

Andreas Heinen

Wer will das noch hören?

Besucherstrukturen bei
niedersächsischen Sinfonieorchestern



Springer VS

Wer will das noch hören?

Andreas Heinen

Wer will das noch hören?

Besucherstrukturen bei
niedersächsischen Sinfonieorchestern



Springer VS

Andreas Heinen
Mannheim, Deutschland

ISBN 978-3-658-00302-9
DOI 10.1007/978-3-658-00303-6

ISBN 978-3-658-00303-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-vs.de

Danksagung

Der Abschluss dieser Forschungsarbeit erfüllt mich mit großer Dankbarkeit gegenüber den vielen Menschen, die das Gelingen möglich gemacht haben. Ich durfte große Solidarität und Unterstützung von allen Seiten erfahren und war über den vorbehaltlosen Rückhalt bei Kollegen und Freunden immer wieder überrascht. So ist es mir ein besonderes Bedürfnis, an dieser Stelle all denjenigen meinen Dank auszusprechen, die mich auf dem naturgemäß holprigen und zum Teil unbekannten Weg begleitet haben.

Allen voran möchte ich meine »Doktoreltern« Prof. Dr. Ursula Weisenfeld und Prof. Dr. Egbert Kahle danken, die mich *pari passu* intensiv betreut haben. Sie standen mir jederzeit mit Rat und Tat zur Seite. In allen Phasen der Promotion nahmen sie sich Zeit für Gespräche und Diskussionen, haben mir Mut gemacht und mich mit fundierter Kritik konstruktiv über den gesamten Zeitraum begleitet. Immer wieder halfen ihre Anstöße und Impulse, unter den vielen Möglichkeiten eine sinnvolle Option zu finden und weiter zu verfolgen.

Meinen Kollegen vom Lehrstuhl, allen voran Eeva Korjamo, Constanze Sörensen, Antoniya Hauerwaas, Jens Schmid und Cristina Blohm danke ich für eine wunderbare Zeit im regen Austausch. Sie haben die Höhen eines solchen Projektes mit mir gefeiert und fanden bei den Tiefen immer Zeit für die Tasse Kaffee, bei der man im Gespräch neue Lösungen entwickeln kann. Sie haben um mich herum ein geschütztes Umfeld aufgebaut, in dem ich mich meiner Thematik ungestört zuwenden konnte. Dazu haben auch Kollegen von anderen Lehrstühlen beigetragen, namentlich Katrin Obermeit, Marcus Falke, Tobias Blask, Christian Gade und Jörg Sikenga. Wann immer ich einen Diskussionspartner suchte, dem ich meine Ideen und Einfälle zur Prüfung vorstellen konnte, ich wurde fündig. An dieser Stelle müssen auch Susanne Weerda und Beate Hackbarth genannt werden. Sie haben mich während meiner Zeit am Lehrstuhl in jeder erdenklichen Weise unterstützt meine bisweilen unorthodoxe Organisation der Forschung und Lehre uneingeschränkt mitgetragen und mir viele Aufgaben stillschweigend abgenommen. Prof. Dr. Ursula Weisenfeld verdan-

ke ich nicht nur eine optimale Betreuung der Promotion, sie hat auch für das außergewöhnliche Arbeitsklima an unserem Lehrstuhl gesorgt. Die Herzlichkeit im gegenseitigen Umgang schafft eine produktive Atmosphäre, in der jeder seinen persönlichen Weg finden kann.

Bei der Forschung habe ich auch von vielen anderen Mitgliedern der Universität Unterstützung erhalten und wichtige inhaltliche Impulse bekommen: Prof. Dr. Volker Kirchberg gab manchen wertvollen Tipp aus dem Bereich der Sozialwissenschaften, Prof. Dr. Markus Reihlen verdanke ich den Hinweis auf das Konzept der Disruptive Innovation und die statistischen Berechnungen durfte ich unter den kritischen Augen von Dr. Peter Mnich durchführen. »Meine« Studierenden versorgten mich immer wieder mit kritischen Rückfragen und einer großen Bereitschaft, meine wissenschaftlichen Fragestellungen zu diskutieren. Einige haben sich von meiner Begeisterung für das Thema anstecken lassen und eigene Beiträge geliefert. So weist das Literaturverzeichnis einige Magisterarbeiten auf, die in wechselseitigem Austausch entstanden sind.

