

## Der Kulturbetrieb in Zeiten der (Corona)-Krise

### 1. Vorwort

Die hier vorliegenden Überlegungen sind sozusagen in der Krise entstanden. Der Duden definiert dieses Ereignis als „schwierige Lage, Situation, Zeit [die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt]“<sup>1</sup>.

Da nachfolgend eher Kultur-Ökonomische-Überlegungen im Mittelpunkt stehen sollen, empfiehlt es sich, der Begriffsbestimmung der Wirtschaftswissenschaften zu folgen. Dort ist notiert: „Als >>Krise<< bezeichnet man die *drohende Existenzgefährdung* einer Unternehmung: Sie liegt vor, wenn die *Planung* signalisiert, dass die Unternehmung bei unveränderter Fortführung der Tätigkeit in ihrem Bestand gefährdet sein würde“.<sup>2</sup>

Diese Definitionen sollen hier vorangestellt werden, weil – auch wenn beide doch nicht identisch sind – diese Krise zu Beginn des Jahres 2020 doch in vielerlei Hinsicht etwas Besonderes darstellt.

Diese Überlegungen sind Herrn Dr. phil. habil. Zoltán Huszár, Universität Pécs, Ungarn, gewidmet – einem Kollegen und gutem Freund.

### 2. Die Situation in Deutschland zu Beginn des Jahres 2020

Ein Gespenst geht um in der Welt<sup>3</sup> und legt den öffentlichen Betrieb weitgehend lahm. Gemeint ist das Corona-Virus.

In der Bundesrepublik Deutschland haben die Verantwortlichen in der Politik relativ schnell die erforderlichen Maßnahmen bezüglich der medizinischen Versorgung der Bevölkerung eingeleitet.

Gleichfalls erfolgten Regulierungsmaßnahmen des Arbeitsmarktes, da abzusehen war, dass Quarantänebestimmungen dazu führen würden, dass eine Vielzahl von Betrieben nicht mehr arbeitsfähig sein können. Die erfolgten Stilllegungen der Produktion führten nicht zu größeren Entlassungswellen von Mitarbeitern, da die Bundesregierung die Lohn- und Gehaltszahlungen durch die Einführung der Kurzarbeiterregelung und Ausgleichszahlungen an die Unternehmen garantierte. Diese Unterstützungen konnten im großen Umfang erfolgen, da in den vergangenen Jahren Reserven angelegt worden waren.

Natürlich gelten vieler diese eingeführten Maßnahmen auch für Beschäftigte im Kulturbereich.

Allerdings: Kulturangebote sind nicht nur institutionalisiert, denn eine Vielzahl freier KünstlerInnen definieren sich und ihre Tätigkeiten über Projekte.

Dieses erklärt sich aus dem Selbstverständnis dieser Gruppe – frei zu sein vom Staat. Gemeint ist – Freiheit der Kunst ohne Einmischung des Staates z. B. in Form von Zensur, garantiert durch das Grundgesetz:

#### Artikel 5

##### [Meinungsfreiheit]

- (1) Jeder hat das Recht seine Meinung in Wort, Schrift und Bild frei zu äußern und zu verbreiten und sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu unterrichten. Die Pressefreiheit und die Freiheit der Berichterstattung durch Rundfunk und Film werden gewährleistet. Eine Zensur findet nicht statt.
- (2) Diese Rechte finden ihre Schranken in den Vorschriften der allgemeinen Gesetze, den gesetzlichen Bestimmungen zum Schutze der Jugend und in dem Recht der persönlichen Ehre.

---

<sup>1</sup> Duden – Wörterbuch der deutschen Sprache – Stichwort „Krise“

<sup>2</sup> Wirtschaftslexikon – Handelsblatt (2006) – Stichwort „Krisenforschung und -management“

<sup>3</sup> In Anlehnung an den ersten Satz der Schrift: Marx, Karl; Engels, Friedrich: Manifest der Kommunistischen Partei

---

(3) Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei. Die Freiheit der Lehre entbindet nicht von der Treue zur Verfassung.

Auf diese Garantie der Freiheit berufen sich Künstler immer wieder.

Doch in Krisenzeiten sind es viele Personen dieser Gruppen des Kulturbereichs, die nach Unterstützung *durch den Staat* zu rufen. Gemeint sind vor allen Dingen finanzielle Zuwendungen.

Begründet wird das damit, dass der Staat ja durch die mit der Eindämmung der Pandemie ergriffenen Maßnahmen in das öffentliche Leben eingegriffen habe, eine Kunstausübung damit nicht mehr möglich sei.

Die Bestimmung des Begriffs der *Öffentlichkeit* ist für die Bereiche Kultur und Wirtschaft – auch und vor allem im Zusammenhang mit dem Begriff Krise – gleichermaßen von Interesse.

Öffentlichkeit kann definiert werden als

„Gesellschaftliche Kommunikations-, Informations- und Beteiligungsverhältnisse, die die Entstehung und die fortwährende Dynamik einer öffentlichen Meinung möglich machen; in einer Demokratie wichtiger Aktionsbereich der Vermittlung von staatlicher Ordnungsmacht und kontrollierender wie ziel- und richtungsweisender politischer Willensbildung.“<sup>4</sup>

Eine öffentliche Meinung, wie in der Definition formuliert, kann auch durch kulturell-künstlerische Angebote mitgestaltet werden. So gesehen stellt diese Definition z. B. auch direkt einen Zusammenhang zwischen (öffentlichem) *Kulturbetrieb* und angebotenen spezifischen *Produkt* her. Die erwähnte politische Willensbildung wird bei kulturell-künstlerischen Produkten mit dem sog. Kultur- und Bildungsauftrag<sup>5</sup> identifiziert und begründet.

Der Einfachheit halber wird in dieser Schrift all das, was der Bedürfnisbefriedigung dienen kann, als *Produkt* bezeichnet.

„*Ein Produkt ist alles, was einer Person angeboten werden kann, um ein Bedürfnis oder einen Wunsch zu befriedigen.*“<sup>6</sup>

Unter diesem Produkt sind dabei drei Gruppen zu verstehen, die folgendermaßen eingeteilt werden können: es sind sowohl materielle Güter, es können Finanzen als auch Dienstleistungen sein, die zur Problemlösung beitragen können.

Auch die Angebote des Kulturbereichs sind Produkte – hier hauptsächlich bestehend aus immateriellen Dienstleistungen aber auch materiellen Gütern.

Der Begriff des *Produkts* kann noch unter einem anderen Gesichtspunkt im Zusammenhang mit dem Öffentlichkeits-Begriff analysiert werden:

Produkte sind prinzipiell erst einmal grundsätzlich private Güter. Ihre kulturell-künstlerische Bestimmung erfahren diese erst durch *Öffentlichkeit*. Der gesellschaftliche Diskurs macht diese Produkte erst zu solchen eines entsprechenden künstlerischen Schaffensprozesses.

Ein künstlerisches Produkt wird erst zu einem, wenn es „in die Öffentlichkeit“ tritt. Ansonsten bleibt es ein durch wen auch immer hergestelltes privates Gut.

Auch diese Feststellung ist durchaus bedeutsam, weil sich aus der Bestimmung dieses spezifischen Produkts selbst erst einmal grundsätzlich *keine öffentliche Förderung* ableiten lässt, denn für Güter aller Art gilt, dass sie in einer Marktwirtschaft privat sind.

Interessanterweise ist der Begriff *Öffentlichkeit* in Wirtschaftslexika nicht zu finden. In diesen Nachschlagewerken geht es vor allem um die Darlegungen zu (öffentlichen) Betrieben, Gütern etc.

Dieser Begriff ist aber deshalb wichtig, weil es direkte Beziehungen zwischen kulturell-künstlerischen Äußerungen und Öffentlichkeit gibt.

