

## Prolog: Schreckgespenster

Die Schreckensszenarien überbieten sich selbst. „Weltweite Rezession, Deutschland härter getroffen als erwartet, Wirtschaft im freien Fall, Bund und Ländern brechen die Einnahmen weg, bis 2013 Rekord-Steuerausfälle von 316 Milliarden Euro“. Dies ist nur eine Auswahl aus aktuellen Wirtschaftsmeldungen, die den Ernst der Lage beschreiben. Die Finanzmarktkrise hat die Realwirtschaft erreicht. Wie steht es um die Rückwirkungen auf die Kulturwirtschaft, ist zu befürchten, dass die Krise Kreise zieht?

## Rahmenhandlung

Kunstgüter haben spezielle Eigenschaften. Sie umfassen ein weites Spektrum künstlerischen Schaffens, dessen Ergebnisse von Bildern und Statuen bis zu Aufführungen und Konzerten reicht. Sie bieten damit einen bunten Strauß an Freude oder Nutzen, der bei den Kulturkonsumenten die Bereitschaft weckt, begrenzt vorhandene Mittel einzusetzen, um in den Genuss der kulturellen Güter und Leistungen zu kommen. Die Nachfrager opfern Geld, Zeit und Mühe, weil sie es für wert erachten, ein Kunstwerk zu erwerben oder ein Konzert oder eine Theateraufführung zu besuchen. Dabei nehmen sie auch die mit ihrer Entscheidung verbundenen Opportunitätskosten in Kauf. Wer das eine tut, muss das andere lassen, der entgangene Nutzen der nächst besten Alternative muss hinzuaddiert werden.

Doch es sind nicht nur die individuellen, ausschließlich dem Käufer zukommenden Vorteile, die das Kunstgut bietet. Neben diese Charakterisierung als privates Gut, das sich im Prinzip am Markt veräußern ließe wie andere Konsumgüter auch, tritt das Merkmal des öffentlichen Gutes. Es ist durch nicht ausschließbaren Nutzen gekennzeichnet. Kunstgüter sind im Regelfall eine Mischform aus beidem, aus privatem und öffentlichem Gut. Der Theatersitz

INGRID GOTTSCHALK

# Die Kultur in der Krise

Schreckens- und  
Hoffnungsszenarien

1 | In Nordrhein-Westfalen schlägt der Blitz ein.

lässt sich nur einmal besetzen, vom Flair der Kulturstadt profitieren alle. Das bringt Probleme für die Finanzierung mit sich, die Ökonomen sprechen vom Verhalten des Free Riders: Wer ohnehin bekommt, was ihm lieb ist, wird dafür auch nichts zahlen wollen. Es kommt zu Marktversagen mit der Folge, dass das Angebot nicht im gewünschten Ausmaß zustande kommt. Ein Dritter muss einspringen, um das Defizit auszugleichen, das eigentlich niemand will, sei es der Staat im Rahmen seiner Kulturaufgabe, seien es private Geldgeber und Gönner.

### Bedrohungskulisse

Die Kunstanbieter verdienen sich ihr Geld selbst, etwa durch Verkaufserlöse und Einnahmen aus Eintrittsgeldern. Sie werden unterstützt durch staatliche und private Institutionen oder durch Einzelpersonen. Dieses Muster ändert sich in der Krise nicht in seiner

kommt es zur Erhöhung existenziell notwendiger staatlicher Ausgaben, etwa bei den Sozialhilfeleistungen. Die Kürzung der Kulturausgaben im Gegenzug wird nicht selten als scheinbar kleineres Übel aufgefasst.

