



Schwerpunkt

Hospitality Management

SPEZIAL

Kunst & Gaumengenuss - Museumsgastronomie

• Seite 3

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Von Medea zu Micky

• Seite 15

IM GESPRÄCH

mit Andrea Kaiser und Chiara Becker, Staatsoper im Schiller Theater, Berlin

• Seite 20

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Hospitality Management im Kultur- und Kongresszentrum Luzern (KKL Luzern)

• Seite 27

VORGESTELLT ...

DelicatEssen

• Seite 30

INFOSHOT

Hospitality Management im Kulturbereich

• Seite 33

Liebe Leserinnen und Leser,

Stopp! möchte man rufen. Wieder so ein Wort: „Hospitality Management“. Man muss genau hinsehen und überprüfen, ob man es wirklich richtig geschrieben hat. Hospitality, auch mit dem eigentlich sehr schönen Wort Gastlichkeit zu übersetzen, ist nicht schon wieder eine neue Managementrichtung, bei der man flugs aufspringen muss, um ja nicht den Zug zu verpassen. Der Begriff Hospitality Management selbst entstammt eigentlich der Hotellerie, Gastronomie, dem Tourismus- wie im weitesten Sinne dem personenbezogenen Dienstleistungssektor und widmet sich vornehmlich dem Thema des „Gastes“ – hier durchaus verstanden als „König oder Königin“ – mit allem was dazu gehört. Priorität ist es, den Besucher glücklich zu machen, alle Anstrengungen auf dieses Ziel zu richten. Denn nur ein zufriedener Gast wird wiederkommen oder eine Empfehlung aussprechen.

Dabei ist sich das Hotel- und Gaststättengewerbe bereits seit Jahrhunderten bewusst, dass für eine gelungene Wohlfühlatmosphäre alle Sinne von Bedeutung sind und Kunst und Kultur ein unablässiger Teil dessen ist. So bedient man sich ganz gezielt der Kunst und ihrer Ausstrahlung, um den Gast genau diesen Wohlfühlmoment zu ermöglichen. Jedes Hotel nutzt Gemälde oder Skulpturen, um die Räume stilvoll zu inszenieren. Ganze Mottohotels, die Gattung der Arthotels, sind daraus entstanden. Ein bis ins letzte Detail durchdachtes Design ist heute – egal ob barock, stylish oder shabby – ein Muss. Und dann das Thema Musik! Sie empfängt den Gast im Foyer, Aufzug oder spätestens als leise Hintergrundmelodie beim Betreten des Zimmers. Qualitativ hochwertige Livemusik in der Hotelbar zieht letztlich nicht nur die eigenen Hausgäste an. Oder denken Sie an die faszinierenden Kompositionen auf den Tellern der unzähligen Sterne-Köche – hier unterliegen die Regeln der Farb- und Raumkomposition bereits einem eigenen künstlerischen Kanon.

Doch wie steht es im Umkehrschluss um die Gastlichkeit in deutschen Kultureinrichtungen? Und kann hier vom klassischen Hospitality Management etwas gelernt werden? Letzteres kann man uneingeschränkt bejahen. Sicher, man muss keine Uniformen tragen oder einen Doorman engagieren, ein Dauergrinsen kann eventuell auch ermüden. Dennoch gibt es keinen Bereich, der professioneller mit dem Thema Gast umgeht und von dem man so viel lernen kann, wenn man unbefangen und mit eigenem Interpretationswillen darauf zugeht. Um die Notwendigkeit einer gelungenen Gastlichkeit – und diese beginnt schon weit vor den Türen der Institutionen – wissen die Kultureinrichtungen natürlich, und sie verfolgen auch mehr oder weniger



KM – der Monat

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Vorsprung durch Kultur

• Seite 39

Kulturkonsum 2020

• Seite 42

Vom Glanz und Elend der österreichischen Kulturpolitik

• Seite 45

IM GESPRÄCH

mit Daniel Fiedler, ZDFkultur

• Seite 48

KONFERENZEN & TAGUNGEN

Kultur-Invest Kongress 2011

Transmediales Kulturmarketing - Strategien und Technologien für den Marketing-Erfolg

• Seite 50

Kultur- Marketing Trends: App & Co.

• Seite 52

KONFERENZEN & TAGUNGEN

10. Treffen des European Cultural Parliament (ECP) in Pécs/Ungarn

• Seite 55

EX LIBRIS

Social Media im Kulturmanagement

• Seite 58

... Editorial

konsequent aufgebaute Strategien. Aber erst mit der Professionalisierung des Kulturbetriebs und den diesem Thema nahestehenden Bereichen Kommunikation und Marketing kristallisiert sich langsam ein Reglement für ein Kultur-Hospitality Management heraus. Die wichtigen Aspekte beim direkten Umgang mit dem Gast, ob nun in Form eines souveränen Servicetelefons oder eines höflichen Empfangs an der Kasse oder Garderobe, sind angekommen. Ob sie generell ausgeführt werden? ... Was spricht dagegen, rund um das Produkt eine Wohlfühl- und Erlebnisatmosphäre zu schaffen? Und wenn wir schon beim Umkehrschluss sind: Wie steht es um Speis' und Trank? Die Zeiten von trockenen Sandwiches oder abgestandenem Sekt sind lange vorbei. In diesem Bereich gibt es, vielleicht noch nicht flächendeckende, aber immerhin bereits hervorragende Beispiel für Haute Cuisine im Kulturbetrieb. Der Weg wird also bereits beschritten.

Wir freuen uns, Ihnen in dieser Ausgabe des *KM Magazins* einen umfangreichen Aufsatz zur Museumsgastronomie von Dr. Hartmut John zur Verfügung stellen zu können. Die Länge dieses Beitrags ist für uns eine Ausnahme und dem kaum bearbeiteten Thema geschuldet. Hartmut John, einer der wichtigen Experten im Bereich des ganzheitlichen Museumsmanagement, hat sich intensiv diesem Thema gewidmet und bietet spannende Einblicke und Erkenntnisse rund um das Management von Museumscafés und -restaurants.

Nun möchten wir Ihnen bei der Lektüre viele Freude und spannende Impulse wünschen. Über Ihr Feedback würden wir uns wie immer sehr freuen.

Ihr Dirk Schütz, Dirk Heinze und Veronika Schuster

sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network

- Anzeige -

KM Apps: your app is ready already!

Gute Nachrichten für Kultureinrichtungen, die auf mobile Kommunikation mit ihren Besuchern setzen wollen:

Ihre App ist fertig!

Was das für Sie konkret heißt und welchen Nutzen unsere Leistungen für Sie bieten, erfahren Sie unter:

www.km-apps.net

Sie wollen **JETZT** ihre App?
Sprechen Sie uns an!

Ansprechpartner

Thomas Sode (KM Kulturmanagement Network GmbH)

Tel.: +49 (0) 3643 / 494 869 | E-Mail: ts@kulturmanagement.net





Kunst- & Gaumengenuss

Von den unausgeschöpften Möglichkeiten, das Museumserlebnis sensorisch aufzuladen

Ein Beitrag von Dr. Hartmut John, *.JOHN - Die Beratung für Museen und Kultur*

Karl Valentins viel zitiertes Bonmot, demzufolge Kunst „schön (ist), aber viel Arbeit (macht)“, wirkt angesichts eines weithin entmystifizierten Kunst- und Geniebegriffs längst nicht mehr komisch, weckt kaum noch befremdliche Assoziationen. Auch wenn das verkitscht-hehre Leitbild eines Künstlergenies, der sein Werk in einem schöpferischen Akt anstrengungsfrei erschafft, den gesellschaftlichen Nimbus noch nicht ganz verloren hat.¹ Die Adressaten künstlerischen Schaffens mögen dieses tradierte oder andere Künstlerbilder im Kopf haben – die Auseinandersetzung mit Werken der Kunst und Objekten der Kulturgeschichte ist für sie allemal mit Mühen verbunden.

Pausen gehören zur Kunst wie zur Arbeit

Lange schon haben die Museen erkannt, – wenn auch nicht immer hinreichend berücksichtigt – dass der Sinnesapparat der Ausstellungsbesucher mit einem Körper verbunden ist. Auch der höchste Kunst- und Kulturgenuss führt vergleichsweise rasch an Grenzen – physisch-physiologische und psychische. Denn evolutionsgeschichtlich ist der Mensch ein Geher und kein Steher. Kaum eine Freizeitbeschäftigung ermüdet ihn mehr, als einen Ausstellungsparcours zu durchmessen – vorzugsweise stehend visuell kommunizierend, oft viel lesend, im ständigen Stop-and-go. Nachlassende Konzentrationsfähigkeit, periphere Ermüdung, quälender Hunger oder brennender Durst, all das vermag Kunstgenuss und Museumserlebnis erheblich zu beeinträchtigen, ja nachdrücklich zu vergällen. Pausen gehören somit nicht weniger zur Kunst wie zur Arbeit. Wer sich an Kunst und Kultur satt gesehen hat, den verlangt anschließend nach einer Sättigung der buchstäblichen Art.

Schon früh boten Museen ihrer ermatteten Klientel Sitzgelegenheiten und Ruhezeiten zur Regeneration der verausgabten Kräfte. Gastronomische Angebote wurden demgegenüber von den Verantwortlichen meist noch skeptisch betrachtet, vielfach auch strikt abgelehnt, aus Sicherheits- wie ästhetischen Gründen. Letztere bezogen sich nicht zuletzt auf Küchendämpfe und Essensgeruch, die den Kunstgenuss nicht trüben sollten. Wo möglich, wurden Cafés und Restaurants deshalb in Nebengebäude verbannt.² Wenn auch mancherorts in bescheidenem Umfang und Rahmen Erfrischungsgetränke

¹ Zu Entstehung und Entwicklung des Kunst- und Geniebegriffs seit der Aufklärung vgl. zusammenfassend Ullrich, Wolfgang (2007): „Kunst als Arbeit. Aus der Geschichte eines anderen Kunstbegriffs“, in: Ders.: *Tiefer hängen. Über den Umgang mit der Kunst*, Berlin 2007, S. 129-151.

² s. www.abseits.de/museum_gastronomie.html, besucht 01.10.2011.

DR. HARTMUT JOHN

war bis 2009 Leiter des Fortbildungszentrums für Museen – Abtei Brauweiler und der Museumsberatung des Landschaftsverbands Rheinland. Seit 2010 arbeitet er als freier Museums- und Kulturberater mit einem Partnernetzwerk von Kulturdienstleistern. Der Schwerpunkt seiner Beratung liegt in der strategischen Neuausrichtung/ Restrukturierung von Kultureinrichtungen, der Optimierung von Organisations-, Trägerschafts- und Betriebsstrukturen und Konzepten zur nachhaltigen Mobilisierung finanzieller Ressourcen und Entwicklung strategischer Partnerschaften.



... Kunst & Gaumengenuss

sowie Kaffee und Kuchen offeriert wurden, als „klassische“ Versorgungsgastronomie lässt sich dies noch kaum apostrophieren.

Versorgungsgastronomie im Museum bleibt unverzichtbar, reicht jedoch längst nicht mehr aus

Inzwischen ist Versorgungsgastronomie als basale Spielart gastronomischer Dienstleistung in den meisten Museen Standard und als feste Größe verankert: Erfrischende Getränke, Kaffee/Tee und Kuchen, häufig auch Snacks und kleine Leckereien, darf der Besucher als Kernangebot der Museumsgastronomie fast überall erwarten. Wo der erschöpfte Museumsgast allerdings noch sein Tablett an einem Selbstbedienungstresen entlang schieben muss, fühlt er sich eher an Mensa oder Kantine erinnert.

Nicht zuletzt in Museen mit einem hohen Touristenanteil, Schulklassen und jungen Familien im Publikum ist die einfache (nicht immer anspruchslose) Versorgungsgastronomie unverzichtbar und fest etabliert. Denn mit solchen „grundständigen“ Angeboten lassen sich die Wünsche und Erwartungen einer gewissen Klientel durchaus erfüllen. Wenn Besucher beispielsweise stark auf das Ausstellungsangebot fokussiert, in Eile und von Termindruck getrieben sind oder nur geringe gastronomische Ansprüche stellen. Dies gilt allerdings nur dann, wenn der Kaffee heiß und gehaltvoll ist und der Kuchen geschmacklich hält, was die Zunge erwartet.

Kultur- und Erlebniskonsumenten verlangen nach Erlebnisgastronomie

Inzwischen haben sich in vielen Museen die gastronomischen Verhältnisse grundlegend gewandelt. So wie Museumsshops nur noch selten „unscheinbare(n) Kioske(n)“ gleichen, die mit Ansichtskarten und Katalogen ihr „verschlafenes Dasein“ fristen³, ist es nun auch mit der Museumsgastronomie: Überwiegend bieten sie dem anspruchsvollen Kulturkonsumenten deutlich mehr, als müden Beinen und lahmem Rücken bei einer Tasse Kaffee die verdiente Erholung zu gönnen.

Denn der Bildungsbürger ist längst zum Erlebnis- und Eventkonsumbürger mutiert, Kunst und Kultur haben sich immer enger und symbiotischer mit Unterhaltung, Erlebnis und Konsum verbunden. Konsum gehört nun zur Kultur wie die Sünde zum Christentum. Vornehmlich Shopping zählt zu den Freizeitaktivitäten, die Selbstverständnis und Lebensgefühl der postmodernen „Konsumflaneure“ wesentlich konstituieren; beim „Lieblings-Italiener“ oder einem anderen, kürzlich entdeckten „Gourmet-Tempel“ „lecker“ essen gehen gehört kaum weniger dazu; ebenso wie der Cappuccino oder Latte

³ Zit. nach white balance (1999): „Eine Fachmesse für den Bereich Museumsshop. Hintergründe und Entwicklung der Internationalen MuseumsMesse Bremen (IMMB)“, in: Comperia Media (Hg.): Der Museumsshop. Positionen – Strategien – Sortimente. Ein Praxisführer, Bielefeld, S. 69; zu Bedeutung und Management von Museumsshops jetzt Leimgruber, Peter/John, Hartmut (2011): Museumsshop-Management. Einnahmen, Marketing und kulturelle Vermittlung wirkungsvoll steuern. Ein Praxisguide, Bielefeld.



... Kunst & Gaumengenuss

Macchiato, Long-, Soft-, Vital-, Energy-Drinks u. ä. in schickem und/oder trendigem Ambiente.

Die angenehmen Bewusstseinszustände, die so stimuliert werden, laden den Gefühls- und Erlebnishaushalt der Kultur- und Erlebniskonsumenten immer wieder auf. Sie liefern ihnen wirksame Ausdrucks- und Kommunikationsmittel, um ihr Selbstbild zu pflegen, ihre Identität zu stärken, individuellem *Lifestyle* Kontur zu geben und kulturelle Distinktion zu markieren.⁴

Erlebniskonsum kennt offenbar keine Rezession

Auch wenn einem Großteil der Verbraucher objektiv immer weniger Geld zur freien Verfügung für den Erlebniskonsum bleibt, an dieser Stelle zu sparen sind bislang nur wenige bereit. Im Gegenteil: die Ansprüche der Kunden steigen weiter; in punkto Lebensmittel, Ernährung und Essen rangiert hierzulande Qualität zunehmend vor dem Preis, wie aktuelle Untersuchungen der Konsumforschung zeigen. Verglichen mit anderen Europäern sind die Deutschen hier zwar am wenigsten qualitäts- und am ehesten preisorientiert. Das Preiskriterium rückt jedoch mehr und mehr in den Hintergrund – trotz Finanzkrise. Mittlerweile sagt gut die Hälfte der Verbraucher, beim Einkauf von Nahrungsmitteln vor allem auf Qualität zu achten. 2005 waren es erst vier von zehn. Und die Konsumenten verbinden Qualität in erster Linie mit Geschmack. „Gesundheitliche Unbedenklichkeit“, „Frische“ oder „Bio“ folgen erst mit deutlichem Abstand.⁵

Weite Kreise der Bevölkerung zeigen in ihrem Konsumverhalten interessante Wandlungstendenzen: Sie scheinen darauf bedacht, das „was sie in den alltäglichen Dingen des Lebens einsparen können, (...) im Bereich des Erlebniskonsums wieder (auszugeben)“. Sie üben sich in einer neuen Spielart der Lebenskunst – der „Luxese“ – Ausdruck einer „gespaltenen Persönlichkeit, die das Einsparen ebenso beherrscht wie das Verschwenden“. Psychologisch kennt der Erlebniskonsum mithin „keine Rezession. Auch in wirtschaftlich schlechten Zeiten wollen die Verbraucher auf ein schönes Leben nicht verzichten“.⁶

Gastronomische Defizite schlagen überproportional auf das Museumserlebnis durch

Angesichts so offenkundig gestiegener Ansprüche in punkto Genuss, Qualität und Service bei Tisch und Tafel, haben auch die Museen ihre gastronomischen Angebote verstärkt ins Zielsystem der Besucherorientierung gerückt.

⁴ Dazu jetzt Drügh, Heinz/Metz, Christian/Weyand, Björn (Hg.) (2011): *Warenästhetik. Neue Perspektiven auf Konsum, Kultur und Kunst*, Berlin.

⁵ Vgl. die von der *Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie* beauftragte und der *Gesellschaft für Konsumforschung* durchgeführte Studie „Consumers' Choice 2011“, http://www.google.de/search?source=ig&hl=de&rlz=&=&q=consumers+choice+2011&oq=consumers+choice+2011&aq=f&aqi=&aql=gs_sm=e&, besucht 29.10.2011.

⁶ Opaschowski, Horst W. (2008): *Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben*, München, S. 158 ff. (Hervorhebung nicht übernommen).



... Kunst & Gaumengenuss

Museumsverantwortliche, die auch nur halbwegs etwas von Kulturmarketing verstehen, wissen inzwischen: Wer mit gastronomischen Defiziten und Mängeln Besuchererwartungen enttäuscht, wird bestraft: mit einbrechenden Werten für Kundenzufriedenheit. Und damit zusammenhängend: einer nachlassenden bis fehlenden Bereitschaft, das Haus weiter zu empfehlen und/oder selbst wieder zu kommen.

Wenn die Geschmacksnerven beleidigt werden – mit lauwarmer Suppe, welchem Salat, mit Fertigsoßen aus der Tüte u. a. – schlägt dies durchweg negativ auf das „Gesamterlebnis Museum“ durch. Wie eine schläfrige oder unfreundliche Bedienung und ähnliche Servicedefizite den Gesamteindruck des Besuchs trüben und sich entsprechend in der Erinnerung festhaken können. Denn die Kulturnutzer nehmen heute Museumsangebote „ganzheitlich“ wahr, bemessen Qualität und Nutzen des Dargebotenen mehrheitlich am Erlebniswert und unterscheiden innerhalb des Leistungsbündels kaum zwischen Kern- und Randnutzen.⁷

Wenn Kunstgenuss & Gaumenfreuden sich wechselseitig befeuern

Womit Cafés heutzutage in Museen aufwarten, lässt weithin das Bemühen erkennen, etwas Besonderes zu bieten – hinsichtlich Küche, Interieur und Atmosphäre. Dazu gehören auch die allenthalben erkennbaren Versuche, dafür zu sorgen, dass sich beim kunstsinnigen und sinnesfreudigen Publikum Kunstgenuss und Gaumenfreuden wechselseitig befruchten und befeuern; so passt auch das Angebot der Museumsgastronomie immer häufiger zu Rang, Selbstbild und Größe des Hauses. Das *Liebermanns* im *Jüdischen Museum Berlin* mit seiner modernen jüdischen Küche ist hier nur eins von vielen Erfolgsbeispielen.⁸

Traditionell firmieren hierzulande gastronomische Angebote in Museen häufig als Café. In Wahrheit sind sie aber weit mehr. Auch wenn die Auswahl an Speisen in den meisten Häusern überschaubar und eher für den kleinen Hunger zwischendurch gedacht ist. Was dem Gast dargeboten wird, ist häufig fein und leicht, zuweilen auch ausgesucht. Den Vorlieben eines gewissen Publikumsgeschmacks folgend, sind die Gerichte meist italienisch bzw. mediterran angehaucht, seltener französisch oder asiatisch-exotisch inspiriert. Daneben ist das Bemühen um eine „authentische“ Küche erkennbar: selbst gebackener Kuchen, frische saisonale Produkte der Umgebung, handwerklich gefertigte Spezialitäten und typische „Schmankerl“ aus der Region.

⁷ Siehe dazu z. B. Hausmann, Andrea (2001): Besucherorientierung von Museen unter Einsatz des Benchmarking, Bielefeld, S. 46ff.

⁸ www.liebermanns.de, besucht 29.10.2011; zum Gesamtkontext und zu den folgenden Ausführungen vgl. Fischer, Katinka (2004): Kunst und Küche. Museums-Cafés und -Restaurants in Deutschland, Wiesbaden; Leimgruber, Peter (2008): „Museumsgastronomie. Erfolgsfaktoren und Konzepte von der Versorgung bis zum Erlebnis“, in: Scheytt, Oliver/Loock, Friedrich (Hg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u. a., Kap. C 2.3-2 sowie eigene Recherchen und Beobachtungen.



... Kunst & Gaumengenuss

Dass das Angebot begrenzt ist, hat Gründe: Der großen Mehrzahl der Museen fehlen die räumlichen und infrastrukturellen Voraussetzungen, um mit eigener Küche ein unabhängiges Restaurant zu führen. Dadurch sind sie gezwungen, auch auf anderswo vorbereitete Produkte und Convenience-Artikel zurückzugreifen. Zu Lasten der Qualität muss dies nicht zwangsläufig gehen.

