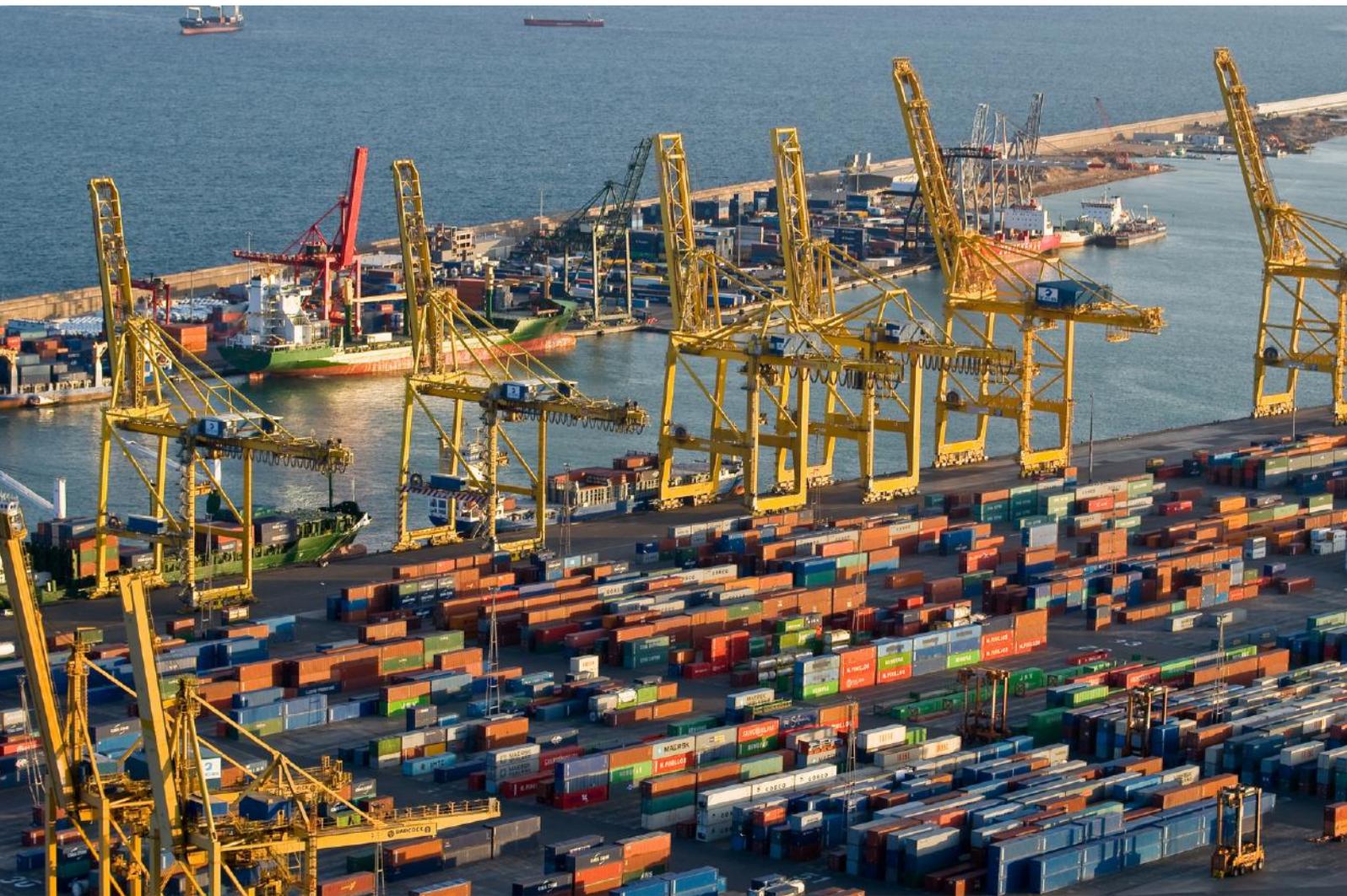


KM

Nr. 83 · Oktober 2013 · ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog



Märkte des Kulturbetriebs

Foto: © Ray - Fotolia.com



Liebe Leserinnen und Leser,

an dieser Stelle setzen wir uns meistens mit unserem Schwerpunktthema auseinander, schreiben darüber, welche Gesichtspunkte uns wichtig scheinen, skizzieren die Reichhaltigkeit an Ansätzen, versuchen aufzuzeigen warum das Thema – auch wenn es hin und wieder auf den ersten Blick nicht so scheint – sehr wohl eine wichtige Bedeutung für den Kulturbetrieb hat. Dies wäre auch in diesem Monat sicher ein Leichtes gewesen – allerdings wie wir bei der Redaktion zu diesem Thema merkten – scheinbar nur ein Leichtes für uns. Ist das Thema „Märkte des Kulturbetriebs“ unser Hirngespinnst? Ist es so sperrig und abstrakt, dass es einfach nicht passt? Sie ahnen es sicher, es gab sehr viele Diskussionen und erheblichen Erklärungsbedarf, vielleicht auch für Sie? Daher würden wir ihnen gerne aufzeigen, was wir uns dabei gedacht haben – und soviel schon vorab, wir freuen uns sehr, dass wir so viele Autoren gefunden haben, die sich diesem Thema gerne angenommen und ganz unterschiedliche Aspekte dazu eingebracht haben.

Mit „Märkten des Kulturbetriebs“ meinen wir nicht, den Kultur- oder Kreativmarkt selbst (darüber lässt sich sicher vortrefflich streiten, ob es diesen tatsächlich unter marktwirtschaftlichen Kriterien gibt); wir meinen auch nicht die Märkte von denen sich der Kulturbetrieb abhängig zeigt (obwohl dies ein Aspekt ist, den wir Ihnen sehr bald in einem neuen Gewand präsentieren werden); wir meinen auch nicht die kooperativen Verhältnisse zu anderen Märkten des Kulturbetriebs (diese sind sicher zahlreich). Ausgangspunkt war die Frage, auf welchen – nennen wir es fachfremden – Märkten sich der Kulturbetrieb als Marktakteur eigentlich so tummelt. Ein sehr anschauliches Beispiel: Das Museum. Es hat ganz originär ein beinahe 150 Jahre altes Produkt – die Präsentation von Kunst. Doch dieses „Geschäft“ scheint nur noch ein Nebenschauplatz zu sein. Museen produzieren heute weit mehr Produkte und Dienstleistungen und begeben sich auf die verschiedensten Märkte: mit einer Vielzahl von Ausstellungskatalogen drängen sie auf den Buchmarkt, mit ihren Museumsshops in den Einzelhandel, mit ihren Cafés und Restaurants in die Gastronomie, mit ihren Angeboten an Workshops in den Bildungsmarkt, mit Lesungen, Jazzmatinees und Foyerkonzerten in den Veranstaltungsmarkt. Es sind so einige Hochzeiten auf denen das Museum tanzt. Und das lässt sich durchaus für Theater, Opern, Kulturhäuser, Bibliotheken etc. weiter ergänzen.

Doch wissen die Angestellten der Kultureinrichtungen, dass sie mit ihren Produkten in diesen anderen Märkten agieren? Kennen sie die Bedingungen und Herausforderungen dieser Märkte? Ist das Wissen wirklich ausreichend? Denn eines kann man feststellen, alleine die Märkte, die wir aufgezählt haben, befinden sich seit Jahren in einem steten Wandel. Dabei handelt es sich mitunter um völlig neue, globale Konkurrenzsituationen, neue Vertriebsstrukturen entstanden durch die Digitalisierung, immer neue Ansprüche des Konsumenten kommen in immer engeren Intervallen auf, neue rechtliche



Editorial

Regelungen werden verfasst usw. Sie sagen sich nun, dass unsere Argumentation unseres Themas aber ordentlich hinkt? Da mögen Sie Recht haben. Wir wissen darum, dass diese Märkte, von denen wir sprechen, durchaus selbst Vertreter der Kultur sind – beste Beispiele sind der Musikmarkt und auch der Buchmarkt. Doch wollen wir uns gar nicht in eine Definitionsbreddouille bringen, ob diese Märkte nicht eigentlich Teil des Kulturbetriebs sind usw.

Denn ganz unabhängig davon sind wir überzeugt, dass Kultureinrichtungen, insbesondere die öffentlich-rechtlichen, hier sehr häufig im Trial-and-Error-Aktionismus sehr viele Chance vergeben, denn die fachfremden Märkte sind nicht undurchschaubar. Doch bedarf es einer intensiven Auseinandersetzung mit ihnen oder durchaus einer externen Fachberatung, die professionell den Weg bereitet. In unserer aktuellen Ausgabe möchten wir in kurzen Einblicken zeigen, welchen Herausforderungen einige dieser Märkte gegenüber stehen. Vielleicht bekommen Sie einige Impulse sich doch noch näher damit zu beschäftigen und ziehen einen wichtigen Mehrwert für sich daraus.

Ihre Veronika Schuster und ihr Dirk Schütz

Lieber Leserinnen, liebe Leser,

Bekanntmachungen, die Veränderungen verkünden, sind so eine Sache: Mit welchen Worten beginnt man diese am besten? Nicht das ohnehin bei jeglichen Texten der Einstieg meist das Schwierigste ist – so ist diese Textart doch nun wirklich eine besondere Kunst.

Daher haben wir uns für etwas richtig schön Klassisches entschieden und als Unternehmung, die sich in Weimar gegründet hat, werden wir einfach noch klassischer und beginnen althergebracht mit einem Gedicht. Und das – ja natürlich – von DEM Klassiker: Goethe.

Heute geh ich, komm ich wieder,/ singen wir ganz andre Lieder./ Wo so viel sich hoffen lässt,/ ist der Abschied ja ein Fest.

Mit diesen doch sehr verheißungsvollen Worten möchten wir uns von unserem langjährigen Chefredakteur Dirk Heinze verabschieden. Als Mitgründer von Kulturmanagement Network hat er mehr als 15 Jahre intensive Informationspolitik zu den Themen, Entwicklungen und Verstrickungen des Kulturmanagements betrieben. Er kennt sie alle: die vielen Facetten des Kulturbetriebs, und hat sie mit den deutsch- und englischsprachigen Kanälen von Kulturmanagement Network – verbunden mit all seiner Liebe zu technologischen Neuerungen – beobachtend begleitet und aktiv vorangetrieben. Ein fundierter Erfahrungsschatz, der ihn für seine zukünftige Aufgabe als Kulturreferent der Stadt Plauen gut rüstet. Wir freuen uns, dass er so nun seinen familiären mit seinem arbeitstätigen Lebensmittelpunkt verbinden kann. Wir wünschen ihm das Allerbeste und werden seine Arbeit weiter aufmerksam verfolgen.





Schwerpunkt

Märkte des Kulturbetriebs

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Handelsaktivitäten in Kulturbetrieben

Trends und Erfolgsfaktoren des Handels im Portrait

Ein Beitrag von Peter Leimgruber

..... Seite 5

Das Ende einer Cashcow

Wandel und Herausforderungen der Veranstaltungswirtschaft

Ein Beitrag von Jens Michow

..... Seite 11

Die Kunst der Aufmerksamkeitsökonomie

Musikmärkte im Zeitalter der Digitalisierung

Ein Beitrag von Peter Tschmuck

..... Seite 14

Digitaler Mehrwert im Kunstbuchbereich?

Der Kunstbuchmarkt zwischen Prachtkatalogen und E-Books

Ein Beitrag von Sandra Rühr

..... Seite 17

Der Markt: Kultur und Kreativität

Kultur- und Kreativwirtschaft: Kontext und Konzept

Ein Beitrag von Josephine Hage

..... Seite 27

Öffentlicher Kulturbetrieb vs. freie Märkte

- Der Siegestanz oder der Tanz auf dem Vulkan?

Ein Beitrag von Franz-Willy Odenthal

..... Seite 30

KOMMENTAR

Markt ohne Grenzen oder ...?

Ein Beitrag von Frans van der Reep

..... Seite 20

KM – der Monat

THEMEN & HINTERGRÜNDE

KM-Themenspezial „Wahlkultur“

Ein Rückblick von Kristin Oswald

..... Seite 36

KM IM GESPRÄCH

Kunstvermittlung 2.0

Ein Interview mit Frau Prof. Dr. Andrea Hausmann, Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder)

..... Seite 38

TAGUNGEN & KONFERENZEN/VORSCHAU

Dispositive der Kulturfinanzierung

8. Jahrestagung Fachverband Kulturmanagement

..... Seite 40

IMPRESSUM

..... Seite 41



Unser „HERZ“-Button

Über diesen können Sie, liebe Leserinnen und Leser, Ihre Wertschätzung für unsere Arbeit und die unserer Autorinnen und Autoren ausdrücken. Mit einem Klick stehen Ihnen unterschiedlichste Möglichkeiten zur Verfügung, Kleinst-, Klein- und Großbeträge an uns zu übermitteln, per SMS, Abbuchung oder Überweisung.

Sie entscheiden!

Wir möchten Sie fragen: Hand aufs Herz, was ist Ihnen unsere Berichterstattung und das Engagement unserer Autoren wert? Klicken Sie auf Ihr Herz und sagen Sie es uns.

Wir sagen HERZlich DANKESCHÖN!



**DR. PETER
LEIMGRUBER**

ist Inhaber von Leimgruber
+ Partner, Management
Consultants, München -
Wien - Prag. Beratungsschwerpunkte: Restrukturierung und Neuausrichtung von Unternehmen in Industrie, Handel, Tourismus und der öffentlichen Hand. Prozess- und Effizienzoptimierung, Umsatzsteigerung und Kostensenkung. Seit 2011 Entwicklung und Aufbau der Online-Benchmarking-Plattform „benchmarks4you - Lernen von den Besten“ - (www.benchmarks4you.com) im Kunst- und Kulturbereich.

Kontakt:

peter.leimgruber@benchmarks4you.com

Handelsaktivitäten in Kulturbetrieben

Trends und Erfolgsfaktoren des Handels im Portrait

Einkaufserlebnisse nehmen eine immer größere Rolle in der Konsumgesellschaft ein. Insbesondere Kultureinrichtungen können hier mit einem Gesamtpaket punkten. Doch der Handel ist verbunden mit erheblichen Herausforderungen, wie stetig steigende Konkurrenz, wachsende Ansprüche des Konsumenten oder der Internethandel. Dr. Peter Leimgruber stellt die wichtigsten Rahmenbedingungen, Trends und Schlüsselfaktoren für den Einzelhandel dar.

Ein Beitrag von Peter Leimgruber, Herrsching/München

In den vergangenen Jahren haben sich Shops und Verkaufsstellen zu einem bedeutenden Kernelement in der Angebotspalette vieler Kultureinrichtungen entwickelt. Heute sind beispielsweise drei Viertel der Museen in diesem Segment aktiv – mit steigender Tendenz. Im deutschsprachigen Raum werden viele davon in Eigenregie betrieben und verantwortet – in deutschen Museen gar 70 Prozent. Die Besucher von Kultureinrichtungen schätzen Verkaufsgeschäfte mittlerweile weit höher ein als bloße Zusatzangebote: Shops in Museen zählen heute zu den Erfolgsbausteinen eines gelungenen Museumsbesuchs und sind für dessen Erlebniswert unverzichtbar.

Kommerzielle Warenangebote stellen die älteste und meist auch wichtigste Zusatzeinnahme von Kulturanbietern dar und von Museen im Besonderen. Während Museumsshops mit ihrem Umsatz aus den Waren- und Handelsaktivitäten etwa durchschnittlich 2 bis 3 Prozent zu den Gesamterlösen bzw. zum Gesamtbudget ihrer Einrichtung beitragen, gibt es auch Häuser, bei denen die Shop-Aktivitäten bereits ein Viertel oder ein Drittel der Gesamteinnahmen ausmachen, mit einem oft sehr beachtlichen Deckungsbeitrag.