Das vorliegende Buch ist von vier aufmerksamen Korrektorinnen mit Argusaugen auf Fehler durchgesehen worden: Allen voran hat Stefanie Zander unglaubliches geleistet: Der Text entstand mithilfe einer Spracherkennungssoftware, die nicht ausreichend kalibriert war. Aus den apokryphen Rohtexten hat sie die ursprüngliche Bedeutung herausgelesen und in mühevoller Kleinarbeit Kapitel für Kapitel in eine lesbare Sprache zurückübersetzt. Die nachfolgenden Korrekturgänge übernahmen Evelyn Marien und meine Mutter Sibylle Heinen, vor allem aber Sabine Arendt, die mit Unterstützung von Benjamin Elbers jeden Punkt und jede Fußnote bis ins Detail prüfte.

Der wichtigste Dank schließt alle vorgenannten ausdrücklich mit ein: In der »heißen Phase« bin ich von Freunden, Kollegen und Studierenden auf Händen getragen worden. Die breite uneigennützte Unterstützung, der Zuspruch, der Rat und auch mal Trost bei »Hängern« haben mich überrascht und sind für mich neben der wissenschaftlichen Erkenntnis die schönsten Erfahrungen dieser Arbeit.

Mannheim, im Juli 2012

Inhalt

1. Ouvertüre	9
1.1. Aufbau der Arbeit	10
1.2. Relevanz des Themas	12
2. Die Krisen der Orchester	13
2.1. Aufbaujahre	13
2.2. Die erste Finanzkrise der Orchester	14
2.3. Die Atempause	19
2.4. Die zweite Finanzkrise der Orchester	20
2.5. Die Legitimitätskrise der Orchester	22
3. Orchester in Niedersachsen	25
3.1. Exkurs: Der Tarifvertrag für Kulturorchester	26
3.2. Die Orchester im Überblick	27
4. Durchführung der Studie	33
4.1. Die Knight-Studie im Vergleich	34
4.2. Der Fragebogen	38
5. Deskriptive Ergebnisse	41
6. Orchestertypen	63
7. Besuchertypen	75
7.1. Segmentierung der Knight-Studie	75
7.2. Segmentierung nach Schulze	79
7.3. Segmentierung nach Adorno	80
7.4. Besuchertypen nach Keuchel	83
7.5. Clusteranalyse	85
7.5.1. Intensivnutzer	90
7.5.2. Mitläufer	92
7.5.3. Gelegenheitsbesucher	93
7.5.4. Vergleichende Analyse der Besuchertypen	94

8. Intermezzo	105
9. Musikalische Präferenzbildung	109
9.1. Das Modell von LeBlanc	109
9.2. Das Modell von Hamann	113
9.3. Das Elaboration Likelihood Model	116
10. Audience Development	127
11. Stakeholder	139
12. Disruptive Innovation	145
12.1. Kundentypen	146
12.1.1. Nonconsumer	146
12.1.2. Overshot consumer	147
12.1.3. Undershot consumer	148
12.1.4. Well-served consumer	149
12.2. Kennzeichen für eine drohende Disruptive Innovation	151
12.3. Mit Zitronen gehandelt?	158
12.4. Triebkräfte des Marktes	160
12.5. Disruptive Innovation bei klassischen Radiosendern	163
12.6. Die Postmoderne – eine Disruptive Innovation?	164
12.7. Disruptive Innovation im Konzertbetrieb	165
13. Finale	167
Literatur	173
Fragebogen	189
Abbildungsverzeichnis	201
Tabellenverzeichnis	203
Abkürzungsverzeichnis	204

1. Ouvertüre

Die Orchesterlandschaft in Deutschland steht vor großen Umbrüchen. Schreibt man den Trend der letzten 20 Jahre fort, werden in einigen Jahren nur noch in den Metropolen Sinfonieorchester¹ existieren können. Überraschend ist diese Erkenntnis deshalb, weil zeitgleich beim Neubau von Konzerthäusern ein Boom ausgebrochen ist.² Die Akteure in dem Feld sind verunsichert, lassen sich die demographischen Rahmenbedingungen doch nicht wegdiskutieren.³ In anderen europäischen Ländern sowie in den USA ist die Situation weniger dramatisch, können diese doch durch Ausweitung ihres Aktionsradius weiteres Publikum und zusätzliche Geldgeber gewinnen. Deutschland weist im Verhältnis zu den Einwohnern die weltweit höchste Orchesterdichte auf.⁴ Dieses kulturelle Vermächtnis ist Segen und Fluch zugleich. Segen, weil die Orchester jeweils eigene Charakter entwickelt haben und so eine einzigartige Angebotsvielfalt entstanden ist. Der Ruf nach einem besonderen Schutz dieser Orchesterlandschaft als UNESCO-Weltkulturerbe kommt nicht von ungefähr.⁵ Fluch, weil der Unterhalt von Orchestern Kosten verursacht und die öffentlichen Haushalte in überproportional steigendem Maße belastet.⁶ Spätestens seit Baumols und Bowens Untersuchungen aus den sechziger Jahren ist den Verantwortlichen klar, dass die Schere zwischen notwendigen Kosten und möglichen Erlösen kontinuierlich weiter auseinander gehen wird.⁷

