

Michael Schugk

Betriebswirtschaftliches Management öffentlicher Theater  
und Kulturorchester

**Michael Schugk**

**Betriebswirt-  
schaftliches  
Management  
öffentlicher Theater  
und Kulturorchester**



Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

**Schugk, Michael:**

Betriebswirtschaftliches Management öffentlicher Theater und  
Kulturorchester / Michael Schugk. — Wiesbaden : DUV,

Dt. Univ.-Verl., 1996

(DUV: Wirtschaftswissenschaft)

Zugl.: Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., 1995

ISBN 978-3-8244-0297-7

ISBN 978-3-322-97625-3 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-97625-3

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen  
der Bertelsmann Fachinformation.

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1996

Ursprünglich erschienen bei Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden 1996

Lektorat: Monika Mülhausen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des  
Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzu-  
lässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und  
Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf chlorarm gebleichtem und säurefreiem Papier

ISBN 978-3-8244-0297-7

*"Nichts ist für das Wohl eines Theaters gefährlicher, als wenn die Direktion so gestellt ist, daß eine größere oder geringere Einnahme der Kasse sie persönlich nicht weiter berührt und sie in der sorglosen Gewißheit hinleben kann, daß dasjenige, was im Laufe des Jahres an der Einnahme der Theaterkasse gefehlt hat, am Ende desselben aus irgendeiner anderen Quelle ersetzt wird. Es liegt einmal in der menschlichen Natur, daß sie leicht erschläft, wenn persönliche Vorteile oder Nachteile sie nicht nötigen. Nun ist zwar nicht zu verlangen, daß ein Theater in einer Stadt wie Weimar sich selbst erhalten solle und daß kein jährlicher Zuschuß aus der fürstlichen Kasse nötig sei. Allein es hat doch alles sein Ziel und seine Grenze, und einige tausend Taler jährlich mehr oder weniger sind doch keineswegs eine gleichgültige Sache, besonders da die geringere Einnahme und das Schlechterwerden des Theaters natürliche Gefährten sind, und also nicht bloß das Geld verloren geht, sondern die Ehre zugleich."*

*(Johann Wolfgang von Goethe, 1825)*

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Abgrenzung des Untersuchungsgebietes .....	2
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Die dem Kunstsektor zugrundeliegende Finanzierungsproblematik</b> .....	<b>11</b>
2.1 Produktionstechnisch bedingte Grundproblematik im dynamischen volkswirtschaftlichen Zusammenhang .....	11
2.2 Makroökonomischer Modellansatz.....	12
2.2.1 Zwei-Sektoren-Modell .....	13
2.2.2 Modelltheoretische Folgerungen für den Sektor der Theater und Orchester .....	15
2.2.3 Modifikationen der Modellannahme.....	17
2.3 Kostensituation .....	20
2.3.1 Personalkosten.....	21
2.3.2 Kosten pro Aufführung .....	28
2.4 Einnahmesituation .....	33
2.4.1 Nachfragereaktion .....	35
2.4.2 Effektives Nachfrageverhalten.....	40
2.4.3 Preisgestaltung .....	47
2.5 Ökonomische Effekte der Subventionierung.....	51
2.6 Produktivität im Theater- und Orchestersektor .....	60
2.6.1 Definitionsproblematik der Arbeitsproduktivität.....	61
2.6.2 Technologie und Produktivität im Theater- und Orchesterbereich.....	65
2.6.3 Die Rolle der Massenmedien .....	66
2.7 Das Verhältnis von Einnahmen zu Ausgaben.....	69
Anmerkungen zu Kapitel 2.....	75
<b>3 Ordnungspolitische Grundsysteme und Kunstförderung</b> .....	<b>77</b>
3.1 Der Staat als "Facilitator" .....	78
3.1.1 Finanzierungssystem und ausführende staatliche Organe.....	80
3.1.2 Das Finanzierungsprinzip der "Matching Grants" .....	86
3.1.2.1 Grundsätzliche "Matching Grant"-Formen.....	86
3.1.2.1.1 "Co-Financing" .....	86
3.1.2.1.2 "Challenge Grants" .....	87
3.1.2.1.3 "Reverse Matching Grants" .....	88