Museumsgastronomie – neue Vielfalt der Angebote und Auftritte

Dort wo Größe und Bedeutung des Kulturangebots, Standort und Publikumsfrequenz es erlauben, präsentiert sich Museumsgastronomie heute in nicht wenigen Museen in Form veritaibler Restaurants auf beachtlichem Niveau. Separate, vom Haus unabhängige Öffnungszeiten – nicht selten bis Mitternacht – findet man immer häufiger, oftmals auch eine attraktive Außengastronomie. Sie sorgen für zusätzliche, meist dringend benötigte (saisonale) Laufkundschaft. Solche gastronomischen Fullservice-Betriebe bringen deutlich mehr auf Tisch und Tafel als die Basics der „kleinen Küche“. Ob Frühstück, Imbiss oder Menü, ob Aperitif, Digestif oder erlesene Weine – besonders die Gastronomie in den Museen großer Städte lässt kaum mehr einen kulinarischen Wunsch offen. Üppig kann man abends tafeln und aus einer stattlichen, wöchentlich wechselnden Speise- und Weinkarte wählen. Zudem warten immer mehr Restaurants mit Karten auf, die in den kulturellen Kontext des Hauses eingebettet sind, sich an Museumsobjekte oder -sammlung, Dauerpräsentation oder Wechselausstellungen u. a. m. anlehnen oder auch direkt beziehen. So beispielsweise im Café des *Kunstmuseums Bonn* mit dem dort gereichten „Rheinisch-Expressionistischen Frühstück“⁹ oder im *bell'ARTE des Sprengel Museums Hannover*, wo kulinarische Vorlieben bekannter Künstler aufgegriffen oder Kunstwerke des Hauses kulinarisch interpretiert werden, um die Gäste sensorisch zu inspirieren.¹⁰

Während einige Anbieter so versuchen, mit ganzheitlichen Restaurantkonzepten zu punkten, verfolgen andere das ehrgeizige Ziel, zu den besten gastronomischen Adressen ihrer Stadt zu zählen. Etlichen ist dies schon gelungen. Sie verwöhnen ihre Gäste auf Sterne-Niveau und erhalten von Kritikern regelmäßig Bestnoten und Auszeichnungen in den einschlägigen Fachmagazinen. So das ehemalige *Piazza im Museum für Gegenwartskunst* in Siegen oder das *Proun am Neuen Museum Nürnberg*.¹¹ Sind Angebot, Service und Ambiente besonders attraktiv und stimmig, gelingt es der Museumsgastronomie immer häufiger, zu angesagten Gourmet-Treffpunkten eines anspruchsvollen Publikums zu avancieren – vornehmlich der Tafelgenüsse wegen und auch außer-

⁹ www.cafekumu.de, besucht 30.10.2011.

¹⁰ www.sprengel-museum.de/besucherinformation/restaurant/index.htm, besucht 30.10.2011.

¹¹ Das *Piazza* hat inzwischen den Betrieb eingestellt. Unter dem Namen *Brasserie Ristorante E Piazza* bietet der neue Pächter im ältesten italienischen Restaurant des Siegerlands nun edle mediterrane Spezialitäten an. Siehe www.brasserie-siegen.de, besucht 30.10.2011; zum *Proun* in unmittelbarer Nachbarschaft des Neuen Museums am Klarissenplatz vgl. www.hattenbachgastronomie.de/proun/pr-kontakt.html, besucht 30.10.2011; das *Happy-Happa* im eigenen Haus verwöhnt den Gast mit einer täglich wechselnden „frühlingshaften Szechuan-Küche“; vgl. www.nmn.de/restaurant_O.html, besucht 30.10.2011.



... Kunst & Gaumengenuss

halb der Öffnungszeiten. In anderen Café/Restaurants wie dem des *Frankfurter Städel*, des *ZKM Karlsruhe*, der *Neuen Staatsgalerie Stuttgart* oder – gelegentlich noch – im *Bonner Kunstmuseum* geben sich bisweilen die „rich and famous“ aus Kultur, Politik und Gesellschaft ein Stelldichein. Schließen Museen ihre Pforten, präsentieren sich ihre Cafés, Bistros oder Restaurants als trendige Bars für den ersten Drink zu „Chill-Out- Musik“ nach getaner Arbeit und später dann für den „Absacker“ nach Opern- oder Theaterbesuch. Das Café Restaurant *LUMEN* im *Kulturspeicher Würzburg* hat als erste Gastronomie Bayerns eine „Oase für chillsüchtige“ Stadurlauber eingerichtet. In Liegestühlen und Hängematten kann man es sich direkt am Main bequem machen, vor sich das Altstadtpanorama. Mit gepflegten Cocktails von der Außenbar und mediterranen Köstlichkeiten wird man in Urlaubsstimmung versetzt.¹²

Andere Museumscafés verwandeln sich in „hippe“ Event-Locations, Party Lounges oder Diskotheken. Wo der gastronomische Service über entsprechend großzügige Räumlichkeiten verfügt, dienen diese meist auch als Veranstaltungsort inklusive Catering für interne Zwecke oder zur Vermietung an Dritte – für Hochzeiten, Geburtstage und andere Feste und Anlässe.¹³ Enge Verbindungen zwischen Kunst- und Gaumengenuss lassen sich auf verschiedenste Weise herstellen. Noch erstaunlich selten findet man direkte synästhetische Koppelungen in Form von „Eat & Art“-Kombiangeboten: Museumsführungen mit anschließendem Frühstück, Lunch, Sonntagsbrunch bis hin zum Dinner bei Kerzenlicht.¹⁴

Erlebnis- und Themengastronomie erfordert mehr als exzellente Kernleistungen

Die Kernleistung der Gastronomie besteht sicher in der feinen erlesenen Art, Zunge und Gaumen zu verwöhnen. Museumsgastronomie verfügt jedoch noch über weit mehr Möglichkeiten, dem anspruchsvollen Gast den Besuch als intensives Erlebnis zu gestalten. Synästhetisch steigern lässt sich der emotionale Erlebniswert immer dort, wo die im Museum eingebettete Gastronomie ganzheitlich-thematisch gedacht wird und man entsprechende Ansätze und Konzepte konsequent verfolgt: Wenn sie an Programmatik und Kernangebot des Museums anknüpft, dorthin Brücken schlägt und Schnittflächen wechselseitiger Befruchtung, sensueller Verschmelzung und Verstärkung entstehen lässt – dann bleiben Gastronomie **und** Museum dem beglückten Gast **und** Besucher in guter und langer Erinnerung.

¹² Zum Angebot des *LUMEN* im Würzburger *Kulturspeicher* vgl. www.lumenwuerzburg.de/html/3.sandstrand.html, besucht 30.10.2011.

¹³ Statt vieler siehe z. B. das Angebot des Cafés im *Liebieghaus* Frankfurt, www.liebieghaus.de/lh/index.php?Story/D=329, besucht 30.10.2011.

¹⁴ Vgl. bspw. die Angebote im *Kunstmuseum Wolfsburg*, im *Museum für Angewandte Kunst*, Köln und in der *Deutschen Guggenheim Berlin*: www.kunstmuseumwolfsburg.de/programme/; www.makk.de; www.deutsche-guggenheim.de, besucht 30.10.2011.



... Kunst & Gaumengenuss

„Ganzheitlichkeit“ beginnt beim *Naming*. Natürlich ist es in vielfacher Weise von Vorteil, den Namen der Gastronomie auf Sammlung, Angebot oder Profil des jeweiligen Hauses zu beziehen. Nicht nur wo das Museum über einen hohen Bekanntheitsgrad und ein positives Image verfügt, kann das Restaurant den Namen der Einrichtung aufgreifen und wirkungsvoll für Werbung und Marketing nutzen. Clever angelegt, entstehen dabei gleichzeitig Synergieeffekte für das Museum. Auch für das Museum ist es leichter, auf sich und sein gastronomisches Angebot aufmerksam zu machen, wenn schon der Restaurant-Name eine entsprechende Brücke schlägt. Zumindest sollte der Name des Museumscafés signalisieren, dass es sich hier um eine Einrichtung handelt, die sich Kunst und Kultur verbunden fühlt. Auch wenn der Gast nicht immer erwarten darf, dass der Name schon für ein gastronomisches Konzept oder Programm steht. Viele Namenkreationen erscheinen willkürlich, wirken bemüht oder zwangsoriginell. Dem Gast erschließen sie sich dadurch selten. Andere Cafés und Restaurants verzichten ganz auf eine Namensgebung und verschenken damit wertvolles Marketingkapital. Das verschleuderte jüngst auch die *Hamburger Kunsthalle*. Für einen sechsstelligen Betrag veräußerte sie das Namensrecht am traditionsreichen *Café Liebermann* an einen griechischen Reeder und Kunstsammler. Dass dies nur für einen begrenzten Zeitraum geschah, ist nur scheinbar von Vorteil.¹⁵

Auch mit beziehungsreichen Accessoires und entsprechenden Interieurs, innenarchitektonischen Akzenten und dem Ambiente historischer Räume lassen sich visuell-ästhetische Verbindungen vom Museumscafé zu Haus und Sammlungsbestand herstellen und ebenso stimmige wie stimulierende Kulissen für eine Kunstpause gestalten und inszenieren. Erst wenigen Museumscafés merkt man an, dass ihre Innenarchitekten und Designer mit mehr beauftragt waren, als eine Umgebung zu schaffen, die sich schlicht, zurückhaltend und zweckmäßig in das Raumensemble des Museums einfügt. Oder darauf abzielt, bewusst einen modernen oder zeitgeistigen Kontrapunkt in der Gestaltung zu setzen.

Aber es gibt sie längst, die markanten, scharf profilierten gastronomischen Auftritte im Museum. Sie nutzen ein breites Repertoire inszenatorischer Mittel, um die inhaltlichen Anliegen und zentralen Botschaften des Museums emotional auf wirksame Weise zu unterstützen und zu verstärken. Früh, unbefangen und zielgerichtet verfolgten Freilichtmuseen und Themenparks, z. T. auch Spezialmuseen solche Ansätze. Einfach und deftig essen, wie die „kleinen Leute“ auf dem Lande um 1900 oder „schlemmen wie die Römer“ – historische Gasthäuser oder andere original anmutende Räume

¹⁵ Vgl. dazu das Interview mit dem Direktor der *Hamburger Kunsthalle*, Hubertus Gaßner, in: DER SPIEGEL 39/2011, S. 126.



... Kunst & Gaumengenuss

sollen die historische Zeitreise sensorisch-authentisch intensivieren.¹⁶ Nicht immer gehen Kultur und Kulinarik, kulturgeschichtliches und gastronomisches Angebot so fließend ineinander über wie in der *Dresden 1900 Museumsgastronomie*, direkt neben der Frauenkirche.¹⁷

Kunstmuseen sind in dieser Hinsicht deutlich zurückhaltender. Noch selten stellen sich ihre gastronomischen Angebote so ganzheitlich dar wie im Café *Kaffeebank* der *Deutschen Guggenheim Berlin*. Hier wechselt nicht nur regelmäßig die Speisekarte; auch die Innengestaltung orientiert sich stets an Themen und/oder Künstlern der aktuellen Ausstellung. So verwandelte sich das Café während der Ausstellung „Siegel des Sultans“ in einen orientalischen Teesalon. Selbst die anspruchsvoll und beziehungsreich gestaltete Speisekarte überrascht hier nicht mehr.¹⁸ Auch in anderen Museumscafés sieht man diese zunehmend auch formal als Visitenkarte an und verwendet entsprechend mehr Gedanken und Sorgfalt auf ihr visuelles Erscheinungsbild.

Kunstpause ohne Pause von der Kunst?

Bei Denkpausen weiß man bisweilen nicht so genau, ob es die Pause zum oder vom Denken ist. Anders bei der Kunstpause: Hier wollen die Besucher meist eine Weile nicht mehr Kunstrezipienten oder Kulturkonsumenten sein. Den Magen und die vernachlässigten Geschmacks- und Geruchssinne zu stärken, steht beim ermatteten Ausstellungsbesucher nun ganz im Vordergrund. Dies schließt die Fortsetzung der Betrachtungen über Kunst und Kultur nicht aus – unterstützt von sensorischen Stimulanzien in entspannender Umgebung, wie sich häufig in der Kunstpause beobachten lässt. Wohl nicht zuletzt deshalb vergleicht der renommierte Ausstellungs- und Museumsman *Jean-Christophe Ammann* „die besten Museumscafés“ mit einem „quicklebendige(n) Bahnhof“, der mit „vielen interessanten Verbindungen“ aufwartet.¹⁹ Zumal habituelle Museumsgänger, die selbst nach einem längeren Ausstellungsbesuch noch aufnahmefähig sind, werden Restaurants goutieren, für die Künstler nicht nur eigens Kunstwerke geschaffen haben, sondern die auch als Galerien oder Orte der Kunst fungieren. Zu den Häusern, die die Verquickung von Kunst- und Gaumengenuss am innigsten praktizieren, gehört das *Proun am Neuen Museum Nürnberg*. Hier ist nicht nur die Einrichtung von der Speisekarte bis zu Wänden und Lichtführung das Werk eines Künstlers. Das Restaurant besitzt auch eine eigene Kunstsammlung samt

¹⁶ Vgl. statt vieler z. B. die entsprechenden Angebote im Restaurant *Stoof Mudders Kroog* im Freilichtmuseum am Kiekeberg, www.stoofmudders-kroog.de; *Erlebnismuseum Poppel-Mühle* im Schwarzwald, www.poppelmuehle.de/buiklermahl.htm; *Fränkisches Freilandmuseum Bad Windsheim*, www.wirtshausamfreilandmuseum.de; Restaurant in der römischen Herberge des *Archäologischen Parks Xanten*, wo nach den originalen Rezepten des römischen Feinschmeckers Apicius gekocht wird, www.roemischeherberge.de/xd/public/content/index.html (Zit.), alle besucht am 31.10.2011.

¹⁷ www.dresden1900.de.

¹⁸ S. Fischer, *Kunst und Küche*, a. a. O., S. 20f.

¹⁹ Vgl. ebd., Vorwort Ammann, S. 7.



... Kunst & Gaumengenuss

einer Begleitpublikation, die Konzept, Gestaltung und Objekte erläutert. Als Ort der Kunst hat es sich längst etabliert.²⁰

Ohne kompetenten Partner stehen Museen gastronomisch auf verlorenem Posten

Nicht nur solche Erfolgs- und Best-practice-Beispiele unterstreichen: der Standard der gastronomischen Angebote in den Museen hat sich im Laufe der letzten Jahre deutlich verbessert. Ihre Leistungen sind aus dem Angebotsbündel der Museen ebenso wenig wegzudenken wie die der Museumsshops; und wie bei den kommerziellen Warenangeboten sind auch hier die Möglichkeiten, Chancen und Potenziale für eine kreative und innovative Weiterentwicklung längst nicht ausgeschöpft. Mehr als für die Shops gilt jedoch für den gastronomischen Service: Ohne den Sachverstand externer Fachleute und Berater ist heute eine ambitionierte, wirtschaftlich wie konzeptionell erfolgreiche Museumsgastronomie weniger denn je zu realisieren. Denn sie ist – gerade im Museumskontext – ein kompliziertes und schwieriges, mitunter auch problematisches Geschäftsfeld mit vielen Fußangeln und Fallgruben.²¹ Museen, die zeitgemäße, vielleicht auch ganz neue zukunftsweisende Wege mit ihrer Gastronomie gehen oder die bestehende innovativ fortentwickeln wollen, sind allemal gut beraten, die hierfür notwendigen Schritte nicht auf eigene Faust zu unternehmen. Vielmehr sollten sie von Beginn an Gastronomie-Experten und „Food-Consultants“ zu Rate ziehen und intensiv in ihr Vorhaben einbinden.

Konzeption, Planung und Realisierung der gastronomischen Programme für Kultureinrichtungen sind aufwändig, anspruchsvoll und herausfordernd. Genauso wie die professionelle Qualitätssicherung der Angebote und die kreative Weiterentwicklung der Konzepte. Museumsgastronomie muss profitabel sein, darf nicht zum Zuschussgeschäft werden; sie muss die hohen, unterschiedlich ausgeprägten Anforderungen verschiedener Zielgruppen erfüllen, die zumeist gastronomisch sehr erfahren und verwöhnt sind. Und sie darf letztlich auch nicht den Vorstellungen der durchweg preissensiblen Gäste von einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis widersprechen. Die passenden Produkte zur richtigen Zeit bereitzuhalten, dazu in erforderlicher Qualität, Zahl und zu angemessenen Preisen – dies ist Kernaufgabe und Herausforderung der Museumsgastronomie.

Planungsparameter für ein durchdachtes und tragfähiges Gastronomiekonzept

Museen, die ein durchdachtes und tragfähiges Gastronomiekonzept realisieren wollen, müssen eine ganze Reihe wichtiger **Planungsparameter** kennen und berücksichtigen. Zu ihnen zählen u. a.:

²⁰ Vgl. ebd., Anm. 11.

²¹ Siehe dazu und zum Folgenden Leimgruber, Museumsgastronomie, S. 8ff.



... Kunst & Gaumengenuss

- Die genaue Kenntnis der verschiedenen **Publikumsprofile**, der durchschnittlichen Verweildauer der Zielgruppen und ihrer saisonalen Verteilungskurven.
- Erfahrungswerte über das erforderliche **kritische Besuchervolumen** für den rentablen Betrieb des jeweiligen Betriebstyps der Gastronomie.
- Die **Angebotsstruktur** im gastronomischen Umfeld des Museums.
- **Typ, Charakter/Stil** des Restaurants, architektonische Gestaltung des Gastraums.
- **Standort und Größe**; Küchenausstattung/Gastronomielogistik.
- **Art und Niveau, Umfang und Preisgestaltung des Speise- und Getränkeangebots**; Bestimmung des Verhältnisses von Frischware zu (extern) vorgekochten/vorgefertigten Produkten (Convenience-Artikeln) mit dem je unterschiedlichem Aufwand für Personal, Warenkalkulation und Lagerhaltung.
- **Auswahl des Service-Typs/Service-Levels** (Tisch-Service, Service am Ausgabe-Counter oder Selbstbedienung) und den jeweils unterschiedlichen Anforderungen an Qualifikation und Anzahl des Personals.
- Prüfung, ob Voraussetzungen und **Bedarf für zusätzliche gastronomische Angebote** wie das Catering für besondere Veranstaltungen (Feste, Feiern, Tagungen, Kongresse u. a.) gegeben sind.
- Die **Auswahl des passenden externen Pächters bzw. Dienstleisters** für den Betrieb.

Die Wahl des richtigen Kooperationspartners ist weit mehr als die „halbe Miete“

Gute Beratung, Sorgfalt, Geduld und eine glückliche Hand sind bei der Wahl des gastronomischen Kooperationspartners von entscheidender Bedeutung – gerade weil den Museen auf diesem hoch spezialisierten, sehr sensiblen kommerziellen Geschäftsfeld Fachkenntnis und Erfahrung fehlen. Anders als bei den Shops, die von den Museen hierzulande nur selten an Fremdbetreiber ausgelagert werden, ist dies bei der Gastronomie fast durchweg die Regel.²² Hier hat sich bei den Verantwortlichen in den Museen offenkundig die Einsicht durchgesetzt, dass es von Vorteil ist, wenn man sich auf das (Kern-)Geschäft konzentriert, für das man Professionalität und Managementkompetenz mitbringt.

Sollen sich die Geschäftsbeziehungen mit dem externen Gastronomiebetreiber im Museum vertrauensvoll, fruchtbar und dauerhaft gestalten, müssen die Unterschiede, Spannungen und (potenziellen) Konfliktherde in den Ge-

²² Vgl. ebd., S. 9; von den mehr als 50 Hamburger Museen, die sich 2005 an einer Umfrage der *Handelskammer Hamburg* zur Museumsgastronomie beteiligten, betrieben lediglich zwei Einrichtungen diese in **eigener Regie**, siehe www.hk24.de/share/hw_online/hw2005/artikel/12_infrastruktur/01-48_verpackungskuenstler.html, besucht 01.11.2011.



... Kunst & Gaumengenuss

schäftslogiken, Unternehmenskulturen und Marketingzielen beider „Welten“ erkannt und transparent gemacht werden. Wo nötig und möglich sollte man sie frühzeitig entschärfen bzw. harmonisieren. Natürlich darf sich die Museumsleitung dabei nicht über die grundlegenden gastronomischen Zusammenhänge, ökonomischen Zwänge, Nachfrage- und Umsatz-Treiber hinwegsetzen. Dennoch entscheidet und verantwortet sie in letzter Instanz, wie die Gastronomie konzeptionell ausgerichtet und in Besucherservice und Marketingstrategie eingebunden ist.

Warum viele Museen sich mit System- und Kettengastronomie schwer tun

Vergleichsweise gering sind dabei im Allgemeinen die Verhandlungsspielräume und Erfolgsaussichten mit Vertretern der System- oder Kettengastronomie. Offensiver als andere Serviceanbieter werden sie versuchen, die eigenen Konzepte durchzusetzen. Individualität, Inhalte und Profil eines Museums interessieren sie eher selten. Auch ökonomisch ist das Museumsgeschäft für sie häufig von nachrangiger Bedeutung. Gastronomie im Museum zu betreiben, zählt für die Großen der Branche tendenziell zum „Beifang“ im Angebotsnetz. Wer von ihnen an einem profilierten Ort der Kultur die kulinarische Fahne hoch hält, erhofft sich in erster Linie einen Imagetransfer auf das Unternehmen. Und allenfalls auf diesem Weg sekundäre Umsatzeffekte. Nicht allein dies macht es Museen schwer, mit Branchengrößen dieser Ausrichtung die Zusammenarbeit auf eine partnerschaftliche Geschäftsgrundlage zu stellen. Besonders die Konsistenz der Markenkonzeppte erschwert Win-Win-Beziehungen oder schließt sie gänzlich aus. Markenwelten folgen der Logik, sich konsequent, widerspruchsfrei und möglichst umfassend in Philosophie, Strategie und Marketing des Unternehmens zu manifestieren. Ihre Setzungen und Bindungen finden sich zuweilen in den kleinsten Details des gastronomischen Auftritts und Erscheinungsbilds wieder.²³ Daher sehen sich die Restaurants nicht selten zum Verwechseln ähnlich – von Einrichtung und Raumdesign bis hin zur Bekleidung des Personals, Tischdekoration und der Gestaltung der Speisekarte. In größeren Städten, wo entsprechende Fremdbetreiber häufig mehrere Museumscafés/-restaurants bespielen, findet man dafür hinreichend Beispiele.

