

# Kulturmanagement in und nach der Krise – Herausforderungen für Kultureinrichtungen und ihre öffentlichen Träger

Von Prof. Maurice Lausberg und Matthias Notz

**Die Wirtschaftskrise hat in Deutschland ihre Auswirkungen im Kulturbereich noch nicht in vollem Umfang gezeigt. Kürzungen der öffentlichen Trägerfinanzierung, ein Einbruch beim Sponsoring und teilweise rückläufige Eigeneinnahmen sind erste Folgen dieser Entwicklung. Für Kultureinrichtungen bedeutet dies konkret: Nur wer sich aktiv in die Debatte um angemessene und bezahlbare Kultur-Leistungen einbringt, hat gute Chancen, den kommenden Herausforderungen erfolgreich zu begegnen und wertvolle Angebote zu erhalten. Dabei gilt es, erstens, den künstlerischen, bildungsbezogenen, gesellschaftlich-sozialen und wirtschaftlichen Mehrwert der Kultureinrichtungen in diesem Land zu belegen und effektiv zu kommunizieren, um evtl. staatliche Kürzungen zu vermeiden bzw. moderat und weitsichtig zu gestalten. Zweitens ist es notwendig, ein stärkeres Bewusstsein für Effizienzkriterien im Kulturbereich zu entwickeln, und drittens, durch zielgerichtete Kommunikations- und Marketingstrategien die Ticketerträge zu steigern und Sponsoring-Einnahmen sicherzustellen.**

## A) Finanz- und Wirtschaftskrise führen zu verstärktem Rechtfertigungsdruck im Kultursektor

Kultur ist ein immaterielles Gut – und trotzdem kostet sie. Dabei schultert die öffentliche Hand bei zahlreichen Kulturangeboten den Löwenanteil der Kosten. Im Jahr 2007 waren dies laut dem letzten Kulturfinanzbericht 8,15 Mrd. Euro jährlich, was 1,6% der gesamten Haushaltsausgaben von Bund, Ländern und Kommunen entspricht bzw. einen Anteil von 0,34% am Bruttoinlandsprodukt ausmacht. Der dramatische Anstieg der Staatsverschuldung aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise lässt Kulturmanager nun eine Stagnation bzw. Kürzung der Kultursubventionen befürchten. Dies wird auch an einem Ergebnis einer actori-Umfrage unter Kulturinstitutionen aus ganz Deutschland erkennbar: Auf die Frage, wie sie die Entwicklung der Kulturförderung in 5 Jahren sehen, antworten über die Hälfte, dass die bislang öffentlich geförderten Kultureinrichtungen zwar weiter gefördert werden, aber mit weiter sinkenden Mitteln.

Ist aber das Geld knapp, werden die klassischen Fragen zum Selbstverständnis unserer Gesellschaft lauter gestellt: Welche Kulturangebote können und wollen wir uns leisten? „Wie viel Kultur“ können wir für eine finanzielle Investition erwarten? Antworten auf diese Fragen müssen mehr als Bekenntnisse sein. Um Kulturinstitutionen unbeschadet durch die Krise zu steuern und ihren Mehrwert für die Gesellschaft zu erhalten, sind nachhaltige Strategien zur Bewältigung der Herausforderungen gefragt – sowohl seitens der Kultureinrichtung als auch beim finanzierenden, oft öffentlichen Träger.

## B) Bei den Finanzierungsquellen werden öffentliche Zuschüsse und Sponsorengelder besonders von der Krise betroffen sein

Die Kulturinstitutionen dieses Landes erhalten ihre Finanzmittel überwiegend aus drei unterschiedlichen Quellen: der öffentlichen Hand, den Kartenverkaufserlösen sowie Sponsorengeldern. Die weitaus größte finanzielle Unterstützung erhalten sie dabei durch die öffentliche Hand: Der Staat übernimmt teilweise bis zu 90% des gesamten Finanzierungsbedarfes. Am Beispiel der Stadttheater wird dieses Kräfteverhältnis deutlich: laut Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins 2007/08 erhalten sie mit 2,1 Mrd. Euro ca. 80% ihres Budgets aus öffentlichen Quellen, 19% aus dem Kartenverkauf und lediglich 1% aus Sponsorerträgen. Im Folgenden werden diese drei Ertragsquellen näher untersucht und im Hinblick auf ihre Krisenanfälligkeit geprüft.

### 1. Finanzierung durch den öffentlichen Träger

Die öffentliche Finanzierung im Kultursektor ist schon seit Jahren rückläufig. So sank der Gesamtetat von Bund, Ländern und Gemeinden über die Jahre 2001 bis 2007 um 3% von 8,40 Mrd. Euro auf 8,15 Mrd. Euro. Besonders hart traf es dabei den Theaterbereich. Er musste in diesem Zeitraum ein Minus von 10,8% verkraften. In den anderen Bereichen sieht es kaum besser aus. So wurden die Orchesterzuschüsse in den Jahren 2001 bis 2007

laut Theaterstatistik um 5% gekürzt. Diese Zahlen stammen noch aus einer Zeit soliden wirtschaftlichen Wachstums, in der die heutige Finanz- und Wirtschaftskrise nicht abzusehen war.

