Matthias Munkwitz: Wie weiter? Kulturökonomische Überlegungen zu Modellen grenzüberscheitender Solidarität in der Kultur
In: Matthias Theodor Vogt, Jan Sokol, Beata Ociepka, Detlef Pollack, Beata Mikołajczyk (Hg.):
Bedingungen europäischer Solidarität. Schriften des Collegium PONTES Band 1
Peter-Lang-Verlag Bern, Berlin, Bruxelles, Frankfurt am Main, New York, Oxford, Wien 2009
DOI 10.1696/cpjgV-2006-14

Matthias Munkwitz

Wie weiter?

Kulturökonomische Überlegungen zu Modellen grenzüberscheitender Solidarität in der Kultur

1. Handeln kommt von Handel

Was sind die Ausgangspunkte, die letztlich zur Entwicklung und zum Aufblühen von Regionen führen? Der entscheidende Begriff ist Innovation – eine Reaktion des Marktes auf ein Bedürfnis. Dabei ist zuerst entscheidend, das Problem, den Mangel – denn das ist ein Bedürfnis – überhaupt zu erkennen und dann nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Es ist die Entwicklung von Ideen, Techniken und Produkte – Einführung von etwas Neuem – was die Bezeichnung Innovation verdient. Damit verbunden ist aber eine weitere entscheidende Komponente: Die Möglichkeit des Erkennens, der Erkenntnis, verlangt nach entsprechender Atmosphäre. Es müssen Bedingungen gegeben sein, die das Schöpferische, das die Basis von Innovation darstellt, zur Entwicklung und Entfaltung bringen – eine produktive geistige Offenheit, die zu einem Überfluss an Ideen führen kann.

Es kommen verschiedene Komponenten zusammen, die zu Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft – in der Kultur der Gemeinschaft – führen. Wolf Lotter[1] verwendet die Bezeichnung *Verschwendung* – in der deutschen Sprache heute ein eher negativ besetzter Begriff, im Barock ein fürstliches Epitheton[2]. Doch bezogen auf die o. a. Kategorie ›Bedürfnis‹ ergeben sich durchaus interessante Parallelen. Historisch betrachtet basiert z. B. die Entwicklung des Fernhandels auf solch einen Innovationsprozess. Die Wirtschaftsgeschichtsforschung ist sich darüber einig, dass eben nicht Güter, die Grundbedürfnisse befriedigen, sondern Luxusgüter zuerst ge-

[1] Lotter, Wolf: V*erschwendung - Wirtschaft braucht Überfluss. Die guten Seiten des Verschwendens*, München, Wien 2006, S. 172 f.

[2] Vgl. Hersche, Peter: *Muße und Verschwendung. Europäische Gesellschaft und Kultur im Barockzeitalter*. Freiburg im Breisgau 2006.

handelt wurden – es bestand ein Bedarf, eine zahlungsfähige Nachfrage danach. Die Innovation bestand darin, dies zu erkennen und Produkte zu entwickeln, die in der Lage waren, genau diese Bedürfnisse zu befriedigen. Etwas schwieriger wird es allerdings, zu beschreiben, worin denn in diesem Fall der *bewusst empfundene Mangel* – also das, was die Wirtschaftswissenschaften unter Bedürfnis versteht – besteht. Die Analyse ergibt, dass es vorrangig und ausschließlich Produkte waren, die Ansehen, Wertschätzung oder Geltung aufgrund von Leistung, Rang bzw. sozialer Position oder Kompetenz – also *Prestige* – versprachen und damit den sozialen Status aufwerteten oder zumindest unterstrichen. Es gehört aber zweifellos zur *Kultur* dieser sozialen Schichten und damit zu den Facetten der Gesellschaft insgesamt.

»Die eigentlichen Antriebskräfte des Wirtschaftens sind, wie H. C. Recktenwald die Smith'sche Position interpretiert, das menschliche Streben nach Verbesserung der ökonomischen Lage *und nach gesellschaftlicher Anerkennung*.«[3] Darüber zu disputieren, dass das doch kein grundlegendes Bedürfnis sei und nicht alle Personen das für sich realisieren konnten, ist müßig – unterstreicht aber genau das, was dieses Bedürfnis ausmacht. Es basiert auf Überfluss, ist durchaus etwas Überflüssiges, wie es Brecht formuliert – die Produkte des Überflusses sind natürlich nie für alle. »Die Triebkräfte des Marktes sind, jeder Marketing-Trainee weiß das, Prestige und Eitelkeit, der Wille, sich abzuheben.«[4] Und wo dieser Wille ist, sind auch Wege zu Orten, die geeignet sind, Überfluss darzustellen und zu Treffpunkten des Müßiggangs zu werden.

2. Wo die Handlung spielt

Eines der wichtigsten Gebäude der Stadt Görlitz, das den Ansprüchen nicht mehr ganz gerecht werden konnte, wurde bald nach dem Errichten von Stadtquartieren und Warenhaus 1927 erweitert: das Theater. Erbaut worden war es bereits 1851 – nicht lange nachdem die Bahnlinie der Stadt einen neuen Aufschwung gebracht hatte, nicht lange nachdem die Stadt ›in

[3] Bendixen, Peter: *Das verengte Weltbild der Ökonomie. Zeitgemäß wirtschaften durch kulturelle Kompetenz*. Darmstadt 2003, S. 177.

[4] Lotter, Wolf: V*erschwendung - Wirtschaft braucht Überfluss. Die guten Seiten des Verschwendens.* München, Wien 2006, S. 162.

Mode‹ gekommen war. Repräsentation und Namensglanz, Bestrebungen, denen Görlitz schon so viel verdankte, waren auch hier wichtige Beweggründe für Veränderungen. Selbstverständlich brauchte man ein Theater und man brauchte ein angemessenes Haus. Man brauchte etwas ›Vorzeigbares‹. Warum? Weil es dazu gehörte – es gehörte zu einer ›modernen Stadt‹, es gehörte zu einer Stadt in der die ›besseren und gebildeten Leuten lebten‹. Ein Theater gehörte dazu, selbstverständlich gehörte es dazu.

Die Begleiterscheinungen von Globalisierungsprozessen lassen sich heute in Grenzregionen besonders gut beobachten. Der Schritt, Güterproduktion und Dienstleistungen anzusiedeln, kann für ein Unternehmen bei Betrachtung der eigenen Kostenstruktur und der Möglichkeiten von Einsparungen zum Schluss führen, harte Faktoren zu untersuchen, deren Auswirkungen abzuschätzen und einen Standort zu wählen, der in Nähe der Märkte, aber trotzdem außerhalb des Landes ist. Ob auf Standortentscheidungen auch sogenannte weiche Faktoren Einfluss haben, ist oft diskutiert und nie schlüssig bewiesen worden. Ein direkter Zusammenhang darf aber durchaus bezweifelt werden. Was allerdings sicher ist: Die Unterscheidbarkeit in Zeiten von Globalisierungsprozessen geschieht vor allem durch die Betonung des Regionalen. Erst durch Betonung des eigenen Erbes kann der Region eine spezifische Identität verliehen werden, die sie unterscheidbar von anderen macht. Eine besondere Rolle nehmen dabei zweifellos die natürlichen und kulturellen Besonderheiten ein. Der Unterschied ist die Vielfalt, die nach außen zur Darstellung des eigenen Reichtums, fußend auf wirtschaftlicher Prosperität, betont wird. Man könnte formulieren: Je intensiver die vorangegangenen Generationen ihre Lebensweise in Architektur und Infrastruktur dargestellt haben, desto interessanter werden diese Orte für *Fremde*, also Personen aus anderen Gegenden. Es besteht also ein Zusammenhang von *verschwenderischer Lebensweise* vorangegangener Perioden sowie deren Präsentation nach außen und Imagegewinn für die Region heute – zumindest, wenn die Zeugnisse noch erhalten sind und nicht zerstört wurden. Das Besondere erhält noch eine zusätzliche Dimension, wenn es Attraktionen sind, über die andere Regionen nicht oder nicht in dem Maße verfügen. Dabei spielt Authentizität die entscheidende Rolle.

