

KM

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog



Merchandising



Liebe Leserinnen und Leser,

mit 16 Jahren fing sie an – die Leidenschaft. Obwohl, eigentlich wurde der Grundstock viel früher gelegt. Mit 6 Jahren bereits wurde ich – von den Brüdern in einen Kopfkissenbezug gesteckt – zu einem Tribble. Sie wissen vielleicht noch, Tribbles waren die kleinen wuscheligen Fellknäuel, die sich rasant auf dem Raumschiff Enterprise verbreiteten. Es war eine der beliebtesten Folgen der damals alles andere als erfolgreichen Serie. Ich war begeistert. Es folgte ein kleiner Boom an Verkäufen dieser – seien wir mal ehrlich – schnöden Fellstücke. Noch heute kann man sie in synthetischer Faser und vibrierend erwerben. Doch es dauerte noch Jahre, bis ich meinen ersten wahrhaftigen Fanartikel in den Händen hielt. 1987 folgte, trotz der eher schlechten Prognosen, *Star Trek - The Next Generation*: Der Beginn eines wahren Imperiums an Fanartikeln und Fan-Conventions. Ich kenne sie alle, die 178 Folgen. Und mit 16, wie gesagt, war es soweit. Hübsch verpackt wurde ein Raumschiff U.S.S. Enterprise NCC-1701-Wecker der meinige. Für meine Eltern das Signal keinen Weckdienst mehr leisten zu müssen. Hätten sie allerdings gewusst, dass dieser in einer irrsinnigen Lautstärke schrie: „Landungstrupp an Enterprise, beam uns hoch, Scotty“ mit den dazugehörigen ohrenbetäubenden Beamgeräuschen, wäre er sicher im Laden geblieben. Dieser Wecker steht nun altgedient und als ein etwas schrabbeliges Ausstellungsstück repräsentativ im Regal. Aber bei einem Wecker blieb es nicht. Es kamen hinzu: Jean-Luc, lebensgroß in Pappe und ebenfalls in Miniatur, die erste Staffel auf VHS, die Enzyklopädie der Star Trek-Welt, ein Pullover mit Klingonen- und einen mit Sternenflotten-Wappen, Briefpapier mit Förderations- und ein Riesensplakat mit Querschnitt der U.S.S. Enterprise NCC-1701-D, Galaxy-Klasse. Man kann nun „Jugendsünden“ dazu sagen. Aber mal ehrlich, auch heute noch diskutiere ich hitzig, wird der Roddenberry'sche Mythos in irgendeiner Form angegriffen oder gar ins Lächerliche gezogen. Was sein muss, muss sein!

Sie sehen, zu unserem aktuellen Schwerpunkt gehört, neben einer gehörigen Portion Mut zum Kitsch und spleeniger Akkuratess, vor allem Leidenschaft, Emotion und Liebhaberei. Nur so lässt sich das immense Geschäft rund um das Merchandising in nahezu allen Lebenswelten erklären. Denn was seinen Ursprung als Werbeprodukt hatte und in der Konsumwirtschaft vielleicht noch als solche funktioniert, ist für Kino und Sport unverzichtbarer und detaillierter geplanter Teil der Einnahmenstruktur geworden. Allein die deutsche Bundesliga konnte 2010 über Lizenzen und Merchandising Einnahmen von 129,7 Millionen Euro verzeichnen. Legendar ist der Trikot-Umsatz nach dem Wechsel von Cristiano Ronaldo zu Real Madrid. Und auch die Kinowelt weiß seit George Lucas und seinem triumphalen, seit Jahrzehnten anhaltenden Umsatz, welches Geschäft mit Fans zu machen ist. Das Ziel von Merchandising war einmal eindeutiger, als es sich heute vermuten lässt: ursprünglich dient es der Verkaufsförderung, soll ein Image unterstützen und ist somit



wichtiger Teil der Unternehmenskommunikation. Doch darüber hinaus hat es sich weit von seiner Funktion Kunden zu binden entfernt und ist selbst zum eigenständigen Produkt mit durchdachter Verkaufsstrategie geworden. Bekannteste Beispiele sind hierfür die Werbestores der Konzerne *M&M (Mars)* und *Coca Cola* in Las Vegas, die heute wichtige Punkte des Sightseeings und in allen Reiseführern zu finden sind.

Wie steht es nun um den „Fanartikel“ in der Kulturwelt? Museumsshops zeigen sich hierzulande zunehmend professionell, erhalten immer häufiger durchgestylte Shops und auch die Palette an unterschiedlichsten Produkten scheint unendlich vielseitig. Nehmen wir das Beispiel der *Berlinale*, die jährlich mit einer neuen und ergänzenden Kollektion an Artikeln in ihrem Onlineshop und verschiedenen Verkaufsstellen die Besucher lockt und ihre limitierte Umhängetasche zum Sammelobjekt erhoben hat. Doch wie steht es um den realen Umsatz? Wird mit Taschen, T-Shirts, Schirmen, Brillenputztüchern, Postkarten, Radiergummis, Plakaten ein wirklich nennenswerter Umsatz gemacht? Und ist wirklich jeder Artikel auch sinnvoll? Gerade die letzte Frage lässt sich sicher ausreichend diskutieren. Aber ist das Produkt mit einer hohen Affirmation beladen, kann es auch im Kulturbetrieb hervorragend funktionieren. Gerade die hochwertigen Produkte wie limitierte Gipsrepliken, Editionen oder seltene Faksimile versprechen als Sammlerobjekt begeisterten Absatz zu finden. Manch eine Firma macht damit bereits ein florierendes Geschäft. Allerdings sollte man sich bewusst machen, dass eine Merchandising-Palette, so durchdacht und abgestimmt sie auch mit den kulturellen und künstlerischen Inhalten der Einrichtung sein mag, nur erfolgreich ist, wenn eine Fangemeinde existiert. Und dabei sind wir wieder bei dem großen Thema der Kunden-/Freundebindung. Kehren wir kurz zur Urserie der *Star Trek*-Welt zurück. Mit nur 79 Folgen wurde sie eingestellt. Es war die Leidenschaft weniger, die diese Serie im Nachhinein groß gemacht hat. Nerds, die gegen jede studierte Vernunft und besseres intergalaktisches Wissen darum kämpften, ihre Fantasien und Zukunftsvisionen in schmalverpackten Storys erleben zu dürfen und somit Initiatoren, Fans und KUNDEN zugleich wurden.



Und nun Hand aufs Herz! Welche ist Ihre Leidenschaft? Wo konnten Sie die Finger nicht in der Tasche lassen und haben sich eine Tasse, einen Schlüsselanhänger, einen Hochglanzdruck, eine gläserne Replik oder antikisierende Brosche gekauft? Wir freuen uns, über Ihre kleinen Ausflüge in das Reich des Merchandising per Mail oder auf Facebook:

www.facebook.com/Kulturmanagement.Network

Dif-tor heh smusma, Ihre Veronika Schuster

wie auch Dirk Schütz und Dirk Heinze



- Anzeige -



LUDWIG-
MAXIMILIANS-
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

THEATERWISSENSCHAFT MÜNCHEN



BERUFSBEGLEITENDE WEITERBILDUNG
THEATER- UND MUSIKMANAGEMENT



in Kooperation mit:



Die finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen effizient einsetzen – darauf bereiten wir Sie vor.

Weitere Informationen und Kontakt:

Tel: 089/2180 5756

theatermanagement@lmu.de

www.lmu.de/theatermanagement

Beginn: Januar 2013 · Dauer: 1 Jahr
Bewerbungsschluss: 01. Oktober 2012



Schwerpunkt

Merchandising

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Merchandising – von der Hoffnung zur Realität

Ein Beitrag von Manfred Steinröx

..... Seite 6

Vermarktung von Kunst und Kultur abseits vom Original

Was muss beim Thema „Kunst- und Kultur-Merchandising“ in rechtlicher Hinsicht beachtet werden?

Ein Beitrag von Ursula Feindor-Schmidt

..... Seite 10

Souvenirs - kleine Dinge von Welt

Kulturwissenschaftliche Überlegungen zu einer autobiographischen Erinnerungsform

Ein Beitrag von Christiane Holm

..... Seite 16

Maskottchen

Sympathieträger auch für die Kultur?

Ein Beitrag von Dirk Heinze

..... Seite 18

KM IM GESPRÄCH

Dopamin-Ausschüttung vs. Gerümpel-Totale

Ein Gespräch mit Christian Mikunda über die Strategische Dramaturgie für dritte Orte

..... Seite 22

KOMMENTAR

Am Ende gewinnt doch die Kunst

Warum Bilder in der Zitiermaschine an Kraft gewinnen

Ein Beitrag von Stefan Lüddemann

..... Seite 14

KM – der Monat

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Kunst und Unternehmertum - ein Widerspruch?

Ein Beitrag von Christian Holst

..... Seite 29

Ist Kulturmanagement in Schulen gefragt?

Fundsachen zu bildungspolitischen Zukunftsthemen im Kulturmanagement (Teil III)

Ein Beitrag von Joachim Kreutzkam

..... Seite 31

KONFERENZEN & TAGUNGEN

Wenn Ideen greifbar werden

Aufbruchsstimmung beim ersten Ulmer Donau-Kolleg für Kulturmanagement

Ein Beitrag von Katharina Tenta

..... Seite 35

VORGESTELLT ...

Ein Kulturbüro für St. Gallen

Ein Beitrag von Judith Bösch

..... Seite 37

IMPRESSUM

..... Seite 39





**DR. MANFRED
STEINRÖX**

geboren 1954, gründete nach einer Tätigkeit als Abteilungsleiter einer Industrie- und Handelskammer 1989 ein Beratungsunternehmen für Kunden aus Kommunen, non-profit Einrichtungen sowie der Privat- und Kreditwirtschaft. Branchenschwerpunkte sind Kultur, Bildung, Handel, Gastronomie und Hotels. Arbeitsschwerpunkte sind Markt- und Standortuntersuchungen, Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsstudien sowie das Projektmanagement für komplexe Bau- und Investitionsvorhaben. Arbeitsmotto: Der Erfolg winkt jenseits des Tellerrandes.

Merchandising – von der Hoffnung zur Realität

Ein Beitrag von *Manfred Steinröx, Hamburg*

Bayern München erzielt regelmäßig rund 20% seiner Umsätze durch Merchandising, Kinderbuchverlage zum Teil mehr als die Hälfte. Ob *Museum of Modern Art*, Musicals wie *Phantom der Oper* oder *König der Löwen*, Fan-Shops von Comedians – sie alle erwirtschaften einen zweistelligen Anteil ihres Gesamtumsatzes durch den Verkauf von Regenschirmen, Tassen, T-Shirts, Büchern oder CDs.

Eine von uns im Juli/August 2012 durchgeführte Kurzumfrage unter knapp 100 Kultureinrichtungen macht Unterschiede deutlich: Selten erreicht der Umsatz je Besucher im Museumsshop öffentlicher Betreiber die 1-Euro-Marke. Berücksichtigt man die Kosten für Wareneinsatz, Personal und andere Aufwendungen, vergrößern solche Museumsshop oft, wenn nicht sogar meistens, das Defizit. Private Kultur-Träger sind in der Regel wesentlich erfolgreicher. Umsätze von 5 Euro und mehr je Besucher nicht selten. Woran liegt das?

1. Was ist Merchandising?

Merchandising ist keine Erfindung von Kulturmanagern. Theorie und Praxis des Merchandising wurden von der Absatzwirtschaft über Jahrzehnte entwickelt und perfektioniert. Merchandising ist die Zusammenfassung aller verkaufsfördernder Maßnahmen: „*planning the right merchandise or service at the right place, at the right time, in the right quantities, and the right place*“. (American Marketing Association).

2. Ziele und Zielgruppen des Merchandising

Es geht also darum, ein „Produkt“ bekannter oder attraktiver zu machen, den „Absatz“ zu steigern. Dabei kann Merchandising auch eine eigene Ertragsorientierung haben. Ein Beispiel: *Harley-Davidson* verkauft auch Motorradbekleidung. Das Ziel: die Marke bekannt machen, um den Absatz von Motorrädern zu steigern. Der Verkauf von Bekleidung und Accessoires ist kostendeckend und fördert den Absatz des Kernprodukts Motorräder. Ein Beispiel aus der Kultur: die CD mit Liveaufnahmen des Orchesters fördert dessen Bekanntheitsgrad, deckt dabei die Kosten für Produktion und Vertrieb und ist eine zusätzliche Einnahmequelle für den Gesamtbetrieb.

(Kultur-)Merchandising braucht eindeutige Ziele, wie Besucherwachstum, Umsatzwachstum, Ertragssteigerung und eine Zielgruppe. Gerade in Kulturbetrieben, die in öffentlicher Trägerschaft stehen, machen deren Verkaufs-



... Merchandising – von der Hoffnung zur Realität

anstrengungen oft deutlich, dass es gerade daran mangelt – jedenfalls steht nicht der Besucher im Focus.

Ohne Kundenorientierung ist „Merchandising“ nur ein (falsches) Etikett.