3.1.2.2 Bewertung der Effizienz von "Matching Grants" .....	88
3.1.3 Kunstförderung von seiten der privaten Wirtschaft.....	91
3.1.3.1 "Business Committee for the Arts" .....	92
3.1.3.2 "Corporate Matching" und "2%-Clubs" .....	94
3.2 Der Staat als "Patron" .....	95
3.2.1 Finanzierungssystem und ausführende staatliche Organe .....	96
3.2.2 Kunstförderung von seiten der privaten Wirtschaft.....	101
3.2.2.1 "Association of Business Sponsorship of the Arts" .....	101
3.2.2.2 "Business Sponsorship Incentive Scheme" .....	101
3.3 Der Staat als "Architect".....	104
3.3.1 Die öffentlichen Finanzträger und deren Modelle der Kunstfinanzierung.....	108
3.3.2 Kunstförderung von seiten der privaten Wirtschaft.....	116
3.3.2.1 Der "Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im Bundesverband der Deutschen Industrie e.V." .....	116
3.3.2.2 "Initiativen Wirtschaft für Kunst - Creative Art Sponsoring".....	118
3.3.3 Die Finanzierungsproblematik in den neuen Bundesländern .....	119
3.3.4 Bedeutung der strukturpolitischen Konzeption .....	121
3.4 Der Staat als "Engineer" .....	130
3.4.1 Kunstfinanzierung in der Zentralverwaltungswirtschaft .....	131
3.4.2 Stellenwert der Kunst im sozialistischen Staatsgefüge.....	132
3.5 Annäherung der ordnungspolitischen Grundsysteme im Bereich der Kunstförderung.....	133
3.5.1 Trend zum "Facilitator"-Modell .....	133
3.5.2 Trend zum "Patron"-Modell .....	136
3.5.3 Trend zum "Architect"-Modell .....	137
3.5.4 Trend zum "Engineer"-Modell .....	139
3.5.5 Der gesamtheitliche Annäherungsprozeß der Finanzierungssysteme.....	141
<b>4 Ansatz für ein betriebswirtschaftlich ausgerichtetes Theater- und     Orchestermanagement .....</b>	<b>145</b>
4.1 Kameralistik versus kaufmännische Rechnungslegung .....	147
4.2 Möglichkeiten der Anwendung grundlegender Marketingstrategien.....	150
4.2.1 Kooperationsstrategie .....	151
4.2.1.1 Möglichkeiten einer vertikalen Kooperation.....	151
4.2.1.2 Möglichkeiten einer horizontalen Kooperation.....	154
4.2.2 Strategie der Marktsegmentierung.....	164
4.2.3 Strategie des kalkulatorischen Ausgleichs.....	171
4.2.4 Diversifikationsstrategie .....	175

4.3 Gestaltungsmöglichkeiten absatzpolitischer Marketinginstrumente .....	179
4.3.1 Produkt- und Programmpolitik .....	180
4.3.2 Distributionspolitik .....	186
4.3.3 Preispolitik .....	193
4.3.3.1 Ziele und Zielkonflikte der Preispolitik.....	194
4.3.3.2 Grundsätzliche Verfahren der Preisbildung .....	195
4.3.3.3 Folgerungen für eine konkrete Preispolitik .....	200
4.3.4 Kommunikationspolitik.....	212
4.4 Gestaltungsmöglichkeiten beschaffungspolitischer Marketinginstrumente.....	219
4.4.1 Beschaffung ergänzender Mittel von privater Seite.....	219
4.4.2 Beschaffungspolitische Maßnahmen im Personalbereich.....	220
4.5 Kunstsponsorship aus der Sicht der Kunstinstitution.....	225
4.5.1 Definition und Arten des Sponsoring.....	225
4.5.2 Charakteristika des Kunstsponsorship.....	226
4.5.3 Typologie des Kunstsponsorship und Abgrenzung zum Mäzenatentum .....	228
4.5.4 Wahrnehmung des Kunstsponsorship als systematischen Planungs- und Entscheidungsprozeß.....	231
4.5.4.1 Die isolierte Entscheidungsfindung.....	232
4.5.4.1.1 Festlegung der Sponsoringziele und Sponsoringzielgruppen.....	233
4.5.4.1.2 Entwicklung von Sponsoringstrategie und Sponsoringrichtlinien .....	235
4.5.4.1.3 Erstellung von Präsentation und Sponsoringpaketen.....	237
4.5.4.2 Die eingebundene Entscheidungsfindung .....	240
4.5.4.2.1 Auswahl und Ansprache von Sponsoren .....	241
4.5.4.2.2 Integration der Sponsorships.....	246
4.5.4.2.3 Kontrolle der Sponsoringaktivitäten .....	247
4.5.5 Externe Einflußfaktoren auf das Kunstsponsorship .....	248
4.5.5.1 Kunstsponsorshipagentur .....	249
4.5.5.2 Massenmedien .....	250
4.5.6 Bedeutung und Zukunftsperspektiven des Kunstsponsorship .....	251
<b>5 Evaluation des Prozesses der Leistungserstellung im Theater- und   Orchesterbetrieb .....</b>	<b>259</b>
5.1 Grundlagenanalyse.....	262
5.1.1 Aufgliederung der Kulturpolitik .....	262
5.1.1.1 Kunstsparten .....	262
5.1.1.2 Funktionen.....	263
5.1.1.3 Beteiligte Institutionen .....	263
5.1.2 Bestimmung der Zielsetzungen.....	265

5.1.3 Ermittlung der aufgewendeten Mittel .....	267
5.1.4 Analyse der angewendeten Instrumente .....	269
5.2 Evaluation .....	270
5.2.1 Kriterien im Rahmen eines Evaluationsmodells.....	271
5.2.1.1 Künstlerische Qualität .....	271
5.2.1.2 Innovationsgrad .....	273
5.2.1.3 Nutzen des Kunstbetriebes .....	276
5.2.1.4 Anzahl und Zusammensetzung der Rezipienten .....	278
5.2.1.5 Einspielergebnis .....	281
5.2.2 Ermittlung und Erklärung eventueller Veränderungen.....	282
5.2.3 Möglichkeiten und Grenzen.....	284
<b>6 Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>287</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>301</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XIV</b>



## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 2.1: Entwicklung der Kostenstruktur nach Kostenarten für die Theaterbetriebe in Deutschland (in Prozent der Gesamtausgaben) .....	20
Tabelle 2.2: Entwicklung der Kostenstruktur nach Kostenarten für die Theaterbetriebe in Österreich (in Prozent der Gesamtausgaben).....	21
Tabelle 2.3: Betriebseinnahmen der deutschen Theater im Rechnungsjahr 1990 (Tsd. DM).....	67
Tabelle 3.1: Finanzhilfen der NEA nach Kunstsparten (in 1.000 \$).....	81
Tabelle 3.2: Finanzhilfen der "state arts agencies" nach Kunstsparten 1987 (in Mio. \$).....	81
Tabelle 3.3: Finanzhilfen der "Arts Councils" an die einzelnen Kunstsparten - ohne Incentive Funding Awards (in 1.000 £) .....	101
Tabelle 3.4: Anzahl der Theater nach Gemeindegrößenklasse in Deutschland (Spielzeit 1990/91).....	121
Tabelle 5.1: Vergleich der durchschnittlichen Einspielergebnisse der deutschen Theater nach Rechtsform (1990/91) .....	282

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Personalentwicklung an den Theaterbetrieben in Deutschland.....	23
Abbildung 2.2: Entwicklung der Kosten pro Aufführung für Theater und Orchester in Deutschland .....	30
Abbildung 2.3: Entwicklung der Kosten pro Aufführung für die Theater in Österreich .....	31
Abbildung 2.4: Einnahmestruktur der deutschen Theaterbetriebe (1990).....	34
Abbildung 2.5: Einnahmestruktur der österreichischen Theaterbetriebe - ohne Bundestheater (1990).....	34
Abbildung 2.6: Einnahmestruktur der deutschen Kulturorchester (1990/91) .....	35
Abbildung 2.7: Entwicklung der Besucherzahlen für die deutschen Theater im eigenen Haus .....	41
Abbildung 2.8: Entwicklung der Besucherzahlen im deutschen Theatersektor nach Sparten .....	42
Abbildung 2.9: Entwicklung der Besucherzahl im Vergleich zu Platzangebot, Veranstaltungszahl und Anzahl der Spielstätten für die deutschen Theater.....	43
Abbildung 2.10: Entwicklung der Besucherzahlen für die österreichischen Theater im eigenen Haus .....	45
Abbildung 2.11: Entwicklung der Besucherzahl im Vergleich zu Platzangebot, Veranstaltungszahl und Anzahl der Spielstätten für die österreichischen Theater.....	47
Abbildung 2.12: Entwicklung der Tageskartenpreise, des Lebenshaltungskostenindex und der Anzahl der Tageskarten-Theaterbesucher in Deutschland.....	49
Abbildung 2.13: Entwicklung der fiktiven Durchschnitts-Eintrittspreise, der Ausgaben und des Betriebszuschusses für die deutschen Theater .....	50
Abbildung 2.14: Entwicklung von Gesamtausgaben, Betriebseinnahmen und Einspielergebnis für die deutschen Theater.....	70
Abbildung 2.15: Entwicklung von Gesamtausgaben, Betriebseinnahmen und Einspielergebnis für die österreichischen Theater.....	72
Abbildung 2.16: Entwicklung von Gesamtausgaben, Betriebseinnahmen und Einspielergebnis für die deutschen Kulturorchester.....	73
Abbildung 3.1: Zusammensetzung der Budgets der Kunstinstitutionen in den USA nach Finanzierungsquelle .....	83

Abbildung 3.2: Zusammensetzung der Budgets der Kunstinstitutionen in Großbritannien nach Finanzierungsquelle .....	97
Abbildung 3.3: Zusammensetzung der Budgets der Kunstinstitutionen in Deutschland und Österreich nach Finanzierungsquelle.....	106
Abbildung 3.4: Zusammensetzung der Subventionen an den Theatern nach Finanzierungsquelle.....	111
Abbildung 3.5: Entwicklung der Betriebstypen nach Herkunft der Finanzmittel .....	143
Abbildung 4.1: Typologie des Sponsoring .....	229
Abbildung 4.2: Systematischer Planungs- und Entscheidungsprozeß des Kunstsponsorings aus der Sicht der gesponserten Kunstinstitution....	232

## **Abkürzungsverzeichnis**

ABSA	Association of Business Sponsorship of the Arts
ACGB	Arts Council of Great Britain
Anm	Anmerkung
BCA	Business Committee for the Arts
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BSIS	Business Sponsorship Incentive Scheme
BTT	Bühnentechnikertarifvertrag
BVA	Business Volunteers for the Arts
CSM	Conseil Supérieur du Mécénat
DAG	Deutsche Angestellten-Gewerkschaft
DBV	Deutscher Bühnenverein
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DOV	Deutsche Orchestervereinigung
GDBA	Genossenschaft Deutscher Bühnenangehöriger
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
NEA	National Endowment for the Arts
OAL	Office of Arts and Libraries
RAA	Regional Arts Association
TAT	Theater am Turm
TVK	Tarifvertrag für die Musiker in Kulturorchestern
VDO	Vereinigung Deutscher Opernchöre und Bühnentänzer

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Der Sektor der öffentlichen Theaterbetriebe und Kulturorchester unterliegt seit Jahrzehnten ganz offensichtlich einer chronischen Finanzierungsproblematik. Gerade in letzter Zeit ist der gesamte Themenbereich der Finanzierung öffentlicher Theater und Orchester in Deutschland und Österreich wieder verstärkt in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses gerückt. Dies ist nicht zuletzt auf zahlreiche Fusionierungen und die Schließung ganzer Kunstinstitutionen, insbesondere in den neuen Bundesländern Deutschlands, zurückzuführen. Dabei spiegelt die finanzielle Notlage der ostdeutschen Theater und Kulturorchester die allgemein bestehenden Krisenphänomene des gesamtdeutschen und österreichischen Theater- und Orchestersektors lediglich in besonderer Schärfe wider.<sup>1</sup>