Chancen und Nutzen, Museumsgastronomie als eigenständigen „Phänotyp“ der Branche zu profilieren

Deutlich besser dürften demgegenüber die Voraussetzungen und Chancen für die Umsetzung neuer Ideen, ausgefallener Wünsche und individueller Konzepte mit kleineren und mittleren Dienstleistern der Branche sein. Unter ihnen finden die Museen häufiger Vertragspartner für produktive, lang andauernde Geschäftsbeziehungen. Häufiger als beispielsweise Gastronomieketten verfü-

²³ Zum zugrunde liegenden konzeptionellen Ansatz vgl. am Museumsbeispiel John, Hartmut/Günter, Bernd (2008) (Hg.): Das Museum als Marke. Branding als strategisches Management-Instrument für Museen, Bielefeld; demnächst auch John, Hartmut: Branding Museums – Generalschlüssel zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen auf dem Kultur und Freizeitmarkt?



... Kunst & Gaumengenuss

gen sie über eine gewisse kulturelle Affinität oder haben sogar dezidiertes Interesse an der Museumskultur. Vor diesem Hintergrund fällt es ihnen leichter, Kultur- und Erlebnisgastronomie als verlockende Chance und inspirierende Herausforderung anzusehen; als ein Geschäftsfeld, das es einem ermöglicht, die Ansprüche und Wünsche einer interessanten und besonders anspruchsvollen Klientel zufrieden zu stellen. Nur mit solchen Fremdbetreibern können Museen im Übrigen darauf hoffen, Museumsgastronomie allmählich als eigenständigen „Phänotyp“ der Branche zu profilieren; sie als ein originäres, unverwechselbares Angebotssegment innerhalb einer themenorientierten Erlebnisgastronomie fest zu etablieren. Geeignete Partner für solche ganzheitlichen Ansätze finden sich inzwischen vielerorts.

Gastronomie als integrales Element im Museumskonzept und Erfolgsfaktor für Marketing und Einnahmen

Damit dabei mehr stimmige, qualitativ hochwertige Gesamtkonzepte entstehen, müssen Museumsfachleute künftig dem Thema Museumsgastronomie deutlich mehr Aufmerksamkeit und stärkeres Interesse schenken. Hier liegt für sie ein noch weithin unbeackertes und lohnendes Feld.²⁴ Wo immer Museen über Inhalte, Besuchergerechtigkeit und Servicequalität ihrer Angebote und Programme nachdenken, Konzepte und Strategien entwickeln, diese umsetzen und fortentwickeln, sollte die Gastronomie deshalb ein integrales und nicht nachrangig behandeltes Strukturelement sein. Wenn sie diese Chance erkennen und konsequent wahrnehmen, können einfallsreiche innovative Konzepte entstehen. Konzepte, die Museumsprofil, Kunst/Kultur und Kulinarik zu individuellen, unverwechselbaren Hospitality-Angeboten der anspruchsvollen Art verschmelzen lassen. Noch häufiger und deutlicher wird man dann Museen auch als kulturelle Orte wahrnehmen, die sich als gute Gastgeber verstehen und die Besucher als **ihre** Gäste umsorgen. Indem sie ihrem leiblichen Wohl ebenso viel Aufmerksamkeit schenken wie dem „Lebensmittel Kultur“ und seiner in jeder Hinsicht schmackhaften Zubereitung.

Werden in diesem Sinne die Weichen richtig gestellt und wird Museumsgastronomie „richtig“ gemacht, kann sie sich zum Profil gebenden Bestandteil des Museumskonzepts bzw. der Marke entwickeln. Als solcher trägt er dann wesentlich zu einer starken Museumsperformance bei. Gastronomie fungiert als imageträchtiges „Aushängeschild“ der Museumseinrichtung und steigert ihren Bekanntheitsgrad. Sie lässt die Gäste länger verweilen, lockt zusätzliche Besucher an und verführt sie zum Wiederkommen. Auf solche Weise wird nicht nur die Plattform für Beziehungsmanagement und Marketing erweitert; Museumsgastronomie erweist sich dann auch als profitable Säule der Nebeneinnahmen.¶

²⁴ Das Fazit der Untersuchung der *Handelskammer Hamburg* zur Situation der Gastronomie in den Museen der Hansestadt von 2005 hat wenig von seiner Gültigkeit - auch überregional - eingebüßt: die Museen würden die Potenziale ihrer Gastronomien nur zum Teil ausreizen; vgl. Anm. 22.



PROF. DR.
RAPHAELA HENZE

MBA, ist Professorin für Kulturmanagement an der Reinhold-Würth-Hochschule der Hochschule Heilbronn. Sie lehrt im Bachelor und Master BWL, Kultur-, Freizeit- und Sportmanagement
www.hs-heilbronn.de/bk
und
www.hs-heilbronn.de/mbk

Von Medea zu Micky

Können Kulturbetriebe von Disney lernen?

Ein Beitrag von Prof. Dr. Raphaela Henze, Reinhold-Würth-Hochschule der Hochschule Heilbronn

Jede anständige Veröffentlichung, die Kultur nur ansatzweise in die Nähe von wirtschaftlichen Zusammenhängen rückt, wird bereits im ersten Absatz darauf hinweisen, dass der Autor sich durchaus der Gefahr bewusst ist, die Kunst in die unheilvolle Nähe des Kommerz zu bringen und sich im vorausliegenden Gehorsam dafür entschuldigen. Warum ist das immer noch so? Besonders für unser Bestreben, für immer mehr Menschen und gerade für solche, die nicht zum „klassischen“ Publikumssegment gehören, attraktiv zu werden, wird es bedeutsam sein, nicht nur über das künstlerische „Produkt“, sondern auch – und darum wird es in diesem kurzen Text gehen – über dessen „Inszenierung“ nachzudenken. Daher in diesem Fall keine Entschuldigung für den Versuch, kurz etwas über das Thema Service im Kulturbereich zu schreiben und dabei ganz vorurteilsfrei auf einen der größten kommerziellen Betriebe schlechthin Bezug zu nehmen.

Über das Marketing im Kulturbereich und den noch existierenden Verbesserungsbedarf ist hinlänglich viel, über den Bereich Service im Vergleich eher wenig geschrieben worden. Dies ist bedauerlich, denn Marketing und Service gehören zusammen. Die neuen Besucherschichten, die das Marketing in die Theater, Museen oder Konzerthäuser bringt oder bringen soll, sind nämlich bald auf Nimmerwiedersehen verschwunden, wenn sie dort nicht ihren Erwartungen entsprechend behandelt werden. Darin unterscheiden sich Kulturbetriebe nicht von Dienstleistungsbetrieben wie etwa Hotellerie, Gastronomie oder eben Freizeitparks.

Von der Servicewüste Deutschland, die Kundenorientierung – definiert als Ausrichtung aller marktrelevanten Maßnahmen eines Unternehmens an die Bedürfnisse und Probleme des Kunden¹ – vermissen lässt, ist häufig die Rede. Wir alle haben solche Erfahrungen gemacht. Erst vor wenigen Monaten, als ich am Ticketschalter einer namhaften Berliner Bühne um Informationen zu einem mir unbekanntem Stück bat, wurde ich dahingehend aufgeklärt, dass ich von Theater wenig Ahnung und mich auf meinen Berlinbesuch denkbar schlecht vorbereitet hätte. Dass wir solche Erfahrungen machen müssen, ist – betriebswirtschaftlich betrachtet – nicht nachzuvollziehen, denn nichts ist so teuer wie der Verlust eines Kunden, auch der eines kritischen.² Neue Besucher zu gewinnen, ist wesentlich kostenintensiver als diejenigen, die einmal da sind, zu halten. Konsequente Kundenorientierung, die voraussetzt, dass

¹ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5599/kundenorientierung-v5.html>.

² Bastian, H., Kundenorientierung im Touristikmanagement, 2000, S. 5.



... Von Medea zu Micky

der Besucher tatsächlich als Konsument begriffen wird, würde mithin nicht nur viel Geld sparen, sondern könnte sogar dazu beitragen, durch überzeugende Servicekonzepte weitreichende Möglichkeiten der Eigenfinanzierung zu schaffen.³

Warum geht im Servicebereich noch viel schief? Warum haben viele Menschen, insbesondere diejenigen, die mit Hochkultur bis dato wenig in Berührung gekommen sind, immer noch häufig die – leider in vielen Fällen sogar berechnete – Sorge, in den Musentempeln von oben herab behandelt zu werden und scheuen schon aus diesem Grund den Besuch?

Vielleicht, weil noch immer ausschließlich die künstlerische Produktion in den Vordergrund gerückt wird und sich viele kaum vorstellen können, dass etwa ein Theatererlebnis nicht erst dann anfängt, wenn sich der Vorhang hebt, sondern schon beim Kartenkauf, bei der Parkplatzsuche, spätestens aber an der Garderobe oder im Shop? Vielleicht, weil die Aura des Kunstwerks auf manche im Kulturbetrieb Beschäftigten abgefärbt hat und gerade dies auf ein weniger bildungsbürgerliches Publikum schnell abschreckend wirken kann?

Im Bereich Service können Kulturbetriebe vom Dienstleistungssektor lernen⁴ oder diesen bei Gastronomie und Shop-Konzepten stärker einbinden.⁵ Berührungspunkte sind fehl am Platz. Den kompletten Aufenthalt zu einem angenehmen Erlebnis werden zu lassen, ist das Credo der *Disney Parks*. In dem Buch „Be our guest - Perfecting the art of customer service“⁶ wird verraten, wie *Disney* dafür sorgt, dass diejenigen, die sich in einen Themenpark aufmachen, tatsächlich einen sorglosen Tag erleben und bald wiederkommen. Man kann von *Disney Parks* und dem ehemaligen *Disney* CEO Michael Eisner⁷, der das Vorwort zu „Be our guest“ verfasst hat, halten was man will. Man muss auch nicht alle Ideen dieses Buches gutheißen – es ist sogar eher unwahrscheinlich, dass man dies tut – aber man wird anerkennen, dass in Sachen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung das Optimum erreicht wird und zwar – und dies ist für den hier vorzunehmenden Vergleich wichtig – teilweise sogar ohne besonders großen finanziellen Aufwand.

³ Zu diesem Ergebnis kommt auch eine im Jahr 2010 von der Unternehmensberatung A.T. Kearney vorgestellte Studie über die Zukunft von Kultureinrichtungen.

⁴ Auch der Profisport kann als Best-practice-Beispiel angeführt werden. Aufschlussreich ist eine Untersuchung von Professor Peter Schütz von der *FH Hannover*, der für den Verein *Hannover 96* mit seinen Studierenden sämtliche Kundenschnittstellen untersucht und u.a. Service Standards für Catering und Security formuliert hat.

⁵ Die *BMW Welt* in München, die *Albertina* in Wien und das *British Museum* in London setzen im Gastronomiebereich auf den Dienstleister *Do&Co - The Gourmet Entertainment Company*. Fernsehköchin Sarah Wiener erhöht für den *Hamburger Bahnhof*, das Museum für Gegenwart in Berlin, nicht nur die Miet- und Pachtkosten, sondern insbesondere das Image und die Bekanntheit und wirbt auf ihrer Internetpräsentation für Museumsgastronomie. Die Firma Alfons Schubeck bewirtschaftet das Restaurant im Münchener *Prinzregententheater* und sorgt für die Pausenbewirtung. Beispiel für einen professionellen Shopbetreiber, der es vermag, die Umsätze pro Besucher zu steigern, ist etwa *Cedon* mit Standorten in Österreich und in Deutschland darunter das *Wallraf-Richartz Museum & Fondation Courboud Köln*.

⁶ *Be our guest - Perfecting the art of customer service*, 2001, Disney Enterprises, New York.

⁷ Die Verbindung Michael Eisner und Disney ist ein Lehrbuchfall für Fehler in Corporate Governance.



... Von Medea zu Micky

So kann man etwa bei *Disney* lernen, wie man Warteschlangen verhindert oder die Zeit in einer solchen schneller verfliegen lässt. Nur ist dies leider kein dringliches Problem der meisten deutschen Kulturbetriebe – außer vielleicht bei großen BlockbusterAusstellungen, wo die Museen bereits über Internetbestellungen und die Preisgestaltung versuchen, den Andrang zu Stoßzeiten zu reduzieren. Interessant ist jedoch, wie *Disney* die Mitarbeiter, die wie beim Film als „cast“ bezeichnet werden, darauf einschwört, dass der Gast – bewusst nicht als Kunde bezeichnet – König ist und dementsprechend alles daranzusetzen, ihm einen unvergesslichen Tag zu bereiten. *Disney* hat verstanden, dass die Performance der Mitarbeiter in den Parks für den Erfolg des Unternehmens existentiell ist. Dementsprechend wird der „cast“ in der hauseigenen *Disney University* trainiert und auf seine Tätigkeit vorbereitet. Die im Rahmen des rigorosen und aufwendigen Recruitingverfahrens ausgewählten Personen lernen vom ersten Tag an nicht nur die wesentlichen Grundlagen der Dienstleistungserbringung, sondern auch gewisse Sprachregelungen und den Umgang mit Gästen aus anderen Kulturkreisen. So wird im Rahmen von Trainings unter anderem geübt, wie man einen guten ersten Eindruck macht, Fragen beantwortet, bevor sie überhaupt gestellt werden und wie man Gästen den rechten Weg weist – und zwar aufgrund kultureller Befindlichkeiten niemals mit dem Finger, sondern immer mit der ganzen Hand. Mir ist durchaus bewusst, dass der mit der ganzen Hand gewiesene Weg zur Museumstoilette sicher nicht die Antwort auf die wichtige und derzeit intensiv diskutierte Frage nach mehr Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund ist. Aber vielleicht ein Fingerzeit dahin, dass wir nicht nur Inhalte, sondern auch unseren Service auf diese Zielgruppe abstimmen müssen? Auch dürften nur recht wenige Kultureinrichtungen überhaupt Richtlinien für den Umgang mit Gästen oder für das Beschwerdemanagement ihren Service-Mitarbeitern zur Verfügung stellen. Diese könnten aber – insbesondere in weniger standardisierten Situationen – eine wichtige Hilfe für alle Beteiligten sein.



Foto: Den Gamle By, Aarhus



... Von Medea zu Micky

Mit ihren Kostümen und in ihren Rollen beschwören die Darsteller die heile Welt herauf, die sich Walt Disney ausgedacht hat und die bis heute unzählige Menschen – und nicht nur Kinder – auf der ganzen Welt fasziniert. Ein solcher Einsatz von Mitarbeitern in Kostümen, der dazu dienen soll, eine authentische Atmosphäre zu schaffen, ist insbesondere in Museen nicht selten. Besonders gut gefällt den zahlreichen Besuchern, wie das dänische Museum *Den Gamle By*⁸ in Aarhus die Sache angeht. *Den Gamle By*, zu deutsch „die alte Stadt“, ist ein 1909 gegründetes Freilichtmuseum, das Häuser aus dem 18. und 19. Jahrhundert aus ganz Dänemark zusammenträgt, in Aarhus wieder aufbaut und zu einem kleinen Städtchen zusammenstellt. Hier versetzen die Mitarbeiter – überwiegend Studenten, aber auch Schauspielschüler und Rentner – die Besucher in die Zeit der alten Stadt, verkaufen authentische Waren und Speisen, und erzählen ihre Geschichten. Auch hier ist jeder Mitarbeiter mit Kundenkontakt ein besonderer Charakter, der konstant in „seiner“ Geschichte bleiben muss. Die Berührungspunkte mit den Besuchern, die von den Mitarbeitern gezielt gesucht werden, machen das Besondere des Besuchs von *Den Gamle By* aus. Bei meinem Besuch im Sommer dieses Jahres war ich nicht nur beeindruckt von der Mehrsprachigkeit der Darsteller, sondern besonders von ihrer Freundlichkeit und Professionalität.



Foto: Den Gamle By, Aarhus

Auf das Konzept und Erfolgsrezept von *Den Gamle By* angesprochen, erfuhr ich von Martin Brandt Djupdraet, der als Kurator in *Den Gamle By* arbeitet, Erstaunliches. Natürlich habe man sich, als man das Konzept mit den Darstellern, die ebenfalls sehr sorgsam ausgewählt werden, erarbeitete, an kommerziellen Freizeitparks orientiert. Man habe keine Berührungspunkte. Die Parks seien erfolgreich und das wolle man auch sein. Die Angst, dass mehr das Ereignis im Vordergrund steht und weniger die in diversen Ausstellungen in der alten Stadt vermittelten Inhalte zum Leben der Menschen im 18. und 19. Jahrhundert in Dänemark, kann er nicht nachvollziehen. Das Erlebnishafte trage gerade dazu bei, dass die Inhalte besser aufgenommen und sogar länger erinnert werden. Der Erfolg gibt dem Museum Recht. Die von staatli-

⁸ www.dengamleby.dk.



... Von Medea zu Micky

cher Seite jährlich durchgeführte Besucherbefragung bei allen staatlich geförderten dänischen Museen lässt erkennen, dass *Den Gamle By* viele Besucher aus ganz Dänemark aber auch aus dem Ausland anzieht, die sehr zufrieden sind und daher immer gerne wieder kommen.

Nun geht es mir nicht darum, Kultureinrichtungen den Einsatz von kostümierten Mitarbeitern naheulegen, sondern darum, Vorurteile bei der Suche nach Best-practice-Beispielen für die eigene Arbeit abzubauen. Vor gesellschaftlichen Entwicklungen darf man nicht länger die Augen verschließen. Die Menschen möchten etwas erleben – und das ist nichts Negatives – und sie haben andere Erwartungen als noch vor einigen Jahren. Ein professioneller, kundenorientierter Veranstaltungsservice, auch in Zusammenarbeit mit Experten aus anderen Bereichen und die Zusammenarbeit mit Einzelhändlern und Gastronomen kann nicht nur neue Besuchersegmente erschließen, sondern sogar neue Möglichkeiten der Einkommensgenerierung eröffnen, die für viele Kultureinrichtungen zum Überleben notwendig sein werden.

Ideen können manchmal da gefunden werden, wo man sie am wenigsten erwartet. ¶

- Anzeige -

**Jetzt
bewerben!**

Interkultur-Management
und Kreativwirtschaft



**Weiterbildender Masterstudiengang &
Zertifikatskurse an der Universität Hildesheim**

Zielgruppen: zukünftige Führungskräfte
im Kreativsektor & Cultural Entrepreneurs

Inhalte: Management-Kompetenzen,
Fragen kultureller Vielfalt, Netzwerkaufbau

Informationen: www.uni-hildesheim.de



Von DORT nach HIER

Über die Herausforderungen an ein ganzheitliches Hospitality Management

Wenn Kulturschaffende etwas kennen, dann ist es das Procedere eines Umzugs. Den Hausstand von A nach B zu transportieren, ist dabei nicht die Herausforderung, da man diesen vorsorglich klein hält. Viel wichtiger ist es, alle Kontakte – die privaten wie geschäftlichen – darüber in Kenntnis zu setzen, wo man nun in neuer Stellung und an neuem Ort agiert. Das alles findet in einem überschaubaren Rahmen statt, den man über viele Jahre und mit einem regen Jobwechsel professionalisiert hat. Doch wenn eine Kultureinrichtung, und in diesem seltenen Falle eine ganze Oper, umzieht, handelt es sich um völlig andere Dimensionen. Kulturmanagement Network sprach mit Andrea Kaiser und Chiara Becker von der Staatsoper im Schiller Theater über die herkulischen Aufgaben eines gelungenen Hospitality Management in Ausnahmesituationen.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, vs@kulturmanagement.net

KM Magazin: Frau Kaiser, Frau Becker, welchen Stellenwert nehmen heute Hospitality-Services, vor allem in Ihrer „Ausnahmesituation“, ein und welche Bedeutung haben sie für das Gesamtpaket „Kulturerlebnis“?

Andrea Kaiser: Es ist ein Thema, das einen breiten Raum einnimmt und einnehmen muss. Aber in unserer ganz besonderen Situation, in der eine ganze Oper für wenige Jahre mit 539 Menschen umzieht und markant seinen Standort ändert, ist ein durchdachtes Hospitality Management eine spezielle Herausforderung an alle. Unser primäres Ziel war es, die Kommunikation mit Publikum und Presse kontinuierlich, lebendig und effektiv zu gestalten, um alle in der neuen Spielstätte willkommen zu heißen – schließlich kann man nicht, wie bei einem privaten Umzug, einfach einen Nachsendeauftrag bei der Post stellen. Und das bedeutete, weit im Vorfeld zu beginnen, die Signale zu setzen, dass sich etwas ändern wird. Das umfasste auch die Kommunikation „hinter den Kulissen“ mit verschiedenen Partnern und Sponsoren, Reiseveranstaltern, Hotels etc. Der Startschuss für den Kommunikationsprozess fiel bereits mit dem Entschluss, dass die Staatsoper saniert und für diesen Zeitraum ins Schiller Theater ziehen wird. Ab diesem Zeitpunkt wurde stetig darauf hingewiesen, dass 2009/2010 die vorläufig letzte Spielzeit *Unter den Linden* sein würde. Der Höhepunkt dieses Prozesses war natürlich die „Umzugsprozession“ mit den Spreadampfern und dem Eröffnungsfest im September 2010. Es war ein öffentlicher Akt mit dem gesamten Ensemble, der Staatskapelle Berlin, ihrem Generalmusikdirektor Daniel Barenboim und dem Intendanten Jürgen Flimm.



... mit **Andrea Kaiser** und **Chiara Becker**, Staatsoper, Berlin

KM: Welches waren für Sie die wichtigsten Pfeiler dieser Kommunikation?