Vor diesem Hintergrund ist es legitim, sich mit den Besonderheiten dieses Marktsegmentes näher auseinanderzusetzen: Welche besonderen Marktgegebenheiten des Handels kommen auf einen Kunst- und Kulturanbieter zu, der sich mit diesem Geschäftsfeld nicht nur beschäftigen sondern auch erfolgreich sein will? Wohin entwickelt sich der Handel und welche Handlungstrends sind zu erwarten?

Herausfordernde Rahmenbedingungen kennzeichnen den Einzelhandel:

>> Der Einzelhandel ist einer der wichtigsten Wirtschaftszweige in Deutschland und befindet sich im permanenten Wandel: Neueröffnungen und Schließungen, Fusionen und Eigentümerwechsel gehören ebenso zur Tagesordnung wie Übernahmen und Insolvenzen (Schlecker, Praktiker).



... Handelsaktivitäten in Kulturbetrieben

>> Der Konzentrationsprozess im Handel setzt sich weiter fort und die Nachfragemacht verschiebt sich von der Industrie immer stärker hin zu den Handelskonzernen.

>> Auch wenn der Handel in Deutschland seit 2009 durch ein jährliches Wachstum von 1-2 Prozent bzw. einen Mehrumsatz von 7-8 Milliarden Euro gekennzeichnet ist, sind die Möglichkeiten für Marktwachstum in den kommenden Jahren limitiert, nicht zuletzt aufgrund geringer Reallohnzuwächse, begrenzter Kaufkraft und einem kontinuierlich gesunkenen Anteil des Einzelhandels an den Konsumausgaben in den letzten Jahren.

>> Parallel dazu hält im deutschen Einzelhandel seit Jahren ein permanentes Flächenwachstum an, das jährlich zwischen 500.000 bis 1 Mio. qm zusätzliche Verkaufsfläche schafft und auch in Zukunft auf hohem Niveau bleiben wird.

>> Durch das überproportionale Wachstum der Verkaufsflächen ist die Flächenproduktivität, also der Umsatz je qm Verkaufsfläche, kontinuierlich gesunken, was bei steigenden Kosten für Miete, Personal und Energie sowie eher bescheidenen erzielbaren Margen im Einzelhandel mit einer Verschlechterung der Rentabilität verbunden ist. Die Umsatzrendite liegt oft nur bei einem Prozent.

>> Begriffe wie Geiz ist geil, Preisbrecher, Handelskrieg oder Verkaufsschlacht gehören mittlerweile zum normalen Sprachgebrauch und prägen damit einen Sektor, dessen Image durch Skandale sowie immer mehr Discount und Selbstbedienung stark in Richtung „billig“ abgedriftet ist.

Wichtige Trends verändern den deutschen Einzelhandel nachhaltig:

>> Der Verbraucher ist zunehmend kritischer, preisbewusster und besser informiert hinsichtlich Qualität, Service, bequemem und raschem Einkaufen und in Bezug auf faire, öko-nahe und dauerhafte Produkte.

>> Er wird weiterhin „hybrides“ Konsumverhalten an den Tag legen, indem er Waren sowohl beim Discounter als auch in der Edelboutique kauft. Das Streben nach Individualität und das Sich-von-der-Masse abheben, gewinnt bei den Verbrauchern ebenso an Bedeutung wie die Suche nach sozialen Kontakten, Geselligkeit, Freizeit- und Erlebnis-Komponenten beim Einkauf.

>> Der demografische Wandel, der Trend zu Kleinhaushalten und die weitere Urbanisierung gepaart mit neuen Kundenbedürfnissen sowie vor allem der Einsatz mobiler Technologien durch die Verbraucher werden ein verändertes Einkaufsverhalten zur Folge haben. Der Einzelhandel wird Sortimente, Warenpräsentationen und teilweise auch seine Betriebstypen und Handelsformate anpassen, um den gewandelten Anforderungen seiner Kunden gerecht zu werden.



... Handelsaktivitäten in Kulturbetrieben

>> Die europaweit gesehen hohe Einzelhandelsdichte (= Verkaufsfläche pro Einwohner) vieler Handelsbranchen in Deutschland, und der starke Wettbewerbsdruck führen zu einem weiteren Verdrängungswettbewerb innerhalb der Branche, deren öffentliche Wahrnehmung oft von großen Konzernen dominiert wird, die erheblich in Marketingmaßnahmen investieren und mit expansiven Strategien den Wettbewerb anheizen.

>> Neue Technologien und Online-Strategien nehmen in ihrer Bedeutung weiter zu und werden für Kunden immer wichtiger. Der Anteil des Online-Handels steigt rasant, für viele Handelsbranchen wird ein Nebeneinander des gewohnten stationären Handels mit zunehmenden Internet-Angeboten via Online-Shops besonders prägend sein, wobei das stationäre Geschäft dabei die Einkaufsquelle Nummer 1 bleiben wird. Mobile Endgeräte im Kaufprozess werden immer wichtiger, weniger für den Onlinekauf selbst als in erster Linie für Informationszwecke.

>> Stark verändern wird sich das Marketing im Einzelhandel: während vor fünf Jahren noch 70 Prozent des Marketingetats in klassische Printwerbung ging, wird der Printanteil schon in wenigen Jahren weniger als die Hälfte des Etats betragen. Vor allem das Online-Marketing wird spürbar zulegen.

>> Renovierungszyklen im stationären Handel werden immer kürzer. Heute werden die Läden etwa alle 7 Jahre erneuert, 2003 war es noch alle 9 Jahre. Die Kosten für Energie werden weiter steigen. Dies führt zu erheblichen Investitionen in die Einrichtung, ins Store Design der Geschäfte, so vor allem in Beleuchtung, Warenpräsentation, etc. aber auch in die Logistik.

>> In einigen Regionen und Tätigkeitsfeldern kann heute schon ein Mangel an qualifiziertem Personal festgestellt werden, der sich in Zukunft weiter verschärfen dürfte. Eigene Ausbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen des Handels werden die Folge sein, aber auch eine Imageverbesserung der Branche selbst ist notwendig.

>> Die Globalisierung der Warenbeschaffung wird weiter voranschreiten in der Regel verbunden mit unvollständiger Markttransparenz aufgrund einer nicht mehr überschaubaren Anzahl von Produkten, Angeboten, Qualitäten, Beschaffungsmärkten, Lieferquellen und Lieferanten.

>> Um sicherzustellen, dass Produkte in Qualität und Quantität zu relativ stabilen Preisen verfügbar sind, gehen Unternehmen vermehrt Kooperationen und Netzwerke mit anderen Händlern ein.

>> Die Bedeutung von Umwelt, Nachhaltigkeit und Fair-Trade wird aufgrund von Verordnungen und Gesetzen, aber auch wegen veränderter Verbraucheranforderungen weiter wachsen, dies wird sich im Handel stärker niederschlagen als in anderen Wirtschaftszweigen.

>> Die Zugangsbarrieren zum Einzelhandel bleiben weiter niedrig: neue Mitbewerber aus dem Ausland werden auch in Deutschland aktiv, die Industrie



... Handelsaktivitäten in Kulturbetrieben

verstärkt ihren Direktvertrieb und der Online-Handel baut seine Umsätze stetig aus.

Folgende Schlüsselfaktoren werden das Handelsgeschäft in Zukunft noch stärker bestimmen – auch die Shop-Aktivitäten in Kunst- und Kulturbetrieben. Sie stellen zentrale Erfolgskriterien dar, müssen laufend verbessert und in einzigartiger Form mit der Kultureinrichtung vernetzt werden. Je besser dies den Verantwortlichen gelingt, umso eher können sie sich von den zuvor genannten schwierigen Rahmenbedingungen der Branche abkoppeln, denn die Zugehörigkeit zur Handelsbranche ist bei Weitem nicht allein entscheidend, ob man erfolgreich ist oder nicht. Innerhalb des vielschichtigen Einzelhandels gibt es immer Warengruppen, Betriebstypen oder einzelne Unternehmen, die sich besser als andere entwickeln – diese Chance sollten auch Kulturbetriebe für sich nutzen:

>> Mit einem speziellen, möglichst einzigartigen und nicht austauschbaren **Sortiment** – dem elementaren Erfolgsfaktor eines Einzelhandelsunternehmens – kann man sich vielen der angesprochenen handelstypischen Besonderheiten und etwaiger lokaler Konkurrenz vor Ort zum Teil entziehen. Gute Voraussetzungen bieten hier eine starke Marke der Kultureinrichtung und eigenständige Produkte, die es eben nur im jeweiligen Shop gibt (z.B. Eigenentwicklungen).

>> Preisaggressivität ist eine häufig eingesetzte Strategie im Einzelhandel, selten aber ein Allheilmittel. Durch eine **differenzierte Preispolitik** können erzielbare Preisspielräume nach oben erschlossen werden. Besucher in Museen oder Theatern akzeptieren bzw. tolerieren einen moderaten (aber nicht überzogenen) Preisaufschlag. Für ein besonderes Einkaufserlebnis im Shop ist man dort dann auch bereit, etwas mehr zu zahlen und Gutes für Kunst und Kultur tun.

>> Der **Standort** – spielt immer eine zentrale Rolle im Handel. Aufgrund der vorgegebenen Lage der Kultureinrichtung muss eine Entscheidung für den Makro-Standort des Shops nicht mehr erfolgen. Umso wichtiger ist aber der **Mikro-Standort** der Verkaufsstelle innerhalb des Hauses.

>> **Marketing- und Zielgruppen-Management** – Ein interessiertes und meist auch zahlungskräftiges Publikum ist im Kulturbetrieb schon vorhanden, muss also nicht wie im klassischen Handel erst mit großem Marketing- und Werbeaufwand an den Makro-Standort herangeführt werden. Wer Struktur und Profil seiner Besucher, deren Erwartungen und Einkaufsverhalten gut kennt, kann sie mit einem exakt darauf ausgerichteten Sortiment in zufriedene Shop-Käufer wandeln.

>> **Ladengestaltung** – das Ladenlokal eines stationären Händlers ist sein wichtigstes Marketing-Instrument. Nach der rasanten Zunahme von Kunst- und Kultur-Shops in den vergangenen Jahren muss der Fokus nun verstärkt auf den qualitativen Ausbau, die Verbesserung der Strukturen und eine um-



... **Handelsaktivitäten in Kulturbetrieben**

fassende Professionalisierung der Points of Sale in den Kulturbetrieben gerichtet sein – hin zu einem originären Einkaufserlebnis im Kunst- und Kulturumfeld durch eine einzigartige Verbindung der Kulturinhalte mit authentischen Produkten des Shops.

>> **Freundliche und kompetente Mitarbeiter** sind der Schlüsselfaktor im Handel: hier könnten Kulturbetriebe mit in der Regel hoher Identifikation ihrer Mitarbeiter zum Museum, Theater oder Orchester mitunter eventuell fehlendes Handels-Know-how wettmachen und sich spürbar von den oft wenig attraktiven Arbeitsbedingungen im klassischen Handel absetzen.

>> **Außergewöhnlicher Kunden-Service** zur Verbesserung der Besucher-Zufriedenheit und Stärkung der Besucherbindung an die Kulturinstitution ist ein weiterer Baustein zur Shop-Profilierung auch gegenüber dem klassischen Einzelhandel.

>> **Integration** - Immer wichtiger wird eine passgenaue Einbindung der Handelsaktivität in die Konzepte, Inhalte, Organisation und ins Erscheinungsbild der Kultureinrichtung.

>> **Wirtschaftlichkeit und Kostenkontrolle** – Der Einzelhandel muss zur Renditesicherung noch stärker darauf achten, dass die Kosten in einem angemessenen Rahmen bleiben. Konsequente Kostenkontrolle und geeignete Maßnahmen zur Gegensteuerung bei Planabweichungen sind erforderlich. Dabei sind Branchen-Benchmarks und einschlägige Kennzahlen zu Wandlungsrate, Wareneinsatz, Rohaufschlägen, Kostenstrukturen, Lagerumschlag, usw. für eine realistische Leistungsbewertung unverzichtbar.

>> Bei aller Marktdominanz der Großen und Flächenanbieter haben auch die kleinen **Spezialisten mit Fachgeschäftscharakter** ihre besonderen Marktchancen. Kunst- und Kulturanbieter haben hier also Potenzial, sich als „**Kunst- und Kultur-Fachgeschäft**“ in besonderem Maße zu etablieren.

>> **Multi-Channel-Angebote** – stationärer Laden in Museum, Oper oder Theater, ergänzt um einen entsprechenden Online-Shop – werden auch für Kulturbetriebe zunehmend zum Alltag gehören.

Bei der Gestaltung von Handelsaktivitäten in Kulturbetrieben lassen sich durchaus auch Vorteile gegenüber dem klassischen Einzelhandel erkennen. Mit Sicherheit ist aber gerade der Handel (wie übrigens auch die Gastronomie) ein nicht zu unterschätzendes Geschäftsfeld mit eigenen Gesetzen. Wie Kultureinrichtungen den Herausforderungen im Handel begegnen, ob sie darauf vorbereitet sind und ihnen in Zukunft gewappnet sein werden, auf diese Fragen kann an dieser Stelle keine allgemein gültige Antwort gegeben werden. Für die skizzierten Trends, Anforderungen und Zukunftsthemen muss jeder einzelne schon aktive oder zukünftige Betreiber von Handelsangeboten im Kunst- und Kulturumfeld jeden Tag erneut stimmige Lösungen



... Handelsaktivitäten in Kulturbetrieben

suchen und diese auf Basis der im einzelnen Haus vorhandenen Besucherstruktur individuell und proaktiv umsetzen. 

ZUM WEITERLESEN

Peter Leimgruber, Hartmut John: *Museumsshop-Management. Einnahmen, Marketing und kulturelle Vermittlung wirkungsvoll steuern. Ein Praxis-Guide*, 2011

- Anzeige -

das Orchester

Magazin für Musiker und Management

- > 11 x im Jahr
- > in über 40 Ländern
- > größter Stellenmarkt für Musiker weltweit

Abonnieren Sie jetzt!

- > www.dasorchester.de
- > Tel. 06131/246857
- > zeitschriften.leserservice@schott-music.com





**PROF. JENS
MICHOW**

ist Seniorpartner der von ihm gegründeten Hamburger Medienrechtskanzlei Michow & Partner Rechtsanwälte. Er begann seine berufliche Karriere 1974 zunächst als Konzertagent und Künstlermanager mit Gründung der heute unter der Firma Michow Concerts & Management auftretenden Künstleragentur. 1978 gründete er eine der ersten deutschen unabhängigen Tonträgerfirmen (Antagon Musik) und 1985 den Bundesverband der Veranstaltungswirtschaft e.V., dessen Präsident und Geschäftsführer er seit nunmehr 27 Jahren ist. Im Juli 2013 wurde Michow vom Freistaat Bayern eine Professur an der Hochschule für Musik und Theater in München verliehen.

Das Ende einer Cashcow

Wandel und Herausforderungen der Veranstaltungswirtschaft

Kultureinrichtungen bieten ein facettenreiches Angebot an Veranstaltungen. Doch die Veranstaltungswirtschaft und deren Rahmenbedingungen haben sich in den vergangenen Jahren erheblich geändert und damit sind auch die Herausforderungen an Veranstalter gewachsen. Prof. Jens Michow gibt einen kurzen Einblick in die wesentlichsten Veränderungen, um die auch Kultureinrichtungen wissen sollte, vor allem wenn sie sich zu einer Stippvisite in die Veranstaltungsbranche begeben, ob nun Livemusik im Museumsfoyer, Lesungen im Theater, Popkonzerte in der Oper usw.