Bei der Suche nach Erklärungsmöglichkeiten für die finanziellen Schwierigkeiten der Theater und Orchester stellt sich die Frage, ob das grundsätzliche Problem der wirtschaftlichen Existenz im wesentlichen auf etwaige sektorspezifische ökonomische Gesetzmäßigkeiten zurückzuführen und somit als ein marktwirtschaftlich systemimmanentes, chronisches und sich vermutlich verschärfendes Problem anzusehen ist, oder ob auch andere Faktoren eine entscheidende und bislang weitgehend vernachlässigte Rolle spielen. Hierbei ist in erster Linie zu überprüfen, ob das Theater- bzw. Orchestermanagement die mit der Leitung einer Kunstinstitution verbundenen Aufgaben optimal ausführt. Ein Kunstmanagement, das in seinem Verhalten nicht bzw. nicht in ausreichendem Maße betriebswirtschaftlich ausgerichtet ist, könnte zumindest teilweise für einen ineffizienten Produktionsprozeß der Aufführungserstellung im Theater- bzw. Orchesterbetrieb und für die damit verbundenen finanziellen Schwierigkeiten mitverantwortlich sein.

Ein weiterer, in seiner Bedeutung für die Finanzierungsproblematik keinesfalls zu vernachlässigender Faktor ist die Gestaltung des ordnungspolitischen Rahmens und des damit verbundenen Finanzierungssystems durch die öffentliche Hand. Auch eine unangemessene Gestaltung des ordnungspolitischen Rahmens für den Theater- und Orchestersektor, etwa durch ungenügende Anreize für ein leistungsorientiertes Managementverhalten oder fehlende Anreize für Transferzahlungen von privater Seite an den Kunstsektor, etwa in Form von Spenden oder Sponsoringgeldern, könnte durchaus eine mitbegründende Ursache für die chronische Finanzierungsproblematik sein.

Bereits anhand der vorangehenden Ausführungen dürfte deutlich geworden sein, daß auch Kunst gewissen ökonomischen Restriktionen unterliegt. So stehen für den Unterhalt öffentlicher Theater und Kulturorchester nur begrenzt Ressourcen, seien es Finanzmittel von seiten der öffentlichen Hand oder auch durch Kartenverkauf und Spon-

---

<sup>1</sup>Dümcke (1993), S. 389.

soringaktivitäten erwirtschaftete private Mittel, zur Verfügung. Daher unterliegt auch der Sektor der öffentlichen Theater- und Orchesterbetriebe letztlich dem Knappheitsprinzip.<sup>2</sup> Dies bedeutet jedoch nicht, daß die in ökonomischer Hinsicht für den erwerbswirtschaftlichen Sektor gültigen Maßstäbe bedingungslos auf den Kunstsektor übertragbar sind. Vielmehr muß den zahlreichen Besonderheiten des in Deutschland und Österreich hochsubventionierten Sektors öffentlicher Theater- und Orchesterbetriebe in ökonomischer und künstlerischer Hinsicht Rechnung getragen werden.

Aus den nur begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen und der Gültigkeit des Knappheitsprinzips für den Sektor öffentlicher Theater und Orchester ist letztendlich auch die Notwendigkeit eines möglichst effektiven Mitteleinsatzes abzuleiten. Um den Prozeß der Leistungserstellung im Theater- und Orchesterbetrieb hinsichtlich seiner Effizienz bewerten zu können, bedarf es der Entwicklung und Anwendung geeigneter Evaluationsmechanismen. Aus diesem Grunde wird der Entwicklungsstand derartiger Verfahren dargelegt sowie deren Anwendbarkeit auf den Kunstbetrieb im Sektor der öffentlichen Theater und Kulturorchester überprüft.

## 1.2 Abgrenzung des Untersuchungsgebietes

Gegenstand der vorliegenden Untersuchungen sind zuvorderst die öffentlichen Theaterunternehmen und Kulturorchester in Deutschland und Österreich. Öffentliche Theater sind dabei jene Betriebe,

„... deren rechtliche und wirtschaftliche Träger Länder, Gemeinden, Gemeindeverbände sind, gleich ob sie in eigener Regie oder in privater Rechtsform betrieben werden.“<sup>3</sup>

Des weiteren werden auch die öffentlichen Kulturorchester schwerpunktmäßig betrachtet. Dabei handelt es sich um jene Orchesterbetriebe, deren wirtschaftliche Träger die jeweiligen Gebietskörperschaften sind. Zudem ist in produkt- bzw. programmpolitischer Hinsicht eine Anforderung zu erfüllen, gemäß welcher nur jene Orchesterbetriebe auch tatsächlich als Kulturorchester einzustufen sind, die

„... regelmäßig Operndienst versehen oder Konzerte ernst zu wertender Musik spielen. Orchester, die lediglich oder überwiegend Operettendienst versehen, sind keine Kulturorchester...“<sup>4</sup>

Nicht berücksichtigt wird bei den nachfolgenden Untersuchungen der privatwirtschaftliche Theater- und Orchesterbetrieb. Wird in Ausnahmefällen eine Parallele vom öffentlichen zum privatwirtschaftlichen Kunstbetrieb gezogen, so wird hierauf jeweils explizit hingewiesen.