3. Kundennutzen und Produktentwicklung

Wer den Regenschirm mit Aufdruck des *Museums of Modern Art* kauft, bezahlt dafür nicht 48 Dollar, nur weil es regnet: die Museumsuhr wird nicht als Zeitmesser gekauft. Im Merchandising besteht der „Nutzen“ des Produkts nicht oder nur teilweise in dessen Gebrauchseigenschaften. Der Kunde des Merchandising-Produkts muss sich mit einer „Botschaft“ identifizieren können, sei es, weil er von der Ausstellung begeistert war und dies anderen mitteilen möchte, sei es, weil er dokumentieren will, dass er am positiven Image des Kulturveranstalters teilhaben will. Der Kundennutzen ist also mehrschichtig. Das muss bei der Produktentwicklung berücksichtigt werden.

Es gibt weitaus mehr Beispiele für ungeeignete, als für exzellente Kultur-Merchandising-Produkte. Erstere finden sich zuhauf in Vitrinen zwischen Kasse und Schirmständer: Ergebnisse eigener Forschungen heimatkundlicher Museen, wie „Die Kunst tibetischer Tigerteppiche“ (Veröffentlichungen des Stadtmuseums XY, Band 14, 20 Seiten, 5 Euro), Coffee-To-Go-Becher und Kühlschranksmagnete in der Staatsoper („Abgabe nur in haushaltsüblichen Mengen“), Manschettenknöpfe mit Achtelnote im Technikmuseum: Beliebige Produkte am falschen Ort, oft Ladenhüter, die keine Chance haben, die Kosten für Herstellung, Erwerb und Lagerung jemals einzuspielen.

Was aber ist das „richtige“ Produkt? Das, was Kulturinteressierte schon vor der Aufführung haben möchten, das sie gerne verschenken, das, mit dem sie sich gerne bei Freunden zeigen. Merchandising-Artikel müssen einen eindeutigen Bezug zur spezifischen Kultur haben, den Kunden/Besucher ansprechen, vorzeigbar und möglichst von eindeutigem und dauerhaftem Werbenutzen sein.

Also, weg mit Kugelschreibern und Museumsuhren!

4. Absatzstrategie Shop

Niemand braucht Merchandising-Artikel – auch nicht im Kultursektor. Man kann sie aber haben wollen. Dies ist die Aufgabe des „Merchandisers“, er kennt die Psychologie seiner Zielgruppe und entwickelt spezifische Angebote und zusammen mit Lichttechnikern und Ladenbauern eine Atmosphäre, die erfolgreich Stimmungen, Botschaften und Produkte vermittelt. So fühlen sich Besucher und Käufer umworben und angesprochen. Und: die besten Mitarbeiter sind gerade gut genug für's Merchandising, geht es dabei doch in erster Linie um Kundenkontakt und Kundenpflege.

Der Shop ist immer Ausdruck der Kundenorientierung – gerade auch, wenn diese fehlt.



... Merchandising – von der Hoffnung zur Realität

5. e-commerce

Oft sind die Absatzpotenziale des Kulturmerchandisings am POS (point of sale) begrenzt: Öffnungszeiten, Personalkapazitäten und Präsentationsmöglichkeiten schränken die Chancen des Merchandisings ein.

E-commerce, also der Verkauf über das Medium Internet, bietet die Vorteile größerer Kundenreichweite und der Entkoppelung der Verkaufszeiten von den Öffnungszeiten. Dazu kommen umfangreiche Zusatzoptionen, wie erweiterte Kommunikations- und Werbemöglichkeiten, höhere Flexibilität, optimierte Lagerhaltung, geringere Kapitalbindung, Vereinfachung des Zahlungsverkehrs. Aber: so wie der Shop im Attraktivitätswettbewerb zu jedem erfolgreichen Ladengeschäft steht, so heißen die Messlatten für Attraktivität und Leistungsfähigkeit des Kultur-Webshops z.B. *Amazon* und *ebay*.

Merchandising im Internet funktioniert nicht über „gut gemeint“.

6. Betreiberkonzepte und Erfolgsmessung

Das Beispiel eines Museums, das bei jährlich 300.000 Besuchern mit 8 Mitarbeitern einen Shop-Umsatz von nur knapp 200.000 Euro erwirtschaftet, belegt die Notwendigkeit betriebswirtschaftlichen Kalküls – oder auch die komfortablen Rahmenbedingungen der Einrichtung. „Erfolg“ lässt sich am einfachsten und am sichersten über Zahlen messen. Umsatz und Ertrag sind die entscheidenden Kenngrößen, von denen alle anderen Ziele, wie Kundenbindung oder Werbeeffekte, abgeleitet werden.

Erfolgreich Shops benötigen keine Mindestgröße in Fläche oder Artikelzahl. Erst das Zusammenspiel von Artikelauswahl, Kosten- und Preiskalkulation, Präsentation, Besucherzahl und anderen Faktoren bestimmt über Erfolg oder Misserfolg. Dazu gehört auch ein betriebswirtschaftliches Instrumentarium: der Shop-Betreiber muss seine Produkte solide kalkulieren können, wichtige Kennziffern, wie Lagerkosten und Umschlagsgeschwindigkeit, kennen. Er muss auch den Absatz durch geeignete Maßnahmen flexibel unterstützen können. Zielkonflikte sind dann zu erwarten, wenn sich Auswahl und Preisgestaltung der angebotenen Artikel oder Dienstleistungen nicht primär an einem konkret benennbaren Erfolg orientieren. Vieles spricht deshalb dafür, Merchandising als internes Profit-Center zu betreiben oder an einen externen Dienstleister zu vergeben. Beides bündelt die Kompetenzen für Einkauf, Preisgestaltung, Absatzstrategien und Kostenkontrolle.

Steht der Verantwortliche für das Merchandising nicht auf der gleichen Stufe wie der Kurator, wird er keinen Erfolg haben.

7. Den Schalter auf Erfolg umlegen

Erfolgreiches Kulturmerchandising ist mehr als der alte Theater- oder Museumsshop mit neuem Etikett. Ohne Ertragsorientierung keine Ertragssteigerung, ohne Fokussierung auf den „Kunden“ (Besucher) keine erfolgsversprechende Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen.



... Merchandising – von der Hoffnung zur Realität

Marketing und Merchandising brauchen als Erfolgsbasis in erster Linie eine Unternehmensphilosophie, die einen am Besucher gemessenen Erfolg erzielen will und kann – sonst bleibt es eine inhaltsleere Vokabel (wie übrigens meist auch Licensing, Sponsoring, Marketing). In einem Kultur-Merchandising-Handbuch aus den 90er Jahren hieß es im Untertitel: „Ein Handbuch für Fach- und Führungskräfte mit Beiträgen von Experten aus Kunst und Kultur“. Sammeln, Bewahren, Forschen ist aber nicht das Erfolgskonzept für erfolgsorientiertes Merchandising.

Merchandising ist das Instrument des Kaufmanns. Konzert- oder Eventveranstalter, Verlage und private Kulturträger haben dies erkannt: Ohne den Kunden geht nichts, mit Merchandising soll es noch besser gehen. Dies gelingt ihnen auch meistens. Kultur-Merchandising ist also das Instrument des Kultur-Kaufmanns.

Für Erfolg (im Merchandising) muss der Schalter im Kopf zunächst auf „Erfolg haben wollen“ umgelegt werden. Das setzt allerdings voraus, dass (wirtschaftlicher) Erfolg überhaupt gewünscht ist. ¶

- 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
- > Tel. 0 61 31 / 24 68 57
- > zeitschriften.leserservice@schott-music.com





**DR. URSULA
FEINDOR-
SCHMIDT, LL.M.**

ist seit 1998 für Lausen Rechtsanwälte tätig und seit 2009 Partnerin der Kanzlei. Nach dem Abschluss ihres LL.M.-Programms in Großbritannien mit dem Schwerpunkt „Intellectual Property Law“, spezialisierte sie sich auf die anwaltliche Beratung im Bereich des Urheber-, Marken- und Wettbewerbsrechts sowie im Presse- und Verlagsrecht. Zu ihren Mandanten zählen große nationale und internationale Verlage sowie Rechteinhaber und Verwerter aus nahezu allen anderen Medienbranchen. Sie hält Vorträge und Seminare in ihrem Schwerpunktbereich und veröffentlicht regelmäßig in Branchenpublikationen. Sie ist Fachanwältin für Urheber- und Medienrecht.

Vermarktung von Kunst und Kultur abseits vom Original

Was muss beim Thema „Kunst- und Kultur-Merchandising“ in rechtlicher Hinsicht beachtet werden?

Ein Beitrag von Ursula Feindor-Schmidt, Partnerin der Urheber- und Medienrechtskanzlei Lausen Rechtsanwälte, München

Museen, Galerien und Kultureinrichtungen jeder Art entdecken das Merchandising-Geschäft als zusätzliche Einnahmequelle. Dabei sind die Möglichkeiten in Bezug auf die Gegenstände der Vermarktung vielfältig: vom Logo der Einrichtung über Abbildungen der ausgestellten Werke hin zu Signaturen, Fotos oder Silhouetten von Künstlern. Auch die Zielrichtung der Vermarktung kann sehr unterschiedlich sein, von Kunstpostern oder Postkarten, über Tassen, T-Shirts und Taschen, die im Museumsshop erhältlich sind, bis hin zur Verpackungsdekoration oder der Verwendung für Bildschirmschoner sind die vielfältigsten Varianten zur Nutzung von Kunst vorstellbar.

Was muss jedoch in rechtlicher Hinsicht beachtet werden? Was ist wie und für wen geschützt? Welche Rechte müssen eingeholt werden? Welche Rechte kann man sich selbst für eine Vermarktung schützen lassen?

Bestehender Schutz und Schutzmöglichkeiten richten sich grundsätzlich nach der Art des Vermarktungsgegenstandes. Handelt es sich um ein Kunstwerk, sind die Urheberrechte des Künstlers oder dessen Erben zu beachten. Falls das Werk abfotografiert wurde, können Rechte des Fotografen eine Rolle spielen. Darüber hinaus müssen die Rechte am Motiv geprüft werden, z.B. wenn Personen abgebildet wurden. Bei der Vermarktung des Logos eines Museums oder einer Kultureinrichtung sollte auf entsprechenden Markenschutz geachtet werden, da es für diesen Bereich keinen urheberrechtlichen Schutz gibt. Bei Signatur und Konterfei von Künstlern ist dagegen das Persönlichkeitsrecht des Künstlers zu beachten.

Die verschiedenen Schutzmechanismen sind durch die geltenden Gesetze sehr unterschiedlich ausgestaltet. Bereits die Schutzlänge variiert stark. Während eine einmal eingetragene Marke unbeschränkt verlängert werden kann (und muss, damit der Schutz erhalten bleibt), erlischt das Persönlichkeitsrecht grundsätzlich mit dem Tod, hat aber in bestimmten Aspekten (wie z.B. dem Recht am eigenen Bild oder vermögenswerten Interessen der Erben) eine postmortale Wirkung, deren Länge nicht genau festgelegt ist und sich u.a.



... Vermarktung von Kunst und Kultur abseits vom Original

nach der Bekanntheit der Persönlichkeit richtet. Daneben spielt die Nationalität des Künstlers und der Ort der ersten Veröffentlichung des Werkes eine große Rolle dabei, welche Rechtsordnung überhaupt anwendbar ist und welchen Schutzzumfang das Werk genießt.

Schutz versus Gemeinfreiheit

In Deutschland erlischt der Urheberrechtsschutz von Kunstwerken erst 70 Jahre nach dem Tod des Urhebers. Bezüglich des Werkes tritt damit die sogenannte „Gemeinfreiheit“ ein. Dies bedeutet, dass das Werk und seine Verwertung nun nicht mehr dem Urheber vorbehalten ist, sondern grundsätzlich Jedermann zusteht.

Kann aber nun jeder jedes gemeinfreie Werk unbeschränkt vermarkten? Dies ist eine Frage, die immer wieder gerichtlich geklärt werden muss, da bei gemeinfreien Werken unter Umständen weitere Rechte eine Rolle spielen können. Da es sich hierbei um eine Frage handelt, der in der Vermarktung von Kunst entscheidende Bedeutung zukommt, soll hierauf etwas vertiefter eingegangen werden.

Ein Beispiel: ein Münchener Souvenirhändler möchte sein Sortiment erweitern und damit ein an der Kunst und Kultur der Stadt interessiertes Publikum als Kunden generieren. Die Souvenirs sollen also mit anderen Motiven als den üblichen Münchener Symbolen wie „Münchener Kindl“ und Maßkrug geschmückt sein. Die Frage des Motivs ist bald geklärt: es soll ein bekanntes Werk eines Münchener Künstlers sein, der bereits vor mehr als 70 Jahre verstorben ist: er wählt *Das blaue Pferd* von Franz Marc. Zu diesem Zweck erwirbt der Souvenirhändler eine geeignete Reproduktion bei einer Bildagentur im Internet, geht davon aus, den rechtlichen Rahmen damit eingehalten zu haben und lässt Kochschürzen und Kaffeetassen mit dem Motiv bedrucken.

Kurz nach Verkaufsstart erhält der Souvenirhändler ein Schreiben der *Städtischen Galerie im Lenbachhaus*, in dessen Besitz das Gemälde ist, mit Hinweis auf das Hausrecht, das u.a. das Fotografieren der Werke innerhalb der Räumlichkeiten des Museums zu gewerblichen Zwecken untersagt. Der Souvenirhändler ist erstaunt, da er doch das Bild bei der Agentur erworben hat, somit das Museum zum Zweck der Herstellung der Mitbringsel gar nicht betreten hat.