Ein Beitrag von Jens Michow, Präsident des Bundesverband der Veranstaltungswirtschaft

Der breiten Öffentlichkeit mag es kaum bekannt sein: die deutsche Veranstaltungswirtschaft hat sich längst zu einer der sowohl wirtschaftlich als auch kulturell bedeutendsten Säulen unseres Kulturbetriebs entwickelt. Hinter dem Umsatz des Buchhandels und weit vor Games, Tonträgern und Kino rangieren Live-Veranstaltungen an der Spitze des deutschen Entertainment-Marktes. Nach dem Rekordjahr 2011 mit einem Umsatz von fast 4 Milliarden Euro erwirtschaftete der Wirtschaftsbereich im Jahr 2012 mit 110 Millionen verkauften Eintrittskarten einen Gesamtumsatz von rund 3,3 Milliarden Euro – eine Schwankung, die aufgrund des sich ständig wechselnden Veranstaltungsangebots nicht untypisch ist.

Veranstalter sind heute weitaus mehr als lediglich – wie sich die Veranstalterlegende Fritz Rau gerne mit Bescheidenheit selbst bezeichnete – „Kartenverkäufer“, mithin Dienstleister für die ausübenden Künstler. Häufig sind sie – neben ihrer Eigenschaft als Financiers – auch Produzenten, Choreografen, Regisseure von Kulturereignissen und übrigens mehr denn je auch zuständig für den Aufbau des Künstlernachwuchses. Die Branche zählt damit zu dem großen Bereich der nationalen Kreativwirtschaft. Typischerweise hat man sie allerdings in den 11 von der Europäischen Union definierten Kreativwirtschaftsbereichen in der Kategorie Musikwirtschaft versteckt. Dabei „steckt“ nur bei etwa zwei Dritteln der Veranstaltungsangebote tatsächlich „Musik drin“. Das restliche Drittel besteht aus den Angeboten von Theater, Lesungen, Comedy, Politischem Kabarett, Zirkus etc.

Der Veranstaltungsmarkt teilt sich in Angebote privater Veranstalter einerseits und andererseits in Angebote öffentlicher Einrichtungen des Bundes, der Länder, Städte und Gemeinden. Zahlen zu den jeweiligen Marktanteilen gibt es nicht. Gemäß Einschätzung des Verfassers lässt sich jedoch davon ausgehen, dass die privatwirtschaftlichen Angebote bei weitem überwiegen.

Das „Alleinstellungsmerkmal“ des privatwirtschaftlichen Veranstalters besteht darin, dass er die mit seinen Veranstaltungen nicht selten in Millionen-



... Wandel und Herausforderungen der Veranstaltungswirtschaft

höhe verbundenen Kostenrisiken allein schultern muss. Nicht einmal Banken beteiligen sich an seinen stets spekulativen Risikogeschäften. Das Veranstaltungsangebot der Gebietskörperschaften hingegen ist regelmäßig zu weit mehr als 100 Prozent von der öffentlichen Hand subventioniert. Private Veranstalter müssen daher an erster Stelle exzellente Kaufleute sein. Sie müssen aber auch ein „gutes Näschen“ für die Beurteilung haben, was beim Publikum ankommt, damit die Investitionen wieder eingespielt und möglichst ein Gewinn erwirtschaftet wird.

Letzteres allerdings ist jedenfalls für die Musikveranstalter in den letzten zehn Jahren zunehmend schwerer geworden. Das hat seine Ursache in den Umwälzungen insbesondere der Musikindustrie, also der Hersteller bespielter Tonträger. Während noch bis Mitte der 90er Jahre das Live-Geschäft für Künstler vornehmlich ein Promotion-Tool für den Verkauf ihrer Aufnahmen war, mit denen sie ihre wesentlichen Einnahmen erzielten, sind der Ton- und Bildtonträgerverkauf und die zunehmend digitale Vermarktung von Musik heute für sie ganz überwiegend zu einer zu vernachlässigenden Größe geschrumpft. An seine Stelle sind die Honorare für Live-Auftritte getreten. Noch schmerzlicher dürfte jene Entwicklung für ausübende Künstler gewesen sein, die neben ihren Verkaufslizenzen durch hohe Vergütungen aus der Verwertung ihrer Autorenrechte verwöhnt waren. Rückläufige Verkäufe sowie illegale Downloads und Kopien bis hin zu den besonders geringen Einnahmen aus der digitalen Vermarktung ihrer Werke lassen heute auch diese Einnahmequelle weitaus weniger sprudeln. Da war für sie die nicht zuletzt aufgrund der demoskopischen Entwicklung der Bevölkerung wachsende Nachfrage im Live-Bereich der rettende Anker. Nicht selten gehen Künstler heute sogar dazu über, ihre Tonaufnahmen kostenlos zum Download ins Netz zu stellen. Damit Appetit auf den Konzertbesuch zu machen, erscheint ihnen lukrativer als die Hoffnung auf die zusammengeschmolzenen Einnahmen aus dem Verkauf ihrer Aufnahmen.

Das gewachsene Interesse von Künstlern am Live-Geschäft war zunächst aus Sicht der Veranstalter eine durchaus erfreuliche Entwicklung. Dass damit allerdings einherging, dass die Manager der Künstler nunmehr mit gleichem Nachdruck um die Höhe der Konzerthonorare kämpften, wie sie vorher mit den Tonträgerfirmen um die Höhe ihrer Verkaufslizenzen gestritten haben, war eine unangenehme Folgeerscheinung. Nachteilig wirkte sich auch aus, dass sog. Toursupports – finanzielle Unterstützungen – seitens der Tonträgerfirmen so gut wie gar nicht mehr gezahlt wurden. Die Veranstalter mussten nun ihrerseits darum kämpfen, dass ihnen von dem zu verteilenden Kuchen überhaupt noch etwas übrig blieb. Ein Beispiel: Noch Anfang der 90er Jahre war es üblich, dass Künstler für ein Konzert oder eine Tournee vom Veranstalter ein ausgehandeltes Festhonorar erhielten. Der Veranstalter hatte dann zusätzlich die sogenannten örtlichen Kosten – also die Kosten der Durchführung des Konzertes oder der Tournee – zu tragen. Waren die Produktionskosten – also das Honorar nebst Reisekosten, Ton, Licht und Perso-



... Wandel und Herausforderungen der Veranstaltungswirtschaft

nal – und die sogenannten Durchführungskosten eingespielt, begann die Verdienstschwelle des Veranstalters. Diese Zeiten sind Vergangenheit. Heute fordern Künstler regelmäßig eine sogenannte Festgarantie, deren Höhe sich bestenfalls noch an den bisher üblichen Festhonoraren orientiert: Darüber hinaus lassen sie sich am Gewinn beteiligen, schreiben regelmäßig den Eintrittspreis vor und limitieren nicht selten die Durchführungskosten, um es nicht dem Zufall zu überlassen, ab welcher Einnahme ihre Beteiligung unabhängig von den tatsächlich angefallenen Kosten beginnt. Die Gewinnmarge des Veranstalters ist damit erheblich gesunken,

Gestiegen sind in den letzten zehn Jahren aber nicht nur die Honorarforderungen der Künstler. Das gesamte Kostenumfeld von Veranstaltungen hat sich gewandelt. Einerseits sind Produktionen insbesondere im Bereich der Populärmusik weitaus aufwendiger und damit kostenintensiver geworden. Andererseits sind aber auch die Durchführungskosten von Konzerten aller Art rundherum erheblich angestiegen. Erwähnt seien nur beispielhaft die seit 2010 von der GEMA erheblich angehobenen Autorenrechtsvergütungen, die gerade soeben wieder rasant ansteigende Künstlersozialabgabe und natürlich auch die erheblich gestiegenen Personalkosten sowie Hallenmieten.

Die wesentliche Ursache für die ständig beklagten hohen Eintrittspreise von Konzerten dürfte damit hinreichend veranschaulicht sein. Die Besucherzahlen sind seit 2007 trotz gestiegenen Umsatzes rückläufig. Das ist ein deutliches Signal dafür, dass etwas unrund läuft. Die Künstler werden darüber nachdenken müssen, ob sie ihr Publikum mit ihren erheblichen Einnahmeerwartungen nicht längst überfordert haben. Die Politik sollte im Interesse der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung des Wirtschaftszweiges zumutbare insbesondere steuer- und abgabenrechtliche Rahmenbedingungen schaffen. Denn sie sind nicht nur die *conditio sine qua non* für die Existenz des Wirtschaftszweigs sondern sichern auch zigtausende Arbeitsplätze bei den zahlreich vom Veranstaltungsgeschäft abhängigen Dienstleistungsbetrieben. Dabei sollte auch berücksichtigt werden, dass Veranstaltungsangebote sich längst zu einem harten Standortfaktor entwickelt haben. Sie sind für Länder, Städte und Gemeinden nicht nur im erheblichen Maße imageprägend, sondern haben unmittelbare Auswirkungen auf das Wachstum einer Region und ihre städtebauliche Entwicklung. Die Zeiten, in denen man Veranstalter als Cashcow für all jene nutzen konnte, die von Veranstaltungen und der Veranstaltungswirtschaft leben und abhängig sind, sind allerdings endgültig vorbei. 





**PROF. DR. PETER
TSCHMUCK**

ist Professor für Kulturbetriebslehre und stellvertretender Leiter des Instituts für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft (IKM) der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien. 2010 war er Gastprofessor an der James Cook University in Townsville/Cairns (Australien). Er schreibt regelmäßig Beiträge im Blog für Musikwirtschaftsforschung, ist Mitherausgeber des *International Journal of Music Business Research* und veranstaltet jährlich die *Vienna Music Business Research Days*. Schwerpunkte: Musikwirtschaftsforschung, Ökonomik des Urheberrechts/Copyrights, Kulturbetriebsforschung, Kunst- und Kulturökonomik und Kulturpolitikforschung.

Die Kunst der Aufmerksamkeitsökonomie

Musikmärkte im Zeitalter der Digitalisierung

Kaum ein „Kulturmarkt“ sah sich solch gewaltigen Veränderungen gegenüber wie der Musikmarkt. In bisher beispielloser Weise wurde dieser von der Digitalisierung und dem Internet umgekrempt. Prof. Dr. Peter Tschmuck zeigt auf, wie facettenreich dieser Markt eigentlich ist, wie er sich verändert hat und noch verändern wird.

Ein Beitrag von Peter Tschmuck, Wien

Gleich einmal vorweg: DEN Musikmarkt gibt es nicht. Es gibt vielmehr ein Netzwerk von Angebots- und Nachfragestrukturen, in denen Musikgüter und -dienstleistungen getauscht werden. Der Markt, von dem im öffentlichen Diskurs am häufigsten die Rede ist, ist der phonografische Markt, der von der Digitalisierung am frühesten erfasst und am grundlegendsten verändert wurde. Eng mit dem phonografischen Markt verbunden, ist der Markt für Musiklizenzen. Dabei werden Rechte an Musikwerken gehandelt, sei es nun für die Live-Aufführung oder die mechanische Wiedergabe über den Rundfunk oder die Bereitstellung über das Internet. Der Musikveranstaltungs- markt (Einzelkonzerte, Festivals, Tourneen etc.) bildet mittlerweile den wichtigsten Teilmarkt der Musikwirtschaft und ist gleichzeitig der größte Arbeitsmarkt für Musikschafter. Letzterer ist wiederum eng mit dem Ausbildungsmarkt für Musikschafter verbunden. Und schließlich ist noch der Musikalien- und Musikinstrumentenmarkt zu nennen, auf dem die quasi Produktionsmittel für das Musikschafter bereitgestellt werden.

Alle diese, nennen wir sie einmal, Teilmärkte der Musikwirtschaft stehen in ständigem Austausch und in Wechselwirkung zueinander. Wenn also die Digitalisierung einen dieser Märkte vollständig umformt, dann bleiben auch die anderen von dieser Veränderung nicht unberührt. Ich möchte daher in weiterer Folge, die Wirkungen der Digitalisierung auf dieses Netzwerk von Musikmärkten genauer untersuchen und die kurz- wie langfristigen Herausforderungen für die Marktakteure skizzieren.

Beginnen wir mit dem phonografischen Markt. Die Digitalisierung hat dafür gesorgt, dass das Geschäftsmodell, das auf dem Verkauf physischer Produkte, sei es nun die CD, Vinyl-Schallplatte oder Musikkassette, aufgebaut war, jetzt im Kern auf einer Dienstleistung basiert. Es geht nicht mehr um den Eigentumserwerb an einem Musikprodukt, sondern um die Zugänglichmachung von Musik. Mit diesem fundamentalen Wandel ging eine Veränderung des Musiknachfrageverhaltens einher, das zu jeder Zeit an jedem Ort die gewünschte Musik verfügbar haben möchte. Da die Musik in ihrer digitalen



... Die Musikmärkte im Zeitalter der Digitalisierung

Form gleichsam grenzkostenlos und ohne Qualitätsverlust verbreitet werden kann, ergeben sich große Herausforderungen für die Musikproduzenten. Im Zeitalter von *YouTube* und *Spotify* ist es schwierig geworden, Musik als Ware zu verkaufen. Die Einnahmen aus Streamingangeboten für MusikerInnen und Musikverwerter (vor allem Labels und Verlage) sind im Vergleich zu CD-Verkäufen und Musikdownloads (noch) gering.

Labels und Verlage sind daher dazu übergegangen, ihre Musikkataloge möglichst umfassend an kommerzielle Musikanbieter, wie Download- und Streamingplattformen, zu lizenzieren. Neben den zu erwartenden Lizenzentgeltern können dabei auch Vorschüsse von den Plattformanbietern lukriert werden, die dann meist in Unternehmensanteile umgewandelt werden. Bei einem Börsegang kann ein solcher Anteil durchaus Gold wert sein. Auf diese Weise hat der Lizenzmarkt, der früher eigentlich nur für die Verwertungsgesellschaften à la GEMA von Relevanz war, wirtschaftlich massiv an Bedeutung gewonnen.

MusikerInnen können nur bedingt am Lizenzmarkt partizipieren. Sie müssten dabei über einen wertvollen Werkekatalog verfügen, dessen Rechte sie selbst kontrollieren, um ihn monetarisierbar zu machen. Dies ist nur wenigen Superstars vergönnt. Dennoch können auch weniger bekannte MusikerInnen die neuen technologischen Möglichkeiten für sich nutzen, um ihre Bekanntheit und damit ihren Marktwert zu steigern. Die Beispiele der MusikerInnen, die quasi aus dem Nichts, nur mithilfe eines *YouTube*-Videos und einem guten *Facebook*-Auftritt, erfolgreich sind, mehren sich. Aber der Konkurrenzdruck ist durch die Senkung der Markteintrittsbarrieren massiv gestiegen und es ist heute schwieriger als je zuvor, in der Fülle der Angebote sichtbar zu werden.

Wem es aber gelingt, das nötige „Kapital“ in der Aufmerksamkeitsökonomie zu generieren, die/der kann am musikwirtschaftlichen Arbeitsmarkt reüssieren. Dabei spielt der Aufbau von Marken und das Branding eine bedeutende Rolle. Es geht also schon längst nicht mehr darum, seine Musik zu verkaufen, sondern darum, um den eigenen Marktwert für Kooperation jeglicher Art insbesondere mit werbetreibenden Firmen zu steigern. Für die Musikschaffenden gilt heute mehr denn je, dass sie sich nicht mehr von einer Einnahmequelle allein abhängig machen, sondern viele davon anzapfen.

