

Kulturberatung als ein erfolgreiches Geschäftsmodell

von Dieter Haselbach

Das Thema „Kulturberatung als ein erfolgreiches Geschäftsmodell“ wurde mir vorgegeben, oder – schlimmer – in einem Moment der Unachtsamkeit habe ich es selbst formuliert. Rückblickend erscheint mir der Begriff „Geschäftsmodell“ für das, was ich beschreiben möchte, als problematisch. Das Bild von einem Modell unterstellt, dass etwas Exemplarisches zur Diskussion steht, dass weitere Exemplare nach Muster gefertigt werden könnten. Kulturberatung, so wird sich zeigen, lässt sich nicht wie das Geschäftsmodell des Friseurs vermehren, das erst dann an eine Grenze stößt, wenn alle Köpfe in Form gebracht sind.

Die Annahme, dass Kulturberatung im besonderen und Beratung im allgemeinen ein Berufsfeld für Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaftler sein können, ist weniger problematisch. Allerdings müssen beide Seiten, die Beratungsbranche ebenso wie die Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaftler, einige Hürden überspringen, wenn ein potentes zu einem tatsächlichen Berufsfeld werden soll.

Im Folgenden möchte ich dem Themenkreis Kulturberatung und Beratung als Berufsfeld für Geistes- und Kulturwissenschaftler abschreiten.

(1) Was ist Kulturberatung, oder genauer: was ist Unternehmensberatung für Kultur?

In Deutschland wie auch in anderen Ländern haben sich jeweils einige wenige Firmen in der strategischen Unternehmensberatung auf den Sektor Kultur insgesamt oder auf Teilbereiche spezialisiert. Private Firmen, öffentlich finanzierte und teilfinanzierte Institute treten in diesem Markt auf. Ebenso unterhalten Verbände in den entsprechenden Branchen eigene Stellen zur Unternehmensberatung in ihrem Arbeitsbereich. Von der strategischen Unternehmensberatung ist die Fachberatung zu unterscheiden. Sie reicht von der Bearbeitung und Lösung standardisierbarer Aufgaben etwa im Buchhandel und Bibliothekswesen bis zu EDV-Anwendungen etwa im Ticketing, der Theatertechnik u.a.m. Um diese Fachberatung soll es hier nicht gehen, denn bei ihr sind neben der Kommunikationsfähigkeit meist präzise umgrenzte Fachkenntnisse erforderlich, die außerhalb der Kernkompetenzen von Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaftlern liegen.

Bei der Kultur handelt es sich im Spektrum der strategischen Unternehmensberatung um einen Nischenmarkt, genauer, um eine Nische innerhalb des Segments der Beratung der öffentlichen Hände. Der Markt ist äußerst begrenzt. Die Grenzen lassen sich an der Wirtschaftskraft von kulturellen Einrichtungen und Unternehmen zeigen. Geht man davon aus, dass bei einem öffentlichen Mitteleinsatz aller Gebietskörperschaften für Kultur von ca. acht Mrd. € pro Jahr 0,5 bis 1 % für Beratung ausgegeben werden, dann liegt das Volumen für die Kulturberatung

aller öffentlichen Hände in Deutschland bei vier bis acht Mio. €. Für privatwirtschaftliche Kulturbetriebe mag man dieser Summe noch ein wenig zuschlagen; allerdings tendiert der Beratungsbedarf in der Kulturwirtschaft mehr zur Fach- als zur strategischen Beratung. Den möglichen Beratungsumsatz teilen sich die Anbieter im Sektor. Für die großen Namen in der Unternehmensberatungsbranche ist Kulturberatung wirtschaftlich nur von begrenztem Interesse. Anders sieht dies für mittelständische Firmen oder Einzelberater aus.

(2) Nach dem Blick auf den Umfang des Beratungsgeschäfts in der Kultur insgesamt stellt sich die Frage nach den kleinen Strukturen: Kann ein solches Geschäft erfolgreich sein, ist das Geschäftsmodell meiner Firma erfolgreich? Die Frage kann man auf zwei Weisen beantworten.

Es gäbe keine Nachfrage, wenn die Dienstleistung der Kulturberatung nicht für sinnvoll gehalten würde. Der Wert der Beratungen liegt darin, dass Kulturbetriebe weder in betriebswirtschaftlicher Hinsicht noch mit Blick auf den Markt insgesamt das Prozess-, Fach- und Erfahrungswissen haben, wie dies eine Firma hat, die Überblick über wirtschaftliche Parameter im gesamten Sektor hat. Zudem bleibt der Blick auf eine öffentliche Einrichtung *als Unternehmen* – trotz aller Reform der Verwaltung in den letzten Jahren – ein Blick von außen und ist schon als solcher produktiv.