Gemeinfreiheit versus Hausrecht

Das Gemälde *Das blaue Pferd* ist an sich gemeinfrei, kann also von jedermann genutzt, also auch reproduziert bzw. fotografiert werden. Um dies zu tun, muss derjenige der Nutzen oder Fotografieren möchte, jedoch das Museum betreten, in welchem das Bild ausgestellt wird. Ob in diesen Räumen fotografiert werden darf oder nicht, hat der Hausherr zu entscheiden, also der Museumsdirektor. Insbesondere die städtischen und staatlichen Museen, als öffentlich-rechtliche Anstalten, sind allerdings dazu verpflichtet, die Kulturgüter in ihrem Besitz der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen und Foto-



... Vermarktung von Kunst und Kultur abseits vom Original

grafien und Filmaufnahmen auch dann zu erlauben, wenn diese gewerblich genutzt werden – dies allerdings nur in Absprache mit dem Museum und evtl. gegen Entrichtung einer Gebühr. Dies geht aus einem Urteil des Bundesgerichtshof von 17.12.2010 („Sanssouci“) hervor.

Der Souvenirhändler hätte sich also erkundigen müssen, ob die Aufnahme von einem Fotografen der Agentur in Einvernehmen mit dem Museum erstellt wurde. Dem Souvenirhändler ist geraten – wenn (wie in vielen Fällen von Material aus dem Internet) nicht nachvollziehbar ist, auf welchem Wege die Aufnahmen der Bildagentur zustande gekommen sind – mit dem Museum Kontakt aufzunehmen und, nach Rücksprache und Vereinbarung mit dem Museum, selbst ein Fotografie zur Weiterverwertung anzufertigen.

Etwas anders verhält es sich bei einer privaten Sammlung oder Galerie; hierzu besagt oben genanntes Urteil des Bundesgerichtshofs: „Das ausschließliche Recht zur Anfertigung und Verwertung von Fotografien von Bauwerken und Gartenanlagen steht dem Grundstückseigentümer zu, soweit diese Abbildungen von seinem Grundstück aus angefertigt worden sind.“ und beruft sich damit auf Urteil aus dem Jahr 1974, bei dem es um Aufnahmen eines Schinkel-Schlusses im Umkreis Berlin ging, die gewerblich in Form von Ansichtskarten genutzt wurden

Das heißt, selbst wenn ein Kunstwerk, auch in Form von Architektur – als Beispiel wäre die private *Sammlung Goetz* auf einem privaten Münchener Grundstück zu nennen – in öffentlichem Interesse steht, ist die Nutzung von Abbildungen des Werks in Form von Souvenirartikeln, in Bildbänden oder ähnlichem dem Grundstückseigentümer vorbehalten bzw. der Erlös aus der wirtschaftlichen Weiterverwertung steht ihm zu.

Ausnahme: Werke im öffentlichen Raum

Wird die Aufnahme des Kunstwerkes jedoch von außerhalb des privaten Grundstückes angefertigt, hat der Eigentümer keinen Einfluss auf eine Verwertung der Bilder.

Für Werke im öffentlichen Raum gilt die Ausnahme des § 59 Urheberrechtsgesetz, der besagt: „Zulässig ist, Werke, die sich bleibend an öffentlichen Wegen, Straßen oder Plätzen befinden, mit Mitteln der Malerei oder Graphik, durch Lichtbild oder durch Film zu vervielfältigen, zu verbreiten und öffentlich wiederzugeben. Bei Bauwerken erstrecken sich diese Befugnisse nur auf die äußere Ansicht.“ – Wird also beispielsweise eine Skulptur auf einem öffentlichen Platz vor einem Museum fotografiert und die Fotografie anschließend vervielfältigt, kann dies nicht durch das Museum beschränkt werden. Maßgeblich ist hier die unbegrenzte Dauer der „Ausstellung“ des Werkes im öffentlichen Raum (Beispiel: *Walking Man* in München-Schwabing: die überlebensgroße Skulptur ist im Besitz der *Münchener Rückversicherungsgesellschaft*, steht aber an öffentlicher Stelle vor dem Gebäude), und nicht die Gemeinfreiheit, da dies auch für Werke gilt, die noch dem Urheberrechtsschutz



... Vermarktung von Kunst und Kultur abseits vom Original

unterliegen (vgl. Kammergericht Berlin, Urteil vom 31.05.1996 - 5 U 889/96, „Christo II“).

Gemeinfreie Werke im Internet

Für die Zugänglichmachung gemeinfreier Werke im Internet gilt grundsätzlich das, was bei einer Vervielfältigung in physischer Form zutrifft: die Museen können sich auf ihr Hausrecht berufen, private Galerien auf ihr Eigentumsrecht.

Jedoch kommt es in jüngerer Zeit immer häufiger dazu, dass sich große Bildagenturen die Rechte an „digitalen Reproduktionen“ bekannter, gemeinfreier Werke – wie etwa der *Mona Lisa* – durch eine exklusive Vereinbarung mit dem Museum sichern lassen und für die Verwendung des (eigentlich gemeinfreien) Bildes Lizenzgebühren verlangen.

Ob nun Souvenirhändler, Museumsshop oder Webdesigner: möchte man Kunstwerke (oder auch Logo, Signaturen, Fotografien) für eine Vermarktung von eigenen Produkten verwenden, müssen zunächst sämtliche in Frage kommenden Drittrechte geklärt werden – und dies auch bei an sich gemeinfreien Werken!¶

WEITERE INFORMATIONEN

Dr. Ursula Feindor-Schmidt, LL.M., ist Referentin des Seminars „(Merchandising-)Lizenzen in der Praxis - Die Grundlagen der Vermarktung von Werken, Marken, Namen und Personen“, das die *Akademie des Deutschen Buchhandels* am 26. Juni 2013 im *Literaturhaus München* veranstaltet. Mehr Informationen unter www.buchakademie.de/seminare/medienrecht/, Anmeldung unter info@buchakademie.de oder telefonisch unter 089/291953-54 möglich.

Das Seminar vermittelt einen Überblick über die rechtlichen Probleme, die die Vermarktung bekannter Charaktere, Werke, Marken, Namen und Persönlichkeiten mit sich bringt. Es zeigt die wirtschaftlichen Möglichkeiten, die ein Lizenzthema eröffnet. Anhand von Fallbeispielen wird insbesondere darauf eingegangen, wie ein Thema am besten für die Vermarktung geschützt werden kann, durch welche Arten der Verwertung Rechte Dritter verletzt werden und welche Möglichkeiten es bei der vertraglichen Gestaltung gibt.



Am Ende gewinnt doch die Kunst

Warum Bilder in der Zitiermaschine an Kraft gewinnen

DR. STEFAN

LÜDDEMANN

geb. 1960, leitet den Themenbereich „Kultur & Service“ im Medienhaus Neue OZ, Osnabrück. Daneben nimmt er die Funktion eines Kunstkritikers wahr und publiziert in mehreren Zeitschriften und Zeitschriften, unter anderem im Kunstmagazin „Art“. Er war Lehrbeauftragter an der Universität Osnabrück (Thema: Kulturjournalismus) und an der FernUniversität Hagen (Themen: Kulturmarketing, Öffentlichkeitsarbeit für Kulturinstitutionen, Bildhermeneutik). Aktueller Lehrauftrag: Fachgebiet Kunst der Universität Osnabrück, Sommersemester 2012.

Ein Beitrag von Stefan Lüddemann, Osnabrück

Monets Seerosen zieren Regenschirme. Renoirs rosige Mädchen geben die Deko für Brillentücher ab. Raffaels Putti blicken gelangweilt von Pralinenschachteln. Und Paul Klees zarter Engel ist der Renner bei den Briefkarten. Die schöne Kunst muss ran im Verwertungskreislauf einer Kultur, die längst als Wertschöpfung nicht nur entdeckt, sondern perfekt durchgeplant ist. Die Avantgarde von einst hat, ohne es zu wollen, den Nachgeborenen Bildträger für Imagetransfers geliefert. Mögen versprengte Schöngeister ihre Nasen rümpfen über so viel schnöde Indienstnahme – das Merchandising hat die Kunst im Griff. Und das bis zum genervten Abwinken. Die Folge des Raubbaus an den schönsten unter den schönen Bildern: Gerade die Werke der beliebtesten Maler kommen einem plötzlich abgenutzt und fade vor. Der Horror für Kunstfreunde: Bilder scheinen plötzlich von einem visuellen Kräfteschwund befallen zu sein, dessen Ausmaß bestürzt. Die Verwertung von Bildmotiven in kunstfremden Kontexten, gerade jenen der Werbung und des Merchandising, ist offenbar der Grund dafür, dass wir bestimmte Maler plötzlich nicht mehr sehen mögen. Emil Nolde und seine Mohnblumen? Bitte nicht! Van Goghs Porträts? Eine Sehpause! Franz Marcs blaue Fohlen? Ach, nein!

Merchandising saugt die Kunst aus. So scheint es. Denn es bedient sich an der Kraftquelle der perfekten Bilder – an ihrer visuellen Prägekraft, ihrer formalen Brillanz, ihrer innovativen Kraft, kurz an ihrer Aura. Aura? Die schien erledigt zu sein, seitdem Walter Benjamin der Kunst das Zeitalter ihrer technischen Reproduzierbarkeit eingeläutet hatte. Und der Prozess, den Benjamin einst so klug analysierte, hat durch digitale Medien noch an Fahrt gewonnen. Bilder sind Datenmengen, schnell zu reproduzieren, zu modifizieren, zu adaptieren. Das Kunstwerk wartet offenbar nur noch darauf, in multiple Anwendungskontexte transferiert zu werden. Ist das das Ende der Kunst – und das Merchandising einer ihrer Totengräber?

Die Sache verhält sich ganz anders. Kunst beweist heute eine Kraft, die ihr Benjamin und andere Kulturkritiker schon lange nicht mehr zugetraut haben. Gerade die explodierende Zahl der Reproduktionen belegt, dass die Aura der perfekten Bilder, der Stars unter den Kunstwerken so gefestigt ist wie nie. Das ist eine starke These. Denn sie stellt sich gegen Kulturkritik, applaudiert offenbar dem Treiben der Bildverwerter. Deren Erfolg liefert jedoch aufschlussreiches Anschauungsmaterial für die starken Ströme der Wirkung



... Am Ende gewinnt doch die Kunst

und Rezeption von Kunst. Diese Wirkung wird vor allem dort beobachtbar, wo sie die Sphäre der Kunstwelt verlässt und den Übersprung in andere, nicht zur Kunst gehörende Bereiche der visuellen Kultur schafft. Nehmen wir Géricaults „Floß der Medusa“. Das charismatische Motiv von der Pyramide halbnackter Menschenleiber auf dem Rettungsfloß hat sich mit seiner charakteristischen Silhouette in das kollektive Gedächtnis gebrannt. Und dies umso mehr, als das Gemälde an eine der Katastrophen der Zivilisation der Moderne erinnert. Inzwischen hat Géricaults Bildmotiv den Weg in eine Asterix-Geschichte gefunden, hat Karriere gemacht als Cover auf den Alben von Rockbands, Romanhandlungen und Theateraufführungen inspiriert. Alles unzulässige Indienstnahme? Raubbau an der Kunst? Nein. Bildmotive wandern durch unsere Kultur, sie stehen bereit als visuelle Formeln, die wie Textstellen zitiert werden. Das ist nur möglich, weil sie hinreichend prominent sind und existenzielle Grunderfahrungen so überzeugend bündeln, dass sie in der Lage sind, Bedeutungsgehalte blitzschnell zu transportieren. Aby Warburg, der Kunsthistoriker und Kulturforscher, sprach von „Pathosformeln“, wenn es ihm um diese Wanderung von Bildmotiven ging. Seine keineswegs unwichtigste Einsicht: Bildformeln nutzen sich durch wiederholten Gebrauch in wechselnden Kontexten nicht ab, sie laden sich vielmehr auf. Es scheint, als verleihe jeder zitierende Gebrauch auch dem Bildoriginal noch etwas mehr an Überzeugungskraft.