In den USA hat vor wenigen Jahren die *Knight Foundation* in einer groß angelegten Untersuchung die Verbundenheit der Bevölkerung mit dem jeweiligen Sinfonieorchester am Ort untersucht.⁸ Die Ergebnisse dieser

1 Unter Sinfonieorchester werden hier Klangkörper gemäß der Definition des Tarifvertrages für Kulturorchester (TVK) sowie Radio-Sinfonieorchester verstanden. (vgl. auch Mahling / Rösing 1997)

2 Boss 2009, auch Kirchberg 2009, S. 161

3 Hausmann / Körner 2009

4 Mertens 2010b, S. 1

5 http://www.miz.org/artikel/UNESCO_Resoulution_Weltkulturerbe_130509.pdf (abgerufen am 15. Mai 2011)

6 siehe Kapitel 2.1.

7 Baumol / Bowen 1967

8 Knight Foundation 2002

Untersuchung werden von den amerikanischen Orchestern für ihre strategische Planung bewusst eingesetzt.⁹ Gesellschaftliche Strukturen und Kulturrezeption unterscheiden sich aber zwischen Deutschland und den USA fundamental. Die Erkenntnisse lassen sich keinesfalls eins zu eins auf die hiesige Situation übertragen. Befinden sich die Orchester in den USA fast ausschließlich in Metropolen mit über einer Millionen Einwohnern, ist in Deutschland eine flächendeckende Infrastruktur von kleinen und großen Orchestern gewachsen. 2009, zum Zeitpunkt der hier vorgelegten Untersuchung gab es in Deutschland 133 Sinfonieorchester.¹⁰ Auch kleinere Städte wie Lüneburg mit seinen 72.000 Einwohnern leisten sich einen eigenen Klangkörper. Doch seit der deutschen Wiedervereinigung sind 54 Orchester von der Landkarte verschwunden.¹¹ Sie wurden entweder mit einer benachbarten Institution fusioniert oder aus Kostengründen endgültig abgewickelt. Orchester-Neugründungen sind derzeit nicht zu erwarten. Auch wenn die Lage in Niedersachsen gegenwärtig nicht so bedrohlich ist, sind auch hier nach Auflösung zum Beispiel der Wilhelmshavener Sinfoniker in den siebziger Jahren weiße Flecken auf der Landkarte entstanden. Zurzeit unterhalten die Städte, Kommunen und der öffentlich-rechtliche Rundfunk in Niedersachsen gemeinsam mit dem Land acht Klangkörper in Hannover (Staatsorchester und NDR), Braunschweig, Göttingen, Oldenburg, Osnabrück, Hildesheim und Lüneburg. Bislang konnten Sparauflagen ohne Substanzverlust umgesetzt werden. Für die dauerhafte Absicherung des Spielbetriebes ist jedoch der Rückhalt beim Publikum und in der Kulturpolitik notwendig.

1.1. Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit ist hermeneutisch angelegt und stellt einen empirischen Teil an den Anfang. Die Grundlage bildet eine Replikationsstudie auf Basis der genannten Knight-Studie; daher wurden zunächst die theoretischen Annahmen sowie die Ausgangshypothesen der Originalstudie übernommen. Zum einen konnten so Daten gewonnen werden, die sich direkt mit den Ergebnissen aus den USA vergleichen lassen, zum anderen steht damit den Orchestern in Niedersachsen geeignetes Datenma-

9 Gespräch mit Theodore Wiprud (New York Philharmonic Orchestra) am 16. Februar 2006 und Jane Camp (Philadelphia Orchestra) am 21. Februar 2006

10 Mertens 2010b, S. 6

11 <http://www.miz.org/intern/uploads/statistik95.pdf> (abgerufen am 16. Mai 2011)

terial für eine strategische Zukunftsplanung zur Verfügung, wie es auch von den US-amerikanischen Orchestern der Knight-Studie genutzt wird.

