

Berner Fachhochschule

Wirtschaft

Ein Modell für den Schweizer Kulturmarkt

Transferbericht

eingereicht im Rahmen des Studiengangs

CAS Betriebswirtschaft

vorgelegt von

Christian Zwinggi

im Fachgebiet

Marketing

Referent/Referentin

Prof. Peter Baumann

Datum des Einreichens

26. Juni 2014

Inhalt

1. Ausgangslage	3
2. Problem- und Zielformulierung	3
3. Methodisches Vorgehen	4
4. Lösung	6
4.1. Erster Schritt: Modelle	6
4.1.1. Funktion und Nutzen von Modellen.....	6
4.2. Zweiter Schritt: Definition des Schweizer Kulturmarktes	6
4.2.1. Modell von David Throsby	6
4.2.2. Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft.....	7
4.2.3. Kulturstatistik des Bundesamtes für Statistik (BFS)	7
4.2.4. Konsequenzen für das Modell.....	8
4.3. Dritter Schritt: Besonderheiten des Kulturmarktes	10
4.3.1. Not-for-Profit (NPO)	10
4.3.2. Immaterialität	10
4.3.3. Stakeholder des Schweizer Kulturmarktes und ihre Interessen.....	11
4.3.4. Konsequenzen für das Modell.....	13
4.4. Viertes Schritt: Basis-Modell von Kühn/Pfäffli.....	14
4.4.1. Das Marktsystem von Richard Kühn und Patrick Pfäffli.....	14
4.4.2. Kritische Würdigung.....	15
4.4.3. Konsequenzen für das Modell.....	16
4.5. Fünfter Schritt: Entwicklung des Modells des Schweizer Kulturmarktes	17
4.5.1. Entwicklung Sektorenmodell.....	17
4.5.2. Basismodell	18
4.6. Sechster Schritt: Überprüfung des Modells	19
4.6.1. Adaption Markt für visuelle Kunst.....	19
4.6.2. Adaption Buchmarkt.....	20
4.6.3. Adaption Kleinkunstmarkt.....	21
5. Fazit	22
6. Erklärung	23
7. Quellen	23
7.1. Literatur.....	23
7.2. Internet	24

1. Ausgangslage

Ein Markt ist ein Ort, an dem sich Angebot und Nachfrage treffen und über den Preis ausgleichen. Ist das Angebot grösser als die Nachfrage, so sinkt der Preis, was die Nachfrage ankurbelt und das System wieder in Balance bringt.

2012 hat der damalige Direktor der Pro Helvetia¹ mit drei weiteren Autoren im Buch «Der Kulturinfarkt» die These lanciert, dass im Kulturmarkt die Balance zwischen Angebot und Nachfrage gestört sei. Der Markt reguliere sich nicht selbstständig. «Von allem zu viel und überall das Gleiche»², lautet der Untertitel des Werks, welches heftige Debatten über Kultur, Staat und Markt entfachte.

Das hehre Ziel, alle umfassend an Kunst und Kultur teilhaben zu lassen, führe zu einem massiven Ausbau kultureller Einrichtungen³. Gleichzeitig sinken die Zahlen der Besucher pro Vorstellung⁴. Schuld, dass Angebot und Nachfrage sich nicht selbst regulieren, sei eine verfehlte Kulturpolitik, die von der Hoffnung ausgehe, dass das Produkt seinen Konsumenten erzeuge, wenn es bloss auf dem Markt erscheine⁵.

2. Problem- und Zielformulierung

Bei genauerer Betrachtung erscheint die Sache komplexer: Der Kulturmarkt entpuppt sich als System mit unterschiedlichsten Akteuren und Interessen. Für Lehrveranstaltungen wäre es hilfreich, man könnte die provokative These mit einem Modell darstellen. Zum schweizerischen Kulturmarkt konnte bisher aber weder ein Modell noch eine Definition des Marktes gefunden werden.

Der vorliegende Transferbericht hat daher die Absicht, ein Modell für den Schweizer Kulturmarkt zu entwickeln, mit dem die Ursache für die These des «Kulturinfarkts» dargestellt und erklärt werden kann. Er verfolgt dabei folgende drei Ziele:

1. Der Schweizer Kulturmarkt ist definiert und seine Funktionsweise in einem Basismodell dargestellt.
2. Mit dem Modell kann die Ursache für das kritisierte Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage im Kulturmarkt dargestellt und erläutert werden.
3. Das Basismodell lässt sich auf verschiedene Teilmärkte des Kulturmarktes adaptieren und zur Erklärung von deren Besonderheiten einsetzen.

¹ 2012 war Pius Knüsel Direktor der Pro Helvetia. Er ist kurz nach dem Erscheinen des Buches freiwillig zurückgetreten.

² Haselbach/ Klein/ Knüsel/ Opitz, 2012, Titelseite.

³ Haselbach/ Klein/ Knüsel/ Opitz, 2012, Seite 15.

⁴ Haselbach/ Klein/ Knüsel/ Opitz, 2012, Seite 18.

⁵ Haselbach/ Klein/ Knüsel/ Opitz, 2012, Seite 22.

3. Methodisches Vorgehen

Um ein Modell, ein Schema oder eine Karte herzustellen, braucht es zwei Kompetenzen: Erstens eine Methodenkompetenz, beziehungsweise das Verständnis für Modelle und zweitens eine Fachkompetenz, nämlich das Verständnis für das dargestellte System. Vereinfacht gesagt: Wer eine Landkarte erstellt, muss zeichnen können und die Landschaft kennen. Zudem muss er sich entscheiden, welches konkrete Gebiet er darstellen will. Analog dieser Metapher wird die Lösung in fünf Schritte gegliedert:

Erster Schritt: Modelle

Zuerst wird die Funktionsweise und der Einsatz von Modellen geklärt. Hierfür werden folgende Quellen verwendet:

- a) Das «Neue St. Galler Management-Modell» von Johannes Rüegg-Stürm, weil es die Funktionsweise von Modellen anschaulich erklärt.
- b) «Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme, ein heuristischer Ansatz» von Rudolf Grünig und Richard Kühn, weil es den Nutzen von Modellen im betriebswirtschaftlichen Entscheidungsalltag aufzeigt.

Zweiter Schritt: Definition Kulturmarkt

Um den darzustellenden Kulturmarkt zu definieren, werden folgende Quellen und Modelle ausgewertet:

- a) Das Modell von David Throsby, weil es einfach und verständlich den engeren Kunstbegriff als Teil eines weiter gefassten Kulturbegriffs darstellt.
- b) Der «Dritte Kreativwirtschaftsbericht Zürich» von Christoph Weckerle und Hubert Theler, weil er die schweizerische Situation abbildet und mit dem Sektorenmodell den Einfluss von Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft aufzeigt.
- c) Die «Kulturstatistik des Bundesamtes für Statistik», weil sie Zahlen liefert und die Definition der staatlichen Kulturpolitik liefert.

Dritter Schritt: Der Kulturmarkt und seine Besonderheiten

Die Besonderheiten des Kulturmarktes und seine Stakeholder werden kurz charakterisiert. Dazu wird Literatur analysiert und es werden eigene Beobachtungen und Erfahrungen verwertet. Die zentralen Werke der Literaturanalyse sind:

- a) «Marketing-Management» von Philip Kotler und Friedhelm Blieml, weil sich das Kompendium als Standardwerk des Marketings etabliert hat.
- b) «Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen», von Peter Schwarz, Robert Purtschert und Charles Giroud, weil das Modell die

spezielle Beziehung zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt in NPO thematisiert und eine Erklärung für die Angebotsorientierung im Kulturbetrieb liefert.

Vierter Schritt: Basismodell von Richard Kühn und Patrick Pfäffli

Für die Entwicklung des eigenen Modells wird ein bestehendes Modell evaluiert:

- a) «Marketing-Analyse und Strategie» von Richard Kühn und Patrick Pfäffli, weil es sich in der Marketinglehre etabliert hat.

Fünfter Schritt: Entwicklung des Modells des Schweizer Kulturmarktes

Im fünften Schritt werden das Sektorenmodell von Weckerle/Söndermann und das Marktmodell von Kühn/Pfäffli zu einem Basismodell für den Schweizer Kulturmarkt fusioniert.

Sechster Schritt: Überprüfung des Modells des Schweizer Kulturmarktes

Zum Schluss wird das Basismodell auf verschiedene Teilmärkte adaptiert. Es wird untersucht, ob mit dem Modell die jeweiligen Besonderheiten dargestellt und erklärt werden können.