Kulturkonsumenten, die Einkommenseinbußen durch Kurzarbeit oder sogar Arbeitslosigkeit erleiden, die für Eventualfälle vorbeugen wollen und Geld zurücklegen, oder aber Anleger, die ihr Vermögen und ihre Alterssicherung durch fehl geleitete Finanzmarktpapiere eingebüßt haben, müssen ihr Konsumverhalten zwangsläufig revidieren. Der Spielraum für Kulturgenüsse oder private Zuwendungen schrumpft drastisch. Das Erlebnis im Konzertsaal oder Theater muss unter diesen Umständen möglicherweise dem Fernsehen und der DVD weichen. Bei den Unternehmen ergibt sich ein ähnliches Bild, das mit Konzentration auf das Kerngeschäft beschrieben werden kann. Ankäufe neuer Kunstwerke für die Unternehmens-

denbindungsprogrammen. Es ist nur folgerichtig, wenn Kulturanbieter ebenso um die Gunst ihrer Kunden werben, neue Zielgruppen anpeilen und deren Suche nach Geselligkeit und gemeinschaftlicher Unterhaltung bestmöglich mit klassischen Werten wie Bildung und Ästhetik zu verbinden suchen.

Die *Lange Nacht der Museen* ist für viele Städte bereits eine Tradition. Sie lockt massenhaft auch diejenigen an, die aus Schwellenangst sonst nicht den Weg in die Welt der Bildenden Kunst gefunden hätten. Dass dabei auch die Lust am Spektakel und sozialen Event eine Rolle spielt, muss angesichts des Erfolgs auch für Kulturpuristen zu ertragen sein. Wichtiger ist, den Fuß beim jungen, unerfahrenen Publikum in der Tür zu haben. Folgerichtig wurde dieses Modell am 25. April 2009 zum ersten Mal auf die Theater und Opern in Berlin übertragen. Die Nachfrage war so unerwartet hoch, dass eine Fortsetzung wohl nicht mehr diskutiert wird. Hierin liegt berechtigte Hoffnung für die Zukunft, doch sie benötigt den weiten Horizont. Was aber tun, wenn aktuell die finanziellen Mittel fehlen?

## „Menschen, die heute nicht die Zeit zum Kulturkonsum finden, wollen auf die Möglichkeit, dies in Zukunft nachzuholen, nicht verzichten.“

generellen Ausrichtung, wohl aber in seiner Dimension. Wenn die einleitende Prognose für die wirtschaftliche Entwicklung stimmt, und es bestehen allenfalls Zweifel an der Tiefe und Dauer der Rezession, nicht aber an ihrer Wirksamkeit an sich, dann sind Abstriche auf allen Seiten zu erwarten.

Die Zufuhr staatlicher Mittel an den Kultursektor leidet darunter, dass die Steuereinnahmen schwinden und eine weitere Verschuldung nicht toleriert wird. Ein Defizit zieht das andere nach sich. Die Gewerbesteuererinnahmen der Kommunen setzen prosperierende Unternehmen, die Gewinne machen, voraus, die Einkommensteuereinnahmen die volle Beschäftigung, der Mehrwertsteueranteil den ungebrochenen Konsum. Demgegenüber

sammlung oder das Sponsoring von Kulturveranstaltungen gehören wohl eher nicht dazu. In der Summe ergeben sich düstere Perspektiven auf eine von Kürzungen, Schließungen und genereller Finanznot bedrohten Kulturarbeit. Gibt es überhaupt Möglichkeiten, dieser erwarteten negativen Entwicklung mit zu befürchtenden direkten Auswirkungen auf die Quantität und Qualität des Kulturangebots entgegenzutreten, oder nimmt die Tragödie ihren Lauf?

### Szenenwechsel

Kulturbesuche stehen in Wettbewerb zu anderen Möglichkeiten der Freizeitgestaltung. Die Mitbewerber wissen das und präsentieren sich flächendeckend über die Medien und in Form von Kun-

### Kulissenschieben

Kulturkonsumenten wissen um den sozialen Nutzen von Kunst und Kultur und sind in Befragungen nicht nur bereit, dafür zu zahlen, sie würden sogar für andere mit einstehen wollen: Statt Schwarzfahren lieber Anhalter mitnehmen, auch anderen den Besuch ermöglichen. Die sozialen Werte, die Kulturgüter verkörpern, liegen in der Option auf spätere Inanspruchnahme, in der Erhaltung von Kunstwerken und Kulturinstitutionen für zukünftige Generationen, im Bildungs- und Prestigegeanken. Menschen, die heute nicht die Zeit zum Kulturkonsum finden, wollen auf die Möglichkeit, dies in Zukunft nachzuholen, nicht verzichten. Sie genießen die positiven externen Effekte, in einer kulturell vielfältigen und anregenden

Umgebung zu wohnen, und sie sind stolz darauf. Einwohner und Wirtschaft profitieren von der Attraktivität und Anziehungskraft des Kulturangebots, das nicht nur Arbeitskräfte anzieht, sondern auch zusätzliche Nachfrage in der Region stimuliert und Umwegrentabilitäten auslöst. Die Gesamtheit dieser positiven Wirkungen liefert den Nährboden für die Bereitschaft der Privaten, Kunst und Kultur zu unterstützen.

