

## Schwerpunkt

Image

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

Community Image 2.0

• Seite 3-5

Mit Dissonanzen  
zaubern

• Seite 6-9

KM IM GESPRÄCH  
mit Michael Sodar

• Seite 10-14

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

Vom Nutzen der Markenbildung in der Kultur

• Seite 15-17

Weit mehr als eine  
schöne Hülle

• Seite 18-21

Das Theater als Marke

• Seite 22-24

### VORGESTELLT ...

Technoseum  
Mannheim

• Seite 30-32

### EX LIBRIS

Kulturbranding II

• Seite 36-38

### KONFERENZEN

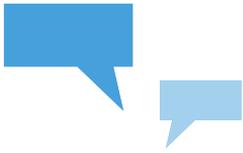
Kulturbranding III

• Seite 39

## Liebe Leserinnen und Leser,

ist der Ruf erst ruiniert, lebt es sich völlig ungeniert. So heißt es in einem Sprichwort. Doch kein Wirtschafts- noch Kulturunternehmen dürfte so leicht einen Imageverlust überstehen. Ist das Image ruiniert, halten sich meist auch sehr schnell die Käufer und Besucher zurück. Umso wichtiger ist es, Prozesse wie Imageaufbau und Imagepflege, die Entwicklung von Marken oder eines Corporate Designs zu verstehen. Um das Thema Image geht es daher schwerpunktmäßig im KM Magazin dieses Septembers. Wir haben erneut profunde Beiträge zusammenstellen können, aus denen Sie für Ihre eigene berufliche Tätigkeit viele Anregungen erhalten können.

Impulse zu diesen Beiträgen kamen dabei beispielsweise durch die dritte Tagung zum Thema „Kulturbranding“, die vom 8. bis 10. Oktober 2009 in Offenbach/Main stattfindet. Im KM Magazin erhalten Sie bereits exklusiv Einblicke in einige der Vorträge. So schreibt Luisa Conti von der *Universität Jena* über den Zusammenhang zwischen Standortmarketing und Community Image. Dr. Ralph Philipp Ziegler als Veranstalter der Offenbacher Tagung setzt sich kritisch mit den zahlreichen Versuchen von Städten, Regionen und Kultureinrichtungen auseinander, durch Markenentwicklung an Profil und damit letztlich mehr öffentliche Aufmerksamkeit zu gewinnen. Eines der bekanntesten Beispiele von Imagekampagnen von Städten ist zweifellos Berlin. Unsere Redakteurin Veronika Schuster befragte den Marketingexperten Michael Sodar, der das Projekt „Be Berlin“ betreut, zu den Gründen und notwendigen Entscheidungsprozessen. Das Image des Unternehmens zu unterstützen - dies ist die Funktion eines Corporate Designs (CD). Was dahinter steckt und welche Gefahren bei dessen Entwicklung liegen, erklärt uns die Journalistin und Kommunikationsberaterin Carmen Voigt unter der Motto „Weit mehr als eine schöne Hülle“. Um die Marken- und Imageentwicklung von Theatern geht es im Artikel von Nicola Bünsch, die insbesondere auf die Gratwanderung zwischen Markenlogik und Kunstfreiheit eingeht. Was für Theaterleute zutrifft, muss für die Musik- und Unterhaltungsindustrie nicht automatisch auch gelten. Dennoch wird im Beitrag von Cornelius Ringe deutlich, dass sich selbst Popstars wie Jim Morrison einst gegen eine Vermarktung künstlerischer Produkte gewehrt haben. Ringe zeigt umso mehr auf, wie heutzutage Partnerschaften zwischen Marken und Künstlern erfolgreich aufgebaut werden und wie sich Glaubwürdigkeit auf den Imagetransfer positiv auswirkt.



## KM – der Monat

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

Café „Kulturkonzept“

• Seite 40-41

### KONFERENZEN & TAGUNGEN

Deutsche Orchesterkonferenz 2009, Erfurt

• Seite 42-45

Kulturpolitischer Kongress 2009, Berlin

• Seite 46-49

Jahrestagung Arts Marketing Association, Leicester (UK)

• Seite 50-51

Die gute Lage - Kulturimmobilien, München

• Seite 52

World Culture Forum, Dresden

• Seite 53-59

### ... Editorial

Die Bedeutung der Markenbildung bei Kultureinrichtungen unterstreicht der Beitrag von Hans-Conrad Walter. Seine Agentur Causales ist seit sechs Jahren Herausgeber des Jahrbuchs Kulturmarken, Betreiber des Online-Marktplatzes kulturmarken.de und Veranstalter des Kulturmarken-Awards, bei dem auch in diesem Herbst wieder erfolgreiche Marken und deren Macher ausgezeichnet werden. Noch bis zum 15. September ist Gelegenheit, sich für einen der drei Kulturmarken-Awards zu bewerben! Jurymitglied Dirk Schütz von Kulturmanagement Network wird persönlich den Preis für den Kulturmanager des Jahres überreichen. Erstmals steht der Preisverleihung ein Fachkongress zur Seite. Ziel des Kulturinvest Kongress am 29./30. Oktober 2009 ist es, den erfolgreichen Kultursponsoringgipfel der Europäischen Sponsoring-Börse und den Kulturmarken-Award der Agentur Causales in einer komplexen Veranstaltung zu bündeln und somit einen starken Branchentreff für Kulturmarketing und Kultursponsoring zu etablieren. Kulturmanagement Network begleitet den Kongress nicht nur als Medienpartner, sondern bereichert das Programm auch durch ein eigenes Panel, das unter dem Motto Culturepreneurship die wichtige Frage nach Innovationen im Kulturmanagement behandelt.

Wir wünschen Ihnen wie immer eine für Beruf oder Studium anregende Lektüre!

Ihr Dirk Schütz und Dirk Heinze

sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network

- Anzeige -

Making Music Singing, Dancing

World Youth Orchestra Festival

Meeting of cultures!  
Present your talents to an international audience!  
Come together and sound!

Shaoxing  
China · July 15 - 26, 2010

World Youth ORCHESTRA FESTIVAL

2010 SHAOXING CHINA  
15<sup>th</sup>-26<sup>th</sup> July

Extraordinary performances  
at an extraordinary venue  
[www.wyof.net](http://www.wyof.net)



### LUISA CONTI

Nach dem Abschluss ihres Studiums in Kommunikationswissenschaften an der Universität Udine (Italien) war sie im Gebiet der internationalen Werbekommunikation in Berlin tätig. Seit 2006 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet 'Interkulturelle Wirtschaftskommunikation' der Friedrich Schiller Universität Jena und führt Trainings und Seminare im Bereich interkulturelle Kommunikation durch. Ihre Forschungsschwerpunkte sind: Place Branding 2.0; internationale Werbekommunikation: interkultureller Dialog in virtuellen Räumen.

### ONLINE

[www.glocallife.org](http://www.glocallife.org)

# Community Image 2.0 - der Standort live im Netz

Mit der Entstehung von Städten, Regionen und Ländern und deren Formation als Einheiten, werden ihnen und ihren Bewohnern sowohl von Außen (*Fremdbild*) als auch von Innen (*Selbstbild*) bestimmte Merkmale zugeschrieben. Die dahinter stehenden Prozesse werden heutzutage häufig durch die Verwendung von verschiedenen Marketingstrategien gelenkt: Ziel ist es, den Standort in den Augen der verschiedenen Zielgruppen attraktiver als seine globale Konkurrenz zu machen.

Beitrag von Luise Conti, Jena, [Luisa.Conti@uni-jena.de](mailto:Luisa.Conti@uni-jena.de)

Standortmarketing basiert damit auf *Place Branding* (Anholt 2002), der gezielten Etablierung einer geopolitischen Einheit als Marke. Die Gestaltung eines *Corporate Image* ist ergo nicht länger ausschließlich in der Unternehmens- und Organisationskommunikation anzutreffen. Das Produkt in diesem neueren Bereich kann als *Community Image* bezeichnet werden, da der *corpus*, also die konstituierende Basis eines Standortes, die entsprechende Gemeinschaft ist. Es sind die Menschen selbst, die auf die Entfaltung eines Standortes einwirken, indem sie - über die Generationen hinweg - in einem kontinuierlichen Zusammenspiel unterschiedlichster Einflüsse gleichzeitig lokal und global interagieren (Vgl. Bolten 2007: 44f.). Innerhalb der physischen und gefühlten Grenzen eines solchen Raumes herrscht einerseits Kontinuität, da sich seine Gesamtheit aus den Ereignissen und Bedingungen der Vergangenheit konstituiert, andererseits handelt es sich um einen emergenten Prozess, im Sinne einer permanenten Weiterentwicklung durch das Zusammenspiel unterschiedlichster Faktoren. Vielfältigkeit und Dynamik sind damit Merkmale eines jeden Standortes. So gesehen bilden die einzelnen Städte, Regionen und Länder zwar eine Einheit - d.h. sie haben eine bestimmte Identität, die sie von allen anderen unterscheidet - sind aber in sich nicht einheitlich sondern heterogen und dynamisch.

Die Komplexität einer Community ist schwer zu erfassen, daher wird sie im kollektiven Bewusstsein in stereotypisierte Bilder übersetzt, wobei das Selbstbild tendenziell vielfältiger als das Fremdbild ist. Nach Hansen (2009) ist die Stadt, die Region, das Land nur eines der Kollektive, die Individuen bilden und denen sie sich zugehörig fühlen. Innerhalb einer 'Community' sind also mehrere *Communities*, sprich Kollektive, zu finden: Schüler und Rentner, Anhänger der Grünen oder der CDU, Techno- oder Jazzliebhaber, Einheimische und Zugewanderte usw.

Der Zusammenhalt der Individuen innerhalb des *Dachkollektivs* (Hansen 2009) 'Community' kommt dabei nicht durch auf Homogenität basierender Kohärenz, sondern durch auf Netzwerkbeziehungen gestützte soziale Kohäsion zu



### ... Community Image 2.0

Stände. Die Begriffe der Kohärenz und der Kohäsion führen zu Ulrich Becks (1997) Konzepten der I und II Moderne, welche die Wandlung der Gesellschaft im Zeitalter der Globalisierung von geschlossenen Strukturen zu offenen Netzwerken beschreiben. Diese spielen für die Analyse eine wichtige Rolle, da sie nicht nur den Wandel der Industriegesellschaft - und damit ihrer *Communities* - beschreiben, sondern auch zwei unterschiedliche, sich daraus ergebende Perspektiven prägen, die sowohl das individuelle als auch das institutionelle Handeln beeinflussen. So hat das Standortmarketing seine Arbeitspraxis bis in die nahe Vergangenheit ausschließlich an Konzepten der I Moderne ausgerichtet. Das *Place Brand Identity Modell* (Eitel/Spiekermann 2007) ist eines der Werkzeuge, die diesen Gestaltungsprozess leiten und begleiten können: das Modell ermöglicht es zum Beispiel, die identitätsbildenden Elemente eines Standortes als komprimierten IST-Zustand darzustellen und den SOLL-Zustand zu erkunden, um danach den Gestaltungsprozess erfolgreich zu planen. Dies impliziert, dass das erwünschte Bild von Experten auf dem Reißbrett entworfen und top-down durchgesetzt wird. Das Ziel ist es hier, ein Standortbild zu schaffen und zu verbreiten, das von den ausgewählten Zielgruppen gut angenommen wird. Dazu wird notwendigerweise versucht, eine kohärente Identität des Standortes darzustellen: eine *Community*, die sich aus zueinander passenden Elementen zusammensetzt, damit sie nach Außen sowie nach Innen als konkrete Einheit wirken kann.

Steuerbarkeit, Konkretheit und Kohärenz sind wesentliche charakterisierende Merkmale der I Moderne. Daher lässt sich Standortmarketing, das nach diesen Prinzipien handelt, als *Place Branding der I Moderne* definieren. Als prägnantes Synonym kann *Place Branding 1.0* verwendet werden, welches auf die starke Steuerbarkeit des Web 1.0 zurückgeht. Dem gegenüber steht eine Eigendynamik, die sich im Web 2.0 entwickeln kann. Web 1.0 und Web 2.0 stehen plakativ für die technologische Entwicklung der letzten Jahre und exemplarisch für den Wandel der Modernen. Dieser Gegensatz kann daher als parallel zum Perspektivwechsel der I und II Moderne verstanden werden.

Für das traditionelle Place Branding ist damit die Gestaltung einer statischen Web 1.0-Seite eher geeignet, da ein solcher virtueller Auftritt genau das geplante SOLL-Bild - sprich das *Community Image 1.0* - darstellt und verbreitet. Neuerdings findet jedoch ein Perspektivenwechsel hin zur II Moderne statt: immer mehr Kommunikationsexperten beginnen, das Web 2.0 als Chance für die Profilierung ihres Standortes zu sehen. *Place Branding 2.0* (Conti/Montiel 2009) erfordert die Entscheidung, das Bild des Standortes zu öffnen und dadurch zu demokratisieren: Die Besonderheit des Web 2.0 besteht im Wandel der Rolle des Nutzers vom passiven Zuschauer zum aktiven Gestalter und ermöglicht durch bottom-up-Prozesse die vollkommene Widerspiegelung der internen Vielfältigkeit und Widersprüchlichkeit eines Standortes. Zusätzlich ist das erzeugte Bild immer synchron zur Realität, da es durch die Nutzerbeiträge in Echtzeit angepasst wird. Vielfältigkeit und Dynamik als grundlegende Merkmale eines jeden Standortes finden auf einer solchen Plattform dank



... Community Image 2.0

ständig neu hochgeladener Bilder, Videos, Texte usw. einen geeigneten Darstellungsraum. Da auf diese Weise das gesamte bestehende Angebot der Community repräsentiert ist, können die verschiedensten Zielgruppen effektiv erreicht werden. Somit ist eine synergetische Kopplung zwischen *Kulturbranding* (Höhne/Ziegler 2006) und Place Branding möglich.

Das so geschaffene *Community Image 2.0* stellt einen neuen Zugang zu den vielseitigen, im Fluss befindlichen Identitäten eines Standortes dar, deren Entwicklung derzeit *live im Netz* zu beobachten ist. ¶

LITERATUR

- Anholt, Simon (2002): Foreword. In: *The Journal of Brand management* 9(4-5). 229-239.
- Bolten, Jürgen (2007): *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Beck, Ulrich (1997): *Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus - Antworten auf Globalisierung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Conti, Luisa; Montiel Alafont, Francisco Javier (2009): *Place Branding und Medientechnologie im Kontext der Globalisierung*. In: Janich, Nina: *Marke und Gesellschaft. Markenkommunikation im Spannungsfeld von Werbung und Public Relations*. Wiesbaden: VS Verlag. 331-350
- Eitel, Meike; Spiekermann, Marie (2007): *Building Reputation - Communicating Identity. Die Rolle der Identität im Place Branding-Prozess*. [Online Dokument], verfügbar über:  
<[http://www.ci-portal.de/downloads/building\\_reputation\\_placebrand\\_identity\\_07\(7\).pdf](http://www.ci-portal.de/downloads/building_reputation_placebrand_identity_07(7).pdf)> Stand: 31.8.2009
- Hansen, Klaus Peter (2009): *Kultur, Kollektiv, Nation*. Passau: Karl Stutz.
- Höhne, Steffen; Ziegler, Ralph Philipp (Hrsg.) (2006): *Kulturbranding. Weimarer Schriften zu Kulturpolitik und Kulturökonomie*, 2. Leipzig: Universitätsverlag.
- McAfee, Andrew (2006): *Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration*. *MIT Sloan Management Review* Vol. 47(3): 21-28.



DR. RALPH  
PHILIPP ZIEGLER

ist Leiter des Forum Kultur  
und Sport der Stadt Offen-  
bach am Main und Künstle-  
rischer Leiter der Neuen  
Philharmonie Frankfurt. Er  
ist Dozent am Studiengang  
Kulturmanagement der  
Hochschule für Musik  
FRANZ LISZT Weimar, an  
dem er 1995 das Projekt  
„Kulturbranding“ initiierte,  
das er weiterhin mit betreut.

## Mit Dissonanzen zaubern

*Profilbildung von Kultureinrichtungen, Städten und Regionen im kreativen Spiel mit ambivalenten Images*

Beitrag von Dr. Ralph Philipp Ziegler, Offenbach am Main

„Witten – Hauptstadt der Romantik ab 2009“ titelt der hochwertig gedruckte Flyer, kombiniert mit einem Stadtpanorama in klassischem Schwarz-Weiß: aktive und stillgelegte Industriebauten, Schornsteine. Witten als Romantik-Hauptstadt scheint zunächst so nahe zu liegen wie ein Hochseehafen in Bayreuth. Und ist damit ein perfekter Hingucker. Der Essener Grafikdesigner Stefan Claudius hat den frechen Vorstoß mit der Assoziationswelt eines Caspar David Friedrich, Heinrich Heine oder Johannes Brahms gewagt – und damit ein klassisches Spiel mit dem Phänomen der „kognitiven Dissonanz“. Dieses 1957 von dem Sozialpsychologen Leon Festinger vorgelegte Modell behandelt, kurz gesagt, die Reaktionen des Menschen auf Kombinationen dessen, was in seinem Erfahrungsraum definitiv nicht zusammengehört. Ein klassischer Beispielsatz aus der Lehre klingt so: „Ich studiere Informatik: Es regnet in Madrid“. Ungefähr ähnlich folgerichtig darf die Proklamation zur Romantik-Hauptstadt auf den ersten Blick erscheinen – das liegt auch völlig in der Erwartung der Kampagne. Der „Hingucker“ ist dabei kein Selbstwert: die kurze spektakuläre Sensation, die scheinbar ins Extreme getriebene Überheblichkeit der Pointe, das im Claim Realität gewordene Unmögliche, wirkt nur kurz – dann ist es verpufft. Es sei denn, der Inhalt ist in irgendeiner für den möglichen Interessenten relevanten Form dann doch erstrebenswert. Alles klar: kein Friedrich, kein Heine. Dafür Orgel. Denn diese behandelt der Flyer. Mit einem avancierten Projekt wird in der neugotischen Kirche St. Marien eine konzertfähige Pfeifenorgel im Format der Instrumente der Essener Philharmonie, des Dortmunder Konzerthauses und der neuen Mercatorhalle in Duisburg installiert, dazu geeignet, im Bereich der deutschen Orgel(spät)romantik zu einem der kulturellen Fixsterne der Region zu werden. Claudius, der mit seinem Logo zum Wittener Projekt auch den Sprung zum Worldwide Logo Design Annual schaffte, gewinnt zunächst die kopfschüttelnde Aufmerksamkeit – und setzt darunter ein solides Angebot, das wohl einerseits eher für ein Spartenpublikum zu sein scheint, in seinem ureigensten – und für den allgemeinen Interessenten absolut offenen – Bereich allerdings volle Leistungsqualität zu bieten vermag.

„Graz darf alles – nur Salzburg als Sportstadt nicht überholen“. Da ist es schon wieder: das Ausholen zum, so scheint’s, völlig unangemessenen Kräftemessen mit den unbestrittenen Stars. Die „Graz darf alles“-Kampagne, begleitend zum Jahr als *Kulturhauptstadt Europas 2003*, setzte dann dem Ganzen die



... Mit Dissonanz zaubern

Krone auf mit Großformat-Plakatierungen vor den Toren Wiens mit dem Slogan „Willkommen in Wien – dem schönsten Vorort von Graz“.

Woran liegt es, dass solcher scheinbarer Größenwahn wie in Witten und Graz gleichwohl als Sympathieträger funktioniert? Zunächst: weil die Methode nur auf der Basis von reichlich Selbstironie funktioniert. Das Prinzip Selbstüberschätzung als Werbeakzent funktioniert nur da, wo sich der „Sender“ seine Ambivalenzen bis Schwächen selbst eingesteht – und sich auch darüber im Klaren ist, dass bestimmte prinzipiell nicht eben werbewirksame Images seiner selbst die öffentliche Meinung prägen. Wenn sich Witten als „Hauptstadt der Romantik“ apostrophiert, dann liegt der Charme einerseits darin, dass das Gros der Rezipienten eine deutliche Diskrepanz zu einer in kulturellen Belangen (trotz Privatuniversität und Tagen für *Neue Kammermusik*) bislang eher nicht auf nationalem oder internationalem Rang vermuteten Fast-Großstadt wahrnehmen wird. Die Wittener „Absender“ wissen das, selbstredend. Niemand geht davon aus, dass die Rollen „Witten – Hauptstadt der Romantik“ oder „Im Verhältnis zu Graz ist Wien nur Vorstadt“ als bare Münze genommen und abgenickt werden. Ein Spiel mit existierenden mindestens ambivalenten Images (in Richtung: Witten – durchschnittliche Ruhrgebietsstadt, Graz: in unterschiedlichen Aspekten stets im Schatten von Salzburg oder Wien) setzt voraus, dass sich der betreffende Akteur über die Stärke der existierenden Images im Klaren ist. Diese indirekt zu zitieren heißt, zu Schwächen zu stehen, aber auch freche und kreative Querverbindungen ziehen zu können – sympathiebezogen das David-und-Goliath-Prinzip.

„Kognitive Dissonanz“ meint, scheinbar unvereinbare Gegensätze zusammen wahrzunehmen. Der menschliche Geist in seinem Streben nach Ausgewogenheit und Harmonisierung hat nach Festinger zum Umgang damit drei Methoden: die Addition neuer „konsonanter“ Kognitionen, die Subtraktion von dissonanten Kognitionen (Ignorieren, Vergessen, Verdrängen) oder die Substitution von Kognitionen durch Kombination von Momenten der ersten beiden Vorgänge. Die erste und dritte sind gewissermaßen „positive“ Methoden: sie funktionieren als Erweiterung des Möglichkeitsraums und akzeptieren auch scheinbare Paradoxe als vorstellbare Realitäten. Diese Methode funktioniert um so einfacher, je weniger sie harte Faktoren betrifft. Arbeitsstelle finden oder nicht, ICE-Bahnhof oder nicht, darüber lässt sich wenig scherzen. Ob ein snobistisch wahrgenommenes Salzburg dagegen zum Sportveranstaltungs-Aspiranden degradiert oder pars pro toto bereits eine Spartenprogramm-Schwalbe den Kultur-Sommer Wittens brillieren lässt – das lässt sich auf der intellektuell und/ oder emotional geprägten Seite der Medaille durchaus reizvoll aufnehmen.