Die wichtigste Einnahmequelle sind dabei Live-Auftritte geworden. Der Musikveranstaltungsmarkt ist im letzten Jahrzehnt massiv gewachsen und hat andere Märkte in punkto Wertschöpfung weit hinter sich gelassen. Aber auch hier hat sich der Konkurrenzdruck stark erhöht, da viele und vor allem auch die namhaften Stars wieder vermehrt auf Tour gehen, wobei die Nachfrage nicht im gleichen Ausmaß gewachsen ist.

Die Anforderungen an die Musikschaffenden sind durch die digitale Umwälzung massiv gestiegen. Heutzutage müssen die Musikproduktionen meist



... Die Musikmärkte im Zeitalter der Digitalisierung

selbst durchgeführt, distribuiert und vermarktet werden. Die Live-Auftritte sind zu buchen, darüber hinaus auch noch Kooperationen mit Werbepartnern zu schließen und zu allem Überfluss müssen die sozialen Medien (Facebook, Twitter & Co.) regelmäßig aktualisiert werden. Wer sich dafür kein persönliches Management leisten kann, muss all diese Leistungen selbst erbringen. Dazu wurde der Begriff des ArtepreneurIn geprägt, der/die ihr künstlerisches Schaffen gleichzeitig auch vermarkten muss.

All diese Entwicklungen haben eine Rückwirkung auf den Ausbildungsmarkt. Muskschaffende müssen befähigt werden, sich auf all diesen Märkten zu bewegen. Bildungseinrichtungen von der Musikschule bis zur Musikuniversität sind daher gefordert, Ausbildungsprogramme zu entwickeln, die den Muskschaffenden Werkzeuge an die Hand geben, mit den neuen Herausforderungen fertig zu werden.

Alles in allem hat die Digitalisierung nicht nur den phonografischen Musikmarkt verändert, sondern aufgrund der Vernetzung auch alle Teilmärkte der Musikwirtschaft. Es ist daher wichtig geworden, in all den genannten Märkten Know-how aufzubauen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. ¶



ZUM WEITERLESEN

- Tschmuck Peter, 2012, *Creativity and Innovation in the Music Industry*, 2. Auflage. Heidelberg: Springer.
- Tschmuck Peter, 2013, *Das 360°-Muskschaffen im Wertschöpfungsnetzwerk der Musikindustrie*, in: Bastian Lange, Hans-Joachim Bürkner, Elke Schüßler (Hrsg.): *Akustisches Kapital: Wertschöpfung in der Musikwirtschaft*. Bielefeld: transcript, S. 285-316

und

- <http://musikwirtschaftsforschung.wordpress.com/>



DR. SANDRA RÜHR

ist Akademische Rätin am Lehrstuhl für Buchwissenschaft an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU). Ihre Forschungsschwerpunkte sind Hörbuch, Medien- und Literaturgeschichte, Lese- und Leserforschung sowie Inszenierung und Eventisierung in Buchkultur und Buchhandel. Ihr Fokus liegt außerdem auf Formaten und Gestaltungsweisen von Büchern und buchnahen Medien und damit verbundenen Fragestellungen rund um mediale und ästhetische Faktoren der Literaturvermittlung.

Digitaler Mehrwert im Kunstbuchbereich?

Der Kunstbuchmarkt zwischen Prachtkatalogen und E-Books.

Es sind besonders Museen und Ausstellungshäuser, die in hohem Maße das Buchmarktsegment „Kunstbuch“ bedienen. Der Buchmarkt selbst ist äußerst komplex und sieht sich zahlreichen Herausforderungen gegenüber. Dr. Sandra Rühr hat für unser Magazin den Blick auf das Kunstbuch – zwischen Statussymbol und digitaler Zukunft – gerichtet.

Ein Beitrag von Sandra Rühr, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

„Was macht die Kunst?“ Diese Frage beschäftigte die Branche im *documenta*-Jahr 2012. Ein Jahr später müsste sie leicht abgeändert lauten: „Was macht das E-Book in der Kunst?“ Während der deutsche Buchmarkt langsam Digitales und Analoges nebeneinander anzubieten versteht, hat das Kunstbuchsegment noch große Schwierigkeiten mit der Digitalisierung. Woran liegt das und ist das überhaupt ein Problem? Um dem nachzugehen, hilft ein Blick ins „Kunstbuch-Universum“.

Das Kunstbuch gehört zur Warengruppe 5, „Geisteswissenschaften, Kunst und Musik“, und ist mit 4,4 bzw. 4,5 Prozent Umsatzanteil seit 2010 eine der eher schwächeren Umsatzgruppen. Innerhalb der Warengruppe konnten die Segmente „Bildende Kunst“ und „Innenarchitektur, Design“ 2012 Zuwächse verzeichnen. Es wäre allerdings übereilt, den geringen Umsatzanteil allein der zunehmenden Digitalisierung zuzuschreiben. Auffällig ist jedoch, dass noch 2003 die Umsätze im zweistelligen Bereich lagen. 2007, und damit zwei Jahre vor Einführung der ersten *Kindle*-Generation in Deutschland, beschäftigte die Branche vor allem die Frage, ob Kunst eher erlebt denn erblättert werden müsse. Großveranstaltungen wie *documenta*, *Biennale*, *Art Basel* und *Made in Germany* ballten sich zu einem „Kunst-Marathon“. Was für die gegenwärtige Erlebnisgesellschaft nichts Ungewöhnliches ist, war vor sechs Jahren offensichtlich noch die Ausnahme der Regel. Die Meinungen der Beteiligten waren disparat: Gingen die einen davon aus, dass Umsatzsprünge in den Buchhandlungen, Spezialhandlungen und Museumsshops realistisch erscheinen, sprachen andere aus, was die gegenwärtigen Umsatzzahlen mehr als deutlich zeigen: „Kunstbücher sind nicht populistisch.“, sie sind also kein *Mainstream* und sprechen keine Masse an. Doch wen wollen Kunstbuchverlage konkret erreichen? Wer ist die Zielgruppe?

Grundsätzlich sind zwei Kernzielgruppen relevant: Der ‚inner circle‘ aus Galerien und Museen auf der einen Seite und die kunstinteressierten Laien auf der anderen. Wie sich dieses kunstinteressierte Publikum genau zusammensetzt, kann mit Hilfe von Gerhard Schulzes Milieubeschreibungen der Erleb-



... Digitaler Mehrwert im Kunstbuchbereich?

nisgesellschaft beantwortet werden. Diese Gruppe von Personen ist dem Niveaumilieu zuzuordnen, das Kunsterleben als Kernelement des schönen Erlebens empfindet. Das schöne Erleben ist hier durchaus wörtlich zu verstehen: Das Niveaumilieu strebt danach, am Schönen, Interessanten oder Großartigen teilzuhaben. Diesem Milieu ist es wichtig, seinen Status mit spezifischen Zeichen zu unterstreichen. Deshalb dienen beispielsweise Bücher als Statussymbole, um den eigenen Intellekt widerzuspiegeln. Das Kunstbuch fügt sich hier perfekt ein. Kann die digitale Version dies ebenso leisten? Vermutlich eher nicht. Zugehörige des Niveaumilieus haben eine distanzierte Haltung zu Mode und Lifestyle. Gerade diese Themen wandern allerdings zunehmend in die Programme der Kunstbuchverlage. So zählt zu *Taschens* aktuellen Top 10 ein Einrichtungstitel. Dies lässt den Schluss zu, dass weitere Kreise angesprochen werden sollen. Eine aktuelle Kampagne des *Arbeitskreises Bild- und Kunstbuchverlage* zielt besonders auf Kinder ab. Mithilfe von Kunstbüchern soll die Kreativität der jungen Zielgruppe gefördert werden, was am besten mit dem gedruckten Buch gelinge. „Die Welt im Buch korrespondiert mit der Welt im Kopf.“ Aber, so ließe sich dagegensetzen, können nicht gerade Apps, die im Kinderbuchbereich nicht unüblich sind, neue Möglichkeiten aufzeigen und die Kinder spielerisch in die Welt der Kunst einführen? Auch bei Kunstbüchern für die „Großen“ sind die Verlage Apps gegenüber zögerlich. Die Zielgruppe sehe man damit nicht erreicht. Und so verwundert es auch nicht, dass sich erst einige der Verlage der Herausforderung stellen.

Bezogen auf die Kunst-Großereignisse und damit verbundenen Publikationen ist die Zielgruppe abhängig von der Zielsetzung der zugrunde liegenden Veranstaltung. Die *Art Basel* mit ihrem Fokus auf Kunstliebhabern und -sammeln spricht laut Martin Wichert von *Hatje Cantz* eher papieraffine Personen an. Trotz der Katalog-App, die der Verlag seit einigen Jahren parallel anbietet, ist der Anteil des Papier-Katalogs stabil im fünfstelligen Bereich. Hier ist jedoch die Funktionalität beider Alternativen zu hinterfragen: Die App dient während der Veranstaltung als Navigationsinstrument, der Katalog hingegen ist eine Art papierenes Langzeitgedächtnis, das wichtige Daten zu Galeristen und Künstlern speichert und nach Bedarf auch noch Jahre später zugänglich macht – so der Katalog nicht verloren gegangen ist. Die App hat ihren Mehrwert in der Hilfsmittelfunktion, der Katalog dagegen bietet ein Nacherleben durch Erinnern an das Gesehene. Keine der beiden Alternativen ist „schlechter“, es kommt allerdings darauf an, was die Verlage erreichen wollen.

Fragt man nach dem Mehrwert des Kunstbuchs, so fällt dieses Schlagwort sowohl im analogen als auch im digitalen Bereich. Das gedruckte Kunstbuch liefert durch seine Ausstattung und Präsentationsmöglichkeiten einen „spannenden Mehrwert“. Damit sind Buchhandlungen gleich doppelt gerüstet: Einerseits für das digitale Pendant und andererseits für Filialisten mit ihrem Standardangebot. Beim E-Book sieht man den Mehrwert in neuen „Erlebnis- und Nutzungswelten“. Was das genau heißt, lässt sich erahnen, wenn man sich einige der Titel näher ansieht: Videomaterial und Originaltöne von



... Digitaler Mehrwert im Kunstbuchbereich?

Künstlern und anderen Personen ergänzen Bild und Text. Dass der Kunstbuchmarkt offensichtlich noch nicht bereit ist für das Digitale, zeigt sich daran, dass immer wieder das haptische und ästhetische Erleben betont werden. In „Bücherwelten“ soll eingetaucht werden und die Besonderheiten des Materialobjekts Kunstbuch, das häufig selbst als kleines Kunstwerk daherkommt, werden herausgestellt. Die Übertragung in die digitale Welt sehen die Kunstbuchverlage noch nicht gegeben. Sie wiederholen, dass es noch keinen adäquaten großformatigen Reader gebe, der, so die Lesart zwischen den Zeilen, die Bildästhetik zu übersetzen weiß. Deshalb versuchen sich die Wagemutigeren unter den Verlagen zunächst mit textorientierten Vorlagen, die als E-Book angeboten werden sollen. Aber genau hierin liegt das Problem: Die Kunstbuchverlage, wie andere Verlagssemente auch, denken eher vom E-Book als Zweitverwertungsformat. Damit nutzen sie jedoch nicht dessen medienspezifische Besonderheiten. Um dies realisieren zu können, bedarf es kompetenter Produktentwickler, die die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden einerseits und das Produkt andererseits kennen. Weiterhin sind finanzielle Mittel nötig, die aber auf der Kosten-Nutzen-Rechnung noch nicht ausgeglichen sind.



Fakt ist: Die Verlage, ihre Produkte und die Leser lassen sich nicht über einen Kamm scheren, sodass die Formel „digitaler Mehrwert ist mehr Wert“ nicht aufgeht. Kunstbuchverlage sollten nicht, nur weil „alle es tun“, E-Books um jeden Preis im Programm haben. Stattdessen geht es darum, sinnvolle Möglichkeiten auszuloten, der eigenen Linie treu zu bleiben, und wo es sich anbietet, digitale Alternativen zu erproben. ¶



**PROF. FRANS VAN
DER REEP**

ist ein inspirierender Vor-
denker aus den Niederlan-
den, seit 2003 Professor für
Digitales an der Fachhoch-
schule INHolland und seit
langer Zeit Senior Strategie-
Berater bei KPN. Sein
Schwerpunkt: Internet-Ein-
fluss auf Leben und Arbeit.
Interviews mit Van der Reep
erschieden in zahlreichen
niederländischen und inter-
nationalen Zeitungen und
Zeitschriften. Zudem bloggt
und schreibt er über aktuelle
Trends in folgenden Berei-
chen: Strategie, Marketing
und Sales, HRM, Finanzen
zukunftsweisende Innovati-
onen, ICT und BPM und ist
regelmäßiger Sprecher bei
(internationalen) Fachkon-
ferenzen zu den genannten
Themen.

Markt ohne Grenzen oder ...?

*Es ist nichts furchtbarer anzuschauen als grenzenlose Tätigkeit ohne Fundament -
J.W. von Goethe*

Ein Beitrag von Frans van der Reep

In der letzten Zeit rückt spürbar folgende Frage immer mehr in den Vorder-
grund: Was kann man in einem Land dem Markt überlassen und was nicht?
Diese Diskussion ist genauso alt wie die Zeitungen selbst, wenn nicht älter,
aber gerade in dieser Umbruchzeit wieder virulent. Kann man dem Markt
blind vertrauen? Die Frage gilt ebenso für Energie, Bildung, Krankenpflege
wie auch für Kultur. Die Debatten, die heute darüber geführt werden, haben
oft nicht nur eine deutlich ausgeprägte ideologische sondern auch eine poli-
tische Aufladung.

Ich denke, dass die Marktwirkung grundsätzlich nicht immer zu den besten
Resultaten führt, egal, welche politische Position sie einnimmt. Der Markt
weiß nämlich nicht alles. In diesem Artikel erkläre ich, warum es so ist.

Der Markt ist ein informationsverarbeitendes System, um Nachfrage und
Angebot zusammenzubringen. Es gibt normalerweise zwei Koordinations-
prinzipien und verschiedene Mischformen, auf welche Weise dies passieren
kann. Das erste Prinzip ist die Preisbildung: das bekannte Gesetz von Nach-
frage und Angebot. Die zweite Form ist einfaches Warten: Wenn der Preis,
aus welchen Gründen auch immer, Nachfrage und Angebot nicht zusam-
menbringt oder nicht bringen darf, entstehen Schlangen. Schlangen vor
Schaltern, um die Eintrittskarten für ein populäres Konzert zu kaufen, Rei-
hen unverkaufter Häuser und Verkehrsstaus auf den Autobahnen. Wenn Sie
selbst eine Schlange vor Ihrem Geschäft haben, dann bedeutet es, dass Sie in
diesem Augenblick eigentlich zu billig sind. Die Erfahrung haben Sie sicher
bei einer Eisdielen an einem schönen Sommertag an einem populären Strand
gemacht.

Der Markt, der also auf diese Weise Nachfrage und Angebot zusammen-
bringt, ist lebensfähig, wenn die dafür benötigte Informationen über Nach-
frage und Angebot vorhanden sind. Das ist genau das Problem! In der Regel
ist das nicht der Fall. Und das hat nichts mit der Tatsache zu tun, dass ein
Mensch rational denkt, handelt und entscheidet, wie Wirtschaftswissen-
schaftler es so schön formuliert haben. Nein, es ist viel einfacher. Sehr viele
Sachen, die für uns einen bestimmten Wert verkörpern, führen nicht zu
konkreten Nachfrage-und-Angebot-Informationen auf dem Markt. Diese sind



... Markt ohne Grenzen oder ...?

nicht im System verankert und haben keine Gewichtung bei der Preisbildung und Wertbestimmung.