Die Auseinandersetzung mit Kultur als Wirtschaftsbetrieb ist auch deswegen fruchtbar, weil sie häufig quer zu Praxis und Selbstverständnis von kulturellen Institutionen liegt. Nicht wenige Betriebe wehren sich explizit dagegen, als strategisch handelnde Unternehmen gesehen zu werden, die nach betriebswirtschaftlichen Kriterien handeln. Sie verweisen darauf, dass ihre Arbeit allein durch künstlerische Ziele bestimmt ist. Es ist die Herausforderung für eine strategische Unternehmensberatung in der Kultur, an den unternehmerischen Strukturen, am Selbstverständnis wie an den Prozessen den Beweis zu erbringen, dass sich künstlerische Ziele und ein wirtschaftlicher Zugang gegenseitig nicht im Weg stehen. Beziehen sich die Ziele darauf, *was man tut*, so stellt sich wirtschaftlich die Frage, *wie man diese Handlungsziele erreicht*. Mit anderen Worten: Eine Aufgabe wirtschaftlich zu erfüllen, betrifft nur den Modus der Bearbeitung, nicht aber die Aufgabe selbst. Wenn beispielsweise ein aufwendiges (und entsprechend teures) Bühnenbild für eine Theaterproduktion künstlerisch gewollt wird (Ziel), dann kann dieses Bühnenbild mit großer Effizienz in leistungsfähigen wirtschaftlichen Strukturen oder in suboptimaler Weise produziert werden. Die Frage der Wirtschaftlichkeit bezieht sich nur auf den letzteren Problemkreis, nicht aber auf das künstlerische Ziel, das aufwendige Bühnenbild. Erscheint umgekehrt das Bühnenbild in der kulturpolitischen Diskussion als zu opulent, so ist dies eine Frage, die sich nicht auf die Art und Weise der Herstellung bezieht, sondern darauf, welche Haushaltsmittel für die künstlerische Arbeit des Theaters zur Verfügung gestellt werden soll.

Schließlich ist das Prozesswissen der Unternehmensberatung immer gerade dann von Bedeutung, wenn es in kulturellen Einrichtungen Konflikte gibt oder wenn Veränderungs- und Anpassungsprozesse zu begleiten sind. Zum Handwerkszeug der Unternehmensberater gehören Moderation, Konfliktbearbeitung, Change Management, Steuerung komplexer Prozesse, gehört insgesamt eine Fähigkeit zur schnellen strategischen Orientierung in komplexen – manchmal auch scheinbar verfahrenen – Situationen. Besonders produktiv wird strategische Beratung immer dann, wenn sie neue Impulse gegen eingefahrene Routinen setzen kann.

Die benannten Prozessqualifikationen sollten grundsätzlich und recht verstanden zur Kernkompetenz von Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaftlern gehören.

(3) Eine weitere Antwort auf die Frage nach dem Erfolg des Geschäftsmodells erbringt ein Blick auf die Akteure im Markt.

Für ein auf Kulturberatung spezialisiertes mittelständisches Unternehmen erwächst von zwei Seiten Konkurrenz. Von der einen Seite drängen große Beratungsunternehmen in den Nischenmarkt. Dies, wenn ihre Auslastung woanders nicht mehr stimmt, mehr aber, wenn der Name der Kunden hohes Prestige verspricht: „Staatsoper“ als Beratungskunde – das klingt noch besser als Daimler oder Deutsche Telekom. Für diese Referenz ist eine Firma mit einem großen Namen bereit, Konzessionen bei den Preisen zu machen. Am anderen Ende des Marktes schneiden sich hoch spezialisierte und bewegliche Einzelberater kleinere Projekte heraus.

Schwierig ist der Markt auch, weil die Nachfrage der Kunden sehr unterschiedlich ist. Sie suchen nach einem Qualifikationsmix mit starken fachlichen Akzenten, ein anderes Mal möchten sie kommunikative und Querschnittsqualifikationen. Eine mittelständische Firma kann nicht ständig alle Zugänge und Qualifikationen gleichermaßen anbieten. Der Markt erfordert ein hohes Maß an Flexibilität, Durchhaltevermögen, ja, unternehmerischem Mut, auch Mut zur Lücke. Der Erfolg zeigt sich bei der Abrechnung.

(4) Handelt es sich bei der Kulturberatung und bei der strategischen Unternehmensberatung insgesamt um ein Berufsfeld für Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaftler?

