

der Kapitel durch farbiges Papier unterstützt wird. Dabei kündigen die verspielt-abstrakten Scherenschnitte von Serafine Frey die zum Nachahmen empfohlenen Experimente spielerisch an. Das Buch hätte in den Abschnitten, die sich mit der wissenschaftlichen Kontextualisierung der Experimente befassen, sehr gewonnen, wenn dort die einschlägige Literatur zitiert worden wäre. Dies gilt insbesondere für die Zitate der Experten, die teilweise aus aktuellen und persönlichen Gesprächen stammen, teilweise aber auch aus relevanten Sekundärquellen, ohne dass diese genauer nachgewiesen werden. Was dennoch angenehm auffällt ist, dass sich Weber nicht zu schade ist, den Lesern die Bedeutung bestimmter theoretischer Begriffe und Überlegungen zu erörtern: es gelingt ihr, das eigene Tun zu abstrahieren, theoretisch zu reflektieren und wiederum in die Praxis zu überführen, damit die Akteure „mit einem erweiterten Horizont“ (S. 15) in ihr System zurückkehren, es in Frage stellen und erneuern können. Anhand der von ihr vorgestellten Experimente lässt sich dieser Transfer sogar regelrecht einüben. Zu oft erlebt man im Umgang der Wissenschaft mit der Praxis, dass Wille oder Vermögen hierfür nicht vorhanden ist. Es bleibt zu hoffen, dass sich sowohl Praktiker als auch Wissenschaftler von Webers offener, neugieriger Haltung inspiriert fühlen und die Experimente mit Mut zur Lücke weiterentwickeln. Es gibt noch viel zu lernen.

*Esther Bishop<sup>A</sup> und Lea Fink<sup>B\*</sup>*

<sup>A</sup> Würth Chair of Cultural Production, Zeppelin Universität Friedrichshafen

<sup>B</sup> Max-Planck-Institut für empirische Ästhetik, Frankfurt/Main

Nicola BÜNSCH: *Profil ja, Marke nein? Profilierungsstrategien öffentlicher Theater- und Opernbetriebe im Kontext der Debatte um Markenbildung im Kulturbereich* (= Weimarer Studien zu Kulturpolitik und Kulturökonomie, 13). Leipzig (Leipziger Universitätsverlag) 2017, 287 Seiten und 3 Abb.

*Das Theater der Theater* – so hätte auch ein Titel der Weimarer Dissertation von Nicola Bünsch sein können, die jüngst als *Profil ja, Marke nein? Profilierungsstrategien öffentlicher Theater- und Opernbetriebe im Kontext der Debatte um Markenbildung im Kulturbereich* im Leip-

\* Email: e.bishop@zeppelin-university.net, lea.fink@ae.mpg.de

ziger Universitätsverlag erschienen ist. Denn darin zeigt die Autorin en passant, dass Schauspiel- und Opernhäuser, die Millionenbudgets bewegen, gar nicht anders können, als sich als Wirtschaftsunternehmen zu begreifen. Genau darum machen sie aber ein großes Geheimnis. Der Gewinn ihrer Studie liegt dabei nicht in der Beantwortung der zugrundeliegenden Frage, inwiefern Profilbildung als Markenstrategie im Theater- und Opernbetrieb wahrgenommen wird und professionalisiert werden kann, sondern in der Offenlegung eines rhetorischen Verdrängungsapparats der untersuchten Kulturinstitutionen. Bünsch deckt die unterbeleuchteten aber filigranen Zusammenhänge zwischen dem von Pierre Bourdieu ausdifferenzierten ökonomischen und kulturellen Feldern auf. Mittels des theoretischen Framings aus absatzökonomischen und kunstsoziologischen Ansätzen zeigt sie, wie die Verantwortlichen der Hochkulturbetriebe vor allem darum bemüht sind, ein kulturelles und autonomes Kunstgesicht zu wahren und so eine ‚Verschleierungstaktik‘ profilieren (S. 214). Dieses Ergebnis regt tatsächlich zum Weiterdenken an und hätte das Potential über Bourdieus Abgrenzung nachzudenken. Leider aber tritt dieser Befund letztlich in den Hintergrund.

Denn Bünsch ist eigentlich auf der Suche nach einem fruchtbaren Zusammenhang zwischen betriebswirtschaftlicher Markentheorie und den kulturellen Profilierungsbestrebungen in der deutschen Theaterlandschaft. Im Zentrum ihrer Untersuchung zur Marken- und Profilbildung stehen sechs namenhafte Theater- und Opernbetriebe und die Fragen, inwieweit die Institutionen über ein Markenbewusstsein verfügen und inwieweit dieses als solches wahrgenommen und kommuniziert wird (S. 27). Bünsch verbindet damit eine „grundsätzliche Klärung der Legitimationsfrage“, ob es nämlich zulässig ist, Kunst und Marke zu vereinen (S. 27). Sie möchte damit einerseits auf die aktuellen Forschungen zu Kulturmarken und Kulturbranding antworten, andererseits auch einen handlungsempfehlenden Fokus setzen, der betriebswirtschaftliche sowie kunst- und kulturwissenschaftliche Ansätze zusammenführt (S. 39).