Erfolgreiche Beispiele aus der letzten Zeit zeigen, dass es moderne Wege und Mittel für den finanziellen Zufluss gibt. Der Erfolg des *Royal Opera House Covent Garden* in London bei privaten Unterstützungszahlungen basiert auf zwei Grundpfeilern: Der Transfer muss einfach und aus Sicht des Spenders sinnvoll sein. Dem Spendewilligen wird ein Spektrum unterschiedlicher Spendenzwecke mit variierenden Gegenleistungen offeriert. Die Überweisung der Spende kann vom Schreibtisch aus als *Everyclick Donation* vorgenommen werden und fängt mit fünf Pfund an. Der Wille, etwas Gutes zu tun, muss weder wegen Umständlichkeit noch aus Angst vor einer dauerhaften Kostenfalle torpediert werden. Hiesige Opern und Bühnen verfügen ebenso über Freunde und Förderer, die Spenden und private Fördermittel verwalten. Der Verweis auf ihr Wirken gehört auf die Eröffnungshomepage des Kulturhauses, das Spendeverfahren vereinfacht. Die Geldgeber in den Unternehmen müssen zu Krisenzeiten notgedrungen besonders strenge Maßstäbe anlegen. Im Vordergrund steht die Frage, ob der positive Imagetransfer den Einsatz der Mittel rechtfertigt. Werden Zuwendungen angemessen publik gemacht, dann sollten sich gerade in der Krise genügend Kandidaten finden, die gern ihre öffentliche Reputation aufbessern möchten.

Es gibt bereits viele Ansätze, mehr Kundenfreundlichkeit in Kulturinstitutionen zu erreichen, beispielsweise durch kostenfreie Einführungen in weniger gespielte Opern oder Sinfoniekonzerte, die vom Publikum gern angenommen werden. Um den vom Kulturkonsumenten erwarteten Kulturgenuss insgesamt zu verwirklichen, treten neben den klassischen Zweck von Ästhetik, Moral und Bildung auch die Wünsche nach Unterhaltung und Zerstreuung, nach Geselligkeit und Wohlfühlen. Unter diesem Blickwinkel ist das Gesamtpaket der angebotenen Leistung von Bedeutung, angefangen von der Online-Kartenbestellung bis u. a. zum Programmheft. Dieser zusätzliche Service umschließt die zentrale Komponente, die eigentliche Kulturleistung. Der Kunde, der sich im ganzen gut aufgehoben fühlt, wird gern wiederkommen, die Auslastung erhöhen und die beste Werbung durch eine positive Mundpropaganda betreiben.

Preiserhöhungen erscheinen oft als letztes Mittel, um schnell mehr Geld in die Kasse zu bekommen. Das könnte auch funktionieren, sofern die Nachfrager vollkommen unelastisch reagieren, das heißt bei einer Preisanhebung keine Konsumeinschränkungen vornehmen. Es gibt derartige Konstellationen, aber sie sind rar, vornehmlich auf Güter und Leistungen beschränkt, die durch nichts anderes ersetzt werden können. Im Normalfall werden höhere Preise Nachfrageausfälle nach sich ziehen, und dem Anbieter obliegt die Kalkulation, ob er wirklich mehr einnimmt, wenn der Preis pro Stück, etwa pro Sitzplatz, steigt, aber insgesamt weniger Karten verkauft werden. Dieselbe Logik passt auch anders herum. Preissenkungen können die Nachfrage stimulieren und unter dem Strich durch bessere Auslastung mehr in die Kasse spülen als bei konstanten Preisen. In der Summe wird es darum gehen, Preise noch stärker differenziert zu veranschlagen, als es bereits der Fall ist. Premieren und begehrte Besuchszeiten lassen unter Umständen noch Preisanhebungen zu, Nachmittagsvorstellungen und weniger frequentierte Wochentage sprechen für günstigere Tarife.