Die derzeitige Ausgangslage und Aussichten erscheinen auf den ersten Blick daher umso deprimierender: Die deutsche Wirtschaftsleistung soll laut dem Herbstgutachten der führenden Wirtschaftsforschungsinstitute in 2009 um 5% geschrumpft sein und die Zahl der Arbeitslosen von 8% im Jahr 2009 auf 9,4% im Jahr 2010 steigen. Gemäß der letzten Steuerschätzung des Bundesfinanzministeriums für Bund, Länder und Gemeinden sind die Steuereinnahmen von Januar bis September um 6% auf 352,8 Mrd. Euro eingebrochen. Im Jahr 2010 drohen Mindereinnahmen von 85 Mrd. Euro, wovon insbesondere die Kommunen betroffen sein werden. Infolgedessen sind dort Haushaltskürzungen von bis zu 20% zu befürchten. Der in der Föderalismusreform vorgesehene „Schuldenstopp“ für Bund und Länder legt der öffentlichen Hand weitere Zügel an.

Zwar ist es ein Anliegen der Bundespolitik, die Kulturausgaben konstant zu halten bzw. zu steigern, was die Erhöhung des Kulturetats des Bundes für 2010 um 1,5% auf 1,2 Mrd. Euro belegt. Doch verliert die Unterstützung auf Länder- und Kommunalebene, die mit 41,8% (3,3 Mrd. Euro) bzw. 45,5% (3,6 Mrd. Euro) laut Kulturfinanzbericht den Großteil der öffentlichen Finanzierung übernehmen, bereits jetzt weiter an Boden. Durch drastische Gewerbesteuerausfälle von z.B. bis zu 25% im 2. Quartal letzten Jahres stehen den Kommunen laut Statistischem Bundesamt künftig weniger Mittel zur Verfügung, wodurch die staatliche Finanzierung der Kultureinrichtungen noch weiter unter Druck geraten wird. Die Gefahr von Haushaltssperren droht, wie z.B. letztes Jahr in Augsburg, in Bremen oder in Nordrhein-Westfalen.

Aktuell aber verdichten sich die Anzeichen, dass es bereits in 2010 wieder zu einer ersten Belebung der Wirtschaftskraft und zu einem leichten Anstieg des Bruttoinlandsprodukts kommen wird. Der letzte Bericht der OECD prognostiziert beispielsweise

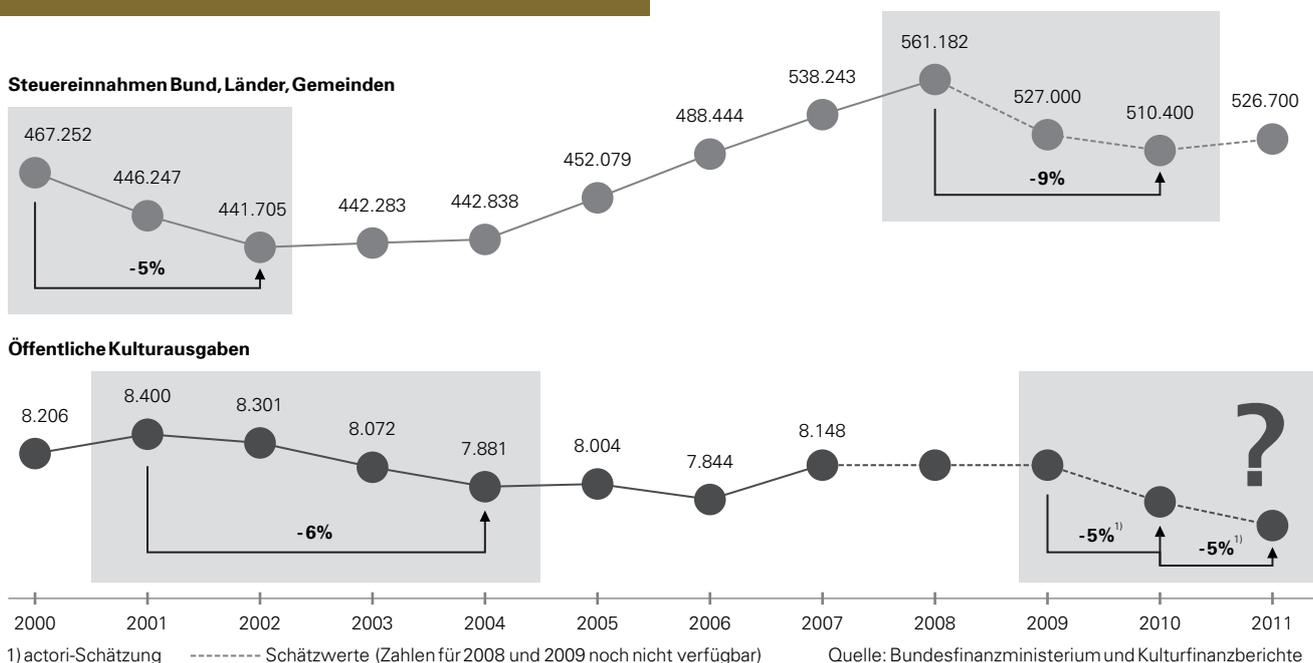
ein Plus von 1,4% für das Jahr 2010. Von dieser Trendwende werden mittelfristig auch die Kultureinrichtungen dieses Landes wieder profitieren können, insofern die Talfahrt der Subventionszahlungen abgemildert wird. Eventuell kann es diesmal zu einem ähnlichen Effekt wie bei der letzten Rezession Anfang dieses Jahrzehnts kommen. Wie Abbildung 1 veranschaulicht, wuchsen damals trotz bereits fallender Steuereinnahmen um 5% (2000 auf 2002) die bundesweiten Kulturausgaben zunächst noch auf 8,4 Mrd. Euro an. Anschließend sanken sie mit einer Verzögerung von zwei Jahren um 6% unter das Niveau von 2001.

