

egon zehnder

Wirtschafts- und Kulturbetriebe
Beobachtungen zu einer spannenden Symbiose

Dr. Clemens Hoegl

bern, 17. märz 2016

EgonZehnder



Dr. Hans J. Vontobel

4. Dezember 1916 – 3. Januar 2016

12
1) +

1. Lo - be den Her - ren, den mäch - ti - gen
lob ihn, o See - le, ver - eint mit den

Kö - nig der Eh - ren; Kom - met zu -
himm - li - schen Chö - ren.

hauf, Psal - ter und Har - fe, wach auf,
las - set den Lob - ge - sang hö - ren.

las - set den Lob - ge - sang hö - ren.

2. Lobe den Herren, der alles so herrlich regieret, / der wie auf Flügeln des Adlers dich sicher geführtet, / der dich erhält, / wie es dir selber gefällt. / Hast du nicht dieses verspüret?

3. Lobe den Herren, der künstlich und fein dich bereitet, / der dir Gesundheit verliehen, dich freundlich geleitet. / In wieviel Not / hat nicht der gnädige Gott / über dir Flügel

Trauerfeier im Fraumünster 12. Januar 2016

J. S. Bach – Sinfonia aus BWV 156

Eingangswort & Gebet

Lied 242.1-3 «Lobe den Herren»

Kurzer Lebenslauf und persönliche Worte

G. F. Händel – Marsch

Predigt

C. Franck – Prélude, aus Prélude, Fugue et Variation

Gebet

Lied 695.1-3 «So nimm denn meine Hände»

Mitteilungen

Segen

G. F. Händel – Ouverture, Wassermusik

Mitwirkende

Anuschka Thal, Trompete

Jörg Ulrich Busch, Orgel

Dr. Hans-Dieter Vontobel, Lebenslauf & persönliche Worte

Pfr. Niklaus Peter, Liturgie & Predigt

Kollekte: Verein für Notschlafstellen Zürich

5
0

1. So nimm denn mei - ne Hän - de und füh -
bis an mein se - lig En - de und e -

re mich Ich mag al - lein nicht ge -
wig - lich.

hen, nicht ei - nen Schritt; wo du wirst

gehn und ste - hen, da nimm - mich mit.

2. In dein Erbarmen hülle / mein schwaches Herz / und mach es gänzlich stille / in Freud und Schmerz. / Lass ruhn zu deinen Füßen / dein armes Kind; / es will die Augen schließen / und glauben blind.

3. Wenn ich auch gleich nichts fühle / von deiner Macht, / du führst mich doch zum Ziele, / auch durch die Nacht. / So nimm denn meine Hände / und führe mich / bis an mein selig Ende / und ewiglich.

Konversion zwischen Zielen von Kultur- und Wirtschaftsbetrieben (1/3)

Sachziel, z.B.

