

MARKTTAUGLICHE IDENTITÄT?

Sven Scherz-Schade

Berufsorchester und „Markenbildung“:

Die Kulturmanagement-Forschung tut sich schwer

Mehr denn je stehen Berufsorchester heute vor der Aufgabe, sich als „Marke“ zu positionieren. Der wachsende Wettbewerb in der Kulturlandschaft drängt sie dazu. Dies ist ein Wettbewerb, der nicht unbedingt von konkurrierenden Ensembles herührt, also Ensembles, von denen sich die Marke des eigenen Klangkörpers bestmöglich und gut erkennbar abzuheben versucht, im Idealfall mit Alleinstellungsmerkmal. Nein, jener Wettbewerb ergibt sich aus viel tiefer liegenden Ursachen: Die Gesellschaft hat sich in den vergangenen Jahren rasch geändert, sei es durch Zuwanderung, Europäisierung, Digitalisierung oder sozial-ökonomischen Wandel. Es sind neue Freizeitangebote entstanden, mit denen klassische Musik „mithalten“ muss. Und auch innerhalb der klassischen Musikwelt vollziehen sich kulturelle Wechsel, Moden und Trends gegenwärtig deutlich schneller als in früheren Jahrzehnten. Hörgewohnheiten des Publikums, Vorlieben und Geschmack können sich innerhalb weniger Jahre stark verändern. Da ist es unerlässlich, dass ein Orchester nach außen erkennbar ist.

Die Bildung einer „Marke“ hilft dabei. Sie ist das marketingstrategische Selbstverständnis eines Orchesters, gewissermaßen seine Identität, die sich mit seinem Namen verbindet. Schriftzug und Logo des Markennamens sollten zu dieser Identität genauso passen wie die Programme und Projekte, die das Orchester spielt und umsetzt. Im Grunde genommen fügt sich alles, was das Orchester tut oder lässt, in die Bedeutung seiner Marke ein, selbstverständlich auch die gesamte Außendarstellung. Dazu zählen beispielsweise Social-Media-Kanäle und wie diese bedient werden.

Wenig Forschung zur Markenpflege

Doch wie es bei den Berufssorchestern um Hege und Pflege ihrer Marken steht, ist eine große Unbekannte. Wirklich verlässliche For-

schung aus den angewandten Wissenschaften des Kulturmanagements gibt es nur wenig und Expert:innen mit validen Daten sind rar. Demnach ist es schwer herauszufinden, wie intensiv – oder wie nachlässig – die Berufssorchester im deutschsprachigen Raum ihr Marketing nach Kriterien der Profil- und Markenbildung ausrichten. Dabei böte das Forschungsfeld Gelegenheit für spannende Erkundungen, insbesondere unter Berücksichtigung der historischen Entwicklung von immer wieder Schwankungen unterliegenden, staatlich-öffentlichen Kulturförderungen. Die Berufssorchester im deutschsprachigen Raum kommen aus einer Vergangenheit, in der ambitioniertes Marketing nicht unbedingt notwendig war. Es war nicht üblich und mitunter sogar als unanständig verpönt.