4. Lösung

4.1. Erster Schritt: Modelle

4.1.1. Funktion und Nutzen von Modellen

Modelle dienen der Veranschaulichung und dem Verständnis. Sie helfen Zusammenhänge aufzuzeigen oder Auswirkungen zu antizipieren. Ein Architekturmodell ermöglicht zum Beispiel die Überprüfung eines Vorhabens noch vor der Realisierungsphase. Dem klassischen Modell ähnlich sind Karten⁶.

In der Betriebswirtschaftslehre helfen Modelle, die Wirklichkeit zu erklären. Im Entscheidungsverfahren fördern sie das Verständnis für das Entscheidungsproblem und können Abhängigkeiten zwischen relevanten Einflussfaktoren aufzeigen.⁷

Ein Modell ist also ein vereinfachtes Abbild von etwas Komplexem. Es entsteht durch das Prinzip der Reduktion und das schematische Darstellen von Beziehungen.

4.2. Zweiter Schritt: Definition des Schweizer Kulturmarktes

4.2.1. Modell von David Throsby

Kultur wird umgangssprachlich gelegentlich mit Kunst gleichgesetzt. Der australische Ökonom David Throsby hat 2008 ein Modell publiziert, welches die Kunst als zentrales Element des weiter gefassten Kulturbegriffs zeigt: The concentric circles model of the cultural industries⁸.

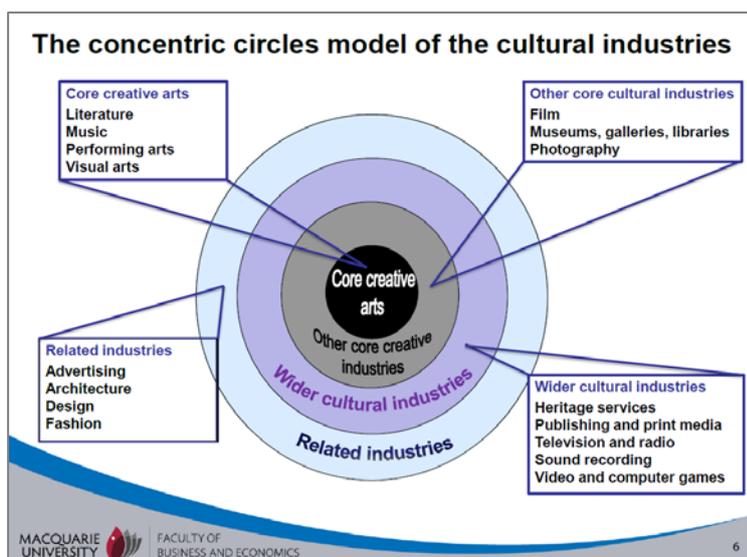


Abbildung 1: Das Modell von David Throsby. Quelle: www.unesco.org.

⁶ Rüegg-Stürm, 2002, S.12.

⁷ Grünig/ Kühn, 2013, S. 127.

⁸ Throsby, David, 2008, S. 147-164, zitiert nach www.businessandconomics.mq.edu.au.

4.2.2. Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft

In ihrem «dritten Kreativwirtschaftsbericht Zürich»⁹ haben Christoph Weckerle und Hubert Theler im Auftrag der Stadt Zürich Daten und Fakten zur Kreativwirtschaft erfasst. Sie haben dazu den Markt in dreizehn Teilmärkte segmentiert:

Kultur- und Kreativwirtschaft nach 13 Teilmärkten		
Teilmarkt	Freiberufler und selbständige Erwerbende	Unternehmen und Firmen
1. Musikwirtschaft	Komponisten, Musiker, Musiklehrer, Ton-ingenieure, Interpreten, Musikensembles	Instrumentenherstellung Musikverlag, Tonträgerproduktion, Agentur, Musikfachgeschäft, Veranstalter, Club, Musical, Festival, kommerzielle Musikschule
2. Buchmarkt	Schriftsteller, Autoren	Buchverlag, Zwischenbuchhandel, Buchhandel, Agentur
3. Kunstmarkt	Bildende Künstler, Restauratoren, Kunstlehrer	Galerie, Kunsthandel, Museumsshop, kommerzielle Kunstausstellung
4. Filmwirtschaft	Drehbuchautoren, Filmschauspieler, Filmproduzenten	Film- oder TV-Produktionsfirma, Filmverleih, Vertrieb, Kino
5. Rundfunkwirtschaft	Moderatoren, Sprecher, Produzenten	Radio- und Fernsehunternehmen
6. Markt der darstellenden Kunst	Darstellende Künstler, Artisten, Tänzer, Kabarettisten	Kommerzielles Theater, Musical, Agentur, Variététheater, Kleinstkunst
7. Designwirtschaft	Designer, Gestalter, angewandte Künstler	Büros für Industriedesign, Produktdesign, Grafikdesign, visuelles Design, Web-Design
8. Architekturmarkt	Architekten, Landschaftsplaner	Büros für Hoch- und Tiefbauarchitektur, Innenarchitektur, Landschaftsgestaltung
9. Werbemarkt	Werbetexter, Werber	Büros für Werbevermittlung, Werbeverbreitung
10. Software- und Games-Industrie	Software-, Games-Entwickler	Softwareberatung u. -entwicklung, Softwareverlag Programmierfirma, Agentur
11. Kunsthandwerk	Kunsthandwerker, Gold- und Silberschmiede	Kunstgewerbe, Bearbeitung von Edel- u. Schmucksteinen, Herstellung von Schmuck-, Gold- und Silberschmiedewaren
12. Pressemarkt	Journalisten, Wortproduzenten	Presseverlag, Pressehandel Pressearchiv
13. Phonotechnischer Markt	-	Hersteller u. Händler film-, rundfunk- u. phonotechnischer Geräte

Abbildung 2: Teilmärkte des Kulturmarktes, Quelle: Weckerle/ Theler, 2010, S. 13.

Alle Teilmärkte zusammen beschäftigen im Jahr 2008 205'947 Personen und zählen 40'351 Betriebe¹⁰.

4.2.3. Kulturstatistik des Bundesamtes für Statistik (BFS)

Das BFS erhebt aufgrund des Kulturförderungsgesetzes seit 2009 Daten zum Kulturverhalten und zu den Kulturausgaben der privaten und öffentlichen Hand. Um die internationale Vergleichbarkeit zu gewähren, orientiert sich das BFS an den europäischen Empfehlungen und definiert den Kulturbegriff relativ weit. Dieser umfasst:

1. Konzert und Theater	4. Museen und bildende Kunst
2. Bibliotheken	5. Medien (inkl. Massenmedien)
3. Denkmalpflege & Heimatschutz	6. Allgemeine Kulturförderung

Abbildung 1: Teilmärkte des Kulturmarktes gemäss Bundesamt für Statistik, eigene Darstellung.

⁹ Weckerle/ Theler, 2010, S. 13.

¹⁰ Weckerle/ Theler, 2010, S. 15.

Das BFS hat im Dezember 2013 seine neusten Daten publiziert. Demnach betragen die gesamten Kulturausgaben der privaten Haushalte durchschnittlich 11 Milliarden Franken pro Jahr¹¹.

Dies entspricht 272 CHF pro Monat und Haushalt oder einem Anteil von etwa 5 Prozent der Konsumausgaben der privaten Haushalte. Etwa vier Fünftel der Kulturausgaben fallen allerdings in den Bereich der Medien, inklusive Geräte.

Bund, Kanton und Gemeinden investieren zusammen jährlich 2.6 Milliarden Franken in die Kultur, wobei 50 Prozent von den Gemeinden stammen. Der Anteil beträgt dabei 140 Millionen Franken¹².

Als dritter Sektor investieren auch die Unternehmen in den Kulturmarkt. Das BFS berechnet dabei das Volumen auf 320 Mio Franken pro Jahr¹³.

4.2.4. Konsequenzen für das Modell

Gemäss der Zielsetzung soll das Modell den Teil des Kulturmarktes darstellen, welcher in den Genuss staatlicher Fördergelder kommt. Gemäss den meisten Förderkriterien der öffentlichen Hand sind dies die typischen Kunstsparten Bildende Kunst, Film, Musik, Theater, Tanz und Literatur¹⁴. Ausgeschlossen werden damit die Soziokultur, die Medien oder die Kreativwirtschaft. Der Bericht konzentriert sich im Folgenden auf diesen «Kulturmarkt im engeren Sinn (i.e.S.)»¹⁵.