Handeln kommt von ›Handel‹ oder ist es genau umgekehrt? Die Verknüpfungen sind vielfältig und nicht zu trennen. Der Ort, wo sich trifft, was so eng verwoben ist, ist das Theater.

3. Muß Theater sein?

Die vielleicht entrüstete Selbstverständlichkeit, mit der um die Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert die Frage nach der Relevanz, Bedeutung und Notwendigkeit eines Theaters quittiert worden wäre, ist heute nicht mehr selbstverständlich.

›Theater muß sein!‹ – Der Aufkleber auf manchen Autos, das trotzige Symbol der Bejahung der Institution Theater, provoziert heute eher Gegenfragen. Ach ja, es muss sein? Warum? Für wen? Und wieso überhaupt? Wieso braucht eine Stadt ein Theater, braucht diese Stadt ein Theater? Gehört ein Theater zu einer kulturreichen Stadt, einer Kulturstadt oder braucht Kultur andere Bühnen? Die Institution wird an sich in Frage gestellt. Doch sie stellt auch sich selbst in Frage und gibt so manche Antwort, die in der Spardebatte gern vergessen wird.

Der Ort, an dem Ideen entstehen, ist nicht immer das Theater – aber es ist oft das Theater. Hier sprach man mit als erstes von der Bewerbung um den Titel der Kulturhauptstadt, wahrscheinlich in der Pause. Denn die Pause ist wichtig fürs Theater, sie gehört zum Ritual. Theater ist nicht die einzige Kulturbrücke – aber es ist oft eine erstaunlich selbstverständliche und feste. Das Görlitzer Theater spielt für polnische Gäste, spielt in Polen, berät in polnischer Sprache, bietet Service vor Ort in Polen an. Ein Theater ist nicht die Vielfalt der Kultur – natürlich nicht, aber es ist ein entscheidender Baustein der Vielfalt. Stadttheater bringen selten Gäste, gerade in Mitteldeutschland. Es gibt zu viele. Wer Statistiken zu lesen versteht und die Augen offen hält, der weiß, daß nicht erst seit dem Elbehochwasser, das durch die Reiseunternehmer als ›kleine Semperoper‹ plakativ angepriesene Görlitzer Theater, ein Magnet ist. Vielleicht war das Haus zuvor ein Geheimtipp – und ein bisschen zu geheim in der weiteren Umgebung.

Achsen kreuzen sich an Handelswegen und Grenzen an der Zone von Gewinn und Verlust, nicht im Theater. Doch genau da kreuzen sich Wege, mit denen man vielleicht nicht mehr gerechnet hat. Die Grenzen der Erfahrung und des Experiments, die Grenzen der Sprache und der Deutung, die Grenzen zwischen fremd und vertraut begegnen sich auf der Bühne so gut wie im Zuschauerraum. Gewinn und Verlust sind Fragen, die sich im Theater entscheiden können. Diskursraum, Experimentiersaal, Freiraum, Denkraum, Denkmalraum, Brückenraum... Manch ein Stadtführer

spricht davon, dass sich der Titel *Über sieben Brücken musst Du gehen* auf Görlitz bezieht, mancher schweigt davon lieber. Dass Görlitz als *Europastadt* versucht, Brücken zu schlagen, in die Zukunft, zu den Partnern, über die Grenzen, das ist Gegenstand vieler Reden und vieler Projekte. Dass das Theater Brücken schneller baut, rascher testet und mehr Menschen darauf mitnehmen kann, als viele andere Vorhaben, bleibt oft unausgesprochen.

Das Theater bindet keine Investoren – wohl aber hat die Wirtschaft durchaus ein Interesse am Theater. Das Klima einer Stadt, in der ein Theater spielt und sich in den Diskurs einbringt, macht für die gefühlte Qualität der Stadt vielleicht den Unterschied zwischen ›herfahren‹ und ›durchfahren‹ aus.

4. Der Ärger mit dem Erbe

Da steht sie nun, die Stadt mit ihrem Erbe. Sie hätte es ausschlagen können, doch da hatte man es schon. Also bevorzugte man den Aus- und Umbau. Mehrmals. Zuletzt abgeschlossen zu Beginn des neuen Jahrtausends. Warum? Natürlich steht es einer Kulturstadt, die zur Kulturhauptstadt gekürt werden wollte, nicht gut, wenn der Ort, wo diese Idee entstanden ist, nicht mehr auffindbar wäre. Kultur muss man leben, vorzeigen können. Außerdem – das ist nicht zu unterschätzen – ist es ein Orientierungspunkt in einer Stadt. Selbst die, die es nie – zumindest nicht bei einer Aufführung – von innen gesehen haben, nutzen es bei Wegbeschreibungen für Fremde, die in diese Stadt kommen. Theater ist *der* Ausdruck von Kultur. Theater genießt Ansehen – also Prestige. Die Bemerkung, dass Prestige auch Teil eines Bedürfnisses sein kann, meint vor allem die Unbestimmtheit:

- weil Vielschichtigkeit kultureller Bedürfnisse. So gehören zweifellos auch Unterhaltung, Bildung, Geselligkeit und anderer *bewußt empfundener Mangel*, je nach subjektivem Empfinden, zu dieser Lebensäußerung.
- Bewusst wurde in diesem Zusammenhang auch der Begriff *Produkt* gewählt – etwas, was die Fähigkeit besitzt, diese Bedürfnisse zu befriedigen. Das können materielle *Güter* sein – sicher auch solche, die das Geltungsbedürfnis unterstreichen – als auch vor allen Dingen *Leistungen*, Dienstleistungen, die wiederum sehr viele Lebensäußerungen des Menschen bedienen können.

Voraussetzung dafür ist aber, dass ausreichend materielle Güter erzeugt und verkauft bzw. getauscht werden, damit wiederum mit dem Salair die *immateriellen* Leistungen bezahlt werden können. Erst dann werden sich überhaupt Personen finden, die diese Leistungen in der Hoffnung auf einen Tausch gegen Güter anbieten.

Fazit: Erst ein – relativer – Überfluss an materiellen Gütern schafft Voraussetzung für immaterielle Leistungen! Andererseits schaffen die Angebote und die Inanspruchnahme dieser Leistungen ein *geistiges Klima* in der Gemeinschaft, die wiederum die Innovationen – Voraussetzung sowohl für das Äußern neuer Wünsche als auch für weitere Bedürfnisbefriedigung – befördern. Was lassen sich daraus für Schlüsse ziehen? »Ein Land ist (um) so reicher, je geringer seine produktive Bevölkerung verhältnismäßig zum Gesamtprodukt ist (...) Das Land ist umso reicher, je geringer die produktive Bevölkerung im Verhältnis zur unproduktiven, bei derselben Quantität von Produkten. Denn die *verhältnismäßige* Geringheit der produktiven Bevölkerung wäre ja nur ein anderer Ausdruck für den verhältnismäßigen Grad der Produktivität der Arbeit.«[5] Es ist die Darstellung der heutigen Entwicklung hin zur Dienstleistungsgesellschaft – notiert vor 130 Jahren. Diese Feststellung eröffnet aber zugleich die Probleme, vor dem diese angesprochene Gemeinschaft steht. Sie müsste reich genug sein, um das angetretene Erbe gut verwalten zu können. Reich ist hier tatsächlich in Geldeinheiten zu messen. Sicher ist es problematisch, wenn man feststellt, dass man gern manches hätte, was man sich aber eigentlich nicht leisten kann.

Rein ökonomisch betrachtet hat man allerdings durchaus einige Möglichkeiten, vielleicht doch mit dem Erbe glücklich zu werden. Im Allgemeinen spart man etwas Geld an, wenn man sich etwas leisten will. Vielleicht hat man auch etwas zu verkaufen – leider führt das oft nur zu einmaligen Erlösen und nicht zu regelmäßigen Einnahmen. Doch offenbar hat die durch die Kulturhauptstadtbewerbung mobilisierte und durch verstärkte Marketing-Anstrengungen auch erreichte Öffentlichkeit – die sich z. B. auch in steigenden Touristenzahlen zeigt – schon etwas bewirkt. Und Kultur ist ja Öffentlichkeit. Deshalb wäre es auch falsch, wollte man nur rein ökonomisch argumentieren.