Trifft man die Annahme, dass sich die damalige Entwicklung im Nachgang zur Rezession nun in den Jahren 2009-2011 wiederholt, ist entsprechend des prognostizierten Steuereinnahmerückgangs eine zeitlich verzögerte Kürzung des Kulturhaushaltes um jeweils ca. 5% für die Jahre 2010 und 2011 denkbar. Im Nachgang der jetzigen Krise könnte sich daher eine Negativentwicklung in der öffentlichen Kulturfinanzierung abzeichnen. Auch eine actori-Umfrage weist in diese Richtung: 32% der Kulturinstitutionen befürchten, dass die öffentlichen Mittel in den Jahren 2010 und 2011 für die eigene Institution um 5%-10% zurückgehen könnten. **Heute besteht deshalb für Kulturinstitutionen die Chance, die Lehren aus der Rezession der Jahre 2001-2003 zu ziehen und sich gegen mögliche zeitversetzte Haushaltskürzungen rechtzeitig zu rüsten bzw. gegenzusteuern.** Es wird letztlich entscheidend auf die Reaktion der Politik ankommen, ob das Niveau der bisherigen öffentlichen Kulturfinanzierung gehalten werden kann. **Eine dramatische Niveauabsenkung ist insofern keine zwingende Notwendigkeit für jede Kultureinrichtung, zumal der Kulturetat im Vergleich zum Gesamtetat ohnehin zu klein ist, um die Staatsfinanzen darüber signifikant entlasten zu können.**

## 2. Einnahmen aus dem Kartenverkauf

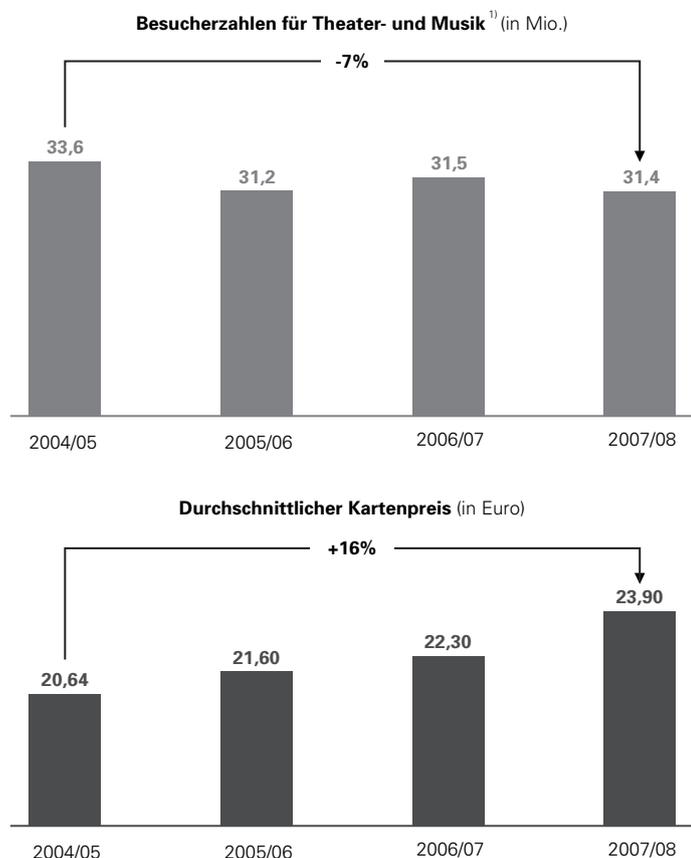
Die Entwicklungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass in diesem Bereich noch Wachstumspotenziale liegen. Beispiels-

Abbildung 1: Entwicklung der Steuereinnahmen und der öffentlichen Kulturausgaben 2000-2011 in Mio. Euro



weise konnten im Theater- und Musikbereich trotz eines Rückgangs der Besucherzahlen die Kartenerlöse gesteigert werden, da sich die durchschnittlichen Kartenpreise im betrachteten Zeitraum um 16% anheben ließen, wie es Abbildung 2 veranschaulicht.