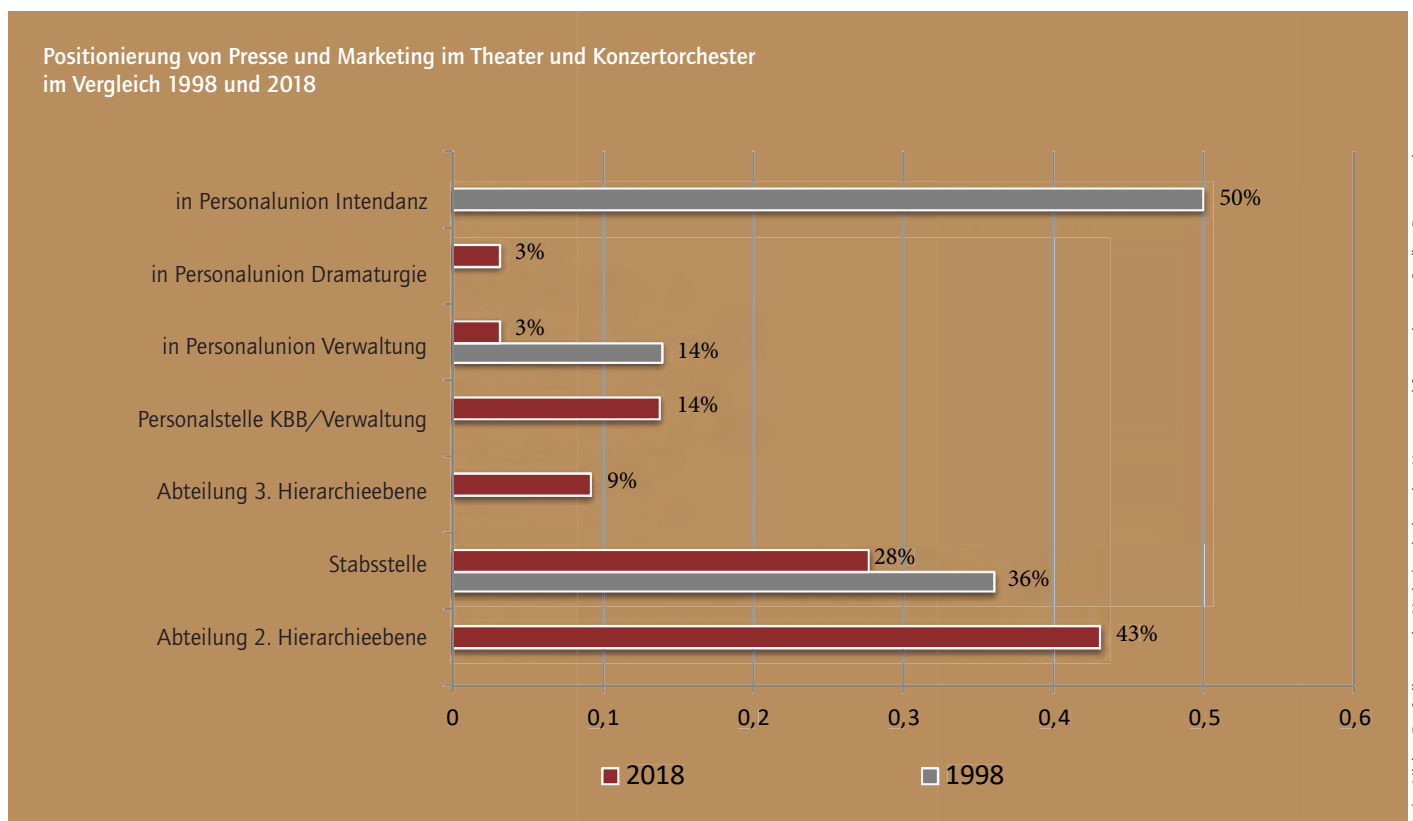
Dennoch: Namhafte und gut ausgestattete Orchester bei uns haben in den vergangenen Jahren ihr Marketing sehr professionalisiert. Aber eben nicht alle. Manche Orchester, und auch Konzert- und Opernhäuser, beschränken das Marketing aufs Notwendigste, sodass in ihrer Außendarstellung und Außenwirkung lediglich die Werbung sichtbar wird, zumeist auch nur das Bewerben einzelner Veranstaltungen. Die Ambitionen beschränken sich dann aufs Plakatieren oder Anzeigenschalten in der Presse. Versuche, Kartenvertrieb und Auslastung zu steigern, werden dabei selten in einer Gesamtstrategie, sondern meist in Abhängigkeit von situativer und personeller Verfügbarkeit angegangen. Mitunter ist das operative Tun fürs Marketing auf Intendantz- bzw. Direktionsebene angesiedelt oder wird nebenbei von Stellen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder Dramaturgie übernommen.