[5] Marx, Karl: *Werke. Theorien über den Mehrwert,* Bd. 26, 1. Teil. Berlin 1985, S. 199.

> Die Theorie des Marktes wird um die politische Ökonomie ergänzt. Schließlich ist der ökonomische Ansatz empirisch ausgerichtet, d. h., es wird versucht, beobachtende Beziehungen zu quantifizieren. Derartige Untersuchungen gehen notwendigerweise über die ökonomische Betrachtung hinaus. Sie müssen ja die ästhetische Dimension gleichberechtigt reflektieren. Die Betrachtung wird gesellschaftswissenschaftlich, also soziologisch.[6]

Damit soll gesagt sein, dass offenbar ökonomische Sachverhalte berücksichtigt werden müssen, aber nicht nur im Sinne der Betrachtung der einzelnen Kulturinstitution an sich – also sozusagen im Innern – sondern auch nach außen – volks- oder zumindest regionalwirtschaftlich. Der Markt ist also durchaus in den Blick zu nehmen, weil er auch Öffentlichkeit ist. Er ist eine Form, die auf Kommerz orientiert ist. Das sind aber Wirtschaft, Handel und Verkehr in ihrer Gesamtheit. Untersuchungen zum Verhältnis von Kultur und deren kommerzielle Wirkungen stehen in Görlitz noch aus und könnten interessante Einblicke und Schlussfolgerungen erlauben. Richtig ist, dass ästhetische Dimensionen bei der Betrachtung kultureller Prozesse auch zu berücksichtigen sind. Entscheidungen für Kultur sind ökonomische, aber vor allem auch (kultur-)politische Entscheidungen. Es ist auch festzustellen und ganz besonders in Görlitz abzulesen, dass es eine Frage der historischen Entwicklung ist, dass die Kaufleute über den Handel den Zivilisationsprozeß vorangetrieben haben[7] und es eine Verpflichtung zum Erhalt und der Pflege dieser Zeugnisse gibt.

Der Transformationsprozess – Input- und Outputbetrachtung

Im Transformationsprozess wird versucht, durch Kopplung von Produktionsfaktoren – also Input – Leistungen - also Output - zu erzeugen. Es empfiehlt sich diesen Transformationsprozess zu teilen und die Prozesse getrennt zu untersuchen. Dabei zeichnet die *Primärprozesse* im Theater bezüglich der Leistungserstellung aus, dass diese sehr *arbeitsintensiv* sind – im Gegensatz zu den kapitalintensiven Industrieproduktionsprozessen. Es sind dabei die Fähigkeiten der Produktionsfaktoren, in diesem Fall des

[6] Frey, Bruno S., Pommerehne, Werner W.: *Musen und Märkte.* München 1993, S. 15.

[7] vgl. Elias, Norbert: *Über den Prozeß der Zivilisation*. Band 1: Wandlungen des Verhaltens in den weltlichen Oberschichten des Abendlandes. Frankfurt am Main 1978.

hochqualifizierten Arbeitsvermögens in Form von Musikern, Intrumenten, Sängern, Tänzern etc., so miteinander zu verbinden, dass eine Ensembleleistung entsteht.

Das bedeutet einerseits, dass hochqualifiziertes Personal vorhanden sein muss und dass dieses kaum durch Technik substituierbar ist. Das ist ein ganz wesentlicher Unterschied zu industriellen Prozessen, wo durch Standardisierung, also Rationalisierung durch Technik, Personal ersetzt werden kann. Das ist, wie Peter Bendixen sich ausdrückt, das eigentliche große Verdienst von Industrieprozessen.

Künstlerisches Personal muss Unikate – Partituren, Stücke etc. – lesen und deuten können. Diese Arbeiten der Gestaltung durch Interpretation sind nicht standardisierbar – sonst wären es keine künstlerischen Prozesse. Kunst sei verstanden als Tätigkeit zur Schaffung eines subjektiv sinnlichen Ausdrucks von Etwas.[8] Entsprechend qualifiziertes Personal – daher der Begriff *arbeitsintensiv* – ist die wichtigste Ressource des Kernproduktionsprozesses. Die *Supportprozesse* sind Voraussetzung zum Zustandekommen der künstlerischen Dienstleistungsproduktion. Aber es sind durchaus *materielle Prozesse*, eigentlich (fast) im Sinne eines Industrieprozesses. Durch Effizienz der Kombination der Produktionsfaktoren auf dieser Ebene wird Output in Form von Bühnenbildern, Kostümen etc. erzeugt.

Analysiert man diese Prozesse aber genauer so fällt zugleich etwas Besonderes auf: Die *Produktionsmethoden* ähneln eher der Arbeit von *Generalisten in einer Manufaktur*, wo jedes Mal nach einem konkreten Auftrag – der wiederum von der Art der Inhalte der künstlerischen Kernproduktionsprozesse abhängig ist – gearbeitet wird. So kann zwar der Herstellungsprozess teilweise standardisiert, also technisiert werden – es bleibt aber Handwerks-, also qualifizierte Arbeit, die komplexe Vorgänge umfasst. Wenn man so will, ist das Luxusproduktion. Industrieproduktion, die zu Massenproduktion führen kann, ist hier nicht zu finden. Der Output auf der Ebene der Supportprozesse dient der Leistungserbringung der künstlerischen Produktionen, es sind also alle technischen und auch Verwaltungsprozesse.

Gemäß der Definition von oben, dass der künstlerische Leistungsprozess erst als solcher bezeichnet werden kann, wenn der Rezipient anwesend ist, ist der Prozess der Einstudierung der Bühnenwerke auch sozusagen ›Vorprozess‹.

8 Assunto, Rosario: *Die Theorie des Schönen im Mittelalter*. Köln 1996, S. 20.

Aus dem eben Gesagten folgt auch, dass neben den (inneren) Kosten der Produktion, also der Transformation von Input in Output, Kosten der Koordination und Transaktion, also Abgabe der Leistung nach außen, entstehen. Dabei verursachen die Inputs Kosten – die Outputs schaffen Umsatzerlöse.

Alle erfordern ein Management-System, dessen Aufgabe es ist, das soziotechnische System als Ganzes soweit wie möglich vor voraussehbaren Fluktuationen im In- und Output-Bereich zu schützen, um einen reibungslosen inneren Prozeß zu garantieren.

Kulturbetriebe der Hochkultur wie Museen, Bibliotheken, Theater etc. beziehen einen Großteil der Finanzen zur Deckung der Kosten über Zuwendungen der Öffentlichen Hand – oft als Subventionen bezeichnet.

Interessant ist, am konkreten Beispiel – dem Theaterverbund Neiße – darzustellen, welche Veränderungen sich in den vergangenen Jahren vollzogen haben, um Entwicklungen aufzuzeigen und Möglichkeiten für Künftiges zu diskutieren.

Zum Theaterverbund gehören:

1. das Franz-Xaver-Šalda Theater Liberec, Tschechische Republik, ist ein Drei-Sparten-Theater – Musiktheater, Sprechtheater, Tanztheater – in Trägerschaft der Öffentlichen Hand
2. die Niederschlesische Philharmonie Jelenia Góra, Republik Polen, als Symphonieorchester in Trägerschaft der Selbstverwaltung der Woiwodschaft Niederschlesien
3. das Theater Jelenia Góra als Sprechtheater in Trägerschaft der Öffentlichen Hand der Stadt
4. das Theater Görlitz, Bundesrepublik Deutschland, als Musik- und Tanztheater in der Rechtsform einer GmbH mit dem Rechtsträger Stadt Görlitz
5. das Gerhart-Hauptmann-Theater Zittau, Bundesrepublik Deutschland, als Sprechtheater in der Rechtsform einer GmbH mit den Rechtsträgern Landkreis Löbau-Zittau und Stadt Zittau.

