungen im allgemeinen und für Orchester im speziellen wird aus Überlebensgründen immer wichtiger. Die Einstellung zum Marketing ist aber noch häufig von Vorurteilen und Missverständnissen geprägt und wird von vielen Orchestern als Tätigkeit angesehen, die kommerziellen Organisationen überlassen werden soll. Es gilt also, zu klären und deutlich zu machen, dass Marketing für Kultur nicht zu deren Kommerzialisierung führen muss, sondern kulturellen Projekten hilft, ihre ideellen und publikumsbezogenen Ziele besser zu erreichen.

Wer konkurrenzfähig sein will, muss sich der Entwicklung stellen. Die Zunahme an Kulturangeboten und der tendenziell übersättigte Markt sowie die bunt bis schrillen Werbeauftritte der Wirtschaft haben neue Massstäbe gesetzt, denen sich Orchester nicht verschliessen können. Der Wettbewerbsdruck steigt. Kommerzielle Kulturanbieter konkurrieren die subventionierten Orchester und zwingen diese zu aktiveren Marketingmassnahmen.

Wer sich mit Kulturmarketing beschäftigt, kommt an Themen, Problemen und Instrumenten der Wirtschaft nicht vorbei. Um ein nutzbringendes Marketing für Orchester durchführen zu können, müssen die scheinbar objektiven Modelle und Gesetzmässigkeiten des kommerziellen Marketing unter Berücksichtigung des Kontexts und der spezifischen Eigenheiten der Kultur angepasst und analog in der Praxis angewendet werden. Eine „Eins-zu-Eins“-Übertragung des allgemeinen Marketingkonzepts auf das Kulturmarketing ist nicht möglich. Sowohl die nonprofitären Ziele von Kultureinrichtungen, wie auch die Produkte beziehungsweise die Art und Weise der Produktion stellen Spezifika dar, die es im Rahmen eines eigenständigen Marketingkonzepts zu berücksichtigen gilt. Ein wirksames Marketingkonzept für Orchester bedingt eine sorgfältige Analyse der aktuellen und potentiellen Kunden. Nur mit diesem Wissen

können Zielsegmente definiert und mit den Marketinginstrumenten erfolgreich angesprochen und Potentiale genutzt werden.

Dank neuester Technologie können Konzerte immer wahrheitsgetreuer in den eigenen vier Wänden genossen werden, weshalb es zunehmend schwieriger wird, das Publikum in den Konzertsaal zu bringen. Umso stärker muss der kommunikative und ästhetische Aufwand und die Auffälligkeit in der Öffentlichkeit sein, wenn weiterhin Publikum aus seinem Zuhause in die öffentlichen Veranstaltungen gelockt werden soll. Dies ist einer der Gründe, weshalb heute professionelle Public Relations - nebst der Werbung eines der bedeutendsten Marketinginstrumente bei Orchestern - wichtiger als noch vor wenigen Jahren ist.

Die zum Überleben notwendige finanzielle Unterstützung zu finden macht Kulturschaffende zu Marketingpartnern von Wirtschaftsunternehmen. Dadurch treffen zwei unterschiedliche Denkweisen aufeinander, was Kulturschaffende zwingt, sich mit den Prinzipien des Marketing vertraut zu machen. Gleichzeitig profitiert aber auch das Marketing für erwerbswirtschaftliche Unternehmen von den Erkenntnissen im Kulturmarketing.

Im Überschneidungsfeld von Kultur und Wirtschaft wirken künstlerische und ökonomische Kräfte, die zueinander in Wechselwirkung stehen. So wurde in den letzten Jahren erkannt, dass der Kulturbereich ein wichtiger Wirtschaftsfaktor ist. Dies gilt für Einkommens- und Beschäftigungseffekte, die direkt oder indirekt mit der Bereitstellung von kulturellen Leistungen verbunden sind, wie auch für die Attraktivität von Wirtschaftsräumen. Deshalb versuchen immer mehr Städte und Regionen durch gezielte Verbesserung des Angebots von Konzerten und anderen kulturellen Leistungen ihr Image zu verbessern, um dadurch den Standort für die Wohnbevölkerung und die Neuansiedlung von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen anziehender zu machen.

Marketing sowie kulturelle Unterstützung spielt sich nicht in einem Einbahnverkehr ab, sondern vielmehr in einem regen Zirkulationsverkehr zwischen Staat, Institution, Wirtschaft und Privatpersonen. Von den erhaltenen Unterstützungen fließen grosse Teile über sogenannte Umwegrentabilitäten an die Geldgeber zurück. So hat auch die Tätigkeit der Kulturinstitute in finanzieller Hinsicht anregende Wirkung auf die Wirtschaft und auf Privatpersonen und es besteht für die Austauschpartner Anreiz auf Zusammenarbeit.

Ein Blick in die Praxis von zwei renommierten und qualitativ hervorragenden Schweizer Orchestern, dem Tonhalle-Orchester Zürich und dem Zürcher Kammerorchester, zeigt die Situation bezüglich finanzieller Lage, monetären Quellen und Marketingkonzept von Berufsorchestern. Beide Orchester kämpfen damit, dass sie nicht selbsttragend sind und dass es schwierig ist, ein noch breiteres Publikum in den Konzertsaal zu locken. Ohne grosszügige und über die Jahre teuerungskorrigierte konstante Unterstützung durch die Stadt Zürich wäre ihr Überleben nicht möglich, aber auch die tendenziell steigenden Zuwendungen aus der Wirtschaft und von Privaten werden benötigt, um die Lücke zwischen eigenen Einnahmen und wachsenden Gesamtaufwendungen zu schliessen. Im Bereich Marketing verfolgen beide Orchester sehr fortschrittliche Strategien, ohne Angst oder Abneigung gegen Kulturmarketing, wie sie bei anderen Kulturorganisation durchaus zu finden sind. Die einzelnen Bausteine im Marketingkonzept sind aufgrund ihrer Zielsetzungen, ihrer Besetzung und ihres Repertoires unterschiedlich ausgelegt. Parallelen sind aber durchaus vorhanden.