Ist ein ähnlicher Mechanismus nicht auch im Merchandising wirksam? Um nicht missverstanden zu werden: Hier soll nicht sinnenleerer Turboverwertung die kulturwissenschaftlich grundierte Legitimation nachgeliefert werden. Aber auch das Merchandising belegt letztlich den Erfolg der Kunst. Denn es inszeniert Kontextsprünge und Verschiebungen von Bezügen, die nur zu bewältigen sind, wenn die dafür verwendeten Medien intakt sind. Diese Medien sind die Bilder, die so prominent, so visuell prägnant, so verführerisch sind, dass sie auch jene Kontexte dominieren, in denen sie eigentlich nicht zu Hause sind. Noch das Brillentuch mit dem rosigen Renoir-Mädchen ruft die Sehnsucht nach der Aura des Originals auf, noch die Seerosen auf dem Regenschirm zitieren jenen Traum vom gelungenen Leben, den die Kunst, gerade jene der klassischen Moderne verkörpert. Welch ein Erfolg für die Kunst!¶



Souvenirs - kleine Dinge und große Erzählungen

*Kulturwissenschaftliche Überlegungen zu einer autobiographischen
Erinnerungsform*

**DR. CHRISTIANE
HOLM**

ist Germanistin an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und beschäftigt sich unter anderem mit Dingkulturen, wozu sie auch verschiedene Ausstellungen kuratiert hat, z.B. „Der Souvenir – von der Reliquie bis zum Andenken“ (Museum für Angewandte Kunst in Frankfurt am Main, 2006) oder „Weimarer Klassik – Kultur des Sinnlichen“ (Klassik Stiftung Weimar, 2012)

Ein Beitrag von Christiane Holm, Halle/Saale

Kurzfassung des unter demselben Titel erschienenen Beitrags in: *Parapluie. Elektronische Zeitschrift für Kulturen, Künste, Literaturen*. No. 24: Wildwüchsige Autobiographien (2007/2008): www.parapluie.de/archiv/autobiographien/souvenirs

Als beliebte wie auch vermeintlich banale Erinnerungsform behauptet das Souvenir seit dem 18. Jahrhundert einen festen Sitz im Alltagsleben. Dieser Befund erklärt sich nicht allein aus der Vielzahl seiner Erscheinungsweisen. Der Blick auf die Narrative, die mit solchen Miniaturisierungen von Lebenserinnerungen verknüpft sind, zeigt, dass das Souvenir aus einer ausdifferenzierten autobiographischen Kulturpraxis hervorgeht und durch sie am Leben gehalten wird. Die Praxis ist so selbstverständlich, dass sie selten Gegenstand des Nachdenkens wird. So verhält es sich mit den weitverbreiteten Reisesouvenirs, die meist vorschnell als kommerzielle Belanglosigkeiten oder schablonierte Projektionen auf die bereiste Kultur abgetan werden.

Kleine Dinge mit Erinnerungsfunktion finden sich vereinzelt schon in der Antike, vermehrt aber seit dem Mittelalter mit seinen unzähligen Pilger-Reisesouvenirs, in die mitunter Partikel von Reliquien eingelassen waren. Seine größte Konjunktur erlebt das Souvenir jedoch im ausgehenden 18. Jahrhundert. Seitdem ist es als alltäglich-individuelle Erinnerungsform ein fester Bestandteil unserer Kultur geblieben. Bezeichnenderweise aber wurde diese Karriere des Souvenirs nicht von den zeitgleich formulierten Erinnerungstheorien der Philosophie oder der Psychologie bedacht, während die Literatur das ganze Spektrum der Andenkenformen notiert und seine Leistungsfähigkeit reflektiert hat. Bei genauerer Durchsicht offenbart sich die Romanliteratur seit dem 18. Jahrhundert selbst als ein überbordendes Magazin von Souvenirs.

In der Antike wurde das Gedächtnis als Raum vorgestellt, in dem alles Erlebte und Gedachte in Form von Gegenständen abgelegt, also gemerkt, wird, und folglich alles dort Abgelegte jederzeit wieder hervorgeholt, also erinnert, werden kann. Diese Vorstellung eines stabilen Speichers, in dem alles zu Erinnernde sichergestellt werden kann, wird Ende des 18. Jahrhunderts von neuen Einsichten in die Dynamik von Erinnerungsprozessen in Frage gestellt. Psychologen hatten nämlich festgestellt, dass man Gegenstände auch völlig falsch erinnern oder sich gar falsche Erinnerungen einbilden kann. So kam man zu



... Souvenirs - kleine Dinge von Welt

der Auffassung, dass der Erinnerungsgegenstand nicht objektiv gegeben ist, sondern umgekehrt erst subjektiv durch die Erinnerung hervorgebracht wird. Heute wissen wir, Erinnerung ist unzuverlässig, denn die Ereignisse werden beständig „unerinnert“, und sie ist nicht immer zielgerichtet, sondern sie kann auch zufällig ausgelöst assoziierend herumvagabundieren

Nach wie vor besteht deshalb das Bedürfnis nach dinglichen Erinnerungsstücken gerade dann, wenn man selbst in Bewegung ist. Während man zu Hause mit seinen gesammelten Souvenirs in den Wohnraum expandieren kann, muss man sich auf der Reise beschränken auf das, was man noch bei sich tragen kann, weshalb die Dinge einen Teil der Reise physisch mitvollziehen. Beim Reisesouvenir wird besonders deutlich, was Erinnerungsstücke generell prägt: Ein Andenken funktioniert weniger über seinen Geld- als über seinen Erzählwert. ¶

- Anzeige -

Kultur- und Museumsmangement bei transcript



Barbara Alder, Barbara den Brok

Die perfekte Ausstellung

Ein Praxisleitfaden zum Projektmanagement von Ausstellungen

Die perfekte Ausstellung – dieser Ratgeber zeigt Ihnen, wie's geht! Schritt für Schritt wird das Projektmanagement von Ausstellungen von der Planung bis zur Umsetzung verständlich beschrieben. Ein Muss für alle Ausstellungsmacher in Museen und anderswo.

2012, 264 Seiten, kart., zahlr. Abb., 25,80 €, ISBN 978-3-8376-1489-3



Bettina Habsburg-Lothringen (Hg.)

Dauerausstellungen

Schlaglichter auf ein Format

Wie bringt man eine Dauerausstellung auf den neuesten Stand? Im Gespräch mit Expertinnen und Experten werden Trends, Entwicklungslinien und Tipps für Neubearbeitungen vorgestellt.

2012, 396 Seiten, kart., zahlr. farb. Abb., 29,80 €, ISBN 978-3-8376-1873-0

www.transcript-verlag.de



Maskottchen

Sympathieträger auch für die Kultur?

Wer kennt sie nicht, die lustigen Figuren bei großen Sportveranstaltungen, die offenkundig die Emotionen des Publikums ansprechen und die Wiedererkennung und Identifikation mit dem Ereignis erleichtern sollen? Die Verbindung von Event und Emotion lässt darauf schließen, dass auch im Kultursektor Maskottchen vielfach eingesetzt werden. Doch weit gefehlt! Den wenigsten dürften spontan Figuren einfallen, die für bestimmte Museen oder Konzerthäuser im Lande stehen.

Ein Beitrag von Dirk Heinze, Redaktion, Weimar

Auch wenn der begriffliche Ursprung des Maskottchens auf eine Hexe verweist, ist es - marketingtechnisch gesehen - längst keine Hexerei, was deren Erfinder in erster Linie beabsichtigen: man will schlicht Sympathie beim Kunden erwecken. Bestenfalls trägt es dann zu einem höheren Umsatz beim Produkt oder der Dienstleistung bei. Gelungene Beispiele aus der Werbewelt sind der Duracell-Hase oder das leider verstorbene Walross Antje für den Norddeutschen Rundfunk. Insbesondere im amerikanischen Film sind sie kaum noch wegzudenken, beim Zeichentrick ohnehin eine Selbstverständlichkeit. Die bekannten Figuren von Walt Disney oder den Pixar Studios sind ein Millionengeschäft. Sogar der Sozialismus brachte zuweilen bekannte Werbeträger hervor wie das 1964 eingeführte Leipziger Messe Männchen, das laut Wikipedia bis zum Ende der DDR mehr als 400.000 mal produziert wurde.

Ist ein solches Maskottchen freilich schlecht gemacht oder erschließt sich ihr Witz aufgrund „interkultureller Übersetzungsschwierigkeiten“ nicht, bleibt als Hoffnung der Werbefachleute zumindest der Wiedererkennungswert bestehen. Bei Wenlock und Mandeville, den offiziellen Maskottchen der Olympischen Sommerspiele in London, darf man gespannt sein, ob sie tatsächlich in Erinnerung bleiben - nicht mal jeder Brite dürfte mit den zwei einäugigen Männchen Stahltröpfen assoziiert haben. Immerhin bieten die Veranstalter auf der Website <https://mascot-games.london2012.com> für Kinder viel Spaß und damit - ohne den Kulturbegriff allzu weit ausdehnen zu müssen - einen künstlerisch-spielerischen Beitrag im olympischen Zirkus.



... Maskottchen - Sympathieträger auch für die Kultur?



Wenlock und Mandeville, © Department for Culture, Media and Sport, United Kingdom

Doch welche Kultureinrichtungen hierzulande nutzen nun Maskottchen gezielt für ihr Marketing? Man darf vorwegnehmen, dass sie in Museen, Theatern oder Konzerthäusern weitaus seltener anzutreffen sind. Das hat mehrere Gründe. Viele lehnen noch immer grundsätzlich diese kommerziellen Erinnerungsstücke ab. Sie wollen lieber die Kunstobjekte bzw. das Kulturerlebnis selbst in den Mittelpunkt stellen. Andere wiederum scheuen das Risiko, für ein möglicherweise "affiges" Maskottchen in der Öffentlichkeit verspottet zu werden. Vielleicht spielt auch eine Rolle, dass der Erfindungsreichtum Kulturschaffender auffallend eingeschränkt ist, wenn es um Spiel- oder Fantasiefiguren geht. Zumindest haben es von den ohnehin seltenen Maskottchen im Kulturbereich keine in ein überregionales Bewusstsein geschafft. Umso mehr ist für jene Kultureinrichtungen, die sich mit diesem Gedanken tragen, eine Beratung über deren richtigen Einsatz zu empfehlen. Es gibt zahlreiche Marketingagenturen und unzählige Spielzeugmanufakturen, die sich auf die Kreation von Maskottchen spezialisiert haben.

Doch es gibt sie, die Häuser, die auf einen Sympathieträger setzen. Wie die folgenden Beispiele belegen, gehen sie dabei durchaus unterschiedliche Wege. Die kleine Eule Pfiffikus ist beispielsweise das Maskottchen des deutschen Museums in Bonn. Des ganzen Museums? Nicht ganz, denn ihr Einsatz beschränkt sich im Wesentlichen auf das museumspädagogische Programm und - beim Blick auf deren Angebote - klar auf die Zielgruppe der Kinder. Die kleine Eule als antikes Symbol der Weisheit ist nicht schlecht gewählt - es



... Maskottchen - Sympathieträger auch für die Kultur?

ziert in abstrakter Form sogar das Logo der Einrichtung. Konsequenterweise weitergedacht, könnte sie vor Ort den Weg durch die Ausstellung begleiten und als Avatar den Besuch der Website erleichtern. Auch die Idee eines mit der Eulenstimme untermalten Audio-Guides hätte etwas Pfiffiges.

Ein rosa Schweinchen namens *Vidi* ist fester Bestandteil des Volkskundemuseums in Graz. Dort erfreut es bei weitem nicht nur die jungen Besucher. Erfunden wurde es vor rund acht Jahren im Rahmen eines Projekts des Freundeskreises. Inzwischen gibt es sogar ein Würfel- und ein Kartenspiel mit *Vidi*, die man käuflich erwerben kann und mit Bräuchen und Lebensgewohnheiten der Steiermark vertraut machen. Sie tragen in geselliger Runde zuhause oder in der Schulklasse dazu bei, die Erinnerung an den letzten Museumsbesuch und die Inhalte der Ausstellung wachzuhalten.

Nicht nur in Bremen ist es gelungen, aus einem Maskottchen einen kulturellen Botschafter zu machen. Was für die Hansestadt seit langem die 4 tierischen Stadtmusikanten sind, ist den Dortmundern seit 10 Jahren das Nashorn. Das freundliche Rhino ziert inzwischen Briefpapier, Publikationen, Merchandiseprodukte und Skulpturen der gesamten Stadt. Es war und ist aber vor allem das Maskottchen des *Konzerthaus Dortmund*. Immerhin gilt das Nashorn als feinsinniges, weil mit bestem Hörsinn ausgestattetes Tier. Mit den Flügeln des Pegasus versehen, soll es zudem zu immer neuen Höhenflügen anregen. Die Auswahl ihres Wappentieres regte später die Dortmunder Ratsherren an, es in einer Kunstaktion als Skulptur im städtischen Umfeld einzusetzen, was das Nashorn insbesondere zur Fußball-EM zu einiger Bekanntheit verhalf.



Das geflügelte Nashorn am Eingang des Konzerthauses Dortmund, © Josef Lehmkuhl



... Maskottchen - Sympathieträger auch für die Kultur?

In der Klassikerstadt Weimar herrscht an großen Geistern wahrlich kein Mangel. Offenbar sind Goethe, Schiller, Herder, Wieland und Liszt so ernsthaft konnotiert, dass an die Erfindung von Maskottchen in der Klassik Stiftung lange niemand zu denken wagte. Doch im gerade wiedereröffneten Goethe-Nationalmuseum wird nun der Pudel aus dem Faust aufgegriffen und findet sich nicht nur auf dem LCD-Bildschirm in der Ausstellung, sondern spielt den Moderator und Avatar der Facebook-Community (<https://www.facebook.com/Goethes.Pudel>). Was wohl Goethe dazu sagen würde? Er war beileibe kein Hundefreund, ganz im Gegensatz zum befreundeten Großherzog, an dessen Hof die seither anerkannte Rasse des Weimaraners gezüchtet wurde. Doch echte Tiere sind als Maskottchen unüblich. Vielleicht hätte man bei der Klassik-Stiftung lieber auf den Erdgeist setzen sollen?