Kaum Geld für Marketing-Fachkräfte

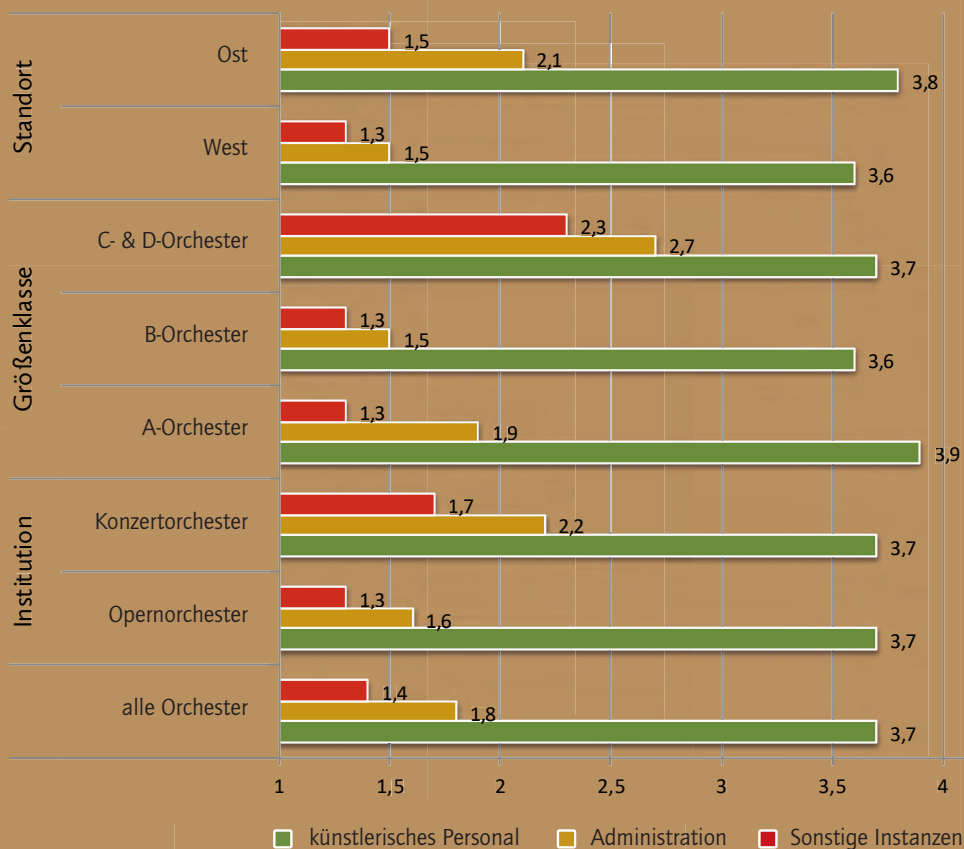
2018 hat Marion Minkus im Studiengang Kultur und Management an der Dresden International University (DIU) ihre Masterarbeit über den „Stellenwert des Marketings in deutschen Konzert- und

Opernorchestern“ geschrieben. Marion Minkus ist heute freie Musikerin mit den Ensembles „The String Company“ und „Nordic Nights“; die Musikerin kann für die eigene Vermarktung viel Know-how aus ihrem Kulturmanagement-Studium anwenden. Wobei: Ursprünglich, und das war eine Motivation für dieses Zusatzstudium, wollte sie selbst gerne für das Marketing eines Orchesters arbeiten.

Diese Idee verwarf sie aber, nachdem sie von der geringen Entlohnung erfuhr, die man ihr für eine Marketing-Stelle angeboten hatte. „Obwohl ich ein abgeschlossenes BWL-Studium sowie den Master im Kulturmanagement als Qualifikation vorzuweisen hatte, wäre ich nach Tarifvertrag NV Bühne vergütet worden“, sagt Marion Minkus: „Das war unterirdisch wenig.“ Es scheint, dass hier ein Zusammen-



Einfluss der Instanzen auf die Programmplanung je Institution / je Größenklasse / je Standort



Berechnung und Darstellung aus: Marion Minkus: Der Stellenwert des Marketings in deutschen Konzert- und Opernorchestern

hang besteht zwischen Arbeitsplatzattraktivität und verfügbaren Fachkräften im Bereich Marketing. Selbst Orchester, die ihren Entwicklungsprozess entsprechend vorantreiben möchten, können – aufgrund begrenzter finanzieller Ausstattung – nur bedingt eigene Marketingabteilungen einrichten. Für die Markenbildung wiederum ist eine separate Abteilung wahrscheinlich unabdingbar.

Mit ihrer Masterarbeit jedoch hat Marion Minkus einen wichtigen Erkenntnissschatz fürs Orchestermanagement gehoben. Von 110 angeschriebenen deutschen Konzert- und Opernorchestern hatten damals 26 an ihrer empirischen Untersuchung teilgenommen und Fragen beantwortet, wie sie ihr Orchestermarketing strukturell aufgestellt haben, ob oder wie das Marketing in die Prozesse der Programmplanung und die Ausgestaltung von Zusatzleistungen eingebunden ist, welchen Stellenwert das Marketing im Orchestermanagement-Gesamtkonzept hat und auch welche Bedeutung der Publikumsorientierung zukommt. Die spezielle Relevanz der „Markenbildung“ hatte Marion Minkus nicht untersucht. Hier tun sich für die Kulturmanagementforschung bis dato noch Untersuchungsbedarfe auf.

Starke Marke als Vorteil

Minkus konnte jedoch nachweisen, dass in denjenigen Orchestern, deren Marketing-Sparte systematisch arbeitet und als Hauptabteilung installiert ist, unter anderem mehr Veranstaltungen durchgeführt und mehr Konzertbesucher:innen erreicht werden. Es wird

eine höhere Konzertauslastung und eine höhere Einspielquote erzielt, wobei der relative Personalaufwand der gesamten Institution gleichzeitig geringer ist. Diejenigen Orchester, deren Marketing-Team systematisch vorgeht und als eigene Abteilung fungiert, setzen Marketingstrategien unbeeinträchtigt um und sie vollziehen die Prozesse der Leitbild-, Ziel- und Strategiebestimmung konsequenter, sodass beispielsweise Hinderungsgründe bei neu zu entwickelnden Veranstaltungsangeboten und Konzertformaten insgesamt als geringer wahrgenommen werden. Es wird ein erweitertes Marketingverständnis erreicht, was wiederum fürs operative Geschäft des „Orchesters als Marke“ eine Voraussetzung ist.