---

<sup>4</sup> Meyers Lexikon – Stichwort „Öffentlichkeit“

<sup>5</sup> Bezugs genommen wird hierbei auf das Grundgesetz, Artikel 5 (3) „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei.“

<sup>6</sup> Kotler, Philipp/Bliemel, Friedhelm (1999), S. 9

---

### 3. Der Kulturbetrieb

#### 3.1 Definitionsebenen

Im Sprachgebrauch wird das Wort im Deutschen in zweifacher Bedeutung gebraucht:

#### **Kulturbetrieb**<sup>7</sup>

- a) als einzelne Einrichtung
- b) i. S. v. – Gesamtheit der Kulturunternehmen.

Bezogen auf Punkt b) wird das Wort hauptsächlich in Feuilletons der Zeitungen verwendet, wenn über bestimmte Aufführungen, Bücher, Filme etc. berichtet wird. All dieses wird dann als *Kulturbetrieb* bezeichnet.

In einer Gesellschaft existiert auch die einzelne spezifische kulturelle Institution als solche, damit ist Einteilung a) gemeint.

Unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftswissenschaften kann *der Kulturbetrieb* sowohl auf der Definitionsebene der Volkswirtschaftslehre, als auch innerhalb der nachfolgend aufgeführten Sektoren verortet und damit auch als Objekt der Gegenstandsbestimmung der Betriebswirtschaftslehre untersucht werden.

Das erklärt sich auch wiederum mit dem Begriff der Öffentlichkeit, der beide Bereiche umfasst: „Kulturbetriebe stehen sehr stark in der Öffentlichkeit, sodass Außenwirkung, Image, Renommee und Bekanntheit ein sehr wichtiges Maß für die ergebnisorientierte Leistungs- und Erfolgsbeurteilung ist. Dieses Erfolgsmaß kann mit dem Begriff des Etablierungsgrads beschrieben werden.“<sup>8</sup>

Die *Betriebswirtschaft* – das erklärt sich schon aus der *Wortbedeutung* – beinhaltet immer eine *Innenbetrachtung* der Institution.

#### 3.2 Möglichkeiten der Finanzierung

Der Kulturbereich, wie er sich heute in Deutschland darstellt, ist weltweit einzigartig und erklärt sich auf Grund historischer Entwicklung. Die kleinstaatliche Zersplitterung in Fürstentümer im 17. und 18. Jahrhundert war Ausgangspunkt der Entstehung und der Dichte an Ausdrucksformen, die sich bis zum zweiten Drittel des 19. Jahrhunderts auch institutionell ausprägten. Der Kulturbereich in Deutschland und dessen Struktur der Theaterlandschaft beispielsweise gehört zum immateriellen Kulturerbe.

Allerdings ist es gerade die Masse an Institutionen, die Kommunen, die Länder und den Bund bezüglich der Finanzierung vor Herausforderungen stellt.

Um den Kulturbereich genauer wirtschaftswissenschaftlich untersuchen zu können bietet es sich an, eine Einteilung unter dem Gesichtspunkt der Rechtsformen vorzunehmen.

Nachfolgend wird dargestellt, in welchen Zweigen bzw. Sektoren des Kulturbereichs<sup>9</sup> Kulturbetriebe und Personen, die in Kulturprojekten tätig sind, agieren:

- (1) *Öffentlich geförderter Kultursektor* – also Betriebe in Trägerschaft der öffentlichen Hand in den Rechtsformen: Regiebetriebe, Eigenbetriebe, Eigengesellschaften, Zweckverbände der öffentlichen Körperschaften, d. h. Theater, Museen etc. Weiterhin sollen hierunter öffentlich-rechtliche Anstalten (Rundfunk, Fernsehen) sowie öffentlich-rechtliche Stiftungen (Kulturstiftung der Länder, Stiftung Preußischer Kulturbesitz) sowie Kirchen und Religionsgemeinschaften gefasst werden;

---

<sup>7</sup> in Anlehnung an: Heinrichs, Werner (1997), S. 6

<sup>8</sup> Konrad, Elmar D. (2010), S.191

<sup>9</sup> siehe: STADTart (2012, S. 3

---

(2) *Intermediärer Kultursektor* – z. B. Privatrechtlich-gemeinnützige Kulturbetriebe – in der Begriffsbestimmung insgesamt als *Non Profit* bzw. *Not for Profit* Organisationen bezeichnet. Diese Betriebe arbeiten also nicht vorrangig nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip. Zu dieser Gruppe der Kulturbetriebe zählen auch solche Einrichtungen, die in privatrechtlicher Rechtsform kommunale Aufgaben wahrnehmen wie z. B. Musikschulen, Volkshochschulen etc. Der Gesellschafter ist dabei nach wie vor die öffentliche Hand, so gesehen ist es formal eine Privatisierung;

(3) *Privater Kultursektor* – also Institutionen, die in der Lage sind, sich auf Grund der Form des angebotenen Kultur-Produkts selbst zu finanzieren. Es sind am Markt ausgerichtete Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft – erwerbswirtschaftlich orientiert. Es ist eine Querschnittsbranche mit elf Teilmärkten. Hierzu gehören beispielsweise die Musikwirtschaft, Verlage, Film, Designwirtschaft, Architekturmarkt, Game Industrie etc.

Bezogen auf die Bestimmung dessen, was der Kulturbetrieb produziert und verkauft, sind folgende Unterscheidungen zu treffen:

Die meisten Kulturbetriebe stellen, wie andere Unternehmen auch, Produkte<sup>10</sup> her. Die Besonderheit des Kulturprodukts besteht in seiner Form als Dienstleistung. Damit ist auch ausgesagt, dass diese im Wesentlichen immaterieller Natur ist. Diese Leistung kann durch den Kulturbetrieb nicht verkauft und das zu erwartende Erlebnis, was mit diesem spezifischen Angebot verbunden ist, kann durch den Rezipienten nicht erworben werden!

Gekauft werden kann Eigentum nur in Form eines materiellen Guts, das dann in den Besitz des Interessenten gelangt. Auch ein Recht – z. B. in Form eines Tickets als Garantie für den entsprechenden Sitzplatz – ist Ausdruck des Erwerbs.

Die o. a. Einteilung in Sektoren charakterisiert gleichzeitig die entsprechend vorrangige Finanzierungsform der Institution.

Auffallend ist in Deutschland ein sehr ausgeprägter öffentlich geförderter Kultursektor mit einer Vielzahl von Institutionen. Nun wird oftmals ein Zusammenhang zwischen Produktion bzw. Angebot von spezifischen Betrieben und der Nachfrage nach Leistungen hergestellt und geschlussfolgert, dass die Produkte der Bereiche Bildung, Gesundheit, Kultur nicht in dem Umfang nachgefragt werden würden, wenn diese den Kräften des Marktes überlassen blieben. Warum das so ist oder sein könnte, wird erst einmal nicht begründet.

Zumindest gilt offensichtlich, dass *die Bereitstellung durch den Staat* gewünscht ist. Also könnte die Nachfrage nach diesen Gütern das Problem sein.

Da hier von *ökonomischen Zusammenhängen* ausgegangen werden muss – das suggeriert die Kategorie *Markt* – können nur folgende Schlüsse gezogen werden:

- die Produkte – bezogen auf den Untersuchungsgegenstand also Leistungen künstlerischer Art – sind durch die Gesellschaft gewünscht, weil ein Bedürfnis danach vorhanden ist und ein spezifischer Nutzen damit vermutet wird,
- würden diese Produkte zu Kostenpreisen<sup>11</sup> angeboten, d. h. würden auch für diese die Gesetze des Marktes gelten, dann würden diese Güter einige Gruppen von „Konsumenten“ nicht erreichen, für die diese Produkte aber auch nützlich sein könnten.

Dieser Umstand wird mit dem Begriff *Marktversagen* umschrieben.

Es muss noch ein weiterer Begriff geklärt werden.

Manche Autoren sind der Meinung, dass kulturell-künstlerische Leistungen *öffentliche* Güter seien. Dieser Auffassung soll hier nicht gefolgt werden. Nachfolgend wird von folgender Bestimmung<sup>12</sup>: ausgegangen:

*Meritorische Güter - merit goods.*

---

<sup>10</sup> Sammelbegriff für Güter *und* Dienstleistungen

<sup>11</sup> Kosten sind der wertmäßige Ausdruck des Ressourcenverbrauchs. Der durch den Verkauf des Produkts geforderte Preis sollte mindestens den entstandenen Aufwand realisieren. Das ist bei vielen Kulturprodukten nicht möglich.