Der Kulturmarkt i.e.S. kann mit den Zahlen des BFS und der Erhebung von Weckerle/Theler durch Subtraktion der Medienbeiträge und Addition der Teilmärkte wie folgt definiert werden:

Marktvolumen	5.7 Mia Franken
Private Haushalte	2.2 Mia Franken
Öffentliche Hand	2,45 Mia Franken
Unternehmen	320 Mio Franken
Beschäftigte	52'779 Personen

Abbildung 2: Kennzahlen des Kulturmarktes i.e.S., eigene Darstellung.

¹¹ Bundesamt für Statistik, 2013. S. 3.

¹² <http://www.bfs.admin> (Datei: e-d-16.02.04.01.xls).

¹³ Bundesamt für Statistik, 2003, Erhebung 2001. S. 6.

¹⁴ Vgl. Pro Helvetia, <http://www.prohelvetia.ch/FOERDERUNG.7.0.html>.

¹⁵ Vgl. Abbildung 1: Die Definition umfasst die beiden innersten Kreise «Core creative Arts» und «Other core creative industries».

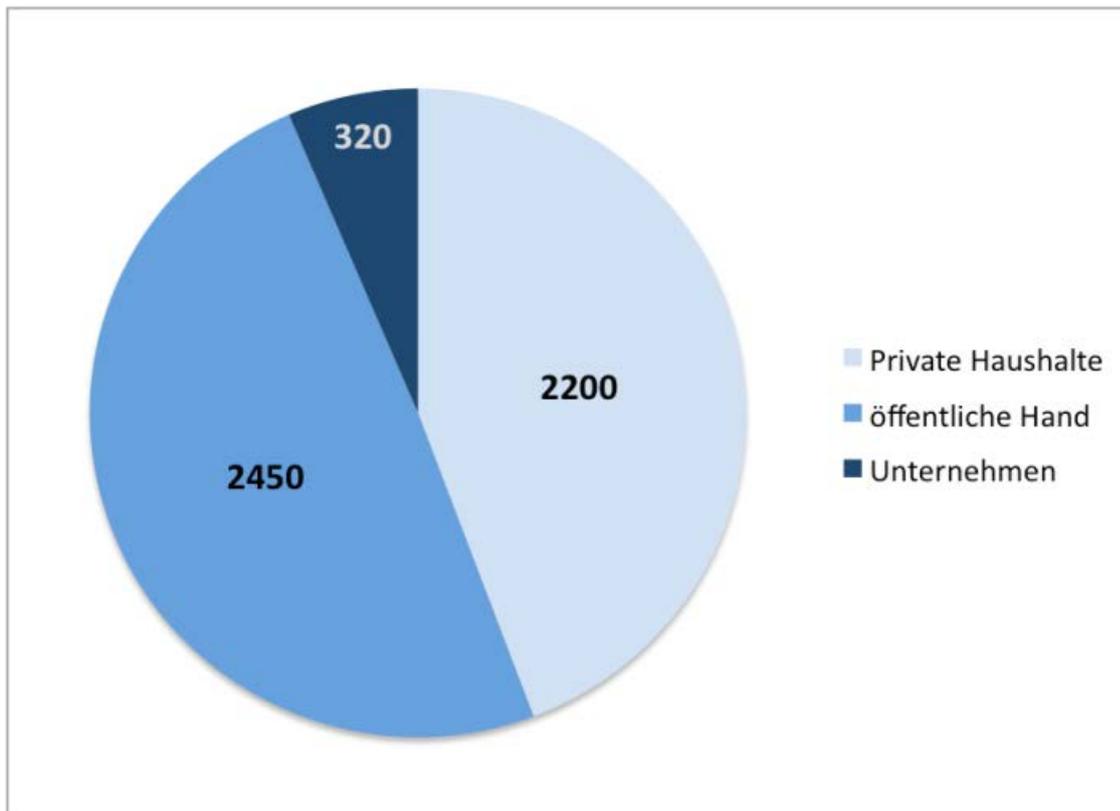


Abbildung 4: Darstellung der Kostendeckung des Kulturmarktes i.e.S.: Die öffentliche Hand trägt die Hälfte aller Kosten, eigene Darstellung.

4.3. Dritter Schritt: Besonderheiten des Kulturmarktes

Die Besonderheiten des Kulturmarktes i.e.S. werden im Sinne typischer Merkmale aufgezählt, im Wissen, dass es Ausnahmen gibt.

4.3.1. Not-for-Profit (NPO)

Motivation für das künstlerische Schaffen ist häufig nicht der Gewinn, sondern die Inspiration oder der künstlerische Drang. Entsprechend ergibt sich für den Kulturmarkt i.e.S. eine ähnliche Situation wie für NPO`s:

- a) Eine stark innenzentrierte Aufgabenerfüllung¹⁶.
- b) Bedeutung des Beschaffungsmarktes: NPO-Marketing beschränken sich nicht auf den Absatzmarkt¹⁷. Das Akquirieren von Produktionsgeldern bei Stiftungen, Staat oder Privaten (Fundraising) ist von zentraler Bedeutung und zeigt sich im Eigenwirtschaftlichkeitsgrad, der häufig unter 50 Prozent liegt.¹⁸
- c) Angebotsorientierung: Im Kulturmarketing gilt das Primat der Kunst, also des Angebots. Marketing wird dabei auf nachgelagerte Werbeaktivitäten reduziert¹⁹. Nach Kotler/Bliemel entspricht dies dem wenig idealen Verkaufskonzept, welches besonderes bei Überangebot und NPO`s beobachtet wird.²⁰

4.3.2. Immaterialität

Besonders im Bereich der darstellenden Künste oder der Musik produziert die Kultur Erlebnisse, beziehungsweise Dienstleistungen. Sie muss sich in diesen Bereichen mit den üblichen Herausforderungen des Dienstleistungsmarketings auseinandersetzen. Also mit

- a) Nichtlagerfähigkeit,
- b) Nichttransportfähigkeit,
- c) Integration externer Faktoren.²¹

Materielle, lagerfähige Güter produzieren die Bildende Kunst (Bilder, Skulpturen) oder die Literatur (Bücher).

¹⁶ Schwarz/ Purtschert/ Giroud, 1996, S. 33.

¹⁷ Schwarz/ Purtschert/ Giroud, 1996, S. 151.

¹⁸ Eigene Beobachtung im Geschäftsfeld Kultur der Stadt Uster, vgl. aber auch Abbildung 4.

¹⁹ Fischer, 2001, S. 13 – Fischer zitiert auf S. 47 zudem einen Theaterleiter, der 1999 gegenüber der «Stuttgarter Zeitung» sagte, dass Marketing im Theater Quatsch sei.

²⁰ Kotler/ Bliemel, 2006, S. 33, – Kotler/ Bliemel zitieren an dieser Stelle Peter Drucker: «Doch das Ziel des Marketing ist es, den Verkauf überflüssig zu machen.»

²¹ Meffert/ Bruhn, 2009, S. 40.

4.3.3. Stakeholder des Schweizer Kulturmarktes und ihre Interessen

Das komplexe System des Kulturmarktes besteht aus verschiedenen Gruppen, die unterschiedlichste Interessen verfolgen und miteinander in Beziehung stehen.

Publikum

Gemäss einzelnen Kulturphilosophen²² entsteht die Kunst erst im Kopf des Betrachters. Theater ohne Publikum funktioniert nicht. Das Publikum ist aber nicht nur als zahlender Kunde wichtig, sondern beeinflusst auch die Höhe der Sponsoringbeiträge.

Das Publikum entscheidet nach individuellen Kriterien. Hierbei können unter anderem folgende Motivatoren beobachtet werden:

- a) Suche nach Sinn, Erkenntnis und Reflexion,
- b) Unterhaltungswert,
- c) soziale Zugehörigkeit, Prestige.

Kunstschaffende

Um erneuernd zu wirken und gesellschaftskritische Positionen einnehmen zu können, fordert das Ideal des Künstlers Freiheit und Unabhängigkeit. Es gilt, das Wahre und keine Ware zu schaffen.²³

Handel/Angebotsvermittler

Fast alle Kunstsparten kennen Angebotsvermittler. Gewinnorientiert sind Galerien, Buchhandlungen, Verlage oder Rock-Konzert-Veranstalter.

Nicht gewinnorientiert sind Kunstvereine, die sich oft aus dem Bürgertum gebildet haben und heute Träger von bedeutenden Institutionen, wie zum Beispiel dem Kunsthaus Zürich sind²⁴. Sie werden vom Staat mittels Leistungsvereinbarungen gefördert.