Voraussetzung dafür ist (a) unbedingt der Überraschungseffekt. Mehrfach in ähnlichem Rahmen angebracht, wirkt das Prinzip schnell inflationär. Und (b) muss die Botschaft unbedingt einen für den potenziellen Interessenten relevanten Kern beinhalten. In Ordnung, unsere Kunstfreundin oder unser



### ... Mit Dissonanz zaubern

Kunstfreund hätte lieber Caspar David Friedrichs „Wanderer über dem Nebelmeer“ gesehen. Aber er/ sie könnte sich ja auch einer hochkarätigen Darbietung deutsch-spätromantischer Orgelsinfonik in St. Marien hingeben.

Voraussetzung zu einer Anwendung der „kognitiven Dissonanz“ als positivem Imageinstrument sind in jedem Fall: Phantasie, Frechheit, Selbstironie und –bewusstsein. In der Regel wird es sich dabei seltenst um rein negativ wahrgenommene Aspekte, sondern eher um ambivalente Züge handeln. Das eindrucksvollste Beispiel in diesem Bereich ist und bleibt die Implementierung der – als Begriff in den 1970ern von Hermann Glaser geprägten – Idee einer „Industriekultur“ über breite Gesellschaftsschichten hinweg. Dies hat – neben anderem mehr – für Hunderttausende eine emotionale Auffangrinne für das Wegbrechen einer ganzen Lebenswelt bereitet. Eine „Zeche Zollverein“ als dokumentarisches Relikt und ästhetisches Glanzstück – oder eine „Völklinger Hütte“ als multipel bespielbare Kulturstätte sind eine Transformation von Werten, die mit einer höchst beeindruckenden Passgenauigkeit und nachhaltigen Wirkung glückt. Übrigens, wie erwähnt, durchaus auch im hochkulturellen Kontext. Lag es einst nahe, im „Kohlenpott“ die Industrie aus den Kunsttempeln sorgfältig auszublenden, ist das Spiel mit den „Grundakzenten des Ruhrgebiets“ mittlerweile fast schon obligatorisches Vokabular geworden: so liegen die Ränge der *Essener Philharmonie* auf ostentativ zur Schau getragenen roten Doppel-T-Stahlträgern, öffnet sich hinter der luxuriösen Eingangshalle der Bochumer „Jahrhunderthalle“ eine nahezu original belassene Maschinenhalle von 1902, wirbt das *Konzerthaus Dortmund* mit einem geflügelten Nashorn als Symbol für den robust-bodenständigen, doch mit feinen Adern für die Kunst ausgestatteten Westfalen. Ein erfolgreiches jährliches Festival, das um die 160.000 Menschen in der ganzen Region zieht, trägt den Titel „ExtraSchicht“. Die nahe Landeshauptstadt hat andere Aufgabenstellungen anzugehen - Fraternalisierungsinitiativen zum Aufbrechen konservativer Images wie beim Kino-Werbespot der *Düsseldorfer Symphoniker* mit dem 2007 aufgelösten „Rheinfire“-Profi-Footballteam laufen in eine ähnliche Richtung: Passt eigentlich nicht, hat aber Charme.

Und nicht nur das: „Passt eigentlich nicht, hat aber Charme“ (oder „Passt sehr genau – nur überraschend, dass man dazu steht“) sind exquisite Voraussetzungen für eine Differenzierungsfähigkeit auf dem Markt. „An glatten Oberflächen bleibt nichts haften“, hat Stefanie Rathje in „Kulturbranding 2“ postuliert – im Umkehrschluss: das Frappierende, aber Denkbare oder Wünschbare (und letzteres lässt sich schließlich nirgends schlüssiger als in der Kunst in Realität bringen) vermag markant, spannend, neugierig machend und wiedererkennbar zu werden.

Ist der Rezipient erst einmal erreicht, der gedankliche Möglichkeitsraum eröffnet, gibt er sogar Raum für überraschende Untermauerungen der spektakulären Werbe-Thesen. So vermag die in nuancierten Schwarz-Weiß-Tönen fotografierte Stadtansicht Wittens auf dem Orgel-Flyer mit ihren Industrie-



... Mit Dissonanz zaubern

Verweisen durchaus die künstlerische Assoziation beispielsweise zu den Jahrhundertfotografien Albert Renger-Patzschs herzustellen, die vor allem in den 1920er bis 40er Jahren – bis dato eben auch undenkbar – Arbeit und Technik zu Themen künstlerischer Fotografie wählten und nun ihrerseits einen der bedeutenden und regelmäßig präsentierten Bestände des Folkwang-Museums ausmachen. ¶

- Aufruf -

### Empirische Studie zur Marketing-Kommunikation

Die *School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)* führt eine repräsentative Umfrage zur Marketing-Kommunikation von Unternehmen im Kultursektor in Deutschland und der Schweiz durch. Das Forschungsziel ist die Ermittlung von Erfolgsfaktoren, mit denen Unternehmen Kunden besser bedienen und Wettbewerbsvorteile im heutigen Marktumfeld erlangen können.

Nehmen Sie als Entscheidungsträger noch heute an der Umfrage teil:  
<http://kmnet.consumer-interaction.ch>

Die zentralen Ergebnisse stellt die ZHAW den Teilnehmenden nach Abschluss der Studie kosten-los per E-Mail zu. Zusätzlich werden zehn Exemplare des Buches „Community Marketing – wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen“, verlost. Die gewonnenen Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen publiziert die ZHAW in einem öffentlichen Forschungsbericht.

In Bezug auf Ihre Angaben garantiert die ZHAW selbstverständlich absolute Anonymität. Angaben über Ihr Unternehmen werden getrennt erfasst und gespeichert. Auswertung und Bericht lassen keine Rückschlüsse auf Ihr Unternehmen zu.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung.

**ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften**

School of Management and Law; Zentrum für Marketing Management  
Stadthausstrasse 14, CH-8400 Winterthur  
Tel: +41 58 934 66 07, [survey@consumer-interaction.ch](mailto:survey@consumer-interaction.ch)



**MICHAEL SODAR**

geboren am 26.08.1971 in

Freiburg i.Br., Studium der Volkswirtschaftslehre, Aufbaustudium zum geprüften PR-Berater (DAPR), zahlreiche Stationen bei nationalen und internationalen Agenturen, Auszeichnung 2003 zu Deutschlands PR-Newcomer des Jahres (PR-Awards), zuletzt Etat-Direktor und Unit-Leiter bei Scholz & Friends Berlin. Seit 2008 verantwortlicher Kampagnenmanager der Imagekampagne der Hauptstadt "be Berlin".

## „the place to be“

Interview mit Michael Sodar

KM Magazin traf in Berlin-Mitte am Rande einer Vernissage des Künstlers Manzur Kargar den Marketingexperten Michael Sodar. Er ist bei Berlin Partner für die Steuerung und Umsetzung der Hauptstadtkampagne **be Berlin** verantwortlich.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, [vs@kulturmanagement.net](mailto:vs@kulturmanagement.net)

**KM Magazin:** Herr Sodar, eigentlich hat jeder eine bestimmte Vorstellung der Stadt Berlin – Kunst- und Kulturstadt, Bundeshauptstadt, Modestadt etc. Wie kam es zu der Image-Kampagne „sei Berlin“? Welche Gründe bzw. Notwendigkeiten gab es, die Kampagne ins Leben zu rufen? Wie wurden diese in Erfahrung gebracht?

**Michael Sodar:** Die aktuellen Vorstellungen von Berlin existieren eigentlich erst seit wenigen Jahren. Dass Berlin wieder zu einer Kulturhauptstadt aufblüht und ein großer Kreativandrang aus aller Welt herrscht, diese Tatsache hat sich erst während der letzten 20 Jahre entwickelt. Wenn man Bilder betrachtet, wie die Stadt noch vor zwei Jahrzehnten ausgesehen hat, dann erkennt man, welchen wahnsinnigen Wandel diese Metropole erlebt hat. Letztendlich ist es dem Mauerfall zu verdanken, dass Berlin diesen unglaublichen Aufschwung erfährt und natürlich schaut die Welt, auch gerade in diesem Jahr, auf unsere Stadt. Wie attraktiv die Stadt ist, manifestiert sich unter anderem in den Zahlen: mittlerweile sind 52% der Einwohner keine echten Berliner, sondern zugezogen. Wir haben festgestellt, dass sich dieses neue Image nun zwar weltweit durchsetzt. Aber wir haben aus Studien auch erfahren, dass man dennoch in weiten Teilen der Welt, vor allem in Asien und den USA, keine Vorstellung davon hat, wie lebendig diese Stadt ist, wie grün, wie wasserreich, wie viele Talente in ihr schlummern. Berlin wird häufig immer noch mit den preußischen Tugenden in Verbindung gebracht: fleißig, korrekt, pünktlich – eben die typisch deutschen Tugenden. Somit haben uns das Jubiläum „20 Jahre Mauerfall“, die Ergebnisse der Studien plus das bisher gewachsene positive Image von Berlin dazu bewegt, den Menschen Antworten zu geben. Antworten auf die Frage, auf welche Weise sich die Stadt verändert hat. Deshalb fiel die Wahl auf eine eher ungewöhnliche Kampagne, nämlich die Botschaften gerade in kein Hochglanz-Paket mit hübschen Bildern vom Brandenburger Tor oder den touristischen Sehenswürdigkeiten zu schnüren.

**KM:** Aus welchen Quellen generiert sich das Image, das vermittelt werden soll? Was drückt „sei Berlin“ aus?

**MS:** Wir haben bei der Kampagne „sei Berlin“ den Weg der Partizipation und des „Storytelling“ gewählt. Dabei war uns besonders wichtig, dass die Men-



... „the place to be“

schen sich an der Kampagne beteiligen und erzählen, wie sie diesen Wandel der letzten 20 Jahre genutzt haben, um ihre Chancen, ihren Beruf, um ihre Idee hier in Berlin zu verwirklichen. Uns war und ist bewusst, dass die Stärke Berlins von innen heraus kommt – von den Menschen, die hier leben. Hier in dieser Stadt ist soviel passiert und das wird nun in Lebensgeschichten aus den Themenbereichen Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Stadtleben, wozu auch soziales Engagement und der Sportbereich zählen, nacherlebbar geschildert. Und das drückt dieses Motto „sei Berlin“, „be Berlin“ aus – sei ein Teil dieser Stadt, sei wie Berlin ist. Das transportieren wir mittlerweile nicht nur regional, sondern auch national und international. Der Weg dieser Kampagne war kein leichter, aber ein sehr lohnenswerter.

**KM:** Der Weg war kein leichter. Wie gestaltete sich der Prozess der Kampagne? Wer hat sie entwickelt? Wer hat entschieden, auf welche Weise diese Kampagne durchgeführt wird?

**MS:** Die Kampagne wurde bei *Berlin Partner*, der Hauptstadt Marketing Gesellschaft, in Zusammenarbeit mit zahlreichen Agenturen entwickelt. Warum es nicht leicht war? Wenn man Menschen an einem Marketing-Projekt partizipieren lässt, ist für viele zu Beginn nicht klar, warum sie das tun sollten. Der Eigeneffekt, der Eigennutzen – die Antwort auf die Frage, was habe ich eigentlich davon? – wird nicht gleich deutlich. Mit dieser Tatsache wurden wir immer wieder konfrontiert. Zudem hat diese Kampagne hohe Erwartungen generiert, als im März 2008 klar war, dass aus Berlin etwas kommen wird. Als dann offensichtlich war, mit welchem Ansatz wir werben und das es eben keine reine Werbe-Kampagne ist, haben sehr viele mit Skepsis reagiert. Der Regierende Bürgermeister von Berlin, Klaus Wowereit ruft die Menschen dazu auf, ihre Geschichte zu schicken oder auf die Website zu stellen? Es war harte Arbeit, die Menschen nicht nur dazuzubringen, dieses Angebot wahrzunehmen, sondern sie auch von der Notwendigkeit zu überzeugen. Wenn wir etwas von Ihnen bekommen, setzen wir es auch aktiv ein und sie profitieren als Unternehmer, als Künstler oder sozial engagierter Mensch davon. So wurden immer mehr Projekte und Ideen vorgestellt. So haben sich immer neue Menschen an der Kampagne beteiligt. Nach und nach hat es sich herumgesprochen, dass wir es ernst meinen - dass wir die Bürger und ihre Geschichten ernst nehmen.

**KM:** Können Sie eines dieser Projekte schildern?

**MS:** Wir haben seit 2008 eine große Zahl an Projekten mit großem Mitmachergebnis durchgeführt. Begonnen hat es mit einem Wettbewerb bei dem wir aufgefordert haben, Botschaften für Berlin, wir nennen sie Dreiklänge, zu formulieren: beispielsweise „sei stadt, sei wandel, sei berlin“. Die Gewinnerin des Wettbewerbs, eine damals 17-jährige Schülerin, kam mit ihrem Siegerspruch „sei einzigartig, sei vielfältig, sei berlin“ derart gut an, dass er mittlerweile an allen Berliner Autobahnein- und -ausfahrten steht. Das gleiche Prinzip wenden wir im Rahmen des „Festival of Lights“ an. Auch in die-



... „the place to be“

sem Jahr kann man wieder mit etwas Glück vom 14.-25.10. seinen Namen mit Botschaft am Brandenburger Tor sehen. Oder unser Projekt „stadtladen“, in dem wir gerade stehen. Wir haben mit Studenten des Studiengangs „Szenenbild und Bühnenbau“ der TU eine einzigartige, temporäre Fläche geschaffen, die wir Menschen mit einer guten Idee zur Verfügung stellen, zum Beispiel in Form von Fotografie oder Mode. Wir stellen kostenlos die Fläche, machen die Werbung und Pressearbeit, tragen die Idee nach draussen. Dieser Freiraum liegt im Herzen der Stadt am *Hackeschen Markt*.

**KM:** Wie hat sich die organisatorische, die strategische Struktur der Kampagne dargestellt?

**MS:** Mit Umsetzung der Kampagne wurde Anfang 2008 die *Berlin Partner GmbH* durch den Berliner Senat beauftragt, die auch schon für andere Bereiche Hauptstadtmarketing-Aufgaben übernimmt. Mich persönlich hatte man Ende 2007, als ich noch bei *Scholz & Friends* angestellt war und dort die Landeskampagne für Baden-Württemberg „Wir können alles ausser Hochdeutsch“ umgesetzt habe, angefragt. Ich habe mich auch nicht zweimal bitten lassen, da ich mit Leib und Seele hier verhaftet bin. Eine solche Chance bietet sich auch nicht jeden Tag. Vom Start weg habe ich mit einem kleinen Team die Kampagne betreut und ausgebaut – in enger Abstimmung mit dem Senat und den Fachabteilungen bei *Berlin Partner*. Allerdings mussten sich die für eine solche große, neue Kampagne wichtigen Strukturen und Abläufe mit der Zeit erst entwickeln und eingerichtet werden, damit wir das gute Standing, das wir nun haben, auch erreichen konnten.

**KM:** Welche Strategien haben Sie gewählt und wert darauf gelegt, dass diese konsequent umgesetzt wurden?

**MS:** Die grundlegende Strategie ist das Prinzip des „Internal Branding“, die Marke Berlin von innen heraus zu stärken. Diesen Weg gehen wir über die Botschafter - die Menschen Berlins - und ihrer Geschichten. Gleichzusetzen ist das mit einer riesigen internen Kommunikation – Berlin ist in diesem Fall das Unternehmen, die Bürger die Mitarbeiter. Insbesondere Letztere sollten bestärkt werden, dass bereits vorhandene, positive Selbstwertgefühl stärker nach aussen zu tragen, da sie die unmittelbaren Multiplikatoren dieser Stadt sind. Wir versuchen das nun mit der Kampagne zu bündeln, zu kanalisieren und in die Welt zu tragen. Zu Beginn habe ich eine Art „Zweiwege-Kommunikation“ in einer integrierten und orchestrierten Weise eingeführt. Diese setzt den Einsatz aller Kommunikationsinstrumente auf zwei Ebenen voraus. 1. Vereinfachen und Vervielfältigen: Die Art der Ansprache der Bevölkerung, uns ihre Geschichte zu erzählen, war für viele zu kompliziert. Man hat in einer Stadt wie Berlin höchst unterschiedliche gesellschaftliche Schichten, die erreicht werden müssen. Es musste also einfacher und verständlicher, aber auch mehr in die Breite kommuniziert werden, z. B. in Form einfacher Mitmachwettbewerbe 2. Vertiefen und Verbinden: Eine neue Qualität der Kommunikation gegenüber bestimmter Zielgruppen, um die Kampagne um-



... „the place to be“

fangreicher zu erklären und damit inhaltlich zu vertiefen, aber auch um Akteure stärker mit- und untereinander zu vernetzen; sie gemeinsam an etwas teilhaben zu lassen. Diese beiden Kommunikationsstränge haben wir vielfältig in den verschiedenen Projekten vorangebracht und miteinander verzahnt.

**KM:** Inwieweit ist diese Kampagne auf Nachhaltigkeit ausgelegt? Ist sie irgendwann beendet? Oder soll sie dauerhafter Teil des Stadt-Marketings werden?

**MS:** Die Kampagne hat eine Laufzeit bis Ende 2011. Dann stehen in Berlin neue Wahlen an und man muss sehen, wie und ob sich Berlin politisch verändert, wohin die Entwicklung geht. Ich dränge immer wieder darauf, die Kampagne langfristig anzulegen. Das Image, das wir auf diese Art und Weise auf den Weg gebracht haben, vermittelt man nicht innerhalb von 2 oder 3 Jahren. Man kann immer nur appellieren: Es reicht nicht aus, nur ein neues Logo zu entwerfen. Vielmehr ist eine mit einem langem Atem verbundene Aufbauarbeit nötig. Es wäre schön, in der Stadt ein Bewusstsein dafür zu wecken, diese (Aufbau-)Arbeit verbunden mit hohen Anfangsinvestitionen konsequent weiterzuführen – unabhängig der politischen Couleur. Ich weiß, wovon ich spreche, die Baden-Württemberger Kampagne befindet sich bereits im neunten Jahr ihrer Landeswerbung und hat sich – nach anfänglichen Schwierigkeiten – fest in der öffentlichen Wahrnehmung etabliert. Das ist bei uns ebenfalls möglich und eine wichtige Grundvoraussetzung haben wir bereits jetzt geschaffen: unter dem Dach der Kampagne finden sich vielen Akteure der Stadt wieder und ziehen an einem Strang. Das war nicht immer der Fall, denn jeder hat sein eigenes Interesse, seine Wünsche und Vorstellungen, die er in diese Kampagne projiziert. Man braucht eine gute Strategie, ein gutes Team und den Mut Standpunkte zu vertreten.

**KM:** Dazu gehört aber auch, dass der oberste Entscheider völlig hinter dem Projekt steht?

**MS:** Das kann man so sagen. Dreh- und Angelpunkt ist für uns der Senatsprecher, der völlig hinter diesem Projekt steht und mit dem ich in einem sehr engen 1:1 Kontakt stehe. Man sitzt gemeinsam an einen Tisch, klärt Prozesse und geht neue Wege. Was ich aus Marketingsicht einbringe, bringt er aus politischer Sicht ein, das ist eine gute Mischung. Die Abstimmungswege sind kurz, was die tägliche Arbeit enorm verbessert, aber letztendlich auch eine hohe „Taktzahl“ innerhalb der Kampagne ermöglicht.

**KM:** Sie haben schon erwähnt, dass Sie sehr gute Resonanz erfahren. Auf welche Weise macht sich der Erfolg dieser Kampagne seit ihrem Start 2008 bemerkbar? Inwieweit hat sich dieses Image bereits verankert?

**MS:** Um eine wirkliche Verankerung zu messen, ist es noch zu früh. Aber wir lassen kontinuierlich Umfragen mitlaufen und haben dabei im Augenblick ganz hervorragende Werte. 73 % der Berliner kennen die Kampagne und den Slogan, 65% der Berliner finden es gut, dass mit den Geschichten ihrer Be-



... „the place to be“

wohner geworben wird. Diese Ergebnisse gilt es jetzt weiter zu verfestigen, auch national und international, wo wir derzeit im Rahmen von „Berlin Days“ mit dem Slogan „the place to be“, ein Ort, an dem man sein muss, werben.

**KM:** Sagen Sie für sich selbst, es wurde alles richtig gemacht? Oder würden Sie das eine oder andere beim nächsten Mal anders machen?

**MS:** (lacht) Ein neuer Kampagnenansatz und das gerade mit dem großen Berlin? Da gibt es immer wieder Reibungspunkte, da hat man im Lauf der Kampagne immer wieder Maßnahmen, bei denen etwas verändert oder nachjustiert werden muss. Es gibt Höhen und Tiefen, aber größere Fehler haben wir uns nicht erlaubt. Wichtig ist es, sich immer wieder zu reflektieren und bereit zu sein, einzugreifen. Die Schrauben nachzuziehen. Man muss wachsam sein und auf die Reaktionen der Stadt und seiner vielfältigen Akteure reagieren.

**KM:** Herr Sodar, vielen Dank für dieses Gespräch. ¶

- Anzeige -

\***KM**

Kulturmanagement/-marketing (MBA)

berufsbegleitendes Fernstudium für Führungskräfte im Kultursektor

\*Studienschwerpunkte: **BWL, Marketingmanagement, Projektmanagement, Marketingkommunikation, Recht**

Voraussetzungen: Hochschulabschluss + 2 Jahre Berufserfahrung

Dauer: 6 Semester \*Abschluss: **Master of Business Administration**

Kosten: 9.850 Euro

\*[www.kulturmarketingstudium.de](http://www.kulturmarketingstudium.de)

**Kultur professionell managen.**

**\*Bewerbungsschluss 21.09.2009**





## HANS-CONRAD WALTER (39)

von 1988 – 2003 in vielfältigen Kulturprojekten und Organisationen als Kulturmanager sowie als Marketing- und Sponsoringverantwortlicher aktiv. Nach einem berufsbegleitenden Studium zum Diplom-Kommunikationswirt an der Deutschen Akademie für Direktmarketing gründete er 2003 die Agentur Causales und ist für Strategie, Marketing, Finanzen und Beratung verantwortlich. Seit 2009 Vorstandsmitglied im FASPO - Fachverband für Sponsoring, Ansprechpartner für Kultur- und Public-Sponsoring.