Damit reagiert Bünsch auf den von ihr konstatierten Mangel, dass eine „kunst- und kulturwissenschaftliche Ausarbeitung dessen, was eine Kulturmarke sein kann“ bisher nicht vorliege (S. 36). Auf Basis der Darstellung der aktuellen Forschungslage zur Kulturmarkenforschung wird von ihr Marke zunächst als das „Ergebnis einer differenzierenden, identitätsgerechten und aufmerksamkeitsstarken Management- und Kommunikationsstrategie“ verstanden (S. 27).

Das theoretische Framing der Arbeit bilden zwei Ansätze. Einerseits wird die aus der Betriebswirtschaft stammende identitätsorientierte

Markenkonzeption von Heribert Meffert und Christoph Burmann herangezogen (S. 42ff.). Dabei wird Marke als „Bündelung der wesensprägenden Merkmale [...] aus der Sicht der internen Zielgruppe verstanden“ (S. 42). Die so vorgenommene Konzeption der Marke umfasst eine selbstreferentielle und abgrenzbare Markenidentität, die von einem von außen wahrgenommenen Markenimage begleitet wird (S. 45). Die Marke übernimmt hier orientierende und vertrauensbildende Funktionen. Diese Markenkonzeption sieht Bünsch in der Kulturmarketing-Literatur bisher zwar angedacht, aber wenig explizit ausgearbeitet (S. 63).

Sie stellt diesem Modell den kunstsoziologisch-differenzierungstheoretischen Ansatz Pierre Bourdieus gegenüber. Dessen Feld- und Kapitaltheorie verhilft der Autorin das Spannungsgefüge aufzuzeigen, in dem Theater- und Opernhäuser stehen. Hierbei differenziert sie zunächst zwischen dem kulturellen und dem ökonomischen Feld und den damit verbundenen Kapitalsorten, um anschließend auf die Interdependenzen hinzuweisen (S. 64-75). Wichtig ist ihr dabei folgende von Boris Groys ausgeführte „problematische Dialektik“: Die Akkumulation von symbolischen Kapital führe zunächst zur Erhöhung des Kommerzialisierungspotentials. Mit der gewinnträchtigen Kommerzialisierung wäre aber wiederum eine Niedrigvaluierung des symbolischen Kapitals verbunden (S. 77). Gerade im kulturellen Feld wirken deshalb immer wieder Abgrenzungskämpfe und Distinktionsmechanismen, die sich vor allem in Profilierungsstrategien der Theater- und Opernbetriebe zeigen. Bünsch sieht hier die Positionierungsbemühungen der Kulturinstitutionen im Kampf um finanzielle Mittel und politische Legitimation bei gleichzeitiger Behauptung symbolischen Kapitals konkurrieren (S. 80). So zeigt sie auf, dass die Profilierungsstrategien eben nicht aus dem ökonomischen Feld stammen, sondern vielmehr dem kulturellen Feld inhärent sind.

Wie wird dieser theoretische Befund von den Akteuren der Theater- und Opernbetriebe selbst wahrgenommen und welche Schlüsse lassen sich daraus ziehen? Der empirische Teil antwortet auf diese Fragen. Bünsch legt ihre Untersuchung als eine explorativ-qualitative und theoriegeleitete Studie an, die sich hauptsächlich an der methodischen Konzeption Robert K. Yins orientiert und entsprechende Fallstudien durchführt (S. 113). Folgende sechs deutsche Theater- und Opernbetriebe wurden aufgrund ihrer Ähnlichkeit in Budget, Betriebsgröße sowie ihres großstädtischen und eigenbetrieblichen Charakters ausgewählt: *Thalia Theater Hamburg*, *Münchner Kammerspiele*, *Staatsschauspiel Dresden*, *Deutsche Oper Berlin*, *Bayerische Staatsoper* und die *Semperoper Dresden* (S. 117ff.). Im Zentrum stehen leitfadengestützte Experten-In-

terviews (S. 122) mit insgesamt 17 Interviewpartnern aus dem Leitungs- oder Marketing/Kommunikations-Bereich (S. 130). Die so gesammelten Daten wurden softwareunterstützt (MAXQDA) codiert und ausgewertet (S. 124).

In der anschließenden und sehr ausführlichen deskriptiven Analyse wendet sich Bünsch den gewonnenen Erkenntnissen zu. So stellt sie dar, wie und wo die Interviewten auf die Profilbildung ihrer Häuser zu sprechen kommen. Hier werden die Dimensionen aufgeschlüsselt, in denen Profilierungsstrategien greifen (S. 137-150) sowie Kriterien der Profilgestaltung (S. 151-162) und Profilentwicklung (S. 162-168) diagnostiziert. In der abschließenden Auswertung der Profilkommunikation werden dann die gängigen Marketingtools aufgegriffen (S. 169-185). Die große Frage, die man sich beim Lesen dieses Kapitels stellt, ist, ob all diese Kategorien den Aufwand einer qualitativen Analyse gebraucht hätten.

