



Elisa Erkelenz

Markenbildung
für Kulturorchester
Ein Handlungskonzept



PETER LANG

1. Einleitung: Problemstellung, Abgrenzung und Vorgehensweise

Kulturorchester als Marke? Auf den ersten Blick scheinen diese beiden Begriffe ein Gegensatzpaar zu bilden, welches sich nur schwer vereinen lässt – denkt man beim Thema Markenbildung zunächst an große Konzerne und kommerzielle Marken wie *Coca Cola*, *IKEA*, *Nivea* oder *BMW*. Marken wie diese sind in unserem Alltag längst fest verankert – in den Bereich der so genannten Hochkultur und insbesondere der klassischen Kulturorchester diffundiert das Markenthema, abgesehen von einigen markanten Beispielen wie den *Berliner Philharmonikern* oder dem *Gewandhausorchester Leipzig* jedoch nur zögerlich. Ein professionelles, strategisches Markenmanagement scheinen bisher nur die wenigsten, staatlich geförderten Klangkörper umzusetzen.¹ Der Stand der Forschung scheint dies zu bestätigen. Während die betriebswirtschaftliche Literatur zum Thema Markenmanagement ins Unerschöpfliche reicht, widmen sich nur sehr wenige Publikationen dem Thema „Kulturmarke“, an einem Handbuch zur strategischen Markenbildung für Orchester mangelt es gänzlich.²

Müssen die Erkenntnisse zur Markenbildung jedoch den subventionierten Kulturorchestern vorenthalten werden und sind sie tatsächlich so unvereinbar mit deren künstlerisch-kulturellen Zielen?

Fest steht: Die Entscheidungsträger von Kulturorchestern sehen sich in Zukunft veränderten Rahmenbedingungen und großen Herausforderungen ausgesetzt. Nicht nur die Debatte um die öffentliche Finanzierung, sondern vor allem eine

1 Hier steht eine genaue Befragung noch aus. Experten aus der Orchesterszene teilen diese Vermutung jedoch – so beschäftigen sich laut Einschätzung von Milena Ivkovic „vielleicht 5% von den 130 Kulturorchestern in Deutschland mit einem strategischen Markenmanagement“ (Ivkovic im Experteninterview, S. 74) und auch Gerald Mertens bezeichnet das Markenverständnis der meisten Orchester als „absolut unterentwickelt.“ (Mertens im Experteninterview, S. 80).

2 Steffen Höhne bezeichnet das Thema Kulturbranding in seiner gleichnamigen Monographie als gänzlich „neues Forschungsfeld“. In der Tat werden die Möglichkeiten der Übertragbarkeit von Brandingstrategien und -techniken auf den Kulturbereich in der Forschung bisher kaum berücksichtigt. Eine erste wissenschaftliche Auseinandersetzung fand in Weimar auf der ersten Kulturbranding-Konferenz statt, ferner haben John und Günter 2008 einen Band zum Thema Museumsbranding vorgelegt. Zuletzt ist 2010 der Band „Starke Marken im Kulturbetrieb“ von Achim Klein mit vorwiegend Fallstudien erschienen. Diese Publikationen streifen auch den Orchesterbereich. „Hier fehlt ein festgelegter Standart“, erklärt Milena Ivkovic, Marketingleiterin der Hamburger Philharmoniker im Experteninterview.

schwindende Publikumsnachfrage³ verlangen den professionellen Orchestern proaktives und vorausschauendes Handeln ab, wenn Sie nicht Kürzungen, Fusionen oder sogar Schließungen zum Opfer fallen wollen: „Today, any orchestra, whatever its reputation, could be suddenly faced with a struggle for survival“⁴, alarmiert die Deutsche Orchestervereinigung in ihrer diesjährigen Abschlusserklärung.

Die Möglichkeiten, dieser Situation im Orchestermanagement⁵ zu begegnen, sind zahlreich. Die Mechanismen der strategischen Markenbildung sollen in dieser Arbeit als ein möglicher Weg für Kulturorchester aufgezeigt werden, den ökonomischen und inhaltlichen Herausforderungen der Zukunft mit einer klaren Identität und einem starken, unverwechselbaren Profil, gewinnbringend entgegenzutreten. Dabei liegt der Arbeit die folgende Kernthese zugrunde:

- *Eine an die Besonderheiten von Kulturorchestern angepasste, strategische Markenführung birgt erhebliches, bislang mehrheitlich ungenutztes Potenzial für die Zukunftsfähigkeit aller Orchester.*

