



Christian Holst

# Kultur unternehmen

Wie junge Musiker das  
Kulturmanagement neu erfinden



Christian Holst

# Kultur unternehmen

Wie junge Musiker das  
Kulturmanagement neu erfinden

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort

von Dirk Schütz, KM Kulturmanagement Network

Einleitung

Kultur unternehmen

Führung und Zusammenarbeit

«Mit offenen Flügeln spielen»

Interview mit Meret Lüthi, Les passions de l'Ame

«Ich möchte die ganze Regenbogenpalette»

Innovation

Sreng nach dem Lustprinzip

Interview mit Steven Walter, PODIUM Festival

«Wir haben kein Produktproblem»

Marketing

Anschlussfähigkeit schaffen

Interview mit Tobias Rempe, Ensemble Resonanz

«Die sind korrekt!»

Public Relations

Keine Berührungängste

Interview mit Daria van den Bercken, Pianistin

Liebe auf den ersten Ton

Musikvermittlung

Die beste Vermittlung ist die, die keine ist

Interview mit Etienne Abelin, Superar Schweiz  
«Passion first»

Interview mit Louis Dupras, Camerata Bern  
«Wer nicht motiviert ist, hat keinen Platz bei uns»

Literatur

Über den Autor

## Vorwort

Die klassischen Kulturinstitutionen haben es nicht leicht: Überalterung des Publikums, schwindende gesellschaftliche Relevanz, chronische Unterfinanzierung, festgefahrene Strukturen... die Herausforderungen sind zahlreich. Eine Wortneuschöpfung im Frühjahr 2012 versuchte dieser Situation einen Namen zu geben: Kulturinfarkt. Die Empörung über das Buch war groß, aber dennoch symptomatisch dafür, dass da doch vielleicht etwas dran ist. Wer nun unkonventionelle Lösungen für die anstehenden Probleme sucht, kann bei Kulturunternehmern der freien Szene fündig werden. Es ist ein Pool an Impulsen und ein Schatz kreativer Anstöße, die für den Kulturbetrieb viel ermöglichen können.

Das vorliegende Buch versammelt eine Serie von Beiträgen und Interviews, die von Herbst 2012 bis Frühjahr 2013 im *KM Magazin* sowie auf *kulturblog.net* erschienen sind. Was diese Artikel zeigen ist, was erfolgreiche Kulturentrepreneure anders machen, wo und wie sie sich vorwagen, neue Wege suchen und diese beschreiten. Die kurzen Fallstudien beleuchten die Erfolgsrezepte in Bereichen wie PR, Führung oder Innovation. Der Autor Christian Holst hat diese für das *KM Magazin* aufbereitet und veröffentlichte parallel dazu vertiefte Interviews mit den Akteuren auf seinem *kulturblog.net*.

So unterschiedlich die portraitierten Künstler und Ensembles arbeiten, so eint sie doch die unternehmerische Leidenschaft. Wo sich diese Leidenschaft entfalten kann, sind nicht nur zeitgemäße Strukturen und Ansätze im Management zu finden, sondern auch herausragende künstlerische Leistungen möglich. Während viele etablierte Kultureinrichtungen eine Trennung zwischen Kunst und

Management praktizieren und beide Begriffe nicht selten als einander widersprechend verstehen, zeigen die Beispiele, dass organisatorisches und künstlerisches Unternehmertum in unmittelbarer, sich gegenseitig stimulierender Wechselwirkung zueinander stehen.

Die Fallbeispiele rufen nach mehr Unternehmertum in der klassischen Kultur. Sie bekräftigen diesen Ruf aber nicht (nur) im Sinne effizienterer Strukturen und der Optimierung ökonomischer Kennzahlen, sondern vor allem auch im Sinne der Kunst selbst. Diese Anregungen muss der Kulturbetrieb pro-aktiv nutzen, sie umwandeln und damit die Herausforderungen kreativ angehen. Es wird Zeit.

Die Einleitung zur Serie hat Christian Holst für dieses Buch grundlegend überarbeitet und erweitert. Außerdem enthält es ein bislang unveröffentlichtes Interview mit Louis Dupras, dem Geschäftsführer der Camerata Bern.

Weimar, im November 2014

Dirk Schütz

Geschäftsführer der KM Kulturmanagement Network GmbH

Einleitung

## **Kultur unternehmen**

Eine Radiosendung, die ich gern höre, ist *Diskotheek*<sup>1</sup>, die vom Schweizer Sender *SRF2 Kultur* ausgestrahlt wird. Das Konzept besteht darin, dass zwei Musikexperten – Musiker, Musikwissenschaftler, Musikjournalisten – aus fünf oder sechs Einspielungen eines Werkes die beste Interpretation ermitteln. Sie hören und beurteilen die Aufnahmen ohne zu wissen, wer die Interpreten sind. Es gibt drei Runden: nach der ersten scheiden zwei Aufnahmen aus, nach der zweiten eine oder zwei weitere und nach der dritten wird eine Aufnahme der beiden verbliebenen zum Gewinner erkoren. Die zweistündige Sendung erlaubt es dem Zuhörer, unter fachkundiger Anleitung sehr genau in ein bestimmtes Werk hinein zu hören und nachzuvollziehen, was die Kunst der Interpretation von klassischer Musik ausmacht.