Nach dieser doch etwas erwartbaren Kategorisierung, wie die Profilbildung an Theatern und Opern verstanden wird, greift Bünsch in der Analyse der Metakategorien die im Theorieteil angesprochene Dialektik ökonomischer und symbolischer Kapitalien auf (S. 186-198). Angelehnt an Ruth Wodaks et al. Untersuchung *Zur diskursiven Konstruktion nationaler Identität* zeigt Bünsch die Argumentationsstrategien auf, mit denen die Experten sich von rein ökonomischen Begriffen und Aspekten distanzieren, obwohl vom verfahrenstechnischen Ansatz die profilbildenden Maßnahmen nichts anderes sind als Markenstrategien. Das beginnt bei der Ersetzung des Markenbegriffs durch den Profilbegriff (S. 187), und setzt sich in Metaphern wie Essenz, Gefühl, Bild oder Gesicht fort, wenn das Wort Image umgangen werden soll. Bünsch folgert:

Die Heftigkeit der formulierten Ablehnung ohne erkennbare inhaltliche Gründe lässt auch in anderen Fällen vermuten, dass diese Form der Abgrenzung einer Selbstvergewisserung gleich kommt, bei der sachliche Überlegungen in den Hintergrund treten. Die Argumentationslogik macht deutlich, dass Marketingkampagnen und imagebildende Maßnahmen am Theater anders legitimiert werden müssen, gleichwohl de facto die eingesetzten Mittel mit denjenigen übereinstimmen, von denen man sich zumindest verbal abzugrenzen [sic!] versucht. (S. 191)

Dieser Abschnitt ist von erhellender Relevanz. Einerseits zeigt die Autorin die Möglichkeiten qualitativer Sozialforschung auf, Widersprüche darzustellen und eigene Begriffe herauszuarbeiten. Andererseits zeigt sie, dass Theater- und Opernbetriebe natürlich auch Wirtschaftsbetriebe sind und trotz anderer Begrifflichkeiten ökonomisch zu verstehende Wege gehen. Bemerkenswert sind die vehementen Abgrenzungsbemühungen der Interviewten. Es ist ein Jammer, dass Bünsch diesem Befund nicht weiter nachgeht und stattdessen die Potentiale der Profilie-

rungsstrategien beschreibt. Damit verschenkt sie die wirklich spannende Frage, nämlich inwieweit das künstlerische Feld gleichzeitig Distanz und Nähe zum ökonomischen Feld sucht. Eine Theoretisierung dieser Beziehung anhand der Marken- und Profilproblematik wäre wissenschaftlich wesentlich erhellender gewesen, als die das Kapitel anschließende Auf-  
 listung der Handlungsempfehlungen für Theater- und Opernbetriebe.

Der große Gewinn der Studie ist deshalb der Aufweis, dass betriebswirtschaftliche Prozesse und Prozessorganisationen ein nicht zu vernachlässigender Faktor in der Programmgestaltung und Profilbildung der Theater und Opern sind. Das Offenlegen der Argumentationsstrategien und begrifflichen Verwendungen der Interviewten verdeutlicht, dass sich gerade große städtische oder staatliche Eigenbetriebe in der Organisation weitaus weniger von betriebswirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden als gemeinhin angenommen. Überprüfen müsste man hier freilich, ob man zu einem anderen Ergebnis gekommen wäre, würde man das Analysefeld heterogener gestalten.

Die Untersuchung bricht nun aber an der Stelle ab, wo eine eigenständige Theoriebildung hätte folgen können. Denn sehr interessant ist, dass die Felder des Ökonomischen und des Kulturellen durch absichtsvoll verdeckte Interdependenzen verbunden sind. Warum gerade dem kulturellen Feld diese Abgrenzungen so wesenhaft sind und was das eigentlich bedeutet, bleibt jedoch unbeantwortet. So ist die Chance der Herausarbeitung eines eigenen theoretischen Ansatzes verpasst worden. Stattdessen verfolgt die Autorin das Anliegen, Handlungsempfehlungen und eine Konzeptionalisierung eines Markenmodells für Theater auszuarbeiten. Das geht natürlich, aber man verschenkt einerseits das Potential der qualitativen Untersuchung und andererseits liefert sich die Autorin dem Verdacht aus, sie schreibe die Arbeit im Sinne einer affirmativen Agenda, wie man Theater gut führen sollte.

### Literatur

- BOURDIEU, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. – In: Kreckel, Reinhard (Hg.), *Soziale Ungleichheiten* (= Soziale Welt Sonderband 2), Göttingen, 183-198.
- BOURDIEU, Pierre (1987): *Regeln der Kunst. Genese und Struktur des literarischen Feldes*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- BURMANN, Christoph et al. (2012): *Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- GROYS, Boris (2007): *Über das Neue. Versuche einer Kulturökonomie*. München: Hanser.

- MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph, Koers, Martin (Hrsg.) (2005): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Gabler.
- WODAK, Ruth et al. (1998): *Zur diskursiven Konstruktion nationaler Identität*. Frankfurt am Main. Suhrkamp.
- YIN, Robert K. (2009): *Case Study Research. Design and Methods*. Los Angeles et al.: Sage.

*Ringo Rösener\**  
*Universität Leipzig*