Eine starke Orchester-Marke zeichnet sich durch Authentizität, Einzigartigkeit und eine klare Botschaft aus. Die Identität des Orchesters ist dabei nach wie vor eine Frage des künstlerischen Profils und der Frage, welcher Dirigent das Ensemble leitet und welches Repertoire gepflegt wird. Doch darüber hinaus wirken auch gesellschaftliches Ansehen des Orchesters, seine Geschichte und sein kulturpolitischer Status, die finanzielle Ausstattung, Tätigkeitsfelder, Reichweiten und viele weitere Faktoren auf die Identität.

Weil alles ineinanderwirkt, ist für ein ganzheitlich betriebenes Marketing entscheidend, dass den marketingstrategischen Konzepten Mitgestaltungsmöglichkeiten eingeräumt werden. Andersherum formuliert: Auf Notwendigkeiten, die das Marketing erkennt, muss das Orchester reagieren, gegebenenfalls auch in der Spielplangestaltung und in der künstlerischen Ausrichtung. Zur Identität des Orchesters gehört dieses Miteinander dann dazu.

Eine starke Orchester-Marke zeichnet sich durch Authentizität, Einzigartigkeit und eine klare Botschaft aus

Auf Notwendigkeiten, die das Marketing erkennt, muss das Orchester reagieren, gegebenenfalls auch in der Spielplangestaltung und in der künstlerischen Ausrichtung. Zur Identität des Orchesters gehört dieses Miteinander dann dazu

Es ist – auch im Management – ein verbreiteter Irrglaube, dass zur Markenbildung ausschließlich Marketingmethoden eingesetzt werden müssten. Zwar ist richtig, dass ein Corporate Design, ein griffiger Name, medial gestreute Werbemittel oder eben auch die Interaktionen in Social-Media-Kanälen mit Posts zu Storytelling oder Veranstaltungshinweisen sehr stark auf die Markenbildung wirken. Es sind die als Marketingmethoden im wörtlichen Sinne „sichtbaren“ Indikatoren, die auf die Marke wirken. Doch sie machen keineswegs allein die Markenbildung aus.

Aufgabenvielfalt als Alleinstellungsmerkmal?

So verändert beispielsweise die grundsätzliche Entscheidung, Konzerte für verschiedene Publikumssegmente anzubieten (also etwa klassische Konzertbesucher:innen, Menschen mit Behinderung, Kinder, Senior:innen, Singles u. a.), die Orchestermarke ganz vehement. Die großen Berufsorchester sind in ihrer Tradition meist Generalisten. Anders als viele freie Ensembles fungieren sie eben nicht als Spezialist:innen beispielsweise für Barock oder Neue Musik, es sei denn, sie haben aus den eigenen Reihen gesonderte Ensembles gebildet. Opernorchester haben zudem in der Regel die Doppelrolle, zum einen im Orchestergraben als „Begleiter“ Musiktheater zu spielen und zum anderen in eigenen Konzertsreihen mit philharmonischen Auftritten aufzuwarten. Eine solche Generalistenrolle als kennzeichnend für die Marke zu kommunizieren, ist sicher schwieriger als etwaige spezialisierte Alleinstellungsmerkmale. Doch es ist

nicht unmöglich. Alleinstellungsmerkmal vieler Berufsorchester ist schließlich oft die komplexe Fülle dessen, „was wir alles machen“. Doch in die Semantik der jeweiligen Orchestermarken scheint diese Aufgabenvielfalt noch nicht so recht eingegangen zu sein.

Als abschließender Ausblick sei an den Relevanzmonitor der Bertelsmann Stiftung erinnert. Er hat gezeigt, dass 91 Prozent der Menschen in Deutschland es wichtig finden, dass es kulturelle Angebote in Theatern, Konzerthäusern oder Oper gibt. Diesem hohen Prozentsatz steht allerdings die eigene Nutzung entgegen. Zwei Drittel dieser Gruppe nämlich interessieren sich eigentlich nicht für die Angebote bzw. gehen nicht hin oder haben den Eindruck, dass die Angebote nichts mit ihnen zu tun haben. Das heißt, all diese Nicht-Besucher:innen wissen gar nicht, was die Orchester alles machen. Es gibt also noch viel zu tun.

— **Studie: Der Stellenwert des Marketings in deutschen Konzert- und Opernorchestern (bit.ly/3U5AM5h)**