Hier einige Beispiele: Ich wohne in Rotterdam. Wir verfügen über Straßenbahn, Busse und ein ziemlich verzweigtes System der öffentlichen Verkehrsmittel. Das verkörpert für mich als Einwohner einen Mehrwert, obwohl ich selbst sehr selten mit den öffentlichen Verkehrsmitteln fahre und viel lieber das Fahrrad nutze. Es hat aber einen Wert, weil der Preis meines Hauses dadurch steigt. Oder weil es öffentliche Verkehrsmittel für den Notfall gibt. (In London liegen z.B. die Preise der Häuser in der Nähe der Metrostationen viel höher als woanders in der Stadt.) Dasselbe gilt auch für Krankenhäuser und das kulturelle Angebot. Ein Krankenhaus hat sicher einen Wert für Sie, auch wenn keine Familienangehörigen und Freunde dort zur Zeit behandelt werden. Die Informationen, die wir der Tatsache „Vorhandensein“ zuschreiben, sitzen ausschließlich in unserem Kopf. Wirtschaftswissenschaftler würden das „notional demand“ oder fiktive Nachfrage nennen.

Darüber hinaus hat der Markt bei Dienstleistungen, wobei sowohl Vorhandensein als auch Gebrauch Wertträger sind, die Neigung, den Wert dieser Faktoren zu unterschätzen. Das kommt vor, wenn eine Buslinie wegen Passagiermangel eingestellt wird. Aus der Marktperspektive ist das sicher eine rationale Entscheidung, ignoriert wird aber der Wert des Vorhandenseins der Buslinie für diejenigen, für die der Bus eine Option wäre. Die Entscheidung wird dann ausschließlich auf Basis des tatsächlichen Gebrauchs des Busses getroffen. Der Wert, den die Einwohner der Tatsache „Vorhandensein“ zuschreiben, wird nicht berücksichtigt. Bei den Tante-Emma-Läden sieht man dasselbe. Sie gehen selbst nie dorthin, finden es aber schade, dass einer wieder geschlossen wird. Das war doch sehr schön, zu wissen, dass es ihn gibt. Erkennen Sie die Situation?

Für Kultur gilt die gleiche Geschichte. Ein kulturelles Angebot - das ergibt sich aus zahlreichen Studien - ist nicht nur ein ökonomischer Motor für die Region, der höhere Einkommensklassen anzieht (für Rotterdam gilt das sicher), sondern auch Teil der Infrastruktur. Hier spielt „Vorhandensein“, wie bei Krankenhäusern auch, eine Schlüsselrolle. Die Tatsache alleine, dass es in Rotterdam das Luxor-Theater gibt, hat für viele Rotterdammer schon einen Wert, egal, ob sie dort gewesen sind oder einen Besuch in der Zukunft planen.

Der Abbau eines Totalangebots als Sparzwang oder infolge der Sparmaßnahmen innerhalb der europäischen Sparnorm von 3 Prozent muss in diesem Kontext als reine Kapitalvernichtung mit ernstesten Konsequenzen identifiziert werden, die in den kommenden Jahren spürbar werden. Sparzwang und Abbau scheinen nötig, weil ein paar Banker nicht gut aufgepasst haben oder eigene Interessen als Priorität gesehen haben. Und der Abbau geht darüber hinaus, wie bekannt, viel schneller als Ausbau.



... Markt ohne Grenzen oder ...?

Wir hoffen, dass die Politiker sich dessen bewusst sind und nicht den zweiten europäischen Alleingang wählen. Dummheit gibt es genug in der Welt, in allen Formen und Maßen.

Überall, wo der Wert gesellschaftlicher Infrastrukturen im Mittelpunkt steht, wie z.B. bei Bildung, Krankenpflege, Kultur, Energie und öffentlichen Verkehrsmitteln, ist der Markt geneigt, deren Wert zu unterschätzen, weil das Vorhandensein oft nicht als Informationsträger vom Markt registriert wird. Wo Vorhandensein und tatsächlicher Gebrauch relevante Wertträger sind, zeichnen sich deutliche Grenzen der Marktwirkung ab. Und mit den Worten von Marc Chavannes: Marktwirkung ist nicht immer und nicht ohne weiteres die weise Hand. Aufpassen also! Die Niederlande befinden sich diesbezüglich im Vergleich mit anderen Ländern auf der Rutsche nach unten. Unser internationales Bildungsranking ist ein Beispiel dafür. Ich hoffe, dass unsere Regierung nicht im Griff der kurzfristigen Ersparnisse sowie der Klickkultur verharrt.

Wie bereits gesagt: Der Weg zurück ist immer viel länger. Das Bäumefällen geht schneller als das Wachsen des Saatgutes von etwas Gutem. 



- Anzeige -



School of
Management and Law

Berufsbegleitende Weiterbildung In der Schweiz

Masterlehrgang Arts Management
international durch FIBAA anerkannt
Start: 17. Januar 2014

Diplomprogramm Fundraising Management
zertifiziert durch European Fundraising Association
Start: 4. September 2013

www.zkm.zhaw.ch

Building Competence. Crossing Borders.

Zürcher Fachhochschule



**DR. MARION
FLEIGE**

ist Programmleitung für den Bereich Inklusion/Lernen im Quartier am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung.



**PROF. DR. STEFFI
ROBAK**

ist Professorin für Bildung im Erwachsenenalter am Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung an der Leibniz Universität Hannover.

Die Bedeutung der „beigeordneten Bildung“

Angebotsstrukturen kultureller und interkultureller Erwachsenenbildung

Auf den ersten Blick mag sich der Begriff Erwachsenenbildung vielleicht unserem Thema „Märkte des Kulturbetriebs“ entziehen. Doch Kultureinrichtungen bewegen sich mit ihren verschiedenen Bildungsangeboten innerhalb einer Angebotsstruktur von kultureller und interkultureller Erwachsenenbildung, die ganz spezielle Rahmenbedingungen und Herausforderungen besitzt und vor allem einer hohen Professionalität bedarf. Dr. Marion Fleige und Prof. Dr. Steffi Robak skizzieren diese Komplexität.

Ein Beitrag von Marion Fleige, Bonn, und Steffi Robak, Hannover

Kulturelle Bildung ist ein wichtiger und etablierter Angebotsbereich der Erwachsenenbildung mit einer ausdifferenzierten Praxis (siehe dazu Stang/Peez 2003), Angebotsstruktur und Nachfrage. Laut der beim Deutschen Institut für Erwachsenenbildung geführten Statistik der öffentlich geförderten Weiterbildung von Volkshochschulen, evangelischer und katholischer Erwachsenenbildung, Bildungsstätten sowie Arbeit und Leben belief sich die Zahl der Seminare, Lehrgänge und Studienfahrten im Bereich „Kultur – Gestalten“ im Jahr 2011 deutschlandweit auf etwa 119.000 Veranstaltungen. Das Zeitvolumen betrug etwa 2.085.000 Unterrichtsstunden, der Anteil des Bereichs am Seminarangebot der Träger 16,2 Prozent und der Anteil der Teilnahmefälle an der Gesamtteilnahme 16,8 Prozent (vgl. Horn/Ambos 2013, S. 28-33).

Gleichwohl fand die kulturelle Erwachsenenbildung im letzten Jahrzehnt ein eher geringes öffentliches Interesse. Dies ändert sich im Moment, was Anlass bietet, über gegenwärtige und sich entwickelnde Angebotsstrukturen neu nachzudenken.

Kulturelle Erwachsenenbildung zielt auf die Erprobung von künstlerischem Können in der Produktion von Kunst, Kunsthandwerk und Design, auf Wissen über Kulturgeschichte und Gegenwartskulturen, auf ästhetisches Empfinden und auf interkulturelle Kommunikation. Bezugspunkte sind „Hochkultur“ und „Soziokultur“, theoretisches Wissen, kreative Techniken und interkulturelles Lernen. Gieseke u. a. (2005) bündeln diese Zugänge im Rahmen einer empirischen Studie zur kulturellen Bildung am Beispiel Berlins und Brandenburgs zu drei „Partizipationsportalen“: systematisch-rezeptives Lernen (z. B. einen Vortrag über Kulturgeschichte hören), selbsttätig-kreatives Lernen (z. B. Maltechniken lernen) und interkulturelles Lernen (verstehend-kommunikatives Lernen, z. B. interkulturelle Begegnungen).



... Angebotsstrukturen kultureller und interkultureller Erwachsenenbildung

Die Portale umschließen Themen und Lernformen, geben aber auch Auskunft über die Lernorte kultureller Bildung. Diese sind vielfältig und ausdifferenziert. Bekannt sind die Lernorte etablierter Erwachsenenbildungseinrichtungen aus dem Kreis der oben genannten öffentlich geförderten Träger. Dieses organisierte Lernangebot bietet die Möglichkeit einer reflexiven und didaktisch strukturierten Bearbeitung von Bildungsthemen (vgl. ebd.). Sie rekurrieren auf „das gesamte Spektrum menschlicher Lebensverhältnisse. Dies bestätigt sich zum Beispiel beim Durchblättern von Programmen größerer Volkshochschulen.“ (Faulstich/Zeuner 1999, S. 56)

Ein zweiter großer Bereich kultureller Erwachsenenbildung neben den etablierten Bildungseinrichtungen ist die von Gieseke u.a. (2005) so bezeichnete beigeordnete Bildung. Gemeint sind Angebote bei Nicht-Erwachsenenbildungseinrichtungen wie Museen, Konzerthäusern und soziokulturellen Zentren. Diese Bildungsangebote sind schwächer institutionalisiert und professionell begleitet als die organisierten Angebote von Erwachsenenbildungseinrichtungen, ergänzen diese jedoch vor Ort in Ausrichtung auf ein sozialräumliches Umfeld.

Neben Bildungsangeboten findet sich eine vielfältige kulturelle Praxis in Chören, Theatergruppen usw., ebenso wie kulturelles Erleben bei Events wie Konzerten, Theateraufführungen und Kulturfesten sowie mannigfaches selbstorganisiertes Lernen an Kulturorten wie Museen und Kirchengebäuden. Fortbildungen für Kirchenführungen erfreuen sich wachsender Beliebtheit bei Bevölkerung und Trägern sowie eines wachsenden öffentlichen Interesses. Sie sind aber von den Angeboten kultureller Bildung als Teil der allgemeinen Erwachsenenbildung zu unterscheiden und werden auch anders finanziert.

Programmanalysen zur kulturellen Bildung in Erwachsenenbildungseinrichtungen (vgl. z.B. Heuer/Robak 2000; Gieseke/Opelt 2005; Fleige 2011) ergänzen statistische Daten zur kulturellen Bildung (vgl. Fleige/Reichart 2013). Sie helfen, Angebote aufzufinden, die in Weiterbildungsprogramm nicht unter dem Stichwort „Kultur“ gelistet sind, sich aber mit kulturellen Themen befassen und vielleicht als politische, religiöse oder gesundheitsbezogene Angebote klassifiziert sind. Programmanalysen zeigen auf, wie sich die Programmbereiche einerseits thematisch ausdifferenzieren und andererseits Profile und Schwerpunkte bei Regionen oder Trägern bilden. So lag der Schwerpunkt kultureller Bildung in Berlin im Jahr 2001 laut einer Vollerhebung von Gieseke/Opelt (2005, S. 60) im systematisch-rezeptiven Portal bei Kulturgeschichte (1107 Veranstaltungen), und im selbsttätig-kreativen Portal bei Malen/Zeichnen (901 V.), Tanz (897 V.) und Kunsthandwerk (457 V.). Die Schwerpunktsetzungen verweisen auf individuelle Bedürfnislagen und lebensweltlich-sozialräumliche Verortungen kultureller Bildung. Programmanalysen offenbaren dabei aber auch die Fragilität der kulturellen Erwachse-



... **Angebotsstrukturen kultureller und interkultureller Erwachsenenbildung** nenbildung, besonders mit Blick auf Veränderungen in der Finanzierungsstruktur oder in den trägerinternen Begründungen.

Interessant sind derzeit vor allem Programmentwicklungen im dritten Portal, der interkulturellen Bildung. Die Programmanalyse von Gieseke/Opelt (2005) zeigte für die frühen 2000er Jahre selbst für eine Metropole wie Berlin eine im Vergleich mit den beiden anderen Portalen schwache Ausprägung hinsichtlich der Veranstaltungszahlen. Große Potenziale für eine intensivere und systematischere Angebotsentwicklung begründen sich in gesellschaftlichen Entwicklungen wie Migrations- und Transnationalisierungsprozessen, aber auch in voranschreitenden Modernisierungsprozessen, die mit kulturellen Hybridbildungen verbunden sind (siehe dazu Reckwitz 2006). All dies bringt Erfahrungsmöglichkeiten im Umgang mit kulturellen Differenzen, hybriden Identitäten, Mehrfachzugehörigkeiten und im weiteren Sinne Fremdheit mit sich. Im Unterschied zu einem Verständnis von Interkultur, das im Kern an einer gewissen Konsistenz differenter abgeschlossener Kulturen festhält und Angebote hervorbringt, die auf eine Bearbeitung kultureller Differenzen mit dem Ziel der Verständigung zwischen Kulturen abheben, erfordert das gesellschaftliche Zusammenleben in der Spätmoderne ein Verständnis von Transkultur (vgl. Welsch 2004), das von prozesshaften Kulturformungen und Wechselwirkungsdynamiken zwischen Kulturen ausgeht.

Transkulturelle Bildung ermöglicht die Bearbeitung kommunikativer und leiblich-emotionaler Anteile von Bildungsprozessen und thematisiert Möglichkeiten von Wohlbefinden. Sie verfeinert im besonderen Maße die Wahrnehmungs- und Empfindungsfähigkeit, fördert Humanität, Gerechtigkeit und die Entwicklung von Kulturalität. Für entsprechende Angebotsformen werden, so zeigen aktuelle exemplarische Programmanalysen (vgl. Robak 2012; Robak/Fleige 2013), die anderen beiden Portale kultureller Bildung genutzt, etwa wenn eine kulturelle Praktik erlernt wird, die der Persönlichkeitsentwicklung dient, gleichzeitig aber über die kulturellen Wurzeln aufklärt und über die Bedeutungen dieser Praktik reflektiert und damit verbundene Deutungsmuster hinterfragt.

Für Kulturinstitutionen eröffnen sich damit vielfältige Möglichkeiten der Angebotsentwicklung als beigeordnete Bildung. Solche Angebote offerieren Optionen ästhetischer und reflexiver Erfahrungen, die mit dem Erwerb von Praktiken kombiniert werden können und dabei Fremdkulturelles als Ressource für die eigene Identitätsentwicklung begreifen. Bislang jedoch dominiert, so zeigen Programmforschungen an der Universität Hannover, das Interkulturparadigma. Im Kontext beigeordneter kultureller Bildung ist es wichtig, dass ein professionelles pädagogisches Handeln weiterentwickelt wird, das die Spielarten von Transkultur jenseits des Interkulturparadigmas in Themen, Lernformen und Lernorte übersetzt.