Schliesslich betreibt aber auch der Staat eigene Angebotsvermittler, etwa staatliche Museen, Theater oder Konzerthallen.

Die kulturellen Angebotsvermittler haben eine Brückenfunktion zwischen Kunst und Publikum. Je nach Gewinnausrichtung der Institution orientieren sie sich stärker am Publikumsinteresse, an der Qualität des künstlerischen Schaffens oder den Förderbestimmungen des Staates.

²² Vgl. Prof. Dr. Ursula Pia Jauch anlässlich ihres Referats «Von der Erleichterung des Publikums beim Verlassen des Zuschauerraums», Zürich, Maag-Halle, 15. April 2008.

²³ Vgl. auch Punkt 4.3.1.

²⁴ Die Zürcher Kunstgesellschaft begann bereits 1794, Kunst zu sammeln. 1895 eröffnete sie ihren ersten Ausstellungsraum. Heute zählt der Verein 20'000 Mitglieder und ist der Träger des Zürcher Kunsthauses.

Staat

Kultur ist ein meritorisches Gut²⁵, das vom Markt in geringerer Masse bereitgestellt wird, als dies für die Gesellschaft förderlich ist. Für den säkularisierten Staat hat die Kultur eine staatsbildende und staatserhaltende Wirkung²⁶. Deshalb fördert der Staat die Kultur²⁷. Bezüglich der Zuständigkeiten zwischen Bund, Kanton und Gemeinden gilt in der Schweiz das Subsidiaritätsprinzip. Der Staat fördert durch das Bereitstellen von Infrastruktur, durch Subventionszahlungen oder durch das Betreiben eigener staatlicher Angebote.

Für den Staat gilt das Prinzip «Kultur für alle», beziehungsweise das Gewähren des Optionsnutzens für die Bevölkerung. Alle Bewohner sollen Zugang zu kulturellen Dienstleistungen haben. Wichtige Kriterien sind Qualität, Innovation, Partizipation oder volkswirtschaftliche Faktoren.

Medien

Als vierte Gewalt im Staat beobachten die Medien die staatliche Förderpolitik. Als kritische, meist unabhängige Instanz reflektieren sie das künstlerische Schaffen. Ihre Ausgangsempfehlungen und Kritiken beeinflussen die Besucherzahlen und den Erfolg im Absatzmarkt.

Stiftungen

Kulturelle Förderstiftungen finanzieren mit den Erträgen des Stiftungskapitals je nach Stiftungszweck unterschiedliche Kunstsparten.

Hauptkriterien für Unterstützungsbeiträge sind immer der Stiftungszweck und ergänzend dazu qualitative Betrachtungen.

Mäzene und Gönner

Private Förderer unterstützen aus altruistischen Motiven das Kunstschaffen.

Sponsoren

Unternehmen engagieren sich mit Sponsoringbeiträgen besonders in der Distribution der Kultur. Im Unterschied zu Mäzenen oder Stiftungen agieren sie typischerweise nicht aus altruistischen Motiven, sondern suchen einen Return on Investment (ROI).

Kriterien sind unter anderem Kongruenz zur Marketing-Zielgruppe und die Grösse des Publikums.

²⁵ Vgl. Pommerehne/ Frey, 1993, S. 20 ff.: Für die Kultur gilt das volkswirtschaftliche Problem der Externalitäten. Der Nutzen bleibt nicht nur den zahlenden Verbrauchern vorbehalten. Kultur schafft neben dem individuellen auch öffentlichen Nutzen. Nämlich Optionsnutzen (allein die Möglichkeit des Opernbesuchs stellt einen Wert dar), Prestigewert (z. B. Scala in Milano), Existenzwert und Vermächtniswert (Erhalten von Denkmälern), Bildungswert.

²⁶ Böckenförde, 2007, S. 28.

²⁷ Vgl. dazu Zwinggi, 2013, S. 14 ff.

4.3.4. Konsequenzen für das Modell

Das Modell muss gemäss NPO-Theorie auch den Beschaffungsmarkt und den Absatzmarkt darstellen. Die Stakeholder sind den beiden Märkten wie folgt zuzuordnen. Weil die Sponsoringgelder in direkter Abhängigkeit mit dem Publikum stehen, werden sie dem Absatzmarkt zugeordnet.

Beschaffungsmarkt	Absatzmarkt
Staatliche Förderer (Bund, Kanton, Gemeinden)	Publikum
Private Förderer (Stiftungen, Mäzene, Gönner)	Angebotsvermittler (Veranstalter, Galerien, Museen)
	Medien
	Wirtschaftliche Förderer (Sponsoren)

Abbildung 5: Zuordnung der Stakeholder nach Beschaffungs- und Absatzmarkt, eigene Darstellung.

4.4. Vierter Schritt: Basismodell von Kühn/Pfäffli

4.4.1. Das Marktsystem von Richard Kühn und Patrick Pfäffli

Kühn/Pfäffli stellen das Marktgeschehen als System gemäss Abbildung 6 dar. Den eigentlichen Markt definieren sie nach Produktgruppe (Angebotseingrenzung) und Marktgebiet (geografische Eingrenzung)²⁸, also zum Beispiel als Markt für Mineralwasser in der Schweiz. Das Modell besteht aus Elementen und Beziehungen:

Elemente

Innerhalb des Marktgeschehens spielen folgende Elemente eine Rolle²⁹:

- a. eigene Firma: aus ihrer Perspektive wird die Analyse erstellt.
- b. Konkurrenz: Anbieter gleicher Produkte, inkl. Substitutionskonkurrenten.
- c. Absatzmittler: Steht zwischen Firma und Kunden, ist in gewissen Märkten komplexer und fällt in anderen, zum Beispiel im Dienstleistungsmarkt, gänzlich weg.
- d. Externe Beeinflusser: Aussenstehende, welche die öffentliche Meinung und damit die Kaufentscheide beeinflussen.
- e. Produkteverwender: Käufer und die internen Beeinflusser, welche ebenfalls den Kaufentscheid beeinflussen, aber zu derselben Unternehmung oder Familie gehören.

Beziehungen (Elemente)

Mit Pfeilen dargestellt sind die Beziehungen zwischen den Elementen, wobei in erster Linie die konkreten Austauschhandlungen von Interesse sind.

²⁸ Kühn/ Pfäffli, 2003, S. 34.

²⁹ Kühn/ Pfäffli, 2003, S. 26.