<sup>12</sup> Gablers Wirtschaftslexikon – Elektronische Variante. Stichwort „Meritorische Güter“ – wörtliche Übernahme

- 
- (1) *Begriff*: Auf Musgrave zurückgehender Begriff für grundsätzlich private Güter, deren Bereitstellung durch den Staat damit gerechtfertigt wird, dass aufgrund verzerrierter Präferenzen der Bürger/Konsumenten deren am Markt geäußerte Nachfragewünsche zu einer nach Art und Umfang – gemessen am gesellschaftlich wünschenswerten Versorgungsgrad (*merit wants*) – suboptimalen Allokation dieser Güter führen. – *Beispiele*: Ausbildung, Gesundheits-, Kulturwesen.
  - (2) Derart legitimierte Eingriffe des Staates in die individuellen Präferenzen sind umstritten (*Legitimationsproblematik*).

Diese Definition stellt direkt einen Zusammenhang zwischen (öffentlichem) Kulturbetrieb und angebotenen Produkt her und ist gleichzeitig eine Ergänzung der Begriffsbestimmung öffentlicher Güter. Allerdings sind öffentliche Güter vor allem auch dadurch charakterisiert, dass Personen von der Inanspruchnahme der Güter nicht ausgeschlossen werden können. Ein Preis, der für das Ticket zu entrichten ist, um an einer Kulturveranstaltung teilzunehmen, ist aber ein Ausschlusskriterium – selbst wenn dieser noch so gering ist.

Auf den Begriff des meritorischen Guts lässt sich im Prinzip auch der mit den Produkten von Kulturbetrieben immer in Zusammenhang gebrachte Kultur- und Bildungsauftrag zurückführen.

## 4 Das Angebot des Kulturbetriebs

### 4.1 Bedürfnisse

Um den Untersuchungsgegenstand – Kulturbetrieb – eingrenzen zu können, ist eine grundlegende Feststellung zu treffen:

Jede Wissenschaftsdisziplin bedient sich eines bestimmten Definitionsapparates, um den Untersuchungsgegenstand einzugrenzen und um sich in der Wissenschaftsdisziplin zu verständigen. Im Ergebnis legt dieser entsprechende Wissenschaftszweig *Begriffe* fest, um die grundlegenden Sachverhalte, mit denen sich die entsprechende Wissenschaftsdisziplin befasst, kenntlich zu machen.

Diese Begriffe sollen *Kategorien* genannt werden.

Damit sei auch hervorgehoben, dass es Unterschiede zwischen *Wort* und *Begriff* gibt.

Die *Wortbedeutung* ist sozusagen die Umgangssprache – die *Begriffsbestimmung* ist die durch den Wissenschaftszweig definierte Kategorie.

„... die theoretische Sprache kann niemals mit der Umgangssprache vollständig übereinstimmen, auch wenn ihr die sprachlichen Ausdrücke größtenteils entnommen sind.“<sup>13</sup>

Jede Wissenschaftsdisziplin verfügt über einen Kategorienapparat, der oftmals in entsprechenden Nachschlagewerken – z. B. (ökonomischen, juristischen, philosophischen usw.) *Wörterbüchern* (genauer müsste man sagen: *Begriffs*-Büchern) – dargelegt ist.

Es ist möglich, dass es auf Grund des Untersuchungsgegenstandes Theoriegebäude gibt, die an Schnittstellen von mehreren Wissenschaftsdisziplinen liegen – z. B. den Wirtschafts- und Kulturwissenschaften. Mit dem Kulturbereich befassen sich mehrere Wissenschaftsdisziplinen.

Wenn nachfolgend *der Kulturbetrieb* definiert werden soll, wird dieser Schnittpunkt verschiedener Wissenschaftsdisziplinen markiert.

So wird einerseits die Gesamtheit der kulturellen Äußerungsformen im Sprachgebrauch – also in der *Wortbedeutung* – oftmals als Kultur und/bzw. Kunst bezeichnet.

Andererseits ist der Begriff *Betrieb* eine *Kategorie* der Wirtschaftswissenschaften mit eindeutiger inhaltlicher Bestimmung<sup>14</sup>.

„Kultur ist die `kollektive Programmierung des menschlichen Denkens‘ (Hofstede), die im Laufe des Lebens erworben worden ist und die die Mitglieder einer Gruppe von Menschen von derjenigen einer anderen Gruppe unterscheidet<sup>15</sup>. Mit dem Begriff *Kultur* wird im Allgemeinen das Wertesystem, der Wertekanon, der jeder Gesellschaft zugrunde liegt, verstanden. *Kunst* ist eine entsprechende ästhetische Äußerungsform.

---

<sup>13</sup> Heinen, Edmund (1985), S.20

<sup>14</sup> Der Betrieb ist eine organisierte Wirtschaftseinheit, in der verfügbare Mittel in gewünschte Produkte transferiert werden

<sup>15</sup> Heinen, Edmund (1984), S.173

---

Im weiteren Text sollen immer künstlerische Betätigungen bzw. künstlerische Angebote entsprechender Betriebe gemeint sein. Da sowohl Kultur als auch Kunst Lebensäußerungen des Menschen sind, erfolgt hier eine Gleichsetzung beider Worte als Begriffe. Der hier immer genannte Kulturbetrieb ist also eine Institution, die künstlerische Leistungen offeriert.

Der Begriff des Betriebs im zusammengesetzten Wort Kulturbetrieb deutet auf die wirtschaftswissenschaftliche Ebene der Untersuchung hin.

Im Allgemeinen bedeutet *Wirtschaften*: mit knappen Mitteln zu disponieren. Auf diesem Grundsatz basieren alle Überlegungen der Wirtschaftswissenschaften, speziell derer der Betriebswirtschaftslehre.

Es wird davon ausgegangen, dass Ressourcen knapp sind und es deshalb nötig ist, mit diesen Mitteln zu *haushalten*, will man Güter herstellen.

Nun ist es das Ziel wirtschaftlicher Handlungen, zu definieren, worauf sich die Tätigkeiten fokussieren sollen. Ausgangspunkt menschlicher Aktivitäten ist dabei immer der eigene Antrieb zur Lebensgestaltung – also ein bestimmtes Bedürfnis.

„*Ein Bedürfnis ist Ausdruck des Mangels an Zufriedenstellung.*“<sup>16</sup>

Diese Definition besagt also, dass dieser Person etwas fehlt, wovon derjenige glaubt, dass er dieses für sein Wohlbefinden benötigt. Das Verlangen wird sich auf etwas richten was dazu angetan ist, diesen Mangel abzustellen.

In einem marktwirtschaftlichen System ist also zu bestimmen, welche Bedürfnisse es gibt und welche Lösungen gewünscht sind, um die Bedürfnisse zu befriedigen.

Diese Feststellung ist bedeutsam: die Unternehmen, die die beste Problemlösung zur Abhilfe des Mangels anbieten, werden am erfolgreichsten sein. Es geht nicht vorrangig darum, ein Produkt zu entwickeln und anzubieten – es geht um die *Lösung eines Problems*, also den Mangel zu beheben!

Die Definition, dass unter Bedürfnis ein bewusst empfundener Mangel zu verstehen ist, gilt prinzipiell auch für Bedürfnisse nach Ereignissen künstlerischer Art.

Schwerer zu fassen sein dürfte hingegen, diesen Mangel *wonach* genauer zu beschreiben.

Außerdem unterstellt das Wort, dass dieses etwas ist, was bewusst *rational* wahrzunehmen und zu benennen wäre. Diese Darstellung erklärt sich aus der Logik wirtschaftswissenschaftlicher Begriffsbestimmungen.