Ob als Teil des Hauses und seiner Geschichte, eine Nachbildung auf ein Ausstellungsobjekt oder eine Anspielung auf eine Charaktereigenschaft, sollte sich für den Betrachter der Maskottchen ein nachvollziehbarer Bezug herstellen. Erst dann können sie ihre Wirkung als Erinnerungsstücke, Umsatzbringer und Sympathieträger voll entfalten. Und warum sollten sich die Museums-, Theater- und Orchesterleute nicht an den gut gemachten Beispielen in der Filmbranche oder dem Verlagswesen orientieren? Sie könnten sich mit clever erdachten und dann strategisch eingesetzten Maskottchen neue Zielgruppen erschließen und ihre Wahrnehmung in der Öffentlichkeit verbessern.¶

Vorschau: 28. Treffpunkt Kulturmanagement

Vernetztes Kuratieren - Per smARTphone durch die Kulturlandschaft

Referent: Helge David, Openmuseum.de, Zeit: Mittwoch, 12.9., 9 bis 10 Uhr

Mobile Anwendungen heben die Trennung vom Ort „Museum“ und dem Stadtraum, der Kulturlandschaft auf. Per Geo-Tagging und QR-Code lassen sich digitale Inhalte mit dem begehbaren Raum verbinden. Sie erweitern das Angebot des Museums in urbane Räume oder in die Landschaft und führen zugleich neue Besuchergruppen ins Museum.

Der Treffpunkt Kulturmanagement ist ein gemeinsames Format von Kulturmanagement Network, PROJEKTkompetenz.eu und der StartConference. Einmal monatlich können Sie nach einem kurzen Impulsreferat durch einen Experten und während des folgenden Gesprächs im Chat Fragen stellen. Die Teilnahme ist für alle offen und kostenlos.

Treffpunkt auf Facebook: [facebook.com/TreffpunktKulturManagement](https://www.facebook.com/TreffpunktKulturManagement)

Treffpunkt WIKI: <http://treffpunkt.kulturmanagement.net>



**DR. CHRISTIAN
MIKUNDA**

gilt als Begründer der Strategischen Dramaturgie. Er berät die Automobilindustrie und den Einzelhandel, Fernsehanstalten, Museen und Flughäfen, entwickelt Brandlands und Shopping Malls, findet den „roten Faden“ für Städte und Regionen. Als Vortragender wird er weltweit gebucht, als Dozent lehrte er in Wien, Salzburg und München, war Gastprofessor in Klagenfurt und Tübingen und Guest Speaker an der Harvard University in Boston. Seine Bücher gelten als Longseller und erscheinen unter anderem auch auf Chinesisch und Koreanisch.

Dopamin-Ausschüttung vs. Gerümpel-Totale

Ein Gespräch mit Christian Mikunda über die Strategische Dramaturgie für dritte Orte

Der promovierte Filmwissenschaftler Christian Mikunda, Theoretiker für Bildkompositionen und Dramaturg für Film und Fernsehen, brachte seine Erfahrung in das reale Leben und gilt als einer der führenden Spezialisten für die Inszenierung von Erlebnisräumen. Über 1.000 Anfragen jährlich zeigen, dass das Thema der Strategischen Dramaturgie eine enorme Relevanz hat. Sie beeinflusst unsere Erfahrungswelt auf den verschiedensten Ebenen, ist unser steter Begleiter und kann alltäglichen Genuss beim Essen, beim Shoppen, im Theater und Museum komplettieren. Das *KM Magazin* konnte ein sehr lebendiges und spannendes Gespräch über die Welt der theatralen Shopinszenierung führen und erfahren, dass die Kultureinrichtungen für ihre Shop-Projekte bereits alle Voraussetzungen haben.

Das Gespräch führt Veronika Schuster, Chefredakteurin, vs@kulturmanagement.net

KM Magazin: Herr Dr. Mikunda, Sie sind von Hause aus Filmwissenschaftler, wie kam es zu der beruflichen Entwicklung hin zur Strategischen Dramaturgie für halböffentliche Räume?

Dr. Christian Mikunda: Da ich auch studierter Psychologe bin, interessierte mich schon immer, was in Menschen vorgeht, wenn sie ein Erlebnis haben. Aus meiner intensiven Beschäftigung heraus hat sich ein tiefgreifendes Verständnis für die Prozesse des Erlebens zusammengefügt. Im Fokus steht dabei die professionell intuitive – nicht künstlerische – Gestaltung, um dem Publikum möglichst nahe zukommen. Das habe ich Filmleuten in der Theorie und Praxis vermittelt. Dabei muss man erkennen, dass die Erlebnisse Film und Fernsehen im Dreidimensionalen stattfinden. Umgekehrt gestaltet man aber ebenso dramaturgisch im realen Umfeld. Insbesondere auf Reisen können Sie das erfahren: in Hotels wird nicht lediglich geschlafen, in Restaurants nicht nur gegessen, sondern in erhöhtem Maße wird die dreidimensionale Gestaltung ersichtlich und wirksam. Meine Erfahrungen und mein Bildwissen aus der zweidimensionalen Welt sind verstärkt in die sogenannte dreidimensionale Experience Economy – in das dreidimensionale Entertainment – gewechselt. Ich wurde dann vom *Gottlieb Duttweiler Institut* in Zürich angefragt, hierzu einen Fachartikel zu schreiben. Der Aufwand für diesen war allerdings erheblich und ein Seminar parallel zu entwickeln, war schlüssig. Das Interesse der Großindustrie für die von mir entwickelte Marketing-Dramaturgie war schon damals erheblich. Die Ladendramaturgie macht heute circa 30 Prozent unserer Arbeit aus. Ein stark wachsender Be-



... mit Dr. Christian Mikunda

reich ist das Urban Design – die Dramatisierung des öffentlichen Raums. Die Theorien zu diesen Ansätzen entwickle ich also bereits seit 30 Jahren.

KM: Und was bedeutet für Menschen heute das Einkaufserlebnis?

CM: Einkaufen ist nicht mehr die Befriedigung eines unmittelbaren Bedarfs, sondern ist wichtiger Teil des Freizeitverhaltens. Es ist noch viel mehr: nämlich Teil der populären Kultur. Das Einkaufserlebnis und dessen begleitende Raumerfahrung sind heute unerlässliche Aufgabe des Urban Design. Vor allem für die Städte ist dies ein wichtiger Faktor beim „Kampf“ um die Einkaufskraft und den Tourismus. Dazu gehören auch die halböffentlichen Räume, wie Hotellobbys, Museumsatrien, die Gestaltung der Einkaufsstraßen, die Flagship- und Conceptstores usw. Wenn man diese Orte der inszenierten Experience Economy wegnehmen würde, würden Städte emotional zusammenbrechen. Denn Städte werden heute nicht nur durch die „althergebrachten“ Pracht-Orte wie Paläste, Theater- und Opernhäuser zum Leuchten gebracht. Für kulturelle Einrichtungen wiederum haben Shops eine sehr wichtige Funktion: dramaturgisch sind sie Orte des emotionalen Abfeierns von Restspannungen. Ein Grund, weshalb es so wichtig ist, dass der Shop am Ende einer Opernaufführung noch geöffnet ist: nur so kann die emotionale Aufgeladenheit der Besucher abgefangen werden. Shops sind somit Bestandteil der Dramatisierung kultureller Orte als sogenannte Third Place.

KM: Emotionen können aber auch schnell enttäuscht werden. Was gehört bei der Raumgestaltung selbst dazu, dass das Erlebnis gelingt?

CM: Es ist wichtig, die Shops in ihrem kulturellen Umfeld ernst zu nehmen, sie als Ausgangserlebnis zu verstehen und nicht als einfache kommerzialisierte Verkaufsflächen. Ich hatte diesbezüglich auf dem Podium beim Weltkongress der Festivalleiter in Luzern ein sehr intensives Streitgespräch mit Gerard Mortier geführt. Mein Anliegen war, dass man bei den *Salzburger Festspielen* die vielen verschiedenen Shops dazu nutzt, den Besucher bereits an diesen Orten emotional in das Thema eintauchen zu lassen. Wäre es nicht unglaublich, wenn man nicht nur die CDs zur Inszenierung einer Oper von Olivier Messiaen kaufen könnte, sondern parallel dazu die Vögel hören würde, nach denen er derart verrückt war? Ergebnis war, dass Mortier nahezu eine Stunde lachte und mich für wahnsinnig hielt. Nehmen Sie aber das Beispiel der *Royal Festival Hall* in London, direkt an der Themse: Dort ist es normal, zwei bis zweieinhalb Stunden vor Beginn der Aufführung im Gebäude einzutreffen, um die dortigen Angebote zu nutzen: Restaurants, Bars, eine immer aktuelle Ausstellung und vor allem die rund 10 Shops, in denen einen bereits die Musik empfängt. Ein weiteres sehr gutes Beispiel ist das *Museums-Quartier* in Wien, das intensiv als Third Place angenommen wird. Es existiert dort viel mehr als das bloße Angebot von Ausstellungen: Cafés, Shops, ab Freitag 15 Uhr legt ein DJ auf, es gibt die bekannten Liegemöglichkeiten, Kinder können in den Wasseranlagen U-Boote bauen, man kann Boule spielen ...



... mit Dr. Christian Mikunda

Das Museumsgelände ist Teil der Freizeitgestaltung geworden. Und durch solche Maßnahmen wird ein Ort zum besagten „dritten Ort“.

KM: Die Emotion also als Grundbaustein für Shopdramaturgie?

CM: Richtig. Man kann den Alltag in drei Orte einteilen: Der erste ist die eigene Wohnung, der zweite der Arbeitsplatz und der dritte Ort, das sind halb-öffentliche Räume, die man aufsucht, um sich emotional aufzuladen. Früher war dies die Italienische Piazza oder das „Beisl“ ums Eck – Orte, wo jeder Deinen Namen kennt. Doch diese klassischen Bezugssysteme gibt es immer seltener. Mit der heutigen Gestaltung der Räume bieten die Geschäfte nun viel mehr an als den eigentlichen Zweck – wie Essen, Trinken oder Einkaufen. Und die Shops in Kultureinrichtungen gehören zu dieser Entwicklung dazu.

KM: Geht man aber in Museumsshops, wird einem häufig in unübersichtlicher Weise eine hohe Anzahl an Produkten offeriert. Das Auge wandert unruhig zwischen Büchern, Ausstellungsplakaten, Postkarten, Tassen, Stiften, Anhängern und weiteren Merchandising-Artikeln unruhig umher: es scheint ein Überangebot zugeben, dass ungeübt präsentiert wird.

CM: Leider findet man diesen Zustand immer noch sehr häufig. Wir nennen das in der Dramaturgie die Gerümpel-Totale. Wenn ein junger, unerfahrener Filmregisseur das Gefühl hat, die Inszenierung nicht im Griff zu haben, stopft er die Bühne voll mit allem was ihm einfällt – alles dreht und bewegt sich. Ergebnis ist: die Kameramänner gehen erschreckt in eine Totale. So sieht man zuhause vor dem Bildschirm alles und gleichzeitig nichts. Viele Shops, die kleinteilige Objekte verkaufen, sind gefährdet, an dieser Gerümpel-Totale zu erkranken. Wenn unsere Augen nicht ruhen können, die sogenannten sakkadischen Augenbewegungen, dann bleiben wir selber wie angewurzelt stehen, da wir die Verkaufsfläche nicht mehr räumlich erschließen können. Das führt dazu, dass das Image des Shops negativ aufgenommen wird. Das wichtigste für einen gestalteten Ort ist die kognitive Landkarte, die deutlich die Achsen, Knoten, Viertel und Merkpunkte aufzeigt. Wir navigieren auf diese Art und Weise, um schnellst möglich eine innere Karte zu erschließen. Die Champs-Élysée ist eine der zentrale Achsen von Paris, die breiten Boulevards treffen auf den großen Prachtplätzen wie dem Place de la Concorde aufeinander. In den meisten mittelalterlichen Städten finden sie an den wichtigen Knotenpunkten ein Reiterdenkmal, eine Pestsäule, einen Brunnen, ein Rathaus oder einen Dom davor oder daneben. Wir mögen es, die Unterschiedlichkeit und Eigenheiten von Stadtvierteln zu registrieren und wir navigieren über wichtige Merkpunkte: Es folgen meist Ortsbeschreibungen wie „immer gerade aus, der Kärtnerstraße folgen und an dem komischen Kirchturm finden sie den Eingang zur Oper.“ Ein Shop der funktionieren soll, braucht mindestens zwei dieser stabilisierenden Elemente. Üblicherweise hat man einen zentralen Loop, eine gebogene Achse und der Besucher flaniert einmal im Kreis an allen Produkten vorbei. Achtet man noch auf die dreieckartige Höhenkomposition, die sogenannte triangular compositi-



... mit Dr. Christian Mikunda

on, wird die Gerümpel-Totale zusätzlich entschärft. Bei sehr vielen kleinteiligen Produkten sollte man die Regeln der Joy-Präsentation beachten, dabei ist die Dopaminausschüttung besonders hoch: Um das beliebte Stöbern und damit eine besonders hohe Ausschüttung des Glückshormons zu erreichen, braucht man ein Ordnungsprinzip – zum Beispiel Produktensembles, die zusammengenommen eine Geschichte erzählen oder Produkte, die alle die gleiche Farbe haben usw.

