

# „Mission Statement“ zum Vorzeigen

Wie Berufsorchester mittels Leitbild ihr Marketing stärken können

Sven Scherz-Schade

In einer reichen und dichten Orchesterlandschaft gilt es, besondere Stärken und Alleinstellungsmerkmale zu benennen. Das verdeutlicht und unterstützt den Marktwert eines Orchesters enorm. Diese Erfahrung hat man in der Schweiz beim Sinfonieorchester Basel gemacht, wo das Orchester mit professioneller Begleitung sein Leitbild erarbeitet und in Worte gefasst hat. Widersprüchliches zum Thema Leitbild kommt derweil aus Hannover.



> **Eine DIN-A4-Seite.** „Das wäre die Ideallänge“, sagt Daniel Schad über Umfang und Ausmaß eines Orchesterleitbildes. Der Text müsse treffsicher benennen, wer man ist und was man kann. Er solle zudem in wenigen Sätzen zusammenfassen, was man will. „Das hört sich zunächst leicht an, ist aber tatsächlich nicht ganz leicht zu formulieren“, weiß Schad. Denn so ein Leitbildtext entsteht gruppendynamisch. Ein ganzes Orchester und sein Management müssen sich auf die Wortwahl einigen – nur dadurch erhält ein Leitbild seinen eigentlichen Wert!

Mit dem Thema Leitbild ist Daniel Schad viele Jahre vertraut. Den Orchestermusiker hat stets interessiert, wie sich die klassischen Klangkörper in der Öffentlichkeit darstellen und wie sie ihre besonderen und eigenen Qualitäten präsentieren, zumal sie oft von Außenstehenden und Laien als „alle gleich“ und austauschbar wahrgenommen werden. Schad war Anfang der 1990er Orchestermusiker bei den Berliner Symphonikern in der 1. Violine Tutti und ab 1994 in der gleichen Funktion bei der Staatskapelle Halle. Parallel dazu belegte er berufsbegleitend an der Hochschule Harz einen Masterstudiengang Kulturmanagement/Kulturmarketing und schrieb 2007 seine Abschlussarbeit *Die Bedeutung des Leitbildes für Kulturorchester*.

Anlass für Schads Themenstellung war damals, dass sich viele Orchester unter dem Spardruck der öffentlichen Hand und angesichts öffentlicher Kritik zu legitimieren hatten, was in den Jahrzehnten zuvor vielerorts nicht notwendig war bzw. nicht notwendig erschien. Kulturpolitisch und kulturwirtschaftlich begann ein neuer

Wind zu wehen. Und obwohl heute in punkto „Orchestersterben“ die schlimmste Bedrängnis überstanden ist, erscheinen im Rückblick die von Schad damals aufgeworfenen Fragen nach wie vor aktuell, etwa ob „das Vorhandensein eines Leitbildes vor existenzbedrohenden Angriffen schützen“ kann? Oder ob „ein gutes, schriftlich ausformuliertes Leitbild eine Chance in einem immer härteren Wettbewerbsumfeld“ bietet? Um es vorab zu verraten: Schad konnte die Fragen damals nicht erschöpfend beantworten, und sie bleiben – was belastbare empirische Daten aus anderweitiger Forschung des Kulturmanagements anbelangt – bis heute offen.

### Chance bleibt vielfach ungenutzt

Was Schad damals umtrieb, war seine subjektive Wahrnehmung, dass nur wenige Orchester von den Möglichkeiten eines Leitbildes Gebrauch machten, geschweige denn sie systematisch für ihr Marketing nutzten. „Nach meiner heutigen subjektiven Einschätzung hat sich daran nicht viel geändert“, sagt Schad, der nach seinem Ausscheiden aus der Staatskapelle Halle im Kulturmanagement arbeitet, unter anderem Intendant des Musikfests „Unerhörtes Mitteldeutschland“ ist und als Berater für Kulturorganisationen die Erstellung eben solcher „Kulturleitbilder“ unterstützt.