AK: Natürlich war der wichtigste Pfeiler die klassische Kommunikation mit und über die Presse, die über die Entwicklungen berichtet hat. Wir haben die Journalisten intensiv betreut und zum Beispiel bei Presserundgängen mit Technikern und Architekten durch das baufällige Haus deutlich den Sanierungsbedarf aufgezeigt. Es war uns wichtig, dass die Öffentlichkeit über diese Prozesse und über die Entscheidungen informiert war. Parallel dazu wurde der neue Spielort, das *Schiller Theater*, bei den für einen Opernbetrieb notwendigen Umbauarbeiten medial begleitet. Auch die Kommunikation nach innen haben wir wichtig genommen und neben einzelnen Veranstaltungen im *Schiller Theater* u.a. auch in der Kantine *Unter den Linden* eine Fotoausstellung realisiert, die die Fortschritte für Mitarbeiter und Künstler visualisierte. Es war ein fein gestricktes, dichtes Netz an unterschiedlichen Informationsebenen.

Chiara Becker: Zu diesen vorbereitenden Maßnahmen gehörte auch, dass auf allen wichtigen Medien, wie z.B. der Saisonvorschau, den Monatsspielplänen, den Flyern und auf der Website darauf hingewiesen wurde, dass es sich nun, 2009/2010, um die vorläufig letzte Spielzeit *Unter den Linden* handelte. Es war im Prinzip wie ein eigenes Logo, das für alle wesentlichen Kommunikationskanäle genutzt wurde.



Foto: Jens Komossa

Bis 2014 wird die Berliner *Staatsoper im Schiller Theater* an der Bismarckstraße gastieren. Das Theatergebäude bekam in den 50er-Jahren sein markantes Aussehen und bietet der Staatsoper ein ungewohntes, aber dennoch spannendes Umfeld. Ein roter Baucontainer auf dem Dach mit „HIER“ in Leucht-



... mit Andrea Kaiser und Chiara Becker, Staatsoper, Berlin
röhrenlettern gibt den Besuchern, Flaneuren und dem vorbeieilendem Autoverkehr ein deutliches Zeichen. Das „DORT“ können Sie am Bebelplatz finden. Und dass man sich dennoch am neuen Ort heimisch fühlt, dafür sorgen die sechs symbolisch neu gepflanzten Linden auf dem Vorplatz.

KM: Wie gestalten Sie die Kommunikation heute? Lassen Sie uns den Fall annehmen, dass ein internationaler Gast nach Berlin kommt, von diesem Umzug noch gar nichts weiß und nun noch versuchen möchte, an der Abendkasse Karten für die *Staatsoper Unter den Linden* zu kaufen.

CB: Dieser Fall wurde natürlich mitgedacht und war bei den Festtagen 2011, die erstmals im *Schiller Theater* stattfanden und traditionell viele internationale Gäste anziehen, eine Probe aufs Exempel. Hier gab es zusätzlich Guides, die *Unter den Linden* mit Rat und Tat helfen sollten, falls sich Zuschauer hierhin verirrt. Das war aber Gott sei Dank nur ganz selten der Fall! Es ging ja bei allen Informationsmaßnahmen – ob nun speziell für unser Stammpublikum oder für Touristen – darum, zu signalisieren: Die Staatsoper findet weiterhin statt! Das haben wir z.B. sofort durch die Portikusfahnen an der Fassade zum Ausdruck gebracht, auf denen zu lesen war: „Wir sind gerade im Schiller Theater!“. Als nächsten Schritt haben wir, sobald der Bauzaun rund um das Haus errichtet war, ein Kommunikationskonzept mit großflächigen Inszenierungs-Fotos umgesetzt, die den Spielplan im *Schiller Theater* sehr wirkungsvoll abbilden. Integriert waren Kästen, denen man jederzeit den aktuellen Monatsspielplan entnehmen konnte. Als dritte wesentliche Maßnahme gelang es uns, eine *Ticket-Box* in den Bauzaun zu integrieren und damit einen entscheidenden Service für das Berliner Publikum und für Gäste aus dem In- und Ausland zu schaffen. Schließlich können wir dank einer tollen Kooperation mit den *Berliner Verkehrsbetrieben (BVG)* seit Beginn dieser Spielzeit einen kostenlosen Bus-Shuttle-Service vom Alexanderplatz über den Bebelplatz zum *Schiller Theater* bei unseren Sonntagsnachmittagsvorstellungen anbieten, was das Publikum begeistert angenommen hat! Und der Clou: Im Bus gibt es eine Werkeinführung durch die Dramaturgen.

KM: Wie wird der Besucher und Gast bei den aktuell laufenden Umbaumaßnahmen *Unter den Linden* mitgedacht?

AK: Er ist ein zentraler Punkt bei allen Überlegungen und Stichworte wie Wegleitsystem, Barrierefreiheit und Catering sind nur drei von vielen. Es ist ein Gerüst von vielen Aspekten, die, auch wenn sie jetzt unter dem Namen Hospitality Management firmieren, nicht unbekannt sind. Aber was genau den Besucher 2014 in der neu eröffneten Staatsoper erwarten wird, verrate ich Ihnen gerne in eineinhalb Jahren.



... mit Andrea Kaiser und Chiara Becker, Staatsoper, Berlin



Foto: Matthias Reitz

Für die zahlreichen Touristen auf dem Boulevard *Unter den Linden* steht vor der Staatsoper nun eine Ticket-Box. Hier erhält man alle wichtigen Informationen zu den Umbaumaßnahmen, dem Programm der Staatsoper im Schiller Theater und man kann auch gleich seine Tickets für den Abend kaufen.

KM: Was ist Ihnen besonders wichtig, wenn Sie Ihre Gäste nun hier im *Schiller Theater* begrüßen?

CB: Unser neues Haus haben wir ganz im Sinne einer Blueprint-Analyse betrachtet. Hierbei untersucht man, welche Kontaktpunkte ein Besucher hat, bevor er in der Vorstellung sitzt und der Vorhang sich öffnet. Denn es gibt bereits im Vorfeld so viele Kontaktpunkte, die maßgeblich sind für die Entscheidung, eine Vorstellung zu besuchen – oder nicht. Der erste Impuls kann ein Plakat oder eine Anzeige sein, ein Radio-Trailer oder ein Flyer. Daraufhin sucht sich der potenzielle Besucher weitere Informationen, z.B. auf der Website, wo er schnell und unkompliziert finden können muss, was er sucht. Andere rufen beim Kartenservice an und müssen hier auf geschulte Ansprechpartner stoßen. Wenn er sich für den Vorstellungsbuchung entschieden und ein Ticket gekauft hat, stellen sich ggf. neue Fragen: Wie findet er uns? Wie ist die Beschilderung, wenn er aus der U-Bahn steigt? Wie wird er am Haus selbst empfangen? Findet er sich in den Foyers leicht zurecht? Und so weiter. Worauf ich hinaus will: Es ist der gesamte Prozess, den man sich bewusst machen muss. Und damit der Besucher den Abend als rundum gelungen empfindet, müssen neben dem künstlerischen Erlebnis auf der Bühne auch alle anderen Faktoren stimmen.

AK: Es ist tatsächlich keine Floskel: Hospitality Management funktioniert nur mit dem ganzen Haus. Daran beteiligt sind der Besucherservice und das Team an der Kasse genauso wie unsere Grafiker, die der Kommunikation den visuellen Auftritt verleihen, der Hausmeister, der den Vorplatz pflegt oder die Kollegen von der Beleuchtung, die auch in den Foyers eine schöne Stimmung zaubern. Gemeinsam mit unserem Beleuchtungschef Olaf Freese und unserem Technischen Direktor Hans Hoffmann haben wir das Kommunikationskonzept DORT und HIER mit den Containern auf dem Bebelplatz und auf dem *Schiller Theater* entwickelt – jedes Detail muss dem Besucher sagen: Herzlich willkommen!



... mit Andrea Kaiser und Chiara Becker, Staatsoper, Berlin



Foto: Thomas Bartilla

Das Gläserne Foyer im *Schiller Theater* dient nicht nur für einen angenehmen Aufenthalt während der Pausen, sondern auch einem besonderen Ambiente für Konzerte, Matineen und Soireen. Das Gebäude selbst wurde fast zwei Jahre lang für die Ansprüche eines Opernbetriebs umgebaut. Geplant ist, dass die *Komische Oper* nach der Staatsoper hier vorübergehend einzieht.

KM: Auf welche Weise professionalisieren Sie dabei den Umgang mit Ihren Gästen? Insbesondere in Hinblick auf Ihre Mitarbeiter, die im direkten Kontakt mit den Besuchern stehen – von der Ticketbuchung bis hin zum Empfang im Foyer?

AK: Wir haben das Foyermanagement und die Betreuung des Shops an den Dienstleister *Busch & Dähn* ausgelagert. Die Zusammenarbeit ist stets vertrauensvoll, produktiv und funktioniert reibungslos. Das Team arbeitet hoch professionell und kennt unser anspruchsvolles Publikum sehr genau. Die Mitarbeiter unterstützen uns auch in „krisösen“ Situationen wie z.B. einer kurzfristigen Vorstellungsänderung. Es sind Partner, die ganz genau wissen, was wir erwarten und denen daran gelegen ist, immer wieder über den Status Quo hinaus zu denken. Von unserer Seite, vor allem durch die Dramaturgie, werden alle Mitarbeiter, die mit Besuchern Kontakt haben, ausführlich über Stücke, Künstler und alle wichtigen Belange rund um den Spielplan und aktuelle Veränderungen gebrieft, so dass sie jederzeit kompetent Auskunft geben können.

KM: Haben sich die Ansprüche des Publikums verändert? Erwartet man, dass der Status Quo in regelmäßigen Abständen erneuert und gesteigert wird?

AK: In gewisser Weise. Der Besucher möchte zwar die Grundstrukturen nicht verändert wissen. Eine eingespielte Orientierung ist dabei wichtig. Aber die



... mit **Andrea Kaiser und Chiara Becker, Staatsoper, Berlin**

Atmosphäre immer wieder neu zu kreieren, Angebote zu erweitern, ist durchaus ein Anspruch, den das Publikum heute an uns stellt.

CB: Ein Höchstmaß an Service auf allen Ebenen wird immer selbstverständlicher, insbesondere auch in kulturellen Einrichtungen - es geht längst nicht mehr nur um den Opernbesuch, es geht um das Gesamterlebnis Kultur, wie Sie es bereits nannten. Und die Ansprüche daran haben sich verändert.

AK: Und dieser Anspruch ist auch legitim! Nehmen Sie das Beispiel Gastronomie. Unsere Gäste kommen zum Teil direkt nach einem langen Arbeitstag, quasi noch mit der Aktentasche in der Hand, in die Oper. Da ist es eine Selbstverständlichkeit, dass man möglichst schnell und unkompliziert Getränke und kleine Speisen vor Beginn der Vorstellung zu sich nehmen kann. Lange Schlangen am Buffet verderben die Laune, aber nicht den Appetit - also muss das Personal in ausreichender Zahl vorhanden, freundlich und sehr schnell sein. Das gleiche gilt für die Garderoben und den Programmheftverkauf. Lauter wichtige Details, die um den eigentlichen „Event“ herum perfekt ablaufen müssen. Unsere Haltung gegenüber jedem Besucher in Bezug auf alle den Service betreffenden Fragen muss sein: „Yes is the answer - what’s your question?“.

KM: Und was passiert, wenn es doch einmal schief geht?

AK: Wir haben den Anspruch, dass jedem Belang nachgegangen wird. Ist etwas, wie Sie sagen, schief gelaufen, versuchen wir das auf beiden Seiten zu klären. Gegebenenfalls mit den beteiligten Mitarbeitern und natürlich mit dem Besucher. Jeder Zuschauer, der etwas zu beanstanden hat und uns schreibt, erhält eine Antwort. Und es ist auch nicht selten der Fall, dass der Intendant persönlich antwortet.

KM: Frau Kaiser, Frau Becker, ich bedanke mich herzlich für das Gespräch! 

ÜBER DIE GESPRÄCHSPARTNER



Andrea Kaiser, Leitung Kommunikation an der Staatsoper im *Schiller Theater*. Studium der Kunstgeschichte, Literaturwissenschaft und Geschichte. Pressereferentin am *Wiener Burgtheater*, Assistentin der Künstlerischen Direktion am *Schauspielhaus Zürich*. Wechsel mit Claus Peymann ans *Berliner Ensemble*, Leitung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Mitglied der Direktion (2001/2002). Anschließend freiberuflich tätig, u. a. bei den *Staatlichen Kunstsammlungen Dresden* und der *Kulturstiftung des Bundes*. Bei der *RuhrTriennale 2005 - 2008* verantwortlich für Marketing und Kommunikation. Ab 2009 Vorbereitung der



... mit **Andrea Kaiser** und **Chiara Becker**, Staatsoper, Berlin

Intendantz Jürgen Flimm an der *Staatsoper Unter den Linden*, seit 2010/2011 Leitung Kommunikation *Staatsoper im Schiller Theater*.

Chiara Becker, Leitung Marketing an der Staatsoper im Schiller Theater. Studium der Germanistik, Romanistik und Pädagogik an der Universität zu Köln, anschließend Studium Kultur- und Medienmanagement an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg; 2004-2007 Projektleiterin u.a. beim Deutschen Institut für Marketing; von 2007-2010 Marketing und Kommunikation bei der Ruhrtriennale, seit August 2010 Leitung Marketing Staatsoper im Schiller Theater.



(Foto Andrea Kaiser: Thomas Bartilla, Foto Chiara Becker: Christian Roth)

Neues im Arts Management Network



- Live Entertainment and Ticketing Summer Conference
- The (hidden) potential of the creative industries
- How do young artists take on the social challenges of Anti-Consumerism in their works?
- Research on the contribution of sustainable cultural entrepreneurship
- Soundtracks: Music, Tourism and Travel
- Culture First - Cultural Management in China
- Digital Marketing Day on 10 November in London UK
- Essential business trends and market dynamics of live entertainment venues - Auditoriumsmeet
- People / Seong Hee KIM – Director of Festival Bo:m: "I Like Being in Minor Leagues"

Besuchen Sie unser internationales Portal www.artsmanagement.net



**DR. DOMINIK
ISLER**

geb. 1973, Studium Ökonomie und Staatswissenschaften in Zürich, St. Gallen und Vancouver. Dissertation am Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen (HSG) im Bereich der Hochschuldidaktik. Seit Mai 2006 Leiter Unternehmensentwicklung und ab 2009 als COO / Mitglied der GL des KKL Luzern verantwortlich für Planung, Koordination und Organisation aller operativen Geschäftsbereiche des KKL Luzern mit 400 Veranstaltungen pro Jahr und 3 Restaurants.

www.kkl-luzern.ch

It takes four to tango

Hospitality Management im Kultur- und Kongresszentrum Luzern (KKL Luzern)

Ein Beitrag von Dr. Dominik Isler, Kultur- und Kongresszentrum Luzern (KKL Luzern)

Wenn schon die begriffliche Fassung von Hospitality Management (HM) Mühe bereitet¹ und wenn dicke Bücher² darüber verfasst wurden, dann dürfte die Umsetzung eines solchen Konzepts in die betriebliche Realität anspruchsvoll sein. Und um ebendiese soll es in diesem kurzen Text gehen. Während stets eine Vielzahl von Faktoren für den Erfolg jeglichen Managements zusammenspielen müssen, soll versucht werden, jene vier zentralen Faktoren zu identifizieren, die für den Erfolg des Hospitality Managements in der Unternehmensrealität des KKL Luzern von Bedeutung sind. Unter HM wird im Rahmen dieser Erläuterungen das bewusste Steuern der professionellen Dienstleistungserbringung gegenüber Gästen innerhalb des KKL Luzern verstanden.

Gastfreundlichkeit: eine condicio sine qua non für das KKL Luzern

Jedes Jahr werden unter dem großen Dach des KKL Luzern mehr als 400 Veranstaltungen durchgeführt, und mehr als eine halbe Million Menschen besuchen jährlich das Meisterwerk des französischen Architekten Jean Nouvel. Sie besuchen das KKL Luzern als Liebespaar im Restaurant RED, nehmen einen Drink nach einer Vorlesung in der Seebar. Sie verpflegen sich in der Mittagspause im World Café, genießen, mit den letzten Takten Musik in den Ohren, einen Champagner an der Konzertbar oder sie unterhalten sich während einer Kongresspause bei einem Flying Dinner. In all diesen vielfältigen Situationen leisten die rund 300 Mitarbeitenden des KKL Luzern in Voll- und Teilzeit einen zentralen Beitrag für ein nachhaltiges Gästelerlebnis.

Erster Faktor: Systematisches Verständnis als Grundlage

Managen bedeutet, bewusst zu planen, zu entscheiden, anzuordnen und zu kontrollieren. Nur, was genau soll man managen? Grundlage für ein solches bewusstes Steuern, also für ein Management der Dienstleistungserbringung, ist ein Verständnis über die zugrundeliegenden Situationen, in denen das HM erfolgt. Das KKL Luzern nutzt dazu eine Matrix, die drei Dimensionen unterscheidet:

1. die Phasen eines Besuchs im KKL Luzern: Vorher – während – nachher,
2. Besuchszweck der Gäste: öffentliche (Kultur)Veranstaltung, geschlossene Veranstaltung, individueller Besuch,

¹ Vgl. Brotherton, B. & Wood, Roy C. (2008). The Nature and Meanings of 'Hospitality'. In: The Sage handbook of hospitality management. London: Sage.

² Vgl. Gardini, M.A. (2008). Handbuch Hospitality Management. Frankfurt a.M.: Deutscher Fachverlag.



... **HM im Kultur- und Kongresszentrum Luzern (KKL Luzern)**

3. die Funktion unserer Mitarbeitenden: z.B. Saal- oder Servicepersonal usw. Diese „Landkarte“ erlaubt es dem KKL Luzern, schrittweise ein systematisches HM im Haus zu etablieren.

Zweiter Faktor: Bedeutung der Persönlichkeit jedes Einzelnen

Der Schlüssel zum Erfolg in der Dienstleistungserbringung sind der Auftritt und das Verhalten aller Mitarbeitenden sowie deren Zusammenwirken in Teams in den unterschiedlichen Phasen des Gästekontakts. Trotz umfangreichen Trainings und Schulungen fallen Menschen insbesondere in Krisensituationen immer wieder auf alte Verhaltensmuster zurück: Weil also ein Leopard seine Flecken niemals ändert, kommt der Personalauswahl und der Probezeit³ in einem Unternehmen wie dem KKL Luzern eine bedeutende Rolle zu. Nicht ohne Grund ist das Human Resource (HR) direkt beim CEO angesiedelt. Neben ausreichend fachlichem Know-How sind es insbesondere Persönlichkeitsmerkmale (z.B. Enthusiasmus für das KKL Luzern, Selbstverantwortung, Interaktionswille, Dialogfähigkeit, ganzheitliches Denken), die über eine Anstellung in den kundenorientierten Bereichen des KKL Luzern entscheiden.

Dritter Faktor: Vertrauensvoll führen und autonom agieren

Die KKL Luzern Management AG hat im Jahr 2008 beschlossen, die Organisationseinheiten auf Bereichsebene prozessorientierter zusammen zu fassen. Das Zusammenfassen der Bereiche Veranstaltungen und Gastronomie in den Bereich Operations im Jahr 2009 war eine wichtige Voraussetzung für ein systematisches und einheitliches Hospitality Management im Hause. Seit diesem Zeitpunkt ist die Leitung Operations in der Lage, allen im Gästekontakt stehenden Mitarbeitenden klare, einheitliche Vorgaben zu machen. Diese funktionieren aber nur in einer Unternehmenskultur, die auf Vertrauen aufbaut, denn die Mitarbeitenden müssen in kritischen Situationen flexibel, schnell und gästeorientiert handeln und dabei gleichzeitig auf das Vertrauen ihrer Vorgesetzten zählen können: In der Realität ein anspruchsvoller Spagat.

Vierter Faktor: Handlungsorientiert schulen, kontrollieren und korrigieren

Gegenwärtig entwickelt das KKL Luzern gemeinsam mit einem Partner aus dem Theaterbereich maßgeschneiderte Szenen, die typische Situationen im Alltag der jeweils zu trainierenden Konstellationen aus der Hospitality Matrix abbilden. Diese Szenen werden den Mitarbeitenden vorgespielt. Die einzelnen Szenen werden aktiv und gemeinsam verändert und verbessert, wobei Authentizität und persönliche Stärken der Mitarbeitenden miteinbezogen werden. Richtlinien und Verhaltensweisen (Standards) werden repetiert und gefestigt. Durch diese „in situ“ Schulungen erhöhen die Mitarbeitenden ihre Kompetenz, im Umgang mit Gästen – sowohl in Alltagssituationen als auch in schwierigen Momenten – gelassen und freundlich zu bleiben und sich authentisch, angemessen und lösungsorientiert zu verhalten. Selbstverständ-

³ Vgl. auch Sprenger, R. K. (2011). Probezeit ernst genommen. Schweizer Arbeitgeber (04).




... HM im Kultur- und Kongresszentrum Luzern (KKL Luzern)

lich dürfen solche Schulungen nicht einmalig sein und müssen periodisch wiederholt werden. Außerdem muss der Schulungserfolg durch sogenannte Mystery Clients (inkognito-Testerinnen und Tester) überprüft werden. Darüber hinaus werden wir unsere Dienstleistungsqualität mit Hilfe von Indikatoren besser messbar machen.

Gelingendes Hospitality Management durch effizientes Zusammenwirken von Struktur und Individuum

Das in sich geschlossene Zusammenwirken dieser vier erwähnten Faktoren kann zum Gelingen des Hospitality Managements beitragen. Hospitality Management bedeutet im qualitätsorientierten Umfeld des KKL Luzern, dass entsprechende Faktoren zusammen wirken müssen, so dass in entscheidenden Momenten auch die leisesten Töne klar und freundlich zum Tragen kommen. Es ist wie beim Tanzen: Nicht allein die Technik, sondern die überzeugende Persönlichkeit im Moment der Ausführung entscheidet über die Wirkung. Und dazu braucht es als Mitarbeitende Persönlichkeiten mit Leidenschaft.

Die Rückmeldungen unserer Gäste bestätigen uns, dass wir auf dem richtigen Weg, aber noch nicht am Ziel sind: Nicht umsonst lautet das Motto der KKL Operations: *appetite for daily excellence.* 

- Anzeige -

Die Ideenmacher.