Persönlich fällt mir das „ja“ als Antwort leicht: Ich bin gelernter Soziologe mit einem sozialphilosophischen Hintergrund und arbeite seit vielen Jahren in diesem Feld. Hilfreich waren von den Bildungsvoraussetzungen die theoretischen und praktischen Zugänge zu Kommunikation und zu Wirkmechanismen von Handeln, ein theoretisch informiertes Gespür für Macht und Einflussstrukturen. Hilfreich war auch eine erfahrungsgesättigte Lebens- und Arbeitserfahrung: Berater sollte man nicht sofort nach dem Studium werden. Ich muss aber sofort hinzufügen, dass ich mir die branchentypischen Kenntnisse, das beraterische Handwerkszeug jenseits der universitären Qualifikation aneignen musste. Wirklich neu gegenüber der kultur- und sozialwissenschaftlichen Grundqualifikation war der Umgang mit

betriebswirtschaftlichen Zahlen, Daten und Strategien. Gerade gegenüber der profanen Welt des Geldes erlebe ich meine kultur- und geisteswissenschaftlichen Fachgenossen häufiger ablehnend, nicht neugierig. Die Kolleginnen und Kollegen in meiner Firma kommen nicht allein aus der Geistes- und Kulturwissenschaft. Zusätzlich zu einer betriebswirtschaftlichen Primärqualifikation bringen sie kultur- oder sozialwissenschaftliche Kenntnisse mit (oft in einem Doppelstudium erworben) und Erfahrung im Kulturmanagement und in der öffentlichen Verwaltung. Der typische Zugang zur strategischen Beratung läuft über die Betriebswirtschaft mit zusätzlichen Qualifikationen. Aber am Beispiel meiner Firma sollte auch deutlich geworden sein, dass es neben dem klassischen Zugang über das Fachwissen auch unkonventionelle Wege geben kann. Neugier, Schwindelfreiheit angesichts konkreter ökonomischer Zusammenhänge sowie Kommunikations- und Vermittlungsfähigkeit sind unerlässlich.

(5) Ist der Bereich der Kulturberatung angesichts der Größe des Sektors die Aufmerksamkeit wert, die ihm hier zugebilligt wird?

Kulturberatung ist eine Dienstleistung innerhalb des kulturellen Sektors. Es ist sinnvoll, die Frage auszuweiten: Sind Kultur und Kulturökonomie am Wirtschaftsstandort Deutschland ein innovativer Faktor oder sind sie lediglich Teil des unproduktiven Staatskonsums? Mit der vorhandenen Infrastruktur, ist Deutschland ohne Zweifel in Teilbereichen nicht nur im europäischen, sondern auch im Weltmaßstab eine führende Kraft. Dies gilt besonders für Theater und Orchester. In anderen Kultursparten, etwa bei Museen, ist das Bild nicht so klar.

Werden in Deutschland diese im Wesentlichen öffentlichen Ressourcen hinreichend genutzt? Hier sind Zweifel angebracht. In anderen Ländern ist das Verständnis über die Zusammenhänge von Kultur und Wirtschaft und damit über die Bedeutung der Kultur für die Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Standortförderung größer als in Deutschland. Die Erarbeitung von Kulturwirtschaftsberichten¹ in einigen Bundesländern war immerhin ein Anfang zu einer solchen Diskussion. In den angelsächsischen Ländern etwa geht heute die Diskussion über „creative clusters“ in der postindustriellen Wirtschaft empirisch und theoretisch weiter als hierzulande. Da gibt es Ansätze in der Wirtschaftsförderung, die zentral auf die Kulturwirtschaft zielen, es gibt Universitätsinstitute zur Kulturökonomie und es gibt ein Selbstbewusstsein in den „cultural industries“, von dem wir hier noch weit entfernt sind.

Hierzu ein Beispiel: Ende April 2004 fand in Brighton in England eine große, global ausgerichtete Fachkonferenz zum Zusammenhang von „cultural industries“ und wirtschaftlicher Entwicklung statt. Laut Teilnehmerliste² hat aus Deutschland

¹ Vorreiter war hier Nordrhein-Westfalen, hier sind über das letzte Jahrzehnt nicht weniger als vier Kulturwirtschaftsberichte entstanden. Den jüngsten Bericht legte 2003 das Land Hessen vor.