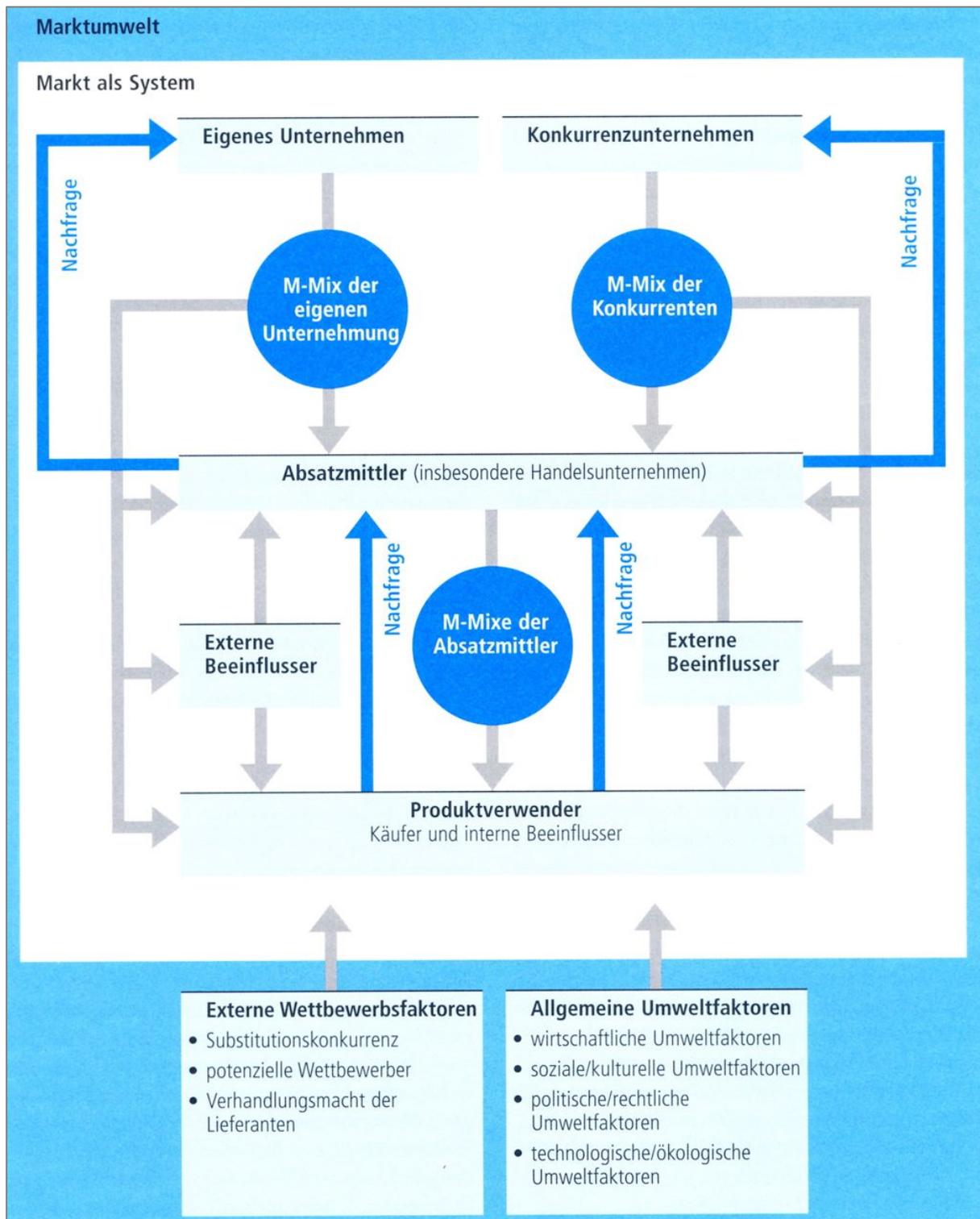


Abbildung 6: Marktsystem nach Kühn und Pfäffli. Quelle: Kühn, Pfäffli, 2003, S. 25.

4.4.2. Kritische Würdigung

Die Darstellung von Richard Kühn und Patrick Pfäffli stellt den Markt mit seinen Teilnehmenden übersichtlich dar. Sie fördert das Verständnis für die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Elementen und eignet sich ideal für den Einsatz in der Bildung. Bei einfacheren Marktsituationen lässt sich das Modell unverändert

einsetzen und dient als Entscheidungshilfe. Für komplexere Situationen kann es einfach angepasst werden.

Für den Schweizer Kulturmarkt und für das Darstellen der fehlenden selbstständigen Angebotsregulierung werden folgende Besonderheiten des Kulturmarktes unzureichend dargestellt:

Beschaffungsmarkt:

Für den Kulturbetrieb ist der Beschaffungsmarkt von entscheidender Bedeutung³⁰. Im Beschaffungsmarkt wird um die Fördergelder von Stiftungen, Mäzenen oder dem Staat gekämpft. Bei Kühn/Pfäffli wird der Beschaffungsmarkt nicht dargestellt.

Staat:

Im Kulturmarkt spielt der Staat eine zentrale Rolle im Beschaffungsmarkt und als Absatzmittler. Bei Kühn/Pfäffli wird er nur als Umweltelement aufgeführt.

Substitution:

Während bei Kotler/Bliemel ein Markt aus potenziellen Kunden besteht³¹, definieren ihn Kühn/Pfäffli über Produkt und Gebiet³². Also zum Beispiel als Theatermarkt in Zürich, wo das Schauspielhaus Zürich im Teilmarkt Drama agiert. Dort verliert es aber nur einen geringen Teil des potenziellen Publikums an die Konkurrenz des Theaters am Neumarkt. Viel gravierender sind die Verluste, weil das potenzielle Publikum ins Kino geht, zu Hause fernsieht oder am Abend die eigenen Kinder beaufsichtigen muss. Die Substitutionskonkurrenz wird für die Anwendung im Kulturmarkt bei Kühn/Pfäffli³³ zu wenig prägnant dargestellt.

4.4.3. Konsequenzen für das Modell

Im Modell des Schweizer Kulturmarktes wird das Modell von Kühn/Pfäffli in folgenden Punkten angepasst:

1. Neben dem Absatzmarkt wird auch der Beschaffungsmarkt dargestellt.
2. Der Staat wird als Sektor und als Gegenüber des Marktes eingebaut.
3. Die Substitution wird wie die Konkurrenz visualisiert.

³⁰ Vgl. auch 4.3.2 und 4.3.3.

³¹ Kotler/ Bliemel, 2006, S. 19.

³² Folgt man der Definition von Kotler/Bliemel, sollte man den Markt aus der Perspektive des Kunden definieren. Im Zentrum stehen dann nicht die Produkte, sondern die Bedürfnisse und knappen Ressourcen der potenziellen Kunden. Das Schauspielhaus würde demnach im «Ausgangs- und Erlebnismarkt» oder im «Markt für Erkenntnis und Sinnstiftung» agieren. Dort würde es nach Lösungen für die Abwesenheitsgründe seines Publikums suchen und sich gegenüber dem Kino positionieren oder Babysitter für die zu betreuenden Kinder vermitteln.

4.5. Fünfter Schritt: Entwicklung des Modells des Schweizer Kulturmarktes

4.5.1. Entwicklung Sektorenmodell

Als erster Schritt bei der Entwicklung des Kulturmarkt-Modells werden im «Drei-Sektoren Modell des Kultur- und Kreativsektors»³⁴ der Beschaffungsmarkt (oben, Grundlage für die Kreation) und der Absatzmarkt (unten, Grundlage für den Vertrieb) eingetragen. Die grünen und roten Textboxen zeigen die einzelnen Wirkungsfelder des Kulturmarketings. Die mittlere gestrichelte Linie stellt das Verhältnis zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt dar.

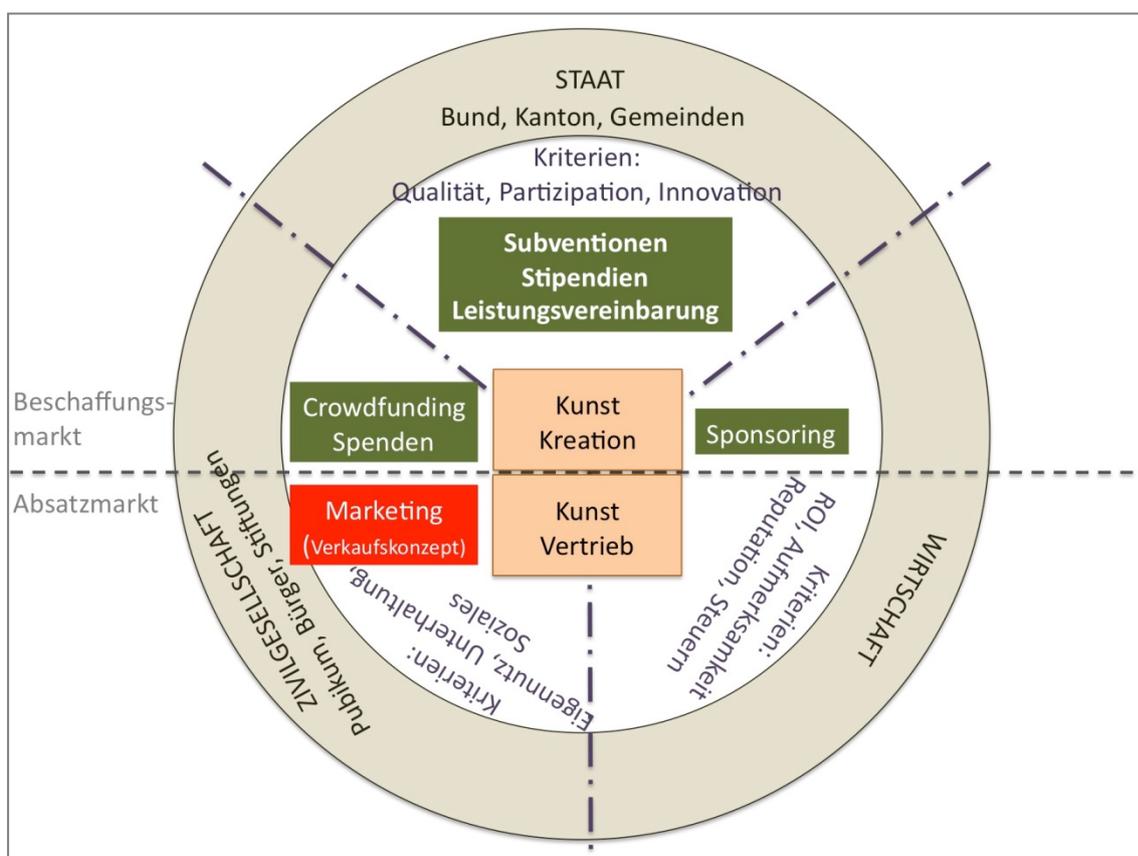


Abbildung 7: Erweiterung des Sektorenmodells von Weckerle/ Söndermann mit Beschaffungs- und Absatzmarkt. Eigene Darstellung.