KM: Inwieweit kann sich aber die Kultureinrichtung davor schützen, dass der Shop in seiner gestalteten Perfektion ein autonomer Raum innerhalb der Gesamteinrichtung wird?

CM: Immer dort, wo es eine übergeordnete Hülle mit vielen Details gibt, ist die Kommunikation essentiell. Wenn wir eine Shopping-Mall entwickeln, laden wir die Mieter im Vorfeld ein, um ihnen die Dramaturgie detailliert darzulegen. Nur so haben diese später eine entsprechende Grundlage zur Hand, auf der sie aufbauen können. Die Betreiber der Shops in Kultureinrichtungen müssen von Beginn mit an Bord geholt werden. Es gibt ein immenses Potenzial, mit dem Shop auf das Geschehen in der Kultureinrichtung zu reagieren. Wenn ich Musik liebe und gerade aus einer grandiosen Bach-Aufführung heraustrete, höre ich die Musik noch nachklingen, und in diesem Moment müssen die Besucher abgeholt werden, um das Erlebnis, das „Theater des Ortes“, im Shop weiterspinnen zu können.

KM: Aber wie beugt man Vorurteilen und die Schmähe der Kommerzialisierung aus dem Kulturbetrieb vor?

CM: Sich mit diesem Thema zu beschäftigen hat nichts Anrüchiges. Viele Kulturschaffende schämen sich tatsächlich für ihre Shops. Sie sehen aber nicht, dass die Shop-Gestaltung längst zur Kultur gehört. Immer mehr Stararchitekten, die sich selbst sehr intensiv mit Kunsttheorien auseinandersetzen, arbeiten bei der Entwicklung von Shops und Malls mit: Massimiliano Fuksas für *Armani*, Daniel Libeskind mit dem *Crystal* in Las Vegas und der *Westside* in Bern, bei der auch wir mitgearbeitet hatten.

KM: Wenn Sie von Architektenkünstlern sprechen: Inwieweit kann Kunst, ob darstellende oder bildende, der Ausgestaltung von Verkaufswelten eine eigene Atmosphäre geben?

CM: Bei Libeskind ist der künstlerische rote Faden die Natur, und dafür verwendet er seine architektonische Handschrift. Ein Beispiel ist das Baumhaus, dem er wie bei einem Déjà-vu im Zentrum des *Westside* eine Antwort liefert. In den Themenbereich Natur greift auch die Kooperation mit der kanadischen Firma *WET Design*, die die Wasserspiele vor dem *Bellagio* und dem *Burj Khalifa* entworfen hat. Mit ihnen hat Libeskind schräge transparente Wassersäulen entwickelt, in denen sich das Wasser dreht und ein Tornado entsteht. Es sind unheimlich spannende Wasserskulpturen, die den Raum erschließen. Mit dem künstlerischen Entwurf für einen Shop lässt sich das



... mit Dr. Christian Mikunda

„Gesicht“ einer Einrichtung formen. Beim *Museum für Angewandte Kunst* in Wien beispielsweise hat man eines der riesigen Fenster aus der Fassade herausgeschnitten und drei Meter nach vorne versetzt, ein sogenannter Replikat-Stopper, der unsere Neugierde kitzelt. Und hinter diesem baulichen Vorsatz befindet sich der Museumsshop, also ein Teaser für das Museum selbst. Oder letztlich das Beispiel der unterirdischen Shoppingebene im *Louvre*, die nur deshalb funktioniert, weil sie Ieoh Ming Pei aus seinem Entwurf für die neue Galerie heraus bis in den Untergrund entwickelt hat. Es existiert somit kein künstlerischer Bruch.

KM: Dass Einkaufszentren mit diesen künstlerischen Ansprüchen gebaut werden, hat sich das aus einem wechselnden Anspruch der Nutzer heraus entwickelt?

CM: In früheren Jahren hat man sich bei der Gestaltung von Einkaufszentren auf das Innere der Shops konzentriert und das Dazwischen ignoriert. In den 70er- und 80er-Jahren wurden gar die Sitzgelegenheiten stark reduziert. Wenn die Besucher schon sitzen wollten, dann sollten sie das bitte schön in den Gastronomieflächen tun und dort konsumieren. Auch das Parken kostete Geld. Heute sind die ersten drei Stunden meist umsonst. Man hat verstanden, dass ein unwirtlicher Raum die Gäste nicht hält. Zentral ist es, die emotionale Bindung und die Verweildauer auf einem hohen Niveau zu halten. Und damit ist eben auch das Dazwischen in den Fokus gerückt. Aber die Möglichkeit einen roten Faden zu generieren, sind begrenzt. Mit Kunst und Kultur haben sich sehr interessante zusätzliche Möglichkeiten herausgestellt. Ein bekanntes Beispiel ist das *K11* in Hongkong, das sich selbst als Art Mall versteht, oder das *Midtown* in Tokyo, das ein großes Museum für Moderne Kunst als Bestandteil des Zentrums betreibt. Auch Kunstwerke selbst sind Teil der Inszenierungen des Raums geworden.

KM: Die kommerzielle Welt hat also bereits verstanden, dass sowohl Shoppen als auch Kunst und Kultur sich gegenseitig ergänzen?

CM: Vollkommen, und der Imagetransfer funktioniert aufs Beste. Es ist etwa vergleichbar mit einem Reliquienschrein. Ein winziges Stückchen Holz vom Kreuz Christi wirkt natürlich nicht so imposant, wie der mit Edelsteinen verzierte und vergoldete Prunkschrein. Also ein Imagetransfer von der Verpackung auf das Verpackte. Kunst macht das kommerzielle Umfeld hochwertiger und sinnlicher. Sie nimmt dem Verkauf die Härte, zelebriert den ästhetischen Wert. Umgekehrt können Museen, Theater- oder Konzerthäuser noch etwas von den professionellen Gestaltern lernen. Museumsprodukte versuchen das Gefühl der Glory herauszufordern. Es sind kostspielige Repliken von keltischem Goldschmuck, Statuen aus Marmor, hochwertige Designobjekte. Diese werden immer häufiger als künstlerische Objekte inszeniert, raffiniert beleuchtet, sie werden in verschlossenen Vitrinen präsentiert, stehen sakral überhöht am Ende einer Ladenachse. Ziel ist es, mit dem Produkt ein erhabenes Gefühl zu evozieren. Das bekannteste Vorbild für eine solche Gestal-



... mit Dr. Christian Mikunda

tung sind die Schaufenster-Designer von *Tiffanys* in den 50er-Jahren. Sie waren die ersten selbstbewussten Windowplay-Designer. Sie haben es geschafft, in den Schaufenstern kleine, überzeugende Theateraufführung zu inszenieren. Es gibt unheimlich viel Potenzial, auf das sich die Kultureinrichtungen freuen können. Und eigentlich haben sie bereits alle Voraussetzungen dafür: denn es genügt heute auch nicht mehr ein Kunstwerk einfach an die Wand zu hängen. Die Dramaturgie ist längst Kern des täglichen Geschäfts.

KM: Lieber Herr Dr. Mikunda, vielen Dank für das spannende Gespräch. 

ZUM WEITERLESEN

Christian Mikunda, Warum wir uns Gefühle kaufen, Die 7 Hochgefühle und wie man sie weckt, *Econ Verlag*, Berlin 2009, hier zu bestellen:

www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3430200687

WEITERE INFORMATIONEN

www.mikunda.com

- Anzeige -

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

zhaw

School of
Management and Law

Berufsbegleitende Weiterbildung In der Schweiz

Masterprogramm Arts Management (MAS)

International anerkannt

Nächster Programmstart 18. Januar 2013

.....
Info-Veranstaltung 16. Oktober 2012, Winterthur
.....

www.zkm.zhaw.ch

Building Competence. Crossing Borders.

Zürcher Fachhochschule

Mut zur Aussage!

Mitarbeiter des Kulturmanagement Network zeigen ihre Ausflüge ins Reich des Merchandising



„...ein Büro sie zu knechten.“

Anja Schwarzer, Bereich Stellenmarkt und Marketing



„Frei nach den **Wise Guys**:
Sie nennen dich im Fernseh'n
liebevoll 'die Krönung' - für
mich bist du viel mehr: Dein
Koffein ist die totale Dröh-
nung“

Thomas Sode, Assistent der
Geschäftsführung, Projekt-
und Veranstaltungsmana-
gement



„Flat Eric auf dem Chefsessel? Da gibt es
Parallelen. Und als ich sah, wie Gonzos
Zähne bei den hohen Tönen durch den
Trompetentrichter flogen, musste ich
ihn als Schutzengel haben!“

Dirk Schütz, Geschäftsführer



„Wer es nicht geglaubt hat.“

Veronika Schuster, Chefredakteurin
KM Magazin

*Leider fehlen die Antriebsdüsen.



... und Lilli.



Kunst und Unternehmertum - ein Widerspruch?

Die klassischen Kulturinstitutionen sehen sich zahlreichen Herausforderungen gegenüber: Überalterung des Publikums, schwindende gesellschaftliche Relevanz, chronische Unterfinanzierung, festgefahrene Strukturen und anderen mehr. Die Rede vom drohenden Kulturinfarkt hat seit Frühjahr dieses Jahres die Runde gemacht. Wer unkonventionelle Lösungen für diese Probleme sucht, findet gute Ideen oftmals bei jungen Kulturunternehmern der freien Szene. Mit einer Serie zum Kulturunternehmertum möchten wir im *KM Magazin* zeigen, was erfolgreiche Kulturentrepreneure anders machen und was die Zutaten ihrer Erfolgsrezepte sind. Anhand kurzer Fallstudien soll je ein Managementbereich näher beleuchtet werden. Eine Zusammenfassung des jeweiligen Interviews, das unser Autor Christian Holst für die Fallstudien geführt hat, wird zeitgleich zum Artikel im *KM Magazin* auf der Internetseite kulturblog.net veröffentlicht. - Die Chefredaktion

CHRISTIAN HOLST

studierte Angewandte Kulturwissenschaften und Management an den Universitäten in Lüneburg bzw. St. Gallen. Berufliche Stationen machte er am Oldenburgischen Staatstheater und bei der Stiftung Schweizer Jugendkarte. Heute ist er Marketingreferent am Opernhaus Zürich. Holst ist Mitgründer der *stARTconference* und betreibt das kulturblog.net.

Ein Beitrag von Christian Holst

„Unternehmerisch denken und handeln!“ So lässt sich der Tenor etlicher Publikationen zum Kulturmanagement der letzten Jahre auf den Punkt bringen. Als Grund für diesen Appell wird angeführt, dass die finanzielle Situation von Kultureinrichtungen immer schwieriger werde, der Konkurrenzdruck im Freizeitmarkt und die Anspruchshaltung der Besucher gleichzeitig aber steige. Das bedinge, dass die Arbeitsprozesse, die Finanzierung und das Marketing nicht nur professionell gemanagt, sondern auch mit unternehmerischer Kompetenz angegangen werden müssten. Im Unterschied zum Management (oder „Business Administration“), dessen Fokus auf der Organisation und Verwaltung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen liegt, beinhaltet das Verständnis des Unternehmertums verstärkt auch den Innovations- und Gestaltungswillen des Unternehmers. Typischerweise ist damit eine höhere persönliche und finanzielle Verantwortung und Risikobereitschaft verbunden.

Die gängigen Vorstellungen des Kulturmanagements gehen von einer strikten Trennung zwischen Managementaktivitäten und künstlerischer Arbeit aus. Die diagnostizierte Krise der Kultur wird damit als Krise ihres Managements und ihrer Vermittlung verstanden, nicht aber als Krise des kulturellen Kanons selbst. Folgerichtig scheint diese Krise auch mit Managementtechniken lösbar: durch verbesserte Besucher- und Serviceorientierung, striktes Budgetmanagement, Optimierung der Arbeitsprozesse, professionelles Marketing und Vermittlung und neuerdings auch sogenanntes Leadership. Diese Vorstellung festigt die weit verbreitete Ansicht, dass Wirtschaft und Kunst eigentlich wenig miteinander zu tun haben, einander sogar widersprechen. Während wirtschaftliche Entscheidungen vermeintlich rational, zweckbezo-



... Kunst und Unternehmertum - ein Widerspruch?

gen und effizient angestellt werden, spricht die Kunst das Irrationale, Emotionale an, das keinem bestimmten Zweck untergeordnet werden soll. Kulturmanagement ist in diesem Verständnis immer nur die organisatorische, verwaltende Hilfsfunktion, die kaufmännische Techniken zur Organisation der Kunstproduktion bereitstellt und zu verantworten hat, wenn die Kunst die Menschen nicht erreicht.

Die kurzen Fallstudien dieser Serie werden jedoch zeigen, dass Kulturunternehmertum sich nicht nur auf die Managementprozesse beschränkt, sondern oftmals den unkonventionellen, innovativen Umgang mit den Kunstwerken selbst mit sich bringt. Erhellend ist hierbei ein Blick auf Günter Faltins Verständnis des Unternehmers als Künstlers. Faltin, Professor für Entrepreneurship, vergleicht ihn mit dem Komponisten, dessen Erfolg darauf basiert, innovative Ideen kreativ auszuarbeiten, Bestehendes in origineller Weise neu zu kombinieren und weiter zu entwickeln. Die virtuose Anwendung von Managementtechniken und der Einsatz von Technologie und Kapital treten in den Hintergrund. So sind es tatsächlich nicht so sehr die Arbeitstechniken des klassischen Managers, die hier gefragt sind, sondern die des Künstlers.