Abbildung 2: Entwicklung Besucherzahlen und durchschnittliche Kartenpreise



1) inkl. Kulturochester und private Theater  
Quelle: Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins

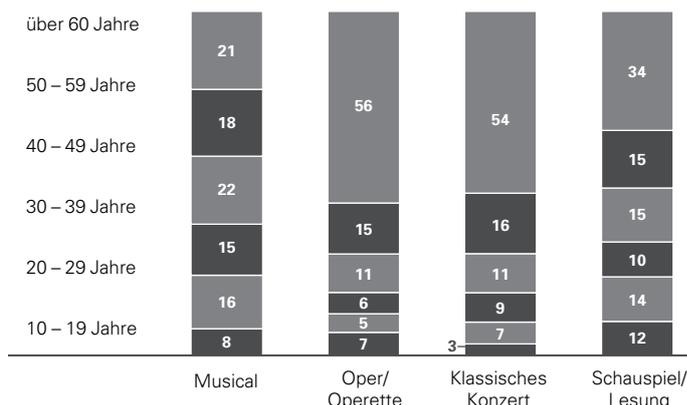
Grundvoraussetzung für die Stabilisierung bzw. auch potenzielle Steigerung der Einnahmen aus dem Kartenverkauf ist eine möglichst genaue Kenntnis der Besonderheiten der jeweiligen (potenziellen und) bestehenden Besuchergruppen. Mithilfe einer Markt- und Besuchergruppenanalyse lässt sich prüfen, inwiefern die Wirtschaftskrise Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten im Kultursektor mit sich bringen wird und welche Kulturbereiche davon besonders betroffen sein werden. Wichtige Bestandteile dieser Marktanalyse sind zum Beispiel folgende Faktoren: Wie krisensicher ist das Einkommen der Kulturnachfrager? Aus welchen Altersgruppen setzen sie sich in der Regel zusammen? Inwiefern sind Kultureinrichtungen von der negativen Entwicklung der Tourismusbranche abhängig? Welche Relevanz hat die Stärke der Marke, um die Einnahmen der Kultureinrichtung auch in Krisenzeiten zu sichern?

**Eine Studie der Firma Serviceplan zeigt, dass mit 46% knapp die Hälfte der Haushalte hierzulande als krisenresistent eingestuft werden kann.** Diese Gruppe besteht aus gut situierten Arbeitnehmern mit sicherem Arbeitsplatz bzw. vermögenden Rentnern. 33% der Haushalte befinden sich hingegen in einer finanziell angespannten Situation und 21% müssen als akut kri-

sengefährdet eingestuft werden. Inwiefern sich diese Zahlen auf die Nachfrage nach Kulturangeboten auswirken, hängt ganz wesentlich von der Frage ab, aus welchen Alters-, Bildungs- und Einkommensschichten sich die Konsumenten der jeweiligen Kulturgattungen im Durchschnitt zusammensetzen. Erfahrungswerte zeigen, dass insbesondere besser situierte Bürger aus der Gruppe der krisenresistenten Haushalte von den Hochkultureinrichtungen regelmäßigen Gebrauch machen, hingegen sich Angehörige der krisengefährdeten Haushalte seltener an die Kassen von Theatern, Opernhäusern und Museen wagen.

Des Weiteren ergibt eine Analyse der Altersgruppen der Kulturnachfrager, dass ältere Personen einen Großteil der Kulturkonsumenten im klassischen Konzert und der Oper bilden. Wie nachstehende Abbildung 3 zeigt, ist die Altersgruppe der über 60-jährigen hier mit Publikumsanteilen von 54% und 56% vertreten. Zudem sind z.B. Operngänger im Schnitt sehr gebildet: gemäß einer Besucherbefragung an der Bayerischen Staatsoper haben 58% von ihnen ein Hochschulstudium absolviert und verfügen daher, sofern erwerbstätig, über hohe Einkommen. **Aufgrund ihres gesicherten Einkommens und hohen Bildungsstandes werden sie dem klassischen Konzert und der Oper auch in Krisenzeiten als wichtige Besuchergruppe und verlässliche Einnahmequelle erhalten bleiben und sollten durch gezielte Marketingmaßnahmen angesprochen und gebunden werden, zumal dieses Alterssegment durch den demographischen Wandel auch zukünftig wachsen wird.** In den Rubriken Schauspiel/Lesung sowie Musical hingegen ist diese Gruppe mit nur 34% beziehungsweise 21% vertreten. **Theater und Musicals werden die Krise folglich stärker zu spüren bekommen als Opern- und Konzerthäuser, die selbst in Krisenzeiten mit konstanten Eigeneinnahmen durch die große Besuchergruppe der krisenfesten Haushalte rechnen dürfen.**

Abbildung 3: Verteilung der Besucher nach Altersgruppen und Sparten im Jahr 2008 in Prozent



Quelle: GfK-Studie 2008 zum Konsumentenverhalten der Konzert- und Veranstaltungsbesucher in Deutschland

Ein weiterer Bestandteil einer Markt- und Besuchergruppenanalyse ist die Unterteilung in Kulturinstitutionen, die vom Tourismus abhängig sind, und solchen, die eher regional auf ortsansässige Besucher ausgerichtet sind. Erstere könnten durch die Krise in Schwierigkeiten geraten, da die einstige Boombranche Tourismus laut der Deutschen Zentrale für Tourismus erstmals seit 2003 einen Rückgang der Übernachtungszahlen in Deutschland von bis zu 2% im Jahr 2009 zu verkraften hat. **Auf Touristen ausgelegte**

**Kulturinstitutionen wie manche Festivals und Musicals werden von dieser Entwicklung tendenziell benachteiligt werden. Regional ausgerichtete Institutionen mit vielen ortsansässigen Besuchern wie z.B. die Stadttheater werden unter diesem Negativtrend nicht leiden.**