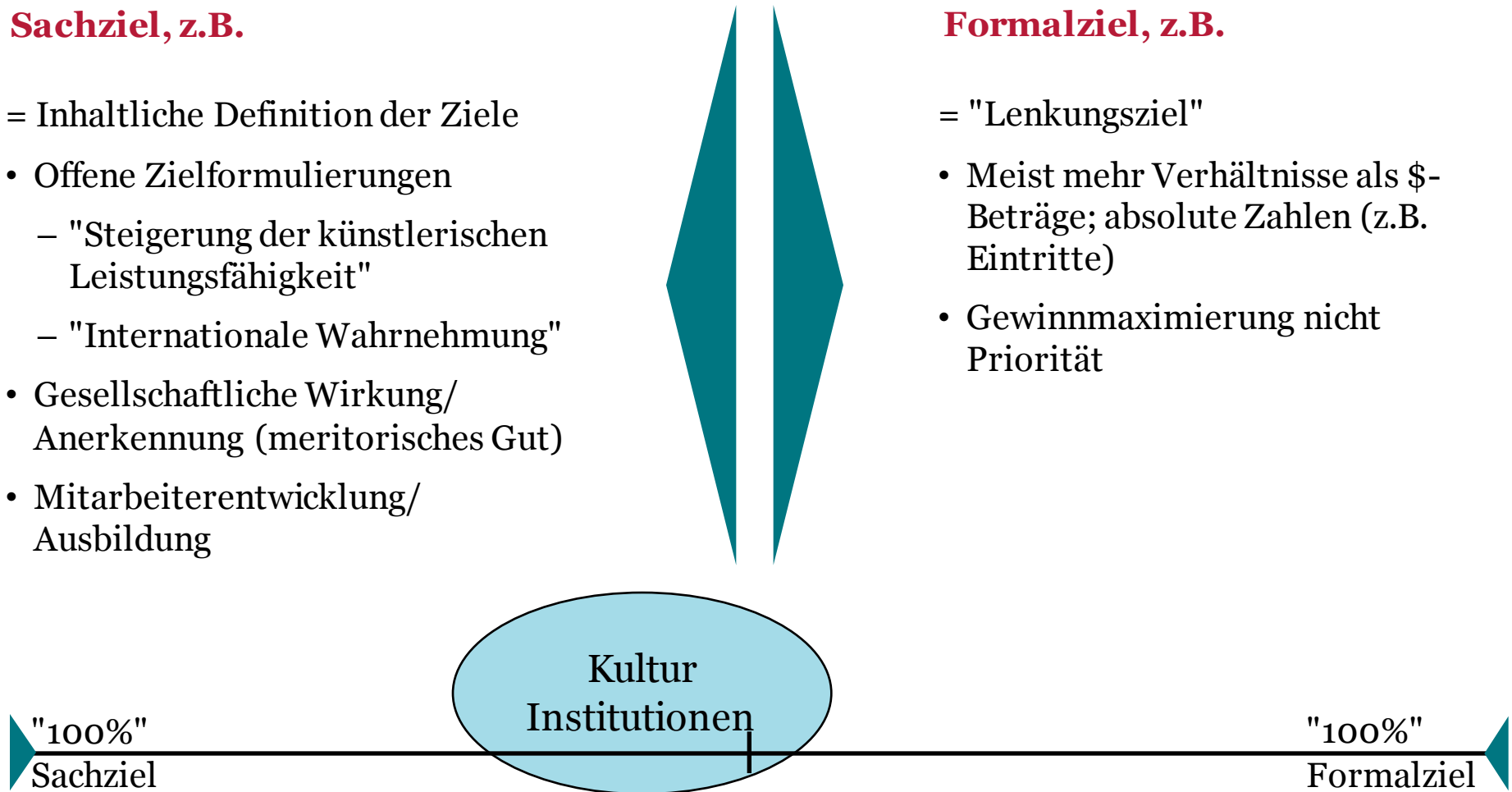
= Inhaltliche Definition der Ziele

- Offene Zielformulierungen
 - "Steigerung der künstlerischen Leistungsfähigkeit"
 - "Internationale Wahrnehmung"
- Gesellschaftliche Wirkung/ Anerkennung (meritorisches Gut)
- Mitarbeiterentwicklung/ Ausbildung

Formalziel, z.B.

= "Lenkungsziel"

- Meist mehr Verhältnisse als \$- Beträge; absolute Zahlen (z.B. Eintritte)
- Gewinnmaximierung nicht Priorität



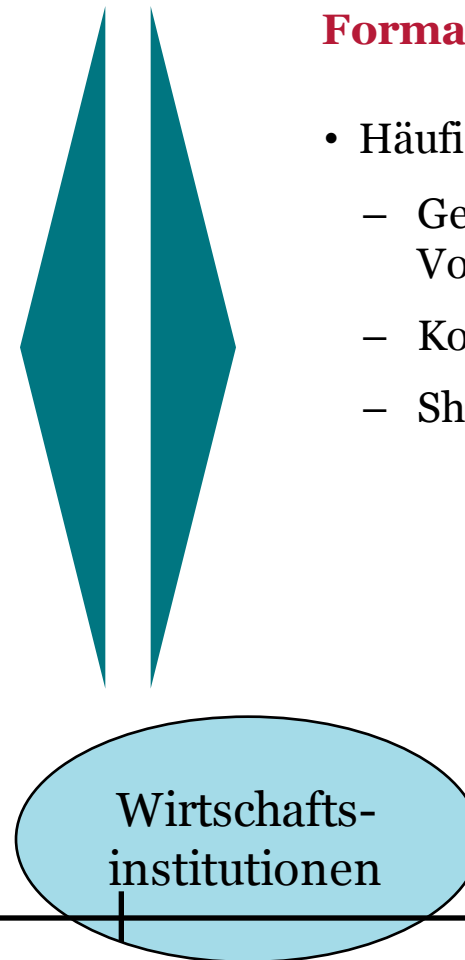
Konversion zwischen Zielen von Kultur- und Wirtschaftsbetrieben (2/3)