Mit nachhaltigem Erfolg hatte er dies vor über zehn Jahren bereits beim Sinfonieorchester Basel gemacht, wo Orchesterdirektor Franziskus Theurillat das Leitbild in der Vergangenheit immer mal wieder entsprechend angepasst hat. „Man muss ein Leitbild up to



© Matthias Willi



© Christian Aeberhard

date halten, weil sich Orchester und Umfeld weiterentwickeln“, sagt Theurillat. Zuletzt war das notwendig, als ab Herbst 2016 der Spielort Stadtcasino Basel renoviert und umgebaut wurde und das Sinfonieorchester Basel an Ausweichspielstätten aktiv werden musste. Das Leitbild benannte hier ausdrücklich, dass bei dieser Gelegenheit „neue Publikumsschichten“ angesprochen werden sollen. Demnächst ist der Umbau des Stadtcasinos beendet und das Orchester kehrt in seinen Musiksaal zurück. Dann werden abermals einige Sätze im Leitbildtext umformuliert, voraussichtlich nicht mehr in der großen Runde, aber mit dem Orchestervorstand.

Die erste Version nämlich erarbeitete das Sinfonieorchester Basel recht intensiv. An zwei Wochenenden traf man sich zu Workshops, in denen Orchestervorstand, interessierte Musiker, Orchesterdirektor und die Präsidentin der Orchesterstiftung das Leitbild erarbeiteten. Es wurden Umfeld- und Potenzialanalysen unternommen, das USP wurde bestimmt, also das „Unique Selling Proposition“ als einzigartiges Verkaufsversprechen, was mit dem besonderen Alleinstellungsmerkmal einhergeht. Diskutiert wurden auch Beispiele bestehender Leitbilder aus der Wirtschaft und was sich davon auf Orchester übertragen lässt.

### Gut für Partner und Sponsoren

Franziskus Theurillat hält das Leitbild insbesondere in der externen Kommunikation für absolut wichtig: „Wenn man es mit Partnern aus der Wirtschaft zu tun hat, kommt oft die Frage auf ‚Was ist das Besondere an Ihnen‘ oder ‚Warum soll ich dies oder jenes mit Ihnen machen und nicht mit dem anderen Ensemble‘. Und auf diese einfachen Fragen muss man eben antworten können.“ Leitbilder verlieren sich nicht im Detail, sondern benennen geradlinig die „Vision“ oder das „Mission Statement“, wie es im Englischen heißt. Damit bündeln sie im partnerschaftlichen Austausch die Argumente übersichtlich.

Erfahrungsgemäß wird gerade kleinen und mittleren Unternehmen direkt die Frage „Was ist Ihr Leitgedanke?“ gestellt, denn Sponsoren wollen – zu Recht – den wirklich passenden Partner fin-



Daniel Schad



Laura Berman

© Franz Bischof

den, der auch zu ihren Wertvorstellungen passt. Der Leitbildtext öffnet für das Gespräch darüber wunderbar die Türen. Das Einholen von Drittmitteln ist für das Sinfonieorchester Basel essenziell, der Anteil liegt aktuell bei rund 21 Prozent des Gesamtbudgets. Doch nicht nur in dieser Hinsicht muss sich das Orchester einem besonderen Wettbewerb stellen. Es musiziert in einer überschaubaren Stadt mit knapp 200 000 Einwohnern inmitten einer hohen Orchesterdichte; ganz in der Nähe sind erstklassige Ensembles mit internationalem Renommee zu Hause. Zwar hat man im Dreiländereck ein großes Einzugsgebiet, doch hält das konstante Preisgefälle zwischen Franken und Euro das weniger zahlungskräftige Publikum aus Baden und dem Elsass mitunter spürbar zurück.

Alle vier Jahre hat der Klangkörper mit der Stadt den so genannten Staatsbeitragsvertrag zu verhandeln, in dem die staatlichen Zuwendungen und die zu erbringenden Leistungen definiert werden. Bevor jedoch dieser Vertrag verhandelt wird, muss das Orchester mit dem Theater Basel den Leistungsumfang verhandelt und genau definiert haben, wie viel Oper und Ballett das Orchester am Haus spielen soll. ...

... Lesen Sie weiter in *das Orchester 3/2020!*



Niedersächsisches Staatsorchester Hannover

© Thomas M. Jauk