Im Rahmen einer Markt- und Besuchergruppenanalyse kann auch ermittelt werden, inwiefern bereits etablierte Kulturmarken der Krise trotzen können. Gemäß der Serviceplan-Studie erwarten 60% der Premiummarken (in der Industrie) nicht, dass die Krise zu einer Verschiebung von Marktanteilen führen wird. Sie zeigt z.B., dass im Konsumgüterbereich starke Marken besser als schwache durch die Krise kommen. Diese Entwicklung lässt sich auch auf Kultureinrichtungen übertragen: Ihre Lebensversicherung besteht insbesondere in der Treue der 46% krisenfester Haushalte und auch die krisenbetroffenen Haushalte werden ihre Mittel eher bei „Topmarken“ investieren und nicht bei ihren weniger „strahlkräftigen“ Konkurrenten. **Fest etablierten Marken wie z.B. den Bayreuther und Salzburger Festspielen oder den Berliner Philharmonikern wird es daher auch zukünftig gelingen, ihre Besucherzahlen und Einnahmen trotz eines wirtschaftlich schwierigen Umfeldes weitgehend zu halten.** Dies bestätigt auch Peter Emmerich, Leiter der Abteilung Presse/Kommunikation/ Marketing der Bayreuther Festspiele GmbH: „Im Augenblick sind direkte Auswirkungen der Finanzkrise auf die Festspiele noch nicht spürbar. Die Festspiele sind trotzdem gut siebenfach überbucht.“

Die letztes Jahr veröffentlichten Zahlen der Opernstiftung, derzufolge die Auslastung der Berliner Musiktheaterbühnen (Staatsoper Unter den Linden, Staatsballett, Deutsche Oper und Komische Oper) im ersten Quartal letzten Jahres um 1% auf durchschnittlich 70,2% gestiegen ist, weisen in eine ganz ähnliche Richtung. Meldungen aus Großbritannien und den USA, wo die Finanzkrise deutlich früher als bei uns zu spüren war, sind ebenfalls ermutigend: so sind die namhaften Londoner Theater im West End mit verkauften Tickets im Gesamtwert von £480.6 Mio. im Jahr 2008 so gut besucht wie noch nie zuvor – trotz Krise. Ähnliches gilt für die Bühnen am Broadway. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Menschen auch und gerade in Krisenzeiten sinnstiftende oder auch ablenkende Angebote wahrnehmen, die sie sich anscheinend insbesondere von renommierten Opern- und Konzerthäusern versprechen.

Insgesamt untermauern auch die Ergebnisse einer actori-Umfrage aus dem Winter 2009 die vorgestellten Thesen: 54% der Kultureinrichtungen verzeichnen bisher keine Auswirkungen der Krise auf ihre Besucherzahlen, weitere 22% konnten in den vergangenen 12 Monaten sogar einen steigenden Besucherzuspruch vermelden. **Fazit: Auf der Kartenerlösseite der meisten Kulturbetriebe, insbesondere in der Oper, dem klassischen Konzert und v.a. bei den etablierten Kulturmarken, wird die Krise keine gravierenden Folgen nach sich ziehen.**

### 3. Einnahmen aus Sponsoring & Spenden

Neben dem Trägerzuschuss und den Eigeneinnahmen aus dem Kartenverkauf ist die private Förderung (Sponsoring & Spenden) durch Unternehmen sowie Privatpersonen und Stiftungen die dritte Finanzierungsquelle für Kulturinstitutionen. Insgesamt betrachtet ist das Sponsoringvolumen in Deutschland laut der Studie „Sponsor Visions 2008“ seit dem Jahr 2005 um 25% auf 400 Mio. Euro pro

Jahr gestiegen. Nach dem Sportsponsoring hat sich das Kultursponsoring damit als zweitwichtigstes Sponsoringsegment bei Unternehmen fest etabliert. Auch wenn die private Förderung bislang nur einen geringen Teil des Finanzbedarfes der Kultureinrichtungen in Deutschland deckt (ca. 2-4%), stellt sie doch für manche Kulturbetriebe, insbesondere für Musikfestivals, eine tragende Säule dar. So erwirtschaftet das Lucerne Festival jährlich gut 6 Mio. Euro aus Spenden- und Sponsoringmitteln, dies entspricht einem Anteil von 40% des Gesamtetats. Bei den Salzburger Festspielen übernahmen die Sponsoren im Jahr 2008 mit 5,5 Mio. Euro einen Anteil von 11,2% am Gesamtetat von 49,1 Mio. Euro.

Um die weitere Entwicklung für das Sponsoring durch Unternehmen analysieren zu können, lohnt es sich, die Marktdaten in den unterschiedlichen Wirtschaftsbranchen zu betrachten: Laut einer Publikation des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung von Anfang Dezember 2009 sind für das Jahr 2009 im Vergleich zum Vorjahr Produktionseinbrüche von bis zu 25% im Maschinenbau, 24% im Kraftwagenbau sowie 22% in der Elektroindustrie zu erwarten, was zu einem Rückgang der Ertragszahlen führen wird. Dies wird sich entsprechend auf die Marketingbudgets der Unternehmen auswirken. In den Krisenbranchen könnten sie sich daher um bis zu 10% verringern, so eine Studie der Agentur BBDO. **Reduzierte Marketingbudgets werden die Sponsoringausgaben überproportional unter Druck setzen, insbesondere dann, wenn das Kulturrengagement von Unternehmen nicht fest im Unternehmensmarketing verankert ist.**