Bezogen auf ein *gefühltes Defizit* nach oft nicht so genau zu beschreibenden Mangelerscheinungen – womit auch gesagt sein soll, dass hier wiederum die Schnittstelle zu anderen Wissenschaftsdisziplinen berührt wird – fällt die Antwort nicht so leicht, was genau dieses Bedürfnis ist und wie es zu beschreiben wäre.

Warum ist – gerade für Kulturbetriebe beispielsweise – eine genauere Kenntnis dieser spezifischen Art von Bedürfnissen aber besonders wichtig?

Ein Unternehmen, das öffentlich gefördert wird, – sich also nicht vorrangig am Markt orientieren muss, um die eigene Existenz zu sichern – hat schon aus diesem Grund auch bestimmte Verpflichtungen gegenüber der Gemeinschaft. Es ist deshalb durchaus eine Herausforderung für die Produktentwickler, interessante Problemlösungen für diese Komplexität der Wünsche zu finden.

Die Feststellung, dass es sich bei kulturellen Bedürfnissen um Grundbedürfnisse handelt, d. h., dass es nicht um die Nachfrage nach Luxusgütern geht, sei ausdrücklich hervorgehoben.

Aus Sicht des Unternehmens, das seine Produkte am Markt platzieren und verkaufen muss, sind die Kenntnis und die Beschreibung von Bedürfnissen geradezu existenzsichernd. Dieses Problem zu erkennen, was die entsprechende Person hat, und eine Lösungsmöglichkeit dafür anbieten zu können, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Wünsche desjenigen auf das Angebot des eigenen Unternehmens gerichtet werden.

So gesehen ist es durchaus von Wichtigkeit zu beschreiben, was denn Charakteristika sind, die Bedürfnisse nach kulturell-künstlerischen Angeboten auszeichnen.

Und genau hier ist das Problem benannt:

Der Feststellung, dass diese Bedürfnisse unspezifisch sind, soll hier hervorgehoben und gefolgt werden.

Bei diesen Beschreibungen fällt allerdings etwas auf:

---

<sup>16</sup> Kotler, Philipp/Bliemel (1999), S. 8

---

alle Darlegungen richten sich zuerst einmal *nicht* auf ein materielles Gut, sondern beschreiben Mangelzustände im Bereich der menschlichen Psyche.

Präziser: man geht nicht ins Theater des Gebäudes wegen, sondern weil man beispielweise eine Geschichte durch aufführende Künste erzählt bekommen will. Gäbe es eine andere Lösungsmöglichkeit, historische oder künstlerische Gegenstände, Objekte des Alltags etc. aus früheren Epochen betrachten zu können, würde man ggf. nicht in ein Museum gehen, sondern eine andere Lösungsmöglichkeit für die Probleme Bildung, Information, Unterhaltung wählen.

Die Lösungsmöglichkeit für den empfundenen Mangel liegt nicht im Gebäude selbst, sondern in einem Angebot, das Aktionen – seitens des Anbieters und des Interessenten – erfordert!

„Wir können als Museum auch *Online*-Kurse für Kunstgeschichte anbieten, Videoserien zur Vorbereitung für Besucher, die wir mit der *Online*-Bestellung von Eintrittskarten verknüpfen. Das Museum ist nicht nur der Ort, den man besucht, es ist keine Endstation für Kunstobjekte, sondern eine Landschaft, die nicht selten fern von jedem rein physischen Ort liegt.

[...]

*Virtual Reality* wird einen großen Einfluss darauf haben, wie wir Besuchern Erlebnisse vermitteln und wie wir den Situations- und Sinnzusammenhang von Kunst repräsentieren. Oder neue *Social Media* Plattformen wie VSCO, eine hochinteressante, kreative Form einer Foto-*Community* mit 30 Millionen Nutzern.“<sup>17</sup>

Das Angebot, um ein kulturelles Bedürfnis zu befriedigen, muss also beispielsweise nicht von einem kommunalen Kulturbetrieb kommen – es kann auch von Gütern transportiert werden, die im eigenen Haushalt vorhanden sind.

Was allerdings ein bzw. *der* wesentlichste Unterschied ist, wenn man das Angebot einer Kultureinrichtung annimmt, ist der *soziale Aspekt*. Das Einlassen auf *Gemeinschaft* bei der Inanspruchnahme des künstlerischen Leistungsangebots kennzeichnet diese Lösungsmöglichkeit für den festgestellten Mangel. Darauf haben sich Marketingaktionen von Kulturbetrieben einzustellen<sup>18</sup>.

Dieses Bedürfnis wird sich in dem Wunsch äußern, diesen Mangel zu beheben.

„*Wünsche sind das Verlangen nach konkreter Befriedigung.*“<sup>19</sup>

Gleichzeitig ist damit festgestellt, dass dieser bewusst empfundene Mangel mit dieser konkreten Person etwas zu tun hat, also eine sehr subjektive Äußerung ist.

Das wiederum bedeutet auch, dass sich das Verlangen in eine Aktion umsetzen muss, wenn dieser Mangel wirklich abgestellt werden soll.

Diese Feststellung ist wichtig, weil damit gesagt ist, dass der Ausgangszustand geändert werden soll. Für den Einzelnen bedeutet es also, nach Problemlösungen zu suchen, die den Mangel beheben sollen – damit ist nicht gesagt, dass sich das Verlangen auf ein *konkretes* Produkt richten muss.

## 4.2 Betriebsmodelle

Charakteristisch für alle Rechtsformen von Kulturbetrieben ist, dass im Ergebnis eines künstlerischen Gestaltungsprozesses ein Ur-Produkt, eine Vorlage entsteht, die durch den Künstler erstellt wird.

Diese dreidimensionale Darstellungsweise zeigt in einem Quadrantensystem sozusagen den Ausgangspunkt der Produktion in Kulturbetrieben und die Transformation in Produkte unter dem Gesichtspunkt der o. a. Gruppierung der Kulturbetriebe.

Dabei wird die Orientierung des Kulturbetriebs, d.h. dessen Positionierung zwischen den beiden Brennpunkten Produkt und Markt aufgezeigt. Ausgangspunkt für diese Überlegung ist eine Darstellungsweise von Francois Colbert, die hier durch den Autor der vorliegenden Schrift allerdings wesentlich erweitert und auf das deutsche Kulturfördersystem angewendet wird.

---

<sup>17</sup> „In einer neuen Welt“ – Interview mit Max Hollein von Jürgen Schönstein, in: Bilanz. Das deutsche Wirtschaftsmagazin. Hamburg Februar 2017, S. 70

<sup>18</sup> siehe hierzu die Ausführungen zu den Instrumenten des Marketings in der vorliegenden Schrift