In Deutschland und Österreich werden im Sektor öffentlicher Theater im wesentlichen drei Grundgattungen betrieben. Es sind dies das Schauspiel bzw. Sprechtheater, das Musiktheater, welches die Sparten Oper, Operette und Musical umfaßt sowie das Bal-

---

<sup>2</sup>Rizzardo (1991), S. 20.

<sup>3</sup>Deutscher Bühnenverein (Hrsg.), (1993), S. 9.

<sup>4</sup>Deutscher Bühnenverein (Hrsg.), (1971), S. 1.

lett bzw. Tanztheater.<sup>5</sup> Die Untersuchungen der vorliegenden Arbeit in bezug auf den Theatersektor konzentrieren sich auf die Gattungen Sprech- und Musiktheater. Die ökonomischen Gegebenheiten des Tanztheatersektors sind mit jenen des Sprech- und Musiktheatersektors zwar durchaus vergleichbar, jedoch wird auf diesen Sektor nur in Ausnahmefällen eingegangen. Neben dem Theaterbereich erfährt der Sektor der öffentlichen Kulturorchester als weiterer, gleichberechtigter Untersuchungsschwerpunkt im Rahmen der vorliegenden Arbeit Berücksichtigung.

Theater und Kulturorchester sind verschiedenen künstlerischen Sachbereichen zuzuordnen. Während Theater und Tanz dem Bereich der Darstellenden Kunst angehören, müssen die Kulturorchester dem Musikbereich bzw. der Tonkunst zugerechnet werden.<sup>6</sup> Da sowohl der Theatersektor als auch der Orchestersektor im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen werden, wird im folgenden zusammenfassend vom Sektor der Aufführungskünste gesprochen. Dieser Terminus, der einer Definition von *Blaukopf* folgt, umfaßt die Bereiche Sprechtheater, Musiktheater, Ballett und Orchester.<sup>7</sup>

Eine gemeinsame Betrachtung der wirtschaftlichen bzw. finanziellen Gegebenheiten für den Theater- und Orchestersektor in Deutschland und Österreich wird durch den weitgehend identischen ordnungspolitischen Rahmen und das damit verbundene vergleichbare Finanzierungssystem ermöglicht. Auf etwaige bedeutende Unterschiede in der Theater- und Orchesterfinanzierung wird explizit hingewiesen. Die Situation in beiden Ländern wird, hierauf sei ausdrücklich hingewiesen, ansonsten gleichermaßen betrachtet. Wird in der vorliegenden Arbeit der Schwerpunkt zu einzelnen Themenbereichen auf eines der beiden Länder gelegt, so ist dies in einer unterschiedlichen Verfügbarkeit an Informationen und statistischem Datenmaterial begründet.

Des weiteren darf sich eine Untersuchung über die Finanzierung öffentlicher Theater und Orchester im allgemeinen nicht ausschließlich auf den deutschsprachigen Raum beschränken. Vielmehr muß das Augenmerk im Rahmen derartiger Untersuchungen auch auf grundsätzlich andersartige Finanzierungssysteme gerichtet werden. Angesprochen sind in diesem Zusammenhang in erster Linie die in den USA und in Großbritannien bestehenden Systeme der Theater- und Orchesterfinanzierung, welche in der vorliegenden Arbeit umfassend Berücksichtigung finden. Eine derartige Betrachtung systemfremder Formen der Kunstförderung ist in Zusammenhang mit dem Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit als geradezu unabdingbar zu betrachten. So sind neuere Formen der Kunstförderung, welche in anderen Finanzierungssystemen zur Anwendung gelangen, zum einen hinsichtlich deren Wirksamkeit zu untersuchen und in bezug auf die Sinnhaftigkeit einer möglichen Implementierung im deutschen bzw. österreichischen Finanzierungssystem zu bewerten. Zum anderen dient die wissen-

---

<sup>5</sup>Hofmann (1981), S. 69.

<sup>6</sup>Loock (1988), S. 22 ff.

<sup>7</sup>Blaukopf (1989), S. 77.

schaftliche Betrachtung systemfremder Formen der Kunstförderung einem besseren Verständnis gegenüber dem eigenen System der Kunstförderung und ermöglicht durch Maßnahmen, die infolge der erzielten Erkenntnisse ergriffen werden, unter Umständen sogar eine Systemverbesserung.

### 1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Zentrales Anliegen der vorliegenden Arbeit ist die Ermittlung der ökonomischen Gründe für die im Sektor der öffentlichen Theater und Kulturorchester herrschende chronische Finanzierungsproblematik sowie die Suche nach Lösungsansätzen, welche die Realisation einer weitestgehenden Aufrechterhaltung des vielfältigen und umfassenden Theater- und Orchesterbetriebes in Deutschland und Österreich als möglich erscheinen lassen.