² Vgl. die Website des Veranstalters www.creativeclusters.co.uk.

niemand, haben aus anderen europäischen Ländern südlich von Skandinavien nur eine Handvoll Fachleute teilgenommen. Rege war dagegen die Beteiligung aus Britannien, Australien, aus den asiatischen Aufbruchsländern, den USA und anderen in diesem Thema zukunftsorientierten Gesellschaften. Dem entspricht die Beobachtung, dass dort große kulturelle Investitionen getätigt werden und dass dort systematisch darüber nachgedacht wird, wie Kultur zur regionalen und wirtschaftlichen Entwicklung beitragen kann. In Deutschland findet die kulturpolitische Diskussion nicht darüber statt, welche Strukturveränderungen es bedarf, um das Potential von Kunst und Kultur als Innovationsfaktor zu entfalten. Es geht vornehmlich um Einsparungen und Kürzungen. Der Sektor wird als Last für die öffentlichen Haushalte angesehen.

In den cultural industries haben Kultur-, Geistes- und Sozialwissenschaftler durchaus realistische Chance, in der Wirtschaft anzukommen. Das postindustrielle Wachstum der Wissensgesellschaft wird vor allem hier stattfinden. Voraussetzung für ein solches Wachstum in Deutschland wäre, dass zumindest der Anschluss an die internationale Diskussion zur Kulturwirtschaft gefunden wird. Dann kann produktiv darüber nachgedacht werden, wie das große kulturelle Erbe in Deutschland fruchtbar gemacht werden kann. Hierzu ist die Erarbeitung von Kulturwirtschaftsberichten und die Vereinheitlichung der öffentlichen Kulturstatistik nur ein erster Schritt. Eine Wirkungsforschung öffentlicher Ausgaben in den Kultursektor auf die cultural industries besteht nur in ersten Ansätzen.³

(6) Wie wird sich Kultur als Beschäftigungsfeld entwickeln?

Die Kultur – und hier besonders die öffentlich betriebene Kultur – bleibt zusammen mit dem „Kultus“, dem Bereich der Schule und dem Bildungssektor, das bedeutendste Feld von Beschäftigung für Kultur- und Geisteswissenschaftler. Sozialwissenschaftlern hingegen beginnen zunehmend auch in den Feldern zu reüssieren, die bisher Juristen und Volkswirten vorbehalten waren. Arbeitgeber beginnen zu honorieren, dass Sozialwissenschaftler eigenständige und auf betrieblicher Ebene wertvolle intellektuelle Zugriffe anzubieten haben.

Die Prognose für die klassischen Beschäftigungsfelder der Kultur- und Geisteswissenschaftler ist – meiner Einschätzung nach – eher ungünstig. Schon aus demographischen Gründen wird der Bildungssektor weiter schrumpfen. Vor dem Hintergrund der öffentlichen Finanznot schrumpft er oft schon vor dem Zeitpunkt, zu dem sich die demographischen Veränderungen tatsächlich in den Institutionen bemerkbar machen.

Die Beschäftigungsverhältnisse in öffentlich alimentierten Kultureinrichtungen werden weniger werden. Immer noch ist Deutschland mit seiner breiten öffentlichen kulturellen Infrastruktur eine Insel der Seligen. Es ist kaum vorstellbar, dass die Haushaltspolitiker im Lande, internationale Vergleichszahlen fest im Blick,

³ Der vierte Kulturwirtschaftsbericht in Nordrhein-Westfalen (November 2001) fokussiert Zusammenhänge zwischen Kulturwirtschaft und einigen ausgewählten anderen Branchen.

der Versuchung einer Angleichung nach unten werden widerstehen können. Gleichzeitig ist zu erwarten, dass auch in Deutschland Bedeutung und Beschäftigungseffekte der Kulturindustrie (angelsächsisch verstanden, „cultural industries“ und nicht mit den Konnotationen der „Dialektik der Aufklärung“⁴) wachsen werden.⁵ Was an Qualifikationen im öffentlichen Kultursektor gebraucht wird, das brauchen auch Betriebe in der Kulturindustrie: Kompetenz mit historischer Tiefenschärfe, Flexibilität und Stilsicherheit, die mit der geistes-, kultur- und sozialwissenschaftlichen Ausbildung öfter einhergeht als mit fachlich eng und vordergründig zugeschnittenen Trainings in berufsqualifizierenden Studiengängen. Aber im marktnahen, rauen Klima der „cultural industries“ brauchen auch Geisteswissenschaftler eine weitere Schlüsselqualifikation, und für die sollten sie sich nicht zu fein sein. Ohne betriebswirtschaftliche Kenntnisse, also ohne Buchführung, Wissen über Steuern und Sozialversicherungen, ohne strategische wirtschaftliche Potentiale kann auch in der Kulturindustrie nicht gearbeitet werden. Darum: die wirtschaftliche Seite der eigenen Tätigkeit zu verstehen wird zunehmend zur Anforderung an Geisteswissenschaftler. Nur noch wenige werden in der Kultur frei von ökonomischen Zwängen arbeiten können – das mag man bedauern, es wird aber kaum zu ändern sein.