Zudem zeichnen sich zwei weitere Trends ab. Erstens: die drastisch verschärften Compliance Regeln der Unternehmen gestalten Einladungen an Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter zu Kulturveranstaltungen als zunehmend kompliziert. Die Erfüllung einer zentralen Zielsetzung von Kultursponsoring, die Kundenbindung, wird somit erheblich erschwert. Zweitens: die Unternehmen nutzen die Krise, um ihre Sponsoringengagements nach strategischen Vorgaben (Marken-, Kommunikations- und Vertriebsziele) stringent auszurichten und zu fokussieren. **Nur diejenigen Kulturinstitutionen werden sich im dramatischen Wettbewerb um Sponsorengelder durchsetzen, die nachweisen können, dass ein Sponsoringengagement die anvisierten Unternehmensziele messbar erfüllt, und die Sponsoring zu einem wettbewerbsfähigen Preis anbieten können.** Die Zeit des „mäzenatischen Sponsorings“ seitens der Unternehmen ist vorbei – nichtkommerzielle Kulturrengagements werden inzwischen häufig über (unternehmensnahe) Stiftungen abgewickelt, und auch diese folgen klaren strategischen Vorgaben.

Aber auch im Sponsoring wird es den bekannten Marken wie beispielsweise dem Rheingau Musik Festival gelingen, den Schaden zu begrenzen und schwere Einbrüche bei den Sponsorengeldern zu verhindern. Für kleinere und unbekanntere Kultureinrichtungen und -projekte aber stehen schwerere Zeiten ins Haus, im Einzelfall ist auch ein Rückgang des Sponsorenetats von über 30% durchaus denkbar. Für sie bleibt nur zu hoffen, dass sich die ersten leicht positiven Signale der Wirtschaftsentwicklung weiter verstärken werden.

Vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise wird es für Kultureinrichtungen interessant sein, zu prüfen, aus welchen Wirtschaftsbranchen sie ihre Sponsoringmittel erhalten. Laut einer Causales-Studie kommt die Banken- und Finanzbranche auf einen Anteil von 28,8% am Kultursponsoringmarkt, gefolgt vom produzierenden

Gewerbe (inkl. Automobilindustrie) mit 16,7% und der Medien- und Energiebranche mit jeweils 12,1%. Die Getränkebranche, der Handel und die Gastronomie folgen mit 6,1%, 4,5% und 3%. Die bereits erwähnten Produktionseinbrüche könnten die Sponsoringbereitschaft dieser Branchen zukünftig stark unter Druck setzen. So werden Produktionsrückgänge von über 10% im produzierenden Gewerbe das Engagement dieser Branchen im Kultursponsoring stark beeinträchtigen. **Die Kulturinstitutionen sollten sich daher mit einem durchdachten Sponsorenmix positionieren, um die Gefahr einer Branchenabhängigkeit zu minimieren.** „Wir versuchen, das Portfolio unserer Sponsoren variabler und differenzierter zu gestalten, um einer zu großen Dominanz einzelner Branchen vorzubeugen“, bestätigt Stefanie Grude, Leiterin der Abteilung Sponsoring des Rheingau Musik Festivals.

Eine ähnliche Entwicklung wie im Unternehmenssponsoring lässt sich bei der finanziellen Unterstützung von Kultur durch Privatpersonen und Stiftungen beobachten. Die im Laufe des vergangenen Jahres zwischenzeitlich stark negative Entwicklung an den Kapitalmärkten hat der Vermögensentwicklung von Privatpersonen und Stiftungen zugesetzt. Der DAX erreichte erst Ende 2009 wieder das Niveau von 6000 Punkten, unter das er mit Ausbruch der Finanzkrise im Herbst 2008 gefallen war, zeitweilig sogar bis unter 3700 Punkte im März 2009. Diese Entwicklung sowie die Unsicherheiten für das Jahr 2010 werden die Spenden- und Unterstützungsbereitschaft vorsichtiger und zurückhaltender ausfallen lassen. Nach Einschätzung des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI) zeigt sich in der Gesamtbetrachtung für 2009, dass das Spendenvolumen für soziale Zwecke mit minus 2% zum Vorjahr leicht rückläufig ist, was für den Kulturbereich von der Tendenz her ähnlich sein wird. In den USA ist ein anderes Szenario bereits Realität: Durch die hohe Abhängigkeit der dortigen Kultureinrichtungen von privaten Sponsoren und Mäzenen und einem krisenbedingten Schmelzen der Stiftungsvermögen um bis zu 30%, leiden namhafte Häuser wie das Philadelphia Orchestra und die New York City Opera unter massiven Finanzkürzungen.

**In Summe rechnet actori daher für die Jahre 2009-2011 mit einer Reduktion der Kultur-Sponsoring- und -Spendenvolumina in Höhe von 15-30% bezogen auf das Jahr 2008.**

C) Kultureinrichtungen können durch strategische Maßnahmen der „internen Finanzkrise“ entgegnetreten

Seitens der Kultureinrichtung führt die Krise zu Herausforderungen für das Kulturmanagement. Dabei kann man auf der betrieblichen (nichtkünstlerischen) Ebene zwei wesentliche Sichtweisen unterscheiden: Die Stabilisierung der Einnahmenseite einerseits sowie die Optimierung der Kostenseite andererseits. Zunächst wird die Einnahmenseite mit den drei oben beschriebenen Quellen Trägerfinanzierung, Kartenverkaufserlöse und Sponsoring beleuchtet.