Der Umkehrschluss müsste daher lauten, dass Künstler grundsätzlich prädestinierte Unternehmer sind, da ihnen diese Arbeitsweise vertraut und geläufig ist. Die Beispiele dieser Serie werden diese Vermutung bestätigen. Sie zeigen, dass sich künstlerische Arbeit und Management nicht unabhängig voneinander denken lassen. Das Management ist im Idealfall nicht nur Hilfsfunktion, sondern Teil der kreativen Arbeit. Bei jungen Kulturunternehmern ist dies oftmals aus der Not geboren. Die knappen Ressourcen bedingen, dass die künstlerische und organisatorische Leitung zumindest in der Gründungsphase in Personalunion ausgeübt werden muss. Aber es zeigt sich auch: Dort, wo beides unmittelbar aufeinander bezogen ist, kommen künstlerische Resultate in hoher Qualität zustande. Im Idealfall entsteht eine selbstverstärkende Wechselwirkung. Kulturunternehmertum und Kunst nehmen sich gegenseitig mit, wo sie neue Wege beschreiten.

In der nächsten Ausgabe: Führung und Zusammenarbeit am Beispiel des Barockorchesters *Les passions de l'Ame* - Wie eine Handvoll freier Musiker zu einem Klangkörper wurde. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

kulturblog.net



Ist Kulturmanagement in Schulen gefragt?

Fundsachen zu bildungspolitischen Zukunftsthemen im Kulturmanagement (Teil III)

Ein Beitrag von Joachim Kreuzkam

Das neue Buch von Gerald Hüther (und Uli Hauser) – Jedes Kind ist hoch begabt (2012) – war unvorhergesehener Anlass zu diesem aktuellen Exkurs, den ich kurzfristig im Rahmen meiner „Fundsachen“-Reihe für den Monat September dazwischengeschoben habe. In einem kurzen Dialog mit Gerald Hüther über sein Buch erfuhr ich nämlich von der Bundespressekonferenz am 23. August d. J. zum Thema Schule im Aufbruch (s. Pressemappe: www.schule-im-aufbruch.de).

Wir erinnern uns: „Wie wollen wir in Zukunft lernen?“ war eine der drei Themen, mit denen die Bundeskanzlerin den Zukunftsdialog des Kanzleramts mit persönlichem Engagement begleitete und über die sie an verschiedenen Orten der Republik mit Bürgerinnen und Bürgern diskutierte und Anregungen notieren ließ. „Vom Hirnforscher über den Unternehmensvertreter bis hin zur Schulleiterin sind sich die Experten dieses Themenstranges alle einig“ – heißt es im Rückblick auf den Dialog mit Wissenschaftlern und Bürgerinnen und Bürgern -: „Bildung im 21. Jahrhundert hat Herausforderungen zu meistern, die mit unserem bisherigen Verständnis von Wissen, Wissensvermittlung, Bildung und Lernen nicht mehr zu handhaben sind“ – nicht mehr zu managen sind, wird man heute im kultischen BWL-Sprech gerne sagen. (Aber „Kulturhandhabung“ statt Kulturmanagement klingt ja auch nicht gerade berückend, ist aber – wörtlich übersetzt – korrekt.)

Lehrerinnen und Lehrer sind im Grunde BildungsmanagerInnen: Sie sorgen sich um den Bildungsprozess – etwas erhaben gesagt: um die „Menschwerdung“ (s. Stichwort „Bildung“ im Staatslexikon Bd. 1, 1985/95) – ihrer Schülerinnen und Schüler sowie deren jeweils erreichten und nie fertigen Bildungsstand. Zur Bildung eines Menschen gehören – das gilt nach einhelliger Meinung transkulturell – die Beachtung seiner Bedürfnisse nach körperlicher Fitness, ästhetischer Wahrnehmung, intellektueller Einsicht und Wahrheit, sittlichem Wert und weltanschaulicher (religiöser) Grundeinstellung (Lebenssinn, „Selbsttranszendenz“) – mit je eigenen Zukunftserwartungen auf dem Hintergrund für uns nie beantwortbarer Fragen. Künstler, Wissenschaftler, Philosophen sowie Mitglieder von Religionsgemeinschaften und Weltanschauungsvereinigungen antworten im Rahmen ihrer immer be-



... Ist Kulturmanagement in Schulen gefragt?

grenzten Möglichkeiten auf Fragen unserer erwähnten Orientierungsbedürfnisse, die wir in der Gesellschaft mit dem weit verzweigten Bildungssystem zu stillen suchen.

Der jeweilige Zustand der Bildungssysteme entscheidet über die Kultur (Bildung, „Formation“) eines Individuums, einer Familie, einer Gruppe, einer Organisation, einer Region, eines Landes, einer Nation sowie eines Nationenverbundes und letztlich der Vereinten Nationen. Das Bildungssystem mit seinen künstlerischen, wissenschaftlichen, philosophischen und religiösen / weltanschaulichen Orientierungsangeboten trägt – in einem weiteren Sinne – zu Recht das Label „Kultur“ (oder „Kultus“).

Das Bildungssystem befindet sich seit mindestens einem Jahrhundert in einer Krise – in einer kritischen Übergangsphase von der „ersten“ in die „zweite“ Aufklärung, von der seit etwa vierhundert Jahren „pubertierenden“ Abnabelung aus der Geborgenheit der – von Kirche und Staat seit der Konstantinischen Wende vor etwa 1600 Jahren getragenen – klassischen Kultur zu einer – hoffentlich friedlichen – revolutionären Hinwendung (Weltbildwechsel) zu einer modernen Kultur, in der nicht mehr die Dogmatiken „von oben“ das Sagen haben, sondern die humanen, demokratischen Diskurse mit ernsthaftem Konsensbildungswillen. Aus welchen gemeinschaftlich-gemeindlichen Gruppen die Angebote zum öffentlichen Dialog „mündiger Bürger“ auch kommen mögen: Die Möglichkeit zu öffentlichen „gebildeten Dialogen“ sollten heute und in Zukunft ebenso wenig auszuschließen sein wie Hochleistungen in anderen Bereichen der Gesellschaft.

Kulturmanagement wird in Zukunft aus seiner – historisch durchaus verständlichen – Engführung (bezogen auf den kommunalen Etatbereich „Kunst und Kultur“) befreit und auf den Gesamtkomplex ästhetischer, intellektueller, rationaler und philosophisch-weltanschaulicher Aktivitäten bezogen werden. Denn diese Bereiche werden in Zukunft noch viel enger zusammenarbeiten müssen, um die Grundbedürfnisse des Menschen nach Orientierung – nach Bildung – miteinander und mit der Öffentlichkeit zu diskutieren.

Um es noch einmal zu wiederholen: Bildung entscheidet über die Kultur eines jeden Sozialkörpers, und das heißt vor allem: über seine Freiheit und Humanität, über seine Demokratiefähigkeit, seine öffentliche Diskursqualität und demokratische Mitgestaltung, über die intellektuelle und soziale Leistungsfähigkeit seiner Staatsorgane und ihre Unabhängigkeit, über Gerechtigkeit, Frieden und Solidarität und schließlich über liberale, verantwortungsvoll gestaltete, aber streng geregelte Märkte. Also: „Mehr Bildung = mehr Demokratie = mehr Staat = mehr Markt“! In dieser Reihenfolge! Und dank einer ernst genommenen Sozialbindung des Eigentums beginnt der Impulsbogen – dann möglichst staatsunabhängig im Sinne des Subsidiaritätsprinzips – wieder von vorn.



... Ist Kulturmanagement in Schulen gefragt?

Verstehen wir Kulturmanagement als Führen und Leiten von Projekten, Unternehmungen und Organisationen im kommunal-administrativen Etatbereich „Kunst und Kultur“ (Kultur im engeren Sinne), dann bewegen wir uns im gängigen Kulturmanagementareal. Da sich aber alle Sozialkörper (sozialen Systeme) in den gesellschaftlichen Subsystemen Kultur, Wirtschaft und Politik aus dem geordneten Zusammenspiel ihrer drei Teilsysteme – nämlich Systemkultur (Kultur weiteren Sinne), Systemleistung und Systemressourcen – entwickeln, benötigen KulturmanagerInnen in ihrer Aus- und Weiterbildung neben entsprechenden BWL-Kompetenzen und -Fähigkeiten für den kaufmännischen Betrieb (Ressourcen) und künstlerisch-technisch- (kultur)wissenschaftlichen Leistungskompetenzen für ihre „Produkte“ / „Dienstleistungen“ vor allem auch einerseits breite gesellschaftspolitische Allgemeinbildung und gemeinwohlorientiertes Verantwortungsbewusstsein (Philosophie / Ethik), um den gesellschaftlichen Sinn der Unternehmung richtig einschätzen und bewerten zu können und marktstrategische Systemkompetenz, um eine erfolgreiche und zugleich unanfechtbare Positionierung ihrer Unternehmung auf dem Markt vornehmen zu können. Beides gehört zur Systemkulturkompetenz. Und das gilt – mutatis mutandis – eben auch und gerade für die beiden heute noch vom weltanschaulichen Mainstream allein präferierten Systeme Wirtschaft (den technisch-ökonomischen Bereich) und Politik (Staatswesen) – die beiden anderen gesellschaftlichen Subsysteme neben Kultur (im weiteren Sinne).

Ich beziehe mich bei dieser – heuristisch verstandenen – Dreiteilung der Gesellschaft – letztlich ist sie auf jedes soziale System (selbst das „Sozialwesen“ Mensch) anwendbar – auf den bekannten amerikanischen Harvard-Soziologen Daniel Bell: „I divide society analytically, into the techno-economic structure, the polity, and the culture“ (letztere – ausdrücklich – einschließlich Philosophie, Wissenschaft und Religion – *The Cultural Contradictions of Capitalism*, 1976, S. 10 ff.).

Das heißt: Jede Unternehmung – ob in Kultur, Wirtschaft oder Politik – hat einen „Unternehmenskultur“-Bereich – verlangt mithin nach Systemkulturmanagement. Hier geht es zum Beispiel darum, dass Führungskräfte auf einen „Kultur-Coach“ zurückgreifen können sollten, wenn es um die Kulturkompetenz einer Person oder einer Gruppe in seinem Unternehmen oder seiner Organisation geht. Kultur wird auch in Unternehmen immer größer geschrieben werden müssen – selbstverpflichtende Appelle an die Corporate Social Responsibility reichen da nicht aus, um von der überwiegend ressourcenbezogenen Gewinnfixierung loszukommen.

Wie die Inhalte einer „Systemkulturkompetenz“ aussehen könnten, damit werde ich mich im Oktober befassen. Hier war es erst einmal wichtig, Perspektivöffnungen für das Kulturmanagement anzudeuten und zuzulassen. In diesem Zusammenhang empfehle ich, noch einmal die beiden ersten „Fund-sachen“ zu überfliegen, weil es nicht nur um die Schule als Leistungsbe-



... Ist Kulturmanagement in Schulen gefragt?

reich gehen kann, wie die anfangs erwähnte Bildungsinitiative aus dem Kanzleramt vermutlich missverstanden werden könnte, wenn sie von Lehrkräften als „Potenzialentfaltungcoaches“ spricht, sondern auch um das jeweils konkrete System Schule in einem konkreten kommunalen (Lern-)Umfeld und mithin um komplexe Lernprozesse gerade im kommunalen Umfeld der Schule.

Die Inhalte einer „transdisziplinären Systemkulturkompetenz“ in Schulen, die Einfluss auf einen „Paradigmenwechsel“ im Leistungsbereich zukünftiger Schule nehmen sollen, werden deshalb im angekündigten „Masterstudengang Potentialentfaltungcoach“ (s. die oben erwähnte Pressemappe) an nicht unwesentlichen Stellen zu ergänzen sein.

Vor allem aber ist bisher noch nichts über die Rolle der Religionen und Weltanschauungen in Schulen gesagt worden, die man immer dann, wenn es um alle Bildungs- und Kulturbereiche geht, gern vergisst – ganz zu unrecht, wenn wir uns ihre Rolle im Bereich des Bildungs-/Kulturmanagements in der Geschichte näher ansehen: Ohne die Klosterschulen des Mittelalters, ohne Thomas von Aquin, Philipp Melanchthon und Ignatius von Loyola sähe unser Bildungssystem auf jeden Fall anders, vermutlich weniger vielfältig aus. Wo bleibt eigentlich die national wie international vernehmbare Reaktion auf die legendäre Herzogsche Aufforderung zu einem gesellschaftlichen „Ruck“ und seinen Appell, Bildung zum „Mega-Thema“ zu erklären - und zwar gerade auch vonseiten der früher so erfolgreichen und heute doch recht rat- und sprachlos scheinenden Religionsgesellschaften und Weltanschauungsvereinigungen?¶

KONTAKT

jkreutzkam@gmx.de

Neues auf dem Portal www.kulturmanagement.net

VORSCHAU: Motiviert wie ein Extremsportler (*Forum VIA Münster*)

HINTERGRUND: *IBUg Urban Art Festival* - Temporäre Rückzugsräume für Künstler

VORSCHAU: *VLOW!12* - Kommunikations- & Designkongress in Bregenz

AUSBILDUNG: Interkultur-Management und Kreativwirtschaft

KONFERENZBERICHT: Storytelling: Eine alte Kulturpraxis im Aufwind

HINTERGRUND: Institutional Readiness - Fit for Fundraising?!