Sachziel, z.B.

- Exzellente Produkte/Services ("als Selbstzweck", mehr als nachgefragt)
- Mitarbeiterentwicklung
- Umwelt-/Gesellschaftliche Nebenwirkungen/Ziele ("gesellschaftlicher Beitrag", z.B. Kultursponsoring)

Formalziel, z.B.

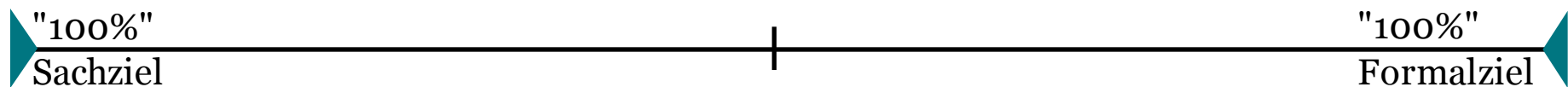
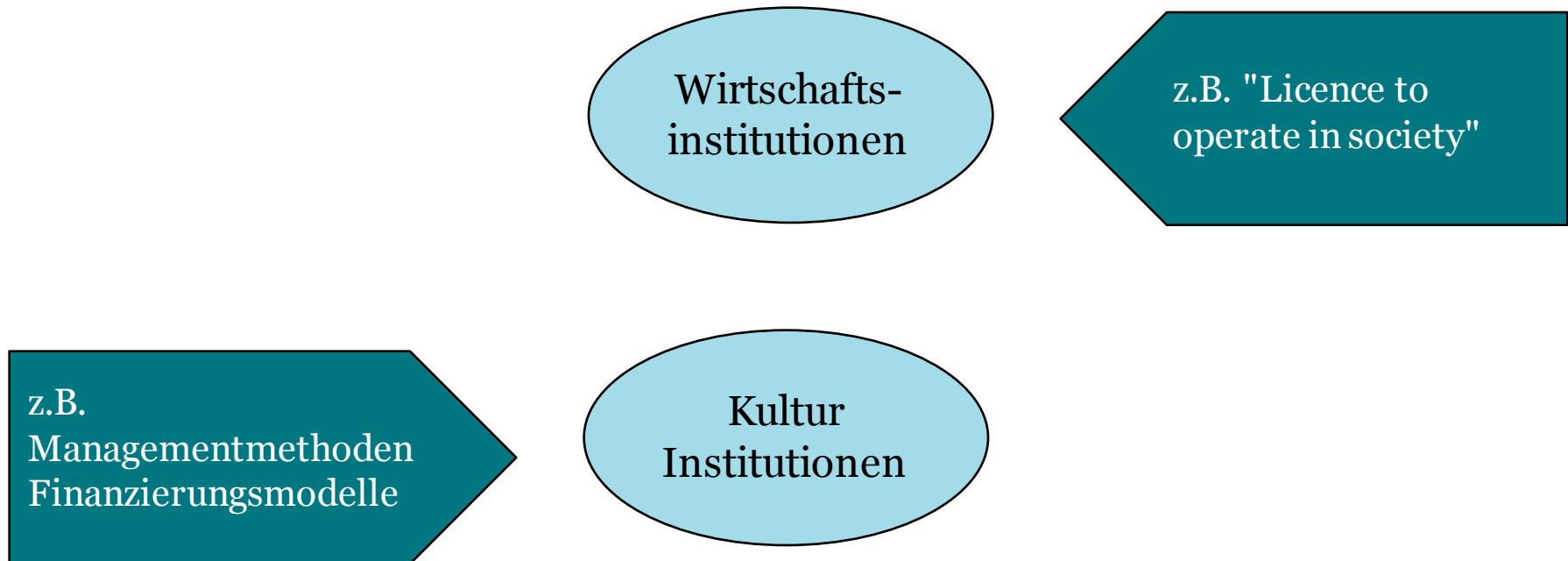
- Häufig sehr präzise Zielformulierung
 - Gewinnmaximierung (z.B. Vorgabe Eigenkapitalrendite)
 - Kosten-/Nutzen → Cost/Income
 - Shareholdervalue (Analysten)