Das Modell zeigt die nicht kongruenten Kriterien der einzelnen Sektoren. Im Entscheidungsverfahren bedeutend dies, dass sich die Kunst entscheiden muss, welchen Kriterien sie eher entsprechendes will. Jenen des staatlich dominierten Beschaffungsmarktes oder jenen des von Publikum und Wirtschaft dominierten Absatzmarktes.

³⁴ Weckerle/ Söndermann, 2005, S. 7.

4.5.2. Basismodell

Das Basismodell verbindet das Sektorenmodell und das Modell von Kühn/Pfäffli. Die Marketingaktivitäten im Beschaffungsmarkt sind mit grünen Pfeilen dargestellt, jene im Absatzmarkt mit roten.

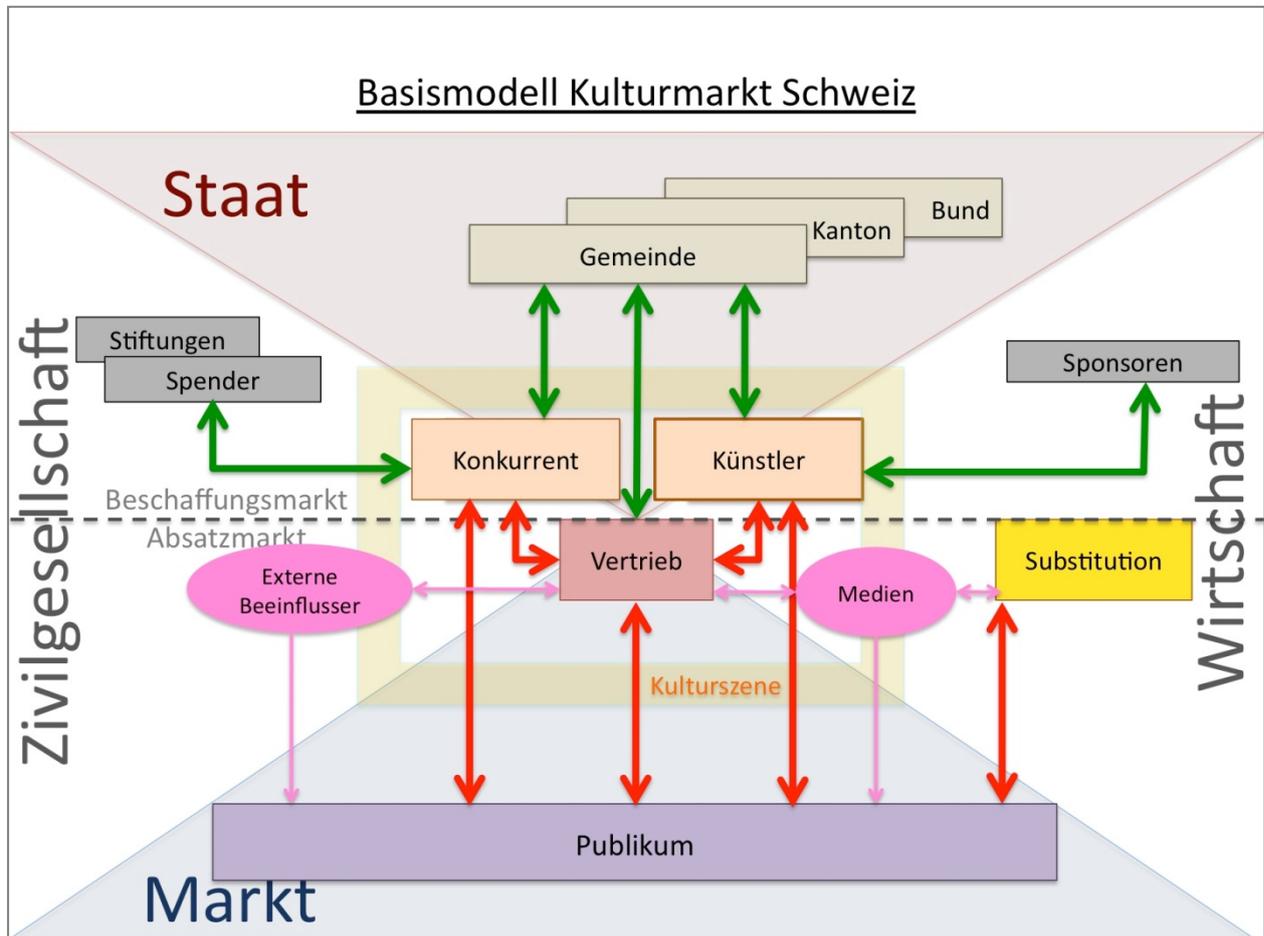


Abbildung 2: Basismodell Kulturmarkt, eigene Darstellung.

Das Modell zeigt die Positionierung der Kunst zwischen Staat und Markt. Aus dem Verhältnis zwischen dem staatlichen Input (oben) und den übrigen Zuflüssen (seitlich, unten) ergibt sich die Eigenwirtschaftlichkeitsquote.

Im Basismodell schneidet die gestrichelte Trennlinie zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt den Berührungspunkt zwischen Staat und Markt. Dies veranschaulicht die durchschnittliche Staatsquote von 50 Prozent.³⁵

Gemäss der Darstellung ist nachvollziehbar, dass sich die Kulturszene mindestens zu 50 Prozent nach oben, also dem staatlich dominierten Beschaffungsmarkt ausrichtet. Damit entziehen sie sich teilweise dem Regulativ des Absatzmarktes, was zum Überangebot führt, welches von den Autoren des Buchs «Kulturinfarkt» thematisiert wird.

³⁵ Vgl. Abbildung 4 auf Seite 9, bei der die staatliche Kostenbeteiligung von 50 Prozent dargestellt ist.