Lustvolles Gründen in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Ein Praxis-Guide

November 2010, 256 Seiten, kart., 24,80 €
978-3-8376-1390-2

Die Ideenmacher: Andrea Rohrberg und Alexander Schug präsentieren einen praxisorientierten Ansatz für lustvolles Gründen und eine erfolgreiche Selbstständigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Dialogisch, direkt und empathisch, begleitet von vielen Beispielen und konkreten Handlungsvorschlägen, gibt der praktische Gründungsratgeber Antworten auf grundsätzliche Fragen:

Wie wird aus einer kreativen Idee eine erfolgreiche Gründung? Wieso gründen Kreative anders und was benötigen sie dafür? Wie findet die Idee in den Markt? Wie viel Glück und Erfüllung bringt das Gründen den Ideenmachern?

Details & Bestellung: www.transcript-verlag.de/ts1390/ts1390.php



DelicatEssen

Ein Projekt der Sinfoniekonzertreihe Capitol Classic Lounge, Offenbach

Ein Beitrag von Dr. Ralph Philipp Ziegler, Magistrat der Stadt Offenbach am Main, *Forum Kultur und Sport*

„Vielleicht sollte man den hohen Tönen des Klangspiels lieber eine gedämpfte Bratsche zuordnen für die Würze des Krauts. Hohe Streicher wären kontraproduktiv, wir müssen das Magengrummeln mit einbauen, der Hunger darauf muss geschürt werden, d.h. Du musst das Gefühl der Bratsche auf den Magen rüberspringen lassen, das geht mit hohen Tönen nicht so gut.“ Thorsten Gallus, Profi-Koch, Sportmanager und Männerchor-Vorsitzender, tippt sich mit den Komponisten Patrik Bishay und Ludger Vollmer, den Konzertbesucherinnen Gaby und Gerti und der Medienfrau Ingrid die Finger wund. Plattform: *Facebook*. Thema: Kulinarisch komponieren – und künstlerisch kochen. Im Märzkonzert der ohnehin nicht lebensstilfremd aufgelegten Sinfoniekonzertreihe *Capitol Classic Lounge* im opulenten Offenbacher *Capitol Theater* mit der dort residierenden *Neuen Philharmonie Frankfurt* geht eine Produktion mit dem vielversprechenden Titel „DelicatEssen“ an den Start. Es werden nicht nur schon existente Hymnen und Concerti auf Speis und Trank von mehr oder minder bekannten Komponisten der letzten zweihundert Jahre aufgeführt, eine Suite wird auch komplett neu komponiert: von Köchen, Konzertbesuchern und Komponisten, die Sujet und Machart online kreiert haben. In Wechselwirkung mit Rossini, Wagner, Saint-Saëns oder Strauß werden die beteiligten Tonsetzer die Inspirationen aus der *Facebook*-Kommunikation in eine Partitur gießen – kleine Häppchen, von jedem eins, in einer delikaten Suite. Koch Gallus als mutigster seiner Zunft bot sich gar an, zu jeder Aktion mit Kücheninstrumentarium auch auf der Bühne bereit zu sein. Nicht nur ‚trocken‘, sondern auch gerne mit Zutaten, Kochplatte und natürlich: Duft. Das ist in der Konzertreihe gar nicht so fern: während die *Neue Philharmonie Frankfurt* sonst natürlich auch Beethoven-Sinfonien auf und ab spielt, Berlioz, Tschaikowsky und ‚ernste‘ Zeitgenossen würdigt, kam im Frühjahr diesen Jahres schon einmal die Küche aufs Tableau. Auch diesmal der Ausschlaggeber: *Facebook*. Einmal in der Saison darf das Publikum ein Stück weit die Inspiration übernehmen, und der Themenwunsch war: Maschinen. Neben einem live vom Orchester begleiteten selbstspielenden Klavier (Chopins As-Dur-Polonaise, eingespielt von Ferruccio Busoni), einem komponierten Eisenbahnunfall von Rossini und Maschinenmusiken aus „Metropolis“ trug der Frankfurter Filmkomponist Frank Heckel eine konzertante Hommage an den „Rösle 27“, seines Zeichens ein Quirlbesen der Extraklasse vor. Heckel schickte die Solo-Schlagzeugerin Gaby Jüttner im Original-Küchenoutfit wiederum von Harald-Schmidt-Bandleader Helmut Zerlett, der genüsslich aus dem Publikum lauschte, mit dem Super-Quirl durch Wagneriana und Star-Wars-Sphären. Immer solistisch und den Ton angehend, versteht sich.



... **DelicatEssen**

Bishay und Vollmer werden sich jetzt mit anderen auf das Thema stürzen und kleine musikalische Törtchen und Appetithäppchen ins Partituren-Rezeptbuch schreiben. Apropos Appetithäppchen – die kommen auch im Original. Gioacchino Rossini, als wohl bekanntester Top-Gourmet unter den klassischen Komponisten bekannt, schrieb „Quatre Hors d'œuvres“ für Klavier solo, die der Berliner Filmmusiker Marco Jovic jetzt stilvoll in ein orchestrales 19.-Jahrhundert-Klangbild gießt. Neben einer Hoteliers-Hymne von Richard Wagner und der unverzichtbaren „Champagner-Polka“ von Johann Strauß kommen zwei Opera mit konzertierenden Tasten zu Gehör. Camille Saint-Saëns' „Wedding Cake“ für Klavier und Orchester und eine besondere Spezialität des langjährigen Wiesbadener Marktkirchen-Organisten Hans-Uwe Hielscher, unter anderem ausgezeichnet als „Chevalier de l'Ordre des Arts et des Lettres“ des französischen Staates. Er schrieb seine „California Wine Suite“ auf amerikanische Spitzenweine als brillant-konzertantes Orgelsolo, das hier mit der Kölner Konzertorganistin Iris Rieg unter dem Dirigat von Steven Gonzales erstmals im musikalischen Zusammenwirken mit einem Orchesterpart zu hören sein wird.

Waren die Gastronomen aus der Stadt selbst auf der *Facebook*-Ebene noch eher zaghaft, regt sich im echten Leben jetzt die Neugier auf das Projekt. Selbst das örtliche *Sheraton* im feudalen *Büsingpalais* wird dem Projekt kulinarisch zuarbeiten – ob vor Ort oder mit einem kleinen Menü im eigenen Haus, das mit den im Konzertprogramm ‚besungenen‘ Köstlichkeiten korrespondiert. Die Kombination aus musikalischer und kulinarischer Komposition entstammt übrigens neben persönlichen Vorlieben beiderseits des auch diesen Text zeichnenden Autors des Programms, andererseits wiederum einem Internet-Bonmot. Das kam im Kontext des Expressionismus-Projekts des *Kulturfonds Frankfurt-RheinMain* per Mail – da zitierte ein Blogger aus einer kryptischen Durchsage im ICE: „genießen sie ein gezacktes Getränk“. Expressionistische Küche? Fantastisch. Dann muss das auch als Konzertprogramm gehen ... 🍷



ÜBER DEN AUTOR:

Dr. Ralph Philipp Ziegler ist Leiter des *Forum Kultur und Sport* der Stadt Offenbach a. M. und Künstlerischer Leiter der *Neuen Philharmonie Frankfurt*. Zuvor war er von 2002-07 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Studiengang Kulturmanagement der *Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar*, wo er weiterhin Lehraufträge wahrnimmt und das Forschungsprojekt „Kulturbranding“ mitleitet.



- Anzeige -

KULTUREXPERTEN

WERKSTATT

**MITTWOCH 25. BIS
SONNTAG 29. JANUAR 2012,
VILLA VOGELSANG IN
ESSEN**

UNSER MOTTO LAUTET: GEMEINSAM ARBEITEN UND VONEINANDER LERNEN IN EINER OPTIMALEN ARBEITSATMOSPHÄRE.

Die KULTUREXPERTEN – WERKSTATT „Marketing für Profis“ bietet einen professionellen Labor- und Arbeitsraum für alle Herausforderungen in den Bereichen Marketing, Kommunikation, Sponsoring, PR, Presse und Internet!

SO FUNKTIONIERT DIE WERKSTATT:

Für eine Arbeitswoche verlegen Sie Ihren Arbeitsplatz in die Villa Vogelsang in Essen (www.villa-vogelsang.de). Sie arbeiten an Ihren eigenen Konzepten und an Aufgaben, die Sie aus ihrer Kulturinstitution mitbringen. Ausgewählte Expertinnen und Experten wirken an Ihren Aufgaben mit und unterstützen Sie als Coworking-Guide. **Learning by doing with Experts:** Bringen Sie all das mit, wofür Sie eine Lösung brauchen. Während der Werkstatt können Sie auch jederzeit Kontakt zum heimischen Büro aufnehmen.

Moderator der Werkstatt ist Prof. Dr. Oliver Scheytt, der für den Gesamttablauf verantwortlich ist und Ihnen jederzeit für eine Einzelberatung zur Verfügung steht.

Die KULTUREXPERTEN Dr. Scheytt GmbH ist Veranstalter in Kooperation mit der Villa Vogelsang, Linuxhotel GmbH. Dieses Unternehmen wird sich ab dem nächsten Jahr auf Basis der weitreichenden Erfahrungen und Netzwerke von Oliver Scheytt vor allem der Personalberatung im Kunst- und Kulturbereich widmen.

ZIELGRUPPE:

Fach- und Führungspersönlichkeiten von Kultureinrichtungen, insbesondere in den Bereichen Marketing und Kommunikation, Sponsoring und PR.

Maximale Teilnehmerzahl: zehn

WEITERE INFOS:

www.kulturexperten.de

KONTAKT:

Inhaltliche Anfragen scheytt@kulturexperten.de,
Auskünfte zu Veranstaltungsort und Konditionen info@linuxhotel.de

MARKETING FÜR PROFIS

EFFIZIENT: Sie verlegen Ihre Arbeitswoche an einen ungewöhnlichen Ort, um mit den eigenen Konzepten voranzukommen.

WIRKUNGSVOLL: Sie können alle wesentlichen Kommunikationsbausteine erarbeiten wie Markenstory, Sponsoringkonzept, Presstext, Internetauftritt, PR-Kampagne, Bildwelten, Agenturbriefing etc.

PROFESSIONELL: Coworking-Guides aus allen relevanten Feldern von Marketing, Kommunikation, Presse, Internet und PR stehen Ihnen zur Seite und erarbeiten mit Ihnen individuelle Handlungsstrategien.

KOMMUNIKATIV: Sie lernen im Austausch mit und von anderen. Sie können bis zu zwanzig andere Experten an Ihrer Arbeit beteiligen.

INSPIRIEREND: Sie erleben Kultur, in der Metropole Ruhr u.a. das Welterbe Zollverein.

EXKLUSIV: Sie sind in einem der „ungewöhnlichsten Hotels im Ruhrgebiet“ untergebracht. Die Villa Vogelsang und der umliegende Park sind komplett für die Werkstatt reserviert.

MASSGESCHNEIDERT: Ein intensiver Austausch mit dem Moderator Oliver Scheytt garantiert, dass die Werkstatt auf Ihre spezifischen Anforderungen eingestellt wird.



**LAURA MURZIK,
M. A.**

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Kulturmanagement, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder),

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

Hospitality Management im Kulturbereich

Kulturmanagement InfoShot (XXX)

Beitrag von Laura Murzik, M.A., Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Hospitality Management beschäftigt sich mit infrastrukturellen Dienstleistungen für verschiedene staatliche und privatwirtschaftliche Einrichtungen, insbesondere im Gastgewerbe und lässt sich vorderrangig der Tourismusbranche zuordnen. Dabei umfasst das Hospitality Management nicht nur die Führung von Betrieben, sondern auch weitere gastbezogene Dienstleistungen und Dienstleister. Im Mittelpunkt stehen hierbei immer die Dienstleistungsqualität und die Zufriedenheit des Nutzers. Letztlich wird Hospitality Management als Instrument zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung eingesetzt und ist deshalb interessant für den Kulturbereich, insbesondere für kulturtouristisch agierende Betriebe.

Mittlerweile haben viele Kulturbetriebe den Dienstleistungscharakter ihrer Angebote erkannt. Charakteristisch für eine Dienstleistung ist dabei **a.** Immaterialität, **b.** Zusammenfallen von Konsum und Produktion, **c.** Heterogenität der Leistung, **d.** Nicht-Lagerfähigkeit, **e.** schwer standardisierbar. Diese Merkmale werden nun im Rahmen der Dienstleistungsqualität (bzw. Servicequalität) permanent überprüft und gemessen. Die Qualitätsmessung ist idealerweise in ein umfassendes Qualitätsmanagement eingebettet und in der strategischen Ausrichtung eines Kulturbetriebes fest verankert. Hierbei wird oft auch von einem sogenannten Total Quality Management gesprochen, dass sich auf die Positionierung eines Angebotes auf einem festgelegten Qualitätsniveau, angepasst auf die entsprechende Zielgruppe. Auch hier spielt der Service-Gedanke, die Gastfreundschaft und Kundenorientierung die zentrale Rolle.

Mit einem strategischen Qualitätsmanagement reagieren viele Kulturbetriebe auf das hohe Anspruchsdenken der Besucher und den verstärkten Wettbewerb, in welchem die Besucherbindung immer wichtiger wird. Gastfreundschaft und Qualität können dabei helfen, die Beziehung zwischen Kultureinrichtung als Gastgeber, den Besuchern und Mitarbeitern positiv zu beeinflussen. Zu den Maßnahmen zählen u.a. folgende:

1. Markt- und Besucherforschung: Sie ist besonders wichtig angesichts der raschen Veränderungen im Konsumentenverhalten und es müssen regelmäßig Potenzialanalysen und Besucherbefragungen durchgeführt werden.



... Hospitality Management im Kulturbereich

2. **Mitarbeiterschulungen:** Für eine professionelle Kundenorientierung bedarf es neben strategischen und organisatorischen Zielen auch der internen operativen Umsetzung. In diesem Zusammenhang spielen interne Schulungen, aber auch organisatorische Maßnahmen wie Projektmanagement oder Eigenverantwortlichkeit fördern eine Rolle.
3. **Teilnahme an Wettbewerben und Preisen:** Z.B. verleiht seit 1977 der *European Museum Trust* den „European Museum of the Year Award“ (EMYA). Für diesen können sich Museen bewerben, die innerhalb der letzten drei Jahre neu eröffnet oder vollkommen reorganisiert worden sind. (Zu den Preisträgern aus Deutschland gehören: 1978 das *Städtische Museum Schloss Rheydt* und 2007 der *Deutsche Auswandererhaus* in Bremerhaven)
4. **Akkreditierung und Gütesiegel:** Um den wichtigen Stakeholdern eines Kulturbetriebes wie Besuchern, öffentlichen Förderern und privaten Sponsoren gewisse Mindeststandards (z.B. Wissenschaftlichkeit, Information, Service) zu signalisieren, werden verschiedene Akkreditierungsverfahren und Gütesiegel entwickelt (z.B. die Qualitätsnorm wie der DIN ISO 9001).
5. **Klassifikationen:** das bekannteste Beispiel einer internationalen Klassifikation ist die Welterbeliste der UNESCO, in die kulturelle Stätten und Naturräume aufgenommen werden, die von herausragender Bedeutung für die Menschheit sind. Mit der Aufnahme in die Welterbeliste sind oftmals eine steigende Bekanntheit und ein deutlicher Prestigegewinn verbunden.

Mit einem Qualitätsmanagement kann letztlich die Dienstleistung professionalisiert und regelmäßig überprüft werden, was sich auch auf die Gastfreundlichkeit und Besucherorientierung eines Kulturbetriebes auswirkt. Ein gelungenes Beispiel für ein ISO-zertifiziertes Haus lässt sich in Baden-Baden finden: Das Festspielhaus hat sich als erstes seiner Art der unabhängigen Prüfung unterzogen. Das prozessorientierte Qualitätsmanagement umfasst im Festspielhaus mehr als 100 Arbeitsabläufe, die nun optimiert wurden. Das Haus erhofft sich durch die systematische Verbesserung seiner Produkte eine höhere Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und kann als perfekter Gastgeber auftreten. ¶

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

- Hausmann, A.: Kunst- und Kulturmanagement; Wiesbaden 2011
- Meffert, H./ Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, 6. Auflage; Wiesbaden 2009
- Pechlaner, H./ Raich, M. (Hrsg.): Gastfreundschaft und Gastlichkeit im Tourismus. Kundenzufriedenheit und -bindung mit Hospitality Management; Berlin 2007



... Hospitality Management im Kulturbereich

- Steinecke, A.: Kulturtourismus, Oldenburg 2007

- Anzeige -

"For adults only - Musikvermittlung für Erwachsene"



so lautet das Generalthema des **Deutschen Orchestertages 2011**.

Inzwischen ist er als das zentrale Treffen für die Orchestermanager zur Institution geworden:

der 9. Orchestertag wird - wie alljährlich und wieder in Berlin - vom **13. bis 14. November 2011** stattfinden.

- Das Konzert. Ein Ritual für Randgruppen?
- Musikvermittlung für Erwachsene: Neue Trends und Techniken
- Workshops zu Musikvermittlung, Strategien gegen Stress sowie Rechtsfragen

Jetzt anmelden: www.deutscher-orchestertag.de



Schneewittchens Fluch

Über das Verschwinden der fränkischen Gourmet-Oper

(rpz) Ob Hermann Pflaum im Augenblick der Entzauberung dem Gastro-Azubi wie im Märchen rustikal fränkisch eine pfeffern würde, sei dahingestellt. Selbst der allerdings würde eine ordentliche Ohrfeige mit Sicherheit mit Begeisterung hinnehmen, wenn dafür der Schneewittchenfluch von der Ikone der Kunst-Kulinarik des Pflaums *Posthotel Pegnitz*, kurz PPP, genommen würde, die Vorratskammern wieder von erlesenen Zutaten dufteten und sich der Dirigentenstab wieder höbe zu international beachteten Opernpremierer und -uraufführungen. Moment: Die Oper doch wohl eher im 30 Kilometer entfernten Bayreuth? Nein. Beides im PPP, und das seit 1979. Und weil es Pflaums *Posthotel Pegnitz* nur einmal gibt/ gab, würden wahrscheinlich James Levine oder Placido Domingo die andere Backe hinhalten – denn auch sie sind dem in einer regelrecht wagnerischen Unglücksepisode mittlerweile geschlossenen Unikum mitten in landschaftlich reizvoller Provinz verfallen.

Nach außen könnte die Fachwerkfassade das Entree zu einem typischen fränkischen Landhotel sein, sprudelte nicht der in Kunstfäden trashig-magische ‚Rheinfall‘ aus der legendären Szenerie der Bühnenbildnerin Rosalie zu Alfred Kirchners Bayreuther „Ring des Nibelungen“ am Eingang. Original, versteht sich. Sind die Rezeption und die gutbürgerliche Kutscherstube noch altdeutsch in Eiche, ist eine Treppe weiter oben nichts mehr so, wie man es erwarten würde. Obelisk wachsen aus dem gekippt wirkenden Boden der Flure, gebürsteter Edelstahl mit Videoinstallationen rahmt höchstästhetisch polierte Barockschränke, auf dem Weg in den Wellness-Bereich spielt eine analoge Installation ORPHEUS unterm eisblauen Sternenhimmel rein akustisch Golf. Wer kam, um gut zu essen und ein Stück vom Zauber des Hauses zu naschen, wohnte in einem der klassischen Traditionszimmer. Wer sich's leisten konnte, ließ sich in den Designer-Suiten nieder. Die avantgardistischsten darunter stammen vom früheren Rosenthal-Designer Dirk Obliers. „Parsifal“ und „Venus in Blau“ räumten bei der weltgrößten Designermesse in New York gleichzeitig Silber und Bronze ab, quasi ein Hattrick der Hotellerie-Avantgarde. Im PPP liefen zu Frühzeiten des Mediums schon Tag und Nacht digitale Opernaufzeichnungen in perfekter Klang- und Bildqualität, auch die erste Internet-Hotelbar in Deutschland fand sich in Pegnitz. Michael Jackson feierte hier Geburtstag, Michael Gorbatschow, John Travolta, Thomas Gottschalk, Andy Warhol oder Kardinal Joseph Ratzinger logierten hier. Leonard Bernstein komponierte „Pflaum's Prelude“. Zur Expo nach Hannover stellte der Bruder des Küchenchefs und Hotel-Chef Andreas Pflaum seinen Gästen einen Hubschrauber zur Verfügung: Aufpreis 2350 Mark pro Person, aber wer sich die außergewöhnliche Kombination zwischen Franken



... Schneewittchens Fluch

und der Welt zu Gast in Niedersachsen gönnte, schlug das Portemonnaie dann schon mal ein bisschen weiter auf.

Das Wichtigste aber: Das PPP sang und klang vor Weltpremieren und Uraufführungen in seinen „Gourmet-Opern“. Genau so, wie sich das Hotel als Gesamtkunstwerk verstand, verstanden sich Gastronomie und Kunst als „Kleiner Grüner Hügel“ vor den Toren von Bayreuth. Mal im Einklang mit den Gralshütern des „Mythos Wagner“, mal frech. Oft sehr, sehr frech. Fast wie ein Stabreim klingt dabei auch die dazu nötige Mischung: Prof. Dr. Peter P. Pachl führt Regie beim *Pianopianissimo Musiktheater München* in *Pflaums Posthotel Pegnitz*. PPP inszeniert also mit dem PPP im PPP. Originale szenische Uraufführungen von Richard (!) und Siegfried Wagner oder dem Liszt-Meisterschüler Peter Cornelius – teils kurze Sequenzen, teils ganze Musikdramen. Oder gleich ganz neu geschriebene Stücke über den Herrn der Nibelungen-Ringe. Vom Bayrischen-Literatur-Papst Professor Herbert Rosendorfer (bekannt durch seine „Briefe in die chinesische Vergangenheit“) oder dem Münchner Juraprofessor Bernd Schönemann (mit dem Kabarettisten Heinrich Pachl als Wagner). Die Inszenierungen waren dabei immer so zeitgemäß wie das Haus – Peter P. Pachl inszeniert mit Lust (im Sinn von Opulenz ebenso wie im Sinn von Erotik), kabarettistischem Pep und einer übervollen, frischen Bildhaftigkeit.