<sup>19</sup> Kotler, Philipp/Bliemel, Friedhelm (1999), S. 9

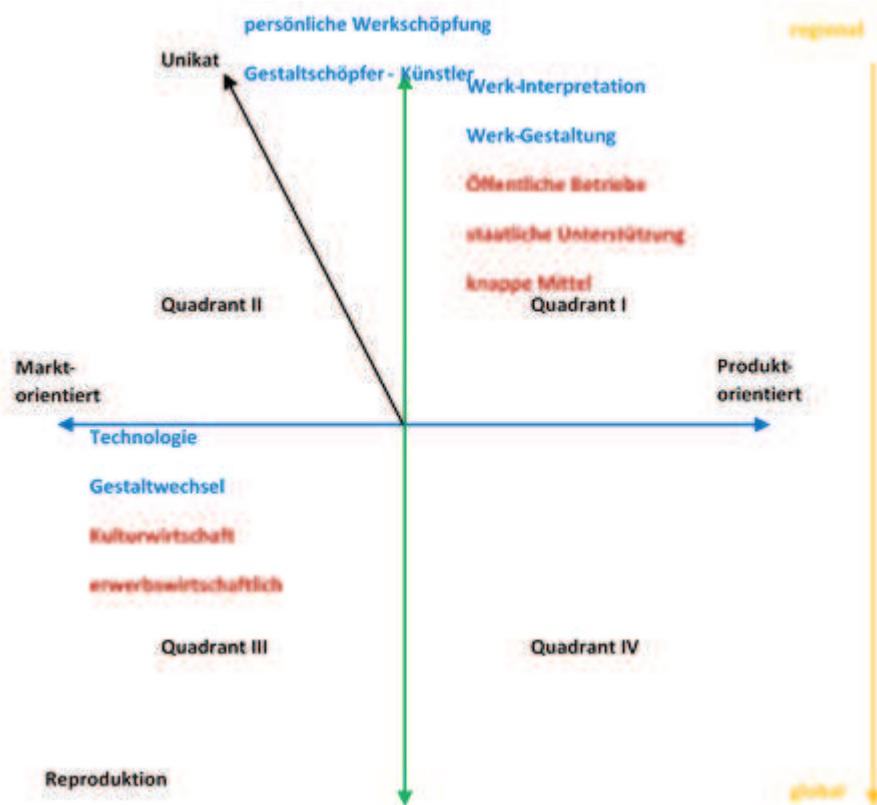


Abbildung 1: Kulturbetriebe und deren Produkte<sup>20</sup>

Ausgangspunkt jeder kulturellen Leistungserstellung ist die Idee, die persönliche Werkschöpfung des Künstlers. Es entsteht ein Prototyp, ein Unikat. Dieses ist hier durch die dritte Dimension dargestellt.

Dieses Produkt, z. B. in Form einer Partitur, eines Buchskripts, einer aufgeschriebenen Idee, muss, wenn es letztlich weiter *be- und verarbeitet* werden will, d. h., wenn es den Weg zum Rezipienten nehmen soll, eine Formveränderung erfahren.

Exemplarisch sei dieses an einem Musikstück erläutert.

Eine Melodie, ein Werk, also das Musikstück, das dem Komponisten durch den Kopf geht, muss in Form z. B. einer schriftlichen Darlegung durch den Künstler notiert werden. Diese *Partitur* dient als Ausgangspunkt – siehe Quadrant I – als Vorlage zur Werkinterpretation. Das bedeutet, dass beispielsweise ein Orchesterwerk durch das Orchester interpretiert und damit öffentlich aufgeführt wird.

Betriebswirtschaftlich gesehen werden also Produktionsfaktoren gekoppelt und zum Beispiel in Form der dort arbeitenden Musiker mit ihren Arbeitsmitteln, den Instrumenten, das Stück durch ein Orchester aufgeführt. Das kann zum Beispiel in einen öffentlichen Kulturbetrieb – in einem städtischen Musiktheater – geschehen. Dieser öffentlich geförderte Kulturbetrieb fertigt dieses Produkt, begründet durch den Kultur- und Bildungsauftrag, und versucht dieses Angebot in Form einer Aufführung dem Rezipienten nahe zu bringen. Quadrant I zeigt also auf, dass durch das Orchester eine Werkinterpretation erfolgt und dadurch ein fertiges Produkt entsteht, was dann dem Markt angeboten wird.

Interessenten, die sich für dieses Werk interessieren, müssen also ein Ticket, d.h. ein Recht, erwerben, um beispielsweise im Theater dieser Werkinterpretation beiwohnen zu können. Quadrant I zeigt also den Fall einer typischen Dienstleistungsproduktion. Nicht die Leistung kann erworben werden, sondern ein Recht (ein Ticket), um an dieser Leistung teilnehmen zu können. Dieser Kulturbetrieb arbeitet angebots- bzw. produktorientiert.

<sup>20</sup> sehr stark modifiziert in Anlehnung an: Colbert, Francois (1999), Seite 6



---

Im Quadranten III ist sozusagen das Gegenstück zu den öffentlich geförderten Kulturbetrieben, bezogen auf den Sinn und das Ziel des Wirtschaftens, verortet – es sind die erwerbswirtschaftlichen<sup>21</sup> Kulturbetriebe dargestellt. Auch hier ist Ausgangspunkt beispielsweise die Partitur, also die persönliche Werkschöpfung des Künstlers. Wie am eben beschriebenen Beispiel gezeigt, muss sozusagen die Partitur mit Leben erfüllt werden. Es erfolgt im Studio eine Bandaufnahme als Vorlage zur Erstellung einer CD. Quadrant III zeigt jetzt, dass letztlich ein Gegenstand, die CD, hergestellt werden muss, damit durch den Verkauf ein Eigentumswechsel stattfinden kann. Es muss ein materielles Produkt erzeugt werden, was letztlich erworben werden kann, d.h., dieses Werk, was interpretiert wurde erfährt durch Technologie, beispielsweise durch Aufzeichnung mit entsprechenden Aufnahmegeräten, einen Gestaltwechsel. Das Produkt, in dem Falle die Aufführung, wird an ein Medium gebunden, an einen materiellen Gegenstand zum Beispiel eine CD, DVD oder Blu-ray. Erst damit besteht die Möglichkeit, dass dieses Produkt erworben werden kann. Im Prinzip ergeben sich dann für diesen Kulturbetrieb ähnliche Abfolgen wie für einen erwerbswirtschaftlichen Industriebetrieb. Dieses Produkt kann jetzt vermarktet werden. Es besteht die Möglichkeit, dass dieses Unternehmen, dieser privatwirtschaftlich orientierte Kulturbetrieb, sich selbst finanzieren kann – eben durch den Verkauf des entsprechenden Produkts. Quadrant III zeigt also die Marktorientierung des Kulturbetriebs, d.h., ein Produkt zu vermarkten, das zwar ein kulturelles Produkt ist, allerdings eine gegenständliche Form angenommen hat. Damit ist dieses entsprechende Unternehmen in der Lage, sich zu reproduzieren, d.h., durch den Verkauf der Produkte in Form von Gewinnerwirtschaftung die Selbstfinanzierung zu realisieren und damit die Produktion wieder beginnen zu können. Bezogen auf die Verortung des hergestellten Produkts bedeutet das, dass es möglich wird, dieses Produkt – CD/DVD/Blu-ray – über den regionalen Rahmen hinaus zu vertreiben.

„Das Kriterium für Kulturindustrie, die sich Kulturmärkte anzueignen oder genauer: zu formen trachtet, wo immer sich technisch und ökonomisch die Chance dazu bietet, besteht genau darin, dass die Materialisierung (Buchdruck, Schallplatte, Film) eine nahezu grenzenlose Reproduktion und Ausdehnung des Marktes und gleichzeitig weitreichende Anonymisierung der Öffentlichkeit ermöglicht. Erst massenhafte Reproduktion und Verwertung verspricht industriell profitabel zu werden.“<sup>22</sup>

Die im Quadranten I dargestellten Kulturbetriebe, im vorliegenden Fall Kulturbetriebe der aufführenden Künste, sind regional verortet und bieten dieses Produkt als Dienstleistung vor Ort in der Kommune an. Da im Allgemeinen die Aufwendungen zur Erstellung dieses Produkts die Erlöse durch den Ticketverkauf übersteigen, ist hier eine zusätzliche Finanzierung nötig, um die Finanzierungslücke zu schließen, d.h., die entstehenden Fehlbeträge werden durch die öffentliche Hand ausgeglichen oder durch Sponsoren geliefert.

Die Quadranten II und IV stellen Spezialfälle dar, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll.

Aus der gewählten Darstellung in Quadranten lassen sich folgende Schlussfolgerungen ableiten:

Öffentlich geförderte Kulturbetriebe sind regional orientiert, haben im Allgemeinen einen Kultur- und Bildungsauftrag und sollen/müssen nicht unbedingt gewinn- und damit marktorientiert ausgerichtet sein. Der Rezipient wohnt mit anderen Personen einer kulturellen personenbezogenen Dienstleistung bei. Das Resultat dieser Leistung ist nicht vorhersehbar und kann nicht erworben werden, um es ggf. später noch einmal rezipieren zu können.

Das kann nur geschehen, wenn diese Leistung an ein materielles Gut gebunden wird – womit auch auf zusätzliche Möglichkeiten zur Umsatzerzielung von Kulturbetrieben verwiesen werden soll.