# Vom Nutzen der Markenbildung in der Kultur

„Erfolgreich zu sein, heißt anders als die anderen zu sein.“  
Woody Allen, Künstler und Unternehmer

Beitrag von Hans-Conrad Walter, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der *Agentur Causales*, Berlin

Die Grenzen zwischen den Märkten verschwimmen. Kaum noch ein Unternehmen ist nur in einem Marktsegment aktiv. Darüber hinaus ist ein weiteres Phänomen in den Märkten zu beobachten - die Hybridisierung des Konsumentenverhaltens. Die Orientierung der Konsumenten geht in dieser unübersichtlichen Marktlage verloren: in einer Situation konsumieren sie preis- und in der nächsten erlebnis- und prestigeorientiert. Deshalb ist die Markenbildung und -führung eine wichtige Konsequenz: Die Marke hat sich auf den hybriden Märkten zu einem unverzichtbaren Bindeglied entwickelt und gewinnt immer stärker an Bedeutung, denn je unübersichtlicher die Marktsituation ist, desto stärker ist das Bedürfnis des Konsumenten nach Orientierung. Auch Kulturanbieter sind sich bewusst, dass sie nur langfristig bestehen, wenn sie öffentliche Aufmerksamkeit und Anerkennung auf sich ziehen können, Kunden an ihre Dienstleistung binden können und sich von ihren Wettbewerbern abgrenzen. Wichtiger Bestandteil dieser Strategien ist die Schaffung von starken Marken, von Kulturmarken, mit denen sich die Kulturanbieter auf dem Markt positionieren können.

Nur was ist eine Marke? Eine Marke im herkömmlichen Sinne ist im Kopf des Kunden mit hochverdichteten Assoziationen und einem einzigartigen Nutzen verbunden. Die Marke macht den Kern sichtbar und transportiert ihn in den Kopf des Kunden. Die Architektur einer Marke setzt sich aus vier Markenkomponten zusammen. Dazu gehören: Markenidentität, Markenkompetenz, Markenerscheinung und Markenbenefit. Die Markenidentität, auch als Corporate Identity bezeichnet, definiert die Persönlichkeit der Marke. Dazu gehören Werte, Eigenschaften, Intensionen und die Rolle im Markt. Die ästhetische Programmatik mit Produkt- und Servicequalität transportiert innerhalb der Markenkompetenz, was die Marke kann. Mit dem Namen, Logo, Claim, Farben, der Architektur aber auch der Inszenierung tritt die Marke in Erscheinung. Innerhalb des Markenbenefits wird der funktionale, psychologische und soziale Nutzen definiert.

Und wie wird Kultur zur Marke? Ebenso wie Wirtschaftsunternehmen müssen auch Kulturanbieter in der Umwelt- und Marktanalyse aktiv werden, bestehende und zukünftige Kulturbedürfnisse analysieren sowie durch Impulse neue Bedürfnisse und Märkte schaffen. Kulturanbieter brauchen mehr als nur eine konsequente Corporate-Identity-Politik mit einem zukunftsorien-



### ... Vom Nutzen der Markenbildung

tierten Leitbild, motivierenden und partizipativen Führungsstrukturen und weiteren Merkmalen einer Marke, die diese von anderen Marken dauerhaft unterscheidbar macht. Sie brauchen vor allem Ideen und Mut für neue, innovative Formate, um innerhalb ihrer Programmatik ihre Markenkompetenz unter Beweis zu stellen.

Eine weitere Voraussetzung für einen erfolgreichen Markenaufbau ist die Kommunikation der Unverwechselbarkeit des kulturellen Produktes. Erfolgreich geführte Kulturmarken kommunizieren systematisch ihren Markencharakter über einen unverwechselbaren Marktauftritt, mit dem sie sich eindeutig von Wettbewerbern abgrenzen. Aktiv kommuniziert wird dabei nur ein Teil der Markenidentität, die Markenpositionierung. Sie beschreibt die aktive Ausgestaltung der Position einer Marke im relevanten Markt und gibt die Beurteilung und Einstellung einer Marke aus Zielgruppen- und Kundensicht wieder. Damit dies überhaupt erreicht werden kann, gilt es die Markenpositionierung durch Gestaltungsparameter der Markierung, die so genannten Markenelemente, umzusetzen und die Marke auf diese Weise "zum Leben zu erwecken". Zu den klassischen Instrumenten der Markenkommunikation gehören prägnante, merkfähige Namen, ein einheitliches, unverwechselbares Erscheinungsbild, die passende Architektur und dialogorientierte Formen des Eventmarketings, also der Markeninszenierung sowie alle Facetten der Public Relations.

Die Kommunikation des Markenbenefits mit dem funktionalen, psychologischen und sozialen Nutzen gegenüber den Zielgruppen und der Öffentlichkeit erzeugt Vertrauen und Reputation in die Marke, ein Image entsteht. Damit können bestehende Kunden gebunden und potenzielle Neukunden gewonnen werden. Dies hat Auswirkungen auf die Umsätze und die wirtschaftliche Performance von Kulturmarken und erhöht die Attraktivität für Investitionen durch die öffentliche Hand. Durch die professionelle Markenführung entstehen darüber hinaus auch Voraussetzungen für einen gegenseitigen Imagetransfer mit Wirtschaftsunternehmen und deren Marken. Eine wesentliche Grundlage für Sponsoringpartnerschaften mit Wirtschaftsunternehmen auf einer Augenhöhe. ¶

### Kulturmarken-Qualitätssiegel

Erkennungsmerkmal für professionelle Kulturanbieter mit einem durchdachten Marketingkonzept sowie den entsprechenden Angeboten für Sponsoren ist das von der *Agentur Causales* entwickelte und jährlich vergebene *Qualitätssiegel Kulturmarke*. Der Begriff Kulturmarke wurde aus diesem Grund als Wortmarke beim *Deutschen Patent- und Markenamt* geschützt.





... Vom Nutzen der Markenbildung

**Kulturmarken-Award**

Bewerben auch Sie sich um die Kulturmarke, die Trendmarke und den Kulturmanager des Jahres 2009 und zeigen Sie, dass Sie zu den besten der Branche gehören! Es gibt Preise im Wert von 75.000 Euro zu gewinnen. Einsendeschluss ist der 15. September 2009. Bewerbungsunterlagen können Sie sich unter [www.kulturmarken.de](http://www.kulturmarken.de) downloaden.

Die *Agentur Causales* ist seit sechs Jahren Herausgeber des *Jahrbuches Kulturmarken*, Betreiber des Online-Marktplatzes [www.kulturmarken.de](http://www.kulturmarken.de) und Veranstalter des *Kulturmarken-Awards* sowie Co-Veranstalter des *KulturInvest-Kongress*.

- Anzeige -

**Jetzt bewerben!**  
Wettbewerb um den Award  
für die Kulturmarke,  
die Trendmarke  
und den Kulturmanager  
des Jahres 2009

**kulturmarken  
AWARD 2009**

Bewerbungsunterlagen und weitere  
Informationen finden Sie unter:  
[www.kulturmarken.de](http://www.kulturmarken.de)

Senden Sie Ihre Unterlagen bis zum:  
**15. September 2009**

Veranstalter:  
**EB** causales  
Agentur für Marketing und Kommunikation

Förderer:  
Deutsche Post DHL

mit freundlicher  
Unterstützung  
des ZEIT Verlages:  
**DIE ZEIT**



# Weit mehr als eine schöne Hülle

## Über Corporate Design im Kulturbetrieb

Lange galten Aufbau und Pflege von Kulturmarken weitgehend als Luxus. Doch das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Erscheinungsbildes wächst. Denn auch wenn die Zielgruppen hier schwerer zu definieren sind, verhält es sich in der Kulturlandschaft vielfach nicht anders als in anderen Unternehmen und Wirtschaftszweigen. Sie ist massiven Veränderungen ausgesetzt – Stichwort: Globalisierung und Wettbewerb, Digitalisierung, Finanzknappheit, ästhetische Aufladung immer neuer Lebensbereiche. Wer darauf nicht reagiert, hat später schlechte Karten.

Beitrag von Carmen Voigt, Weimar

Dies gilt auch für den Bereich des Corporate Designs. Als Teil der Unternehmensidentität, der so genannten Corporate Identity, spiegelt es sowohl die Innen- als auch die Außenwahrnehmung eines Unternehmens wider, das heißt zum einen die individuelle Unternehmenskultur, zum anderen globale Standards. Den unternehmerischen Status quo, aber auch die Erwartungen, die das Unternehmen an sein Umfeld und die Zukunft stellt. Aber Vorsicht: Corporate Design ersetzt niemals die Corporate Identity. Ohne sie ist ein sinnvolles Design gar nicht möglich. Wer nicht weiß, wer er ist und welche Ziele er verfolgt, kann sich kaum nachhaltig positionieren. Aufgabe des Corporate Designs ist es dabei, für all dies eine visuelle Sprache zu finden, die auch mögliche Veränderungen jederzeit zu berücksichtigen imstande ist.

Ein Trugschluss ist es allerdings, zu glauben, die Identität eines Unternehmens ließe sich allein durch grafische Elemente transportieren. Hübsche Bilder, Formen und Farben schaffen noch lange keine Identität, sie helfen allenfalls, Inhalte auf den Punkt zu bringen und sie zu kommunizieren. Nur durch inhaltliche Substanz und eine darauf aufbauende konsequente Kommunikation schafft ein Unternehmen Identität. Ergo kümmert sich gutes Corporate Design nicht nur um die Form, sondern auch um Inhalt und Funktion. Design-Agenturen kommt dabei die Aufgabe zu, die Außenwirkung der jeweiligen Marke zu steuern, bei der Gestaltung mögliche Veränderungen innerhalb des Marktes bzw. des Kulturbetriebs zu bedenken und darüber hinaus den internen Dialog zu moderieren. Corporate Design-Agenturen, die Wert auf Nachhaltigkeit legen, begreifen ihre Arbeit als über die Schaffung einer attraktiven Hülle hinausgehend und schenken der Implementierung eines Erscheinungsbildes ebenso viel Beachtung wie dem Design selbst. Und sie denken dabei weit in die Zukunft. Gerade wenn sie zeitloses Design schaffen wollen. Aber dafür brauchen sie Kunden, die als informierte und kriti-

### CARMEN VOIGT

ist Journalistin. Die studierte Soziologin, Psychologin und Germanistin war viele Jahre als Redakteurin bei der WAZ-Mediengruppe beschäftigt und ist heute als Senior-Beraterin bei Goldwiege | Visuelle Projekte in Weimar für die Bereiche Text und Konzeption zuständig. Goldwiege konzipiert und gestaltet visuelle Kommunikation – mit Schwerpunkt im Kulturbereich.

### ONLINE

[www.goldwiege.de](http://www.goldwiege.de)



### ... Corporate Design im Kulturbetrieb

sche Partner mit ihnen in den Dialog treten. Dem Kaiser neue Kleider zu verkaufen, ist das eine. Zu wissen, dass man nackt ist, das andere.

Aber konkret: Was kann Corporate Design leisten? Zunächst einmal trägt es zur Stärkung der Marktpräsenz eines Kulturbetriebs bzw. einer Kulturmarke bei. Es unterstützt die Profilbildung, die Kennzeichnung von Einzigartigkeit, und erhöht damit den Wiedererkennungswert. Gleichzeitig bietet Corporate Design die Chance, dass sich auch die Mitarbeiter stärker mit der Marke identifizieren. Nicht zuletzt vereinfacht es in vielen Bereichen die Handhabung verschiedener Betriebsabläufe und spart dabei fast immer auch Kosten. Doch die Chancen, die ein solcher CD-Prozess bietet, gehen noch weit über das auf den ersten Blick Sichtbare hinaus: Mittels Design können auch strategische Fragestellungen im Kulturbetrieb geklärt bzw. überprüft werden. In vielen Fällen werden Inhalte neu geordnet bzw. strukturiert. Der Prozess zwingt den Kulturbetrieb, seine Positionen zu formulieren und bietet dabei die Gelegenheit, sich von Mitbewerbern auf dem Markt abzusetzen. Gleichzeitig können Argumentationsstrukturen für eine optimale Kommunikation angelegt werden.

Was hier zunächst so einleuchtend klingt, wird in der Praxis für Agenturen oftmals zum Kraftakt. Der Grund sind sowohl mangelnde Kenntnisse und Erfahrungen des Kunden mit dem Gegenstand Corporate Design und den damit einhergehenden Prozessen, als auch das oft geringe Rezeptionsverständnis. Hier gibt es meist schon zu Beginn einer Zusammenarbeit Klärungsbedarf – nicht nur was die Funktion der Designer-Agentur betrifft, die nur allzu oft als eine Art »Satzstudio« missverstanden wird. Und selbst wenn diese Hürde genommen ist, gibt es jede Menge »Baustellen« bei der Umsetzung. Falsche Erwartungen sind hier ein idealer Nährboden für Missverständnisse. Dabei scheint die Sache auf den ersten Blick ganz einfach. Im Grunde verhält es sich hier ja nicht anders als beispielsweise zwischen Patient und Arzt. Der eine hat ein Problem und hofft auf die Hilfe des anderen. Je konkreter die Information (auf beiden Seiten), desto schneller und besser die Lösung. Was es dazu braucht, ist Vertrauen. In die Selbsteinschätzung und Auskunft des Patienten zum einen, in die Kenntnisse und Erfahrungen des Arztes zum anderen. Dem Patienten kann aber letztlich nur geholfen werden, wenn er die Ratschläge des Arztes annehmen und umsetzen kann. Genau wie der Arzt macht auch der Designer begründete Vorschläge zur Lösung eines in der Regel komplexen Problems. Die Entscheidung trifft am Ende der Kunde selbst und deshalb führt auch nur ein Dialog zweier einander ernstnehmender und vertrauender Partner zu einem guten Ergebnis – egal ob es sich um kleinere oder sehr komplexe Projekte handelt. Der Weg ist immer der Gleiche.

Die Praxis zeigt, dass Design-Agenturen und Kulturbetriebe nicht immer dieselbe Sprache sprechen. Dieses Phänomen zeigten die Markenentwickler Damm und Lindlar schon 2005 anhand einer Befragung zu Corporate Design



### ... Corporate Design im Kulturbetrieb

in Deutschland auf (vgl. Damm und Lindlar. »Visible Champions. Eine Befragung und vier Szenarien zu Corporate Design in Deutschland.« Berlin, 2005). Sie seien zu wenig umsetzungsorientiert, lautet vielfach die Kritik an den Agenturen. Oft zu Recht. Oder: Sie binden ihre Kunden (und deren Mitarbeiter) zu wenig in den Prozess ein, ihnen fehle das nötige Knowhow in Sachen Markenführung. Und auch der Vorwurf, es gehe ihnen ausschließlich um das pure Design, ist vielen Agenturen nicht neu. Gerade wenn es darum geht, sich in vorhandenen Systemen zu bewegen, die sie nicht selbst geschaffen haben, und fremde Vorgaben übernehmen zu müssen. Etwas ganz Neues zu schaffen, ist für sie vielfach reizvoller, als etwas Vorhandenes weiterzuentwickeln. Besonders dann, wenn es weder eine Anleitung zum Umgang mit dem vorhandenen Design, sprich ein CD-Handbuch, gibt, noch Quelldaten archiviert sind.

Designer dagegen kritisieren an ihren Kunden das mangelnde Verständnis für den Prozess als großes Ganzes: Sie wünschen sich nicht nur ein ausgeprägteres Nutzungs- und Urheberrechtsverständnis beim Kunden, sondern auch, dass Corporate Design zur Chefsache erklärt wird. Damit nicht nur das Bewusstsein für die Leistung und ihren Wert beim Kunden geschärft wird, sondern auch notwendige Entscheidungen nicht in komplexen Hierarchien stecken bleiben. Zudem sollte die Entscheidung für eine Design-Agentur nicht in erster Linie eine Kostenfrage sein (wie es manche Ausschreibung vermuten lässt), sondern eine Frage des Vertrauens in das Können der Designer. Häufig wird das Budget für den CD-Prozess von vornherein zu niedrig angesetzt – nämlich ausschließlich für die reine Design-Leistung. Dies bedeutet jedoch in der Regel zu wenig Spielraum hinsichtlich der Begleitung bei der Implementierung des Erscheinungsbildes. Folgen sind oft mangelnde strategische Beratung und der Ärger über nicht ausgeschöpfte Innovationspotenziale und Nachtragsangebote, die den geplanten Kostenrahmen sprengen. Ein weiteres Problem im CD-Prozess entsteht, wenn Kunden ihre Mitarbeiter nicht ausreichend über das Vorhaben informieren, sie nicht darauf einstellen und von Beginn an einbinden. Dies ist jedoch für das Gelingen des CD-Prozesses von enormer Bedeutung. Das heißt nicht, dass sich jedes Corporate Design basisdemokratisch realisieren ließe – im Gegenteil. Dennoch lebt es von Teilhabe, wenngleich es am Ende einen Verantwortlichen geben muss, der die Entscheidungen trifft und in der Lage ist, sie durchzusetzen. Ebenso wichtig ist es, bereits vorab zu formulieren, welche Ziele und Wünsche mit dem neuen Design verbunden sind. Kurz gesagt: Wenn die Kommunikation auf dieser Ebene nicht stimmt, entsteht am Ende beim Kunden leicht der Eindruck, der CD-Prozess sei zu teuer und in seiner Handhabung zu kompliziert. Einander zuzuhören ist ein wichtiger Baustein in der Arbeit am Corporate Design. Und schlüssige Argumente. Der Satz: »Das haben wir schon immer so gemacht.« gehört allerdings nicht dazu. Denn gerade an dieser Stelle gilt es, nach dem »Warum« zu fragen und, falls nötig, Alternativen aufzuzeigen.



... Corporate Design im Kulturbetrieb

Kommunikation macht Arbeit. Viel Arbeit. Und Corporate Design ist intensive Kommunikation. Wer das nicht von vornherein bedenkt, wird mit dem Ergebnis kaum zufrieden sein können. Ohne das Bewusstsein dafür, dass ein CD-Prozess zeit- und gesprächsintensiv ist, geht es nicht. In dieser Sache verhält sich Kommunikation und damit auch Corporate Design wie Demokratie. Sie lebt vom Mitmachen, vom Dialog zwischen den beteiligten Partnern. So einfach ist das. Und genau das ist auch das Schwierigste daran.¶

- Anzeige -

# das Orchester

Magazin für Musiker und Management

- > 11 x im Jahr
- > in über 40 Ländern
- > größter Stellenmarkt für Musiker weltweit

**Abonnieren Sie jetzt!**

- > [www.dasorchester.de](http://www.dasorchester.de)
- > Tel. 0 61 31 / 24 68 57
- > [zeitschriften.leserservice@schott-music.com](mailto:zeitschriften.leserservice@schott-music.com)





**NICOLA BÜNSCH,**  
M.A., studierte bis 2008 an  
der Universität Lüneburg  
Angewandte Kulturwissen-  
schaften. Derzeit absolviert  
sie ein PR-Volontariat in  
Hamburg.

## Das Theater als Marke?

Das Repertoiresystem deutschsprachiger Stadt- und Staatstheater steht für größtmögliche Vielfalt. Die Qualität dieser Vielfalt wird auf der Bühne jeden Abend neu verhandelt. Wie lässt sich da ein konkretes Markenversprechen bestimmen, welches eingelöst werden kann, ohne das Wesen des Theaters zu verraten?

Beitrag von Nicola Bünsch, Hamburg

Die Diskussion um Markenstrategien im Kulturbereich bewegt sich zwischen zwei Polen: Auf der einen Seite die Angst vor einer zu starken Kommerzialisierung von Kunst, auf der anderen die Hoffnung auf eine Zauberformel für erfolgreiches Kulturmarketing. Für eine konstruktive Auseinandersetzung mit diesem Spannungsfeld braucht es nicht nur eine möglichst klare Definition des Markenbegriffs, sondern auch eine differenzierte Betrachtung der einzelnen kulturellen Sparten und ihrer Institutionen.

Eine Marke ist mehr als ein Logo. Eine Marke beinhaltet ein Qualitäts- und Leistungsversprechen gegenüber den Anspruchsgruppen einer Institution. Für den Kunden oder Besucher hat sie den wertvollen Nutzen, vor dem eigentlichen Museums-, Konzert- oder Theaterbesuch eine konkrete Vorstellung von dem Kulturangebot entwickeln zu können. Diese vorab gebildeten Assoziationen entscheiden – zusammen mit anderen Faktoren – über den Kauf oder Nicht-Kauf einer Eintrittskarte. Wird die Erwartung bestätigt, kann eine vertrauensvolle und langfristige Kundenbeziehung entstehen. Gleichzeitig verfestigt sich das Image, das Bild von der Kulturinstitution in den Köpfen der Zielgruppe.

Ein Markenversprechen, das diese möglichst einzigartigen Erwartungen und Assoziationen wecken soll, wird u. a. über Logo und Corporate Design kommuniziert. Dies setzt jedoch voraus, dass die spezifische Markenidentität zuvor auf inhaltlicher Ebene definiert wurde: Wofür steht die Institution? Was ist ihre einzigartige Kompetenz? Woraus besteht die besondere kulturelle und künstlerische Leistung? Ist die Botschaft abgesteckt, kann ein Kommunikationskonzept entwickelt werden, das dem Markenkern entspricht. Nur auf dieser Grundlage kann eine Kultureinrichtung in der Lage sein, ihr kommuniziertes Markenversprechen einzuhalten. Somit lässt sich Markenbildung nicht trennen vom Kernprodukt eines Kulturbetriebs – und damit von künstlerischen Entscheidungen.

Dieser Zusammenhang kann und soll problematisiert werden. Das gilt vor allem für den Bereich öffentlich subventionierter Kultur, die ihre Legitimation insbesondere aus ihrer künstlerischen Autonomie bezieht. Die Gratwanderung zwischen Kunstfreiheit und Markenlogik muss immer wieder neu



### ... Theater als Marke?

versucht werden. Die Möglichkeiten eines typischen Staats- oder Stadttheaters im deutschsprachigen Raum unterscheiden sich dabei schon aus strukturellen Gründen von denen anderer Kulturbetriebsformen. Aber auch die Konsequenzen – die als positiv anerkannten ebenso wie die als negativ wahrgenommenen – sind nicht für alle kulturellen Sparten gleich zu bewerten. Was bedeutet das für die Theatermarke?