Nach jedem Akt wechselte das Szepter vom Dirigenten- und Regiepult in die Küche, so dass sich gastronomische Meisterleistungen mit musikalischen Köstlichkeiten nahtlos Hand in Hand zum ganz eigenen szenisch-kulinarischen Festspiel steigerten. Übrigens nicht nur im Saal des Hauses. Eine Bühne auf dem Dach, als Winzig-Bregenz die im Hallenbad installierte „Seebühne“, und, und, und. Der Kartenpreis mit gut 300 Euro für festivalgeprüfte Geldbörsen durchaus passabel, etwas mehr noch einmal darauf für Küche, Keller und Übernachtung. So startete das PPP mit Herbert Rosendorfers „Der Ewige Wagner“ ins 21. Jahrhundert.

In den Folgejahren kam das Stolpern. Investitionsstau, die für das Betriebskonzept und das passionierte Brüderpaar Andreas und Hermann Pflaum falsche Investorenverbindung sorgten dafür, dass das PPP nach viel Ärger heute komplett Besitz eines Investoren ist – und zur Zeit geschlossen. Ob das Haus jemals wieder die künstlerisch-kulinarischen Flügel in altem Elan erhebt – wer weiß das schon. „Weißer Ritter rettet Pflaums Posthotel“ hoffte der Nordbayrische Kurier im Dezember vergangenen Jahres. Bislang nur ein Weihnachtswunschtraum...🙄



Mit Stil leben können

Ein Wohnprojekt aus den Niederlanden zeigt, dass Gastfreundschaft ein Thema bis zuletzt ist. Die Wohnsiedlung De Hogeweyk¹ bemüht sich darum, Demenzkranke nicht gänzlich ihrer bekannten Umgebung zu entreißen. Die Wohnräume in den verschiedenen Häusern sind dabei nach deren Bedürfnissen - und fern jeglichen Krankenhausflairs - eingerichtet. Das Konzept versucht das Umfeld an die verschiedenen Lebensstile der Bewohner anzugleichen, darunter städtische, bürgerliche oder kulturelle Raumgestaltungen. Das ist eine Kultur der Gastfreundschaft, bei der man hofft, dass sie für viele weitere solcher Projekte Pate stehen wird.



Foto, oben und unten: Hogeweys, Vivium Zorggroep

Der *Mozartsaal* (oben) ist ein Clubraum, in dem sich die Bewohner der Siedlung zu verschiedenen Treffen zusammen finden können. Das Bild unten zeigt einen Wohnraum für den „städtischen Lebensstil“.



¹ Die Siedlung De Hogeweyk ist ein Projekt der Unternehmensgruppe Vivium Zorggroep.



Vorsprung durch Kultur

Jürgen Bachmann, Preisträger des Kulturmarken-Award „Kulturmanager des Jahres 2011“

Am 27. Oktober wurden im TIPI am Kanzleramt die Kulturmarken-Awards 2011 in Rahmen einer gelungenen und kurzweiligen Gala verliehen. Jürgen Bachmann, Leiter der Kulturabteilung von AUDI, bekam von Dirk Schütz, Geschäftsführer der KM Kulturmanagement Network GmbH, den Preis für den „Kulturmanager des Jahres“ überreicht. Die Laudatio von Dirk Schütz erhielt eine so hohe Resonanz, dass wir Ihnen diese in leicht geänderter Form zur Verfügung stellen möchten.

Ein Beitrag von Dirk Schütz, ds@Kulturmanagement.net

Das Berufsbild des Kulturmanagers bzw. der Kulturmanagerin hat sich in den letzten Jahren stark ausdifferenziert, und das Tätigkeitsfeld verbreiterte sich enorm. Man findet sie nicht nur in den klassischen Kultureinrichtungen wie in Theatern und Museen oder als Künstlermanager. Heute sind KulturmanagerInnen in ganz unterschiedlichen Kontexten tätig, in Stiftungen, Banken oder in den Marketing-, Sponsoring-, und Kulturabteilungen von weltweit agierenden Unternehmen. Ein diversifizierender Prozess, der die Ansprüche an das Berufsbild stetig verändert und weiterhin verändern wird.

Gerade in Wirtschafts- und Industrieunternehmen ist die Arbeit von Kulturmanagern ein tagtägliches Spagat, hat man doch die verschiedensten Ansprüche zu berücksichtigen und auszugleichen oder schwierige Kommunikationsprozesse zu meistern. Der Glaube an die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns, die hohen künstlerischen Ambitionen und die Erwartungen der Kulturschaffenden, Kulturpartner und des Publikums muss man in Einklang bringen mit den Zielen von Aktionären und Vorstand, mit den Kommunikationsstrategien der PR- und Marketingabteilungen, den Forderungen von Konzernmitarbeitern an die gesellschaftliche Verantwortung des Arbeitgebers sowie mit den Erwartungen des Unternehmensumfeldes und der Region.

Unser diesjähriger Preisträger, Jürgen Bachmann, versteht es meisterhaft, diesen Anforderungen gerecht zu werden und sie in eine ausgewogene Balance miteinander zu bringen. Wie diese scheinbar entgegengesetzten Welten zusammgeführt werden können, hat er schon zu Studienzeiten gelernt und praktiziert. Das BWL-Studium verband er einvernehmlich mit dem Studium der Musikpädagogik, bei dem auch er in künstlerischen Fächern ausgebildet wurde. Die eigene künstlerische Tätigkeit lässt ihn bis heute nicht los, und so bereichert er das musikalische Leben der Region mit Konzerten als klassischer Sänger oder Saxofonist. Jürgen Bachmann übernahm, nach einer Anstellung als Assistent des geschäftsführenden Direktors des Staatstheaters Nürnberg, im Jahre 2005 die Stelle des Kulturreferenten der AUDIAG und begann 2008 die



... Kulturmanager des Jahres 2011

kulturellen Aktivitäten des Konzerns strategisch in einer Kulturabteilung zu bündeln. Seither haben sich die kulturellen Projekte und Veranstaltungen rasant entwickelt. Die Anzahl ist in dieser Zeit exponentiell von 52 auf 187 gestiegen und deren Qualität findet eine überregionale Beachtung.



Foto: Peter Volmer

Mit der in der Unternehmenswelt einzigartigen *AUDI Jugendchorakademie*, den zahlreichen Veranstaltungen wie dem *AUDI Jazz Festival*, den *AUDI Sommerkonzerten*, dem *AUDI RockPop Festival* oder auch dem konzerninternen Kultur-Consulting-Service für die Vertriebsregionen und den *Volkswagen*-Konzern hat Jürgen Bachmann Maßstäbe gesetzt. Er entwickelt dabei innovative Projekte wie auch Vermittlungsformen und beeinflusst maßgeblich das kulturelle Leben und künstlerische Schaffen der Region und darüber hinaus – und das über alle Generationen hinweg. Wie sehr sein Herz für die Kultur schlägt, zeigt auch sein überdurchschnittliches privates Engagement, das er geschickt mit der Unternehmensarbeit zu verbinden weiß. So setzt er sich als Geschäftsführer der *Internationalen Simon Mayr Festspiele* und der *Simon Mayr Kultur GmbH*, als künstlerischer Leiter der *Neuburger Festspiele* oder als Vorstandsmitglied im *Freundeskreis Museum für Konkrete Kunst Ingolstadt* für die Vermittlung nachhaltiger kultureller Werte ein.

Kultur und kulturelle Werte sind die Grundlage für eine funktionierende Gesellschaft und Wirtschaft – letztlich ist ohne diese ein vernünftiges wirtschaftliches Handeln nicht möglich. Was passiert, wenn das vergessen wird, können wir derzeit tagtäglich in den aktuellen Nachrichten beobachten. Umso wichtiger ist es, dass Menschen wie Jürgen Bachmann kulturelle Arbeit in Unternehmen ermöglichen, vorantreiben und vermitteln. Sie sind es, die durch



... Kulturmanager des Jahres 2011

künstlerische Freiräume und Experimentierflächen den Unternehmen die innovative Kraft von Kunst und Kultur zugänglich machen. Ich bin davon überzeugt, dass gerade dies in der heutigen vernetzten und globalisierten Welt der zentrale Unterschied ist, der Unternehmen zukunftsfähig macht. Und wer weiß: vielleicht führt ein solches Engagement in naher Zukunft dazu, dass es den ersten **CCO**, den ersten **Chief Cultural Officer** in einem Unternehmen gibt. Und vielleicht lauten dann Slogans nicht mehr „Vorsprung durch Technik“, sondern "Vorsprung durch Kultur". Ein solches Statement stünde jedenfalls auch einer zukunftsorientierten Gesellschaft gut zu Gesicht.

Dass sich Jürgen Bachmann auf dem Podium nicht mit Worten, sondern mit einem von ihm auf dem Saxophon gespielten Stück bedankte, zeigte einmal mehr, welche Bedeutung Kunst und Kultur im Leben des Kulturmanagers spielen und Basis seiner Leidenschaft sind. ¶

Kulturmarken Award 2011 - die Preisträger

Kulturmarke des Jahres: *Burgtheater Wien*

Trendmarke des Jahres: *PODIUM Festival Esslingen*

Stadtmarke des Jahres: *KulTourStadt Gotha*

Kulturmanager des Jahres: Jürgen Bachmann

Kulturinvestor des Jahres: *Bayer AG*

Förderverein des Jahres: *Museumslöwen e.V., Gotha*



Kulturkonsum 2020

Herausforderungen im Kulturmarketing

Die Megatrends des 21. Jahrhunderts gewinnen zunehmend an Dynamik und Bedeutung. Als übergreifende Transformationsprozesse und maßgebende Einflussgrößen prägen sie die Gesellschaft der Zukunft; sie sind langfristig über einen Zeitraum von Jahrzehnten beobachtbar und haben – mit regionalen Unterschieden – weltweit tief greifende Auswirkungen auf alle gesellschaftlichen Akteure. Die Folgen dieser Entwicklungen treffen auch die Kultureinrichtungen und eröffnen Chancen und Herausforderungen gleichermaßen.

Ein Beitrag von Frank Schellenberg und Alexandra Bachmann, *actori GmbH*, München

FRANK SCHELLENBERG

leitet den Bereich Kultur & Regionen der *actori GmbH*. *actori* ist ein Beratungs- und Vermarktungsunternehmen, das in den Branchen Kultur, Sport und Bildung arbeitet. Frank Schellenberg hat in den letzten 6 Jahren über 40 strategische Projekte im Bereich Zukunftsfragen von Kulturinstitutionen geleitet.

Megatrends prägen die Kultur der Zukunft

Für den kulturellen Sektor sind insbesondere fünf der global feststellbaren Megatrends von Relevanz:

- demografischer Wandel
- kulturelle Vielfalt
- Individualisierung
- Urbanisierung
- Digitalisierung

Diese werden die Nachfrage nach kulturellen Leistungen und die Erwartungen an Kultureinrichtungen verändern und sollten beim langfristigen Handeln einer Kulturinstitution mitberücksichtigt werden.

ALEXANDRA BACHMANN

ist Consultant der *actori GmbH*. Frau Bachmann hat sich in den vergangenen Jahren schwerpunktmäßig mit Fragen im Bereich Marketing und Kulturvermittlung von führenden Opernhäusern, Theatern und Museen beschäftigt.

Demografischer Wandel

Im Jahr 2030 werden erwartungsgemäß 22,3 Mio. Menschen in Deutschland zu der Altersgruppe 65-Jährige und Ältere gehören; dies entspricht einem Anstieg um rund ein Drittel seit 2008. Die Gruppe der unter 20-Jährigen hingegen wird infolge der sinkenden Geburtenraten bis 2030 um 17 % auf 12,9 Mio. schrumpfen. Gleichzeitig nimmt in Deutschland die Zahl der Einwohner insgesamt ab¹. Dieser Wandel wird sich erheblich auf die Besucherzahl und Publikumsstruktur von Kultureinrichtungen auswirken und den Wettbewerb mit anderen Kultur- und Freizeiteinrichtungen verschärfen. Der Erfolg eines Kulturbetriebs wird im Wesentlichen von der Schaffung bedarfsgerechter Zugangs- und Nutzungsvoraussetzungen für alle Altersgruppen abhängen; dies erfordert einen Spagat zwischen der Befriedigung spezifischer Bedürfnisse einer rasch wachsenden Zielgruppe älterer Menschen einerseits, z. B. durch Sicherstellung der Barrierefreiheit oder mobile Kulturangebote, und

¹ Demografischer Wandel in Deutschland, Ausgabe 2011, Heft 1, hg. von den Statistischen Ämtern des Bundes und der Länder, März 2011, S. 8.



... Kulturkonsum 2020

der erfolgreichen Ansprache junger Menschen andererseits. Die gezielte Gewinnung und Bindung neuer Besuchergenerationen im Sinne frühzeitiger Vermittlungsangebote und einer zielgruppenspezifischen Ansprache (z. B. über Social Media) darf nicht vernachlässigt werden.

Kulturelle Vielfalt

Neben dem demografischen Wandel wird die Bevölkerungsstruktur in Deutschland von Wanderungsprozessen geprägt sein. Prognosen gehen von einer Zunahme des Migrationsanteils bis auf 20%, in Großstädten sogar auf über 40% aus.² Mit der zunehmenden ethnischen Vielfalt kommt es zu einer Vervielfältigung der kulturellen Interessen. Mittels einer verstärkten Ausrichtung auf die besonderen, jedoch keineswegs homogenen Bedürfnisse von Menschen mit Migrationshintergrund (z. B. durch Eliminierung sprachlicher Zugangsbarrieren oder einer Auseinandersetzung mit den Themen Migration und Integration) können kulturelle Einrichtungen nicht nur gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, sondern auch ein zusätzliches, künftig nicht mehr zu vernachlässigendes Marktpotenzial erschließen. Frühzeitig agierenden Institutionen scheint es momentan noch möglich zu sein, in diesem Bereich Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Individualisierung

Der anhaltende Trend zur Individualisierung und die damit eingehende Pluralisierung von Lebensstilen werden sich unmittelbar auf die Art und Intensität der kulturellen Teilhabe auswirken und einen neuen Besuchertyp mit breit gefächertem kulturellem Interesse und ohne Loyalität gegenüber einer bestimmten Kunstform, Sparte oder Einrichtung hervorbringen. In der Konsequenz wird es künftig für Kultureinrichtungen von entscheidender Bedeutung sein, durch eine flexible und diversifizierte Programmgestaltung möglichst viele verschiedene Bevölkerungsgruppen und soziale Milieus anzusprechen und die Gewinnungs- und Bindungsaktivitäten verstärkt am persönlichen Nutzen des Besuchers und seiner individuellen Motivation zum Kulturkonsum auszurichten.³ Der Einsatz in der Unternehmenswelt bereits bewährter Instrumente wie Direktmarketing und eine genaue Zielgruppenkenntnis etwa durch regelmäßige Besucherbefragungen ermöglichen es auch Kultureinrichtungen, auf die zunehmend differenzierten Interessen und Bedürfnisse einer pluralistischen Gesellschaft zu reagieren.

Urbanisierung

Ein weiterer Megatrend mit Relevanz für die kulturelle Infrastruktur ist der fortschreitende Urbanisierungsprozess. Bereits heute lebt ein Drittel der Deutschen in Großstädten. Der Trend zur Abwanderung aus den ländlichen

² http://www.migration-info.de/mub_artikel.php?Id=980104.

³ Vgl. hierzu die im angelsächsischen Raum verbreitete identitätsorientierte Besucher-Typologisierung von John H. Falk.



... Kulturkonsum 2020

Regionen wird langfristig anhalten und insbesondere Kultureinrichtungen mit begrenztem Einzugsgebiet vor neue Herausforderungen bei der Besuchergewinnung und -bindung stellen. Eine Fokussierung auf kulturelle Nischenangebote statt kultureller Grundversorgung und die damit einhergehende Notwendigkeit zur Schärfung des Profils und der Marke einer Kultureinrichtung werden vor diesem Hintergrund bereits vermehrt diskutiert. Weitere Handlungsoptionen stellen die Intensivierung der überregionalen und ggf. auch touristischen Marketingaktivitäten mit dem Ziel, das Einzugsgebiet zu erweitern, dar. Aber auch die direkte Ansprache neuer Zielgruppen im unmittelbaren Umfeld durch zielgruppen- und altersgerechte Vermittlungsangebote kann die Abwanderung von Besuchern kompensieren.

Digitalisierung

Die fortschreitende digitale Vernetzung in allen Lebensbereichen und der Siegeszug der mobilen Endgeräte haben das Informations- und Kommunikationsverhalten revolutioniert. Auch von Kultureinrichtungen wird erwartet, das gesteigerte Informationsbedürfnis der Besucher möglichst in Echtzeit durch die Bereitstellung von Hintergrundinformationen und multimedialen Zusatzleistungen zu befriedigen. Die weltweite Verfügbarkeit von Online-Angeboten ermöglicht die Erweiterung des Zielgruppenspektrums um Besucher, die aus geografischen, zeitlichen oder physischen Gründen die Angebote einer Kultureinrichtung nicht vor Ort wahrnehmen können.

Neben dem Internet steht dem Kulturmarketing mit Social Media außerdem ein neues, in Zukunft unumgängliches Instrumentarium zur Verfügung, das die Beziehung zwischen der Kultureinrichtung und Besuchern auf eine neue Grundlage stellt. Besucher sind nicht länger nur Rezipienten, sondern werden zu Dialogpartnern, die aufgrund ihrer Vernetzung untereinander über ein nicht zu unterschätzendes Multiplikatorenpotenzial verfügen. Kommunikation und Beziehungspflege erhalten somit eine neue Qualität.

Folgen der Megatrends als Chancen

Die Megatrends und damit einhergehende gesellschaftliche Transformationsprozesse wirken sich folgeschwer auf die Zusammensetzung und das Nachfrageverhalten der Kulturnutzer aus: Kulturinstitutionen werden in Zukunft mit „weniger“, „älteren“ und „bunteren“ Besuchern konfrontiert sein, die einen unsteteren Lebensstil pflegen und untereinander vernetzter sein werden. Institutionen sollten in diesen Veränderungen allerdings keine Bedrohung sehen, sondern die Chance nutzen, sich frühzeitig auf neue Herausforderungen und eine stärkere Nachfrageorientierung einzustellen. ¶

MEHR INFORMATIONEN

www.actori.de

www.kulturmanagement.net



Vom Glanz und Elend der österreichischen Kulturpolitik

MICHAEL WIMMER

Direktor von EDUCULT,
Wien, www.educult.at

Ein Beitrag von Michael Wimmer, Wien

Wer die Logik der österreichischen Kulturpolitik verstehen will, tut gut daran, dem Gründungsmythos der österreichischen Kulturnation auf den Grund zu gehen. Dabei wird rasch klar, dass vieles, was die Welt bis heute als Inbegriff der österreichischen Kultur wahrnimmt, seinen Ursprung in den Repräsentationsbedürfnissen der ausgehenden Habsburger-Monarchie hat. Dabei folgten die feudalen Kulturinvestitionen nicht der Absicht, die BürgerInnen am politischen Leben zu beteiligen; ganz im Gegenteil, es galt, sie mit kulturellen Mitteln davon abzuhalten bzw. ihnen ein durchaus glanzvolles, dafür gesellschaftspolitisch irrelevantes Ersatzfeld zuzuweisen.

Mit 1918 begann die lange Verlust- und Verlierergeschichte des nunmehrigen Kleinstaates Österreich. „L'Autriche, c'est qui reste!“ war fortan der Staat, in dem sich die Unsicherheit des politischen Überlebens mit einer ebenso übergebliebenen wie überdimensionierten kulturellen Infrastruktur auf exemplarische Weise paaren sollte. Es waren vor allem die konservativen bzw. austrofaschistischen Kräfte, die sich in der Konstruktion einer vermeintlich besseren Vergangenheit in Form einer idealisierten antidemokratischen Identität die Existenz dieser exzeptionellen kulturellen Infrastruktur zu Nutze machen sollten, um sie für ihre politischen Zwecke zu nutzen. Diese politische Instrumentalisierung lässt sich noch einmal in besonderer Weise für die unmittelbare Nachkriegszeit festmachen, als dem Kulturbetrieb im Rahmen der „austriakischen Restauration“ nicht nur die Aufgabe zukam, das Bürgertum von den unmittelbaren Kriegsfolgen abzulenken, sondern auch dem Ausland ein rundum positives Österreich-Bild zu suggerieren. Damit sollte „Kultur“ mithelfen, die Involvierung vieler, auch österreichischer KünstlerInnen, in das nationalsozialistische Terrorregime vergessen zu machen und überdies einen Beitrag zur mehr als unterentwickelten nationalen Identitätsbildung als einer „Kulturnation“ zu leisten.

Retrospektiv kann man sagen, dass diese Strategie voll aufgegangen ist. Mozart und Strauß in ihren institutionellen Verfassungen wurden international zum Synonym für österreichische Lebensfreude, an der zumindest zu Neujahr die ganze Welt teilhaben kann (ein Schelm, der da daran erinnern mag, dass das Neujahrskonzert ursprünglich eine Erfindung der Nazis war, um die Wiener von den Gefahren der heranrückenden Kriegsfront abzulenken). Den Rest des Jahres

HINWEIS



Michael Wimmers Analyse der österreichischen Kulturpolitik „Kultur und Demokratie“ ist soeben im Innsbrucker Studienverlag herausgekommen.



... Österreichische Kulturpolitik

ist das Publikum eingeladen, als Kulturtouristen das überreiche kulturelle Erbe in seiner ganzen katholisch-barocken Prachtentfaltung zu bewundern.