Allerdings muss hervorgehoben werden:

---

<sup>21</sup> Betriebe, die nach diesem Prinzip arbeiten, müssen sich durch den Verkauf von Produkten selbst finanzieren., also Gewinne erwirtschaften

<sup>22</sup> Bendixen, Peter (1998), S. 113

---

„Die Sichtweise auf das Kulturpublikum durch Kulturanbieter und Kulturpolitik verändert sich jedoch auch in Deutschland seit einigen Jahren. In der Tendenz lässt sich eine Fokusverschiebung von der traditionellen Angebotsorientierung zu einer nachhaltigen Nutzer-/Nachfrageorientierung erkennen.“<sup>23</sup>

Also:

Um ein Bedürfnis befriedigen zu können, ist ein entsprechendes Angebot nötig, ein Konzept, das Problemlösungen anbietet. Dazu wiederum ist eine bestimmte Betriebsform der Produktion nötig.

Für die meisten Künstler gilt: sie haben selbst kein Geschäftsmodell, was diesen Namen verdienen würde. Eine reine Angebotsorientierung ist in einer Marktwirtschaft keine gute Geschäftsidee.

Nun argumentieren viele Kulturpolitiker – im Auftrag der Künstler – dass man jetzt im Kulturbereich vom sog. Neoliberalen Modell Abschied nehmen müsse.

Zuerst einmal ist durch diese Personen nicht geklärt, was für ein Modell gemeint sein könnte – andererseits wurde in dieser Schrift festgestellt, dass viele Künstler – und wohl auch Kulturbetriebe – gar kein Geschäftsmodell haben.

## 5 Kultur – Öffentlichkeit – Krise

Kommt es in der Krise zum Bedeutungsverlust des Kulturbetriebs?

Dazu müsste zuerst geklärt werden, worin denn dessen Bedeutung besteht.

Wie festgestellt wurde, zählen Wünsche nach Kunst und Kultur zu den Grundbedürfnissen des Menschen. Wie, durch welche Medien, oder Aktionen der einzelne dieses befriedigt, muss jeder und jede selbst entscheiden.

Betont sei aber noch einmal: wonach gesucht wird, um den Mangel zu beheben, erklärt sich nicht vorrangig aus der Institution.

Diese Feststellung wiederum bedeutet auch:

in dieser Krise verlieren nicht die institutionalisierten Kulturen, sondern vor allen Dingen die freien Künstler mit ihren *Kultur-Projekten*.

Diese Pandemie ist – und das ist neu im Vergleich zu anderen Ereignissen, die mit diesem Begriff beschrieben werden – eine *Krise der Öffentlichkeit*. Das öffentliche Leben wird sozusagen durch die politischen Entscheidungen ausgeschaltet. Und das betrifft den Kulturbereich und den Wirtschaftssektor gleichermaßen.

Kulturbetriebe sind allerdings hier noch deutlicher im Nachteil, da diese keine Problemlösungen anbieten, die auf ein (breiteres) Publikum zielen – sie sind nicht marktorientiert, nicht effektiv.

Zum weiteren Verständnis sind dabei folgende Begriffe zu klären:

Ein Unternehmen, also der Betrieb in einer Marktwirtschaft, muss effektiv arbeiten, also für den Markt produzieren. *Effektivität* bedeutet zielorientierte Wirksamkeit oder anders ausgedrückt, dass das Unternehmen *die richtigen Dinge tut*. Diese Marktorientierung umfasst Kriterien wie die bereitzustellende Menge in erforderlicher Qualität zum entsprechenden Zeitpunkt.

Erst wenn die richtigen Dinge getan sind, kann geprüft werden, ob diese Tätigkeit auch den Kriterien der *Effizienz* genügt. Darunter ist ressourcenorientierte Wirksamkeit zu verstehen bzw. *die Dinge richtig zu tun*. Die Wirksamkeit bezieht sich beispielsweise auf den Einsatz der Produktionsfaktoren, also Personal, Betriebsmittel, Material und Energie.

Gleichzeitig soll hier noch auf einen anderen Zusammenhang hingewiesen werden:

- (1) Voraussetzung, damit Prozesse in Unternehmen überhaupt unter dem Effizienzgesichtspunkt betrachtet werden können, ist Effektivität. Das bedeutet: für den Markt zu produzieren. Ohne dass dieses Kriterium erfüllt ist, wird auf Dauer die Organisation nicht effizient arbeiten.
- (2) Die Erfüllung des Effektivitätskriteriums sagt noch nichts darüber aus, ob das Unternehmen auch effizient arbeitet. Zur Ermittlung der Effizienz werden Aufwand und Ergebnis ins Verhältnis gesetzt, es werden die Instrumente des Controllings angewandt. Eine

---

<sup>23</sup> Mandel, Birgit (2012), S. 19

---

Verschlechterung des gemessenen Verhältnisses bedeutet immer: Verschwendung – im schlechten Sinne des Wortes – von Ressourcen.

Um nun beurteilen zu können, ob etwas *wirtschaftlich* – also *effizient* – ist, muss sich die Berechnung immer auf etwas beziehen – z. B. auf die Darstellung der eingesetzten Mittel zum erzielten Ergebnis!

Ob ein Ergebnis im Produktionsprozess des Unternehmens den Kriterien der Wirtschaftlichkeit genügt, kann nur im Verhältnis zu einer Bezugsgröße dargestellt werden.

Allerdings ist damit auch gesagt: Aufwendungen und Ergebnisse müssen quantifiziert werden. Im Ergebnis der Berechnung ergibt sich eine Rentabilitätskennzahl, die interpretiert werden kann. Diese Verhältniszahlen werden immer in Prozent angegeben – sind also sehr aussagekräftig.

Rentabilitätskennzahlen sollen die Wirtschaftlichkeit der Arbeit des Kulturbetriebs messen. Das bedeutet, dass diese Zahlen immer Beziehungen zwischen verschiedenen Größen aufzeigen. Die Begriffe, der sich die Wirtschaftswissenschaften bedienen, sind dabei so gewählt, das sich aus der Wortbedeutung die Begriffsbestimmung ableiten lässt. Eine Erfolgsgröße wird dabei immer in Relation zu einer Bezugsgröße gesetzt, denn Wirtschaftlichkeit lässt sich nur *in Relation zu Etwas* bestimmen.

Die Bezugsgröße ist im Allgemeinen das aufgewandte Kapital, denn erst dadurch ist es gewährleistet, dass Erfolg überhaupt möglich werden kann. Zur Berechnung müssen aber Zwischenschritte gegangen werden, um Erfolgskennzahlen zu bestimmen.

Auf Grund der begrenzten Ressourcen – das sog. *Knappheitstheorem* – muss durch Entscheidungen und Handlungen der Geschäftsführung des Kulturbetriebs sozusagen täglich der Erweis erbracht werden, dass das Unternehmen im Zeitraum rentabel arbeitet. Der Nachweis der Wirtschaftlichkeit ist ein Signal an die Kapitalgeber, oftmals die Institutionen der öffentlichen Hand, dass selbst bei Auftreten einer beständigen Finanzierungslücke kein Kapital vergeudet wird.

Allerdings ist die Marktwirtschaft ein System, das sozusagen erst auf dem Markt eine Bereinigung vornimmt. Adam Smith (1723-1790) sprach von der unsichtbaren Hand<sup>24</sup>. Gemeint ist, dass Produzenten Güter für einen unbekanntem Markt herstellen, selbst wenn verkaufsfördernde Maßnahmen eingeleitet werden, bleibt trotzdem die Unsicherheit, ob man das hergestellte Gut veräußern kann. Markt ist immer Unsicherheit – nicht erst seit der Corona-Krise.

Marktwirtschaft ist unter diesem Gesichtspunkt eine gigantische Verschwendung, da eine Vielzahl von Produzenten oftmals genau dieselben Güter auf den Markt bringen und sich erst auf dem Markt beweist, ob das Produkt, das hergestellt wurde, tatsächlich zur Ware wird. Von Ware kann erst dann gesprochen, wenn ein Tausch gegen ein Äquivalent, meistens ist das Geld, stattfindet.