Ausgangspunkt der Diskussion um die chronische Finanzierungsproblematik ist die von *Baumol* formulierte Theorie, die dieser 1966 in der Studie "Performing Arts - The Economic Dilemma" erstmals veröffentlichte<sup>8</sup> und auf welche in Kapitel 2 eingegangen wird. Gemäß dieser Theorie muß sich das Problem der Theater- und Orchesterfinanzierung infolge einer produktionstechnisch bedingten Grundproblematik im dynamischen volkswirtschaftlichen Zusammenhang zunehmend verschärfen. Von entscheidender Bedeutung ist bei dieser, in die Form eines makroökonomischen Modells gebrachten Theorie die Annahme einer kaum steigerbaren Arbeitsproduktivität im Theater- und Orchestersektor, die hinter den oftmals geradezu regelmäßigen Produktivitätsvorstößen in zahlreichen anderen volkswirtschaftlichen Sektoren zurückbleibt. Infolge einer konstant bleibenden Arbeitsproduktivität können die im Theater- und Orchestersektor für das beschäftigte Personal im Zeitverlauf durchgesetzten Lohnsteigerungen nicht durch Produktivitätssteigerungen kompensiert werden. Bei einer Übertragbarkeit des Modells auf die Wirklichkeit ist demnach, im Vergleich zur durchschnittlichen Steigerung der Stückkosten für die in einer Volkswirtschaft hergestellten Güter und Dienstleistungen, eine übermäßige Steigerung der pro künstlerischer Aufführung ermittelten Stückkosten zu erwarten.

Der makroökonomische Modellansatz von *Baumol* strebt in relativ hohem Maße das Ideal einer generellen Aussage mit maximalem sachlichem und unbegrenztem raumzeitlichem Geltungsbereich<sup>9</sup> an. So wird die Gültigkeit der Theorie in sachlicher Hinsicht von *Baumol* auf sämtliche Bereiche der Aufführungskünste ausgedehnt. Aber auch räumlich betrachtet macht er die Gültigkeit seiner Theorie nicht vom Vorhandensein eines bestimmten ordnungspolitischen Rahmens samt dazugehörigem Finanzierungssystem abhängig. Lediglich im Wirtschaftssystem der Zentralverwaltungswirtschaft ist die Tragweite der Theorie in bezug auf die ökonomischen Auswirkungen

---

<sup>8</sup>Baumol; Bowen (1966), S. 161 ff.

<sup>9</sup>Vgl. Chmielewicz (1994), S. 85.



zumindest eingeschränkt. Dies ist zum einen darin begründet, daß sich Entscheidungen über die Allokation von Produktionsfaktoren in der Zentralverwaltungswirtschaft als unproblematischer gestalten, da bei der Erstellung des Gesamtplanes weniger ökonomische Gesichtspunkte als vielmehr gesellschafts- und parteipolitische Aspekte eine Rolle spielen. Zum anderen ist angesichts des geringeren technischen Fortschritts in jenen Sektoren der Zentralverwaltungswirtschaft, welche einer Produktivitätssteigerung befähigt sind, von einer deutlich geringeren Steigerung der Arbeitsproduktivität als in vergleichbaren Sektoren einer Marktwirtschaft auszugehen. Die deutlichste Eingrenzung aber erfährt die Theorie von *Baumol* hinsichtlich ihrer zeitlichen Gültigkeit. So konnte für Zeiten des Krieges, die in aller Regel durch eine überaus starke Inflation geprägt sind, fast ausnahmslos festgestellt werden, daß die Steigerung der pro künstlerischer Aufführung ermittelten Stückkosten wesentlich geringer ausfällt als die durchschnittliche Kostensteigerung für sonstige Güter und Dienstleistungen, welche in der jeweiligen Volkswirtschaft hergestellt werden.<sup>10</sup> Diese zeitliche Eingrenzung der Gültigkeit der Theorie ist für die vorliegende Untersuchung jedoch nicht relevant, da lediglich die ökonomische Situation der Theater und Orchester in Deutschland und Österreich für die Zeit ab dem Ende des Zweiten Weltkrieges betrachtet wird. Es ist deutlich geworden, daß *Baumol* den Grad der Allgemeingültigkeit seiner Theorie<sup>11</sup> als vergleichsweise hoch einstuft. Von entscheidender Bedeutung ist dabei, inwieweit der Allgemeinheitscharakter der Theorie tatsächlich zutreffend ist. In der vorliegenden Arbeit steht diesbezüglich die Frage im Vordergrund, ob der Modellansatz von *Baumol*, welcher anfänglich vornehmlich zur Erklärung der Finanzsituation der Theater und Orchester in den USA und in Großbritannien herangezogen wurde,<sup>12</sup> auch tatsächlich auf die Situation in Deutschland und Österreich übertragbar ist.

Durch die im Modellansatz von *Baumol* implizierte theoretische Aussage wird ein Ursache/Wirkungs-Zusammenhang konstatiert. Derartige theoretische Aussagen, die dem Bereich der erfahrungswissenschaftlichen Theorie zuzuordnen sind, streben mit ihrem theoretischen Wissenschaftsziel eine Erklärung früherer oder gegenwärtiger Sachverhalte sowie eine Prognose zukünftiger Sachverhalte an.<sup>13</sup> Bei der aus dem Modellansatz von *Baumol* konstatierten Aussage handelt es sich um eine faktisch-determinierte Aussage. Für die Wahrheitsermittlung derartiger Aussagen sind rein logische Analysen nicht hinreichend, so daß eine empirische Überprüfung der zugrundegelegten Modellannahmen in bezug auf deren Realitätsnähe notwendig ist. Zudem ist eine empirische Überprüfung der Beschaffenheit der Realität und deren Vergleich mit den Ergebnissen, welche gemäß dem Modell zu erwarten sind, sehr aufschlußreich und geradezu unabdingbar.<sup>14</sup> Die Bedeutung einer Kontrolle der zugrundegelegten Modellannahmen er-

---

<sup>10</sup>Baumol; Bowen (1966), S. 189 ff.