Dasselbe gilt für Angebote der kulturellen Bildung in den beiden anderen Portalen. Hier steigt vor allem das Interesse an Angeboten, die die sozial-



... Angebotsstrukturen kultureller und interkultureller Erwachsenenbildung

räumliche Ausstrahlungskraft von Institutionen kultureller Bildung aufgreifen und den lokalen Raum an sich thematisieren. Unter diesen Voraussetzungen werden neue Sichtweisen auf die existierenden und sich entwickelnden Institutionen beigeordneter Bildung ebenso wie auf die sozialräumliche Verflechtung von organisierten Lernangeboten kultureller Erwachsenenbildung an Erwachsenenbildungseinrichtungen benötigt. ¶

ZUM WEITERLESEN

- Gieseke, Wiltrud/Opelt, Karin/Stock, Helga/Börjesson, Inga (2005): Kulturelle Erwachsenenbildung in Deutschland. Exemplarische Analyse Berlin/Brandenburg. Münster u.a.
- Gieseke, Wiltrud/Opelt, Karin (2005): Programmanalyse zur kulturellen Bildung in Berlin-Brandenburg. In: Dies. u. a.: Kulturelle Erwachsenenbildung in Deutschland. Exemplarische Analyse Berlin/Brandenburg (Europäisierung durch kulturelle Bildung: Bildung - Praxis - Event 1). Münster u. a., S. 43-130
- Faulstich, Peter/Zeuner, Christine (1999): Erwachsenenbildung. Eine handlungsorientierte Einführung in Theorie, Didaktik und Adressaten. Weinheim/München
- Fleige, Marion (2011): Lernkulturen in der öffentlichen Erwachsenenbildung. Theorieentwickelnde und empirische Betrachtungen am Beispiel evangelischer Träger. Münster u.a.
- Fleige, Marion/Robak, Steffi (2012): Angebotsstrukturen kultureller Bildung in der Evangelischen Erwachsenenbildung. In: Forum Erwachsenenbildung, H. 3, S. 48-53
- Fleige, Marion/Reichart, Elisabeth (2013): Themenstrukturen und -entwicklungen in der VHS im Spiegel von Statistik und Programmanalysen. Erkundungen am Beispiel der kulturellen Bildung. Vortrag bei der Tagung der Sektion Erwachsenenbildung der DGfE, Magdeburg, 20.09.2013
- Heuer, Ulrike/Robak, Steffi (2000): Programmstruktur in konfessioneller Trägerschaft - exemplarische Programmanalysen. In: Gieseke, Wiltrud (Hrsg.): Programmplanung als Bildungsmanagement? Qualitative Studie in Perspektivverschränkung (EB-Buch 20). Recklinghausen, S. 115-141
- Horn, Heike/Ambos, Ingrid (2013): Weiterbildungsstatistik im Verbund 2011 - Kompakt. Bonn. URL: <http://www.die-bonn.de/doks/2013-weiterbildungsstatistik-01.pdf>, Zugriffsdatum: 30.09.2013
- Reckwitz, Andreas (2006): Das hybride Subjekt. Weilerswist
- Robak, Steffi (2012): Kulturelle Formationen des Lernens. Zum Lernen deutscher Expatriats in kulturdifferenten Arbeitskontexten in China - die versäumte Weiterbildung. Münster u.a.
- Robak, Steffi/Fleige, Marion (2012): Tendenzen in Angebotsstrukturen kultureller und interkultureller Bildung. In: Der pädagogische Blick, H. 4, S. 233-248
- Stang, Richard/Peez, Georg u.a. (2003): Kulturelle Bildung. Ein Leitfaden für Kursleiter und Dozenten. 2. Aufl., Bielefeld
- Welsch, Wolfgang (2004): Auf dem Weg zu transkulturellen Gesellschaften. In: Allolio-Näcke, Lars/Kalscheuer, Britta/Manzeschke, Arne (Hrsg.): Differenzen anders denken. Bausteine zu einer Kulturtheorie der Transdifferenz. Frankfurt a.M., S. 314-341



JOSEPHINE HAGE

studierte Sozialwissenschaften, Philosophie und Public Policy. Ihre Erfahrungen in der Kulturwirtschaftsforschung und in der Analyse von Förderinstrumenten für die Kultur- und Kreativwirtschaft sammelte sie u.a. beim Büro für Kulturwirtschaftsforschung und im Rahmen eines EU-Projekts. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin für die Thüringer Agentur für die Kreativwirtschaft.

Der Markt: Kultur und Kreativität

Kultur- und Kreativwirtschaft: Kontext und Konzept

Ein Beitrag von Josephine Hage, Erfurt

Die wirtschaftliche Dynamik der Kultur- und Kreativwirtschaft, belegt durch zahlreiche Kultur- und Kreativwirtschaftsberichte auf Bundes- und Landesebene sowie auf kommunaler Ebene, ist heute beinahe ein Allgemeinplatz. Sie kann dem Vergleich mit der Automobil- und Chemieindustrie locker standhalten und hat selbst während der Wirtschafts- und Finanzkrise 2009 im Vergleich mit anderen Branchen ein erstaunliches Maß an Stabilität gezeigt. Neben den vielfach zitierten rund 1 Million Erwerbstätigen und fast einer viertel Millionen Unternehmen mit einem Umsatz von rund 140 Mrd. Euro werden mit ihr zahlreiche Hoffnungen auf Wachstum, Innovation, Beschäftigung, Nachhaltigkeit, Stadtentwicklung und gar soziale Inklusion verbunden.

Kulturwirtschaft: mehr als der Museumsshop

Kulturschaffende agieren mit ihrer schöpferischen Leistung häufig an den Schnittstellen zwischen öffentlich gefördertem, erwerbswirtschaftlichem und zivilgesellschaftlichem Sektor. In Deutschland entspringt die Debatte um die Kultur- und Kreativwirtschaft letztlich Defiziten der Kulturförderung. Mit sinkenden öffentlichen Kulturretats fanden sich viele Kulturschaffende plötzlich auf einem Markt, auf dem sich weder die Kultur- noch die Wirtschaftsförderung für sie verantwortlich fühlte. Die Arbeits- und Einkommenssituation wurde folgerichtig in den 1970er Jahren mit dem Autoren- und Künstlerreport erstmals Gegenstand systematischer Untersuchungen. Seither hat sich der Fokus von den Kulturschaffenden und Künstlern auf weitere wirtschaftlich relevante Teile des Kultursektors erweitert.

Wenn wir heute über Kulturwirtschaft reden, so reden wir auch, aber nicht in erster Linie, über die wirtschaftlichen Aktivitäten öffentlich geförderter Institutionen, wie etwa den Shop eines Museums oder die Cafeteria eines Theaters. Wir nehmen eine Reihe von Märkten in den Blick, die einen „schöpferischen Akt“ als Ausgangsbasis einer ganzen Wertschöpfungskette haben. Sie zeichnen sich aus durch die überwiegend erwerbswirtschaftlich orientierte Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder mediale Verbreitung von kulturellen oder kreativen Gütern und Dienstleistungen.

Diese Märkte sind im Einzelnen

- die kulturwirtschaftlichen Teilmärkte

Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft, Markt für darstellende Künste, Architekturmarkt, Designwirtschaft und Pressemarkt,



... Kultur- und Kreativwirtschaft: Kontext und Konzept

- und die kreativwirtschaftlichen Teilmärkte

Werbewirtschaft und Software-/Games-Industrie.

Bei einer genauen Betrachtung der in Deutschland etablierten Systematik der Kultur- und Kreativwirtschaft, auf die sich die Konferenz der Wirtschaftsminister der Länder geeinigt hat, wird deutlich, dass die „klassischen“ Kulturberufe - die Musiker, die Komponisten, Tänzer, Schauspieler, Regisseure, Autoren - den Ausgangspunkt einzelner Teilmärkte bilden. Ohne ihre „schöpferischen Akte“, ihre Ideen gibt es keine Wertschöpfung: ohne Komponisten/in und Musiker/in keine CD und kein Streaming über „Spotify“, ohne Choreografen/in keine Tanzaufführung, ohne Regisseur/in und Schauspieler/in kein Kino- oder Fernsehfilm, ohne Autorin/in kein Buch.

Merkmale des Branchenkomplexes

Trotz der Heterogenität der Branchen können ihr ökonomischen Eigenschaften in Anlehnung an den amerikanischen Ökonomen Richard Caves wie folgt umrissen werden:

- Ideen, Konzepte sind die Ausgangsbasis für Wertschöpfung,
- Endprodukte können in der Regeln ohne nennenswerte Kosten beliebig oft reproduziert, ohne Verschleiß unendlich konsumiert werden und setzen ästhetisches oder sinnliches Verständnis beim Kunden oder Konsumenten voraus,
- nah am Kunden angesiedelte Wertschöpfung,
- Nachfrage ist schwer kalkulierbar/unsicher,
- hohes Maß an intrinsischer Motivation der Akteure,
- hochindividualisierte Produktionsketten,
- Wert entscheidet sich über die Qualität, die den Produkten oder Leistungen vom Nutzer zugeordnet werden und die künstlerischen und kreativen Kompetenzen des Urhebers,
- wirtschaftlicher Verwertungswert ist an das Urheberrecht gekoppelt, Leistungen sind aber auch darüber hinaus noch verwertbar.

Perspektiven und Herausforderungen

Die Bandbreite an Herausforderungen, mit der sich kultur- und kreativwirtschaftliche Akteure konfrontiert sehen, kann an dieser Stelle nur grob skizziert werden:

Nach signifikanten strukturellen Veränderungen haben Digitalisierungsprozesse insbesondere für Buch- und Pressemarkt, Film- und Rundfunkwirtschaft, Games-Industrie und Musikwirtschaft neue Vertriebs- und Kommunikationskanäle eröffnet. Gleichzeitig stellt sich die Frage, wie die Urheber von der digitalen Verwertung ihrer Ideen angemessen profitieren können.



... Kultur- und Kreativwirtschaft: Kontext und Konzept

Die kleinteilige, fragmentierte kultur- und kreativwirtschaftliche Struktur, geprägt durch eine große Anzahl an Freiberufler/-innen und Klein- und Kleinunternehmen, agiert auf überwiegend lokalen und regionalen Märkten. Fragen nach realistischen Strategien der Internationalisierung stellt Unternehmen und Förderer deshalb vor besondere Herausforderungen hinsichtlich der länderübergreifenden Zirkulation kultureller und kreativer Werke.

Es gibt noch nicht genügend Ansätze, durch die die Kultur- und Kreativwirtschaft als Innovationstreiber in anderen Branchen wirksam werden kann. Die Integration kultur- und kreativwirtschaftlicher Prozesse und Expertise in andere Wirtschaftssektoren birgt ein erhebliches Innovationspotenzial, das über die bisher vorherrschende „nachrangige“ Wertschöpfung, etwa durch die Gestaltung bestehender Produkte oder deren Marketing, weit hinaus geht. In diesem Zusammenhang gilt es auch, die vielfältigen Ansätze zur Vernetzung kultur- und kreativwirtschaftlicher Akteure untereinander auf andere Wirtschaftsbranchen auszudehnen und sektorübergreifende Partnerschaften und Geschäftsmodelle zu initiieren.

Obwohl in einzelnen Teilmärkten bereits etablierte Verbände existieren, mangelt es bisher noch an Strukturen, die gemeinsame Interessen für den Branchenkomplex insgesamt bündeln und auf politischer Ebene artikulieren können. Teilmarktübergreifende Branchenverbände, wie sie bereits etwa in Leipzig, Dresden oder Trier existieren, können hier eine wichtige Rolle spielen.

Die wirtschaftlich positive Entwicklung geht mit z.T. prekären Arbeits- und Einkommensverhältnissen einher. Insbesondere die sozialen Sicherungssysteme scheinen auf diese neuen Arbeitsrealitäten bisher nur unzureichend vorbereitet zu sein.

Zukünftig wird eine der größten Herausforderungen für die Kultur- und Kreativwirtschaft darin bestehen, eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels zu spielen.¶



ZUM WEITERLESEN

Söndermann, M. 2012. Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2011, hrsg. vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin // Arndt, O., Kimpeler, S. et al. 2012. Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette. Wirkungsketten, Innovationskraft, Potenziale, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Berlin und Karlsruhe // Staines, J., Mercer, C. 2013. Mapping of Cultural and Creative Industry Export and Internationalisation Strategies in EU Member States, European Expert Network on Culture (EENC) Report // Künstler, T., Le Merle, M. et al. 2013. The Digital Future of Creative Europe: The Economic Impact of Digitization and the Internet on the Creative Sector in Europe, London // Europäische Kommission 2012. Die Kultur- und Kreativwirtschaft als Motor für Wachstum und Beschäftigung in der EU unterstützen, Brüssel // Machnig, M. und Kiefer, D. (Hrsg.) 2013. Das Bauhaus kommt aus Thüringen. Kreativwirtschaft jenseits der Metropolen, Köln, Weimar und Wien.



PROF. DR. FRANZ-WILLY ODENTHAL

studierte Volkswirtschaftslehre an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, an der er auch promovierte (1982). Seit 1993 ist er Professor an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW. Sein Lehrgang erstrahlt sich auch auf den weiterbildenden Masterstudiengang „Betriebswirtschaft für New Public Management“ (MBA) an der FH Dortmund, bei dem er seit 1997 tätig ist. Er hat in verschiedenen einschlägigen Fachzeitschriften Aufsätze zu Themen des internen und externen Rechnungswesens veröffentlicht.

Öffentlicher Kulturbetrieb vs. freie Märkte

- Der Siegestanz oder der Tanz auf dem Vulkan?

Kulturbetriebe werden angehalten, sich verschiedenster Einnahmequellen zu bedienen. Shops mit Büchern, Musik-CDs, allerlei Merchandisingartikel, Cafés, zahlreiche Veranstaltungen sollen zur Finanzierung des Betriebs beitragen. Dabei tummeln sich die Kulturbetriebe auf so einigen Märkten, die sich den Regeln des freien Handels unterwerfen – mit all seinen Möglichkeiten, aber auch Risiken. Doch – und das wird viel zu häufig vergessen – befinden sich die meisten Kultureinrichtungen unter öffentlicher Verwaltung und sind somit bei ihren Entscheidungen und in ihrer Arbeit unmittelbar von diesen Rahmenbedingungen abhängig. Es ist ein Spannungsfeld, das Prof. Dr. Franz-Willy Odenthal für unser Magazin umreißt.

Ein Beitrag von Franz-Willy Odenthal, Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Gelsenkirchen/Hagen

Viele Kulturbetriebe in öffentlicher Trägerschaft sind neben ihrer engeren kulturellen und vermittelnden Tätigkeit auch auf anderen – mitunter stark kommerziellen – Gebieten tätig. So sind an Museen Cafés oder Buchläden angegliedert, bei Vortrags- oder Musikveranstaltungen werden Ton- oder Bildträger den Besuchern mit den eben erlebten Themen angeboten usw. Diese Nebentätigkeit wird im Folgenden als Nebenbetrieb oder einfach als Shop bezeichnet.

Da Kulturschaffende üblicherweise nicht mit dem Vokabular und der Denkweise von Unternehmern tief vertraut sind, soll hier der Versuch unternommen werden, die erwähnten Tätigkeiten abseits der Kultur in einigen Auszügen betriebswirtschaftlich und in ihrem Bezugssystem „Öffentliche Verwaltung“ zu beleuchten.