Mit Effizienz hat das, im volkswirtschaftlichen Maßstab betrachtet, überhaupt nichts zu tun.

Aber, wenn der Markt das Produkt als Ware *anerkannt* hat, d. h., wenn es verkauft wurde, war der Produzent effektiv – er hat das Richtige getan. In erfolgreichen Unternehmen steht Effektivität im Vordergrund.

Und das ist ein wesentliches Problem von Künstlern und Kulturbetrieben:

Kultur ist bzw. soll *nicht unbedingt effektiv* sein, d. h. für den Markt etwas anbieten, sondern den sog. Kultur- und Bildungsauftrag erfüllen, d. h. mit den spezifisch künstlerischen Mitteln an der Persönlichkeitsbildung des Menschen mitarbeiten.

Allerdings wird oft gefordert, dass der Künstler bzw. der Kulturbetrieb wirtschaftlich arbeiten sollen<sup>25</sup>, also *effizient* zu sein haben.

Also:

Ein Kulturbetrieb muss nicht unbedingt effektiv arbeiten – also für den Markt produzieren – soll aber andererseits effizient sein, also Wirtschaften.

Das ist ein *contradicto in adjecto* – und daran krankt das gesamte Kulturfinanzierungssystem.

Man kann nicht den Kriterien der Effizienz genügen, wenn man nicht effektiv ist – umgekehrt geht das schon.

---

<sup>24</sup> Smith, Adam (1999), S. 467

<sup>25</sup> Das Kriterium des Nachweises der „Wirtschaftlichkeit“ findet sich in allen Antragsformularen zur Beantragung von finanzieller Förderung von Kulturprojekten

---

Es ist also höchste Zeit – und eine Zeit einer tiefgreifenden Krise, die das gesamte Gesellschaftssystem lahmlegt, ist dafür der beste Anlass – über neue, veränderte Strukturen des Kulturbetriebs<sup>26</sup> nachzudenken und diese zu gestalten. Das ist aber wesentlich eine Frage, mit der sich die Kulturpolitiker zu befassen haben. Doch aus dieser Richtung ist oftmals nur der Spruch zu hören: Kultur muss sein! Es verlassen sich zu viele Akteure darauf, dass ggf. der Staat als Retter auftritt.

Weiterhin lehrt diese Krise: effektiv arbeitende Unternehmen bieten niemals nur ein Produkt an, sondern betreiben Diversifikation. Auch daraus sollten Kulturbetriebe lernen.

Die Pandemie hat allerdings auch die Künstler und Kulturbetriebe dazu gebracht, über das bisher angewandte Angebotsmodell und die Vertriebswege, also die Distribution, nachzudenken. Da kein live-Erlebnis i. S. v. Öffentlichkeit stattfinden kann, haben einige Institutionen und Künstler ihre Leistungen auf ein digitales Angebot umgestellt.

Das Personal wird kreativ und entwickelt durch Innovationen konkrete Problemlösungen für die Kunden – diese Angebote sind immer der Schlüssel, um Bedürfnisse (des Marktes) besser befriedigen zu können.

Oftmals wird auch ein Turnaround<sup>27</sup> vollzogen. Das ist eine Wende eines in einer wirtschaftlichen Krise befindlichen Unternehmens von der Verlustzone bzw. von der Situation der Existenzgefährdung in einen Zustand, in dem das Unternehmen perspektivisch überlebensfähig ist. Häufig auch allgemein verwandt im Sinne eines Herausbringens aus einer Verlustsituation oder auch i. S. v. Trendwende.

Allerdings kann das neue bzw. veränderte Modell nur dann funktionieren, wenn die Politik wieder *Öffentlichkeit* herstellt.

Nun ist die wissenschaftlich-praktische Beschäftigung mit der Arbeit von Kulturbetrieben bzw. Kulturprojekten im Wesentlichen auch eine Untersuchung der Non Profit Wirtschaft. Das ist ein anderes System als das der Marktbetrachtung und demzufolge ist es für Non-Profit-Manager/innen oftmals schwierig, ihre Sichtweisen der Öffentlichkeit zu erklären.

“Nonprofit managers sometimes find it difficult to explain their unique universe to board members and the public, partly because the rules sound so improbable. In the words of one for-profit businessman joining a nonprofit board, “It’s as if we’ve been transported back in time and we’re bartering chickens for tools!”

Yet at a time when both government and philanthropy are placing substantial bets on the virtues of business and free markets—swept up by venture philanthropy, market-based strategies, social enterprise, and earned-income models for the delivery of public services such as education and healthcare—it would seem more timely than ever for the looking-glass universe of nonprofit management to be revealed.”<sup>28</sup>

Es ist tatsächlich an der Zeit, das „gläserne Universum des gemeinnützigen Managements“ zu enthüllen.

Auf die Besonderheiten dieser Arbeit von und in Non Profit Arts Organizations soll hier nicht eingegangen werden, da die Betrachtungen den vorgegebenen Rahmen in dieser Schrift sprengen würden.

## Literatur

Baumol, William J.; Bowen, William G. (1966): Performing Arts. The Economic Dilemma. A Study of Problems common to Theater, Opera, Music and Dance. First published in Great Britain in 1966 by the MIT Press. Reprinted in 2001 and 2006 by Ashgate Publishing Limited Gower House Aldershot England

Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid; van den Berg, Karen; Höhne, Steffen; Keller, Rolf; Mandel, Birgit; Tröndle, Martin; Zembylas, Tasos (Hrsg.) (2012): Zukunft Publikum. Jahrbuch für Kulturmanagement 2012

Bendixen, Peter (1998): Einführung in die Kultur- und Kunstökonomie, Wiesbaden

---

<sup>26</sup> Gemeint ist die gesellschaftliche Ebene – der Kulturbetrieb als Gesamtheit der kulturell-künstlerischen Äußerungen

<sup>27</sup> Gablers Wirtschaftslexikon - Elektronische Variante. Stichwort „turnaround“ – wörtliche Übernahme

Munkwitz, Matthias: Der Kulturbetrieb in der (Corona)-Krise Seite 252 von 315

<sup>28</sup> Miller, Clara (2005)