Best-Practice-Beispiele für erfolgreiche Kulturmarken verweisen bisher in den wenigsten Fällen auf öffentliche Theater- oder Opernbetriebe. Das verwundert nicht: Lässt sich doch das kulturelle Produkt des Theaters – anders als dies z. B. bei einem Museum oder einer Bibliothek der Fall ist – nicht durch einen fest umrissenen Katalog an ‚greifbaren‘ Artefakten definieren. Die künstlerische Leistung entsteht auf der Bühne jeden Abend neu und ist im nächsten Moment verflogen. Das macht die Kommunikation dessen, was den Zuschauer erwartet, zu einer hoch komplexen Aufgabe. Auch von der Immaterialität abgesehen, steht das Repertoiresystem der deutschsprachigen Stadt- und Staatstheater für größtmögliche Vielfalt: Der Spielplan variiert von Tag zu Tag, von Spielzeit zu Spielzeit, von Intendanz zu Intendanz. Wo ist da Platz für ein Markenversprechen, das immer auch Festlegung und damit Einschränkung bedeutet?

Um es vorwegzunehmen: Markenqualitäten sind bei vielen Theatern und Opernhäusern vorhanden. Sie werden jedoch häufig nicht als solche wahrgenommen und dementsprechend auch nicht strategisch genutzt. Wer die Theater und Spielpläne betrachtet, wer Intendanten nach ihrer Arbeit fragt, bemerkt schnell den Willen und das Vermögen zur Profilierung. So ist es doch kein Zufall, dass vielen Theatern und Opernhäusern ein ganz spezifisches Image anhaftet. Vielmehr ist die Entstehung dieser Images von den Institutionen selbst – ob bewusst oder unbewusst – angestoßen worden. Bestandteile einer Markenidentität (die sich, so das Ziel der Markenführung, als Image in den Köpfen der Zielgruppen festsetzt) sind zum Beispiel die historischen Wurzeln und Traditionen eines Hauses, ebenso wie eine charakteristische Architektur. Maßgeblich ist aber vor allem die künstlerische, dramaturgische oder kulturpolitische Grundidee, der sich das Haus verpflichtet fühlt: Hat der Spielplan eine thematische Klammer? Werden Schwerpunkte auf bestimmte Epochen oder Genres gelegt? Wird auf einzelne Stars oder ein starkes Ensemble gesetzt? Welchen Stellenwert haben Vermittlung und kulturelle Bildung? Lässt sich ein bestimmter Inszenierungsstil ausmachen? Auf welche Hausregisseure, Autoren und Komponisten wird gebaut? Wie wird die eigene Aufgabe im kulturpolitischen und institutionellen Gefüge der Stadt, der Region gesehen? Die Schärfung eines derartigen Profils ist eine enorme Herausforderung für jeden Bühnenbetrieb. Verantwortlich dafür ist, nach der Struktur des Intendantenprinzips, letztlich immer der Intendant selbst. Es liegt daher nahe, für diese Systeme eine Kopplung von Theatermarke und Intendanz zu vermuten: Wer das (künstlerische) Profil bestimmt, bestimmt die Marke.



### ... Theater als Marke?

Ein Blick in die aktuelle Theaterpraxis bestätigt dies: Gerade im Sommer 2009 dreht sich das Intendantenkarussell kräftig. Wien, Berlin, Hamburg, Frankfurt, Dresden, Hannover und Zürich erhalten neue Leitungen. Die Intendanzwechsel bedeuten einen umfassenden Neuanfang; mit ihnen gehen neue Ideen, neue Schwerpunkte, neue Leitungsteams und neu zusammengesetzte Ensembles einher. Markenstrategisch ließe sich ein Intendanzwechsel somit unter dem Stichwort ‚Brand Migration‘ erörtern. Diese Markenmigration findet auf kommunikationspolitischer Ebene auch statt: Kaum eines der genannten Häuser startet die neue Spielzeit nicht mit einem optischen Relaunch, sei es als völligen Neustart oder als Modifikation des bisherigen Auftritts konzipiert. Websites, Spielzeithefte und Plakate erhalten einen neuen Anstrich – die Imagebildung hat begonnen. Was bisher jedoch kaum genutzt wird, ist eine integrierte Markenstrategie über das Corporate Design hinaus. Entscheidungsverantwortliche in den Theatern können häufig präzise benennen, wodurch sich das angestrebte Profil auszeichnet. In den seltensten Fällen existiert jedoch ein schriftlich fixiertes Leitbild oder ein strategischer Plan für die konsequente Umsetzung dieses Profils.

Man kann darüber diskutieren, wie viel Strategie, Plan und Kontrolle einem Theaterbetrieb gut tun. Auch sei angemerkt, dass kein Repertoirebetrieb auf das Kriterium ‚Vielfalt‘ als Kennzeichen verzichten können und die Möglichkeiten der Unterscheidung daher begrenzt sind. Doch es kann ebenso festgestellt werden, dass aufgrund der Vorbehalte dem Markenbegriff gegenüber Potenzial verschenkt wird. Profilierendes Potenzial, das dem Theater inhärent und somit weit entfernt davon ist, ein Marketing-Gag zu sein. Unabhängig von der Brandingdebatte wird gerne auf die theatergeschichtliche Vergangenheit verwiesen, wo dieser oder jener Theaterleiter für eine bestimmte Handschrift stand, die noch heute unverkennbar ist. Diese Beispiele belegen, dass Theater- und Opernbetriebe für die Markenbildung geeignet sein können. Zur Entwicklung eines Markenprofils in diesem Sinne gehören der Wille, die eigens kreierte Handschrift zu benennen, und der Mut, sich auf sie bis zu einem gewissen Grad festzulegen. Beides ist letztlich immer Teil der Theaterarbeit gewesen, auch wenn kaum ein Theatermacher dieser Welt hierfür freiwillig den Markenbegriff nutzt. An dieser Stelle besteht durchaus Nachhol- bzw. Vermittlungsbedarf, denn Markenbildung kann niemals nur in der Marketingabteilung stattfinden; sie ist eine Führungsaufgabe. ¶



## Marken als Partner von Künstlern

*Wie sich Glaubwürdigkeit auf den Imagetransfer auswirkt*

Beitrag von Cornelius Ringe, Managing Partner,  
(((ABA))) Audio Branding Academy, Hamburg

Seit einigen Jahren besteht eine spannende Konstellation des Werbe- und Kulturmarktes respektive Musikmarktes, die es jeweils mit grundlegenden Paradigmenwechseln zu tun haben. Während die Werbung der 1950er und 1960er noch eher den Charakter von Verbraucherinformationen hatte, muss sie heutzutage vor allem emotional, packend, faszinierend und unterhaltend sein. Sie muss dem Verbraucher neben der reinen Produktinformation einen darüber hinausgehenden Mehrwert bieten, ansonsten läuft sie Gefahr, nicht akzeptiert zu werden und somit ihre Wirkung zu verlieren bzw. negativ zu wirken. Marken investieren daher zunehmend in die Einbindung ihrer Werbebotschaften in maßgeschneiderte eigene oder passende fremde Unterhaltungsangebote.

Auf der anderen Seite steht die Kultur- und Unterhaltungswirtschaft vor dramatischen ökonomischen Umwälzungen durch schrumpfende Kultur-etats der öffentlichen Hand sowie den Auswirkungen der vollständigen Digitalisierung im Content-Bereich. Das Resultat ist unter anderem die zunehmende Beliebtheit von Partnerschaften zwischen Wirtschaft und Kultur. Hier entwickelt sich nun ein neues Bewusstsein für einen Pas De Deux, der in Wirklichkeit stets ein fester Teil von kulturellem Leben war.

Von den antiken Olympioniken, über Horaz, der Wiener Klassik bis hin zu den spektakulären Werbeverträgen von Popstars: stets existierte eine enge Verbindung zwischen Kultur und Wirtschaft.

Allerdings war diese Beziehung nicht immer bzw. nur selten reibungslos. Beispielsweise gehörte in den Anfängen der Popmusik, als sich Musik zu einem zunehmend bedeutenden Wirtschaftsfaktor mit Milliardenumsätzen entwickelte, das Anti-Establishment häufig zur Grundattitüde von Popstars. So lehnte Jim Morrison 1968 eine Verwendung seines Songs „Light My Fire“ für einen Werbespot des Autoherstellers Buick als Pakt mit dem Teufel ab. Heute ist es dagegen selbstverständlich, dass die Musik der Beatles für Windelwerbung verwendet wird, Sarah Connor einen Song für Damenbinden schreibt, Tokio Hotel für einen Handyhersteller wirbt und ein Spirituosenhersteller gleich ein eigenes Musiklabel betreibt.

Es ist zweifelsohne festzustellen, dass Partnerschaften zwischen Marken und Künstlern aus mehreren Gründen für beide Seiten attraktiv sein können.

DIPL.-KFM.

CORNELIUS RINGE

ist Experte für Popsporing und Audio Branding.

Nach dem Studium Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Werbepsychologie war er als Consultant bei der audio consulting group tätig. Seit 2006

Gastdozent an der Popakademie Baden-Württemberg.

Seit 2009 Managing Partner der (((ABA))) Audio Branding Academy in Hamburg.

ONLINE

[www.popsponsoring.de](http://www.popsponsoring.de)

[www.audio-branding-academy.org](http://www.audio-branding-academy.org)



### ... Marken als Partner von Künstlern

Doch stellt sich auch die dringliche Frage, wo die Grenzen liegen und wie eine solche Partnerschaft gestaltet werden sollte, so dass wirklich alle Beteiligten davon profitieren.

Aus Sicht der Marken ist bei den Künstlerkooperationen, den so genannten Brand Artist Partnerships, die Pflege des Markenimages das vordergründige Ziel. Aber auch auf der Künstlerseite, sollte tunlichst nicht nur auf den zusätzlichen Geldeingang, sondern auch auf das eigene Image geachtet werden. Hierzu ist es notwendig zu verstehen, wie die gegenseitige Imagebeeinflussung innerhalb solcher Partnerschaften funktioniert.

Imagepflege lässt sich in drei grundlegende Kategorien unterscheiden: Imageaufbau, Imagemodifikation und Imagestabilisierung. Obwohl es eigentlich eine Selbstverständlichkeit ist, kann gar nicht genug betont werden, wie essenziell wichtig eine dezidierte Zielfestlegung für jede Kommunikationskampagne ist. Auch wenn die Zieldefinition stets am Anfang eines jeden Prozessmodells steht, gerät sie dennoch häufig aus Zeitdruck oder vorauseilendem Aktionismus ins Abseits. Steht der Entschluss für eine Kampagne erst einmal fest, sprudeln bereits die ersten kreativen Ideen, noch bevor überhaupt klar ist, wohin die Reise gehen soll.

So kommt es, dass schnell vom Imagetransfer und dem maximalen Fit zwischen Künstler und Marke gesprochen wird, obwohl sich diese per se gegenseitig ausschließen. Eine bedachte Zieldefinition basiert dagegen auf einer gründlichen Ist-Soll-Analyse, aus der hervorgeht, ob ein Image aufgebaut, verändert oder stabilisiert werden soll. Denn nur wenn ein bestehendes Image in seinem Ist-Zustand bekräftigt werden soll, ist es sinnvoll, einen Partner mit ähnlichem Image zu suchen. In diesem Fall wirkt die Ähnlichkeit wie eine Bestätigung für das bisherige Image.

Soll ein Image durch eine Werbekooperation zwischen einem Künstler und einer Marke aufgebaut oder verändert werden, so sollte nach einem Partner gesucht werden, dessen Image dem jeweiligen Zielimage entspricht. Durch die Demonstration einer solchen partnerschaftlichen Beziehung bewegen sich nun die beiden divergenten Images bis zu einem bestimmten Grad aufeinander zu. Wichtig zu wissen ist hierbei, dass ein stark polarisiertes Image stabiler ist als ein schwach polarisiertes Image. In der Regel soll das stärker ausgeprägte Image eines Künstlers (z.B. mit Werten wie Jugendlichkeit, Sympathie, Energie und Unkonventionalität) das schwächer ausgeprägte Image einer Marke in seine Richtung ziehen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn ein sehr extrovertierter Künstler einem eher herkömmlichen Finanzdienstleister im Rahmen eines Sponsorship etwas mehr Esprit verleihen soll. Das Künstlerimage wird unter Umständen etwas an Extrovertiertheit einbüßen, während der Finanzdienstleister im optimalen Fall viel an Profil gewinnt.



### ... Marken als Partner von Künstlern

Inwieweit sich nun der gewünschte Effekt einstellt, hängt im hohen Maße von der Glaubhaftigkeit der Beziehung zwischen den Kooperationspartnern ab. Diese ist wiederum zu einem beträchtlichen Teil von der Imagekonvergenz bzw. -divergenz abhängig. Je mehr die beiden Images divergieren, desto weniger glaubwürdig ist die öffentlich demonstrierte Beziehung zueinander. Ab einem bestimmten Grad an Imagedivergenz ist die Unglaubhaftigkeit schließlich so stark ausgeprägt, dass die Imagewirkung in die entgegengesetzte Richtung geht und somit ein Imageschaden entstehen kann.

Zusammenfassend kann somit konstatiert werden, dass es für das Ziel des Aufbaus oder der Modifikation eines bestimmten Markenimages sinnvoll ist, einen Künstler zu suchen, der moderat von dem eigenen Ist-Image abweicht und positiv auf das gewünschte Soll-Image einzahlt.

Bei der Planung von Brand Artist Partnerships sollten vor allem folgende Punkte beachtet werden:

- Welches Imageziel wird angestrebt? Soll ein Image aufgebaut, modifiziert oder stabilisiert werden?
- Je nach Ziel muss ein angestrebtes Maß an Kongruenz zwischen Künstlerimage und Markenimage bestimmt werden.
- Die Glaubhaftigkeit der Partnerschaft muss als moderierende Variable berücksichtigt werden. So kann die Modifikation eines Markenimages nur mittel- bis langfristig und in kleinen Schritten von Statten gehen. Zu große ‚Imagesprünge‘ würden als unglaubhaft empfunden werden und zu Reaktanz führen.

Erst durch die Berücksichtigung dieser Punkte kann eine erfolgreiche Partnerschaft aufgebaut werden, von der nicht nur die Marke, sondern auch der Künstler und letztlich auch die Zielgruppen profitieren. ¶



**LORENZ  
PÖLLMANN, M.A.**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Kulturmanagement, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

**ONLINE**

<http://www.kuwi.euv-frankfurt-o.de/kulturmanagement>

# Kultu<sup>®</sup>branding

## Kulturmanagement InfoShot (V)

von Lorenz Pöllmann, M.A., Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Kulturbranding bezeichnet die strategische und systematische Ausrichtung sowie operative Positionierung einer Kulturinstitution als Marke. Ziel dieser Markenbildung ist hierbei die Verdeutlichung des Alleinstellungsmerkmals (Unique Selling Proposition) einer Kultureinrichtung. Darüber hinaus soll die Marke einen ganzheitlichen Eindruck der Kulturinstitution vermitteln und deren Wiedererkennung begünstigen. Dies unterstützt den Kulturbetrieb bei der Abgrenzung gegenüber anderen Wettbewerbern und dient Besuchern als Orientierung.

Aus Sicht des Betrachters ist unter einer Marke die Summe von Assoziationen zu verstehen, die ihre Gestaltungsform (beispielsweise das Logo) hervorruft. Dieser Zusammenhang von Marke und Image verdeutlicht, dass Kulturbranding auch die Imagebildung einer Kulturinstitution impliziert.

Kulturbranding basiert auf dem Konzept des Kulturmarketings und kann als Prozess in folgende Schritte unterteilt werden:

1. Analyse (der Ressourcen, der Zielgruppe sowie des Ist-Images)
2. Strategie (Zieldefinition, Entwicklung von Soll-Image, Leitbild und Corporate Identity)
3. Kreation (Gestaltung von Maßnahmen)
4. Implementierung (Einführung und Kommunikation der Marke)
5. Controlling (Evaluation und Monitoring)

Ein wichtiges Element des Kulturbrandings ist die Gestaltung einer Corporate Identity. Hierunter wird die ganzheitliche Ausrichtung der Kultureinrichtung anhand definierter Werte und Ziele verstanden. Diese Ausrichtung betrifft nicht nur die visuellen Darstellungen (Corporate Design), auf die eine Marke oft reduziert wird, sondern auch Bereiche, wie z. B. die Kommunikationsweise einer Einrichtung (Corporate Communication), die Verhaltensweisen der Mitarbeiter (Corporate Behaviour) oder die Architektur (Corporate Architecture).

Zu beachten ist beim Kulturbranding, dass der Prozess der Markenbildung in seinem Wertesystem zwar auf dem Kernprodukt der Kulturinstitution basiert, dieses aber nicht modifiziert wird. Markenbildung in der Kultur bedeutet also „Framebranding“, d.h. die umfassende Gestaltung des Rahmens um das Kernprodukt. Starke Marken zeichnen sich damit durch Authentizität und einer stringenten Kommunikation der Corporate Identity aus.



... Kulturmanagement InfoShot (V)

Die positive Wirkung erfolgreichen Kulturbrandings zeigen Beispiele, wie das *Festspielhaus Baden-Baden*, die sich in ihrer Markenstrategie als „perfekte Gastgeberin“ verstehen und bis zur Rose am Ausgang den gesamten Rahmen am Besucher ausgerichtet haben. Die *Berliner Kulturbrauerei* hat sich durch die besondere Kombination aus Kultur- und Freizeitangeboten mit besonderem architektonischem Ambiente längst zur erfolgreichen Standortmarke etabliert. Auch Essen und das Ruhrgebiet werden sich hierzu entwickeln. International verdeutlichen Marken wie *Guggenheim* die Umsetzung von Kulturbranding.

**Weiterführende Literatur:**

- Günter, Bernd/ Hausmann, Andrea (2009): Kulturmarketing, Wiesbaden
- Höhne, Steffen/ Ziegler, Ralph Philipp (2006): Kulturbranding?, Leipzig
- John, Hartmut/ Günter, Bernd (2008): Das Museum als Marke, Bielefeld
- Klein, Armin (2007): Starke Marken, Baden Baden

- Anzeige -

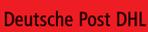
Der Branchentreff für  
Kulturmanagement, -marketing,  
und -investment

# kulturinvest KONGRESS 2009

Berlin, Admiralspalast  
29./30. Oktober 2009

Frühbucherrabatt  
bis zum 7. August 2009  
Anmeldung: [www.kulturinvest.de](http://www.kulturinvest.de)

Veranstalter:    
Agentur für Marketing und Kommunikation

Förderer:  

mit freundlicher  
Unterstützung  
des ZEIT Verlages:



## Imagearbeit an einer etablierten Marke

*In Mannheim benennt sich 2010 das Landesmuseum in Technoseum um*

Einem Museum geht es im Grunde genommen nicht anders als einem Wirtschaftsunternehmen. Verliert es an Attraktivität beim Kunden, muss es handeln, damit es nicht in Existenznot gerät. Nun stand das *Landesmuseum für Technik und Arbeit* in Mannheim sicher nicht vor der Schließung. Ein spürbarer Rückgang bei den Besucherzahlen dürfte aber der Hauptgrund der Museumsleitung gewesen sein, über eine stärkere Profilierung nachzudenken. Dass dies in die Entscheidung mündete, die gesamte Einrichtung strategisch neu aufzustellen und sogar umzubenennen, zeugt von Mut, aber auch von richtig verstandenem Museumsmanagement.

Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur, [dh@kulturmanagement.net](mailto:dh@kulturmanagement.net)

Das bisherige Landesmuseum gehört neben dem *Deutschen Technikmuseum* in Berlin und dem *Deutschen Museum* in München zu den größten Technikmuseen in Deutschland. Insbesondere im Südwesten der Bundesrepublik hat es sich eine größere Bekanntheit erarbeitet. Dennoch ist man in Mannheim der Meinung, dass man auch überregional für mehr Aufmerksamkeit sorgen könnte. Als alarmierend konnte die Entwicklung der Besucherzahlen angesehen werden. Waren es 2006 noch 268.255, fielen sie ein Jahr später auf 238.761 und 2008 gar auf 172.354. Zeit zu Handeln – und gemeinsam mit den Zuwendungsgebern Baden-Württemberg und der Stadt Mannheim nach Möglichkeiten für eine Wiederbelebung zu sorgen. Das Museum schien einfach in den zurückliegenden Jahren an Attraktivität eingebüßt zu haben. Zudem ist man auf dem Kultur- und Freizeitsektor immer stärker einem Wettbewerb um Aufmerksamkeit ausgesetzt. Dem aktuellen Prozess zur Neupositionierung und Imagewandel ging 2004 eine Potenzialanalyse und 2005 eine Evaluierung der damals neuen Experimentierfelder Ausstellung voraus.

Als ein Hindernis im Ringen um Aufmerksamkeit erwies sich tatsächlich der sperrige Name eines "Landesmuseums für Technik und Arbeit". Bei der Stärken-Schwächen-Analyse kam heraus, dass der Name nicht genügend die Stärken des Hauses transportiert. In der Bevölkerung setzte sich zwar die Abkürzung *LTA* durch, als Markenname freilich taugen auch diese drei Buchstaben kaum. Man entschied sich vor dem Hintergrund bereits eingeleiteter Modernisierungsmaßnahmen (2008 Fassadenrenovierung, 2009 Umbau der Sonderausstellungsfläche) für eine Umbenennung. Auch die Dauerausstellung befindet sich in einer grundlegenden konzeptionellen Überarbeitung. Mit dem neuen Namen *TECHNOSEUM* wird insofern nicht "alter Wein in neuen Schläuchen" verkauft. Vielmehr soll ein prägnanter, einprägsamer Name



### ... Das Technoseum Mannheim

das Profil schärfen. "Wir haben uns auf ein Kunstwort geeinigt, das die Aspekte, für die das LTA in erster Linie steht, zusammenfasst: die Technik und das Museum. Damit unterstreichen wir auch, dass wir kein Science Center sind, von denen es in Deutschland viele gibt", sagt Museumsdirektor Prof. Dr. Hartwig Lüdtke.