Auffällig oft schaffen es dabei Orchester und Dirigenten in die letzte Runde oder sogar aufs Siebertreppchen, die sich außerhalb der Routinen des traditionellen Klassikbetriebs bewegen: In einer Sendung zu Brahms' *Sinfonie Nr. 1* etwa gewann das Orchestre Révolutionnaire et Romantique unter John Elliot Gardiner, während die Berliner Philharmoniker unter Simon Rattle überraschend früh aussortiert wurden. In der Sendung zu Schumanns *Sinfonie Nr. 2* machte das Chamber Orchestra of Europe unter Nikolaus Harnoncourt das Rennen, in der zu Berlioz' *Nuits d'été* die Aufnahme von Philippe Herreweghe mit dem Orchestre des Champs-Élysées; in der Sendung zu Mahlers *Wunderhorn*-Liedern teilten sich Herreweghe und sein Orchester den ersten Platz mit den Berliner Philharmonikern unter Claudio Abbado.

Beim Blick auf diese Ergebnisse entsteht der Eindruck, dass neue künstlerische Impulse und frische

Auseinandersetzungen mit dem klassischen Repertoire weniger von den großen Traditionsorchestern ausgehen, als vielmehr von Ensembles, die jenseits der bequemen Bedingungen des «Tarifvertrags für Musiker in Kulturorchestern» arbeiten. Und die Ergebnisse der *Diskotheek* sind längst nicht das einzige Indiz, das diese These stützt. Sie bestätigt sich auch, wenn man sich beispielsweise die Aufsehen erregenden Beethoven-Zyklen der letzten 30 Jahre anschaut: John Elliot Gardiners Einspielung mit dem Orchestre Révolutionnaire et Romantique und Roger Norringtons Einspielung mit den London Classical Players gelten heute heute als legendär und wegweisend; weitere herausragende Einspielungen stammen von Nikolaus Harnoncourt mit dem Chamber Orchestra of Europe und Paavo Järvi mit der Kammerphilharmonie Bremen, ebenfalls Orchester mit besonderer Geschichte und Arbeitskultur. Traditionelle Orchester konnten ähnliche Erfolge erzielen, wenn sie die interpretatorischen Erkenntnisse und den Zugang der historisch informierten Aufführungspraxis in ihre Arbeit einfließen ließen, so etwa beim viel beachteten und auch kommerziell erfolgreichen Beethoven-Zyklus von David Zinman und dem Tonhalle-Orchester Zürich, Claudio Abbados zweiter Gesamteinspielung der Sinfonien mit den Berliner Philharmonikern oder bei Riccardo Chaillys Aufnahmen mit dem Gewandhausorchester Leipzig. Dennoch sind diese Zyklen ohne die Pionierarbeit von Gardiner, Harnoncourt oder Norrington nicht vorstellbar und zeigen, inwieweit die freien Ensembles mittlerweile die Qualitätsstandards im Konzertbetrieb setzen (s. zu diesem Absatz auch Hagmann 2014).

Auch diese Beobachtung liefert nur ein Indiz von vielen. Claudio Abbados Arbeit mit dem Mahler Chamber Orchestra, dem Orchestra Mozart Bologna und insbesondere dem Lucerne Festival Orchestra – allesamt Ensembles bestehend aus Freunden und Weggefährten Abbados – trug

künstlerische Früchte, die die Erfolge seiner Karriere im klassischen Orchesterbetrieb noch einmal überstiegen und krönten. Und wer geglaubt haben sollte, zu Mozarts hundertfach eingespielten da Ponte-Opern sei bereits alles gesagt, wurde durch die 2014 veröffentlichten Einspielungen von *Le Nozze di Figaro* und *Così fan tutte* durch Teodor Currentzis und sein Ensemble Musica Aeterna eines Besseren belehrt.

Die Liste solcher Beispiele ließe sich fortsetzen. Sie bestätigen die Hypothese, dass die künstlerische Arbeit dort besonders inspirierend und «unerhört» gerät, wo Musiker – von einer gemeinsamen Vorstellung des Musizierens und der Zusammenarbeit inspiriert – die künstlerischen und administrativen Rahmenbedingungen schaffen, die dieser Vorstellung optimale Entfaltung erlauben. Man könnte auch sagen: wo die Arbeit von Unternehmergeist getragen wird.

Die Forderung, unternehmerisch zu denken und zu handeln, ist im Kulturmanagement in den letzten Jahren immer lauter geworden. Sie basiert meist auf der unsicherer werdenden finanziellen Situation vieler öffentlich finanzierter Kultureinrichtungen bei gleichzeitig steigendem Konkurrenzdruck im Freizeitmarkt und wachsender Anspruchshaltung der Besucher. Das bedingt, dass die Arbeitsprozesse, die Finanzierung und das Marketing nicht nur professionell gemanagt, sondern auch mit unternehmerischer Kompetenz angegangen werden müssen. Im Unterschied zum Management (oder «Business Administration»), dessen Fokus auf der Organisation und Verwaltung der geschäftlichen Prozesse und Belange liegt, beinhaltet das Verständnis des Unternehmertums auch den Innovations- und Gestaltungswillen des Unternehmers, der das Produkt oder die Leistung auch inhaltlich betrifft. Typischerweise ist damit eine höhere persönliche und finanzielle Verantwortung und Risikobereitschaft verbunden, die sich im Erfolgsfalle aber auch entsprechend auszahlt.