Jedes Theater liegt vom einem anderen nie mehr als ca. 80 km entfernt bzw. eher darunter. Der Versorgungsgrad mit Schauspiel, Oper, Operette, Musical, Ballett ist also sehr gut – die Bevölkerung kann aus einem großen Angebot auswählen. Das lässt sich auch in einem theoretischen

Besuchsquotienten[9], der das Verhältnis von Besuche zu Einwohnern der Region darstellt, errechnen. Als Basis dient das Jahr 2004, Stichtag für das Erfassen der Bevölkerung ist der 31.12.2004. Folgende Besuchsquotienten ergeben sich:

Stadt	Besucher	Einwohner	Quotient
Liberec	85.000	158.535	0,54
Jelenia Góra	78.116	87.643	0,89
Görlitz	71.392	58.154	1,23
Zittau – Stadt	46.733	26.000	1,79
Löbau – Zittau	46.733	145.995	0,32

Tab. 1: Theaterbesuche pro Einwohner im Jahr 2004.[10]

Es ist ersichtlich – Liberec ist hier auf Grund der Bevölkerungszahl eine Ausnahme, – daß in den anderen Städten jeder Einwohner theoretisch einmal pro Jahr ins Theater gegangen ist. Der Landkreis Löbau-Zittau ist deshalb mit aufgeführt, weil sowohl Stadt als auch Landkreis Träger des Theaters sind und sich zwischen beiden ein Mittelwert bilden ließe, der dann ca. bei 1,05 liegen würde. Somit wäre von Interesse, wie sich die öffentliche Zuweisung pro Einwohner darstellt. Hier muss allerdings zuvor bemerkt werden, dass es unterschiedliche Möglichkeiten in den einzelnen Ländern und zwischen ihnen gibt, wie die Finanzierung des entsprechenden Theaterunternehmens dargestellt wird und werden kann.
So gibt es z. B. die Darstellung in:

- Finanzierung des Trägers
- Eigeneinnahmen
- Spenden, Sponsoring, Projektförderung[11].

Doch auch selbst bei diesen Einteilungen zeigen sich Unterschiede in den Theatern – die Zuordnungen sind oft nicht so einfach zu bewerten und einzuordnen.

9 Beutling, Lutz: *Controlling in Kulturbetrieben am Beispiel Theater. Grundlagen für ein Management zur betriebswirtschaftlichen Steuerung.* In: *Kulturwissenschaftliche Weiterbildung.* Material der FernUniversität Hagen, 1993, S. 124 f.

10 Hier sind nur die Besuche des Theaters Jelenia Góra als Basis verwendet worden.

11 Vgl.: Vogt, Matthias Theodor, Bormann, Philipp, Kreck, Vladimir: *Theaterverbund Neisse. Zwischenbericht I.* Kontextanalyse, Görlitz 2006, S. 8-12.

So sind, besonders auffallend beim Theater in Liberec und der Niederschlesischen Philharmonie Jelenia Góra, einerseits die Zuweisungen des Trägers aufgeführt, andererseits ist aber wiederum auch von *Subventionen von Kulturministerien und EU-Förderung* die Rede. So gesehen sind das – im Verständnis des Begriffs ›Subventionen‹ – oft Mittel, denen nicht immer Gegenleistungen, i.S. des betriebswirtschaftlichen Begriffs *Leistung*, gegenüber stehen. Deshalb wurden bei diesen eben erwähnten Institutionen diese Subventionen mit zu den Zuweisungen der Öffentlichen Hand dazu gerechnet.

Ein weiteres Problem ist, dass oft nicht für alle Jahre seit 2003 Zahlen vorliegen, also mit Schätzungen gearbeitet werden muss, damit sich wiederum im Vergleich der Jahre ein Bild ergibt. Problematisch, weil ggf. mit Fehlern behaftet, sind natürlich auch die Umrechnungen von tschechischen Kronen und polnischen Złoty in Euro. Besonders von Nachteil für Vergleiche zwischen den Kulturbetrieben ist allerdings, dass jede einzelne Institution über eigene Controllingsysteme verfügt, die mehr oder minder entwickelt sind. Das Problem potenziert sich dann sozusagen noch zwischen den Ländern auf Grund der o.a. Besonderheiten. Die Zahlen sind aber trotzdem sehr aussagekräftig und gestatten Schlussfolgerungen.

Stadt	**Zuweisung**	**Einwohner**	**in €**
Liberec	2.300.000	158.535	14,51
Jelenia Góra – Philharmonie	790.017	87.643	9,01
Jelenia Góra – Theater	984.848	87.643	11,24
Görlitz	7.800.000	58.154	134,13
Zittau – Stadt	2.806.500	26.000	10 7,94
Löbau – Zittau	2.806.500	145.995	19,22

Tab. 2: Zuweisung öffentlicher Mittel pro Einwohner in € – Jahr 2004. Zuweisungen für Liberec sind geschätzt.

Prinzipiell fällt doch ein erhebliches Gefälle zwischen den Ländern auf. Wie sind die Zahlen, bei aller schon erwähnten Problematik der Vergleichbarkeit, zu interpretieren?

Bezogen auf die Einwohnerzahl ist der Versorgungsgrad in der Oberlausitz mit den spezifischen Leistungen dieser live performing arts sehr

hoch. Das stellt im Prinzip auch der Besuchsquotient – siehe Tabelle 1 – dar. Dabei soll nicht diskutiert werden, ob der Grad vielleicht zu hoch ist, denn das könnte erst untersetzt werden, wenn andere Regionen, z. B. in den westdeutschen Bundesländern untersucht und die Ergebnisse mit diesen Zahlen verglichen würden. Doch bezüglich der Schlussfolgerungen, die sich aus den Darstellungen ergeben könnten, wird noch einmal darauf zurückgekommen. Die Vergleiche der Tabellen 1 und 2 ergeben weitere Auskünfte. Grundsätzlich ist ablesbar, dass größere Häuser mehr öffentliche Zuschüsse benötigen und Musiktheater auf Grund der Größe der Ensembles – Orchester, Solisten, Chor – hier noch einmal größeren Finanzbedarf als Sprechtheater haben. Wenn das Haus nur ein Symphonieorchester hat ist der Zuschussbedarf geringer. Damit ist gleichzeitig zu schlussfolgern, dass die Personalkosten in den Kulturbetrieben besonders zu Buche schlagen. Bevor darauf noch einmal etwas näher eingegangen wird, sollen hier noch zwei andere Berechnungen angeführt werden. Das ist einmal der Durchschnittserlös, der pro Platz erzielt wird. Da der Vergleich zwischen den Ländern hierbei besonders interessant ist, wird nur das Jahr 2005 betrachtet:

Stadt	**Selbstfinanzierung pro Vorstellung - €**	**Plätze**	**Durchschnitts-erlös pro Platz**
Liberec	1.268,66	666	1,90
Jelenia Góra – Philharmonie	304,51	506	0,60
Jelenia Góra – Theater	425,65	635	0,67
Görlitz	3.779,85	1.833	2,06
Zittau	3.185,45	1.800	1,77

Tab. 3: Durchschnittserlös pro Platz in € – Jahr 2005. 1.833[12], 1.800[13].

Auffallend ist, dass hier gerade die größeren Häuser – bzw. die Häuser, die mit mehreren unterschiedlichen Spielstätten und damit Programmen das

[12] Theater Hauptbühne, Theater Foyer, Apollo, Salon im Dom Kultury Zgorzelec, Open Air Untermarkt, Nikolaifriedhof.

[13] Theater Hauptbühne, Theater hinterm Vorhang, Theater Foyer, Waldbühne Jonsdorf, Klosterhof Zittau, Starclub Zittau.

Publikum bedienen – die besten Durchschnittserlöse erzielen. Schlussfolgerungen aus dieser Feststellung werden bei der Gesamtbetrachtung gezogen. Somit bietet sich an, hier auch die Fehlbetragsfinanzierung pro Platz aufzuführen.

Stadt	**Verbleibende Kosten pro Vorstellung - €**	**Plätze**	**Zuschuss pro Platz**
Liberec	7.367,58	666	11,06
Jelenia Góra – Philharmonie	1.642,43	506	3,64
Jelenia Góra – Theater	2.255,31	635	3,55
Görlitz	29.211,16	1.833	15,94
Zittau	14.026,96	1.800	7,79

Tab. 4: Fehlbedarfsfinanzierung pro Platz in € – Jahr 2005. 1.833[14], 1.800[15].