4.6. Sechster Schritt: Überprüfung des Modells

4.6.1. Adaption Markt für visuelle Kunst

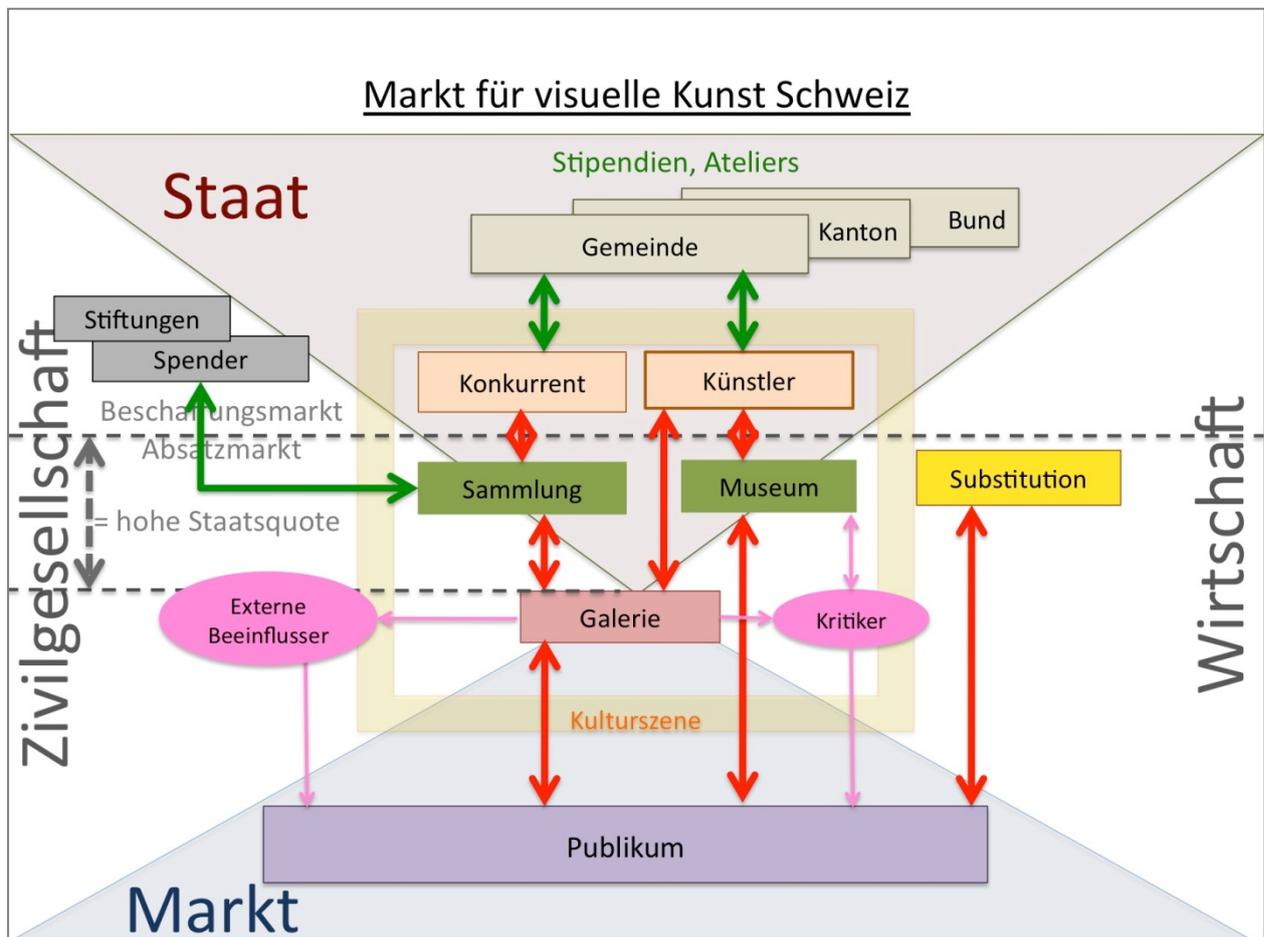


Abbildung 3: Modell Markt für visuelle Kunst, eigene Darstellung.

In der visuellen Kunst reicht das Engagement des Staates weit in den Absatzmarkt hinein (siehe Staatsquoten-Pfeil). Umgekehrt ist er zurückhaltender bei der Förderung der Kreation, wo er Stipendien ausrichtet, was durch das Modell aber nicht dargestellt wird.

Kritisch ist seine Intervention im Vertrieb: Mit staatlichen Geldern fördert er mittels Ausstellungen in den eigenen Museen die Reputation und damit den Wert eines Künstlers. Abgeschöpft wird der zusätzliche Wert dann aber nicht durch den Staat, sondern durch die privaten Galerien.

4.6.2. Adaption Buchmarkt

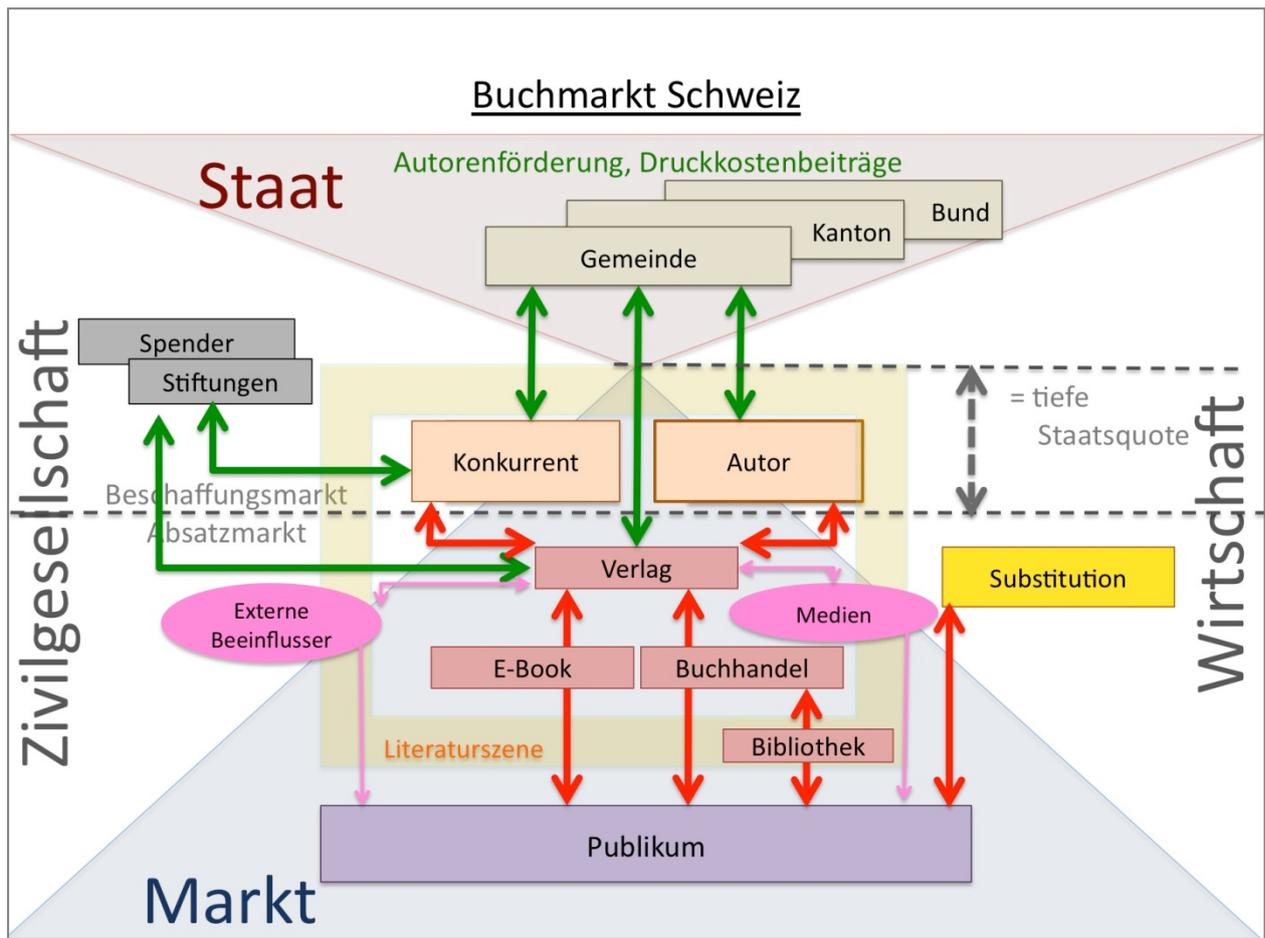


Abbildung 4: Modell Buchmarkt, eigene Darstellung.

Im Buchmarkt spielt der Staat eine geringe Rolle (siehe Staatsquoten-Pfeil). Er fördert Autoren mit Werkbeiträgen oder leistet Druckkostenbeiträge an die Verlage.³⁶

³⁶ Bis 2012 wurde in der Deutschschweiz der Markt über die Buchpreisbindung reguliert. Das Volk stimmte am 11. März 2012 für eine Abschaffung der Preisbindung.