Konversion zwischen Zielen von Kultur- und Wirtschaftsbetrieben (3/3)

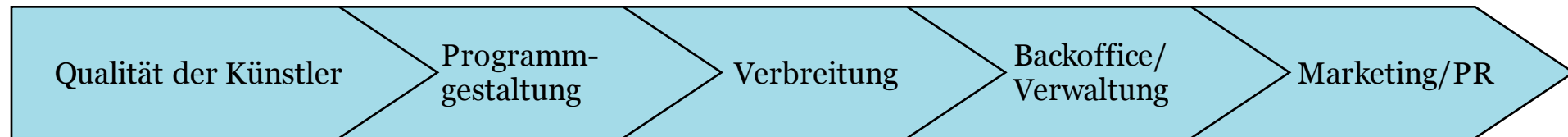
Sachziel, z.B.

Formalziel, z.B.



Privatwirtschaftliche Managementmethoden: Schlüsselerfolgsfaktoren im Business System eines Symphonieorchesters

Konzeptionell



- | | | | | |
|--|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Dirigenten<ul style="list-style-type: none">– Chefdirigent– Gastdirigenten• Solisten• Orchestermusiker<ul style="list-style-type: none">– Stimmführer– Tutti | <ul style="list-style-type: none">• Werkqualität• Breite Repertoire<ul style="list-style-type: none">– Epochen– Besetzungen• Innovation• Zusammenstellung in<ul style="list-style-type: none">– Konzerten– Zyklen | <ul style="list-style-type: none">• Konzerte daheim/ "Homebase"• Rundfunk/TV/Internet<ul style="list-style-type: none">– Quantität– Sendezeiten– Features etc.• Tourneen• Festivals | <ul style="list-style-type: none">• Operational excellence/ kosteneffiziente Abläufe• Fehlerfreie Planung/ Durchführung• Convenience für<ul style="list-style-type: none">– Publikum– Künstler | <ul style="list-style-type: none">• Ambition/Message• Brand/Marke inkl. Positionierung• Presse-Account Management (inkl. eigene Publikationen)• Andere Distributoren |
|--|--|--|---|---|

Anregung aus der Kulturwelt: Advisory Board

Kulturinstitution

"Freunde des xy Festivals"
"Gönnerverein xy"
"Programmbeirat"

Wirtschaftsinstitution

"Advisory Board xy"