<sup>11</sup>Hasitschka (1988), S. 19.

<sup>12</sup>Wahl-Zieger (1975), S. 160.

<sup>13</sup>Chmielewicz (1994), S. 150.

<sup>14</sup>Chmielewicz (1994), S. 90.

gibt sich daraus, daß eine Übertragbarkeit des Modells und der daraus ableitbaren Erklärungswerte insbesondere davon abhängt, inwieweit diese Annahmen eine realistische Abbildung der Wirklichkeit darstellen, also die Realität des Theater- und Orchestersektors tatsächlich charakterisieren. Zwar können freigewählte und mitunter sogar realitätsfremde Prämissen als Ausgangsannahmen gewählt werden, um im Rahmen einer Theorie die logischen Konsequenzen dieser Modellannahmen abzuleiten und somit komplexere Systeme vereinfachend darzustellen. Jedoch besteht hierbei die Gefahr, daß dadurch eine künstliche Modellwelt errichtet wird, welche mit der Realität nicht mehr viel gemeinsam hat. *Chmielewicz* spricht in diesem Zusammenhang auch von einer "Immunisierung gegen die Realität."<sup>15</sup>

In der vorliegenden Studie wird bei der Überprüfung der Realitätsnähe des Modells ein Schwerpunkt auf jene Modellannahmen gelegt, welche von einer möglichen Einflußnahme auf die ökonomische Gesamtsituation durch die organisatorische Tätigkeit des Theater- bzw. Orchestermanagements abstrahieren. Dabei ist zum einen insbesondere an jene Modellannahme gedacht, welche die ausschließliche Berücksichtigung des Produktionsfaktors menschliche Arbeit festlegt. Durch diese vereinfachende Annahme werden sämtliche Kosten außer Acht gelassen, die nicht den Arbeitskosten zuzurechnen sind. Indem die gesamten sächlichen Betriebskosten unberücksichtigt bleiben, wird ein diesbezüglich möglicher Einfluß organisatorischer Maßnahmen auf die ökonomische Situation nicht ins Kalkül gezogen. Zum anderen konzentrieren sich die Untersuchungen auf die Realitätsnähe der Modellannahme einer konstanten Arbeitsproduktivität für den Sektor der Aufführungskünste, gemäß welcher organisatorische Maßnahmen des Theater- bzw. Orchestermanagements nicht zu einer Steigerung der Arbeitsproduktivität beitragen können. Überprüft wird somit, inwieweit hierdurch für die Situation in Deutschland und Österreich eine realistische Abbildung der Wirklichkeit vorliegt und inwieweit der Spielraum zur Produktivitätssteigerung dem Kunstmanagement durch die strukturellen Rahmenbedingungen bzw. die technologische Produktionsstruktur tatsächlich vorgegeben ist.

In Kapitel 3 werden die international grundsätzlich bestehenden Systeme der Theater- und Orchesterfinanzierung, sowie deren Abhängigkeit vom ordnungspolitischen Rahmen, in Form einer möglichen systematischen Klassifizierung dargestellt. Dabei wird auf den Systematisierungsversuch von *Hillman-Chartrand* und *McCaughey* zurückgegriffen, da dieser letztlich der geeignetste Ansatz ist, um die grundsätzlich denkbaren alternativen Rollen des Staates bei der Theater- und Orchesterfinanzierung umfassend abzudecken und hinreichend zu erklären. Gerade die öffentliche Hand hat entscheidenden Einfluß auf die Gestaltung der für den Sektor der Aufführungskünste bestehenden organisatorischen Strukturen der Förderung und Finanzierung. Bei der Darstellung der bestehenden Finanzierungssysteme wird daher besonderes Augenmerk auf die grund-

---

<sup>15</sup>Chmielewicz (1994), S. 122.

sätzlich denkbaren alternativen Rollen des Staates gerichtet, da letztlich die öffentliche Hand für die Einrichtung und Anwendung der jeweiligen Formen bzw. Instrumente des jeweils bestehenden Finanzierungssystems verantwortlich ist. Aufgrund der mitunter großen Verschiedenartigkeit der angewandten Finanzierungsformen und -instrumente ist es notwendig, eventuell bestehende, unterschiedliche Auswirkungen auf die ökonomische Gesamtsituation im allgemeinen bzw. auf das Verhalten des Theater- und Orchestermanagements im besonderen herauszuarbeiten. Gerade in bezug auf das Ziel einer möglichst effizienten Aufführungsproduktion ist es notwendig, den Einfluß des jeweiligen äußeren Bedingungsrahmens auf das Verhalten des Theater- und Orchestermanagements und die Wahrnehmung der damit verbundenen organisatorischen Aufgaben einzuschätzen und zu bewerten.