Hier ist bewusst der Begriff *Fehlbedarfsfinanzierung* verwendet worden. Es ist der Kostenanteil, der nach Abzug der Kostendeckung pro Platz durch Ticketverkauf oder durch andere Erlöse, also der Selbstfinanzierung, von den Gesamtkosten pro Vorstellung übrig bleibt. Dieser Fehlbedarf wird durch Subventionen und Drittmittel gedeckt.

Es wurde oben ausgeführt, dass es offenbar Kostenpositionen gibt, die im Theater besonders hoch ausfallen. Wenn man davon ausgeht, dass Material- und Betriebskosten, z. B. Energiekosten etc., zwischen den Ländern vergleichbar sind und annähernd ein ähnliches Niveau haben, dann unterscheiden sich im Ländervergleich die Personalkosten doch erheblich.

Personalkosten

Betrachtet man die internen Zahlen der Theater bezüglich der Personalkosten, dann ist Folgendes festzustellen:

Das Management des Theater Görlitz hat mit dem Betriebsrat einen Haustarif ausgehandelt. Das bedeutet, dass der Tarifvertrag des Öffent-

[14] Theater Hauptbühne, Theater Foyer, Apollo, Salon im Dom Kultury Zgorzelec, Open Air Untermarkt, Nikolaifriedhof.

[15] Theater Hauptbühne, Theater hinterm Vorhang, Theater Foyer, Waldbühne Jonsdorf, Klosterhof Zittau, Starclub Zittau.

lichen Dienstes verlassen wurde. Die Begründung für derartige Entscheidungen liefern die Kostenstrukturen im Theater als arbeitsintensives Unternehmen. Als Durchschnittswert errechnet sich für die Orchestermitglieder ein monatliches Brutto-Gehalt von ca. 3.100,00 €. Für das gesamte Ensemble ergibt die Rechnung als Mittelwert 2.700,00 €. Ähnliches gilt für die Mitglieder des Ensembles des Zittauer Theaters. Hier errechnen sich im Durchschnitt etwa 3.000,00 €.

Ganz anders sehen dagegegen die Personalkostenstrukturen für Angestellte des Öffentlichen Dienstes in Polen und der Tschechischen Republik aus. Die Mitarbeiter an den Theatern erhalten nur ca. 25 % der durchschnittlichen Vergütung, die für die o. a. Mitarbeiterkategorien der Theater der Oberlausitz gelten. Bezogen auf alle Vergütungsgruppen errechnet sich als Durchschnittswert für Mitarbeiter des Theaters in Liberec, die neun Jahre beschäftigt sind, eine monatliche Vergütung von etwa 500,00 €. Für Mitarbeiter des Theaters Jelenia Góra, das gleiche gilt für die Musiker der Philharmonie, errechnen sich Durchschnittswerte ohne Zusatzleistungen von etwa 600,00 €. Allerdings betrug im Jahr 2002 das durchschnittliche Gehalt in Polen auch nur etwa 440,00 €.

Liberec[16]

Jahr	Subventionen in €	Erlöse in €	Anteil S zu E
2003	2.280.702	390.000	5,85
2004	2.300.000	425.000	5,41
2005	2.456.141	460.000	5,34

Tab. 5.1: Darstellung des Verhältnisses von Subventionen zu Erlösen – Theater Liberec.

Es ist zu erkennen, dass in Liberec zwar die Zuschüsse der Öffentlichen Hände in den drei Jahren um ca. 175.000 € gestiegen sind, im selben Zeitraum die Erlöse um 70.000 €. Damit sind die Subventionen zwar auf 107,69 %, die Erlöse aber auf 117,95 % gestiegen, womit insgesamt der Anteil der Subventionen an den Erlösen vom ca. 6-fachen auf das 5,3-fache gesenkt werden konnte. Prozentual gesehen ist der Zuschuss durch das Kulturministerium der Tschechischen Republik im Gesamtzeitraum um 75 % gestiegen – in absoluten Zahlen betrachtet stieg die Höhe der Zuwendungen durch die Stadt Liberec am meisten.

[16] 390.000 € und 2.300.000 € geschätzt.

Im Zeitraum 2003 bis 2004 steigt die Zahl der Vorstellungen, im Jahr 2005 fällt die Zahl unter den Stand von 2003. Wenn, wie vom Theater angegeben, die Besuchszahl relativ konstant geblieben ist, sind die Ausgaben zwar insgesamt gestiegen – was die These unterstreichen würde, dass mehr Aufführungen insgesamt erst einmal mehr Kosten hervorbringen würden – die Einnahmen, wahrscheinlich durch leichtes Anheben der Ticketpreise verursacht, steigen aber auch.

Jelenia Góra – Philharmonie

Jahr	Subventionen in €	Erlöse in €	Anteil S zu E
2003	721.077	92.589	7,79
2004	790.017	109.808	7,19
2005	832.149	154.689	5,38

Tab. 5.2: Darstellung des Verhältnisses von Subventionen zu Erlösen – Philharmonie Jelenia Góra.

Für die Niederschlesische Philharmonie Jelenia Góra ist auch erkennbar, dass die Subventionen steigen. Das ist insgesamt auf einen überproportionalen Anstieg der Zuwendungen durch die Woiwodschaft Niederschlesien zurück zu führen, bei gleichzeitigem Rückgang der Subventionen des Kulturministeriums der Republik Polen. Die Erlöse steigen lt. Angaben der Philharmonie um ca. 62.000 €, die Subventionen um ca. 111.000 €. Doch auch hier fällt der Anstieg der Erlöse prozentual höher aus.

Jelenia Góra – Theater

Jahr	Subventionen in €	Erlöse in €	Anteil S zu E
2002	1.118.279	220.368	5,07
2003	1.008.043	243.195	4,14
2004	984.848	212.398	4,64

Tab. 5.3: Darstellung des Verhältnisses von Subventionen zu Erlösen – Theater Jelenia Góra.

Während für die Betrachtung der polnischen und tschechischen Hochkultur-Betriebe bisher charakteristisch war, dass die Subventionen gestiegen sind, gilt im allgemeinen bei der Betrachtung der Mehrzahl der Theater,

besonders in Deutschland in den letzten Jahren, dass die öffentlichen Zuschüsse entweder konstant bleiben, bzw. im Allgemeinen rückläufig sind und dann auf einem bestimmten Stand eingefroren werden.

So gesehen folgt das Theater Jelenia Góra dem ›Trend‹ und markiert damit im Vergleich zu den bisher dargestellten Institutionen in Tschechien und Polen einen Wendepunkt in der Finanzpolitik der Öffentlichen Hand. Erschwert wird der Vergleich mit den anderen Institutionen dadurch, dass – bezogen auf Erlöse und Subventionen - die Zahlen von 2002 bis 2004 vorliegen und nicht von 2003 bis 2005. Da man aber selten über genügend Informationen verfügt, muss man bei den vorliegenden versuchen, diese entsprechend zu interpretieren.

Eine genauere Analyse der Zahlen und Entwicklungen am Theater Jelenia Góra ergibt jetzt folgendes Bild: Vom Jahr 2002 zum Jahr 2003 steigen die Erlöse um ca. 22.800 € an – das ist eine Zunahme um mehr als 10 %– gleichzeitig kommt es zu einem starken Rückgang der Subventionen um mehr als 110.000 € – das sind 9,86 %. Da aber insgesamt ein leichter Anstieg des Gesamtbudgets zu vermuten ist, würde sich eine Zunahme des Sponsoring- bzw. Drittmittelbetrags von fast 77.000 € ergeben. Der Rückgang der Subventionen schlägt allerdings deutlicher zu Buche als das, was durch Sponsoring und Eigeneinnahmen erwirtschaftet wird. So sind ein steigender Kartenverkauf und/oder Kostenreduzierungen zu vermuten.