Der neue Name steht nun am Ende eines Weges zu einer umfassenden Neu-positionierung. Es kam darauf an, die Besonderheiten herauszuarbeiten, die das Haus unverwechselbar machen. In diesen Diskussionsprozess bezog man die Beschäftigten des Landesmuseums unmittelbar ein - ein in der deutschen Museumslandschaft leider seltener Fall. Das Ergebnis besteht in einer nun klar formulierten Aufgabenstellung und einer tragfähige Vision für das Haus. Ausgehend von der bisherigen Aufgabe, die Technik- und Sozialgeschichte aus 200 Jahren Industriegeschichte zu reflektieren, wurden bestimmte Aspekte der Vermittlung und Präsentation herausgestellt. Seine Position, als außerschulischer Lernort gleichzeitig Bildungs- und Erlebniseinrichtung zu sein, dürfte mit zusätzlichen Experimentiermöglichkeiten gefestigt werden. Das Verständnis, das Begreifen dessen, was in den Ausstellungen vermittelt werden soll, hängt heute immer stärker von einer Verringerung der Distanz zu den Exponaten, vom Einsatz multimedialer Angebote oder eigenem Erleben ab. Es wäre auch verwunderlich, wenn dies mit Technik nicht gelingen würde. "Nichts ist spannender als Technik", so auch der neue Claim des *Technoseums*. Es klingt nicht zufällig nach einem emotionalen Versprechen - es ist eines. Und es muss umso mehr eingelöst werden, damit die Profilierung und der Imagewandel gelingt.

Zu den Änderungen ab kommendem Jahr gehören auch die Öffnungszeiten. So wird man künftig auch montags öffnen. Angesichts der Tatsache, dass besonders Schulklassen das Haus besuchen, ist dies eine sicherlich förderliche Maßnahme. Zum Schritt, die Besichtigungszeiten zumindest an einem Wochentag auch auf die Abendstunden auszuweiten, konnte man sich allerdings nicht durchringen. Hier könnte man sich gerade bei solch einem Museum die Gewinnung neuer Besuchergruppen vorstellen - beispielsweise Berufstätige oder Paare, für die starre Öffnungszeiten häufig ein Hinderungsgrund bei der Nutzung kultureller Angebote sind.

Zumindest will man sich künftig innerhalb dieser Öffnungszeiten modern präsentieren. So sieht die neue Corporate Identity weitere Umbenennungen vor: aus Vorführtechnikern sollen *TECHOScouts* werden, der Verein interessierter Jugendlicher wird zum *TECHNOclub*, das Labor nennt sich ab nächstem Jahr *TECHNOlab*. Dies macht deutlich, wie sehr dem Haus an der Etablierung der neuen Dachmarke *TECHNOSEUM* gelegen ist. Dabei wird auch der neue Name dem avantgardistischen Gebäude, das von der Berliner Architektin Ingeborg Kuhler entworfen wurde und rund 8.000 Quadratmeter Ausstellungsfläche bietet, durchaus gerecht.



### ... Das Technoseum Mannheim

Der geplante Imagewandel wird weiterhin unterstützt durch ein neues Signet, das bereits in der Vergangenheit auf die Architektur des Hauses abzielte, nun aber mit der Signalfarbe Rot offensichtlich "energetischer" herüberkommen möchte. Zu hoffen bleibt freilich, dass auch ein zeitgemäßer Internetauftritt das neue Image vermitteln wird. Die Online-Präsentation des Landesmuseums kommt derzeit ausgesprochen antiquiert daher - das Design verströmt geradezu den Charme einer Behörde und macht wenig neugierig, die Angebote näher kennen zu lernen.

Das Vorhaben der Umbenennung als Teil der gesamten Neuprofilierung ist angesichts der Breite der getroffenen Entscheidungen und Maßnahmen ebenso ambitioniert wie aussichtsreich. Aus dem Landesmuseum in Mannheim kann sich unter dem neuen Namen *TECHNOSEUM* wieder ein Haus entwickeln, das das Interesse in breiten Teilen der Bevölkerung genießt. Als Lernort ergeben sich überdies Chancen für den kontroversen Austausch über die Themen rund um Technik und Technologien. Die erste Sonderausstellung nach der Umbenennung (Eröffnung: März 2010) wird sich beispielsweise der Nanotechnologie widmen. Auf der einen Seite liegen in ihr faszinierende Anwendungsmöglichkeiten - man denke nur an kratzfeste Autolacke, Energie sparende Materialien oder die Bekämpfung von Krankheiten. Doch auch hier ist die Debatte über Risiken in den letzten Jahren entbrannt, sodass man in einem auf gesellschaftlichen Diskurs setzenden Museum der inhaltlichen Auseinandersetzung genügend Raum bieten muss. Geplant ist eine der größten und umfassendsten Präsentationen zur Nanotechnologie in Europa. Sicher steckt darin auch der Anspruch, aus dem Ausland, zumindest überregionaler als bisher, neue Besucher anzulocken. Ob dies gelingt, wird entscheidend vom Marketing, aber auch von einer mehrsprachigen Ausstellungspräsentation abhängen. Potenziale sieht man nach eigenen Aussagen auch im Bereich Sponsoring und Fundraising, wo der neue Name sicher für neue Anreize potenzieller Geldgeber sorgen könnte, sich finanziell zu engagieren.

In einem Technologieland wie Deutschland braucht es zweifellos Orte, wo der technologische Fortschritt umfassend dargestellt und gesellschaftlich reflektiert wird. Vielleicht hilft das künftige *Technoseum* auch dabei, die verloren gegangene Lust am Ergreifen von Ingenieurberufen wieder zu erwecken. Man sieht: auch Berufe können unter Imageverlust leiden. Insofern wünschen wir doch umso mehr dem Museum, dass es mit inneren und äußeren Veränderungen sein eigenes Image verbessert und damit nach außen hohe Aufmerksamkeit erreicht. Die deutsche Museumslandschaft, die vor tiefgreifenden Strukturveränderungen und Problemen steht, würde in jedem Fall von einem gelungenen Beispiel des Imagewandels in Mannheim profitieren. ¶

#### WEITERE INFORMATIONEN

[www.technoseum.de](http://www.technoseum.de)



PIA

KUCHENMÜLLER

Jahrgang 1976, Diplom Kulturmanagement, Journalistisches Kurzvolontariat bei der Europäischen Kommission in Luxemburg, im Publications Office, Marketing Department. PR-Volontariat in München, im Anschluss PR-Beraterin bei TBWA München. 2003 nach Buenos Aires, Argentinien, Master of Communication Management. Aufbau eines Event- und Sponsoren-Netzwerks für Gemeinschaftsproduktionen zwischen Deutschland und Argentinien. Rückkehr Sommer 2004, Selbstständigkeit: PR, Seminare und Beratung. Dozentin für Unternehmenskommunikation, PR, Sponsoring am ISW in Freiburg bis heute. Seit Juli 2005 Aufbau und Leitung der Abteilung Fundraising/Sponsoring der Fondation Beyeler, Riehen, Museum der Klassischen Moderne.

# Image durch Markentreue

## Das Schweizer Beispiel Fondation Beyeler

Beitrag von Pia Kuchenmüller, Riehen/Schweiz

Seit zwölf Jahren präsentiert die *Fondation Beyeler* jährlich drei Ausstellungen sowie die eigene Sammlung in stetig neuer Hängung. Durchschnittlich 300.000 Kunstinteressierte, davon 50% aus dem Ausland, besuchen jedes Jahr das Museum – das macht es zum meistbesuchten Kunstmuseum der Schweiz, welches auch auf dem internationalen Kunstparkett eine bedeutende Rolle spielt. Der Grund für die internationale Akzeptanz und Anerkennung sind die hohe Qualität der Sammlungswerke und das erstklassige Image der Ausstellungen.

Dieses Image begründet sich im Wesentlichen auf drei Pfeilern, angefangen beim Patron, Gründer und Stifter Ernst Beyeler. Ein do-it-yourself Entrepreneur, der ohne Allüren und mit Hilfe seiner letzten Frau Hildy seit 1945 die *Galerie Beyeler* aufgebaut, 1982 die Sammlung Beyeler in die *Beyeler Stiftung* überführt und 1997 dann das Museum *Fondation Beyeler* eröffnet hat. Ein Vorbild in vielerlei Hinsicht, ein bescheidener Kunsthändler mit scharfsinnigem Kunstverstand und grossem Willen, Unmögliches wahrzumachen.

Zweitens manifestiert sich das Image, auf dem, wie Ernst Beyeler sagt, Kraftort *Fondation Beyeler*. Das perfekte, harmonische Zusammenspiel von Kunst, Architektur und Natur sucht seinesgleichen. Renzo Pianos tageslichtdurchfluteter Museumsbau bietet die Möglichkeit zur optimalen Präsentation der Kunstwerke; Die Einbettung des Gebäudes in den schönen Park mit Blick auf Weinreben in Deutschland sowie Frankreich in Reichweite machen zudem diesen besonderen Ort aus, der in der Kunstwelt schnell zum Klassiker moderner Museen geworden ist.

Das Herzstück der Marke *Fondation Beyeler* ist und bleibt aber selbstredend die Sammlung Beyeler: 230 Werke von 44 Künstlern des Impressionismus, klassischen Moderne und Gegenwart, darunter Cézanne, Monet, van Gogh, Picasso, Warhol, ... sowie 26 Werke der aussereuropäischen Kunst aus Ozeanien, Afrika und Alaska. Jedes einzelne ein Meisterwerk, geprüft vom Auge des Sammlers Beyeler, einer der bedeutendsten Kunsthändler der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Beyeler ist eine Marke, die weltweit für Qualität steht. Nur die besten Kunstwerke eines jeden Künstlers finden ihren Weg in die Sammlung Beyeler und in die Ausstellungen; der hohe Anspruch an die ma-



### ... Fondation Beyeler

ximal mögliche Qualität ist das Leitmotiv der *Fondation Beyeler*. Ihr Ausstellungsbetrieb basiert auf diesen eigenen, hohen Qualitätsstandards, welche garantieren, dass die grossen Namen der Museumswelt, wie das MOMA in New York, die *Guggenheim*-Museen und das *Centre Pompidou* in Paris gerne mit der im Verhältnis noch jungen *Fondation Beyeler* zusammenarbeiten und Werke ausleihen. Es bedarf hierfür eines einwandfreien Rufes hinsichtlich der Anforderungen und Standards im Leihverkehr und im Kurierwesen.

Die Markentreue der *Fondation Beyeler* manifestiert sich durch statische Konsequenz und zugleich dynamische Erweiterung. Die Werke der klassischen Moderne, die die Sammlung ausmachen, sind im Besitz der Stiftung und bilden den Grundstein des Museums. Der, äusserst behutsame, Ankauf neuer Werke zur Erweiterung der Sammlung setzt die Tradition des Stifterpaares fort – die Verankerung im 19. und 20. Jahrhundert mit Verknüpfung der Gegenwart. Auch die Ausstellungsplanung folgt seit jeher dieser Strategie: Dem Rückblick in die Epoche der klassischen Moderne ist Jahr für Jahr eine Ausstellung gewidmet, ein wichtiger Publikumsmagnet der *Fondation Beyeler*. Doch auch Künstler der Gegenwart, etwa Vera Lutter, Sarah Morris, Marc Quinn,... werden parallel zu den grossen Ausstellungen präsentiert.

Der (Museums-)Brand „Beyeler“ ist ein Garant: Für Qualität, Erfolg, Sicherheit. Dieser anerkannte Standard ist das Ergebnis unternehmerischen Denkens, das sich auf der Entstehungsgeschichte der Galeristen- und Sammlungstätigkeit von Ernst Beyeler begründet. Als privates und unabhängiges Museum kommt dem Marketing eine sehr aktive Rolle zu. Das Marketingteam des Museums gliedert sich in die Abteilungen Presse, Werbung, Veranstaltungen und Fundraising, die allesamt für die (Unternehmens-)Kommunikation, die Vermarktung der Ausstellungen sowie der Markenidee zuständig sind. Reine Imagekampagnen wie anlässlich des 10-Jahr-Jubiläums im Jahr 2007 macht die *Fondation Beyeler* selten. Primär sind die Kampagnen auf die Ausstellungen und die damit variierenden Zielgruppen ausgerichtet. Veranstaltungen und Events mit cross-kulturellen Künstlern unterstützen die Marke auf breiterer Ebene und erweitern die Reichweite der Zielgruppen. Die Pressearbeit konzentriert sich im Wesentlichen auf die Ausstellungen. Der Presseverteiler hat eine immense internationale Reichweite; dieser beinhaltet neben auflagenstarken Tageszeitungen auch viele Fachmedien, Special Interest-Medien und Lokalzeitungen. Mittels Medienpartnerschaften wird die Kommunikation redaktionell und werblich unterstützt. Die Werbekampagnen sind publikumsorientiert und werden dort platziert, wo man mögliche Besucher gut und direkt erreichen kann, vorrangig in der Schweiz, in Süddeutschland und im Elsass. TV-Spots im deutschsprachigen Raum unterstützen die Kampagnen. Nach Möglichkeit werden die (Sponsoring)Partner in die Kommunikationsstrategie involviert; sie erreichen via Intranet, Mitarbeiterzeitungen, Newsletter weitere Zielgruppen. Schlussendlich gewinnt das Web 2.0 mit seinen Netzwerk-Communities wie *Facebook* und *Twitter* immer mehr an Bedeutung für das Marketing der *Fondation Beyeler*.



ONLINE

[www.beyeler.com](http://www.beyeler.com)

### ... Fondation Beyeler

Koproduktionen mit sowohl kulturellen Institutionen wie dem Theater Basel oder dem Kulturbüro der Gemeinde Riehen wie auch Partnerschaften und Kooperationen mit der Wirtschaft etablieren und unterstreichen den Markenwert Beyeler. Die Wechselwirkung erfolgreicher Marken ist nicht zu unterschätzen und akribisch zu pflegen. Eine strenge Einhaltung sich selbst gesetzter Massstäbe und Kriterien können bei einzelnen Projekten hinderlich sein, garantieren aber auf lange Sicht den Markenwert. Wo es um Inhalte geht, ist immer Potenzial vorhanden und Krisen wie die momentane können das Gerüst solch qualitativ hochwertigen Partnerschaften nur schwerlich erschüttern.

Ein Blick in die Zukunft offenbart der *Fondation Beyeler* Herausforderungen und Chancen. Es gilt, dem interessierten Kunstpublikum weiterhin so erfolgreich begegnen zu können, mit Ausstellungen und Sammlungspräsentationen auf internationalem Top-Niveau. Die Lage im Dreiländereck und die internationale Aufmerksamkeit bieten ein starkes Entwicklungspotenzial. Die *Fondation Beyeler* ist eine fest verankerte Schweizer Marke, die weltweit für die Schweizer Attribute Qualität, Sicherheit und Präzision steht. Die Riehener Bürger haben sich mittels Volksabstimmung 1993 für den Standort und die damit verbundenen fortlaufenden Subventionsbeiträge entschieden. Sie sind stolz auf das weltweit bekannte Museum und die damit gestiegenen Touristenzahlen in der Region. Viele unter ihnen fördern ihr Museum grosszügig, als Besucher, Mitglied oder Gönner. Bereichernd sind neben den zahlreichen Touristen die vielen Expatriates, die in der Schweiz leben und arbeiten. Sie schätzen die kulturelle Vielfalt der Region und nutzen diese rege. Diese Zielgruppe ist gesellschaftlich aktiv, wohl situiert, für einen meist definierten Zeitraum vor Ort und gemeinsam mit den Kulturreisenden, ein Botschafter in die ganze Welt.

Das Glück und der Vorteil der *Fondation Beyeler* basieren auf mehr als sechzig Jahren erfolgreicher Galeristentätigkeit Ernst Beyelers, der die Marke Beyeler etabliert hat, lange bevor die Stiftung und das Museum überhaupt geplant waren. Direktorenwechsel wie jüngst durch Sam Keller, ehemals Direktor der *Art Basel*, ändern zeitgemäss die Kursrichtung, aber nicht das Image. Dieses bietet vielmehr den Grundstein dafür, dass progressives Denken Erfolg haben kann und die *Fondation Beyeler* damit ein stets modernes, zeitgenössisches und damit höchst attraktives Museum bleibt. ¶



## Label Yourself !?

"Kulturbranding II. Konzepte und Perspektiven der Markenbildung im Kulturbereich"

Rezension von Claudia Marion Stemberger, [cs@kulturmanagement.net](mailto:cs@kulturmanagement.net)

Der im Jahr 2009 erschienene Band "Kulturbranding II. Konzepte und Perspektiven der Markenbildung im Kulturbereich" versammelt Beiträge der an der *Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar* abgehaltenen, gleichnamigen Konferenz vom November 2006. Unter der Herausgeberschaft von Steffen Höhne und Ralph Philipp Ziegler reflektiert der Band nicht nur den anhaltenden Hype um Kulturbranding, sondern leistet vor allem auch eine relevante wissenschaftliche Anbindung, die auf das vormalige Fehlen fundierter Kriterien zur Markenbewertung von Kulturbetrieben reagiert.

In ihren jeweiligen Aufsätzen entwickeln Kai-Uwe Hellmann, Steffen Höhne und Stefanie Rathje zunächst die theoretische Rahmung:

Hellmann bietet eine Einführung in die Möglichkeiten, die den Kulturbetrieben eine Marktorientierung eröffnet und analysiert zugleich die Konsequenzen, die aus einer solchen Konsumentenbeziehung, einer "Markengemeinschaft", resultieren. Daher hinterfragt Hellmann einerseits, in welchen Dimensionen die Kunden von den Kulturinstitutionen als "echte Kommunikationspartner" verstanden werden und andererseits, inwiefern sich zukünftig solche Markenkulturen verselbständigen könnten.

Höhne präzisiert Kulturbranding als stetige Gratwanderung zwischen Zugehörigkeiten an künstlerische Inhalte und der Notwendigkeit zeitgemäßer Marketingmaßnahmen. Der Autor verweist auf Boris Groys, um die "Dialektik von Valorisierung und Kommerzialisierung von Kulturgütern" als "Inflations-Deflations-Spirale" hervorzuheben. Daher arbeitet er kritisch heraus, wie die Begriffe Stereotyp und Marke eng geführt werden und wie Uneinheitliches vereinheitlicht wird.

Rathje nimmt die an die Kulturbetriebe herangetragene, kontroverse Forderung nach Professionalisierung, die eine übergestülpte Betriebswirtschaftslehre eilfertig bewerkstelligen soll, als Ausgangspunkt. Demgegenüber betont die Autorin die Spezifika des Kulturbereichs, den Stellenwert von Authentizität ebenso wie die Kontingenz von Kunstproduktion, die beide im Widerspruch zu einer verordneten, homogenen Markenidentität stehen. Zugunsten eines "Kohärenz-Primats" zeigt Rathje funktionale wie strukturelle Parallelen zwischen Unternehmenskultur und dem Branding auf: "Es ist zu vermuten, dass eine Ausrichtung an kommunikativer Einheitlichkeit und Homogenität ähnlich wie in der Unternehmenskulturdebatte eine Verwechslung von Mittel und Zweck darstellt." Infolgedessen postuliert sie für ihre These eines "kohäsiven Kulturbranding" eine Fokussierung der Interaktionsqualität, bei der sich gerade eine Kulturmarke als Vermittler von Ambiguitätstoleranz erweisen kann.

### AUTOREN

Steffen Höhne,  
Ralph Philipp Ziegler  
(Hg.)

### VERLAG

Leipziger Universitäts-  
verlag, 2009

### ISBN

3865833386



### ... Label Yourself !?

Die zahlreichen weiteren Beiträge argumentieren zumeist anhand ausgewählter Kulturbetriebe und bewegen sich vornehmlich im Museums- oder Musikbereich. Sigrid Bekmeier-Feuerhahn beispielsweise stellt zunächst die Frage, ob ein Non-Profit-Unternehmen wie ein Museum mit dem Markenbegriff in Verbindung gebracht werden darf. Ausgehend von dem Postulat, dass ein Museum eine spezifische Identität entwerfen müsse, schlägt die Autorin vor, die Museen sollten ihre (vorgebliche) Abneigung gegenüber Markenbildung in Zukunft überwinden, gelte doch bis dato bei diesen Kulturschaffenden Wirtschaft und Kultur als ebenso unvereinbar. Mithilfe der Ergebnisse einer empirischen Studie solle daher "Überzeugungsarbeit" zugunsten des "Lernziels" qualifizierter Markenführung geleistet werden: Denn die umfassende Studie kam zu dem Ergebnis, dass sich eine solche Markenführung in Museen, auch und gerade unter Wahrung der Authentizität als erfolgversprechend herausstellt.

Birgit Mandel greift das "MoMA in Berlin" als Untersuchungsgegenstand heraus und fordert anhand des erfolgreichen Beispiels, Kulturbranding durch differenzierte wie nachhaltige Vermittlungskonzepte, so genannte "aktivierende Rahmenbedingungen" abzurunden, gelten doch die emotionale Aufladung einer festivalisierten kulturellen Veranstaltung und der persönliche Bezug auch im Hochkultursektor als besonders wirksam.

Auch der gemeinsame Beitrag von Carsten Baumgarth und Kristina Freund beschäftigt sich mit der Markenorientierung im Museumsbereich. Dem behutsamem Branding des *Schleswig-Holstein Musik Festivals* ist der Aufsatz von Andreas Eckel gewidmet. Ralph Philipp Ziegler und Sonja Müller-Bollenhagen behandeln in ihren jeweiligen Beiträgen die Relation zwischen dem künstlerischen Markenprodukt in der klassischen Musik und den Potenzialen von Markenprinzipien, beziehungsweise Marketingkampagnen hochkarätiger Werbeagenturen in der klassischen Musik. Pascal Charles Amann entfaltet die mit Marken und Marketing verbundenen Chancen für KünstlerInnen im Kontext der digitalen Informationsgesellschaft.