### 1. Trägerfinanzierung

Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Bereitschaft, proaktiv zu handeln. Wer wartet, bis die Politik finanziellen Druck auf die Institutionen ausübt, wird schlechter gewappnet sein, als vorausschauende und handlungsstarke Organisationen, die selbst die Agenda setzen und sich positionieren. **Dafür gilt es**

**aufzuzeigen, welchen Beitrag und Mehrwert die Institution nicht nur in künstlerischer, sondern auch in bildungsbezogener, gesellschaftlich-sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht am Standort leistet.** Nur eine Institution, welche die Wichtigkeit des effizienten Zusammenwirkens dieser Gesichtspunkte erfolgreich zu kommunizieren und durch gezielte Lobbyarbeit zu befördern versteht, wird zukünftig ihre gesellschaftliche und politische Überzeugungskraft gewährleisten können, wodurch ihre Existenz nachhaltig gesichert ist und finanzielle Einschnitte abgewehrt oder begrenzt werden können.

### 2. Kartenverkaufserlöse

Im Hinblick auf die Kartenverkaufserlöse lassen sich Stellhebel bedienen, welche von zahlreichen Kultureinrichtungen in den vergangenen Jahren bereits erfolgreich genutzt wurden. **Die Kenntnis der eigenen Besucher und ihrer Gewohnheiten ist dabei besonders relevant: Die Angebote der Kultureinrichtungen müssen so gestaltet und getaktet werden, dass sie den Gewohnheiten ihrer Besuchergruppen bestmöglich entgegen kommen.** Dazu sind z.B. Ausstellungen oder Spielpläne nach Einnahmekriterien und Auslastungskurven zu analysieren, insbesondere im Hinblick darauf, zu welchen Tageszeiten bzw. an welchen Wochentagen und Monaten Veranstaltungen besonders gut besucht sind. Bei der Analyse der Auslastungskurve eines Opernhauses beispielsweise hat actori festgestellt, dass 30% der Vorstellungen mit einer Auslastung von weniger als 60% auf einen Donnerstag fallen. Durch eine optimierte Spielplanktaltung, z.B. die Verschiebung von Schließtagen auf Donnerstage, ließe sich in diesem Fall ein Mehreinnahmepotenzial im sechsstelligen Euro-Bereich erschließen.

Ähnliches gilt für die Angebotsgestaltung. Hier ist z.B. eine Untersuchung der Attraktivität unterschiedlicher Abonnement-Angebote und -Preise zu empfehlen (z.B. Wahl-Abo, Saison-Abo, Themen-Abo etc.), da sie die Besucher langfristig an die Kultureinrichtung zu binden vermögen. **Grundsätzlich ist seit einigen Jahren eine Veränderung der Besuchergewohnheiten in der Gestalt auszumachen, dass die Entscheidung für einen Kulturbesuch immer kurzfristiger getroffen wird. Diese Tendenz wird durch die Krise noch weiter verstärkt und erfordert daher eine Reaktion des Managements der Kultureinrichtung.** Z.B. können flexible Abo-Formen, die auch kurzfristige Entscheidungen zu integrieren vermögen, dazu beitragen, die Besucherzahlen zu halten oder zu steigern.

Die Angebote müssen dem Kulturnachfrager letztlich durch eine effektive Marketing- und Vertriebsstrategie vermittelt werden. **Neben wirkungsvollem Direktmarketing, wie z.B. das gezielte Anschreiben nach ausdifferenzierten Besuchervorlieben, gewinnt insbesondere das Thema Onlinemarketing rasant an Bedeutung.** Hier ist die Anzahl der Kartenkäufe laut Gesellschaft für Konsumforschung in den Jahren 2001-2008 von 7% auf 50% gestiegen, und es liegt nahe, dass sich dieser Trend auch zukünftig fortsetzen wird. Nur wer u.a. Social Communities wie Facebook oder Dienste wie Twitter gezielt zu nutzen versteht, wird im Online Entertainment-Wettbewerb Besucher gewinnen und binden.

### 3. Sponsoringeinnahmen

Auch im Bereich der Sponsoren- und Spenderkommunikation zwingt die Krise zu einer Strategieoptimierung. **Bestehende Engage-**

**ments von Unternehmen, Privatpersonen und Stiftungen müssen durch eine klare Darstellung des zu erwartenden Nutzens und durch attraktive Gegenleistungen abgesichert werden.**

Dieses Vorgehen hält auch Michael Diem, kaufmännischer Direktor der Bregenzer Festspiele, für geboten: „Das Sponsoringgeschäft ist im Jahr 2009 ein härterer Markt geworden. Attraktive Gegenleistungen werden an Gewicht zunehmen, um Sponsoren auch künftig gewinnen und halten zu können.“ Den Bregenzer Festspielen ist es damit gelungen, das Sponsoring-Volumen zu halten.