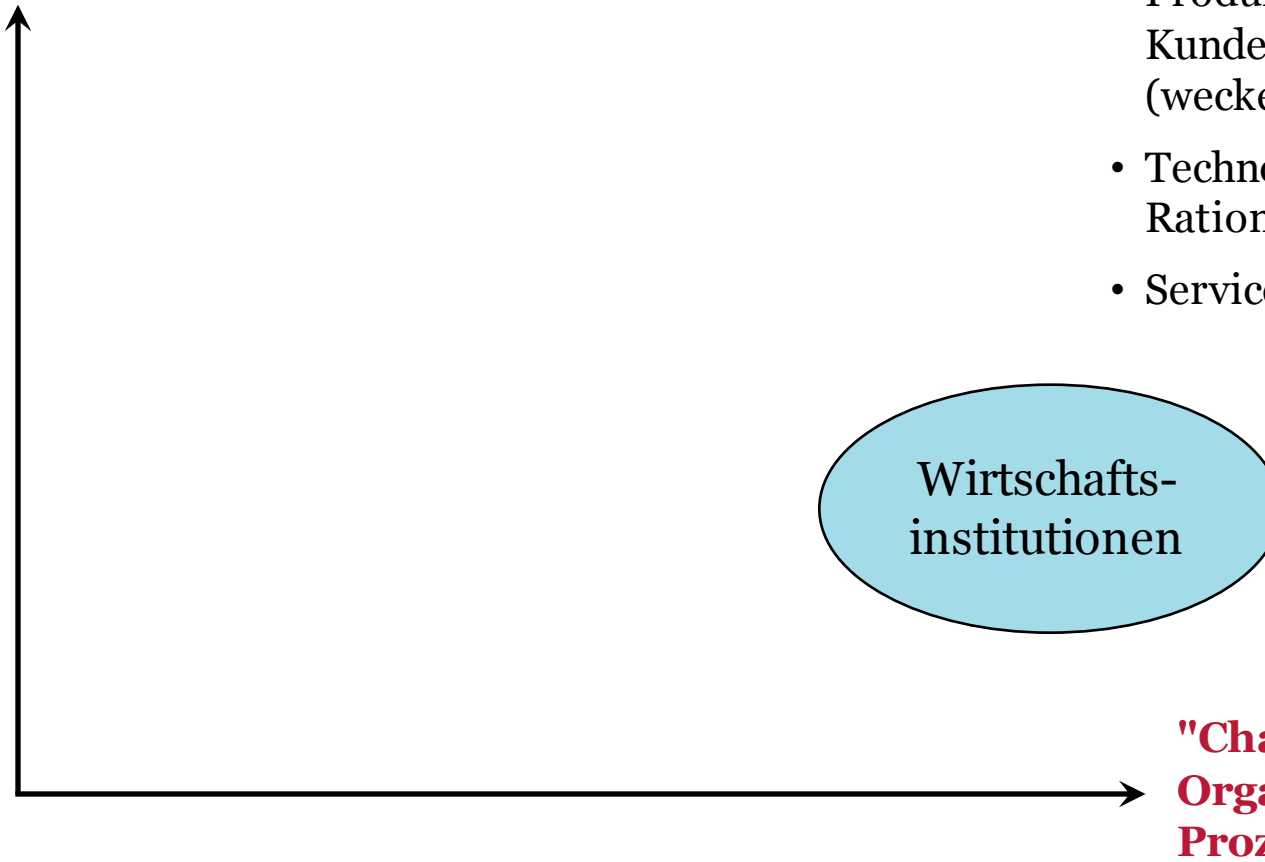
Fokus

- Finanzierung (\$)
- Sicht des Zielpublikums (Inhalt)

- Marktsicht (Inhalt)
- Zugang zu Kunden (\$)

Konversion zwischen Wirtschafts- und Kulturinstitutionen in der Arbeitsweise (1/3)

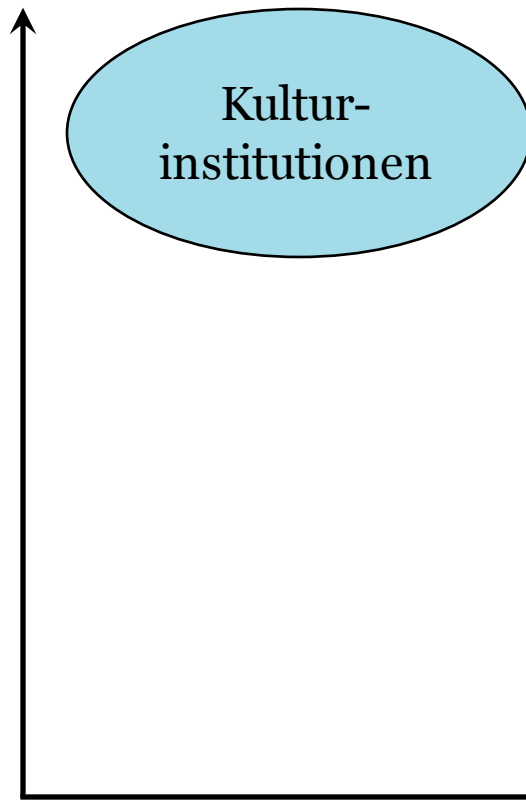
Hohe Kreativität



- Produktentwicklung:
Kundenbedürfnisse
(wecken und) erfüllen
- Technologiewechsel/
Rationalisierung
- Service Delivery