Das zweite Kapitel gibt einen Einblick in die Situation der Orchester in Deutschland. Dabei werden fünf verschiedene Phasen seit Gründung der Bundesrepublik unterschieden. Der jeweilige Zustand der Orchesterszene spiegelt sich auch im wissenschaftlichen Diskurs wider, der parallel zu den kulturpolitischen und ökonomischen Entwicklungen dargestellt wird.

Ein Überblick über die niedersächsischen Orchester sowie ein Exkurs über die tariflichen Besonderheiten deutscher Orchester finden sich im dritten Kapitel.

Die Befragung des Publikums fand im April und Mai 2009 statt. Den Besuchern wurde der aus dem Englischen übersetzte und bei einem Festival getestete Fragebogen angeboten. Der Rücklauf, der bis Dezember 2009 anhielt, erreichte schließlich $n = 2.941$. Dieser Datensatz bildet die Grundlage für die vorliegende Untersuchung zu sozialen Strukturen des Publikums und einer Zufriedenheitsmessung. Daneben wurden auch allgemeine kulturelle Aktivitäten und spezielle musikalische Interessen erfasst und ausgewertet. Die genaue Durchführung der Befragung ist im vierten Kapitel dokumentiert.

Im fünften Kapitel dieser Arbeit werden die Befunde in deskriptiver Form vorgestellt und mit den Originaldaten aus den USA verglichen. Das sechste und siebte Kapitel widmen sich Strukturanalysen innerhalb des Datensatzes, um die derzeitigen Orchester- und Besucherstrukturen genauer zu beschreiben.

Im Verlauf der Datenerhebung und -auswertung zeigten sich gravierende Unterschiede zur Originalstudie aus den USA. Die dort eingesetzten Analyseinstrumente konnten in der Replikation entweder nicht eingesetzt werden oder führten zu keinen sinnvollen Ergebnissen.¹² Daher war es notwendig, den deskriptiven Befund mit anderen theoretischen Ansätzen zu beleuchten, um die Ergebnisse sinnvoll zu deuten.

So wird im neunten Kapitel neben klassischen Modellen der musikalischen Präferenzbildung von LeBlanc und Hamann das Elaboration Likelihood Model (ELM) eingeführt. Es bietet Erklärungsansätze, weshalb die Vielzahl von Anstrengungen, einen Strukturwandel im Publikum einzuleiten (Kapitel 10), bislang nicht von nachhaltigem Erfolg gekrönt ist.

Ein Zwischenschritt, der anhand des Stakeholder-Ansatzes das Spannungsfeld aufzeigt, in dem sich Orchester bewegen (Kapitel 11), führt schließlich zu dem Modell der Disruptive Innovation (Kapitel 12). Es be-

12 siehe Kapitel 8

leuchtet zum einen die derzeitige Situation der Orchester aus einer Kundenperspektive, zum anderen zeigt es in Verbindung mit dem Elaboration Likelihood Model mögliche strategische Ansätze für die Orchester.

1.2. Relevanz des Themas

Die Präsenz des Themas und das Problembewusstsein wird durch die zahlreichen Symposien und Tagungen, die in den letzten Jahren veranstaltet wurden, deutlich. Die Aufsatzsammlungen von Martin Tröndle »Das Konzert«¹³ und der Kulturpolitischen Gesellschaft »publikum.macht.kultur«¹⁴ machen exemplarisch deutlich, dass intensiv um Lösungen und Konzepte gerungen wird, diese sich aber noch nicht abzeichnen. Dabei wäre ein radikales Umdenken, wie es die Theaterwelt durch die Einführung des Regietheaters Ende der siebziger Jahre erlebt hat, notwendig. Doch das ist vom ästhetischen Gegenstand her kaum möglich. Sinfoniekonzerte funktionieren vor allen Dingen dann, wenn das Publikum still, leise und konzentriert dem musikalischen Geschehen folgt. Je größer der Konzertsaal, desto wichtiger ist die Vermeidung von Nebengeräuschen durch die Besucher. Aktivierende oder interaktive Konzertformen ziehen daher zwangsläufig eine Limitierung der Besucherzahlen nach sich und vergrößern damit den Zuschussbedarf pro Konzert. So gilt es, breitere Bevölkerungsschichten für das klassische Konzert zu begeistern, um so die großen Säle zu füllen und den kleinen Orchestern das Überleben zu sichern.

Diese Arbeit geht von der Annahme aus, dass es grundsätzlich wünschenswert ist, dass die Orchester in ihrer derzeitigen Form auch in Zukunft das Konzertleben in Deutschland bereichern. Das ist natürlich eine Frage der gesellschaftlichen Akzeptanz und des politischen Willens. Ohne die Grundannahme, dass Orchester *per se* jenseits aller ökonomischen Überlegungen einen relevanten kulturellen Beitrag zu unserer Gesellschaft leisten können, wären die nachfolgenden Überlegungen jedoch obsolet.

13 Tröndle 2009

14 Sievers 2006

2. Die Krisen der Orchester

Immer stärker zeigt sich in den letzten Jahren ein ökonomisches Dilemma der Orchester: Die Kosten für Orchester liegen schon jetzt auf hohem Niveau und machen mit 30,4 % einen beachtlichen Anteil der Kulturetats aus.¹⁵ Gleichzeitig sinkt die Reichweite der Orchester, und der Anteil der Bevölkerung, der diese Angebote nutzt, schmilzt dahin.¹⁶ Eine rückläufige Auslastung der einzelnen Konzerte sorgt nicht nur für sinkende Einnahmen, sondern auch für politische Legitimationsprobleme bei der Gewährung öffentlicher Subventionen. Allerdings konnten die Orchester ihre Konzertaktivitäten in den vergangenen zwanzig Jahren vor allem im Bereich von Festivals erheblich ausweiten; damit ist auch ein leichter Anstieg der Gesamtbesucherzahlen verbunden. Das Konzertangebot ist aber im Vergleich zur Nachfrage überproportional gestiegen.¹⁷

2.1. Aufbaujahre

Sowohl in der Bundesrepublik als auch in der Deutschen Demokratischen Republik (DDR) begann der Aufbau der musikalischen Infrastruktur unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg, also noch vor den offiziellen Staatengründungen unter Aufsicht und mit Unterstützung der jeweiligen Besatzungsmächte. So unterhielten in der sowjetischen Zone bereits 1946 wieder 76 Theater einen regelmäßigen Spielbetrieb, der auch sinfonische Konzerte der Orchester mit einschloss.¹⁸ Auch in den drei westlichen Besatzungszonen nahmen die Institutionen schnell wieder ihre Tätigkeit auf. Darüber hinaus gründeten die späteren ARD-Rundfunkanstalten bereits in der zweiten Hälfte des Jahres 1945 eine Reihe neuer Orchester, um den Sendebetrieb aufnehmen zu können.¹⁹ Das wirtschaftliche Wachstum in

15 <http://www.miz.org/intern/uploads/statistik17.pdf> (abgerufen am 26. April 2011), vgl. Kapitel 2.5

16 Szirota 1999, S. 143

17 Mertens 2010b, S. 11 und Gembris 2009, S. 65

18 Mehner 1995, Sp. 1188

19 <http://web.ard.de/ard-chronik/index?year=1945> (abgerufen am 30. April 2011)

der Bundesrepublik sowie die politische Unterstützung in der Planwirtschaft der DDR ermöglichten das Anknüpfen an die kulturelle Blüte des 19. Jahrhunderts.

2.2. Die erste Finanzkrise der Orchester

Spätestens seit den ökonomischen Untersuchungen von Baumol und Bowen aus dem Jahre 1966 ist das grundsätzliche Dilemma der *live-performance-arts* in der Literatur bekannt und wird viel diskutiert.²⁰ Die beiden Autoren wiesen nach, dass Orchester ebenso wie Theater auf stetig steigende Subventionen angewiesen sind. Dabei müssen Subventionen hier als Ressourcen verstanden werden, die eine Institution erhält, ohne dafür eine konkrete Gegenleistung erbracht zu haben. Die Umsatzerlöse (in den USA mit *earned money* umschrieben) decken nur einen Teil der Kosten, die für die Aufrechterhaltung des Spielbetriebes notwendig sind. Die Lücke zwischen den Einnahmen aus Ticketverkäufen, Merchandising sowie Gastronomie (wenn diese nicht verpachtet ist) und den Gesamtkosten muss mit externen Mitteln aufgefüllt werden. Dabei unterscheidet sich das US-amerikanische System fundamental vom deutschen. In den USA werden zwar seit den siebziger Jahren über den *National Endowment of Art* (NEA) direkte Subventionen für einzelne Projekte von Kultureinrichtungen gewährt (insbesondere für *Audience Development*-Programme), doch machen diese nur einen marginalen Anteil an der Gesamtfinanzierung aus und dienen eher als Hilfe zur Selbsthilfe. So sind die Orchester in den USA darauf angewiesen, eine wesentlich höhere Einspielquote²¹ zu erzielen, als dies in Deutschland möglich und auch politisch gewünscht²² ist. Während in den USA der Anteil bei etwa 46 % des Budgets liegt,²³ erzielen erfolgreiche deutsche Orchester eine Einspielquote von durchschnittlich 17 %.²⁴ Für den übrigen Teil sorgt in Deutschland die öffentliche Hand, indem sie durch zusätzliche Geldtransfers die Lücke zwischen Einnahmen und