Zielsetzung ist somit eine werturteilende Analyse der grundsätzlich bestehenden Finanzierungssysteme bzw. der ihnen zugrundeliegenden Systemelemente hinsichtlich der Erreichbarkeit eines flexiblen und effizienten Theater- bzw. Orchesterbetriebes sowie die Realisierbarkeit einer pluralistisch ausgerichteten Finanzierungsgrundlage. Verfolgt wird somit ein normatives Wissenschaftsziel, welches die Aufstellung sog. normativer Aussagen impliziert.<sup>16</sup> Derartige normative Aussagen bzw. Werturteile sollen als Mittel zur zielgerichteten Veränderung des Systems der Theater- und Orchesterfinanzierung dienen. Da normative Aussagen den Charakter von versteckten oder offenen Imperativen, d.h. von Soll-Anweisungen haben, entziehen sie sich folglich einer empirischen Überprüfung.<sup>17</sup>

Besondere Aufmerksamkeit wird in Kapitel 3 der real zu beobachtenden Annäherung und Angleichung der einzelnen, modellhaft dargestellten Finanzierungssysteme und der damit verbundenen zunehmenden Komplexität der Theater- und Orchesterfinanzierung eingeräumt, welche in der Praxis zu beobachten sind. Ein wesentlicher Schwerpunkt der Betrachtungen wird daher auf den Handlungsspielraum der öffentlichen Hand bei der Gestaltung des ordnungspolitischen Rahmens und des damit verbundenen Systems der Theater- und Orchesterfinanzierung gelegt. So müssen neuere Formen der Kunstförderung, die in Ländern mit einem andersartigen Finanzierungssystem konzipiert wurden und sich nach ihrer Implementierung als vorteilhaft erwiesen haben, auf eine Anwendbarkeit für die deutsche bzw. österreichische Theater- und Orchesterlandschaft hin untersucht und gegebenenfalls auch eingeführt werden. Beispielsweise kann der Erfolg der sogenannten "matching grant"-Programme bei der Aufbringung neuer, zusätzlicher Finanzmittel von privater Seite, wie es in Kapitel 3.2 am Beispiel Großbritannien gezeigt werden wird, nicht länger ignoriert werden. Der damit verbundene relative Bedeutungsgewinn von Geldern aus einer Sponsoringtätigkeit für britische Theater- und Orchesterbetriebe zeigt einerseits Handlungsmöglichkeiten auf. Anderer-

---

<sup>16</sup>Chmielewicz (1994), S. 208 f.

<sup>17</sup>Hasitschka (1979), S. 171.

seits müssen aber auch die damit verbundenen Nachteile sowie generell die Effizienz von "matching grant"-Programmen kritisch bewertet werden.

In Kapitel 4 wird ein umfassender Ansatz für ein betriebswirtschaftlich ausgerichtetes Theater- und Orchestermanagement entwickelt. Im Mittelpunkt des Ansatzes stehen dabei primär marketingpolitische Strategien und Instrumente, welche ursprünglich im Bereich der erwerbswirtschaftlichen Organisationen kreiert und angewendet wurden und bei einer Übertragung entsprechend den spezifischen Besonderheiten des Sektors der Aufführungskünste zu modifizieren sind. Neben den marketingpolitischen Aktivitäten wird ein weiterer Schwerpunkt auf den Aspekt des Rechnungssystems als Grundlage für die Ermittlung institutionsinterner Informationen und Daten gelegt. Entsprechend den äußerst vielfältigen Möglichkeiten, die im Rahmen eines Ansatzes für ein betriebswirtschaftlich ausgerichtetes Verhalten des Theater- bzw. Orchestermanagements berücksichtigt werden können, wird in der vorliegenden Arbeit kein Anspruch auf eine vollständige Darstellung erhoben.

Zwischen dem in Kapitel 4 wiedergegebenen Ansatz für ein betriebswirtschaftlich ausgerichtetes Theater- und Orchestermanagement und der in Kapitel 2 dargestellten Finanzierungsproblematik ist durchaus ein direkter Zusammenhang gegeben. Dieser ist zuvorderst darin begründet, daß eine eventuell feststellbare übermäßige Steigerung der pro künstlerischer Aufführung entstehenden Stückkosten nur dann ausschließlich durch die sektorspezifische Technologie begründet werden kann, wenn die Arbeitsproduktivität tatsächlich nicht bzw. zumindest kaum steigerbar ist. Bestehen hingegen ungenutzte Möglichkeiten zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Effizienz des Produktionsprozesses, so kann die chronische Finanzierungsproblematik keinesfalls ausschließlich auf die dem Sektor der Aufführungskünste zugrundeliegende technologische Produktionsstruktur zurückgeführt werden. Daher wird in Kapitel 4 insbesondere darauf eingegangen, in welchem Ausmaße das Theater- bzw. Orchestermanagement Einfluß auf die Effizienz und Produktivität der Aufführungsproduktion besitzt und in welchem Maße der in dieser Hinsicht bestehende Handlungsspielraum tatsächlich ausgeschöpft wird.

Intention der Deskription eines möglichen betriebswirtschaftlich ausgerichteten Managementverhaltens ist die Herausarbeitung von allgemein gehaltenen Handlungsanweisungen für das Theater- bzw. Orchestermanagement zur Erreichung des Zieles der Optimierung des Prozesses Aufführungsproduktion sowie der Beeinflussung der finanziellen Situation zugunsten der Kunstinstitutionen. Im Vordergrund stehen dabei die rein ökonomischen Zielwirkungen der anwendbaren betriebswirtschaftlichen Strategien und Instrumente. Neben der rein ökonomischen Komponente werden jedoch zu keiner Zeit die künstlerischen Auswirkungen, die durch eine Anwendung derartiger Strategien und Instrumente zu erwarten sind, vernachlässigt. Eine Anwendung jener betriebswirtschaftlichen Methoden und Konzepte, welche sich in künstlerischer Hinsicht als nachteilig erweisen könnte, wird grundsätzlich von vorneherein abgelehnt.