Die Entwicklungen vom Jahr 2003 zum Jahr 2004 führen insgesamt zu einem Rückgang des Gesamtbudgets, wobei die Umsatzerlöse um mehr als 30.000 € einbrechen. Die Reduzierung der Subventionen um ca. 23.000 € fällt damit noch moderat aus. Auffallend ist ein starker Zuwachs des Sponsoring um fast 43.000 €, so dass das Budget nur um 11.000 € schrumpft. Es empfiehlt sich jetzt, die Zahl der Aufführungen und die der Zuschauer genauer zu betrachten. Die Zuschauerzahlen sinken um mehr als 8.000 auf ca. 73.000 pro Jahr, die Zahl der Aufführungen steigt um ca. 32. Wenn man jetzt aus den vorliegenden Zahlen durch einfache Mittelwerte die Zuschauerzahlen und die Erlöse pro Vorstellung jeweils im jahr 2003 und 2004 errechnet ergibt sich, dass der Kartenpreis in diesem Zeitraum leicht gesunken sein könnte. Es ist zu vermuten, dass durch sinkende Kartenpreise versucht werden sollte, den Zuschauerschwund aufzuhalten – falls man diese Marketingmaßnahme gewählt hat, war sie nicht erfolgreich. Gleichzeitig wurde offenbar versucht, die Aufführungszahl zu erhöhen.

Beide Maßnahmen zeigen das *ökonomische Dilemma*, in denen Kulturbetriebe, die nicht erwerbswirtschaftlich orientiert sind, stecken:

1. die Senkung der Ticket-Preise führt, wie Untersuchungen zeigen, im Kulturbereich gerade nicht zum erwünschten Ergebnis, d. h., sinkende Preise, die im Allgemeinen den Absatz ankurbeln sollen zeigen hier keine Erfolge. Es wird nicht als Verkaufsargument akzeptiert oder gar wahrgenommen, da im Allgemeinen die Mehrzahl der Einwohner kein genaues Bild von der Preisstruktur von Theatertickets hat und den Preis allgemein immer höher einschätzt, als er tatsächlich ist. Demzufolge ist eine Preissenkung kein Argument für potentielle Besucher, wenn diese den davor verlangten Preis ohnehin nicht kannten.
2. Mehr Vorstellungen führen in einem Mehrspartenhaus unweigerlich zu einem Anstieg der Verluste.

Womit hängt das zusammen? Wenn man annimmt, dass das Gesamtbudget ausreicht, die Arbeit des Hauses zu finanzieren und die Kosten zu decken und nicht auf Rücklagen zurückgegriffen werden kann, dann deckt der Ticketverkauf einen Teil der Kosten ab. Der Differenzbetrag zum Gesamtbudget, der sich zusammensetzt aus Sponsoringmittel und Subventionen ergibt dann den noch offenen Betrag der zu deckenden Kosten. Für das Jahr 2003 bedeutet das, dass jede Vorstellung am Theater in Jelenia Góra Kosten in Höhe von ca. 3.569 € verursacht. Ca. 643,00 € kann durch Ticketverkauf gedeckt werden – bleiben also weitere Kosten von ca. 2.926 €. Damit summieren sich die Kosten der 32 zusätzlichen Vorstellungen auf ca. 93.628 €.

Rechnet man allerdings für das Jahr 2004 noch weiter, ergibt sich eine interessante Entwicklung. Da insgesamt das Budget zurückgegangen ist und unter der Annahme von oben, dass das Gesamtbudget die Kosten deckt und mehr Vorstellungen als im vorangegangenen Jahr gegeben werden, führen die Einnahmen durch Ticketverkauf, obwohl diese zurück gehen, nur noch zu zusätzlichen Kosten pro Vorstellung von ca. 2.744 €. Somit ist es dem Management des Theaters gelungen, im Durchschnitt die Kosten pro Vorstellung um 182,00 € zu reduzieren!

Görlitz

Jahr	Subventionen in €	Erlöse in €	Anteil S zu E
2003	8.434.000	780.000	10,81
2004	7.800.000	838.000	9,31
2005	7.800.000	1.013.000	7,70

Tab. 5.4: Darstellung des Verhältnisses von Subventionen zu Erlösen – Theater Görlitz.

Im Theater Görlitz ist einerseits festzustellen, dass die Subventionen im Jahr 2003 noch fast das Elffache der Erlöse betrugen und dieses Verhältnis in nur zwei Jahren auf das 7,7-fache reduziert werden konnte. Es ist, wie oben schon festgestellt, gleichzeitig charakteristisch, dass die Subventionen zuerst rückläufig sind und dann – sozusagen mit der Begründung der Bestandsgarantie für das Theater – eingefroren werden. Die Erlöse steigen im selben Zeitraum auf fast 130,00 % im Vergleich zum Jahr 2003. Oder, man könnte auch formulieren: der Anteil der Erlöse an den Subventionen steigt von 9,25 % auf fast 13,00 % – eine bemerkenswerte Leistung.

Unter derselben Annahme wie beim Theater Jelenia Góra, dass das Gesamtbudget die Personal- und Sachkosten darstellt, also keine Rückstellungen o. ä. gebildet werden, ist im Untersuchungszeitraum folgendes zu beobachten:

Jede Produktion verursachte Kosten

- im Jahr 2003 im Durchschnitt von ca. 94.560 €,
- im Jahr 2004 im Durchschnitt von ca. 63.846 € und
- im Jahr 2005 im Durchschnitt von ca. 48.298 €.

Durch den Ticketverkauf wurden pro Produktion

- im Jahr 2003 im Durchschnitt ca. 7.959 € gedeckt, das sind 8,42 %
- im Jahr 2004 im Durchschnitt ca. 6.162 € gedeckt, das sind 9,65 %
- im Jahr 2005 im Durchschnitt ca. 5.535,52 € gedeckt, das sind 11,46 %.

Zittau

Jahr	Subventionen in €	Erlöse in €	Anteil S zu E
2003	2.870.849	514.871	5,58
2004	2.824.815	598.994	4,72
2005	2.806.815	649.831	4,32

Tab. 5.5: Darstellung des Verhältnisses von Subventionen zu Erlösen – Theater Zittau.

Die Betrachtung ergibt für das Sprechtheater Zittau, dass auch hier Reduzierungen vom mehr als dem Fünfeinhalbfachen auf das 4,3-fache des Verhältnisses von Subventionen zu Erlösen erreicht wurden. Während die Subventionen von 2003 bis 2005 um 2,28 % zurück gingen, stiegen die Umsatzerlöse im selben Zeitraum um 26,21 %. Die weiteren Untersuchungen lassen folgendes Bild erkennen: Die durchschnittlichen Gesamtkosten pro Produktion steigen von ca. 14.286 € im Jahr 2002 auf 16.943 € im Jahr 2004 bei zurückgehender Zahl an Aufführungen. Damit stiegen die Produktionskosten um 18,60 %. Die Zuschauerzahl sinkt von 47.287 auf 44.963 im selben Zeitraum – das ist ein Rückgang um 4,91 %, gleichzeitig steigt der Umsatz pro Vorstellung durch Ticketverkauf u. a. Leistungen um 46,63 %. Betriebswirtschaftlich gesehen verbessert sich die Rentabilität stetig. Prinzipiell – und das gilt grundsätzlich für alle hier dargestellten Kulturbetriebe des Theaterverbunds Neiße – kann geschlussfolgert werden: eine Finanzierungslücke – *income gap* – besteht immer. Das ist der Betrag der Gesamtausgaben, der die Betriebseinnahmen übersteigt. Kein Theaterbetrieb des Verbunds kann sich ausschließlich durch den Verkauf von Produkten finanzieren. Die Kosten übersteigen die Einnahmen, die beispielsweise durch den Absatz von Tickets oder durch den Verkauf anderer Leistungen erzielt werden können. Dieser Betrag unterscheidet sich von dem in Tabelle 4 dargestellten Fehlbetrag der Finanzierung.
Es soll untersucht werden, ob und wie die Größe der Finanzierungslücke durch das Kunstmanagement aktiv beeinflusst werden kann. Dass hier schon durch die Führungskräfte erfolgreich gesteuert wurde, zeigten bereits die Darstellungen und Vergleiche der Tabellen 5.1 bis 5.5. Allerdings wurden, den bisher im Allgemeinen üblichen Darstellungen folgend, lediglich die Proportionen von Subventionen und Erlösen verglichen.