Spannungsfeld Haushaltswirtschaft, Beschaffungsvorgang und Stellenplan

Die Leitung eines Kulturbetriebs in öffentlicher Trägerschaft sieht sich in einem Spannungsfeld. Einerseits will sie den Bürgerinnen und Bürgern Kultur in der einen oder anderen Art und Weise darbieten, auf der anderen Seite sieht sie sich den Vorschriften der öffentlichen **Haushaltswirtschaft** ausgesetzt. Die öffentliche Haushaltswirtschaft ist durch eine Vielzahl an Vorschriften gekennzeichnet, die es gilt einzuhalten. Außerdem ist ein Haushaltsplan Ausfluss der demokratischen Gewaltenteilung. So beschließt die gesetzgebende Gewalt, in Form z.B. eines Stadtrats, das Budget, nach dem die Verwaltung zu handeln hat. Der Haushaltsplan ist ein in Zahlen gegosse-



... Öffentlicher Kulturbetrieb vs. freie Märkte

nes politisches Programm, sofern in Zeiten knapper Kassen überhaupt ein politischer Spielraum besteht. Dies bedeutet, dass der Leitung eines Kulturbetriebs etliche Ausgaben- und Aufwandsarten in Form von Budgets vorgegeben werden. Sollte der Stadtrat auf sein detailliertes Budgetrecht verzichten, wird ein Gesamtbudget vorgegeben, innerhalb dessen sich der Kulturbetrieb bewegen darf. Dann dürfen zwischen einzelnen Ausgabe- und Aufwandsarten Verschiebungen stattfinden sofern das Gesamtbudget nicht überschritten wird. Wird der Shop oder das Café als Bestandteil des Kulturbetriebs organisiert, gilt das Gesamtbudget auch für diesen Teil. Mithin dürfen Sonderaktionen nicht dazu führen, dass das Gesamtbudget überschritten wird. Besondere Ausgaben oder Aufwendungen müssen dann zu Einsparungen an anderen Stellen führen.

In Zeiten knapper Kassen stehen Kulturbetriebe unter dem Zwang, dass sie auch einen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung liefern müssen. Somit liegt der Versuch nahe, dass seitens des Budgetgebers neben den Ausgabezielen auch Einnahmeziele und -werte vorgegeben werden. Da in den budgetgebenden Einheiten, meist sind es die Stadträte, nicht unbedingt kulturmanagementaffine Personen sitzen, ist die Schätzung von erzielbaren Einnahmen für einen Kulturbetrieb samt Nebenbetrieb äußerst schwierig, wenn nicht sogar unmöglich. Zumal als Auftrag von Kulturbetrieben in öffentlicher Trägerschaft nicht die Gewinnerzielung sondern die Gemeinwohlmaximierung in Form der Vermittlung von Kultur zu sehen ist. Hier muss die Entscheidungsregel für die budgetgebende Einheit die Frage sein, ob ihr die Bereitstellung von Kultur einen bestimmten Betrag wert ist.

Neben die haushaltsrechtlichen monetären Vorgaben treten auch personelle Grenzen; denn dem kommunalen Haushaltsplan ist auch der Stellenplan beizufügen. Der **Stellenplan** legt die für das Haushaltsjahr benötigten Stellen sowie die Bezahlung fest. Haushalts- und Stellenplan werden durch die Gemeindeverwaltung beschlossen und haben Satzungscharakter, d.h. es kann von einem beschlossenen Plan im laufenden Jahr nicht ohne weiteres abgewichen werden. Für einen Kulturbetrieb bedeutet dies, die Anzahl und Bezahlungen der Mitarbeiter des Nebenbetriebs sind festgelegt, es sei denn, es wird eine Organisationsform gewählt, die mehr Freiheiten gibt.

Ein Kulturbetrieb nebst Nebenbetrieb unterliegt den **Beschaffungsrichtlinien** der Gemeinde, d.h., Investitionen bedürfen ab bestimmten Werten einer Ausschreibung, Beschaffungen von Verbrauchsmaterialien gehen zu Lasten des genehmigten Ausgabenbudgets. Je nachdem wie das Budget des Kulturbetriebs gestaltet ist, können dann notwendige Beschaffungen, weil der Nebenbetrieb gut läuft und der Absatz an Merchandisingartikeln hervorragend ist, nicht ausgeführt werden, weil das Ausgabenbudget erschöpft ist. Um dies zu vermeiden ist es sinnvoll, eine Deckungsmöglichkeit zwischen Ausgaben und Einnahmen im Haushaltsplan festlegen zu lassen, dergestalt, dass über den budgetierten Rahmen hinausgehende Einnahmen zur Erhö-



... Öffentlicher Kulturbetrieb vs. freie Märkte

hung des Ausgabenbudgets herangezogen werden dürfen. Ohne einen entsprechenden Vermerk im Haushaltsplan ist dies aber nicht möglich.

Dabei taucht eine zusätzliche Frage auf: Wer trägt das **Beschaffungsrisiko**? Beschaffungsrisiko bedeutet, zu wessen Lasten geht die Beschaffung von Artikeln, die nicht abgesetzt werden können. In einem reinen budgetären Rahmen gehen Fehleinkäufe oder Fehlinvestitionen zu Lasten der budgetierten Einheit, d.h. zu Lasten des Kulturbetriebs. Hier stellt sich dann die Frage, ob der Kulturbetrieb das Risiko richtig einschätzen kann und dieses Risiko tragen will. Kulturschaffende sind üblicherweise nicht darin ausgebildet worden, Marktrisiken abschätzen und bewerten zu können. Dies gilt sowohl für den Kulturbetrieb im engeren Sinne als auch, und das besonders, für den marktnäheren Nebenbetrieb.

Mögliche Organisationsformen – Vor- und Nachteile

Im oben Beschriebenen wurde davon ausgegangen, dass der Nebenbetrieb Teil des Kulturbetriebs ist und keine eigene Organisations-/Rechtsform hat. Vom Kulturbetrieb wurde angenommen, er habe ebenfalls keine eigene Rechtsstellung sondern sei Teil des kommunalen Kernhaushalts. Üblicherweise steht bei einer derartigen Organisationsform das Gewinnstreben nicht im Vordergrund. Im Gegenteil, für Verwaltung und Stadtrat ist Gewinnstreben eher eine unbekannte Denkweise. Es sind jedoch Abweichungen bei der Wahl der Organisationsform möglich, die mehr Freiheiten, allerdings auch mehr Risiken bedeuten.

Es ist zum Beispiel möglich, für einen Nebenbetrieb nur die vorgesehene Fläche zu vermieten. Dann läuft der Nebenbetrieb als eigenständiges Unternehmen auf getrennte Rechnung und getrenntes Risiko. Der Kulturbetrieb muss nur die geplanten Mieteinnahmen in seinen (Teil-)Haushaltsplan einstellen. Allerdings entzieht sich bei dieser Konstruktion die Tätigkeit des Nebenbetriebs vollständig der Einflussnahme des Kulturbetriebs bzw. des Stadtrats. Der Vorteil ist, dass mit festen, bekannten Mieteinnahmen kalkuliert werden kann.

Eine andere Organisationsmöglichkeit bestünde darin, den Nebenbetrieb in eigener Rechtsform, sei es öffentlich rechtlich als Eigenbetrieb oder privatrechtlich als GmbH, zu betreiben. Im Fall des Eigenbetriebs hätte er dann einen eigenen Wirtschaftsplan. Allerdings hat die Kommune immer noch starken Einfluss auf den Betrieb und der Gemeinderat muss jedes Jahr den Ansätzen im Wirtschaftsplan zustimmen. Als GmbH wäre der Kulturbetrieb oder der Nebenbetrieb rechtlich selbstständig. Der Einfluss des Stadtrats wäre zurückgedrängt.

In allen Fällen sind noch steuerrechtliche Aspekte zu berücksichtigen. Dies betrifft sowohl die Körperschaftssteuer als auch die Umsatzsteuer als auch die Gewerbesteuer. Dabei kommt es nur auf die Absicht dauerhaft Einnahmen zu erzielen an, ein Gewinnstreben ist nicht notwendig. Es gibt aller-



... Öffentlicher Kulturbetrieb vs. freie Märkte

sdings aus Gründen der Vereinfachung Bagatellgrenzen, bis zu denen keine Steuern anfallen.

Märkte und Konkurrenzbeziehungen

Wenn ein Kulturbetrieb in seinem Nebenbetrieb Merchandising Artikel oder Bücher verkauft oder Gastronomie anbietet, so bewegt er sich auf Märkten, die für Kulturschaffende im engeren Sinne unüblich sind. Vorab muss deshalb eine professionelle und ernstzunehmende Marktanalyse erfolgen. Dabei sind die betroffenen Märkte örtlich, zeitlich und sachlich voneinander abzugrenzen.

Ein an ein Museum angeschlossener Shop, der Kunstbücher verkauft, steht örtlich gesehen in Konkurrenz zu lokalen Buchhandlungen. Je weiter weg diese Buchhandlungen sind, desto geringer sind die Konkurrenzbeziehungen; denn Konsumenten werden ihre Entscheidung für den Kauf eines Buches davon abhängig machen, welche Kosten für sie entstehen. Je weiter sie es zu einer anderen Buchhandlung haben, um ein gewünschtes Buch zu kaufen, desto eher sind sie geneigt, das Buch direkt im Anschluss an den Museumsbesuch zu kaufen. Hierbei darf allerdings die globale Konkurrenz der Versandbuchhandlungen im Internet nicht außer Acht gelassen werden. Deren Preisgestaltung und Versandbedingungen sind jedoch unter Umständen während der Kaufentscheidung nicht präsent.

Es muss betont werden, dass ein Museumsshop oder ein Geschäft mit Merchandising Artikeln direkt neben dem Museum oder der Verkauf von Musikträgern direkt im Anschluss an eine Musikaufführung einen erheblichen Ortsvorteil hat. Die Kunden stehen noch unter dem Einfluss des Museumsbesuchs. Mit zunehmender Entfernung, was mit zunehmendem zeitlichem Abstand einhergeht, können die Kunden Marktinformationen über Konkurrenzprodukte und -angebote sammeln und vergleichen. Ökonomisch bestimmte Überlegungen hinsichtlich der Effizienz eines solchen Kaufs nehmen zu.

Sachlich hat der Nebenbetrieb eines Kulturbetriebs gegenüber Konkurrenten ebenfalls einen großen Vorteil. Er hat sich auf ein kleines Sortiment, das zum Kulturbetrieb passt, spezialisiert. Ein derartig passendes Sortiment kann kein Konkurrent bieten, der meist ein viel breiteres Spektrum anbieten muss. Je spezialisierter das Sortiment ist, desto besser kann die Kundenberatung sein. Der potenzielle Kunde kann unter mehreren zum Kulturbetrieb passenden und seinen Vorstellungen am ehesten geeigneten Angeboten auswählen. Er wird auch nicht durch andere Angebote abgelenkt, was in anderen Handelsbetrieben mit breiterem Sortiment der Fall sein könnte.

Kulturbetriebe mit Nebenbetrieben müssen als Paket gesehen werden. Zum einen geht es darum, Kunden anzulocken, indem nach dem anstrengenden Museums- oder Theaterbesuch die Möglichkeit geboten wird, zusammen zu sitzen und in angenehmer Atmosphäre die Eindrücke auszutauschen. Oder es



... Öffentlicher Kulturbetrieb vs. freie Märkte

besteht die Möglichkeit zur Verfestigung der Erinnerung einen bestimmten Gegenstand mit Bezug zum Kulturbetrieb zu kaufen. Zum anderen geht es darum, Besucher an sich zu binden.

Fazit

Die angerissenen Aspekte zeigen auf, dass der Kulturbetrieb sich in hohem Grad professionell aufstellen muss, um den Facetten des Marktes gerecht zu werden. Die Herausforderung liegt in der Tat darin, dass er sich mit seinen Angeboten auf mehreren Märkten gleichzeitig bewegt. Diese Märkte sind keine starren Gebilde. Sie wandeln sich stetig und darauf muss der Kulturbetrieb reagieren können. Im vorliegenden Beitrag sollte die Problematik eines Kulturbetriebs mit angegliedertem Nebenbetrieb unter verschiedenen Aspekten betrachtet werden. Natürlich liegt es nahe und ist in der aktuellen Haushaltsdefizitären Situation unabdingbar, dass Kulturbetriebe sich um neue und ausbaubare Einnahmequellen bemühen. Doch wie aufgezeigt, ist dieser Tanz auf anderen Märkten eben nicht ohne die öffentliche Verwaltungsstruktur zu denken. Es ist notwendig, dass eine Leitungsperson beide Seiten kennt und in einen Balanceakt stellen kann. Sie muss um die Regeln beider Seiten wissen und sollte sportiv die Bälle jonglieren können. Der Autor hofft, Ihnen ausreichend Anregungen für eigene kreative Gedanken zum Thema Kulturbetrieb und Märkte gegeben zu haben. ¶





KM-Themenspezial „Wahlkultur“

Ein Rückblick

Erstmals hat sich die Redaktion des Kulturmanagement Network ausführlich den Wahlprogrammen der Parteien im Vorfeld der Bundestagswahl gewidmet und in einer Umfrage Kulturschaffende direkt nach deren Meinung gefragt. Überrascht haben uns so einige Aspekte. Wir bedanken uns bei den Teilnehmern der sehr erfolgreichen Umfrage!

Ein Beitrag von Kristin Oswald, Redaktion Weimar

Im Lauf des September hat die Redaktion von Kulturmanagement Network erstmals in einem umfangreichen Spezial ein Thema über mehrere Wochen hin und von mehreren Perspektiven betrachtet. Dass wir bei diesem Projekt im Zeitraum vor der Bundestagswahl die Kulturpolitik in den Blick nahmen, war in Anbetracht des insgesamt sehr umfangreichen Wahlkampfes naheliegend. Bei diesem waren wie gewohnt die Gesichter der Kandidaten und die Slogans der Parteien zu Mindestlohn, Steuern und Europapolitik allgegenwärtig, Kultur hingegen erneut unterrepräsentiert – und bei den meisten Parteien, eng damit verbunden, auch Netz- und Bildungspolitik.

Für das Spezial untersuchten wir die Programme der sechs Parteien, die ausführliche kulturpolitische Pläne beinhalten: CDU, FDP, SPD, Die Linke, die Bündnis 90/Die Grünen und die Piratenpartei. Zusätzlich führten wir eine Leserumfrage durch, die mit über 850 Teilnehmern die einzige dieser Größenordnung zum Thema Kultur vor der Bundestagswahl war. Damit wollten wir ermitteln, welchen Stellenwert Kulturschaffende der Kulturpolitik einräumen und wo sie Schwerpunkte und Herausforderungen für deren Zukunft sehen. Da 89,4 Prozent der Teilnehmer zwischen 26 und 65 Jahren alt waren, kennen sie als Kulturmacher und -manager im Arbeitsleben die Rahmenbedingungen im Kulturbereich sehr gut. Trotzdem gab nur etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmer an, die kulturpolitischen Programme der Parteien vor der Bundestagswahl überhaupt anzuschauen – wohl weil man meint, deren Grundsätze zu kennen. Im Gegensatz dazu sagten jedoch 69,2 Prozent, dass Kulturpolitik für sie bei der Entscheidungsfindung, wen sie wählen werden, durchaus eine Rolle spielt. Fast die Hälfte der Befragten würde ihre Entscheidung sogar ändern, ginge es um Kulturpolitik allein. Auch die Kommentare der Teilnehmer machten deutlich, dass gegenüber der derzeitigen Situation eine große Unzufriedenheit herrscht, die bei Sparmaßnahmen in der Kultur auch in der Bevölkerung zunehmend zu Unmut führt.

Insgesamt zeigten die Ergebnisse unseres Spezial viele in der Kulturpolitik bestehende Defizite auf, die z.T. weit über den Kultursektor hinausreichen.



... KM-Themenspezial „Wahlkultur“

Dies macht auch der Stellenwert in den Parteiprogrammen selbst deutlich. So hatte das Thema nur bei den Grünen und Piraten einen eigenen Programmpunkt, während es bei den anderen Parteien übergeordneten Vorhaben zugeordnet wurde. Erstaunlich ist dies, da alle Parteien nicht müde werden, die hohe Bedeutung von Kultur zu betonen. So bezeichnet die Mehrheit der Wahlprogramme Kultur als einen zentralen Aspekt der Gesellschaft, der bei der Lösung sozialer Probleme helfen, moralische Werte aufrecht erhalten und Identität stiften kann. Zudem wird die Bedeutung von Kultur, Kreativwirtschaft und Bildung für Arbeitsmarkt, Fortschritt und Wirtschaft hervorgehoben. Aus diesem Grund kann der Wert von Kultur auch für die Parteien nicht durch wirtschaftliche Gesichtspunkte bemessen werden.