Ziel dieser Arbeit ist es, dieses Potenzial der strategischen Markenbildung für Orchester herauszuarbeiten und einen an die Besonderheiten von Orchestern angepassten Markenbildungsprozess zu entwickeln, der Orchestern als Leitfaden für die Praxis dienen kann. Der identitätsorientierte Markenansatz bildet dafür die Grundlage und wird ergänzt durch die Erkenntnisse der Engpass-Konzentrierten Managementstrategie nach Wolfgang Mewes, die aufgrund ihrer bedürfnisorientierten und sozialen Ausrichtung für die Thematik besonders geeignet scheint. Folgende Fragestellungen leiten durch die Untersuchung:

- Welchen aktuellen Herausforderungen müssen sich Orchester stellen? Sind die Funktionsweisen der Marke geeignet, Orchester für diese zu wappnen? (Kapitel 2.2.)
- Ist das Knowhow aus der Betriebswirtschaftslehre zum Thema Markenbildung übertragbar auf den Bereich der Kulturorchester und welche Ansätze scheinen dabei besonders geeignet? (Kapitel 3)

3 Das Hauptproblem liegt hier vor allem in einem „deutlichen Nachwuchsschwund“, wie das Kulturbarometer 2008 diagnostizierte http://www.miz.org/artikel/kulturbarometer_zusammenfassung.pdf [Stand:04.08.2011].

4 Deutsche Orchestervereinigung. Abschlusserklärung der 2. Internationalen Orchesterkonferenz vom 7. bis 9. März 2011 in Amsterdam. <http://www.dov.org/pressereader/items/international-federation-of-musicians.html> [Stand: 29.05.2011].

5 Der Begriff „Orchestermanagement“ umfasst laut der Definition von Gerald Mertens, der sich diese Arbeit anschließt, „alle Tätigkeiten der inhaltlichen, künstlerischen, personellen und organisatorischen Führung, der nachhaltigen Finanzierung und der optimalen Vermarktung eines Orchesters“ (Mertens, 2010, S. 37).

- Welche Besonderheiten von Kulturorchestern gilt es in Bezug auf die Markenbildung zu beachten und welches markentaugliche Potenzial von Klangkörpern kann dafür genutzt werden? (Kapitel 4.1.)
- Wie kann ein Anwendungsbezogener Prozess der Markenbildung für Klangkörper aussehen, welche Schritte und Phasen, welche Methoden und Instrumente können von Orchestern auf dem Weg zur Marke genutzt werden? (Kapitel 4.2.)
- Welche Anforderungen müssen beim „Brandbuilding“ für Orchester generell erfüllt werden, welche Risiken und welche potenziellen Erfolgsfaktoren gibt es? (Kapitel 4.3.)

Um diese Fragen zu analysieren und zu beantworten, erfolgt in Kapitel 2 nach einer grundsätzlichen Beschreibung der Merkmale und Funktionen von Kulturorchestern eine Skizzierung ihrer aktuellen Situation und der zukünftigen Herausforderungen für das Orchestermanagement. In Kapitel 3 wird ein Überblick über die theoretischen Grundlagen der Markenbildung gegeben und geprüft, ob die Funktionsweisen einer Marke Orchestern als neue Überlebensstrategie dienen können, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Mit Fokus auf den identitätsorientierten Ansatz werden der Markenbegriff und zentrale Begriffe des Markenmanagements definiert, bevor in Kapitel 3.5. in Anlehnung an das Markensteuerrad von Esch allgemeine Schritte des identitätsorientierten Markenmanagementprozesses erläutert werden.

In Kapitel 4 soll dieser Prozess für den Orchestersektor weiterentwickelt und die einzelnen, grundlegenden Schritte und Phasen der Markenbildung für Orchester erläutert werden. Dafür werden im ersten Schritt die grundlegenden Besonderheiten von Orchestern gegenüber Industriegütern für den Markenbildungsprozess in Form von Anforderungen an eine Orchestermarke formuliert. Das Potenzial von Orchestern in Bezug auf die Markenbildung soll in einem zweiten Schritt beleuchtet werden (Kapitel 4.1.). Nach der Festlegung allgemeiner Ziele für die Markenbildung (Kapitel 4.2.1.) wird in Kapitel 4.2.2. der Markenkern, d. h. die unveränderbare „Essenz“ der Markenidentität, in seinen einzelnen Bestandteilen analysiert. Dafür soll die Arbeit nicht nur methodische, sondern auch inhaltliche Anhaltspunkte liefern. Der These folgend, dass für den Aufbau einer starken Marke eine „innovative, „des Merkens würdige“⁶ Leistung mit Problemlösender Kompetenz notwendig ist, steht im nächsten Schritt die Frage im Fokus, welche Leistungsaspekte eine Orchestermarke verkörpern kann (Kapitel 4.2.3) und auf welchen möglichen Besuchererwartungen und Nutzendimensionen diese treffen können (Kapitel 4.2.4.). Da auch emotionale Aspekte für die Marke eine bedeutende Rolle spielen, wird in Kapitel 4.2.5. die