7. Einkommensarten

Es gibt allerdings noch weitere Einkommensarten für die Theater. Als Nächstes wäre deshalb zu analysieren, woher die Kulturbetriebe ihre finanzielle Unterstützung insgesamt beziehen. Es soll folgende Unterteilung vorgenommen werden:

1. *Earned Income* – Einkommen aus Erwerbstätigkeit – d.h. Realisierung von Erlösen vor allem durch den Verkauf von Rechten (also Tickets) für Veranstaltungen, Aktivitäten und Events oder durch vertragliche Dienste für Dritte, wie Sponsoring, Fund Raising.
2. *Contributed Income* – Beiträge von Personen und Organisationen, Vereine, Freunde – hier auch unentgeltliche Tätigkeiten für die Kulturinstitution,
3. *Government Funding* – Staatliche Unterstützung mit den Quellen Kommune, Land, Bund und Fonds der Europäischen Union.

Diese Gliederung ist angelehnt an eine amerikanische Studie[17] und soll hier weiter Verwendung finden. Besonders die Wortwahl – *income* – deutet darauf hin, dass Anstrengungen des Kulturbetriebs unternommen werden müssen, um Einkommen zu erzielen. Es stehen dem also immer Eigenleistungen gegenüber. Vorab ist aber prinzipiell folgendes festzuhalten:

Bezogen auf die *Gesamtbetrachtung aller Kulturbetriebe* – also die volkswirtschaftliche Ebene – ergibt ein Vergleich zwischen den USA und Deutschland das nachfolgende Bild. Hiernach verteilen sich prozentual:[18]

a) *Earned Income*
Vergleich: USA – ca. 68 % Deutschland – ca. 15 %

b) *Contributed Income*
Vergleich: USA – ca. 25 % Deutschland – ca. 2 %

c) *Government Funding*
Vergleich: USA – ca. 7 % Deutschland – ca. 83 %.

[17] Vgl. z. B.: Pavlakovich-Kochi, Vera, Charney, Alberta: *Arts in Tucson's Economy. An Economic and Tax Revenue Impact Study of Major Arts Organizations in Metropolitan.* Tucson 1999-2000. Tucson, Arizona, 2000.

[18] Vgl. Munkwitz, Matthias: *Kultur und Markt. Theoretische Grundlagen des Kulturmarketing.* 2004, S. 39.

Zuerst einmal soll der weit verbreiteten Meinung widersprochen werden, dass diese Länder sich nicht vergleichen ließen. Natürlich lassen sie sich vergleichen – es ist nur die Frage, welche Schlüsse man daraus zieht und ob man gewillt ist, das *amerikanische Modell der Kulturfinanzierung* einfach übertragen zu wollen. Doch darum geht es hier erst einmal gar nicht.

Zum Zweiten muss festgehalten werden: während sich in den USA alle Positionen relativ genau bestimmen lassen – das gilt vor allem auch für ›Beiträge von Personen und Organisationen, Vereine, Freunde – hier auch unentgeltliche Tätigkeiten für die Kulturinstitution‹ – so ist *contributed income* bei deutschen Kulturbetrieben nur relativ schwer zu bestimmen. Es ist also im vorliegenden Fall, bezogen auf alle Kulturbetriebe, lediglich eine Rechengröße, die sich aus der Differenz zu 100 % ergibt. So umfassen gerade die *unentgeltlichen Tätigkeiten* z.B. in Soziokulturellen Einrichtungen, oder die *Beiträge von Personen* – z.B. Schenkungen von Sammlungen an Museen – einen sehr viel höheren Prozentbetrag. Allerdings gibt es Probleme mit der Erfassung der unentgeltlichen Tätigkeiten, da diese ja nur zu berechnen wären, wenn sie einen Preis (die Person also ein Gehalt) bekäme – also die Tätigkeit wertmäßig erfasst würde.

Bei Theaterbetrieben dürfte es noch schwieriger sein, diese Tätigkeiten wertmäßig in ihrem Umfang zu bestimmen. Doch auch hier sind sozusagen freiwillige Leistungen tatsächlich vorhanden, in dem z. B. das Personal über das vereinbarte Maß an wöchentlichen Stunden hinaus arbeitet oder Tätigkeiten übernimmt, die eigentlich, lt. Arbeitsplatzbeschreibung, nicht zum Aufgabenprofil dazu gehören würden. Auch Spenden gehören zum *contributed income*. In den vorliegenden Angaben der einzelnen Theater gibt es immer wieder die Positionen Sponsoring, Spenden etc. wobei diese beiden Angaben oftmals bei ein und demselben Theater einmal unter Eigeneinnahmen, dann noch einmal bei Spenden, Sponsoring und Projektförderung auftauchen, obwohl davon auzugehen ist, dass keine Doppelzählungen erfolgen. Der Autor unternimmt nachfolgend den Versuch, gemäß der eben erfolgten Einteilungen des *income* eine Gruppierung vorzunehmen. Dabei sei noch einmal darauf verwiesen, dass die nachfolgenden Darstellungen von den sonst gebräuchlichen abweichen. Es soll aber vor allen Dingen deutlich werden, welche Positionen dem *government funding* gegenüber stehen und wie die Ergebnisse zu interpretieren sind.
In den zu betrachtenden Jahren des Untersuchungszeitraums wurden

durch die Theater des Verbunds Neiße folgende Ergebnisse erzielt.

Liberec

Anteil am income	2004 absolut in €	2004 in %	2005 absolut in €	2005 in %	2006 absolut in €	2006 in %
Govern. Funding	2.175.439	84,40	2.456.141	84,90	2.421.053	83,69
Contrib. income	1.000	0,04	1.000	0,03	1.000	0,03
Earned income	401.000	15,56	463.000	15,07	471.000	16,28
Gesamt	2.577.439	100	2.893.141	100	2.893.053	100

Tab. 6.1: Einkommensarten am Theater Liberec – absolut und in Prozent.

Da das Theater Liberec in Form einer Beitragsorganisation der Öffentlichen Hand organisiert ist muß man konstatieren, daß *government funding* in diesem Fall also Eigenmittel des Regiebetriebs bedeuten würde. Die Förderung erfolgt also, weil die Öffentliche Hand das Eigentum an diesem Kulturbetrieb erworben hat. Prozentual gesehen schwanken die Eigenmittel um ca. 84 % vom Gesamtbudget, Tendenz leicht sinkend. Im Gegenzug steigt der *earned income* an. Prozentual gesehen sind die Einkommen in etwa vergleichbar mit dem Theater Zittau im Jahr 2002.

Jelenia Góra - Philharmonie

Anteil am income	2003 absolut in €	2003 in %	2004 absolut in €	2004 in %	2005 absolut in €	2005 in %
Govern. Funding	721.077	88,57	790.017	87,67	832.147	84,14
Contrib. income		0,00		0,00		0,00
Earned income	93.094	11,43	111.071	12,33	156.896	15,86
Gesamt	814.171	100	901.088	100	989.043	100

Tab. 6.2: Einkommensarten der Philharmonie Jelenia Góra – absolut und in Prozent.

Sowohl Theater als auch Philharmonie der Stadt Jelenia Góra sind organisiert als Kulturbetriebe der Selbstverwaltung. Für die Philharmonie ist charakteristisch, dass der *earned income* relativ schnell und stetig ansteigt und im Jahr 2005 ein Selbstfinanzierungsgrad von fast 16 % erreicht wird. Gleichzeitig steigen die Zuwendungen der Öffentlichen Hand kontinuierlich, ein Novum, was ausschließlich nur für die Philharmonie Jelenia Góra im Theaterverbund Neiße gilt. Somit steigen die Gesamteinnahmen von 2003 bis 2005 um 21,48 %, also um mehr als ein Fünftel.

Jelenia Góra - Theater

Anteil am income	**2002 absolut in €**	**2002 in %**	**2003 absolut in €**	**2003 in %**	**2004 absolut in €**	**2004 in %**
Govern. Funding	1.118.279	83,54	1.008.043	74,72	984.848	3,62
Contrib. income		0,00		0,00		0,00
Earned income	220.368	16,46	340.138	25,21	351.952	26,31
Gesamt	1.338.647	100	1.349.181	100	1.337.800	100

Tab. 6.3: Einkommensarten am Theater Jelenia Góra – absolut und in Prozent.