Diese stark retrospektive Mythenbildung hatte freilich seinen Preis, der in einer massiven Diskriminierung der zeitgenössischen Kunst bestand, gegen die mit der ganzen Macht der Gesetze vorgegangen wurde (z.B. dem Gesetz gegen Schmutz und Schund). Und so sind ausgewählte US-amerikanische KulturwissenschaftlerInnen, die ich zuletzt nach dem Kulturimage Wiens befragt habe, wahrscheinlich keine Ausnahme, wenn sie meinten, Wien sei „the representation of a former civilisation“. Beweis gefällig: Nennen Sie bitte fünf klassische Komponisten aus Österreich. Und dann atmen Sie durch und nennen fünf zeitgenössische österreichische KomponistInnen...

Kulturpolitisch war diese Form der politischen Instrumentalisierung eines überdimensionierten Kulturbetriebs insofern von nachhaltiger Wirkung, als dieser die diversen, zum Teil dramatischen Wechsel der politischen Systeme in seiner inneren Struktur und Logik weitgehend unverändert überstanden hat. Signifikante Veränderungen gab es erst mit dem Übergreifen neoliberaler Politikkonzepte auch auf den Kulturbereich ab den 1990er Jahren, die zuerst zur Teilrechts- und danach zur Vollrechtsfähigkeit führen sollten. Das Ergebnis war zuallererst eine wohl unbeabsichtigte weitere Entmachtung von Kulturpolitik, die sich seither noch weniger in der Lage sieht, mit Ausnahme einiger weniger Personalentscheidungen den Kulturbetrieb steuernd zu beeinflussen.

Dieses Zugeständnis gegenüber der grassierenden Ökonomisierung funktionierte wohl auch deshalb, weil die ursprünglichen, unmittelbar politischen Aufgaben als weitgehend erfüllt angesehen werden konnten: Mit der Affäre Waldheim erscheint heute die Nazi-Vergangenheit vieler ÖsterreicherInnen in einem anderen Licht, die Kulturmarke „Österreich“ ist nachhaltig durchgesetzt, der Nachkriegsschutt weggeräumt und auch die nationale Identität erscheint bei der überwiegenden Anzahl der ÖsterreicherInnen völlig unhinterfragt. Geblieben aber ist die starke Position einiger weniger Kunst- und Kultureinrichtungen in der kulturpolitischen Entscheidungsfindung. Nach wie vor geht der überwiegende Teil der öffentlichen Förderungsmittel an nur einige ganz wenige Häuser – eine Entwicklung, die sich mit der Krisenhaftigkeit der öffentlichen Haushalte noch einmal signifikant verschärft. Platt ausgedrückt: Für freie Kunstproduktion (und wohl auch ihrer Vermittlung) bleibt immer weniger.

Es ist also kein Zufall, wenn das Führungspersonal den kulturpolitischen Kurs des Landes nach wie vor bestimmt und dabei die Gestaltungsspielräume von demokratisch legitimierten KulturpolitikerInnen immer weiter einschränkt. Und so entsteht eine neue Form der kulturellen Ungleichzeitigkeit: Während Österreich die museale Glanzproduktion in seiner feudalen Architektur mit beträchtlichen öffentlichen Mitteln perpetuiert, entstehen weitgehend bezugslos dazu eine Vielzahl neuer, fluktuierender „Kulturräume“, die mit den Trends Marktformigkeit, Interkulturalisierung oder Mediatisierung nur ungenügend beschrieben werden können. In Ermangelung jegli-



... Österreichische Kulturpolitik

cher öffentlicher Diskussion erscheint eine an den etablierten Kulturbetrieb gefesselte Kulturpolitik immer weniger in der Lage, diese neuen Entwicklungen auch nur wahrzunehmen, geschweige denn für eine neue Generation kulturpolitischer Programme zu antizipieren.

Die Folge ist eine fortschreitende Musealisierung nicht nur der österreichischen Kulturproduktion, sondern auch seiner Kulturpolitik, die sich zunehmend darauf beschränkt, sich im Abendlicht einer vermeintlich besseren Vergangenheit zu sonnen. Einer mit immer mehr Unsicherheit kontrollierten Welt gefällt's. Ausbaden müssen es all diejenigen, denen es nicht genügt, einmal im Leben die *Wiener Staatsoper* zu besuchen, sondern die sich um die Ausgestaltung neuer Kulturräume bemühen, ohne von so etwas wie Kulturpolitik überhaupt noch wahrgenommen zu werden. ¶

ÜBER DEN AUTOR

Michael Wimmer war langjähriger Leiter des *Österreichischen Kulturservice* (ÖKS). Er ist Lehrbeauftragter zu kulturpolitischen Themen am *Institut für Politikwissenschaften* der *Universität Wien* und seit März 2007 Mitglied der *Expertenkommission zur Neuen Mittelschule*. Michael Wimmer ist als versierter Berater des *Europarats*, der *UNESCO* und der *Europäischen Kommission* in kultur- und bildungspolitischen Fragen aktiv. Darüber hinaus ist er Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der *Internationalen Konferenz für Kulturpolitikforschung (iccpr)*.

Ankündigung - Treffpunkt KulturManagement

fundraising2.o – Chancen und Voraussetzungen

mit der Fundraisingexpertin Alexa Gröner, **16. November 2011, 9 Uhr**

Das Internet eröffnet Kulturschaffenden neue Wege, Spenden, Sponsoren und Freiwillige zu akquirieren. Allein – ohne Strategie und Know-how läuft nichts.

- Was sind die Rahmenbedingungen im Projekt für ein gelungenes Online-Fundraising?
- Wie optimiere ich unsere Website, um Online-Fundraising zu ermöglichen?
- Was ist das passende Online-Fundraising-Instrument für mein Projekt?
- Wie baue ich einen Dialog mit den Unterstützern und Spendern auf?

Best-Practice Beispiele und eigene Erfahrungen aus den zahlreichen Beratungen sind der Einstieg zur gemeinsamen Diskussion und Erfahrungsaustausch. Mehr Informationen: www.fundraising2o.de/ und <http://treffpunkt.kulturmanagement.net>



Zwischen Pop- und Netzkultur

Wie ein neuer TV-Sender Zugangsbarrieren abbauen will

Das Interview führte Dirk Heinze, dh@kulturmanagement.net

KM Magazin: Am 7. Mai startete ZDFkultur als Nachfolgeprogramm des Theaterkanals. Wie sind Sie mit der Resonanz auf das neue Programm zufrieden, und wie viele Zuschauer haben Sie inzwischen „gewinnen“ können? Welche Programmteile sind am beliebtesten?

Daniel Fiedler: Die Resonanz war durchweg positiv! Was uns sehr gefreut hat, war das Feedback im Internet, in Blogs, Foren und Facebook – also dort wo wir es uns am meisten erhofft hatten. Die Statements der Zuschauer waren eine Bestätigung für die popkulturelle Ausrichtung von ZDFkultur. Diese positive Tendenz hat sich in der traditionellen Presse-Berichterstattung fortgesetzt. Aber bleiben wir realistisch. Es wird Zeit brauchen, bis ZDFkultur akzeptiert wird. Authentizität und eine eigene Haltung zu haben ist hierbei sehr wichtig. Ein wirklich großer Erfolg waren bisher die Übertragungen der Open-Air-Festivals von Wacken, Glastonbury, Roskilde sowie dem *Splash!-, Melt!-, Hurricane-* und *Berlin-Festival*. In 2012 werden wir aus diesem Grund weitere Festivals ins Programm aufnehmen, um hier unseren Zuschauern eine noch größere Auswahl bieten zu können. Die Akzeptanz und die Reaktionen der Zuschauer zeigen uns, dass ZDFkultur der Popmusik, und hier insbesondere weniger im Fokus stehenden Musikrichtungen eine neue Heimat geben kann. Ein weiterer Erfolg waren die Übertragungen der Wettkämpfe der *Electronic Sports League*. Die Welt der Computerspiele und generell die Netzkultur hat sich den vergangenen Jahren zu einer eigenen Kulturform entwickelt. Sie prägt bereits ganze Generationen und ist daher für ZDFkultur ein wesentlicher Programmbaustein. Mit unserem Popkultur-Magazin *Der Marker* bieten wir unseren vier kanalprägenden Moderatoren Rainer Maria Jilg, Jo Schück, Nina Sonnenberg und Lukas Koch die Möglichkeit, ZDFkultur eine Stimme und ein Gesicht zu geben. *Der Marker* verkörpert die Haltung des Kanals, seine Philosophie und Einstellung zu allem, was der Popkulturkosmos zu bieten hat.

KM: Popkultur oder Hochkultur. Welches Kulturverständnis liegt eigentlich ZDFkultur zugrunde?

DF: Eine Trennung zwischen Popkultur und Hochkultur ist heutzutage überholt. Vielmehr stellt sich uns die Frage, wie zugänglich die unterschiedlichen Ausformungen von Kultur heutzutage für alle Individuen der Gesellschaft sind. Das es immer noch Zugangsbarrieren zu kulturellen Inhalten gibt, lässt sich nicht verneinen, aber die Grenzen verschwimmen mehr und mehr. Auch ZDFkultur hat sich zum Ziel gesetzt, diese Zugangsbarrieren abzubauen und



... mit Daniel Fiedler, Koordinator des Senders ZDFkultur

insbesondere junge Menschen auch an für sie bisher verschlossene Kulturformen heranzuführen. Somit gibt es bei *ZDFkultur* kein in Stein gemeißeltes Kulturverständnis.


KM: Besteht nicht die Gefahr, dass die Bedeutung von Kultursendungen angesichts der Verlagerung ins digitale Spartenprogramm noch weiter zurückgeht?

DF: Nein, die Gefahr besteht definitiv nicht. Die Kulturangebote von *ZDFkultur* unterscheiden sich sehr von denen des ZDF-Hauptprogramms, von *3sat* oder von *ARTE*. Eine Durchmischung der Angebote würde der Ausrichtung von *ZDFkultur* entgegenstehen und wäre kontraproduktiv. Zudem: keine Kultursendung des Hauptprogramms ist in *ZDFkultur* ausgelagert worden.

KM: Ist Cross Promotion gestattet, d. h. darf für *ZDFkultur* innerhalb der Senderfamilie beworben werden?

DF: Ja, *ZDFkultur* wird mit Trailern und Programmhinweisen im ZDF-Hauptprogramm beworben. Wir stehen mit *ZDFkultur* noch am Anfang, und daher sind wir dankbar für alles und jeden, der uns bekannter macht.

KM: Sie erwähnten bereits am Anfang das starke Feedback im Internet und über die sozialen Medien: Wie sieht es mit dem Zusammenspiel zwischen Ihrem Fernsehprogramm und dem Internet aus? Inwiefern braucht es aus Ihrer Sicht dennoch ein TV-Programm, wo doch das Format stark online geprägt ist?

DF: Kultur und Internet ist heute nicht mehr voneinander zu trennen. Vielmehr verhalten sie sich komplementär. Gerade die Kultur lebt ja vom Diskurs, von Kritik, Veränderung und Partizipation. Das Netz ermöglicht dies und hat daher bei *ZDFkultur* einen zentralen Stellenwert. Erstmals werden in unseren Redaktionen die Ausspielwege TV und Internet gleichberechtigt behandelt. Den von vielen schon oft beschworenen Tod des linearen Fernsehens sehen wir aber dennoch nicht. TV hat ja gegenüber dem Internet den großen Vorteil, dass es den Zuschauern die Möglichkeit bietet, sich einfach mal kulturell inspirieren zu lassen, um bewusst nicht selbst aktiv werden zu müssen. 

WEITERE INFORMATIONEN

- <http://kultur.zdf.de>
- Seit dem 26.10.2011 hat nun auch Österreich einen eigenen Kulturkanal. Über ORF III berichteten wir auf unserem Portal: www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_2040/index.html



Rückblick - Kultur-Invest Kongress 2011 Transmediales Kulturmarketing - Strategien und Technologien für den Marketing-Erfolg

Ein Beitrag von Thomas Sode,
ts@kulturmanagement.net

Eine Marketingkampagne, die über verschiedenen Plattformen und Formate verteilt auf ein Projekt oder Produkt aufmerksam machen soll, wird als transmedial bezeichnet.

„Transmedia is a fancy word for a simple concept: telling stories across multiple platforms.“ (Heroes-Creator Tim Kring)

Aber reicht die Verbreitung über die verschiedenen Medien bereits aus, um den Kunden auf sich aufmerksam zu machen? Und was ist so neu daran, schließlich wurden bereits vor Jahrzehnten Plakate, Flyer und Presseartikel, unter Umständen sogar (Post-)Mailings für die Bewerbung von Produkten eingesetzt. Zugegebenermaßen entstanden mit dem Internet und spezieller dem Web 2.0 wesentlich reizvollere und direktere Möglichkeiten das Produkt an den Mann zu bringen.

Aber was kann Transmedia noch leisten? Was hat das oft damit in Verbindung gebrachte Storytelling damit zu tun? Und welche „Medien“ stehen für eine transmediale Marketing-Strategie zur Verfügung? Mit diesem Themenkomplex beschäftigte sich das Panel „Transmediales Kulturmarketing - Strategien und Technologien für den Marketing-Erfolg“ des Presenters KM Kulturmanagement Network GmbH, moderiert von Geschäftsführer Dirk Schütz.

Frank Tentler, einer der führenden Experten für Transmedia Projekte im deutschsprachigen Raum, stellte in seinem Vortrag „Strategisches Transmedia Storytelling - Das Asisi-360 Grad-Projekt im Pergamon Museum“ die Idee hinter dem Geschichtenerzählen über die verschiedensten Plattformen hinweg, vor.

Als Grundlagen für eine solche Strategie sieht Tentler dabei vier Punkte:

- Die Kenntnisse über die Nutzer und der damit verbundenen Art der Mediennutzung.
- Der Content und die dafür genutzten verschiedenen Formate.
- Die unterschiedlichen Nutzungsgewohnheiten, die sich unter anderem auch in der Wahl der Endgeräte widerspiegelt.
- Und schließlich die allgemeinen Social Skills, wie die Netiquette, die Handhabung der Endgeräte, die Frage nach der Medienproduktion, Krisenmanagement, Influencer-Akquise oder der offene und authentische Sprachstil.

Auf diesen Grundlagen wird dann die Geschichte aufgebaut - ohne Geschichte ist der erste Teil hinfällig. Es muss eine aktive Interaktion mit den Nutzern entstehen. Um die Grundlagen der Kommunikation durch Storytelling zu erlernen, sollte man zunächst aber zuhören (listen) und lernen (learn) und erst dann die Führerschaft übernehmen (lead). Dabei wird das Augenmerk vor allem auf die Influencer (etwa 4 % der Internet-User) und die Celebrities (etwa 1 % der Internet-User) gerichtet, denn um die restlichen 95 % der Menschen optimal erreichen zu können, muss man einen Influencer davon überzeugen, dass das Projekt gut und die Weiterverbreitung der Information sinnvoll ist, und einen Celebrity als eine Art VIP-Besucher vorweisen können.

Und auch der Content muss aufbereitet werden. Zunächst werden verschiedene Handlungsstränge definiert und einzelne Highlights innerhalb dieser bestimmt. Dabei ist darauf zu achten, dass ca. 80 % des Content intern erzeugt und nur ca. 20 % von externen Usern generiert wird - andernfalls wirkt das Ganze schnell unglaubwürdig. Denn im Gegensatz zur herkömmlichen Verbreitung von intern produzierten Informationen über eine einzelne Agentur oder Pressestelle, steht bei der Content-Produktion in Verbindung mit Transmedia Storytelling eine große Anzahl von externen Con-



tent-Produzenten zur Verfügung, die über das individuell wahrgenommene Event berichten. Bei einer hohen Affinität zu dem Produkt können hier schnell mehr als 20% der wichtigen Informationen entstehen. Ein darüber sitzender Content-Manager in der Kultureinrichtung bündelt den Content, bearbeitet diesen und gibt die jeweiligen Informationen an die entsprechenden Kanäle weiter. Diese Interaktion über die verschiedenen Netzwerke und das daraus entstehende stete Feedback bewirkt eine Verstärkung der eigenen Informationsverbreitung.

Das eBook „Transmediales Erzählen“, das in Kooperation von *kulturkurier inside*, *Kulturmanagement Network* und der *stARTconference* zur Vorbereitung auf die *stARTconference* am 17. und 18. November 2011 zum Thema „Transmedia Storytelling“ entstanden ist, finden sie unter <http://www.scribd.com/doc/70983744/Transmediales-Erzahlen>.

Am Beispiel seines Pergamon-Projekts verdeutlichte Tentler die Entstehung von Konzept inklusive Story und hob die Bedeutung von Schulungen im Bereich Social Media für die Mitarbeiter der Kulturinstitutionen hervor. Aber bei all dem sollte man natürlich auch den Content nicht aus dem Auge verlieren.

Nach Tentlers Einleitung in die Kunst des Transmedia Storytellings rückte vor allem die Betrachtung der zur Verfügung stehenden Medien und die technischen Möglichkeiten in den Vordergrund. Jeff Jarvis, Autor des Bestsellers „What would Google Do?“, verglich in einem Interview 2009 das Internet mit der Kunst des Buchdruckes, und ordnete den Stand der jetzigen Entwicklung in das Jahr 1460 ein: Er beschrieb, dass wir zwar von der Existenz des Internets wissen und auch ahnen, was man damit anfangen kann, aber dass wir eigentlich noch keinen Schimmer haben, was in den nächsten 600 Jahren oder vielleicht schon in den nächsten 10 Jahren damit passieren wird.

Zwei dieser Medien, die erst durch die Entstehung des Internets ermöglicht wurden, fanden eine nähere Betrachtung.

Daniel Klitzsch (AUGMEDIA / IT - FOR YOU) stellte in seinem Vortrag „Visualisieren, Charakterisieren & Beleben - mit Augmented Reality die Besucher- und Kundenkommunikation verbessern“ die Möglichkeiten einer „erweiterten Realität“ vor. Kern dieser Technik ist die computergestützte Wahrnehmung der Wirklichkeit. Durch ein Endgerät, wie zum Beispiel ein Smartphone oder Tablet-Computer, wird über die von der Kamera eingefangene Realität eine Art Folie gelegt, die diese mit zusätzlichen Informationen anreichert. Dabei entstehen ungeahnte Möglichkeiten für Kunst und Kultur. Eine Grundlage für den Einsatz von Augmented Reality bildet eine Software, die auf dem Endgerät installiert sein muss. Auf Smartphones und Tablets wird dafür selbstverständlich auf dementsprechende Applikationen (Apps) zurückgegriffen. Das Thema Apps fand aber nicht nur in diesem Zusammenhang eine Erwähnung, sondern spielte vielmehr eine übergeordnete Rolle auf dem gesamten KulturInvest Kongress. Wahrscheinlich wurde selbst bei der Vorstellung des neuen iPhones durch Apple der Begriff „App“ seltener verwendet.

Ausgangspunkt ist, dass immer mehr Museen und andere Kultureinrichtungen auf mobile Apps und das mobile Internet setzen, um neue Zielgruppen anzusprechen und auf zukünftige Entwicklungen vorbereitet zu sein. Jedoch sind dabei immer ähnliche Probleme und Schwierigkeiten zu bewältigen, die oftmals sogar das komplette „Aus“ für ein solches Vorhaben bedeuten: zu hoher Preis, zu viel Zeitaufwand und mangelnde Aktualität. Reimar Kosack, *wwsc Märkte und Medien GmbH*, stellte im abschließenden Vortrag des Panels „Ihre App ist fertig! - Gute Nachrichten für alle, die TYPO3-Websites haben“ eine Lösung für diese Probleme vor: Die von *wwsc* entwickelte Schnittstelle *T3App*. Zusammen mit *Kulturmanagement Network* präsentierte Kosack das neue gemeinsame KM-Apps-Projekt.



Durch das gemeinsame Projekt entsteht die Möglichkeit, für Kulturinstitutionen schnell und kostengünstig eigene Apps erstellen zu lassen. Dabei steht die einfache und schnelle Aktualisierung der Inhalte und der damit verbundene geringere Zeitaufwand im Mittelpunkt. Die Informationen innerhalb der App werden durch die synchrone Nutzung von Inhalten von TYPO3 und anderen Content Management Lösungen über alle Plattformen hinweg stets aktuell gehalten.

Dadurch wird eine Erweiterung der Zielgruppenansprache im mobilen Internet erreicht - für die Besucher heißt das, dass alle Informationen der Kultureinrichtung jederzeit und an jedem Ort zur Verfügung stehen. Die Anwendung wird für mehrere Plattformen wie iOS und *Android* entwickelt. Und das beste daran: Eine mobile Internetseite der Kulturinstitution, die ebenfalls zusammen mit der normalen Internetseite aktualisiert wird und für alle mobilen Systeme zugänglich ist, entsteht parallel. Zunächst liegt der Fokus auf Anwendungen im Museumsbereich. Eine Ausweitung auf weitere Sparten wird allerdings zeitnah folgen. Die ersten Apps der beiden Testimonials des KM-Projekts (das *Grassi-Museum* in Leipzig und die *Deichtorhallen* in Hamburg) werden in wenigen Tagen über den App-Store zur Verfügung stehen.

Das aufwändige App-Building hat sich also erübrigt. Aus TYPO-3 lassen sich unkompliziert native Apps generieren, die auf allen gängigen Plattformen laufen. ¶

Wenn Sie für Ihre Organisation also einen schnellen Zugang zur mobilen Internet-Welt suchen: Ihre App ist bereits fertig!

WEITERE INFORMATIONEN:
www.km-apps.net

Rückblick - Kultur-Invest Kongress 2011 Kultur-Marketing Trends: App & Co.