6 Bruhn, 2010, S. 51.

Persönlichkeit der Marke analysiert. Die Ergebnisse der analytischen Annäherung an die Markenidentität werden in Mission Statement und Markenleitbild fixiert (Kapitel 4.2.6.), bevor im Anschluss daran die möglichen Alleinstellungsmerkmale herauskristallisiert und auf die mögliche Positionierung der Orchestermarken am Markt eingegangen wird. Mit den Ergebnissen aus der Analyse der Markenidentität und der strategischen Festlegung der Positionierung ist damit das Fundament geschaffen für die Implementierung der Marke durch konkrete Maßnahmen, die in Kapitel 4.2.8. dargestellt werden.

Zur besseren Veranschaulichung werden alle dargestellten Prozesselemente mit konkreten Beispielen aus der Orchesterpraxis – vornehmlich mit Blick auf die Berliner Philharmoniker, die Junge Deutsche Philharmonie, die Bremer Kammerphilharmonie, die Hamburger Philharmoniker und das West-Eastern Divan Orchestra – angereichert. Die Auswahl der Beispiele fiel auf diese Orchester, da sie verschiedene Alleinstellungsmerkmale fernab der künstlerischen Kernleistung entwickelt haben, über die sie sich als Marke positionieren, oder da sie in Bezug auf das Markenbranding zukunftsweisende Ideen umgesetzt haben (Hamburger Philharmoniker und Junge Deutsche Philharmonie), die anderen Orchestern als Inspiration dienen können.

Das Kapitel mündet in eine mit Hilfe von Experten aus der Orchesterlandschaft erstellte Auflistung von Erfolgsfaktoren und Grundregeln, die bei der Bildung einer Orchestermarken grundsätzlich beachtet werden sollten.

Aufgrund der mangelnden wissenschaftlichen Durchdringung des Themas, wie der Aufbau einer erfolgreichen Orchestermarken zielgerichtet vom Orchestermanagement beeinflusst werden kann, welche Aspekte für den Markenkern und die Markenidentität als Profil des Orchesters eine Rolle spielen können und wie sich ein Orchester erfolgreich am Markt positionieren kann, wurden neben der Fachliteratur zu allgemeinen Themen des Markenmanagements, der Markenführung und des Dienstleistungs- und des Kulturmarketings ebenfalls zahlreiche Presseartikel zur aktuellen Situation der Orchester konsultiert und Experteninterviews mit Personen geführt, die sich durch eine besondere praktische Kenntnis und Innensicht des öffentlichen Orchesterwesens bzw. des Orchestermarketings auszeichnen: Gerald Mertens, Geschäftsführer der Deutschen Orchester Vereinigung (DOV), Milena Ivkovic, Marketingleiterin der Hamburger Philharmoniker, Jean-Claude Leclère, Markenmanager der Bremer Kammerphilharmonie, sowie Tabaré Perlas, Assistent von Daniel Barenboim und Projektleiter des West-Eastern Divan Orchestra. Ergänzend dazu wurden Meinungen von Orchesterberatern eingeholt, die Erfahrungen mit strategischem Markenmanagement mitbringen, um die Erkenntnisse durch eine „Sicht von außen“ zu bereichern – so mit den Markenexperten Henry C. Brinker (brinkermedia) und Björn Johannsen.

Die Expertengespräche wurden als leitfadengestützte Interviews geführt, die im Vorfeld für die Experten, Kulturschaffenden und Berater anhand einschlägiger Fachliteratur entwickelt wurden. Die auf individuelle Fragestellungen angepassten Interviews sollten die Experten problemzentriert auf bestimmte Themen leiten, ohne sie jedoch in ihrer Offenheit einzuschränken, um so auch unerwarteten, aber für das Thema interessanten Ausführungen Raum zu geben. Die Expertenmeinungen sind in die Arbeit in Form von Anregungen und direkten Zitaten eingeflossen. Im Anhang finden sich die Einzelinterviews in Zusammenfassungen.