Der Staat hat sich als Krisenmanager in Szene gesetzt, wobei die langfristigen Erfolge von Finanzmarktstabilisierungsfonds und Konjunkturpaket II noch ausstehen. Da schiene es nicht abwegig, auch für den Kulturbereich einen staatlichen Schutzschirm zu verlangen. Allerdings kann man schlecht nach etwas rufen, was es schon gibt. Die Kultur steht unter staatlicher Obhut, zu Recht, wie anhand der unteilbaren, allen zugute kommenden öffentlichen Wirkungen erläutert. Der Verteilungskampf zwischen unterschiedlichen öffentlichen Aufgaben darf nicht unbesehen zu Lasten der Kultur abgewickelt werden. Ob es aber noch mehr werden kann, ist angesichts der jetzt schon exorbitanten Verschuldungssituation wenig wahrscheinlich. Eine Bestandsgarantie öffentlicher Finanzierung wäre schon als Erfolg zu werten. Die Kultur wird sich selbst helfen und die nachhaltige Assistenz von privater Seite einholen müssen. Zusammenfassend geht es etwa darum, neue Besucher anzulocken, ein nutzerfreundlicheres Angebot zu realisieren, die Neuordnung von Spenden und Sponsoring voranzutreiben sowie die Preise noch stärker zu differenzieren. Gelingen derartige Reformprojekte, dann könnte man der Krise schlussendlich noch etwas Gutes abgewinnen.

## Epilog: Theaterdonner

Der Staat hat sich als Krisenmanager in Szene gesetzt, wobei die langfristigen Erfolge von Finanzmarktstabilisierungsfonds und Konjunkturpaket II noch ausstehen. Da schiene es nicht abwegig, auch für den Kulturbereich einen staatlichen Schutzschirm zu verlangen. Allerdings kann man schlecht nach etwas rufen, was es schon gibt. Die Kultur steht unter staatlicher Obhut, zu Recht, wie anhand der unteilbaren, allen zugute kommenden öffentlichen Wirkungen erläutert. Der Verteilungskampf zwischen unterschiedlichen öffentlichen Aufgaben darf nicht unbesehen zu Lasten der Kultur abgewickelt werden. Ob es aber noch mehr werden kann, ist angesichts der jetzt schon exorbitanten Verschuldungssituation wenig wahrscheinlich. Eine Bestandsgarantie öffentlicher Finanzierung wäre schon als Erfolg zu werten. Die Kultur wird sich selbst helfen und die nachhaltige Assistenz von privater Seite einholen müssen. Zusammenfassend geht es etwa darum, neue Besucher anzulocken, ein nutzerfreundlicheres Angebot zu realisieren, die Neuordnung von Spenden und Sponsoring voranzutreiben sowie die Preise noch stärker zu differenzieren. Gelingen derartige Reformprojekte, dann könnte man der Krise schlussendlich noch etwas Gutes abgewinnen.



**Priv.-Doz. Dr. Ingrid Gottschalk**, Autorin dieses Artikels, studierte Volkswirtschaftslehre an den Universitäten Hamburg und Stanford, USA. Promotion an der Universität Hohenheim zum Dr. oec., Habilitation an der Universität Hohenheim mit der *venia legendi* für Verbraucherverhalten und Verbraucherpolitik. Seit 2000 Privatdozentin an der Universität Hohenheim, seit 2005 Lehrbeauftragte für Kulturökonomik am Institut für Kulturmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Veröffentlichungen u.a.: Beitrag „Kulturökonomik“ in: A. Klein (Hrsg.). Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis. 2. Auflage München 2008. „Der kühle Denker“. *Homo oeconomicus: Grundlagen des ökonomischen Verhaltensmodells*. *Economag*, Online-Magazin 3/2007. „Kulturökonomik“. *Probleme, Fragestellungen und Antworten*. Wiesbaden 2006.