Auch wenn Bildung, Hochschule und Kultur auf Länderebene angesiedelt sind und im Wahlkampf aus diesem Grund nur bedingt Versprechungen gemacht werden konnten, beschäftigten sich die Programme aller genannten Parteien mit hier angesiedelten Themen, die Reformen bedürfen. Dazu gehörten Kreativwirtschaft, Kulturfinanzierung, Urheberrecht und Arbeitssituationen im Kultur- und Bildungssektor, wo die Lebensgrundlagen der Menschen, kleinere Projekte und die Geistes- und Kulturwissenschaft zunehmend in eine prekäre Lage geraten. Zudem ist eine Stärkung der Künstlersozialkasse mit Beachtung der besonderen Arbeitsumstände und neuen Tätigkeitsbereiche der Kreativen, z.B. im Internet, zu beachten. Wie bei der auswärtigen und vor allem europäischen Kultur- und Bildungspolitik, wurde der Ausbau der kulturellen Bildung, Vielfalt und Teilhabe innerhalb Deutschlands von allen angestrebt, um mit ihnen Kommunikation, Integration und Toleranz sowohl zu wecken als auch zu vermitteln, soziale Spaltungen und den demografischen Wandel anzugehen. Mit den Themen Urheberrecht, Digitalisierung und E-Learning wurde die Verknüpfung von Kultur-, Medien- und Netzpolitik ebenfalls von allen Parteien aufgegriffen. Einig waren sie sich darüber, dass mit einer neuen rechtlichen Grundlage die Urheber gerade im Internet besser geschützt und zugleich die Möglichkeiten der Umnutzung geschützter Inhalte weiterentwickelt werden müssen. Die Mehrheit wollte auch die Zugänglichkeit zu diesen über Open Access, E-Learning und Digitalisierungen bildungs- und wissenschaftsfreundlicher gestalten.

Trotzdem zeigte sich sowohl bei der Betrachtung der Programme, als auch bei der Umfrage, dass die politischen Pläne die Hoffnungen der Kulturmacher nur bedingt widerspiegeln. Hierbei war festzustellen, dass CDU und FDP meist recht ähnliche Pläne verfolgten, die Bestehendes schützen und sich an Neuerungen herantasten wollten. So sollte das Kooperationsverbot erhalten bleiben, privates Engagement stärker unterstützt, die Exzellenzinitiative und die „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft“ fortgeführt und eine engere Zusammenarbeit von Kultur und Wirtschaft gefördert werden. Auch sollte der Bund als Vorbild die Rahmenbedingungen für Künstler, Kulturmacher und Wissenschaftler sichern. Ebenso zeichneten SPD und Linke durch vielfache Übereinstimmungen aus und zeigten sich offen für neue Tendenzen. Sie



... KM-Themenspezial „Wahlkultur“

wollten das Kooperationsverbot aufheben, um bei den Kulturtätigkeiten der Länder Defizite auszugleichen, und zugleich die Kommunen für regionale Projekte besser ausstatten, eine stärkere Fokussierung auf kulturelle Bildung im schulischen und lebenslangen Lernen vorantreiben, das Wissenschaftszeitvertragsgesetz reformieren und sachgrundlose Befristungen abschaffen. Auch die Förderrichtlinien von Kunst, Kultur und Wissenschaften sollten neu durchdacht werden. Zudem waren Mindestlöhne und neue Regelungen in der Arbeitslosen- und Rentenversicherung für Kultur und Kreativwirtschaft Teil der Programme. Diesen Punkten standen Grüne und Piraten ebenfalls recht nahe, traten darüber hinaus aber gerade in puncto Open Access, Geltungsdauer und Nutzungsrechten für stärkere Änderungen ein. Um Freiräume zu schaffen, war gerade für die Piraten ein größerer Einfluss der Kulturmacher in Politik und Gremien wichtig.

Uneinig zeigten sich auch die Leser bei den inhaltlichen Fragestellungen. Eine Reform der Arbeitsbedingungen und eine bessere Absicherung in Kunst und Kultur war mehr als Dreiviertel der Teilnehmer wichtig, die Förderung von Künstlern und Kreativen hielten 57,1 Prozent für notwendig, dicht gefolgt von kultureller Bildung mit 56,5 Prozent. Das Urheberrecht erachten 37,8 Prozent für reformbedürftig, während der Digitalisierung nur 24,7 Prozent und dem Kulturerbe 17,6 Prozent eine politische Präferenz zugestanden. Insgesamt gehen die Meinungen in Richtung einer größeren Nachhaltigkeit in der Kultur, im Bereich der Arbeitsbedingungen ebenso wie in Bezug auf die geförderten Inhalte; Hochkultur und Leuchtturmprojekte würden als Bremse kultureller Vielfalt wahrgenommen. Für 87,4 Prozent war eine stärkere Verknüpfung von Kultur-, Bildungs- und Netzpolitik wichtig. Damit war die Verteilung ähnlich wie bei den Parteien. Die Mehrheit der Teilnehmer stimmte mit 53,2 Prozent für einen kooperativen Kulturföderalismus und 77,2 Prozent für einen Bundeskulturminister. Da mit der derzeitigen Situation nur 5,4 Prozent der Teilnehmer zufrieden sind, lässt sich annehmen, dass jene Hälfte, die kulturpolitisch eine andere Wahlentscheidung treffen würde, eher im konservativ-liberalen Bereich angesiedelt ist, das kulturpolitische Programm und die Verantwortlichkeit für Kultur aber anders angehen würde als dieser. Auch nach der Wahl sind die Entscheidungen zum kulturpolitischen Programm der nächsten Jahre noch nicht getroffen, die Koalitionsbildung und daran geknüpften Bedingungen bleiben abzuwarten. ¶





PROF. DR.
ANDREA
HAUSMANN

ist Professorin für Kulturmanagement und Leiterin des Masterstudiengangs Kulturmanagement und Kulturtourismus an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Kunstvermittlung 2.0

Ein Interview mit Frau Prof. Dr. Andrea Hausmann, Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder)

KM Magazin: Frau Prof. Dr. Hausmann, Sie organisieren im November in Kooperation mit der *Berlinischen Galerie* das 4. *Viadrina Kulturmanagement Symposium*. Der Fokus liegt dieses Mal auf der Kunstvermittlung. Welchen Stellenwert sehen Sie für das Thema im Kulturmanagement?

Prof. Dr. Andrea Hausmann: Die Kunstvermittlung wurde bis vor ein paar Jahren in erster Linie aus pädagogischer Sicht betrachtet. In den letzten Jahren gibt es jedoch auch im Marketing ein zunehmendes Interesse am Thema. Und das ist auch richtig so, denn im Mittelpunkt der Kunstvermittlung steht ja der Besucher. Und damit werden zwangsläufig Themen berührt, die ganz viel mit Marketing zu tun haben. Den bekannten Konzepten der Besucherengewinnung und Besucherbindung haben wir deshalb an der Viadrina das Konzept der Besucherentwicklung an die Seite gestellt: Was passiert mit dem Besucher, wenn er vom Kulturbetrieb gewonnen wurde und sich nun mit der Kunst – alleine oder unterstützt – auseinandersetzt? Damit hier möglichst viel Positives passiert, müssen Kunstvermittlung und Marketing unserer Meinung nach sehr eng zusammenarbeiten. Wie das gut funktionieren kann, soll im Rahmen unseres Symposiums diskutiert werden.

KM: Nun geht es ja nicht nur um Kunstvermittlung, sondern ganz konkret um Neue Medien und ihre Potenziale. Was denken Sie, welche Impulse können die Neuen Medien für die Vermittlungsarbeit in Museen geben?

AH: Jüngeres Publikum ist in vielen Museen häufig deutlich unterrepräsentiert. Um neue Besuchergruppen zu gewinnen, müssen Anreize geschaffen werden, die deren Bedürfnissen in einem möglichst hohen Maße nachkommen. Durch spannende Museumsbesuche wird im Idealfall Besucherzufriedenheit geschaffen, welche zu einer „Wiederholungstat“ anregt und damit langfristig zu Besucherbindung führt. Die Gruppe der 20- bis 30-Jährigen zeichnet sich dabei durch eine hohe Medienaffinität aus. Interaktivität und Partizipation gehören zu den grundlegenden Bedürfnissen dieser sogenannten Digital Natives. Kommt man diesem Besuchersegment durch eine entsprechende Einbindung der Neuen Medien in den Vermittlungsprozess in einem Museum nach, kann man diese Zielgruppe leichter für einen ersten Besuch gewinnen. Das schöne ist, dass auch ältere Zielgruppen mittlerweile sehr medienaffin sind. Viele junggebliebene „Baby Boomer“ nutzen zunehmend die Möglichkeit, via Smartphone und QR-Code mehr über ein Kunstwerk zu erfahren. Damit können verschiedene Zielgruppen vom Einsatz der Neuen Medien profitieren.

KM: Nun wird unter dem Begriff der Neuen Medien nicht überall dasselbe verstanden. Worum wird es im Rahmen des Symposiums denn konkret gehen?



... **Kunstvermittlung 2.0**

AH: Es ist ganz richtig, dass der Begriff der Neuen Medien recht weit gefasst ist. Wir wollen uns auf dem Symposium primär mit jenen Anwendungen beschäftigen, die besonders gut dazu eingesetzt werden können, Besucher zu gewinnen, zu binden und im Kontext der Kunsterfahrung weiter zu entwickeln. Das können u.a. Social Media sein, die im Rahmen der Veranstaltung selbstverständlich thematisiert werden. Das Symposium geht aber darüber hinaus und stellt z.B. neue spannende Entwicklungen im Bereich des mobilen Webs, des Digital Storytelling oder der Augmented Reality in den Blickpunkt. Für alle Themen konnten wir dabei Referentinnen und Referenten gewinnen, die im jeweiligen Bereich besonders ausgewiesen sind. Darüber freuen wir uns sehr.

KM: Diese Themen sind Inhalte Ihrer Konferenz, die auch in Workshops mit erfahreneren Experten praxisnah vertieft werden sollen. Was erhoffen Sie sich insgesamt vom diesjährigen Symposium?

AH: Unsere Veranstaltung will über den aktuellen Status Quo und künftige Entwicklungen zum Thema Neue Medien in der Kunstvermittlung informieren. Best Practice-Beispiele sollen vorgestellt werden und Impulse für die eigene Arbeit geben. In den Workshops soll dann möglichst „hands on“ – unter Einbeziehung der konkreten Fragen der Konferenzteilnehmer gearbeitet werden. Unser Symposium will Diskussionen zum Thema anregen und die Einstellungen der Akteure im Bereich der Kunstvermittlung gegenüber der spannenden Eroberung unserer Alltagswelt durch die Neuen Medien weiter öffnen. Intention des *Viadrina Kulturmanagement Symposiums* ist es aber natürlich auch, die Teilnehmenden zusammenzuführen und regen Erfahrungsaustausch untereinander zu ermöglichen. Dazu wird es wie immer ausreichend Gelegenheit in den Kaffeepausen geben. Besonders hervorheben möchte ich auch unsere Abendveranstaltung in der *Berlinischen Galerie*, wo es in themen-nahem Ambiente gleichfalls viele Möglichkeiten zum Netzwerken geben wird.

KM: Was bedeutet Ihnen die Zusammenarbeit mit der *Berlinischen Galerie*?

AH: Die *Berlinische Galerie* ist eines der führenden Berliner Häuser im Bereich der modernen Kunst. Nicht nur die Location, sondern auch das Programm der *Berlinischen Galerie* ist spannend. Die Neuen Medien sind fester Bestandteil in der Vermittlungsarbeit des Museums. In der Vergangenheit wurde beispielsweise ein barrierefreier Multimedia-Guide entwickelt. Die Aktivitäten der Einrichtung eignen sich zudem hervorragend als Beispiel für gelungene Vermittlungsarbeit in Museen. Ein Teil des Symposiums wird daher auch vor Ort in der *Berlinischen Galerie* stattfinden. Ich finde es passend, wenn Theorie und Praxis nicht nur thematisch, sondern auch räumlich zusammenfinden. Dabei kommt uns entgegen, dass Frankfurt (Oder) sehr gut an Berlin angebunden ist. Konferenzteilnehmer haben mir in den letzten Jahren immer wieder bestätigt, dass dieser Ortswechsel ein überzeugender Baustein in unserem Konzept ist.

KM: Frau Prof. Dr. Hausmann, wir danken Ihnen für das Gespräch! 





Vorschau

Dispositive der Kulturfinanzierung

8. Jahrestagung Fachverband Kulturmanagement,
16.-18. Januar 2014 / Fachhochschule Kufstein (Österreich)

Die 8. Jahrestagung des Fachverbandes Kulturmanagement findet von 16. bis 18. Januar an der Fachhochschule Kufstein (Österreich) statt. Unter dem Titel „Dispositive der Kulturfinanzierung. Strukturen der Kulturfinanzierung und ihre Konsequenzen für Kulturproduktion und -rezeption“ wird auf den Wirkungszusammenhang eingegangen, der zwischen Finanzierungssystemen, Produktion und Rezeption kultureller Güter und Prozesse besteht.

Mit welchen theoriegestützten Zugängen trägt Kulturmanagement zur Debatte einer Kulturfinanzierung bei, die Authentizität, Innovation und Vielfalt im Kulturbetrieb gleichermaßen ermöglicht? Welche anderen Finanzierungsmodelle zusätzlich zu den bereits bestehenden ließen sich denken, um alternative Formen der Kulturproduktion zu stärken? Wie sehen Modelle und Ansätze im internationalen Vergleich aus? Welche Sichtweise auf Förderprogramme haben die KünstlerInnen?

Diese und andere Fragen werden drei Tage lang an der Fachhochschule Kufstein und diskutiert. Vorträge und Werkstattgespräche von u. a. Thomas Heskia (*Schauspiel Leipzig*), Patrick S. Föhl (*Netzwerk für Kulturberatung Berlin*) und Doreen Götzky (*Universität Hildesheim*), Adelheid Mers (*School of the Art Institute of Chicago*), Munyaradzi Chatikobo M.A. (*Wits School of Arts, Johannesburg*) oder Martin Lücke (*MHMK Berlin*) analysieren immanente Aussagen einflussreicher Finanzierungssysteme, die Sichtweisen von KünstlerInnen, postkoloniale Fragestellungen sowie neue Modelle wie Crowdfunding.

Eröffnet wird am 16.1.2014 mit einer Podiumsdiskussion mit Monika Mokre (*Österreichische Akademie der Wissenschaften*), Oliver Scheytt (*Kulturpolitische Gesellschaft e.V.*) und Michael Wimmer (*EDUCULT*).

Die Kooperationspartner der 8. Jahrestagung des Fachverbandes Kulturmanagement sind die Stadt Kufstein, das Goethe Institut und die Kulturpolitische Gesellschaft e.V.

Mehr zu den Inhalten der Fachtagung erfahren Sie in den Abstracts der Vorträge und Werkstattgespräche in der kommenden Ausgabe des KM Magazins. ¶

INFORMATIONEN UND ANMELDUNG

www.fachverband-kulturmanagement.org

Kontakt: kulturtagung2014@fh-kufstein.ac.at



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 22.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>