Konversion zwischen Wirtschafts- und Kulturinstitutionen in der Arbeitsweise (2/3)

Hohe Kreativität

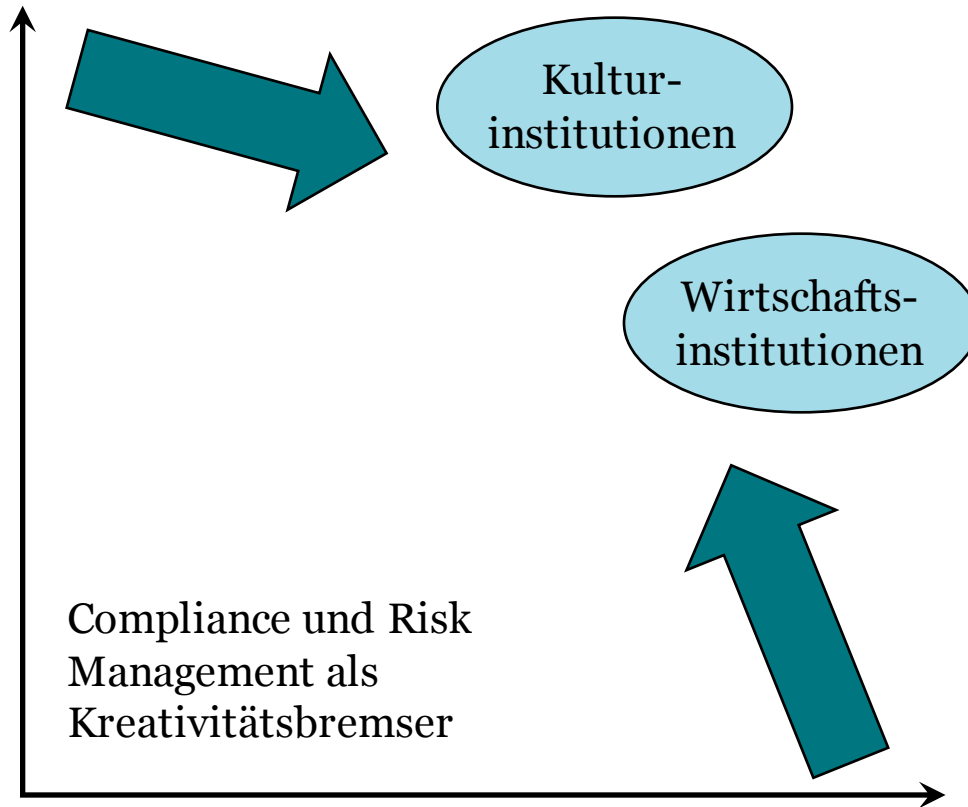


- Kunst "schaffen" und vermitteln
- Adaptieren an heutige Ansprüche Gesellschaft anpassen
- Produktionsnotwendigkeiten ("Baumolsche Kostenkrankheit")

**"Change"
Organisation/
Prozesse**

Konversion zwischen Wirtschafts- und Kulturinstitutionen in der Arbeitsweise (3/3)

Hohe Kreativität



Kulturinstitutionen

- Prozessoptimierung
- Neue Präsentations-/Vermittlungsformen
→ Künstlerischer Freiraum darf nicht leiden (Unternehmenskultur)

Wirtschaftsinstitutionen

- Kannibalisierung/Disruption des eigenen Geschäfts
- Ermöglichung von Entwicklung ausserhalb definierter Prozesse/Strukturen
- Wieviel Change/Reorganisation ist machbar/sinnvoll?

**"Change"
Organisation/
Prozesse**

Eine grosse philosophische Frage



?