Beitrag von Veronika Schuster,
vs@kulturmanagement.net

Wer den Titel des Panels „Kultur-Marketing Trends: App & Co.“ liest, hat aufgrund des Signalwortes App konkrete Vorstellung darüber, was ihn zu erwarten hat: Nun wird man in die Welt der neuen Technologie eingeführt, man wird erfahren, warum man sich den technischen Neuerungen ohne Scheu zuwenden soll und was man denn eigentlich genau zu tun hat. Doch bis auf den sehr prägnanten Portraitvortrag des Marketingleiters des Wiener *Mumoks*, Wolfgang Schreiner, über deren App und bisherigen Erfahrungen, und einem eher anekdotischen Vortrag von Helmuth Lammer über das „Kapern“ der *Facebook-MQ-Fan-Page*, durch das Museumsquartier selbst, bleiben die New-Media-Aspekte im Sphärischen. Sind sie nun ein Damoklesschwert? Sind sie Irrlichter? Oder sind sie die neuen Heilsbringer für zukünftige Zielgruppen-Erschließung? Doch vielleicht war die Nennung App & Co. eher etwas irreführend. Tatsächlich, und das zeigte dann die Zusammenschau mit den beiden anderen Vorträgen von Alfons Madeja und Frank Schellenberg, ging es um die, vielleicht auch in Teilen von den neuen Technologien beeinflussten, gesellschaftlichen Entwicklungen, die das Kulturmarketing nachhaltig beeinflussen werden: das Publikum der Zukunft diversifiziert sich nicht nur, es agiert selbstbestimmter und fordert Mitspracherecht.

Alfons Madeja, Professor an der *Hochschule Heilbronn*, zieht hier Parallelen zum Sport und fordert den Kulturbetrieb auf, wirkliche „Emotionale Erlebnisplattformen“ zu schaffen. In Hinblick auf Sponsoring wird man auf lange Sicht nur enge Partner finden, wenn man eine hohe und höchste Kundenzufriedenheit belegen kann. Dabei ist Aufklärung über Kultur für Madeja die erste Prämisse. Denn nur wenn Kultur verstanden wird, kann man neue Besucher gewinnen. Und er konstatiert, sich bei dem Kulturangebot auch nach



den Ansprüchen des Publikums zu richten und nicht nach den Vorgaben der eigenen künstlerischen Selbstverwirklichung Programme zusammenzustellen. Für experimentelle Kunst ist die staatliche Grundsicherung für ihn selbstverständlich, doch darüber hinaus muss der Kulturbetrieb eigenwirtschaftlich werden und das unter den Vorgaben der Attraktivität, um Zielgruppen zu erweitern und bei ausreichender Kundenzufriedenheit auch eine angemessene Zahlungsbereitschaft zu bewirken. Denn, sieht der Besucher seine Bedürfnisse an Kunstgenuss nicht widergespiegelt, bleibt er schlicht und einfach den Einrichtungen fern.

Auch die Kunst selber, wie Gerhard Schulze erst kürzlich erläutert hat, wird „durch die unendliche Ausdifferenzierung von Enklaven für unendlich viele Neigungen relativiert.“ (Kulturpolitische Mitteilungen Nr. 134, III/2011) Der Nicht-Kunde ist nicht kulturuninteressiert, nur weil er nicht ins Theater geht. Geändert hat sich lediglich, dass der Besucher nun selber und eigensinnig bestimmt, welche Bedeutung welche Art von Kunst für ihn hat. Und er ist es, der vorgibt, wie er darüber kommunizieren möchte. Dass das *Museumsquartier* einfach die größte Fan-Page, immerhin 25.000 Fans, mit Erlaubnis von Facebook kapert, dem Gründer diese abschalten lässt, ohne mit ihm ernsthaft zu verhandeln, wird dann von den bisherigen Fans mit einem Shitstorm bestraft. Die mediale Gruppenkommunikation prägt sich aus und die öffentliche Meinung ist dabei, wie es der Kommunikationswissenschaftler Gerhard Vowe formuliert, volatiler geworden. Die Fangemeinschaft zwang die Wiener Einrichtung mit ihnen transparent zu kommunizieren. Die Gesellschaft ist im Dialog angekommen. Das ist, was sich geändert hat. Nur ist es der Kulturbetrieb auch?

Die ergänzende Erläuterung relevanter gesellschaftlicher Entwicklungen von Frank Schellenberg von der Beratungsfirma *actori GmbH*, war sicher kein gänzlich neues Thema (siehe auch Beitrag ab Seite 42). Doch die Auffrischung schaffte eine wichtige inhaltliche Vertiefung. Die Mega-

trends der gesellschaftlichen Entwicklungen sind medial wie auch auf zahlreichen Kongressen und in unüberschaubarer Zahl in Publikationen diskutiert worden. Die Kenntnis darüber ist m. E. angekommen, einzig scheint es, dass viele Bereiche des öffentlichen Lebens bisher keine globalgesellschaftliche Antwort darauf gefunden haben. Immer noch arbeitet man sich an den sogenannten Zielgruppen ab, ob diese nun älter, bunter, urbaner oder ungebundener sind. Aber so einfach ist es nun einmal nicht. Auch wenn das Bedürfnis verständlich ist, klar determinierte Gruppen zu haben, um zu wissen, was zu tun ist. Für den „Silver Ager“ ist es oftmals genauso selbstverständlich, ein Smartphone zu besitzen und sich der neuen Technologien zu bedienen, wie es für „Digital Natives“ selbstverständlich ist, die großen Philosophen zitieren zu können. Sinnvolle und nachhaltige Lösungen können erst gefunden werden, wenn diese Diversifizierung bei gleichzeitigen Überschneidungen eine Selbstverständlichkeit ist, die nicht mehr diskutiert werden muss, und diese sogenannten Zielgruppen und deren dynamische Bedürfnisse zusammen gedacht werden. Alfons Madeja schickt hierfür den in vielerlei Hinsicht hilfreichen Appell an das Plenum, endlich damit Schluss zu machen, die sogenannten Best-Practice nachzuahmen, sondern ganz eigene Wege zu finden, denn nur so kann ein vielfältiger begeistern-der Kulturbetrieb stattfinden.

Und wollte man doch mehr über die neuen Technologien und deren Möglichkeiten erfahren, gab es das spannende, parallele Panel „Transmediales Kulturmarketing – Strategien und Technologien für den Marketing-Erfolg“, präsentiert von *Kulturmanagement Network*. ¶



Vorschau

Croiser les regards - Transdisziplinarität in der Kulturvermittlung

Die *mediamus* (Schweiz. Verband der Fachleute für Bildung und Vermittlung im Museum) Jahrestagung findet am 25. und 26. November 2011 im *Musée d'art et d'histoire de Neuchâtel* und im *Centre Müller – Maschinenmuseum in Biel/Bienne* statt. Unter dem Titel „Croiser les regards - Transdisziplinarität in der Kulturvermittlung“ thematisiert die Tagung, wie die Zusammenarbeit von Akteur/innen unterschiedlicher Kulturbereiche zu gemeinsamen Kulturvermittlungsprojekten führen kann.

Ergänzend zu disziplinären Ansätzen definiert sich Transdisziplinarität als Prozess der Integration, der Gegenüberstellung und schließlich der Überwindung der Disziplinen mit dem Ziel, ein erweitertes Verständnis der Komplexität der Welt zu schaffen. Die Tagung stellt die Chancen und Risiken einer Kulturvermittlung zur Diskussion, die sich auf einen Dialog zwischen verschiedenen Fachrichtungen wie Kunst, Naturwissenschaften, Technik oder Literatur einlassen. Im Zentrum steht dabei die Frage, inwieweit die Kulturvermittlung eine Brückenfunktion zwischen einzelnen Disziplinen übernehmen und dazu beitragen kann, dass die Vorstellungen von Wissen und Verstehen erweitert werden

Beiträge zur Transdisziplinarität in der Kulturvermittlung wechseln sich an der Tagung mit der Vorstellung von Beispielen aus der Praxis ab. In einem „World Café“ loten die Teilnehmer/innen gemeinsam aus, welche „Zutaten“ für eine erfolgreiche transdisziplinäre Kulturvermittlung nötig sind. Die neuerliche Durchführung eines „Jahrmarkts der Projekte“ bietet allen die Gelegenheit, ihre eigenen Projekte vorzustellen, Neues zu entdecken und sich mit Projektverantwortlichen auszutauschen. Das Tagungsprogramm wird mit geführten Besuchen von Museen in Neuchâtel und Biel abgerundet. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.mediamus.ch

KM Magazin - Vorschau

Die nächste Ausgabe des *KM Magazins* wird sich dem Themenschwerpunkt „**Netzwerke(n)**“ widmen. Darunter Beiträge u.a. zu:

- Vernetztem Denken
- „Makrele vs. Koralle“ - Über das System Netzwerk
- Aufbau und Pflege von Alumni-Netzwerken

und:

- ein Interview mit der Chefredakteurin des *Großen Knigge*, Agnes Jarosch, über Etiketten im Zeitalter des Internets
- ein Portrait zum 15-jährigen Jubiläum des Kulturmanagement Networks

Sie erhalten das *KM Magazin* am 7. Dezember 2011



ANTJE
KOHLRUSCH

Kulturmanagerin mit Schwerpunkt auf Kommunikationsmanagement im europäischen Kulturaustausch und Organisationsentwicklung; u.a. Deutsche Kulturforum Debrecen/Ungarn, Projektleitung für Lutherdekade, Kommunikation für MitOst e.V., Dissertation zum Thema "Theaterbranding als Kommunikationsprozess"; Alumnivertreterin der Robert Bosch Kulturmanager, Mitgründerin des European Cultural Parliament Youth Network

Europäische Werte im Zeichen der Krise

Rückblick auf das 10. Treffen des European Cultural Parliament (ECP) in Pécs/Ungarn

Ein Beitrag von Antje Kohlrusch, Berlin

Von Budapest aus fährt man in annähernd drei Stunden in die südwestungarische Stadt Pécs. Im letzten Jahr war Pécs neben Istanbul und Ruhr 2010 eine der europäischen Kulturhauptstädte. Es stand etwas im Schatten der Metropolen und quälte sich zeitweise durch den Kulturmarathon. Das ganze Kultur-Jahr über wurde gebaut: ein Kultur- und Kongresszentrum, eine Bibliothek, ein Kulturviertel in einer alten Keramik-Fabrik sowie Parks und Fußgängerzonen wurden saniert. Auf Kultur war hier keiner mehr gut zu sprechen. Herausforderungen und enorme Aufgaben mussten von der kleinen Stadt in wenigen Monaten bewältigt werden.

Herbst 2011: Pécs ist zu sich selbst zurückgekehrt. Ein idealer Ort, um dem europäischen Kulturleben den Puls zu fühlen. Hier traf sich vom 14.-16. Oktober 2011 das *European Cultural Parliament (ECP)*, ein Forum europäischer Persönlichkeiten aus Kunst und Kultur. Das Wort „Parlament“ war von Anfang an provozierend gemeint: Mitglieder werden nicht im politischen Sinne gewählt. Aber Künstler brauchen ihr Parlament. Das ECP sucht seit nunmehr zehn Jahren mit Debatten über aktuelle Themen und Fragestellungen, Europa aus seinen Ideen heraus zu bewegen. Ausgehend von der Balance in der kulturellen Vielfalt und der gegenseitigen Anerkennung und Toleranz ist die Agenda des ECP überaus weit gefasst. Aber gerade das schafft eine gemeinsame Plattform für Künstler, Autoren, Wissenschaftler, Kulturpolitiker und Kulturmanager.

Europa und Amerika

Das diesjährige Treffen stand unter dem Thema „The Relevance of Europe – European Culture, Politics and Economy in the Era of Global Competition“. Mit dem Regisseur und Oskar-Preisträger István Szabó, der amerikanischen Politikwissenschaftlerin Dr. Kate Coyer /*Central European University Budapest* und dem portugiesischen Ethnologen und Musikwissenschaftler Dr. Rui Vieira Nery war das erste Plenum der Session gut besetzt. Während der Filmemacher István Szabó als Kenner der europäischen Seele den Europäern eine Vorliebe für Heldengeschichten der Verlierer attestierte, entwarf Kate Coyer das amerikanische Gegenbild: das geographische Europa als edler Katalog der guten alten Dinge. Die Geschichten der Gewinner, so parierte Szabó, werden von Amerika aus nach Europa gesendet. Und die jungen Menschen wollen Gewinner-Stories sehen und hören. Die USA ist hier in der besseren wirtschaft-



... 10. Treffen des European Cultural Parliament (ECP)

lichen Position. Europa habe die Aufgabe, Arbeits- und Entfaltungsmöglichkeiten für seine Bürger zu schaffen, um so einen kleineren aber wichtigen Platz auf dem globalen Markt zu besitzen. Hier entstanden und entstehen die Legenden. Diese dürften aber nicht in Nostalgie verfallen, wie es vielerorts zu beobachten sei. Wir bräuchten eine realistische Einschätzung der Zukunft: ein gut gebautes Boot, das den Wellen von allen Seiten Stand hält, so Szabó. Die Mitglieder des ECP schätzten derartige symbolische Visionen, aber aktuell und gegenwartsbezogen wurde die Diskussion eröffnet. Sie wollten von dem Filmmacher wissen, wie er sich den erstarkenden Nationalismus in Europa erkläre. Just zur gleichen Zeit machten beunruhigende Schlagzeilen die Runde: In der ungarischen Hauptstadt bestimmen künftig rechtsgerichtete Akteure das Geschehen am Theater *Új Színház*: Der neue Intendant Csurka und sein Direktor Dörner wollen mit der "krankhaften liberalen Hegemonie" Schluss machen und nur noch nationale Stücke auf die Bühne bringen. Die Theaterwelt ist empört. Szabó fand auch hier ein Gleichnis: Patriotismus sei die Liebe für ein Land und seine Menschen. Nationalismus dagegen sei die Eifersucht, die jeden hasst, der nicht für das eigene Land sei. Europa brauche mehr Patriotismus, unterstrich Szabó, und weniger Hybris.

Nach dem aktuellen politischen Auftakt zeigte das Kulturparlament, dass Rede und Wettstreit den Parlamentariern wichtig ist. Auf der „Battle of Ideas“ wurden die europäischen Grenzen der Toleranz ausgelotet. Passend zum politischen Geschehen saß auch ein Vertreter der ungarischen Regierung auf dem Panel und wurde sogleich auf das ungarische Mediengesetz angesprochen. Im Frühjahr 2010 hatte die Regierung ein Mediengesetz erlassen, das heftige Reaktionen im In- und Ausland hervorrief, und den Medien u. a. vorschreibt, an der Stärkung der nationalen Identität in Ungarn mitzuwirken.

Weitere Workshops widmeten sich dem Donaauraum und dem Mythos Balkan sowie der Entwicklung der europäischen Kulturhauptstädte: Mit Graz (2003), Stavanger (2008), Pécs (2010) und Tallinn (2011) konnten unterschiedliche Modelle und Auswirkungen reflektiert werden. Das ECP wird Vorschläge für die EU-Kommission ausarbeiten, um die europäische Dimension der Kulturhauptstädte zu stärken.

Kulturpolitik aus junger Perspektive

In diesem Jahr stand das Kulturparlament nicht allein da. Im Vorprogramm traf sich das *European Cultural Parliament Youth Network* mit 28 Teilnehmenden aus Schweden, Ungarn, UK, Deutschland, Spanien, Polen, Rumänien und Griechenland. Auf dem ECP-Treffen in Athen 2010 gründete sich eine Gruppe junger Europäer, die den nachwachsenden Kulturschaffenden einen Raum und eine Stimme geben will. Der Gründer und Generalsekretär des ECPs, Karl-Erik Norrman, unterstützt das *ECP Youth Network* seit Beginn und erklärte: „Das European Cultural Parliament wird um neue Perspektiven bereichert.“ Wie das große Parlament setzt sich auch das Youth Network für eine Stärkung kultureller Werte und innovativer Zugangsmöglichkeiten zu Kunst und Kultur ein.



... 10. Treffen des European Cultural Parliament (ECP)

Auf der ersten Sitzung des ECP Youth Networks im Vorfeld des ECP-Treffens stand das zivilgesellschaftliche Engagement durch Kultur auf dem Themenplan. Einen großen Raum nahm die Diskussion um kulturelle Arenen und Begegnungsorte für junge Menschen ein. Mit Workshops und Fallstudien wurde untersucht, wie solche Orte funktionieren und etabliert werden können. Besonders inspirierend war für alle Teilnehmer das vorgestellte schwedische Erfolgsprojekt "Lava", eine Begegnungsstätte in der Mitte von Stockholm. Lava war anfangs ein Ort mit Angeboten für Jugendliche. Nach und nach haben sich die Kulturanbieter zu Kulturkoordinatoren weiter entwickelt: 90 % des Programms werden von den Besuchern entwickelt und aufgeführt, das Haus stellt ihnen die Möglichkeiten dazu zur Verfügung: Bühne, Technik, Coacher und Experten. Konkret und praktisch gingen es auch in weiteren Workshops zu: Man diskutierte die Vor- und Nachteile des öffentlichen Kultursektors, der NGOs und die Herausforderungen der Cultural Entrepreneurs. Die Ergebnisse der Session werden in eine Empfehlung für das neue EU-Kulturbudget 2014-2020 fließen. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturparlament.com; www.battleofideas.org.uk;
www.kulturhuset.stockholm.se (LAVA)

- 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 20. Januar 2012

.....
Info-Veranstaltungen 29. November, Winterthur
.....

www.zkm.zhaw.ch

Building Competence. Crossing Borders.

Zürcher Fachhochschule



Social Media im Kulturmanagement

Grundlagen. Fallbeispiele. Geschäftsmodelle. Studien

Eine Rezension von Dirk Heinze, dh@kulturmanagement.net

Der Tagungsband der *stART.10 Conference*, die sich zum zweiten Mal nach 2009 mit den Möglichkeiten der sozialen Netzwerke im Kulturbereich auseinandersetzt, liegt seit Sommer 2011 in den Bücherregalen und darf mit Fug und Recht als universelles Handbuch zum Thema angesehen werden.

Die Frage stellt sich dennoch, inwieweit sich eine so schnellebige Entwicklung von Online-Medien überhaupt sinnvoll und rechtzeitig in einem klassischen Medium reflektieren lässt. Sie kann. Denn es dürfte durchaus eine Motivation der Herausgeber gewesen sein, mit den Darstellungen im Buch nicht nur das Thema zu besetzen, sondern gewissermaßen Aufklärung zu betreiben. Aufklärung sowohl gegenüber den Skeptikern, die das ganze für eine wenig fundiertes zeitgeistiges Phänomen halten, wie auch für die zahllosen Kulturmanager vor Ort, die zwar durchaus willens, aber mangels ausreichend Kenntnis nicht in der Lage sind, daraus ihren konkreten praktischen Nutzen zu ziehen. Freilich dürften einige Verweise auf Links ebenso schnell veraltet sein wie die Bedeutung von Plattformen, die sich ebenfalls mit dem Marktgeschehen – angetrieben von Big Playern wie *Google* oder *Facebook*, aber auch durch die Entscheidungen der User – permanenter Veränderung ausgesetzt sehen.

Es fällt auf, dass das Buch erst auf praktische und dann auf theoretische Grundlagen eingeht. Dies ist insoweit konsequent, da – ähnlich wie Mitte der 1990er Jahre beim Siegeszug des Internets – zunächst die Praxis vorweg marschierte, ehe es der Forschung und Lehre gelang, mit den Entwicklungen in ihrer Vermittlung Schritt zu halten. So enthält die Publikation auch viele Schlaglichter auf derzeitige Phänomene, von denen schwer abzuschätzen ist, inwieweit sie sich dauerhaft als Instrumentarien der modernen Kommunikation etablieren können. In jedem Fall lohnt es sich für Kultureinrichtungen, sich einen Überblick über diese Social-Media-Anwendungen zu verschaffen und sich diejenigen herauszufiltern, deren Einsatz für das eigene Haus gewinnbringend einsetzen lassen. Zum Teil wird man überrascht sein, dass man in einigen Tools – man nehme nur geosoziale Netzwerk wie *Foursquare* oder *Qype* – bereits ohne das eigene Zutun vertreten ist. Insofern ist es sogar geboten, hier zu wissen, welche Informationen und Kommentare bereits online zu finden sind.

Wie bei anderen Herausgeberbänden auch leidet die Publikation etwas an der Vielbegrifflichkeit ihrer Autoren. Gerade weil es für viele „Tools“ überhaupt nur wenige Experten gibt, die sie beschreiben können, wird mit individuellen Termini phasenweise nur so herumgeschmissen: Couponing, Tweets, Fake-Accounts. Sprachwissenschaftler hätten ihre helle Freude daran. Die Gesellschaft zur Rettung der deutschen Sprache freilich würde zuhauf neue Verunglimpfungen brandmarken können. Oder sollte man tatsächlich entfolgen? Nichtsdestotrotz wird trotz der zahlreichen neudeutschen Fach-

AUTOREN

Karin Janner, Christian Holst, Axel Kopp
(Hrsg.)

VERLAG

mitp-Verlag

ISBN

978-3-8266-9110-2



... Social Media im Kulturmanagement

termini die Lektüre nie sperrig. Im Gegenteil: Die meisten Beiträge sind leicht verständlich – beispielhaft sei der Artikel von Axel Kopp über Facebook genannt. Allein die Lektüre dieser 18 Seiten kann bei dem einen oder anderen Theater oder Museum verhindern, dass der Einstieg auf dieser wichtigen Plattform misslingt. Außerdem werden nicht nur hier auch kritische Aspekte wie Datenschutz oder kommerzielle Verwertung von Nutzerdaten angesprochen. Lobenswert ist die Breite an Praxisbeispielen, die Erfolgsstrategien für große wie kleine Kultureinrichtungen einbezieht.

Hervorzuheben sind die aktuellen Forschungsergebnisse im zweiten Teil des Buchs. So findet sich ein bemerkenswerter, anspruchsvoller Aufsatz von Carsten Winter zu neuen Geschäftsmodellen zwischen Pull- und Push-Kultur. Hier wird der erfolgreiche Versuch unternommen, sowohl die sozialen Netzwerke soziologisch zu reflektieren als auch deren Potenzial für den unternehmerischen Einsatz im Kultursektor auszuloten.

Fazit: Das Buch empfiehlt sich sowohl für Einsteiger als auch für Fortgeschrittene. Da inzwischen die nächste stART Conference bevorsteht, kann man die gewonnenen Erkenntnisse auffrischen und ist gut gerüstet für den nächsten Schritt auf dem Weg ins digitale Zeitalter. ♪

INFOS UND BESTELLUNG

www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_915/index.html

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





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. 20.500

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>