Sebastian Steinert schließlich legt in seinem Aufsatz dar, wie sich bildende KünstlerInnen als Marke inszenieren könnten. Doch es scheint fraglich, ob die vorgeschlagenen Leitkonzepte eine adäquate Perspektive zeichnen, werden doch aufsteigende KünstlerInnen zwischen GaleristInnen, KunstsammlerInnen und KuratorInnen tendenziell als Geheimtipp gehandelt; "emerging artists", die jede/r zuerst entdeckt haben möchte. In diesem Zusammenhang könnten sich die von Steinert angedachte offensive Markenidentität und der zugehörige transparente Marketing-Mix - zusammen mit der klischeehaft vorgeschlagenen Einflussnahme auf das äußere Erscheinungsbild - allenfalls als Stolperfalle manifestieren.

Anzuregen wäre womöglich für zukünftige Forschungsvorhaben zum Kulturbranding, den Blickwinkel noch zu erweitern, zum Beispiel zugunsten einer Untersuchung choreographischer Zentren, Schauspiel- oder Opernhäuser



**Image:** *Ex Libris*

... Label Yourself !?

ebenso wie regionaler Kulturinitiativen, oder auch Mechanismen des Markenmanagements im Sinne eines zunehmenden Self-Labeling etwa von KuratorInnen oder KunsttheoretikerInnen innerhalb der kulturrainen "digitalen Bohème" zu differenzieren.¶

ÜBER DIE AUTORIN:

**Claudia Marion Stemberger** lebt und arbeitet in Wien und Berlin als freie Autorin und Kuratorin. ([www.artandtheory.net](http://www.artandtheory.net))

DETAILS UND BESTELLEN

[http://www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_712/cs\\_11/index.html](http://www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_712/cs_11/index.html)



## Vorschau

### Kulturbranding 3

*Drittes wissenschaftliches Symposium zu Konzepten und Perspektiven der Markenbildung im Kulturbereich, 8.-10. Oktober 2009, Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar, Stadt Offenbach am Main*

In der Zeit seit der ersten wissenschaftlichen Konferenz zu Konzepten und Perspektiven der Markenbildung im Kulturbereich im November 2005 in Weimar ist das Thema zu einem Rang zwischen "Must" und "Mode" aufgestiegen. Selbst der Konferenztitel des Weimarer Projekts geistert als Dienstleistungssektor durch die Angebote von Agenturen und Instituten.

Die Zahl der musterhaften Praxisbeispiele wächst und wächst – wenngleich die Verwässerung des Prinzips und die Vielzahl der Berater auf dem Markt nicht unbedingt konstant für hochrangige Qualität bürgen.

Premium-Projekte wie die *Elbphilharmonie* leisten sich dabei Markenberater der ersten Riege, groß-angelegte "Jubiläumsfeierlichkeiten" wie das Projekt "Varusschlacht" bringen ganze Regionen in den Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit. Gleichzeitig ist Image nur die eine Seite der Medaille: treffsicher transportierte Aussagen erlebbar zu machen und am Ort als Wirkungszusammenhang der Erwartungen spüren zu lassen, ist die komplexe Kunst von Markenstrategien – insbesondere, wenn sie ganze Konglomerate wie Städte, Länder oder gar Nationen betreffen.

In diesem Kontext wendet sich die dritte Tagung zum Thema "Kulturbranding" deutlicher Fragen der Theoriebildung zu und akzentuiert dabei auch die aporetischen Dimensionen von Markenbildung im Hinblick auf Kunst und Kultur. Neben dem Bereich der Analyse wird aber auch ein paradigmatischer Blick auf die skizzierten Ausweitungssphänomene geworfen werden, insbesondere in Hinblick auf die Bedeutung der zunehmenden Image-Kampagnen von Städten, Regionen und Nationen für die Konzeptualisierung einer Theorie

des "Kulturbranding"?

- Paradigmen: Markenführung in der Kultur am spezifischen Beispiel von Theatern, Museen, Großprojekten etc.; Spezialisierungen zur Rolle des Publikums
- Perspektiven: Vom Stadt- zum Regional- und Nationenbranding – Markenmanagement unter kulturellen Bezügen in komplexen Gebilden in Deutschland und Europa. ¶

## WEITERE INFORMATIONEN

[www.kulturbranding.com](http://www.kulturbranding.com)

## ANMELDUNG

Stadt Offenbach am Main, Forum Kultur und Sport

Dr. Ralph Philipp Ziegler

Herrnstr. 61, 63065 Offenbach am Main

Tel. 069/80652350

email: [kulturbranding@offenbach.de](mailto:kulturbranding@offenbach.de)



## Café „Kulturkonzept“

*Thüringens Landeshauptstadt mobilisiert mit einem Großgruppendedialog seine Bürger bei der Entwicklung eines Kulturkonzeptes*

Thüringens Landeshauptstadt Erfurt möchte ihre kulturelle Entwicklung der kommenden Jahre auf einem Kulturentwicklungskonzept basierend vorantreiben. Im Dezember 2008 fasste der Erfurter Stadtrat den Beschluss zur Entwicklung eines tragfähigen und zukunftsfähigen Kulturkonzeptes für die Landeshauptstadt Erfurt. In einem transparenten Prozess soll unter Einbeziehung aller interessierten Bürgerinnen und Bürger ein Kulturkonzept erstellt werden, das alle Bereiche des kulturellen Lebens in der Stadt berücksichtigt. Hierzu wurde eine Arbeitsgruppe aus Vertretern der Stadtratsfraktionen, der Stadtverwaltung sowie aus städtischen Kulturorganisationen und der freien Szene zur Entwicklung des Kulturkonzeptes gebildet.

Am 12. August 2009 hatte die Arbeitsgruppe die Erfurter Bürgerinnen und Bürger sowie Vertreter aus Kultur, regionaler Wirtschaft, Kirche, Politik, regionalen Bildungseinrichtungen, dem Sozialbereich und der Stadtverwaltung zu einem Großgruppendedialog eingeladen. Und die Resonanz war riesengroß. Selbst gestandene Ratsherren zeigten sich überrascht, dass fast 200 Teilnehmer mobilisiert werden konnten. Konzipiert wurde die Veranstaltung durch den Kulturberater und Kommunikationsexperten Dirk Schütz (geschäftsführender Gesellschafter des *Kulturmanagement Network*, Anm. d. Red.), der mit seinem Beratungsunternehmen *Dirk W. Schütz – Kultur Management Kommunikation* von der Stadt Erfurt beauftragt wurde, die Arbeitsgruppe bei der Entwicklung des Kulturkonzeptes beratend zu unterstützen.

„Diese Veranstaltung war der Auftakt für einen offenen Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt. Nachdem die Arbeitsgruppe im kleinen Kreis die ersten Schritte bei der Neuerstellung eines Kulturkonzeptes gegangen war, wollte ich mit dem *World Café*, einem Prozess der optimal für Großgruppendedialoge geeignet ist, auf breiter Ebene die Erfurter Bevölkerung einbinden und so ihre Ideen, Wünsche und Anforderungen an eine Kulturkonzeption offen legen und diese für die Arbeit der Arbeitsgruppe nutzbar machen“, so Schütz.

Der Großgruppendedialog, der auch für große Aufmerksamkeit bei den regionalen Medien sorgte, hatte mehrere Vorteile. Jeder konnte seine Ideen einbringen und seine Vorstellungen einer großen Gruppe von kulturell Interessierten sowie den Mitgliedern der Arbeitsgruppe Kulturkonzept darlegen. Keine Meinung ging dabei unter oder wurde ignoriert. Gleichzeitig erhielten die Diskutanten an diesem Abend die Möglichkeit, Ihre Ideen mit denen anderer Teilnehmer zu vergleichen, zu verknüpfen oder auszutauschen. „Ich konnte mich heute mit einer großen Zahl kulturell sehr interessierter Menschen die-



### ... Café „Kulturkonzepte“

ser Stadt, die ich bis heute nicht getroffen hatte, in konstruktiven, tiefgehenden Gesprächen austauschen, Anregungen finden und ihre Sichtweise auf die kulturellen Entwicklungen der Stadt kennen lernen. Ich kann mich nicht erinnern, wann ich dies in einer solchen Weise und Anzahl das letzte Mal erlebt habe“, so der Direktor einer der führenden Kulturinstitutionen der Stadt. In kleinen Diskussionsrunden mit 4 Diskutanten pro Tisch sprachen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer darüber, was Kultur für die Stadt Erfurt leistet, welche Zukunftsvorstellungen sie von ihrer städtischen Kulturlandschaft haben und wie eine positive Entwicklung für die kulturelle Zukunft der Stadt angestoßen werden kann. Dabei wechselten die Diskutanten im Laufe des Abends sechs mal die Tische und hatten so die Chance, mit einer größeren Zahl von Kulturinteressierten in einen intensiven Dialog zu treten und gleichzeitig in die Gesamtdiskussion involviert zu sein.



Tischnotizen, Café „Kulturkonzept“ am 12.8.2009

„Die nun vorliegenden ‚Ernte‘-Ergebnisse des Abends, die Ideen, Kernaussagen und Thesen der Teilnehmer, werden durch die Arbeitsgruppe weiter gefiltert und verdichtet. Auf dieser Grundlage stellen wir die herausgearbeiteten Handlungsanleitungen, Leitsätze und tiefer liegenden Fragen für den Rahmen und die Leitlinien eines Kulturkonzeptes wieder in einem Online-Forum zur öffentlichen Diskussion, um so den Grundlagen für ein Kulturkonzept näher zu kommen und den Prozess weiter voran zu bringen“, so Dirk Schütz. ¶

### WEITERE INFORMATIONEN

Der Prozess und die Diskussionsbeiträge der Bürgerinnen und Bürger können im Internet unter [www.kulturkonzept-erfurt.de](http://www.kulturkonzept-erfurt.de) und [www.erfurt.de/kulturkonzept](http://www.erfurt.de/kulturkonzept) verfolgt werden.



## Rückblick

### Deutsche Orchesterkonferenz 2009

Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur,  
Email: [dh@kulturmanagement.net](mailto:dh@kulturmanagement.net)

Alle drei Jahre findet die *Deutsche Orchesterkonferenz* statt. Dass sie 2009 in Erfurt stattfand, hat zum einen mit dem notwendigen Rückblick auf die Entwicklungen der Orchesterlandschaft 20 Jahre nach der Wende zu tun. Zum anderen ist Thüringen ein Bundesland, das seit Jahren durch lebhaft Debatten um den Erhalt und die Finanzierung von öffentlich geförderten Kulturbetrieben geprägt ist. Die Regierung des gerade zurückgetretenen Ministerpräsidenten Dieter Althaus ging nicht gerade zimperlich bei den aus ihrer Sicht notwendigen Einsparmaßnahmen um. Eine Ende der Debatten ist nicht in Sicht, zumal man derzeit ja mit Spannung der Bildung der nächsten Landesregierung und damit auch der Besetzung des Kultusministeriums entgegenseht. In der Thüringischen Landeshauptstadt artikulierte sich mit den Vertretern der Orchester vorrangig die künstlerische Seite. Die Arbeitgeberseite, insbesondere der Deutsche Bühnenverein, blieb der Veranstaltung dagegen fern, und auch so manchen Kulturpolitiker vermisste man. Dabei lohnte sich der Besuch im Kaisersaal der Thüringer Hauptstadt, wurde doch die Gelegenheit genutzt, vor 250 Konferenzbesuchern über drängende gesellschaftspolitische Herausforderungen auszutauschen.

Nachdem das Blechbläserensemble des *Philharmonischen Orchesters Erfurt* die eintägige Veranstaltung einleitete, begrüßte Hartmut Karmeier, Vorsitzender der *Deutschen Orchestervereinigung (DOV)* die Teilnehmer, die aus allen Landesteilen angereist waren. Er sah "in naher Zukunft wenig Grund zum Optimismus, insbesondere vor dem Hintergrund sinkender Gewerbeeinnahmen in den Kommunen als häufigste Träger der Orchester". Karmeier zog 20 Jahre nach der politischen Wende im Osten des Landes eine eher düstere Zwischenbilanz. 35 Orchester sind seither aufgelöst oder fusioniert worden - 2000 Stellen abgebaut, die

meisten davon in den neuen Bundesländern.

Karmeier bedauerte, dass es in der laufenden Legislaturperiode nicht gelungen ist, das Staatsziel Kultur in das Grundgesetz aufzunehmen. Es solle Pflichtaufgabe der öffentlichen Haushalte sein, dieses kulturelle Erbe zu schützen - gerade die Länder müssten hier Flagge zeigen, so Karmeier, der auch Präsidiumsmitglied beim Deutschen Musikrat ist. Inwiefern dieses Staatsziel die bestehende Kultur überhaupt wirksam schützen könne, darauf ging er nicht ein. Es braucht aus Sicht von Karmeier engagierte Bürger, die den Erhalt wichtiger Kulturträger in ihrer Region einfordern. Während sich die *Kulturinitiative Thüringen (KIT)* hierbei in den vergangenen Monaten als Fürsprecher einen Namen gemacht hatte, sah die DOV den Anlass gegeben, mit einem Sonderpreis ein anderes Sprachrohr für die Kultur Thüringens auszuzeichnen: die Kulturredaktionen der *Thüringischen Landeszeitung* und der *Thüringer Allgemeinen*.

DOV-Geschäftsführer Gerald Mertens zeigte zu Beginn seiner Rede Filmausschnitte von der Öffnung der Mauer. "Jeder weiß, wo er sich an diesem Abend befand", so Mertens nach den Bildern, die ihre Wirkung nicht verfehlten. Ihm ging es dabei durchaus um die Widersprüche, die sich einerseits aus der Aufbruchstimmung damals und den anschließenden massiven Veränderungen in der Gesellschaft ergaben. Er erinnerte an die von Hartmut Karmeier genannte Zahl aufgelöster bzw. fusionierter Klangkörper nach der Wende und sagte: "Die Zahl darf uns weder sprachlos machen noch entmutigen, damit wir die kulturelle Substanz zumindest in den nächsten 10 Jahren bewahren". Er beließ es nicht bei plakativen Forderungen, sondern brachte interessante Argumentationsmuster in die notwendige Debatte ein. So benannte er zunächst ein Grundproblem bei der Kulturförderung: die zu geringe kommunale Steuer- und Wirtschaftskraft in den neuen Bundesländern. Die Gewerbesteuer läge durchschnittlich um 50% unter dem westdeutschen Niveau. Hinzu käme der 2020 auslaufende Solidaritätszuschlag.



Mertens wünschte sich ein moralisches und politisches Signal, das beispielsweise in der Umwandlung der Kultur als kommunale Pflichtaufgabe liegen könnte. Dies setze eine Verfassungsänderung voraus, demzufolge Kultur in Deutschland Staatsziel sein müsse. Er sei sich allerdings bewusst, dass diese zunächst symbolische Maßnahme nicht automatisch mehr Geld bringt.

Mertens kritisierte die seiner Meinung nach zunehmende Vereinnahmung der Kultur als Standortfaktor. Insbesondere die zahlreichen Kulturwirtschaftsberichte unterliegen dem Drang, Kultur vorrangig unter den Gesichtspunkten der Umwegrentabilität – also dem Rückfluss von Kultursubventionen in die kommunalen Haushalte auf anderen Wegen – zu betrachten. Hier kritisierte Mertens insbesondere die Initiative der Bundesregierung für die Kultur- und Kreativwirtschaft, die "eine imaginäre Branche hochjubelt und Wachstum vorgaukelt". Sein in dieser Deutlichkeit überraschendes Fazit lautete: "Eine rein wirtschaftliche Sicht schade Theater und Orchester eher, als dass es ihnen nützt!"

Als Beweis, dass vielmehr bei der Debatte um Kulturfinanzierung die kulturellen Aspekte, "das Nichtgreifbare, Nichtfassbare", stärker in den Mittelpunkt gerückt werden sollten, diente mit dem *Staatstheater Meiningen* einmal mehr ein Beispiel aus Thüringen. Die Stadt in Südthüringen mit 21.000 Einwohnern leiste sich diese Bühne, weil es auch in kulturelle Bildung investieren wolle. Eine Stadt wie Heide (Schleswig-Holstein) mit vergleichbarer Bevölkerungszahl täte dies nicht. Es sei, so Mertens, durchaus nicht der Kernauftrag von Theatern und Orchestern, kulturelle Bildung zu betreiben, aber ein Ergänzungsauftrag. Die Kommunen hätten es letztlich selbst in der Hand, "welche Gewichte sie in die Wagschaale werfen".

Mertens sah abschließend drei Handlungsoptionen für die künftige Kulturfinanzierung. Erstens müssten die bisher jährlich geführten Haushalte in mehrjährige überführt werden. Zweitens solle

die Kulturfinanzierung in den Gesetzen privilegiert werden. Drittens hätte jede einzelne Einrichtung die Möglichkeit, sich einzubringen und ihre gesellschaftliche Relevanz deutlich zu machen. Mit dieser dritten Option gab der DOV-Geschäftsführer unmittelbar den Anwesenden einen wichtigen Ansatz, die Zukunft ihrer Ensembles und Häuser selbst mitzubestimmen.

Als Moderator der Orchesterkonferenz agierte Dirk Schütz von *Kulturmanagement Network*, das auch als Medienpartner die Konferenz unterstützte. Er lieferte souverän die Spielbälle für die Kommunikation auf dem Podium. Insbesondere ging es dem Moderator darum, die von Gerald Mertens genannten Handlungsoptionen durch die Gäste reflektieren zu lassen. Gleich zu Beginn äußerte Dirk Schütz den Wunsch, bei allen gegenwärtigen Problemen – Schütz sprach betont von Herausforderungen – die positiven Aspekte des gesellschaftlichen Wandels von vor 20 Jahren stärker herauszustellen. Die Menschen hätten damals Verantwortung übernommen und selbst getragen. Aus seiner Sicht dienten positive Beispiele als Argumente für die Debatte mit der Kulturpolitik. Die Betrachtung des ökonomischen Umfelds sei wichtig, schließlich könne man sich dem nicht entziehen.

Diese kulturökonomischen Zusammenhänge wurden von Tobias Glufke vom *Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH)* einführend dargestellt. Er stellte den Zwischenbericht zum Gutachten über die öffentliche Finanzierung von Theatern und Orchestern vor. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen u. a. auch die Transfereffekte dieser Kulturfinanzierung auf. Dabei reichte deren Perspektive bis zum Jahr 2020, wobei Glufke betonte, dass die Prognosen natürlich schwerlich darüber Auskunft geben könnten, wie sich die Konsumenten verhalten werden. Vielmehr ging der junge Wirtschaftsforscher auf die sich stark verändernden Rahmenbedingungen ein: die demografische Entwicklung einerseits, die Entwicklung der Steuereinnahmen andererseits. In Charts, die leider in den hinteren Reihen des Kaisersaals nicht mehr zu erkennen



waren, stellte der Vertreter des IWH schonungslos die gesamtgesellschaftlichen Probleme dar, die auf die künftige kulturelle Infrastruktur zwangsläufig großen Einfluss haben. 2050, so eines der Prognosen, würden über 60% der Steuereinnahmen des Staates von lediglich 37 % der Erwerbstätigen getragen. Ein anderer Charts verglich die Orchesterdichte mit der Bevölkerungsdichte. Letztlich wird man allerdings den Abschlussbericht abwarten müssen, da einige von Glufke aufgeführten Schlussfolgerungen für die Konferenzteilnehmer noch nicht ganz nachvollziehbar gewesen sein dürften.

Bei der sich anschließenden Podiumsdiskussion traten zwei Kulturpolitiker zur Runde hinzu: Robert Clemen, CDU-Landtagsabgeordneter und Vorsitzender des Kulturausschusses im Sächsischen Landtag und Knut Kreuch, SPD-Oberbürgermeister der Stadt Gotha. Clemen stellte den Freistaat Sachsen als musik- und orchesterfreundliches Bundesland heraus. Mit 86,7 Mill. EUR Jahreszuwendung und einem in Deutschland einmaligen Konzept der Kulturraumförderung sehe man sich in einer Vorreiterrolle. Knut Kreuch erinnerte hingegen an seine schwerste Stunde als Kommunalpolitiker, als er schon am 6. Tag nach Amtsantritt dem Orchester seiner Stadt die Mitteilung der Landesregierung überbringen musste, ihr Ensemble solle geschlossen werden. Umso beeindruckender sei der anschließende Widerstand dagegen gewesen. Stadt- und Landkreis hätten sich zusammengetan, um die *Thüringen-Philharmonie* letztlich zu erhalten. Rückenwind erhielt Kreuch von Prof. Ulrich Blum vom IWH: "Nur in der Kultur erfolgreiche Gesellschaften können auch ökonomisch erfolgreich sein". Exzellenz baue sich nur über Jahrzehnte und Jahrhunderte auf, so der Ökonom aus Halle (Saale), Schäden bei Schließungen werden allerdings sehr spät sichtbar, wenn die kulturpolitisch Verantwortlichen längst nicht mehr im Amt sind. Prof. Blum brachte einen plastischen Vergleich an: "Kultur ist ein Schmiermittel. Gibt es keinen Ölwechsel mehr, trete der Getriebeschaden für die Gesellschaft zwangsläufig

nach einigen Jahren ein." Nach seiner Meinung sei es relativ billig, Schülern Kultur zu vermitteln. Unterlasse man dies aber, seien die Kosten für die Gesellschaft später um ein vielfaches größer, diesen Mangel auszugleichen.

Für Robert Clemen stelle sich die fortschreitende Diversifizierung der Gesellschaft als größte Herausforderung dar, weswegen sich seiner Meinung nach die Art der Vermittlung ändern müsse. "Wir Kulturraffinen müssen mehr Lobbyfunktion ausüben, an Menschen rankommen, die ursprünglich nicht an klassische Musik herangeführt wurden", so der Christdemokrat wörtlich. Dies heißt auch, so Clemen weiter, dass Berührungspunkte zwischen den verschiedenen Kulturanbietern abgebaut werden müssten. Insbesondere beim jungen Publikum ist die Nutzung der kulturellen Angebote mehr und mehr eine Ad-Hoc-Entscheidung. Umso mehr kommt es darauf an, dass die Kulturinstitutionen auf dieses geänderte Rezeptionsverhalten reagieren.