(7) Kann auch in der Unternehmensberatung insgesamt aus der Qualifikation von Kultur-, Geistes- und Sozialwissenschaftlern praktischer Mehrwert erwachsen?

Die genannten Qualitäten, der Blick von außen und die große Schmiegsamkeit in auch unkonventionellen Analyseverfahren und Zugängen, das sind „assets“, wenn sie mit der Motivation einhergehen, auch das technische Handwerkszeug der Branche zu lernen. Man trifft im Kultursektor auf Kolleginnen und Kollegen aus unseren Disziplinen.⁶

(8) Eine Schlussbemerkung betrifft Strategien der Beschäftigungsförderung, wie sie nicht nur, aber besonders in Nordrhein-Westfalen sich ausgeprägt haben. Die Erwartung, dass besonders neue und unkonventionelle Formen der Selbständigkeit dazu beitragen werden, den Beschäftigungsmarkt in Deutschland zu entspannen, ist gerade für die Klientel der Kultur-, Geistes- und Sozialwissenschaftler

⁴ Max Horkheimer und Theodor W. Adorno: Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente, Amsterdam 1968 (1944).

⁵ Das Ergebnis aller Kulturwirtschaftsberichte in Deutschland war, dass der Sektor überdurchschnittlich wächst, dies sowohl in seiner Wirtschaftskraft als auch bei den Beschäftigtenzahlen. Allerdings liegt Zahlen für die Zeit nach dem Ende der hochkonjunkturellen Phase der 1990er noch nicht vor: erste Anzeichen deuten darauf hin, dass der Sektor Kulturwirtschaft sensibel auf die konjunkturelle Lage reagiert. Dies ist schon allein deswegen der Fall, weil die stark konjunkturabhängige Werbebranche einen erheblichen Teil der Kulturindustrie ausmacht.

⁶ Mit der „soziologischen Beratung“ erwächst derzeit ein eigenes Berufsfeld. Im Berufsverband deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS) wurde mit Blick auf das neue Berufsbild 1996 die Sektion, inzwischen Fachgruppe, „Soziologische Beratung, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung“ gegründet (vgl. www.bds-soz.de).

überzogen. Ich sehe keine Indikatoren, dass sich – ohne zusätzliche konkrete Geschäftsidee – aus der geisteswissenschaftlichen Qualifikation neue Ansätze für eine mittelständische Existenz ableiten lassen.

In der öffentliche Diskussion über neue Formen der Selbständigkeit (als ein Stichwort für viele soll die „Ich-AG“ stehen) wird den Bedingungen der neuen selbständigen Existenzen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Oftmals leben sie am Rand zur Armutsgrenze. Dies ist aufgrund der Strukturen sozialer Absicherung in Deutschland besonders problematisch: Da unsere sozialen Sicherungssysteme immer noch zentral um die abhängige Beschäftigung als Zugangsvoraussetzung konstruiert sind, bleibt mit einer Selbständigkeit ohne ausreichend hohes Einkommen ein hohes persönliches Risiko verbunden. Für selbständige Künstler wurde mit der Künstlersozialkasse eine Abhilfe geschaffen. Es ist anerkannt, dass eine prekäre Einkommenslage bei selbständigen Künstlern eher die Regel als die Ausnahme darstellt.⁷ Wo die Künstlersozialkasse nicht greift, müssen die normalen sozialen Risiken privat abgesichert werden. Schon deshalb muss die Eingangsschwelle, ab der eine selbständige Tätigkeit als Lebensperspektive sozial verantwortbar ist, recht hoch liegen.

⁷ Man vergleiche die von der Künstlersozialkasse veröffentlichte Statistik: Hiernach liegt das sozialversicherungsrelevante Bruttoeinkommen der Versicherten zum Anfang des Jahres 2004 bei durchschnittlich knapp über 11.000 Euro pro Jahr. Die Berufsanfänger (in den ersten fünf Jahren der Mitgliedschaft in der Künstlersozialkasse) liegen mit knapp über 8.500 Euro noch einmal darunter (Angaben nach www.kuenstlersozialkasse.de, am 21.7.04). Man stelle sich vor, aus einem solchen Einkommen muss eine Absicherung der üblichen sozialen Risiken (Krankheit, Alterssicherung, Pflegeversicherung) auf privatwirtschaftlicher Basis erfolgen.