=

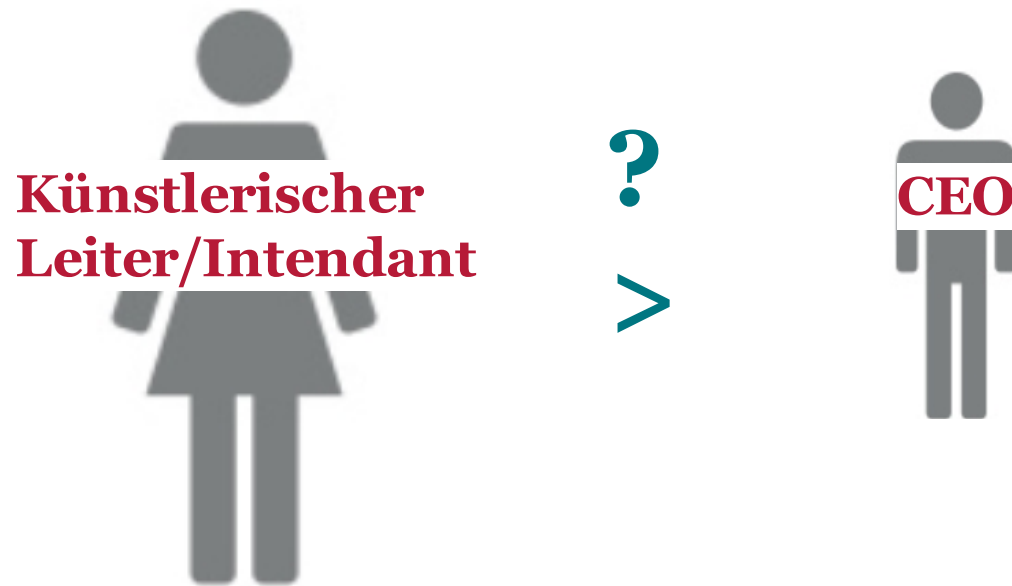
≠

Wirtschaftlicher
Erfolg



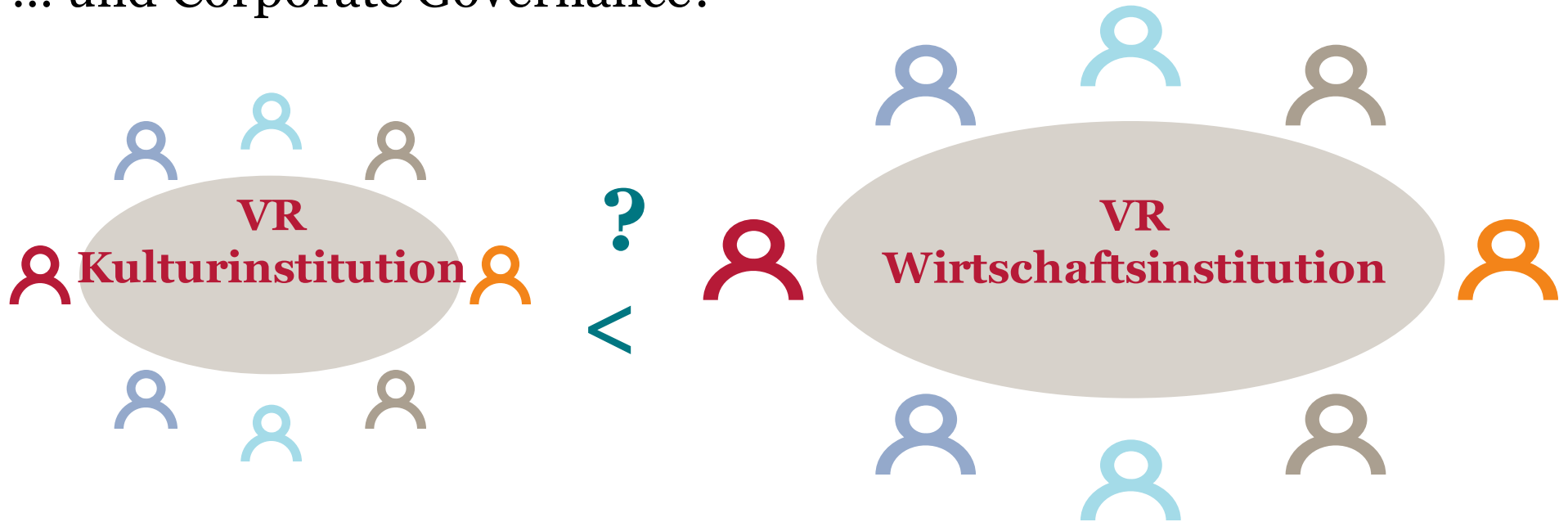
- E und U; Subvention und Markt, z.B.
 - Musik: Musicals?
 - Bildende Kunst
- Erlebnis und Verkauf
 - Bildende Kunst: Kauf beim Künstler?
 - Musik

Eine weitere "heikle" Frage



- Im Kulturbereich: Person = Programm
– Einbringen gesamter Persönlichkeit
– Inhaltlicher Fokus
- "Absolutismus"

... und Corporate Governance?



- Rolle VR/Erwartung an VR
- Öffentliche (?) Reaktion auf Entlassungen
 - Künstlerischer Leiter/Intendant
 - CEO

Wie geht eine Kulturorganisation bei der Personalsuche vor?

Potenzielles Problem

“Eigentümer” einer Institution
annonciert in relevanten Zeitungen

- Anzeigen werden meistens von „Jobsuchenden“ gelesen

Kandidaten-Evaluierungs-Komitee
geformt

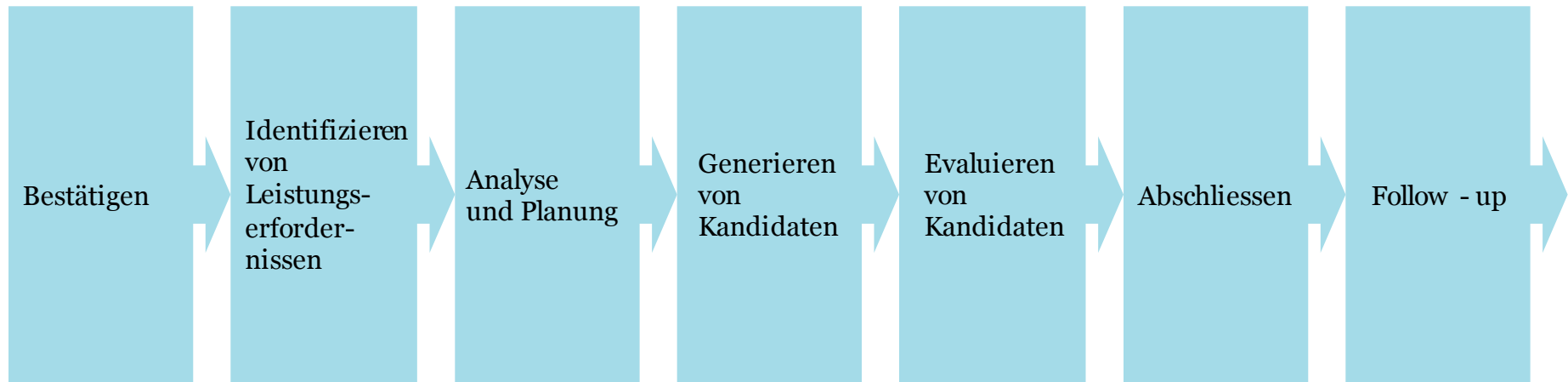
- Wichtige Rolle von (lokalen) Politikern
- Nähe zu den Künsten?
- Kompetenzen beim Interviewen von Kandidaten?

“Eigentümer” verhandelt Vertrag

- Know-how der Marktpreise
- Referenz-Checks

Eine systematischer, professioneller Prozess kann in vielen Situationen nützlich sein

Wie führt man Suchen durch: Die sieben Schritte



Jean d'Ormesson

französischer Schriftsteller und Journalist, Mitglied der Académie Française

"Lorsque deux banquiers se rencontrent, ils parlent littérature. Et lorsque deux écrivains se rencontrent, ils parlent de chiffres de vente."

Kontakt Daten

Dr. Clemens Hoegl

Egon Zehnder

Toblerstrasse 80
8044 Zürich

T: +41 44 267 69 14

clemens.hoegl@egonzehnder.com

www.egonzehnder.com