Dem pflichtete Maurice Lausberg vom Münchner Beratungsunternehmen *actori* bei. Einem eher schrumpfenden Besuchermarkt müsse man mit klarerer Positionierung begegnen. Auf Unterscheidbarkeit käme es an. Die meisten Orchester und Theater würden jedoch seiner Meinung nach ihre Besucher nicht kennen. Dabei lägen wirkungsvolle Instrumentarien wie das Direktmarketing vor. Dies sei allemal effektiver als Plakatwerbung. Lausberg riet von einer Aufteilung der Zielgruppen in Alt und Jung ab. Sein Vorwurf an die Kulturpolitik lautete, sie habe keine Regeln entwickelt, nach welchen Kriterien welche Einrichtung unterstützt wird.

In einer von Sachlichkeit geprägten Debatte war man sich in Erfurt über eines einig: das Orchester hat Zukunft, wenn man sich den gegenwärtigen Herausforderung stellt. Allein die große Resonanz eines Films wie "Trip to Asia" in der Öffentlichkeit zeige, dass diese Künstler mitten aus der Gesellschaft kämen und mit ihren Konzerten eine große Kraft entfalten. Die Produzenten dieser ein-



drucksvollen Produktion erhielten zu Recht auf der Konferenz den *Hermann-Voss-Kulturpreis der deutschen Orchester*.



*Uwe Dierks und Andrea Thilo von Boomtown Media, Gerald Mertens, Geschäftsführer der DOV (v.l.n.r.)*

Die nächste Veranstaltung findet in drei Jahren statt. Man darf gespannt sein, ob die Impulse dieser Konferenz dann Auswirkungen auf die kulturpolitischen Entwicklungen gehabt haben werden. Es wäre nicht nur den Orchestern zu wünschen. ¶

#### WEITERE INFORMATIONEN

[www.dov.org](http://www.dov.org)



# Politische Erinnerungskultur

## *Der Kulturpolitische Kongress litt 2009 unter Bedeutungsüberlagerung*

Die Veranstalter des 5. Kulturpolitischen Kongresses am 11./12. Juni 2009 - die Kulturpolitische Gesellschaft und Bundeszentrale für politische Bildung - hatten es sich bei der Themenfindung in diesem Jahr nicht leicht gemacht. Einerseits lag angesichts der vielen bedeutsamen Jubiläen 2009 die Idee nah, die Geschichts- und Erinnerungskultur kulturpolitisch zu diskutieren. Andererseits ist genau dies so schwer zu bewerkstelligen, wie die beiden Kongresstage dann auch bewiesen. Als Ort für die aller zwei Jahre stattfindenden Veranstaltung hatte man die Katholische Akademie in Berlin-Mitte gewählt - eine organisatorisch wie atmosphärisch gute Wahl.

Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur, [dh@kulturmanagement.net](mailto:dh@kulturmanagement.net)

Dem Bundestagspräsidenten Dr. Norbert Lammert kam die Ehre der Eröffnungsrede zu. Gewohnt substanziell und geistreich ging er auf die Debatten zum Umgang mit der deutschen Geschichte ein. So nannte er jene über die Inhalte des geplanten Einheits- und Freiheitsdenkmals ähnlich bedeutsam wie die über das Denkmal zur Erinnerung an die ermordeten Juden. "So wie es richtig war über das Denkmal über die Vernichtung der Juden in Europa zu diskutieren, kann es nicht grundsätzlich falsch sein, über dieses Einheitsdenkmal rund zehn Jahre zu debattieren", so Lammert wörtlich. Wichtig sei immer dabei, bei den meist emotional geführten Diskussionen um die künstlerische Umsetzung nicht die grundsätzlichen Inhalte solcher Erinnerungsstätten zu diskutieren. Hierbei bezog Lammert bewusst die europäischen Nachbarn ein: "Niemand hat seine Geschichte nur allein". Vielmehr verbindet sich die deutsche Geschichte mit denen ihrer Nachbarn, die Schicksale von tausender, ja Millionen Menschen hierzulande sind verwoben mit Menschen in Polen oder Frankreich - um nur zwei Nachbarn Deutschlands zu nennen. Für überraschend wenig Aufsehen habe im übrigen die Entscheidung im Ungarn 2007 gesorgt, wo sich die Parlamentarier für die Vertreibung der Deutschen nach dem 2. Weltkrieg entschuldigt hätten. Nach Meinung Norbert Lammerts lädt die Beschäftigung mit dem Jahr 1989, der politischen Wende in der damaligen DDR, generell dazu ein, dass die Deutschen und die Europäer wieder an einer gemeinsamen Zukunft arbeiten. Ein sicher ebenso ehrgeiziges, pathetisch vorgetragenes, aber nicht minder notwendiges Ziel. Leider kam das Wort Zukunft im weiteren Verlauf des Kongresses sehr selten vor, weswegen auch nicht immer klar wurde, zu welchem Zweck man zusammengekommen war.



### ... Kulturpolitischer Kongress 2009

Lammert sparte heiße Eisen nicht aus. So ordnete er die Vertreibungsschicksale nach dem 2. Weltkrieg weder als geklärt noch als gerechtfertigt ein. Es werde hier prinzipiell sehr genau zugehört, wenn sich Politiker zum Thema melden. Umso mehr seien diese Politiker, so Lammert um Verständnis für seine Kollegen werbend, um Korrektheit und genaue Formulierungen bemüht. Das Geheimnis der Versöhnung sei Erinnerung, nicht Vergessen. Er fügte aber auch hinzu: "Staatliche Verantwortung und Erinnerungskultur muss Raum lassen für individuelle Auseinandersetzung". Dass Flucht und Vertreibung kein Nischenthema ist, erst recht keines auf nationale Ebene einzuengendes, macht die Zahl aus einem UN-Bericht von 35 Millionen Flüchtlingen und Vertriebenen allein im Jahr 2007 deutlich. Der Bundestagspräsident nennt den Begriff Geschichtspolitik im übrigen terminologisch für unglücklich, weil damit der Anschein geweckt werde, Geschichte werde für politische Zwecke instrumentalisiert.

Martin Sabrow, der Direktor des *Zentrums für zeithistorische Forschung* in Potsdam, griff im anschließenden Panel den Faden aus der Rede Norbert Lammerts auf. Erinnerung sei so populär geworden, da sich Menschen "sich ihrer Vergangenheit versichern" wollen. Man bediene sich dann Erinnerungsorten, wohinter Sabrow einen Wunsch nach einer möglichst unverstellten Möglichkeit zum Erinnern vermutete. Einen interessanten Denkanstoß lieferte er mit der Gegenüberstellung von historischer Heroisierung und Victimisierung. Aus seiner Sicht tendiere man hierzulande bei der Auseinandersetzung mit Geschichte zu einer Orientierung an den Opfern. Hinzu käme ein gestiegenes Interesse an einer Oral History, also zu deutsch etwa einer Geschichte "von unten". Sabrow distanzierte sich durchaus mit diesen Phänomenen und plädierte statt einer permanenten Berufung auf die Historie dafür, doch stärker von der Gegenwart auszugehen. Die Sehnsucht nach Authentizität näme geradezu sakrale Züge an. "Wir wollen das Relikt, aber wir wollen nicht die Vergangenheit", analysierte der Historiker Sabrow. Es sei schlichtweg naiv, aus der Geschichte lernen zu können.

Neben der starken Dominanz deutscher Erinnerungskultur war es sicher vom Veranstalter gut gemeint, mit Irina Scherbakova einen Gast aus Russland zum Kongress einzuladen. Ihre Einschätzungen machten das Dilemma russischer Intellektueller deutlich: die Ohnmacht gegenüber nationaler Kräfte, die wenig Interesse an der kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte haben. So hieß in Russland in den letzten Jahren seitens der Macht die Parole eher Vergessen statt Erinnern. Einrichtungen wie das einzige GULAG-Museums 300 km von Perm entfernt seien eher die Ausnahme, so die Leiterin des Zentrums für Oral History der internationalen Gesellschaft Memorial aus Moskau. Vielmehr übernehme die russisch-orthodoxe Kirche quasi die institutionelle Rolle der Erinnerung. Erinnerung an den Widerstand, an Dissidenten und Regimegegner jedoch wird mehrheitlich abgelehnt. Sie bestürze, dass derzeit Stalin sogar erneut gegen Lenin gewänne, weil er Pathos und starke Staatsmacht verkörpere. Umso bedauerlicher sei es,



### ... Kulturpolitischer Kongress 2009

dass die positive Rolle ihres Landes bei den Umwälzungen der 89er Revolution in Ostdeutschland kaum thematisiert werde.

Wolfgang Thierse stand beim Kulturpolitischen Kongress für die Reihe von Referenten, bei denen es mehr und mehr schwer fällt, konstruktive Argumentationen zu finden. Zu verklausuliert, zu bedeutungsschwanger kamen seine Ausführungen daher. Allein sein Befund, man sei in einer Krise eines pathetisch geglaubten Modernisierungsparadigmas, das ein größere Bedürfnis nach Vergewisserung und Herkunftsneugier als Sicherheit erzeuge, war so allgemein formuliert, dass man darin kaum Ansätze für konkretes politisches oder kulturorganisatorisches Handeln hätte herausziehen können. Überhaupt nahmen einige Referenten zu wenig aufeinander Bezug und beließen es bei ihren eigenen Reflektionen über das gestellte Thema. Dies dürfte sicher nicht die Intention der Veranstalter gewesen sein.

Die Zahl der Referenten und Diskutanten war lang und zum Teil hochkarätig. Der Anspruch, das Thema Geschichts- und Erinnerungskultur unter dem Motto "Kultur.Macht.Geschichte" in all seinen Facetten zu beleuchten, war ebenfalls hoch. Wissenschaftler und (Kultur-)Politiker kamen gleichermaßen zu Wort, die Kulturschaffenden selbst, so sie unter den rund 300 Teilnehmern zu finden waren, kamen für unseren Geschmack etwas zu kurz, wobei dies auch mit der Dramaturgie des Kongresses zu tun hatte. Am zweiten Tag gab es mehrere parallel stattfindende Foren, bei den die Praktiker miteinander ins Gespräch kamen und jenes greifbar wurde, was tags zuvor noch etwas zu allgemein, zumindest zu plastisch ausgedrückt und wenig bildhaft umschrieben geriet. Positiv war der Versuch aller Referenten, dem häufig anzutreffenden Versuch der Deutungshoheit über Geschichte wirksam entgegenzutreten. Ein gerade in einem Wahljahr nicht selbstverständliches Unterfangen. Vertreter wie z.B. Wolfgang Thierse von der SPD, Wolfgang Wieland von Bündnis 90/Die GRÜNEN oder auch Norbert Lammert von der CDU zu Beginn ließen parteipolitische Argumente nur ansatzweise durchscheinen und waren allesamt um gegenseitiges Einvernehmen und die gemeinsame kulturpolitische Sache bemüht. Zähl gerieten zuweilen die Diskussionen, die sich rein mit dem Aspekt der Erinnerungskultur widmeten. Waren die verschiedenen Foren zum Teil sogar lebendig und um Anwendungsbezogenheit bemüht, litten die Plenen eindeutig an mangelnder Visualisierung. Was wäre allein mit Bildern oder gar Video möglich gewesen - man denke nur an Oral History, die kaum noch ohne Ton- und Bilddokumente auskommt! Mehr Multimedia hätte dem ganzen Kongress gut getan - hier kann man auch von den Referenten mehr Einfallsreichtum einfordern. Man sollte insofern seitens der Veranstalter intensiv darüber nachdenken, wie es gelingen kann, das Publikum besser einzubeziehen.

Ein Höhepunkt der Berliner Veranstaltung bildete zweifellos die Abschlussdiskussion. Auf dem Podium diskutierten der GRÜNE-Bundestagsabgeordnete Wolfgang Wieland, Gründungsmitglied des Fördervereins der Gedenkstät-



### ... Kulturpolitischer Kongress 2009

te Hohenschönhausen, Pius Knüsel, Direktor der Schweizer Kulturstiftung *Pro Helvetia*, Thomas Krüger, Präsident der *Bundeszentrale für politische Bildung*, Dr. Barbara Rüschoff-Thale, Kulturdezernentin des *Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe* sowie Prof. Dr. Oliver Scheytt, Kulturdezernent von Essen und Geschäftsführer der *Ruhr.2010 GmbH*. Diese Podium wurde vom *Inforadio Berlin* aufgezeichnet, weshalb wir es Ihnen ausdrücklich zum Nachhören empfehlen können.

Zum Kongress erschien das *Jahrbuch für Kulturpolitik 2009* unter dem Titel "Erinnerungskulturen und Geschichtspolitik" beim *Klartext-Verlag*. Ein umfassendes Internetportal begleitete zudem den Kongress mit vielen weiteren Textbeiträgen und ist weiterhin online. Der nächste Kulturpolitische Kongress findet im Sommer 2011 statt.¶



#### WEITERE INFORMATIONEN:

[www.kupoge.de](http://www.kupoge.de)

[www.kultur-macht-geschichte.de](http://www.kultur-macht-geschichte.de)

[www.inforadio.de/programm/schema/sendungen/forum/200908/128387.html](http://www.inforadio.de/programm/schema/sendungen/forum/200908/128387.html)



## Rückblick

### Artistic Excellency and Public Engagement

Beitrag von Quirin Gerstenecker,  
[quirin.gerstenecker@googlemail.com](mailto:quirin.gerstenecker@googlemail.com)

15. jährliche Konferenz der britischen *Arts Marketing Association* in Leicester, UK

Die Veranstalter nennen sie stolz die weltweit größte Versammlung von Kulturmarketingfachleuten: Die Konferenz der britischen *Arts Marketing Association (A-M-A)* lädt seit 1995 jährlich an wechselnden Orten Kulturmarketing-Fachleute zu Erfahrungsaustausch, Weiterbildung und Networking. Ende Juli fand sie im mittelenglischen Leicester zum 15. Mal statt. Besucht wurde sie von mehr als 500, zunehmend internationalen Teilnehmern. Darunter nicht nur Besucher aus England, Irland, Schottland und Wales, sondern u. a. auch Australier, US-Amerikaner, Chinesen, Maltesern und Holländer. Geboten wurde ihnen über zweieinhalb Tage ein dichtes Programm, das viel Lehrreiches und Inspirierendes enthielt, aber auch durchaus Stoff für Kontroversen bot.

4 Keynote Lectures, mehr als 16 Seminare und einer Messe, in der Marketingdienstleister ihre Produkte vorstellten, präsentierten den aktuellen Stand der wichtigsten Debatten und Entwicklungen im Kulturmarketing. Weil sich die Konferenz sowohl an Berufseinsteiger wie auch etablierte Marketingfachleute richtet, gab es neben der Präsentation besonders innovativer und effektiver Kampagnen auch praktische Workshops, in denen grundlegende Copywriting- und Recherche-Techniken geübt und vorgestellt wurden. Im Zentrum der Veranstaltung standen aber Diskussionsveranstaltungen, in denen strategische, aber auch politische und theoretische Fragestellungen zur Zukunft des Kulturmarketings erörtert wurden. Besonders anregend war dabei die Tendenz, über den Horizont der eigenen Profession hinaus zu blicken. Dies zeigte sich auch in der Einladung kunstfremder Marketingexperten. In Leicester

sprachen u. a. der für Europa zuständige Marketing Manager von *Google* und *Youtube* und der Creative Director von *Innocent*, einer englischen, geradezu kultisch verehrten Softdrinkfirma, die in den letzten 10 Jahren den angelsächsischen Markt revolutionierte.

Inhaltlich gewidmet war die Leicester Konferenz unter dem Titel *Artistic Excellency and Public Engagement* einem Dauerbrenner der Kunstmarketingdebatte, dem Spannungsfeld zwischen dem künstlerischen Selbstverständnis von Kulturorganisationen und ihrer gesellschaftlichen Relevanz. Ein Thema, das wohl nicht nur im britischen Kontext wieder brandaktuell ist. So wird oft argumentiert, dass die weithin erwarteten tiefen Einschnitte in die ohnehin schon unterfinanzierte britische Kulturlandschaft in Folge der Weltwirtschaftskrise nur durch verstärkte Marketingaktivitäten und eine engere Beziehung zwischen Kulturinstitution und Publikum ansatzweise ausgeglichen werden können. Am offensivsten vertrat diese Position die amerikanische Marketingexpertin Diane Ragsdale in ihrer Eröffnungsrede. Provokant zeigte sie am Beispiel der USA auf, wie die sich abzeichnende Krise eine Chance für eine prominentere Rolle und ein verstärktes Selbstbewusstsein des Kulturmarketings darstellen könne. Die zunehmende Bedeutung des Marketings für das Überleben von Institutionen erlaube es dem Kulturmarketing, sich endlich von den in Ragsdales Augen elitären, künstlerischen und ästhetischen Qualitätsansprüchen zu emanzipieren, die Kulturinstitutionen weithin dominierten und die weite Gesellschaftsschichten von einem Besuch abschrecken würden. Das neue, emanzipierte Marketing dagegen widme sich – insbesondere mit den Möglichkeiten des Web 2.0 – ganz den Wünschen, Ansprüchen und Bedürfnissen existierender und neuer Publika, und mache diese zum Ausgangspunkt aller Aktivitäten. Auf ähnlichen Überlegungen beruhte auch die Entscheidung der Verantwortlichen des *Cornerhouse* in Manchester, einem interdisziplinären Kulturzentrums von nationaler Reputation, interne Arbeitsstrukturen neu



zu organisieren und die Trennung zwischen Programmplanung und Vermarktung aufzuheben. In ihrer Präsentation berichteten sie von den Erfahrungen bei der Umsetzung und ersten Erfolgen.

Kritiker dieses Ansatzes bemängelten freilich, dass er dazu führen könne, den Wert von Kunst und Kultur vornehmlich an ihren Vermögen festzumachen, Besucher anzulocken und dadurch gerade das traditionelle Stammublikum verprellt werde. Eine Problematik, die durch die britische Förderpraxis unterstützt wird. Öffentlich bezuschussten Kulturanbieter müssen nämlich in Großbritannien seit geraumer Zeit, ihren gesellschaftlichen Nutzen explizit nachweisen. Dies geschieht in der Regel dadurch, dass unter Verweis auf die vermeintlichen zivilisatorischen und identitätsstiftenden Momente von Kunst und Kultur gemessen wird, ob und wie viele ethnische Minderheiten und unterprivilegierten Gesellschaftsschichten für die Aktivitäten der Organisation gewonnen werden können. In den Augen der Kritiker hat der Fokus auf die Ansprache neuer Publika aber auch zu einem Verfall kultureller Qualitätsstandards und zu einer Verwässerung von Markeninhalten geführt. Gerade das traditionelle Stammublikum habe sich als Resultat zunehmend vom britischen Kulturleben zurückgezogen. Auf der Basis solcher Argumente appellierten John Holden und Tim Baker in ihrer Präsentation deshalb auch für die Einführung neuer Methoden, um die Wertigkeit von Kunst und Kultur zu evaluieren. Ihrer Meinung geht es nicht darum, künstlerische Kriterien einfach durch politische, soziale oder wirtschaftliche Prüfsteine zu ersetzen, sondern verschiedene Methoden miteinander zu kombinieren. Wie so ein Modell in der Praxis aussehen könnte, stellte abschließend Chris Denton, Marketingchef des *Barbican Centers* in London vor. Dort hat man in den letzten Jahren ein Rahmensystem erstellt, das ästhetische, wirtschaftliche und strategische Ziele gleichermaßen berücksichtigt, und alle Programmaktivitäten bis ins letzte Detail bestimmt.

Die enge Verzahnung von theoretischen und praktischen Überlegungen macht den Besuch der Konferenz auch für den deutschen Fachbesucher lohnend – auch wenn sich sicherlich nicht alle Erkenntnisse direkt auf die deutsche Situation übertragen lassen. Hervorzuheben ist neben der perfekten Organisation zudem die offene, von gegenseitigem Respekt und Interesse geprägte Atmosphäre der Konferenz. Der Networking Gedanke, der die gesamte Konferenz durchzieht, macht es einfach, mit Experten und Vortragenden ins Gespräch zu kommen. Und selbst die Marketingleiter der wichtigsten britischen Kulturinstitutionen nehmen sich die Zeit, Berufsanfänger persönlich zu beraten. Wo gibt es das schon in Deutschland? 

#### ÜBER DEN AUTOR

**Quirin Gerstenecker** hat Literaturwissenschaften und Amerikanistik in Berlin, Nottingham und New Orleans studiert und Cultural Policy und Arts Management in Warwick. Er hat u. a. für das *Haus der Kulturen der Welt* und das Popmusikfestival *podeurope* gearbeitet und war bis 2007 Pressereferent bei den Berliner Festspielen. Derzeit ist er im Marketing für *Opera North* in Leeds tätig.



## Vorschau

### Die gute Lage

Kulturimmobilien und ihre Potenziale in der Eigenfinanzierung. Zusätzliche Einnahmen generieren in Museum, Kulturstätte, Theater und Konzerthaus durch Gastronomie, Handel und strategische Eigenfinanzierung.

Management-Symposium am Freitag, 13. November 2009;  
09:00 bis 17:00 Uhr, Black Box im Gasteig, München

#### Standorte von Kulturimmobilien befinden sich meist in guter Lage

Aber nicht alle Kulturbetriebe schöpfen ihre guten Standorte und ihre hohe Besucherfrequenz aus. Dabei können Gastronomie und Handel auf der einen und kulturelles Angebot auf der anderen Seite gegenseitig voneinander profitieren, sich optimal ergänzen und die Attraktivität des kulturellen Standortes nachhaltig steigern. Das Management-Symposium „Die gute Lage“ wird sich einen Tag lang mit dem Ausschöpfen aller denkbaren Potenziale zur Eigenfinanzierung von Kulturinstitutionen beschäftigen und dabei den Fokus auf Kulturimmobilien richten: welche Gastronomiekonzepte haben Zukunft, wie sollten Medien- oder Museumsshops positioniert werden, welche Merchandising-Strategie verspricht Erfolg? Welche Konzepte greifen, um die Besucherfrequenz zu erhöhen und das Stammpublikum zu binden, wie kann das Zusammenspiel zwischen kommerziellen und kulturellen Angeboten gelingen?