- 
- Bourdieu, Pierre (1991): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt/Main
- Colbert, Francois (1999): Kultur- und Kunstmarketing. Ein Arbeitsbuch. Wien, New York
- Cornelli, Gerhard; v. Rosenstiel, Lutz (2001): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. München
- Corsten, Hans; Hilke, Wolfgang (Hrsg.) (1994): Dienstleistungsproduktion. Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 52
- Drucker, Peter (1967): Die ideale Führungskraft. Düsseldorf, Wien
- Ebker, Nikola (2000): Politische Ökonomie der Kulturförderung. Entwicklungen zwischen Staat, Markt und 3. Sektor. Bonn
- Fink, Dietmar; Köhler, Thomas; Scholtissek, Stephan (2004): Die dritte Revolution der Wertschöpfung. Mit Co-Kompetenzen zum Unternehmenserfolg. München
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Textausgabe. Stand: Oktober 1990. Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn
- Günter, Bernd; John, Hartmut (Hrsg.) (2000): Besucher zu Stammgästen machen! Neue und kreative Wege zur Besucherbindung. Bielefeld
- Gutenberg, Erich (1979): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion. 23. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York
- Hannemann, Gerfried; Munkwitz, Matthias (2004): Grundlagen der Umfeld- und Wettbewerbsanalyse im Kulturmarketing, Studienbrief 2-080-0211, Service-Agentur des HDL, 1. Auflage, Brandenburg
- Hausmann, Andrea (2001): Besucherorientierung von Museen unter Einsatz des Benchmarking. Düsseldorf
- Heinen, Edmund (1992): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage, Wiesbaden
- Heinen, Edmund (1984): Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen – Strategien – Modelle. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz. 2. Auflage. Wiesbaden
- Heinrichs, Werner (1999): Kommunales Kulturmanagement. Rahmenbedingungen – Praxisfelder – Managementmethoden. Baden-Baden
- Heinrichs, Werner (1997): Kulturpolitik und Kulturfinanzierung. Strategien und Modelle für eine politische Neuorientierung der Kulturfinanzierung, München
- Horx, Matthias (2006): Wie wir leben werden. Unsere Zukunft beginnt jetzt. Frankfurt/New York
- Hopfenbeck, Waldemar (1997): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, 11. Auflage, Landsberg/Lech
- Hopp, Helmut; Göbel, Astrid (2008): Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen. 3. Auflage. Stuttgart
- Jaworski, Jürgen; Zurlino, Frank (2007): Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft. Wie Top-Unternehmen ihre Organisation mobilisieren. Frankfurt/Main, New York
- Keynes, John Maynard (1994): Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes. Berlin – unveränderter Nachdruck der ersten Auflage von 1936
- Klein, Armin (2003): Besucherbindung im Kulturbetrieb. Ein Handbuch. Wiesbaden
- Klein, Armin (2005): Kultur-Marketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe, München, 2. Auflage
- Konrad, Elmar D. (2010): Kulturmanagement und Unternehmertum, Stuttgart
- Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (1999): Marketing-Management. 9. Auflage, Poeschel, Stuttgart
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, John; Wong, Veronica (2003): Grundlagen des Marketing, Pearson Studium, München
- Levitt, Theodore (1983): The Globalization of Markets. New York
- Lotter, Wolf (2006): Verschwendung – Wirtschaft braucht Überfluss. Die guten Seiten des Verschwendens. Schriftenreihe des Siemens Arts Programm, Bd. 3, München, Wien
- Mandel, Birgit: Audience Development als Aufgabe von Kulturmanagementforschung, in: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid; van den Berg, Karen; Höhne, Steffen; Keller, Rolf; Mandel, Birgit; Tröndle, Martin; Zembylas, Tasos (Hrsg.) (2012): Zukunft Publikum. Jahrbuch für Kulturmanagement 2012

- 
- Marx, Karl (1985): Theorien über den Mehrwert (Vierter Band des „Kapitals“) Erster Teil, in: Marx Engels Werke, Bd. 26.1, Berlin
- Marx, Karl (1974): Theorien über den Mehrwert (Vierter Band des „Kapitals“) Zweiter Teil, in: Marx Engels Werke, Bd. 26.2, Berlin
- Marx, Karl (1983): Einleitung [zu den „Grundrissen der Kritik der politischen Ökonomie“], in: Marx Engels Werke, Bd. 42, Berlin
- Marx, Karl (1972): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Dritter Band. Marx Engels Werke Bd. 25, Berlin
- Meffert, Heribert (1998): Marketing. 8. Auflage, Wiesbaden
- Miller, Clara (2005): The Looking-Glass World of Nonprofit Money: Managing in For-Profits' Shadow Universe. December 21, 2005 - <https://nonprofitquarterly.org/2005/12/21>
- Munkwitz, Matthias (2000): Zum Verhältnis von Kultur und Ökonomie, in: Vogt, Matthias Theodor (Hrsg.): Kultur im ländlichen Raum: das Beispiel Mittelsachsen. Kulturelle Infrastruktur Band 8, Leipzig
- Munkwitz, Matthias (2003): Schafft Kultur Arbeit und welche Formen der Arbeit? In: Dokumentation zur Konferenz „Kultur & Arbeit – Kultur der Arbeit“. 29./30. April 2003 im Kraftwerk Plessa. Großräschen
- Munkwitz, Matthias (2003): Kultur als Wirtschaftsfaktor in Mittelsachsen, in: Winterfeld, Klaus (Hrsg.): Kultur und Wirtschaft in Mittelsachsen. Dresdner Studien zur Kultur, Band 2. Leipzig, S. 72-76
- Munkwitz, Matthias (2004): Kultur und Markt, Studienbrief 2-080-0134, Service-Agentur des HDL, 1. Auflage, Brandenburg
- Munkwitz, Matthias (2006): Wie weiter? Kulturökonomische Überlegungen zu Modellen grenzüberschreitender Solidarität in der Kultur. Das Theater Görlitz und der Theaterverbund Neiße. Görlitz
- Munkwitz, Matthias (2008): Kultur und Wirtschaft. Effektivität und Effizienz, in: Boellert, Arvid; Thuncke, Inka (Hrsg.): Kultur und Wirtschaft. Eine lukrative Verbindung. Mössingen-Thalheim
- Munkwitz, Matthias (2009): Subventionsrentabilität. Effektivität und Effizienz von Non-Profit-Unternehmen im Vergleich Deutschland – Polen – Tschechien, in: Vogt, Matthias Theodor; Sokol, Jan/Ociepka, Beata; Pollack, Detlef; Mikolajczyk, Beata (Hrsg.): Europäisierung im Alltag. Schriften des Collegium Pontes, Band 4. Frankfurt am Main, S. 217 – 223
- Pavlovich-Kochi, Vera; Charney, Alberta (2000): Arts in Tucson's Economy. An Economic and Tax Revenue Impact Study of Major Arts Organizations in Metropolitan Tucson 1999-2000. Tucson, Arizona
- Samuelson, Paul A.; Nordhaus, William D. (1998): Economics. Volkswirtschaftslehre. Übersetzung der 15. Auflage, Wien
- Schulze, Gerhard (1997): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. 7. Auflage, Frankfurt/M., New York
- Sievers, Norbert; Wagner, Bernd (Hrsg.) (2012): Jahrbuch für Kulturpolitik 2012. Band 12 Thema: Neue Kulturpolitik der Länder, Bonn
- Sievers, Norbert; Blumenreich, Ulrike; Föhl, Patrick S. (Hrsg.) (2013): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013. Band 13 Thema: Kulturpolitik und Planung, Bonn
- Simon, Hermann (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt/Main
- Smith, Adam (1999): Untersuchung über Wesen und Ursachen des Reichtums der Völker. Hrsg.: Stressler, Erich. Düsseldorf
- Söndermann, Michael (2009): Leitfaden zur Erstellung einer statistischen Datengrundlage für die Kulturwirtschaft und eine länderübergreifende Auswertung kulturwirtschaftlicher Daten. Ad-hoc-Arbeitsgruppe Kulturwirtschaft der Wirtschaftsministerkonferenz, Köln
- Sombart, Werner (1950): Die Drei Nationalökonomien. Geschichte und System der Lehre von der Wirtschaft. München, Leipzig
- STADTart/Institut für Kulturpolitik/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (2012): Öffentlich geförderter, intermedialer und privater Kultursektor – Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale. Forschungsgutachten für den Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM), Berlin
- Stahle, Wolfgang (1994): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Auflage, München

- 
- Teissl, Verena; Wolfram, Gernot: Die Figur des Dritten, die Taktik des Zuschauers und der Kulturbetrieb, in: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid; van den Berg, Karen; Höhne, Steffen; Keller, Rolf; Mandel, Birgit; Tröndle, Martin; Zembylas, Tasos (Hrsg.) (2012): Zukunft Publikum. Jahrbuch für Kulturmanagement 2012, S. 53-74
- Vogt, Matthias Theodor (Hrsg.) (1996): Kulturräume in Sachsen. Eine Dokumentation. Kulturelle Infrastruktur Band 1. Leipzig
- Weber, Max (1958): Wirtschaftsgeschichte. Abriss der universalen Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Berlin
- Winterfeld, Klaus; Hofmann, Michael; Voigt, Karen (2003): Kulturelle Potenzen regionaler Entwicklung. Das Beispiel Kulturraum Oberlausitz-Niederschlesien. Dresdner Studien zur Kultur, Band 1. Leipzig
- Winterfeld, Klaus (Hrsg.) (2003): Kultur und Wirtschaft in Mittelsachsen. Dresdner Studien zur Kultur, Band 2. Leipzig
- Wirtschaftslexikon Gabler Verlag, 14. Auflage
- Wirtschaftslexikon – Handelsblatt (2006). Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart