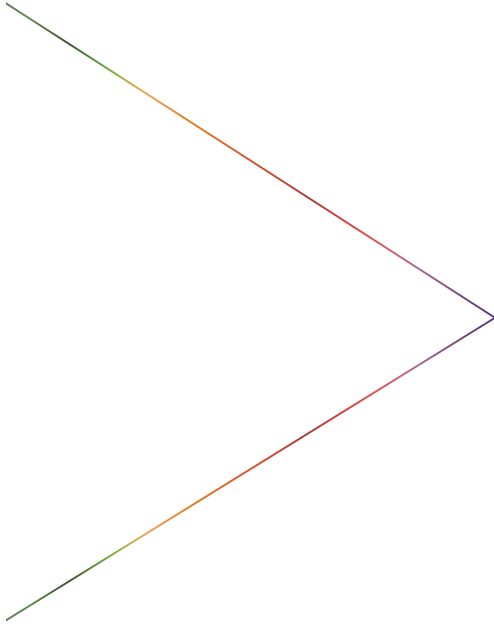

Immer besonders? Immer neu?

***In welcher Ausprägung sind Differenzierung
und Innovationen möglich und notwendig im
öffentlich-getragenen Kultursektor?***

Ein Beitrag von Björn Johannsen



Einzigartig. Einmalig. Anders. So könnte die Reihe der Adjektive fortgeführt werden, geht es um Differenzierung. Und um die mit ihr verwandte Innovation. Beide Begriffe werden heute immer wieder bemüht, um Aufmerksamkeit zu erlangen, Wettbewerbsvorteile zu schaffen und schlussendlich Erfolgchancen zu erhöhen. Grundsätzlich diskutiert werden sollte jedoch der imperative Charakter, der dem Streben nach dem Einzigartigen, dem Besonderen und dem Neuen innewohnt. Auch Kultureinrichtungen müssten die Frage stellen, ob Differenzierung in ihren Ausprägungen notwendig und sinnvoll ist? Und wann? Und wo?

Ein kurzer Blick hinter die Kulissen der klassischen Strategielehre

Folgt man der klassischen Auslegung, so spielt Differenzierung die herausragende Rolle in der Strategieentwicklung. Auf einem Markt, der sich in den 1960er Jahren von einem Angebots- zu einem Nachfragemarkt entwickelt hat, der Konsument somit aus einer Vielzahl von Angeboten wählen konnte, ging es im Zuge eines professionalisierten Marketing darum, diesen für die eigenen Produkte zu begeistern und zum Kauf zu bewegen. Der Ökonom Michael Porter beschrieb rund zwei Jahrzehnte später, Unternehmen stünden für die erfolgreiche Positionierung auf dem Gesamt- oder Nischenmarkt grundsätzlich zwei „Generische Strategietypen“ zur Verfügung (Abb. 1):

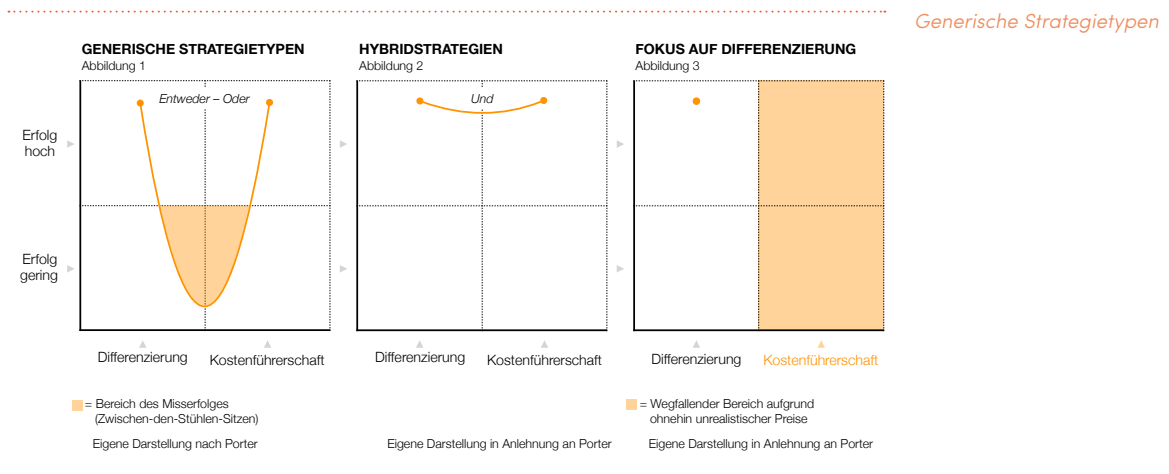
1. Kostenführerschaft: Viele zahlen weniger

Durch Kostenreduktion, beispielsweise durch Erfahrungswerte, Massenproduktion und -abnahme, wird das Produkt mit niedrigeren Preisen auf dem Markt angeboten.

2. Differenzierung: Wenige zahlen mehr

Für das Besondere und Einzigartige, das sich unter anderem in der Qualität, dem Service, dem Image oder dem Produkt äußern kann, nimmt der Konsument einen höheren Preis in Kauf.

Eine Positionierung zwischen den beiden Strategietypen bezeichnet Porter als „Zwischen-den-Stühlen-sitzen“ – für ihn ein Synonym für Misserfolg (2013: 73).



Die Realität zeichnet jedoch mitunter ein anderes Bild, indem es Unternehmen auf der einen Seite gelingt, beide Typen in Form sogenannter Hybridstrategien zu vereinen: Sukzessiv erobern einige zunächst kostenführend mittels geringerer Preise den Markt, um später differenzierend höhere Preise zu fordern. Andere wiederum setzen beide Wege simultan um, indem sie in manchen Bereichen des Unternehmens Kosten reduzieren, in anderen Bereichen höhere Preise aufgrund eines Differenzierungsmerkmals durchsetzen (Abb. 2). Das Möbelbaus IKEA beispielsweise reduziert Kosten dadurch, dass die Kunden ihre Waren selbst aus der Lagerhalle holen, nach Hause transportieren und dort montieren. Auch wirkt die geringe Personalbeschäftigung kostensenkend. Differenzierend tritt IKEA durch sein einmaliges Gesamtkonzept auf.

Jedoch führen Kritiker der Unterscheidung zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung an, dass der Preis die Rolle eines Differenzierungsmerkmals einnimmt, wenn geringere Kosten in Form günstigerer Preise an den Konsumenten abgegeben werden.

Ein Experiment

Der Fluss von Zuwendungen durch die öffentliche Hand stellt kulturelle Leistungen unter den Schutz sogenannter meritorischer Güter. Diese sind der Gesellschaft zwar von Wert, jedoch ist die Nachfrage nach ihnen begrenzt. Zuwendungen ermöglichen, die preisliche Barriere nach unten zu setzen und so die Nachfrage zu stimulieren. Der öffentlich-getragene Kultursektor ist folglich definiert durch unrealistische Preise.

Kaum ein Kulturbesucher wird bei der Wahl zwischen zwei Inszenierungen die für ihn weniger interessante, jedoch günstigere auswählen.

In den seltensten Fällen fungieren Preise als Entscheidungsargument, geht es um die Wahl zwischen zwei kulturellen Angeboten. Letzten Endes sind andere Motive ausschlaggebend wie das Interesse an bestimmten Inhalten, Personen oder zeitliche Aspekte, da eine Aufführung oder Ausstellung nur in bestimmten Zeiträumen stattfindet. Anders formuliert: Kaum ein Kulturbesucher wird bei der Wahl zwischen zwei Inszenierungen die für ihn weniger interessante, jedoch günstigere auswählen. Es bleibt demnach nur die Differenzierung (Abb. 3). Doch ist diese im Dienstleistungssektor, zu dem auch der Kultursektor gehört, schwer zu realisieren, wie der Marketingexperte Philip Kotler schreibt (2011: 703).

Differenzierung in Zeiten der Reizüberflutung

Im Grunde tritt die Differenzierung in zwei Ausprägungen in Erscheinung. Einerseits dient sie unter kommunikativen Gesichtspunkten dem Heraustreten aus der Masse: Sie will die Reizüberflutung überwinden und steuert dadurch das ihre zur Erhöhung eben jener bei. Andererseits verweist sie durch aufmerksamkeitserschöpfende Kommunikation auf einen Inhalt, der oft durch Besonderes, Einzigartiges und

Neues ebenso nach Aufmerksamkeit verlangt. Es gilt, den Konsumenten mittels dieser zwei Ausprägungen für sich zu gewinnen.

An dieser Stelle verdeutlicht sich das Problem der Differenzierung, wenn sie dafür Sorge zu tragen hat, lediglich Einzigartigkeit und Besonderheit aus Gründen der Aufmerksamkeitsökonomie zur Schau zu stellen. Differenzierung dergestalt ist selten nachhaltig. Und so kommt es, dass – einmal in das Spiel eingestiegen – auf das Besondere das nächste Besondere zu folgen hat; da eine lediglich gute Veranstaltung nicht mehr ausreichend zu sein scheint. Es muss das Mehr sein.

Scheinbar muss es ein Mehr sein, um Aufmerksamkeit zu erhalten. Das Spiel läuft also weiter.

Lange Zeit war es in Hamburg nicht möglich, Werke bestimmter Größenordnung aufzuführen. Mit Gustav Mahlers „Sinfonie der Tausend“ in der Elbphilharmonie wurde im April 2017 der Gegenbeweis angetreten. Doch scheinbar reichte nicht aus, dass umfangreich besetzte Konzerte in dem neuen Saal nunmehr zu realisieren sind: Neben rund 350 Musikern musste eine aufwendige Lichtinstallation die Musik optisch untermalen. Sind Orchester, Chor und Solisten, ist die Musik Mahlers nicht mehr ausreichend? Ist bereits der lang ersehnte Konzertsaal, die mit ihm einhergehenden Möglichkeiten nach kurzer Zeit nicht mehr ausreichend neu? Scheinbar muss es ein Mehr sein, um Aufmerksamkeit zu erhalten. Das Spiel läuft also weiter.

Innovationen als Spielart der Differenzierung

Es mag verständlich wirken, dass das Besondere im Kultursektor von Interesse ist. Eben: Ein Orchester ist ein Orchester und Mahlers Sinfonien sind Mahlers Sinfonien. Wird Differenzierung auf das Zutun des – mitunter kritisch zu hinterfragendem und nicht immer nachhaltigem – Besonderen reduziert, das sich wiederum in einem Hinzufügen von Neuem zeigt, bewahrheitet sich, dass dort Innovationen die Dienstleistung ergänzen müssen, wo ein anderer Differenzierungsweg als der über den Preis gewählt werden soll oder muss.

Doch meist handelt es sich nicht um tatsächliche Innovationen, obwohl

der Ruf nach ihnen zu hören ist. Fünf Aspekte gilt es in diesem Zusammenhang zu betonen, um einen gelasseneren Umgang mit Differenzierung und Innovation zu pflegen:

- 1.** Der Begriff „Innovation“ wird vorschnell genutzt trotz des Wissens, dass wirklich Neues heutzutage kaum mehr existiert.
- 2.** Das hinter der Innovation stehende Faszinosum ist in den seltensten Fällen ein solches. Ein wacher, kritischer Blick auf das Neue und dessen Einsatz ist vonnöten.
- 3.** Es ist erforderlich, das Neue kontextual zu betrachten: Was in der einen Einrichtung, in dem einen Sektor als neu gilt, gehört in anderen zum Standard.
- 4.** Dem Neuen kann wiederum nur mit Neuem begegnet werden. Doch dient dieser Anspruch nicht immer dem kulturellen und künstlerischen Kern.
- 5.** Bei ihrem Versuch, besonders und einzigartig zu sein, gleichen sich viele beim Befolgen des Imperativs wiederum nur an. Verfehlt wird, was eigentlich angestrebt wurde: Das wirklich Differenzierende.

Rückbesinnung

Alle hier kritisch aufgezeigten Gedankengänge sollen nicht bedeuten, sich keine Überlegungen zur Differenzierung zu machen. Sie ist ohne Frage wichtig. Gleichwohl lautet die Empfehlung, sie in Maßen, wohl dosiert und klug anzuwenden. Kulturverantwortliche sollten kommunizieren, dass das Gute bereits genügen kann und den Kulturinteressierten darin schulen, dieses Gute zu erkennen. Die Empfehlung, das Eigentliche als ausreichend zu empfinden, richtet sich somit auch an Besucher von Kultureinrichtungen.

Darüber hinaus sollten Kultureinrichtungen sich Folgendes vergegenwärtigen: In vielerlei Hinsicht besitzen sie Differenzierungsmerkmale. Museen zeigen Originale, in Opern- und Konzerthäusern, die keine Originale ihr Eigen nennen können, nehmen Klangkörper, Dirigent, Programm und Zeitpunkt die Rolle der Originale ein. Und da die kulturelle Nachfrage oft eine regionale Nachfrage ist, unterscheiden sich Kultureinrichtungen bereits unter geografischer Betrachtung.

Es kann ein erweiterter Blick auf Differenzierung und Innovation, auf das Besondere und das Neue entstehen, der im besten Fall ein realistischerer auf das eigene Sein und Tun ist.

LITERATUR

Kotler, Philip, Gary Armstrong, und Veronica Wong.

Grundlagen des Marketing. München: Pearson, 2011.

Porter, Michael E. *Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten.* Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2013.



Björn Johannsen ist Orchesterschlagzeuger (Diplom) und Kulturmanager (Master of Arts), war Strategieverantwortlicher der Musikhochschule Lübeck (bis 2016) sowie Gründer und Geschäftsführer der Kulturberatung „Fishberg“.
Mehr Informationen: www.fishberg.de