Angesichts der Lage der öffentlichen Haushalte werden die Eigeneinnahmen zur existenziellen Herausforderung. Entscheidungsträger von Kulturbetrieben sind deshalb eingeladen, konzentrierte Fachvorträge zu speziellen Fragestellungen aus diesem Themenkreis zu hören und sich mit erfahrenen Experten auszutauschen. Je halbstündiger Vortrag und anschließende

Diskussion zu jedem Thema sorgen für intensive, praxisnahe Auseinandersetzung bei effektiver Zeiteinteilung. Die Teilnehmer erhalten die Vor-

träge ausgehändigt. Als Veranstalter fungieren KONZEPTBÜRO Ingo Wessel und METRUM Managementberatung GmbH, beide München. ¶



#### MANAGEMENT-SYMPIOSIUM

am Freitag, 13. November 2009  
09:00 bis 17:00 Uhr in der Black Box,  
Kulturzentrum am Gasteig, München

M E T R U M  
MANAGEMENTBERATUNG

KONZEPTBÜRO

Agenda, Themen, Referenten und Anmeldung ab 15. September 2009  
unter [www.metrum.de](http://www.metrum.de)

#### WEITERE INFORMATIONEN

Agenda, Themen, Referenten und Anmeldung ab  
15. September 2009 unter [www.metrum.de](http://www.metrum.de)



# Heute siehst du anders aus

## Workshop zu interkulturellen Körperbildern auf dem Weltkulturforum

Ein zentrales Thema auf dem Weltkulturforum in Dresden ist Interkulturalität. Dabei spielt auch die Frage nach der unterschiedlichen kulturellen Wahrnehmung von Körpern in einer globalisierten Welt eine wichtige Rolle. Der Workshop zu diesem Thema, betreut von der Fachhochschule Kufstein (Tirol) befasst sich spezifisch mit den Fragen der interkulturellen Bedeutung von unterschiedlichen Körperauffassungen, wobei vor allem der „westliche Blick“ untersucht werden soll. Der folgende Text gibt eine Einführung in das Thema des Workshops.

von Gernot Wolfram, Fachhochschule Kufstein

### Der Workshop

Der Dialog zwischen Kulturen ist zunächst ein Schlagwort. Ein Dialog findet konkret zwischen Menschen statt. Zwischen Wahrnehmungen, Prägungen und Einstellungen von Individuen. Dabei spielt der Blick auf die Erscheinung des Anderen eine entscheidende Rolle, vor allem auf den Körper, den unmittelbaren Ausgangs- und Bezugspunkt jeder Kommunikation zwischen Menschen.

Gerade im Verhältnis zum Körper haben Kulturen über Jahrhunderte hinweg eine jeweils eigene und differenzierte Form des Blicks und des Selbstverständnisses entwickelt. Dabei zeichnet sich in der globalisierten Welt immer stärker eine Tendenz ab, dass diese Unterschiede verschwimmen. Der menschliche Körper wird allein aufgrund der rasanten technischen Entwicklungen zum immer begehrteren Zugriffsobjekt, zur Spielfläche für implantierbare Chips, Werbebotschaften oder neuartige Formen von Sicherheitschecks.

Begriffe wie Intimität, Scham, Geheimnis oder Verborgenheit gelten fast schon als rettungslos veraltet, obgleich sie in vielen Kulturen Schlüsselbegriffe zum Verständnis des physischen wie spirituellen Körpers sind. Wer diese Begriffe zur Seite legt, versperrt sich den Zugang zu einer Tradition, die trotz vieler problematischer Aspekte, dennoch die Geschichte des Einzelnen mit der Geschichte bzw. den Funktionen seines Körpers verbindet.

Das Weltkulturforum in Dresden stellt die Frage nach der Balance zwischen Wirtschaft und Kultur, nach den Folgen der Preisgabe kultureller Wertsetzungen. Der Workshop „Heute siehst du anders aus – Interkulturelle Körperbilder“ will diesem Ansatz hinsichtlich interkultureller Körperbilder folgen und einen Einblick gewähren in traditionelle wie in aktuelle Körperkonzepte-

PROF. GERNOT

WOLFRAM

ist Autor und lehrt als Professor für Kulturwissenschaften an der Fachhochschule Kufstein.



### ... World Culture Forum

onen und Körperzugriffe. Dabei soll es nicht um einen rein akademischen Diskurs gehen, sondern um das Auffinden von Fragen, das Starkmachen von Zweifeln, die vielleicht helfen in dem allgemeinen Reden über kulturelle Konflikte den Körper als lebendigen, sichtbaren und geschichtlichen Ort wieder zu entdecken. Professoren von der Fachhochschule Kufstein werden den Workshop leiten, da im Studiengang „Sport-, Kultur- und Veranstaltungsmanagement“ die Beschäftigung mit dem Körper und seinen symbolischen Repräsentationen eine wichtige Rolle spielt.

### Der ständig wechselnde Blick auf den Anderen

Nach einer kurzen Einführung in generelle Fragestellungen der Beschäftigung mit dem Körper soll im Workshop ein genauerer Blick auf die Welt der Arbeit und des Sports geworfen werden. Dort lässt sich beobachten, dass sich Körper vor allem in den jeweiligen Betrachtungsperspektiven ganz neuen Fragen ausgesetzt sehen. Überhaupt ist hier die Frage nach Betrachter und Perspektive sehr aufschlussreich. Wer sieht wie auf den Körper? Erscheint der Körper eines Mannes in einem Autowerk nicht anders, wenn er morgens am Band steht oder abends im Sportverein? Wie sieht der Paralympics-Sportler seinen Körper während er beispielsweise Basketball im Rollstuhl spielt, angefeuert von den Fans, oder wenn er versucht, seine Tram zu erreichen – unter den Blicken der anderen Fahrgäste? Eindeutige Körperbilder kann es nicht geben. Auch keine eindeutigen Körperwahrnehmungen. Erst recht nicht eindeutige Definitionen, was der Körper ist. Höchstens die sehr flexible von Gilles Deleuze, die lautet: Körper sind, was sie tun<sup>1</sup>.

Und vielleicht liegt darin gerade die Faszination des Themas: der Körper ist ein Medium der Wandlung, des ständigen Neu-Erfindens und Neu-Entwerfens. Dieser Prozess ist oft komplexer als ihn wissenschaftliche Begriffe fassen können. Daher ist es notwendig, darüber nachzudenken, mit welchen anderen Mitteln diese Beschreibung noch gelingen kann. Und ob es Entwicklungen hinsichtlich des Zugriffs auf den Körper gibt, denen mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte als es bisher geschah.

Beginnen wir mit einem kleinen Gedankenspiel. Man stelle sich nur einmal einen Augenblick lang, eine Geschäftsstraße vor, vielleicht die Berliner Friedrichstraße oder die Luisenstraße hier in Dresden, auf der uns lauter Menschen entgegenkommen, deren Gesichter und gesamten Erscheinungsmerkmale sich ständig verändern. Die Augen der Menschen vergrößern sich, die Linien des Mundes changieren, Arme werden kräftiger, Schultern verbreitern sich, Haare werden kürzer, dann wieder länger und die Farbe der Augen wechselt schnell im Farbspektrum des Regenbogens. Eine unheimliche Vorstellung, dafür geeignet in einem durchschnittlichen Horrorfilm un-

---

<sup>1</sup> Vgl. Deleuze, Gilles & Guattari, Felix (1992): Kapitalismus und Schizophrenie. Tausend Plateaus. Berlin



### ... World Culture Forum

tergebracht zu werden. Die vertraute Form der Körper, die dem Betrachter entgegenkommen, erscheinen plötzlich als instabile Masse.

Lässt man den Faktor Zeit einmal außer acht, ist diese so schockierend anmutende Vorstellung genau das, was auf relativ harmlose Art und Weise Tag für Tag geschieht. Wir verändern unseren Körper ständig – durch kleine, kulturell ritualisierte Eingriffe.

### Eingriffe in den Körper

Der temporäre Eingriff in die Erscheinung des eigenen Körpers ist vielleicht am signifikantesten in der Optik-Industrie sichtbar. Seit einigen Jahren werden mit großem Erfolg Contactlinsen verkauft, die das natürliche Aussehen der Iris komplett verändern. Vom azur- bis stahlblauen Glanz der Augen bis hin zum Tiger-Look ist jede Form der Augenfarbe erhältlich.

Denkt man an die alte Definition von Völkern, in denen das Auge als Sitz der Seele galt, wird noch deutlicher, wie stark die Veränderung der Augen ins Zentrum eines veränderten Körperbildes trifft. Bereits in der deutschen Romantik wird auf diese magische Augenfunktion angespielt, wenn der Dichter Novalis davon spricht, dass der Sitz der Seele da sei, „wo sich manchmal Innen- und Außenwelt“ berühren. Die Veränderung der Augen als dem zentralen visuellen Wahrnehmungsorgan wird zum Teil eines Spiels. Es gefällt Menschen offenbar, ihr Aussehen immer neu zu erfinden - und dadurch auch neue Freiheit zu erlangen.

Das moderne Spiel mit dem Körper ist also mit Sicherheit Folgen eines neues Körperverständnisses, einer Befreiung, mit welcher der Mensch scheinbar selbst bestimmt, wie er in der Welt erscheinen möchte. (Man muss nicht daran erinnern, dass allein in der Tattoobranche in den letzten Jahren Unsummen verdient wurden, weil vor allem junge Leute plötzlich das Bedürfnis entdeckten, ihren Körper selbst zu gestalten und auf neue Art und Weise zu präsentieren, sogar in bewusster Nutzung von Motiven, die früher als anzüglich galten oder soziale Tabus berührten.)

### Die Ästhetik des Cyborgs

So lange dies im Sinne einer Auffassung von Mode und im Rahmen von Entscheidungen geschieht, die der Einzelne selbst trifft, ist dieses Spiel mit dem Körper vielleicht sogar eine recht harmlose Angelegenheit. Komplizierter wird es, wenn von außen auf den Körper zugegriffen wird, wenn er Funktionen erhält, die mit der eigenen Biographie und somit einer individuellen Historie von Entscheidungen nicht mehr viel zu tun hat. Jean Baudrillard sieht diesen Prozess schon längst als vollzogen. Er schreibt:

„Einst war der Körper die Metapher für die Seele, dann für den Sex, heute ist er die Metapher für gar nichts mehr, ist er der Ort der Metastase, der ma-



### ... World Culture Forum

schinellen Verkettung all seiner Vorgänge, einer unendlichen Programmierung ohne Symbolbildung, ohne transzendentes Ziel...“<sup>2</sup>

In der Tat haben sich in technischer Hinsicht die Inanspruchnahmen des Körpers auf radikale Weise verändert. Einige sehen im modernen Menschen schon eine Art wandelnden Cyborg. Florian Rötzer definiert den Cyborg wie folgt:

„Wir werden nicht erst dann zu Cyborgs, wenn Körper technische Implantate besitzen, sondern Cyborgs sind wir bereits, wenn wir in ein Mensch-Maschine-System eintreten, das erst dann den Unterschied in der Erfahrung aufscheinen lässt, wenn der Körper oder die Maschine versagt hat.“<sup>3</sup>

Vielleicht ist diese Beschwörung des Cyborgs eine zu wenig komplexe Beschreibung der Entwicklungen im Verhältnis Mensch und Technik, dennoch lässt sich beobachten, dass der Körper immer stärker als Kommunikationsfläche genutzt wird, als Zugriffsraum, in dem es auch um Kontrolle und Fremdbestimmung geht.

Naheliegend ist es, in diesem Zusammenhang an den elektronischen Fingerabdruck (Biometrie Pass) zu denken. Oder den Iris-Scan, bei dem anhand charakteristischer Merkmale der jeweiligen Iris in so genannte Merkmalsvektoren umgerechnet wird. Einzelne Zonen des Körpers werden somit in Informationsrelais verwandelt, die gleichsam als Schnittstelle zur Außenwelt fungieren – und dadurch einen wichtigen Teil von Autonomie preisgeben.

Wenn ich in meinem Körper bereits eine Datenbasis besitze, die theoretisch auch gegen meinen Willen abgerufen werden kann, verändert das in grundlegender Weise Gefühle wie Selbstbestimmtheit oder Autarkie. Das ist ein gewichtiger Wandel.

### Interkulturelle Perspektive

Es würde den Rahmen dieser Einführung sprengen, auf die verschiedenen Aspekte der interkulturellen Körperbildforschung einzugehen. Der Workshop wird jedoch versuchen, anhand ausgewählter Dokumente und Materialien aufzuzeigen, wie besonders in afrikanischen und asiatischen Kulturen, eine tiefe Verunsicherung über die Dominanz westlicher Körperkonzeptionen entstanden ist, die zu einer tiefgreifenden Distanz gegenüber traditionellen Körperauffassungen geführt hat. Besonders in Afrika ist durch die Geschichte des Kolonialismus ein Bewusstsein für die Gefährdung des Körpers entstanden, das sich aus den Erinnerungen an Eingriffe wie das Bemalen von schwarzen Körpern mit Buchstaben und Nachrichten in der Sprache der weißen Kolonialherren speist. Das Verschwinden traditioneller Körperauffassungen in Afrika korrespondiert gleichzeitig mit einer nervösen Wachsam-

<sup>2</sup> Baudrillard (1992), S.13. f

<sup>3</sup> Rötzer, Florian (1996): Die Zukunft des Körpers. Einführung. In: Ders. (Hg.): Die Zukunft des Körpers I, Kunstforum 32, S.56



### ... World Culture Forum

keit gegenüber der westlichen Kultur und ihrer Geschichte des machtvollen Zugriffs auf Körper, die als minderwertig oder unzivilisiert diffamiert wurden. Bis heute arbeiten beispielsweise westliche Filmproduktionen oder Werbestrategien immer wieder mit diesen in der Kolonialzeit entstandenen Images des `kräftigen Wilden` oder des `virilen Ureinwohners`. Körper und Hautfarbe werden nach wie vor noch in eine seltsame Kausalität zwischen Kultur und Charakter eingetragen. Bis in den Wahlkampf Barack Obamas hinein zogen sich diese Körperdiskurse, die sogar aus dem Kandidaten für das Amt des amerikanischen Präsidenten den „ersten Schwarzen für diese Position“ machten. Es braucht nicht betont zu werden, dass eine Nachricht, die lauten würde „Der weiße Kandidat XY ist prädestiniert für dieses Amt“ als eine geradezu absurde Nachricht aufgefasst werden würde. Der Workshop wird hier versuchen, anhand ausgewählter Beispiele, den Spuren dieser Wahrnehmungslogik gegenüber Körperbildern zu folgen.

### Der Zugriff der Alltagssprache

Der Blick auf Körper hängt auch mit der Vorstellung der Erziehung von Körpern zusammen. In unserer Alltagssprache haben sich noch viele dieser Überzeugungen von der Körperzüchtigung erhalten. Sätze wie „Setz Dich mal richtig hin“ oder „Reiß dich mal zusammen“ oder „Nimm mal Haltung an“ sind hinreichend bekannt. Es sind lauter Aufforderungssätze an unseren Körper, ein bestimmtes Bild abzugeben. Ein „richtiges“, „gerades“, „zusammengerissenes“ Bild unserer Erscheinung. Dass wir jedoch nicht ohne Grund manchmal dieses Bild verlassen, schwach und nicht gestrafft wirken, deutet ja gerade daraufhin, dass unser Körper unser inneres Leben widerspiegelt – haben wir denn genauso viele Strategien für das innere Erstarren wie für das äußere Stark-Wirken? Unsere Körper haben offensichtlich im Laufe der kulturgeschichtlichen Entwicklungen immer wieder Disziplinierungen erfahren, denen wir uns erst langsam entledigen. Das heißt nicht: Maßlosigkeit, sondern als Spiel und Verwandlung in einem bewussten Sinn.

### Die Wirkung des Satzes „Heute siehst du anders aus“

„Heute siehst du anders aus“ – wenn wir ehrlich sind, erschrecken wir vor diesem Satz, solange er keine Präzisierung erfährt. Wir sind sofort geneigt, in ihm eine Bedrohung zu entdecken. Sehe ich blass aus? Bin ich krank? Stimmt etwas nicht mit meiner Frisur, meinem Gesicht, meinem Körper? Erst wenn jemand sagt: „Heute siehst du anders aus, irgendwie neu – die neue Frisur verändert dich vollkommen, das steht Dir wirklich gut“ atmen wir auf. Wir wollen genau hören, was den positiven Eindruck hervorruft, was genau uns verändert oder ob da nicht doch irgendwo noch eine Spur Besorgnis mitklingt.

Noch immer verstehen wir unseren Körper als das wichtigste Kommunikationsmittel unserer Existenz nach außen. Dabei braucht man nicht die Wahrnehmungspsychologie oder Erkenntnisse aus der Kognitionsforschung aufzu-



### ... World Culture Forum

fen, um festzustellen, dass wir von jedem Menschen unterschiedlich wahrgenommen werden. Was dem einem als Veränderung auffällt, entgeht dem anderen völlig. - Wie häufig sind Menschen, die stundenlang wagemutig beim Frisör saßen, enttäuscht, dass später den meisten Leuten in ihrer Umgebung gar nicht auffällt, dass sie beim Frisör waren. – Also wer betrachtet uns unter welcher Perspektive? Sind wir bereit, diese Frage zu klären, ehe wir Bemerkungen über uns akzeptieren? Daran müsste sich ein Satz wie „Heute siehst du anders aus“, sobald wir ihn hören, messen lassen. Wenn es denn ginge. Sätze, die andere über unsere Körper sprechen, sind so stark und übermächtig, dass wir sofort alle Wahrnehmungsreflexionen fahren lassen, nur um zu wissen, was genau der oder die anderen mit ihnen meinen. Wir hängen an unserem Körper, weil wir dieser Körper sind und auch nicht sind. Sobald sein „normales“ Bild beschädigt wird – etwa bei Unfällen oder Verletzungen – leiden wir darunter, dass wir in der Wahrnehmung unserer Mitmenschen plötzlich andere sind, obgleich wir in unserer Selbstwahrnehmung dies nicht feststellen können.

Daher ist es nicht nur eine Frage der Würde, sondern auch des respektvollen menschlichen Umgangs, den Körper als Raum mit einer eigenen, unwiederholbaren Geschichte zu begreifen, als einen schützenswerten und auch intimen Ort, obgleich das in Zeiten von Fernsehsendungen wie „Dschungelcamp“ oder „Big Brother“ fast altmodisch klingt.

Der Workshop wird versuchen, diesen Raum des Individuellen und Geschichtlichen genauer zu beleuchten im Spiegel unterschiedlicher kultureller Auffassungen. Es wäre ein Gewinn, wenn dabei ein aufmerksames Bewusstsein entstünde für die Betrachtung von Körpern von außen und wie sie erlebt wird von denen, die betrachtet werden. ¶

### WEITERE INFORMATIONEN:

Der Workshop „Heute siehst du anders aus!“ – Interkulturelle Körperbilder findet auf dem Weltkulturforum in Dresden, am 9. Oktober, 11 – 15 Uhr in der Gläsernen Manufaktur statt. Er wird im Bereich Sport von Prof. (FH) Dr. Sebastian Kaiser geleitet. Anmeldung und Tickets unter [info@wcf-dresden.org](mailto:info@wcf-dresden.org).

### LITERATUR:

- Cauquelin, Anne (2007): Verkehr mit dem Unkörperlichen. Merve-Verlag
- Baudrillard, Jean (1992): Die Transparenz des Bösen. Ein Essay über extreme Phänomene. Berlin:merve
- Berr, Marie-Anne (1990): Technik und Körper. Berlin: Reimer
- Bette, Karl-Heinrich (1989): Körperspuren. Zur Semantik und Paradoxie moderner Körperlichkeit. Berlin: New York: de Gruyter.
- Butler, Judith (1995): Körper von Gewicht. Die diskursiven Grenzen des Geschlechts. Berlin: Berlin Verlag



... World Culture Forum

- Deleuze, Gilles & Guattari, Felix (1992): Kapitalismus und Schizophrenie. Tausend Plateaus.
- Foucault, Michel (1991): Der Gebrauch der Lüste. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Gebauer, Gunter & Wulf, Christoph (1998): Spiel Ritual Geste. Mimetisches Handeln in der sozialen Welt. Hamburg: Rowohlt
- Guggutzer, Robert (2004): Soziologie des Körpers. Suhrkamp
- Geertz, Clifford (1987): Dichte Beschreibung. Suhrkamp
- Gilman, Sander L. (1999): Making the body beautiful. A cultural history of aesthetic surgery. Princeton: Princeton University Press.
- Jäger, Ulle (2004): Der Körper, der Leib und die Soziologie. Entwurf einer Theorie der Inkorporierung.
- Kamper, Dietmar & Wulf, Christoph (Hg.) (1982): Die Wiederkehr des Körpers. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Latour, Bruno (2004): Iconoclash. (merve)
- Müller, Birgit (2000): Körper (De)Konstruktionen Praxen. Überlegungen zu neuen Diskursen. Berlin: Logos-Verlag
- Plessner, Helmuth (1982): Mit anderen Augen. Aspekte einer philosophischen Anthropologie. Stuttgart: Reclam
- Radley, Alan (1991): The Body and Social Psychology. New York. Berlin: Springer.
- Schuhmacher-Chilla, Doris (Hg.): Das Interesse am Körper. Strategien und Inszenierungen in Bildung, Kunst und Medien. Essen: Klartext-Verlag
- Rötzer, Florian (Hg.) (1996): Die Zukunft des Körpers I, Kunstforum 32
- Shilling, Chris (2003): The Body and Social Theory
- Sennett, Richard (1997): Fleisch und Stein. Suhrkamp
- Thommen, Lukas (2007): Antike Körpergeschichte. UTB
- Virilio, Paul (1994): Die Eroberung des Körpers. Fischer-Verlag.
- Kulturpolitische Gesellschaft (Hg.) (1997): Interkultureller Dialog. Ansätze, Anregungen und Konzepte für eine interkulturell ausgerichtete Kulturarbeit und Kulturpolitik.
- Waldschmidt, Anne (2007): Disability Studies. Kultursociologie und Behinderung. Körperkulturen. Transcript-Verlag



# Impressum



## KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Paul-Schneider-Str. 17 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email office (at) kulturmanagement.net

V.i.S.d.P.: Dirk Heinze

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: ca. 19.200

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

## WEITERE INFORMATIONEN

<http://magazin.kulturmanagement.net>