20 Hohenemser (1984) gibt einen Überblick über die verschiedenen Ansätze aus volkswirtschaftlicher Perspektive.

21 Einspielquote bezeichnet den prozentualen Anteil der Ticketerlöse an den Gesamteinnahmen.

22 Eintrittspreise müssen in der Regel vom Träger des Orchesters genehmigt werden. Dabei spielt die soziale Verträglichkeit eine wichtige Rolle. In Deutschland wird Hochkultur als meritorisches Gut verstanden, das die kommunalen Gebietskörperschaften im Rahmen ihrer Daseinsfürsorge vorhalten müssen.

23 Hamann 2004, S. 25

24 Mertens 2010b, S. 10

Ausgaben schließt. In den USA hingegen muss das Defizit über privates Mäzenatentum – also über eine Art Markt – ausgeglichen werden.

Erika Wahl-Zieger unterscheidet in ihrer umfassenden Studie drei Typen von Kultureinrichtungen:²⁵ Typ 1 kann sich vollständig am Markt behaupten und wird wie ein gewöhnlicher wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb mit einer Gewinnerzielungsabsicht geführt. Als Beispiel führt sie die Broadway-Musicals an, die sich am privaten Kapitalmarkt bei sogenannten *angels* mit Risikokapital versorgen und ihre Produktionen nach kommerziellen Vorgaben optimieren. Allerdings stellt sich in der Praxis heraus, dass die wenigsten Produktionen die Gewinnzone erreichen und damit den angels ermöglichen, ihr eingesetztes Kapital mit entsprechender Verzinsung zurückzuerhalten. Somit sind auch viele Broadway-Musicals eigentlich dem Typ 2 zuzuordnen, der die Mittel zur Schließung der Lücke zwischen Einnahmen und Ausgaben aus privaten Transfers, also mäzenatischer Unterstützung, generiert. In den USA entstand ein differenziertes System von Instrumenten zum Einwerben privater Mittel (*Fundraising*). Damit wird bis heute die Finanzierungslücke geschlossen. Die Voraussetzungen dafür sind sowohl im gesellschaftlichen Wertekanon (Philantropie) als auch im Steuerrecht angelegt. In Deutschland existieren nach dem Start der Stella GmbH (heute Stageholding) mehrere Anbieter, die sich mit kommerziellen Theaterproduktionen erfolgreich am Markt halten können²⁶, also dem Typ 1 entsprechen. Sieht man genau hin, werden aber auch diese Häuser zumindest in Deutschland über den verminderten Mehrwertsteuersatz für Theaterkarten ein wenig entlastet. Die traditionellen öffentlichen Kulturbetriebe in Deutschland entsprechen Typ 3 – unabhängig von ihrer tatsächlichen Rechtsform. Bei ihnen übernimmt die öffentliche Hand das anfallende Defizit. Verschiedene Abstufungen haben sich dabei je nach finanzieller Potenz der jeweiligen Gebietskörperschaft herausgebildet. Handelt es sich um einen Regiebetrieb, ist die *Vollfinanzierung* aus dem kommunalen oder Landeshaushalt vorgeschrieben.²⁷ Bei allen anderen Rechtsformen ist auch eine *Teilfinanzierung* möglich, bei der öffentliche Zuschüsse zum Spielbetrieb gewährt werden. Diese müssen je nach Planung entsprechend beantragt werden. Der übrige Bedarf muss aus den verschiedenen Einnahmen gedeckt werden. Bei der *Fehlbetragsfinanzierung* wird am Ende des Haushalts- oder Rechnungsjahres das aufgelaufene Defizit in voller Höhe vom Träger übernommen. Damit ist bei privaten Rechtsformen das

25 Wahl-Zieger 1978, S. 56ff.

26 Die spektakuläre Pleite der Stella GmbH 2002 wird nicht nur auf den Spielbetrieb zurückgeführt, sondern auch auf ruinöse Immobilienspekulationen in den neuen Bundesländern.

27 Zu den Finanzierungsformen siehe Heinrichs 1998, S. 11.