Das Theater Jelenia Góra kann den *earned income* prozentual und absolut von 2002 bis 2004 steigern. Dabei ist zu beobachten, dass, obwohl die Einnahmen aus Kartenverkauf um 3,75 % zurück gehen, das Einwerben von Sponsoren- und Drittmitteln aber so stark zunimmt, dass insgesamt ein Anstieg des Selbstfinanzierungsgrades um 10 % auf 26,31 % gelingt. Da gleichzeitig die Öffentliche Förderung zurückgeht, ergibt sich aber – nach einem Anstieg im Jahr 2003 – wieder ein leichter Rückgang des Gesamtbudgets.

Beim Theater Görlitz ist der schon beschriebene – sozusagen typische – Fall der Förderung Öffentlicher Kulturbetriebe in Deutschland zu beobachten: *government funding* wird absolut auf einem bestimmten Betrag festgeschrieben.

Görlitz

Anteil am income	2003 absolut in €	2003 in %	2004 absolut in €	2004 in %	2005 absolut in €	2005 in %
Govern. Funding	8.434.000	91,01	7.800.000	89,83	7.800.000	88,20
Contrib. income	2.000	0,02	2.000	0,02	2.000	0,02
Earned income	830.922	8,97	881.052	10,15	1.041.591	11,78
GESAMT	9.266.922	100	8.683.052	100	8.843.591	100

Tab. 6.4: Einkommensarten am Theater Görlitz – absolut und in Prozent.

Da das Management aber große Anstrengungen unternommen hat, den *earned income* zu steigern – besonders ins Gewicht fallen hier Einnahmen durch Ticketverkauf und Zunahme des Sponsoring – fällt der spürbare Rückgang der Zuschüsse durch die Gesellschafter als auch bei den Projektmitteln nicht ganz so dramatisch aus.

Zittau

Anteil am income	2002 absolut in €	2002 in %	2003 absolut in €	2003 in %	2004 absolut in €	2004 in %
Govern. Funding	2.870.849	84,79	2.824.815	82,51	2.806.500	79,93
Contrib. income		0,00		0,00	1.000	0,03
Earned income	514.871	15,21	598.994	17,49	703.831	20,04
Gesamt	2.577.439	100	2.893.141	100 %	2.893.053	100

Tab. 6.5: Einkommensarten am Theater Zittau – absolut und in Prozent.

Das Theater Zittau gehört mit zu den Kulturbetrieben im Theaterverbund Neiße, bei dem prozentual gesehen – zusammen mit dem Theater Jelenia Góra – der *earned income* am kräftigsten wächst. Damit kann in Zittau das Gesamtbudget sogar leicht steigen, um dann im Jahr 2004 in etwa dem Vorjahr zu entsprechen. Für alle Kulturbetriebe im Untersuchungsraum

ist charakteristisch, dass der *earned income* prozentual im Wesentlichen so wächst, wie *governement funding* abnimmt – was auch deshalb Gültigkeit besitzt, weil *contributed income* noch unterentwickelt ist. Allerdings hängt das wiederum auch damit zusammen, dass dieser, wie bereits dargelegt, noch lediglich eine Rechengröße ist und noch nicht genau bestimmt werden kann.

8. Zielorientierung

Die Zielorientierung besteht in der Realisierung des Bildungs- und Kulturauftrags unter Beachtung von Rentabilität. Dabei steht nicht *Gewinnerhöhung*, sondern Verlustminimierung im Mittelpunkt.Bezogen auf die o.a. Stellgrößen und hierbei unter dem Gesichtspunkt der Kapitalbetrachtung wäre die Ausstattung mit Fremdkapital auch hier eine Möglichkeit. Das praktizieren vor allem die Bühnen in Polen und Tschechien, die neben den eigenen Rechtsträgern vor allem Kulturministerien als Kapitalgeber gewonnen haben. So gesehen gilt diese Aussage für das Görlitzer und Zittauer Theater auch für die Zuschüsse vom Kulturraum, obwohl andererseits hierzu erst einmal Aufwendungen nötig sind. Folgt man der o.a. Einkommensbetrachtung für Kulturbetriebe so lässt sich feststellen, dass hier wesentliche Reserven in der Realisierung des *contributed income* liegen.

Weiteren Untersuchungen sollte vorbehalten bleiben, wie dieser exakter zu bestimmen wäre. Die Stellgrößen, die bei der Aufschlüsselung zur Beeinflussung des ROI untersucht wurden, lassen noch ein anderes Element in den Blickpunkt rücken – den *Deckungsbeitrag*.

Zur Bestimmung, was dieser in Kulturbetrieben sein könnte, empfiehlt sich der Rückgriff auf die Bemerkungen zur Einteilung der Produktionsprozesse in Kulturbetrieben in Anlehnung an das Qualitätsmanagementsystem. Durch den künstlerischen *Kernproduktionsprozess* werden hauptsächlich die Deckungsbeiträge für das Theater erarbeitet.

Umsatz wird erst erzielt, wenn der Rezipient anwesend ist, also Prosumtion stattfinden kann. Das bedeutet, dass zur Realisierung von Deckungsbeiträgen erst einmal der *Preis des einzelnen Produkts p* und die dafür anfallenden *variablen Stückkosten kv*[19] zu betrachten sind.

[19] Es soll grundsätzlich gelten: kleine Buchstaben verweisen auf das Stück, z. B. variable Stückkosten = kv – große Buchstaben kennzeichnen die Gesamtzahl, z. B. fixe Gesamtkosten = KF .

9. Resümee

Ein länderübergreifendes Kultur-Joint-Venture, ein grenzüberschreitendes Unternehmen im Kulturbereich mit diesem Angebot, wäre ein Novum. Allein die Konsequenzen ausreichend zu berücksichtigen und zu diskutieren würde sich lohnen.

Auch rein betriebs- und volks- bzw. regionalwirtschaftliche Überlegungen würden im konkreten Fall des Theaterverbunds Neiße eine Vielzahl von Planspielen erlauben. So sind sicher alle Argumente von Kostenreduzierungen zu prüfen – gleichzeitig die Output-Seite weiter zu erforschen. Es wäre auch nicht abwegig, in einem Joint Venture über eine Produktpalette nachzudenken, die die Vielfalt des Angebots besonders um solche Produkte bereichert, die durchaus gewinnorientiert am Markt zu platzieren wären. Gleichzeitig steigt mit diesem Kulturunternehmen das Angebot – aber auch die potentiellen Nutzer um ein Vielfaches.

Ökonomisch gesehen kann es aber auch sinnvoll sein, ein *Angebot eines Produkts bewusst knapp zu halten*, um die Preise zu stabilisieren. Oder, wie dargelegt, den Interessenten überhaupt bei knapp bemessener Zeit die Möglichkeit zu geben, aus dem Überangebot das Interessanteste zu finden.

Solidarität kann ein Zusammengehörigkeitsgefühl von Individuen und/oder Gruppen beschreiben und bedeutet jetzt in diesem Zusammenhang: jedem, potentiellen Interessenten zumindest die Möglichkeit zu geben, an *Live-performing-arts* auch weiterhin teilzuhaben. Die Idee, dieses mehr länderübergreifend zu tun, ist in dieser Region eine sehr naheliegende, vielleicht auch eine, die Innovationen in allen anderen Bereichen der Gesellschaft befördert.

Theater – ein Theaterverbund – ist wie die Kultur an sich kein Allheilmittel für die Probleme einer Stadt. Aber Kultur ist eine Möglichkeit für eine Stadt sich der eigenen Identität zu vergewissern und sich mit ihr auseinander zu setzen. Kultur kann eine Möglichkeit sein, den Diskurs einer neuen Selbstbestimmung, der Findung eines neuen Weges offen zu gehen und mit Lebendigkeit und Vitalität auf sich aufmerksam zu machen.

Görlitz kann von einer Belebung seiner Kultur nur profitieren. Daß Theater an diesem Prozess weiter aktiv gestaltend teilnehmen werden, das kann man Görlitz nur wünschen.