Ein professionelles Akquisitionsvorgehen mit klarer Partnerstruktur ist in diesen Zeiten unabdingbar, aber auch die intensive Betreuung von Sponsoren mit der ihnen gebührenden Wertschätzung zahlt sich in Krisenzeiten ganz besonders aus. So hat es die Bayerische Staatsoper durch eine Professionalisierung und gezielte strategische Maßnahmen wie dem Abschließen langfristiger Verträge geschafft, ihre Sponsoringeinnahmen in 5 Jahren um mehr als 300% zu steigern. **Für derartige Erfolge ist es wichtig, den Sponsorenpool auf mehrere Branchen und unterschiedliche Geberlevels auszuweiten, um die Anhängigkeit von Art und Umfang einzelner Sponsorships zu reduzieren.** Es hat sich gezeigt, dass nicht alle Branchen gleichermaßen von der Finanzkrise betroffen sind, z.B. konnte sich die Pharma- und Gesundheitsbranche trotz Krise stabil halten. Sponsoren aus krisenfesteren Bereichen sind daher zukünftig intensiver zu umwerben.

Neben der Einnahmenseite muss auch die Kostenseite näher untersucht werden. Hier sind die Personalkosten der größte Faktor. In den deutschen Stadttheatern beispielsweise binden sie für Künstler, Technik- und Verwaltungspersonal meist über 75% der Gesamtkosten. Die restlichen Kosten sind Sachkosten für Bühnenbild, Werkstätten, Miete, Garderobe etc. Die Prüfung der Effizienz des Mitarbeiterinsatzes in den verschiedenen Personalbereichen muss daher vorrangiges Ziel des Kostenmanagements sein.

Da ein effizienterer Personaleinsatz durch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten den größten Stellhebel der Kostenseite darstellt, müssen die Spielräume des Tarifrechtes genutzt oder ggf. erweitert werden. Auch die sensible Frage eines Ausstieges aus dem Tarifvertrag muss als Ultima Ratio zumindest diskutiert werden dürfen, um den Erhalt der Institution insgesamt sichern zu können.

**D) Öffentliche Träger brauchen überzeugende „Kulturinvestmentstrategien“ mit messbaren Zielen, um Kulturbudgets zu verteidigen**

Die öffentlichen Träger von Kultureinrichtungen werden sich zukünftig noch intensiver mit der Frage befassen, wie die Bedeutung der Kultur für die Gesellschaft nachgewiesen und finanziell gesichert werden kann. Die Krise zwingt nun Kunstministerien und Kulturdezernate dazu, noch stärker als bisher Ziele und Re-

levanz von Kulturangeboten für die Gesellschaft professionell zu artikulieren und herauszustellen. Nur so kann der genannte Anteil im staatsinternen Verteilungskampf gehalten und gegebenenfalls auf lange Sicht ausgebaut werden. Warum also wendet der Staat 8,15 Mrd. Euro für Kulturausgaben auf und wie kann er sie effizient einsetzen? Folgende (nicht erschöpfende) Ziele und Argumente für Investitionen in Kunst und Kultur können dabei hilfreich sein:

- Künstlerische Innovationskraft, Vielfalt und Qualität,
- Kulturelle Identitätsstiftung (der identitätsstiftende Effekt von Kunst und Kultur ist auf keinem anderen Wege zu erreichen),
- Bildungs-, Kreativitäts- und Talentförderung,
- Förderung sozialer Integration,
- Standortbezogene Tourismus- und Wirtschaftsförderung.

U.a. in solchen Kategorien gilt es, messbare Aufgaben und Ziele zu definieren und in einer standortbezogenen Kulturstrategie zu manifestieren. Mit welcher ökonomischen Effizienz die definierten kulturpolitischen Ziele dann erreicht werden, ist der zweite wesentliche Schritt, um zu entscheiden, welches Kulturinvestment sich gemessen am gesellschaftlichen Nutzen und finanziellen Einsatz lohnt.

**E) Die Krise als Chance – Perspektiven für den Kulturbetrieb**

**Die Wirtschaft ist weltweit eingebrochen, die Kulturinstitutionen in Deutschland erfahren die ersten Ausläufer zeitversetzter Finanzierungsengpässe. Zuschüsse und Sponsorengelder können einbrechen, Kartenerlöse werden voraussichtlich stabil bleiben. Kultureinrichtungen und -träger sind gezwungen, ihre bisherigen Strategien und Strukturen in Frage zu stellen, sich ggf. zu fokussieren, oder gar neu zu erfinden. Dies gilt im Künstlerischen wie im Management des betrieblichen Unterbaus. Die Chance liegt im Umgang mit der Veränderung, die jeder Krise innewohnt. Im schlechtesten Fall entstehen kaputt gesparte Kultureinrichtungen mit anbiedernden Programmen. Im besten Fall entstehen moderne Kulturunternehmen mit aufregenden Kunstangeboten – gute (Kultur)Unternehmer und visionäre Künstler haben in der Krise sicherlich die größten Chancen.**



**Autoren:**

Prof. Maurice Lausberg (links) und Matthias Notz

Veröffentlicht im Januar 2010

Weiterführende Publikationen zum Kulturmanagement und zur Entwicklung des Kultursektors finden Sie auf [www.actori.de](http://www.actori.de) in der Rubrik News > Downloads. Gerne können Sie auch regelmäßig den Newsletter „actori insight“ erhalten, der über aktuelle Trends und Themen aus den Branchen Kultur, Sport und Bildung informiert.