4.6.3. Adaption Kleinkunstmarkt

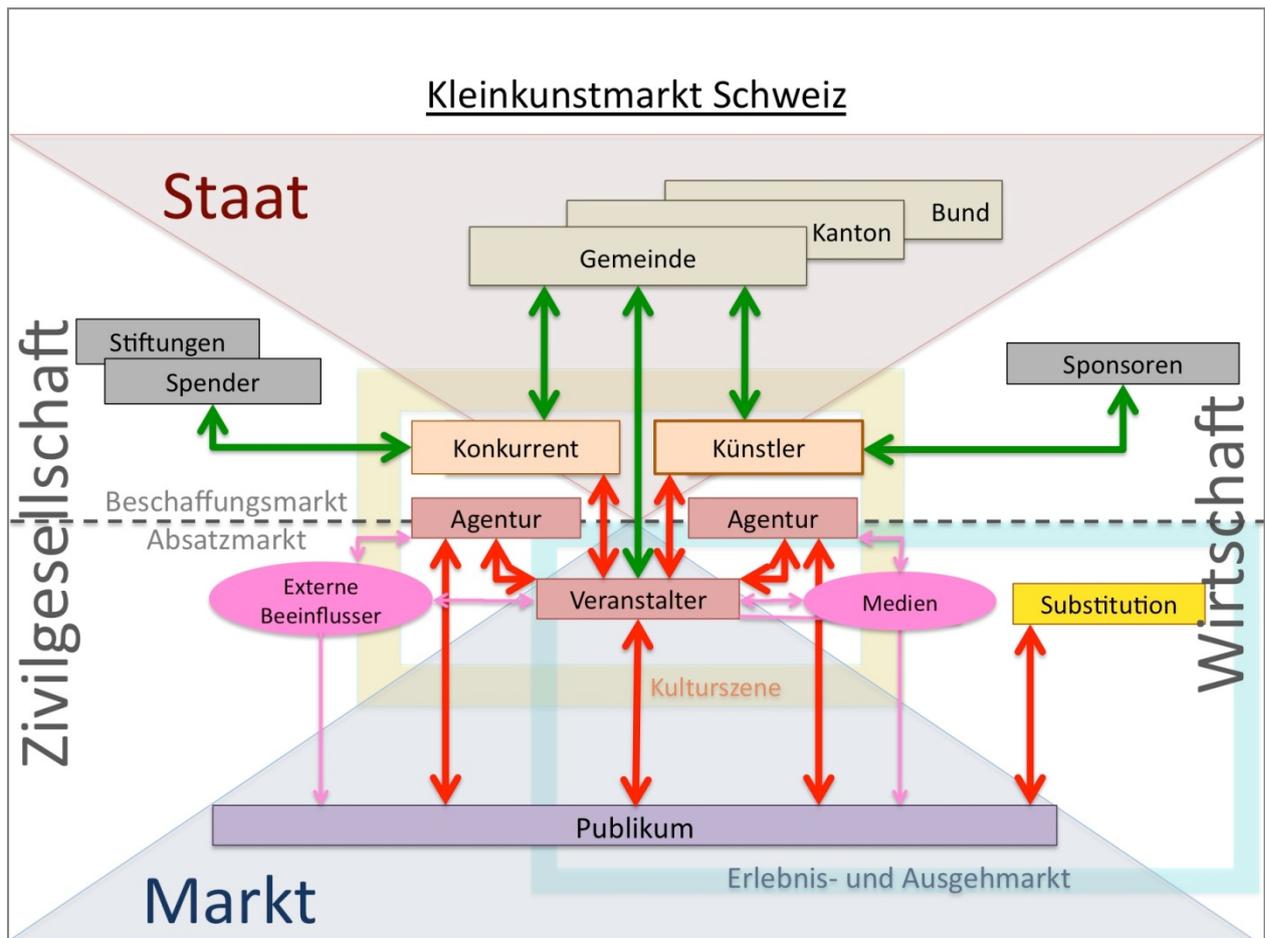


Abbildung 5: Modell des Kleinkunstmarktes, eigene Darstellung.

Das Kleinkunstmodell zeigt, dass sich ein Veranstalter neben seiner Verankerung in der Kulturszene auch im Erlebnis- und Ausgehmarkt positionieren muss und sich dort gegenüber der Substitutionskonkurrenz behaupten muss.

Die Medien spielen innerhalb des Ausgehmarktes mit ihren Empfehlungen («ZüriTipp», «Kulturplatz», «Kulturagenda») eine zentrale Rolle.

5. Fazit

Insgesamt werden die unter Punkt 2 definierten Ziele erreicht: Mit dem erarbeiteten Modell, lässt sich die These des Buchs «Kulturinfarkt» darstellen und erklären. Zudem können weitere aktuelle Probleme der Kulturpolitik dargestellt werden. Das Modell konnte bereits erfolgreich in Lehrveranstaltungen eingesetzt werden.

Als Nebenwirkung liefert die Arbeit eine wertvolle Definition des Kulturmarktes i.e.S.. Für diesen Markt existierten bisher keine konkreten Kennzahlen.

Bei genauerer Betrachtung lässt sich aus dem Modell sogar eine theoretische Lösung ableiten: Im Schema müsste der Staat seinen Einfluss teilweise vom oberen Bereich in den unteren verlagern, um den Nachfragesog zu vergrössern und das Regulativ des Marktes zu stärken. Der Staat würde damit in seiner Kulturpolitik vermehrt die Nachfrage fördern. Er würde in seiner Problemlösung also nicht auf das Überangebot fokussieren, sondern auf die «Unternachfrage». Relativierend gilt es dabei anzumerken, dass dafür ausser der Logik des Marktes auch die gesellschaftlichen und kulturellen Auswirkungen berücksichtigt werden müssten.

Für die Entwicklung des Modells wurden verschiedene Ansätze verfolgt und unzählige Entwürfe gezeichnet. Es erwies sich als schwierig, in einem Modell gleichzeitig verschiedene Aspekte darzustellen. Zielführend war schliesslich nicht die Kreation von etwas grundsätzlich Neuem, sondern die Kombination von zwei bestehenden Modellen.

Im Bericht konnte nur wenig Unterrichtsstoff in die Praxis transferiert werden. Viel Wissen musste durch das Erschliessen zahlreicher Quellen erschlossen werden. Dabei wurden auch Umwege in Kauf genommen. Der Aufwand hat den vorgesehen zeitlichen Aufwand bei weitem überschritten. Ironisch kann bilanziert werden, dass der Autor ausgerechnet im CAS Betriebswirtschaft dem ökonomischen Gesetz vom geringen Aufwand und maximalem Ertrag nicht entsprochen hat.

6. Erklärung

Die Länge des vorliegenden Textes ab dem Inhaltsverzeichnis bis vor diesen Abschnitt beträgt 2'997 Wörter.

Ich bestätige, die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst zu haben. Sämtliche Textstellen, die nicht von mir stammen, sind als Zitate gekennzeichnet und mit dem genauen Hinweis auf ihre Herkunft versehen.

Die verwendeten Quellen (gilt auch für Abbildungen, Grafiken u.ä.) sind im Literatur- bzw. Quellenverzeichnis aufgeführt.

7. Quellen

7.1. Literatur

Bundesamt für Statistik, 2013: Kulturausgaben der privaten Haushalte in der Schweiz 2006–2011, Neuchâtel.

Bundesamt für Statistik, 2011: Kulturverhalten in der Schweiz, eine vertiefende Analyse–Erhebung 2008, Neuchâtel.

Bundesamt für Statistik, 2010: Öffentliche Ausgaben für Kultur in der Schweiz, 1990–2007, Beiträge des Bundes, der Kantone und der Gemeinden, Neuchâtel.

Bundesamt für Statistik, 2003: Kulturfinanzierung durch die Unternehmen, Erhebung über die Kulturausgaben der Unternehmen in der Schweiz im Jahr 2001, Neuchâtel.

Fischer, Walter Boris, 2001: Kommunikation und Marketing für Kulturprojekte, Bern, Haupt Verlag.

Grünig Rudolf/ Kühn Richard, 2013: Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme, ein heuristischer Ansatz, Berlin, Heidelberg, Springer-Gabler.

Haselbach, Dieter/ Klein, Armin/ Knüsel, Pius/ Opitz, Stephan, 2012: Der Kulturinfarkt, München, Albert Knaus Verlag.

Kotler, Philip/ Bliemel, Friedhelm, 2006: Marketing-Management – Analyse, Planung und Verwirklichung, München, Pearson Studium.

Kühn, Richard/ Pfäffli Patrick, 2012: Marketing – Analyse und Strategie, Zürich, Werd Verlag.

Mefert, Heribert/ Bruhn Manfred, 2009: Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, Gabler.

Pommerehne, Werner W. / Frey, Bruno S., 1993: Musen und Märkte – Ansätze einer Ökonomie der Kunst, München, Verlag Franz Vahlen.

Rüegg-Stürm, Johannes, 2002: St. Galler Management-Modell, Bern, Haupt Verlag.

Schwarz Peter/ Purtscher Robert/ Giroud, Char, 1996: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, Bern, Haupt Verlag.

Throsby, David, 2008: The concentric circles model of the cultural industries, in: Cultural Trends, 17(3).

Weckerle, Christoph/ Söndermann, Michael, 2005: Kreativwirtschaft Zürich, Studie I: Der privatwirtschaftliche Teil des kulturellen Sektors im Kanton Zürich, Zürich, Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich.

Weckerle, Christoph/ Theler, Hubert, 2010: Dritter Kreativwirtschaftsbericht Zürich, Zürich, Zürcher Hochschule der Künste.

Zwinggi, Christian, 2013: Warum der Staat in Kultur investiert, Recherchebericht, Bern, Berner Fachhochschule.

7.2. Internet

<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/images/throsbyhanguzhoucongress.pdf> (Download am 21.6.2014)

http://www.businessandconomics.mq.edu.au/contact_the_faculty/all_fbe_staff/david_throsby (Download 15.6.2014)

<http://www.bfs.admin.ch> (Datei: e-d-16.02.04.01.xls) (Download 7.9.2013)

<http://www.prohelvetia.ch/FOERDERUNG.7.0.html> (Download 21.6.2014)