VORSCHAU: Kreative Strategien zur Nachhaltigkeit

MELDUNG: Innovationen im Fokus des internationalen Newsletters

HINTERGRUND: Wirtschaften im Kulturerbe



Rückblick

Wenn Ideen greifbar werden: Aufbruchsstimmung beim ersten Ulmer Donau-Kolleg für Kulturmanagement

Ein Beitrag von Katharina Tenta, Hauptabteilung Kultur der Stadt Ulm

Sie sind voller Enthusiasmus für ihre Idee und setzen alles daran, diese eines Tages in die Tat umzusetzen. Diese Einstellung einte alle Teilnehmenden des *Ulmer Donau-Kollegs für Kulturmanagement*, das vom 24. Juni bis 8. Juli zum ersten Mal stattfand. 17 junge Kulturmanagerinnen und Kulturmanager aus sechs Donauländern verbrachten zwei arbeitsintensive Wochen in Ulm und schafften es dabei immer wieder, die Dozenten und Tutoren in Erstaunen zu versetzen. „Auch wenn sich Wissens- und Erfahrungsstand der einzelnen Teilnehmenden sehr unterschieden, so war es doch höchst faszinierend, die individuellen Entwicklungen im Laufe der zwei Wochen zu beobachten“, resümiert Professor Dr. Armin Klein, Ideengeber und, gemeinsam mit Dr. Patrick S. Föhl, akademischer Leiter des von der Stadt organisierten Donau-Kollegs.

Ziel war es, junge Kulturmanagerinnen und Kulturmanager aus der Donauregion in einen kreativen Dialog zu bringen und ihnen vertiefendes theoretisches wie praktisches Know-how zu vermitteln. Idealerweise sollten die Bewerberinnen und Bewerber am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn stehen und bereits erste praktische Erfahrungen gesammelt haben. Voraussetzung für eine Teilnahme war unter anderem, eine kulturelle Projektidee mit einem ersten Ablauf-, Marketing- und Finanzierungsplan einzureichen. Es war auch möglich, sich mit einem bereits existierenden Projekt zu bewerben, das weiterentwickelt und fachlich fundiert werden sollte. Sparte und Thema waren dabei frei wählbar. Das Prinzip des Ulmer Donau-Kollegs für Kulturmanagement basierte auf zwei Säulen: In der ersten Woche hielten erfahrene Dozenten Vorlesungen zu Kulturmarketing, Social Media Marketing, Projektmanage-

ment, Grundlagen der Finanzierung sowie europäischer Kultur- und Netzwerkarbeit und vermittelten damit das notwendige theoretische Handwerkszeug. In der zweiten Woche standen täglich wechselnde Arbeitsgruppen auf dem Programm, die jeweils eines der Themen aus den Vorlesungen aufgriffen. So konnten die Teilnehmenden gezielt an ihren Projektideen tüfteln und mit Hilfe von Tutorinnen und Tutoren weiterentwickeln. Durchgängige Arbeitssprache war dabei Englisch.

Ob Tanz-Laboratorium in Budapest, Jugend-Kampagne zur Öffnung und Modernisierung der Belgrader Museen oder ein dreitägiges Kulturfestival zur Belebung vergessener Orte in der Innenstadt von Bratislava: Die Bandbreite der Einfälle und die offene, unkomplizierte Herangehensweise der ausgewählten Bewerberinnen und Bewerber aus Bulgarien, Rumänien, Serbien, der Slowakei, der Ukraine und Ungarn waren von Anfang an vielversprechend. Dennoch: „Es ist nicht genug, für eine Idee zu brennen, um ein hervorragendes Projekt zu führen, man braucht Kenntnisse in Management, Marketing, Finanzbereich, Fundraising etc.“, betont Oleksandra Provozin, Teilnehmerin aus Lviv in der Ukraine und derzeit Master-Studentin in Berlin. So erfuhr manche Idee eine Generalüberholung. Dabei ließen sich deren Erfinderrinnen und Erfinder jedoch nicht entmutigen – auch wenn sich plötzlich herausstellte, dass die erdachte Projektstruktur undurchführbar ist oder der geplante Finanzrahmen mehr als gesprengt wurde. „Der Ehrgeiz aller Teilnehmenden, ihre individuelle Vision in eine realisierbare und professionelle Form zu bringen, zählt zu den eindrucklichsten Erlebnissen dieses ersten Ulmer Donau-Kollegs für Kulturmanagement“, so Dr. Patrick S. Föhl, der während der beiden Seminarwochen gleichzeitig Ansprechpartner für die Teilnehmenden war.

Dieser Ehrgeiz machte selbst vor der knappen freien Zeit, die neben Seminareinheiten und kulturellem Rahmenprogramm übrig blieb, nicht Halt. So wurde auch am Abend weiter an Mission Statements gefeilt, wurden Projektstrukturpläne wie-



der und wieder überarbeitet, zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten unter die Lupe genommen – und am nächsten Tag in den Arbeitsgruppen heiß diskutiert. Aus Ideen wurden so greifbare Projekte, aus manchmal zunächst intuitiver Planung stringente Strukturen. Davon hat auch Flavia-Oana Petrisor, Mitarbeiterin im Deutschen Kulturzentrum Timisoara, profitiert: „Unsere Vorstellungen von Projektmanagement haben sich gewandelt und wir gehen nun realistischer an die Sache heran“. Auch diejenigen, die bereits existierende Projekte im Gepäck hatten, nutzten jede sich bietende Gelegenheit, diese auf den Prüfstein zu stellen und zu überarbeiten. Dabei waren auch die Tutorinnen und Tutoren nonstop gefordert und nutzten so manche Pause, um Diskussionen fortzuführen oder offen gebliebene Fragen zu beantworten. „Ich bin den hoch qualifizierten Tutoren und Lektoren sehr dankbar, die zwei Wochen lang zusammen mit uns an unseren Projekten arbeiteten und maximal hilfsbereit und aufmerksam waren.“, ergänzt Oleksandra Provozin. Erstes Etappen-Ziel aller Anstrengungen war die öffentliche Abschlusspräsentation einiger ausgewählter Projektideen um das, was zwei Wochen lang hinter verschlossenen Türen erdacht und erarbeitet wurde, nach außen zu tragen.

Das Engagement aller Beteiligten hat sich gelohnt: Es herrschte, trotz oder gerade wegen rauchender Köpfe, sprichwörtlich Aufbruchsstimmung – damit stand das von der Hauptabteilung Kultur der Stadt Ulm in Kooperation mit dem Donaübüro Ulm/Neu-Ulm veranstaltete Projekt ganz im Zeichen des aktuellen Jubiläumsjahres „Aufbruch von Ulm entlang der Donau 1712/2012“. Bezug nehmend auf den Beginn der Auswanderungswellen entlang der Donau, die einst in Ulm ihren Anfang nahmen, bildet das Jubiläumsjahr gleichzeitig den Rahmen für zukunftsorientierte Projekte, die der jungen Generation aus dem Donauraum eine Plattform bieten. Dies war auch das Ziel des von Prof. Dr. Armin Klein erdachten und durch die Robert Bosch Stiftung unterstützten Ulmer Donau-Kollegs für Kulturmanagement.

„Unsere gemeinsame Vision war es, den Grundstein für ein kreatives Netzwerk entlang der Donau zu legen, aus dem sich vielleicht sogar neue kulturelle Projekte über Ländergrenzen hinweg ergeben“, erläutert auch Iris Mann, bisher Leiterin der Hauptabteilung Kultur und ab September Ulmer Kultur- und Sozialbürgermeisterin. Der erste Schritt in diese Richtung ist getan: Der rege Austausch unter den Teilnehmenden ist ungebrochen und schließt auch gegenseitige Einladungen zu Veranstaltungen und Projekten mit ein. Ein Teil der mitgebrachten Ideen und Projekte steckt bereits in der Realisierungsphase oder befindet sich auf dem besten Weg dorthin, auch erste Kontakte in die Ulmer Kulturszene wurden aufgebaut. Ob bei *Photovacation 2012* in Bulgarien, zum *Internationalen MitOst-Festival – Ruse 2012* oder *The Long Night of Choirs* im Rahmen des *Culture Bath Festival 2013* in Budapest: Anlässe für Wiedersehen entlang der Donau gibt es in nächster Zeit genug. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.donaubuero.de/arts-management



Ein Kulturbüro für St. Gallen

Seit dem 25. Juni 2012 hat als 5. Stadt der Schweiz auch St. Gallen ein Kulturbüro, wo Kulturschaffende Unterstützung vieler Art erhalten. Das Büro entspricht der Umsetzung der Abschlussarbeit von Judith Bösch, Absolventin des *Master of Advanced Studies (MAS) Arts Management 2011* an der *Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)*.

Ein Beitrag von Judith Bösch, Leitung Kulturbüro St. Gallen

Einmal eine Abschlussarbeit zu schreiben, die danach nicht in der Ablage verschwindet, sondern einen konkreten Nutzen bringt, das war das Ziel von Judith Bösch, als sie sich darüber Gedanken machte, zu welchem Thema sie ihre Masterarbeit verfassen könnte. Als damalige Leiterin PR/Kulturprozent der Migros Ostschweiz wusste sie um die Kulturbüros in Zürich, Bern, Genf und Basel und fand deren Geschäftsidee spannend. Als Kulturprozent-Verantwortliche hatte sie zudem den Auftrag, grössere Projekte im Bereich Kultur und Soziales zu lancieren.

Während der Recherchen und des Schreibens der Arbeit zum Thema „Konzept eines Kulturbüros im Rahmen des Kulturprozent der Migros Ostschweiz“ merkte Judith Bösch, dass es sie reizt, gleich auch die Realisierung und Leitung des Kulturbüros zu übernehmen.

Nach Migros-interner Absegnung durch die Geschäftsleitung der Migros Ostschweiz und grünem Licht durch den neuen Leiter PR/Kulturprozent bekräftigten auch Stadt und Kanton St. Gallen ihre bereits während den Interviews für die Arbeit geäußerte finanzielle Unterstützung. So konnte das Projekt in Angriff genommen werden. In den ersten vier Monaten des Aufbaus war Judith Bösch für die Teilprojekte Finanzen, Innenausbau, Angebot/Beschaffung, Kommunikation und Personelles zuständig, danach, wenige Wochen vor der Eröffnung, war das Team komplett. Mit Gabriela Falkner – ebenfalls Absolventin MAS Arts Management 2011 –, die im Bereich Fotografie künstlerisch tätig ist, Gabriela Betschart, die gelernte Grafikerin ist und soeben auch ihr Filmstudium abgeschlossen hat, und Ben Stokvis, Tontechniker, Mischer und Teil des Duos *ThomatenundBeeren*, waren viele der Sparten, aus denen ein Grossteil der Kundschaft kommen würde, abgedeckt.

In erster Linie ist das Kulturbüro St. Gallen ein Ort, wo Kulturschaffende unkomplizierte, unbürokratische Unterstützung bei ihrer täglichen Arbeit erhalten. Dazu gehören der sehr günstige Verleih von Geräten wie Fotokameras, Videokameras, Musikanlagen und einem Bus und die Bereitstellung von Arbeitsplätzen, Druckern und weiteren Geräten im Laden selbst. Das Kulturbüro St. Gallen geht hier aber weiter und bietet regelmäßig Kurse, Informations-



... Ein Kulturbüro für St. Gallen

veranstaltungen, individuelle Beratung, die Möglichkeit, im Bereich Grafik/Comic im Kulturbüro auszustellen sowie ein Sitzungszimmer zum Mieten an.

Das Team ist glücklich darüber, wie die ersten zwei Monate verlaufen sind: Es spricht sich langsam herum, dass es nun auch in St.Gallen ein Kulturbüro gibt. Die Angebote werden in Anspruch genommen, die Kundenzahl wächst, und immer wieder kommen auch Leute in den Laden, die sich einfach mal übers Kulturbüro informieren und etwas über Kultur und das Leben diskutieren möchten. Das ist denn auch die Vision des Kulturbüros – ein Ort zu werden, wo Kulturschaffende aller Sparten sich treffen, austauschen, wo neue, vielleicht auch spartenübergreifende Projekte entstehen. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturbuero.ch/sg

KM Magazin - Vorschau

In der nächsten Ausgabe des *KM Magazins* widmen wir uns dem Thema „Hochbegabung“ .

- Welche Mythen kreisen um den Begriff der Hochbegabung?
- Wie wird Hochbegabung definiert und diagnostiziert?
- Hochbegabung in der Musik
- Fragen rund um die Hochbegabungs- und Talentförderung
- Und welche Rolle spielt eigentlich die Begeisterung?

Sie erhalten das *KM Magazin* am 9. Oktober 2012



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 21.700

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

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>