



## Schwerpunkt

Stadt- und  
Regionalmarketing

### KM IM GESPRÄCH

mit Prof. Dr. Felix  
Sammelroth, Kultur-  
dezernent der Stadt  
Frankfurt am Main

• Seite 3

mit Harald Wanger,  
Hameln Marketing  
und Tourismus GmbH

• Seite 12

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

Mega-Trend  
Kulturtourismus

• Seite 6

Die lange Shopping-  
night der Museen

• Seite 16

### VORGESTELLT ...

Zum Verhältnis von  
Stadtmarketing und  
Kultur

• Seite 24

### EX LIBRIS

Entwicklungsfaktor  
Kultur

• Seite 27

Strategisches Mana-  
gement alpiner  
Destinationen

• Seite 31

## Liebe Leserinnen und Leser,

kaum eine Stadt oder Region kommt inzwischen ohne ein Marketingkonzept aus. Im Wettbewerb um den Zuzug von Menschen, die Ansiedlung von Unternehmen und nicht zuletzt um Touristen ist es unverzichtbar geworden, für den Ort und ein ganzes Gebiet zu werben, das eigene Markenimage zu pflegen und die Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit daraufhin abzustimmen. Der Kultur kommt bei dieser ehrgeizigen, aber reizvollen Aufgabe eine Schlüsselrolle zu, weshalb viele Kulturmanager darin ihren Beruf und ihre Berufung gefunden haben. So ist es Zeit, in dieser Ausgabe des KM Magazins einmal eine Standortbestimmung vorzunehmen. Dabei stellen wir Ihnen zunächst zwei ganz unterschiedliche Erfolgsbeispiele für gelungenes Stadt- und Regionalmarketing vor. Wir sprachen mit dem Kulturdezernenten der Stadt Frankfurt am Main über die Rolle der Museen im Marketing der hessischen Metropole. Prof. Semmelroth zeigt im Interview u.a. auf, welche Abstimmungsprozesse in Marketing und Organisation hier wichtig sind. Das zweite Gespräch führten wir mit Harald Wanger aus Hameln. Seine Stadt durfte sich im vergangenen Jahr über die Auszeichnung als Stadtmarke des Jahres freuen. Insbesondere das Beispiel der Außenwerbung mit dem allseits bekannten Motiv des Rattenfängers zeigt, wie einfallsreich Stadtmarketing heute betrieben werden kann.

Dem Mega-Trend Kulturtourismus widmet sich der Unternehmensberater und Dozent Bernd Schabbing aus Heidelberg. Anhand aktueller Zahlen stellt er Typologien und Zielgruppen im Kulturtourismus vor. Er schildert außerdem, wie man sich hier als Stadt oder Region Wettbewerbsvorteile und Alleinstellungsmerkmale sichern kann. Über das geänderte Selbstverständnis und die Aufgabengebiete von Stadtmarketingorganisationen schreibt Edgar Eller aus Feldkirch (Vorarlberg). Das Vorstandsmitglied des Dachverbandes STAMA Austria zeigt nicht nur auf, welche Unterschiede es zwischen Stadtmarketing und klassischem Industriemarketing gibt, sondern betont, dass nicht alles, was die Kultur schafft, bereits eine Relevanz für das Stadtmarketing hat und sich überregional vermarkten lässt. Inwieweit ein Quartiersmanagement - verknüpft mit dem Anspruch zu einer Kulturentwicklung - im Stadtmarketing helfen kann, dieser Frage geht Julia Brielmann am Beispiel Esslingen nach.

Es ist nicht verwunderlich, dass aufgrund der dynamischen Entwicklung auf dem Gebiet des Stadt- und Regionalmarketings in den letzten Jahren auch zahlreiche Fachbücher erschienen sind. Zwei davon wollen wir Ihnen vorstel-



## KM – der Monat

**KM IM GESPRÄCH**  
mit Thomas Schmidt,  
Deutsches Nationaltheater Weimar

• Seite 35

## TAGUNGEN & KONFERENZEN

Gespräche zur Kunst  
im öffentlichen Raum,  
Wien

• Seite 42

co:funding Konferenz,  
Berlin

• Seite 45

### ... Editorial

len. Zum einen rezensierte Prof. Hermann Voesgen den Sammelband "Entwicklungsfaktor Kultur: Studien zum kulturellen und ökonomischen Potential der europäischen Stadt" von Gudrun Quenzel. Prof. Sebastian Kaiser auf Kufstein empfiehlt zum anderen die Neuerscheinung „Strategisches Management alpiner Destinationen: Kultur als Wettbewerbsvorteil für nachhaltigen Erfolg“ von Lukas Siller. Es lohnt sich, sich mit den neuesten Studien vertraut zu machen. Ein Porträt der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (bcsd) und unsere lexikalische Reihe *Infoshot* runden das Schwerpunktthema des Monats April ab.

Im allgemeinen Teil des Magazins finden Sie dann ein Interview mit dem Geschäftsführer des *Deutschen Nationaltheaters Weimar* Thomas Schmidt, der seit Januar auch Professor für Theater- und Orchestermanagement in Frankfurt am Main ist. Außerdem blicken wir zurück auf eine Veranstaltung zur Kunstvermittlung in Wien und voraus auf die 1. Crowdfunding-Konferenz im deutschsprachigen Raum, die am 15. April in Berlin stattfindet und von der wir als Medienpartner vor Ort berichten - natürlich auch live auf *Twitter*.

Eine bereichernde Lektüre wünschen Ihnen wie immer

Ihr Dirk Schütz und Dirk Heinze

sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network

- Anzeige -

INSTITUT FÜR  
KULTURMANAGEMENT

**MASTER  
STUDIENGANG  
KULTUR  
UND MUSIK  
MANAGEMENT**

[www.kulturmanagement-muenchen.de](http://www.kulturmanagement-muenchen.de)

**BEWERBUNGEN  
BIS 31.05.2011**

HOCHSCHULE  
FÜR MUSIK UND THEATER  
MÜNCHEN

Foto: © Wilfried Hosi

[www.kulturmanagement-muenchen.de](http://www.kulturmanagement-muenchen.de)



Foto: Ulrike Hölzinger-Deutscher

## PROF. DR. FELIX

## SEMMELROTH

geb. 1949 in Kassel; Studium der Anglistik, Politikwissenschaft und Soziologie; 1978–1981 Lehrbeauftragter an der Universität Bremen für Englische Literaturwissenschaft; parallel bis 1985 Dozent für Soziologie am Evangelischen Lutherstift in Falkenburg; 1985–1989 wissenschaftlicher Mitarbeiter für Anglistik an der TU Darmstadt, seit 1997 dort Honorarprofessor. Ab 1989 Referent für Literatur und Allgemeine Kulturangelegenheiten im Frankfurter Kulturamt; dann Referent und ab 1999 Leiter des Büros der Oberbürgermeisterin; seit Juli 2006 Kulturdezernent der Stadt Frankfurt am Main.

# Frankfurt auf Tournee

## Interview mit Prof. Dr. Felix Semmelroth, Kulturdezernent der Stadt Frankfurt am Main

Die Fragen stellte Dirk Heinze, Chefredakteur, [dh@kulturmanagement.net](mailto:dh@kulturmanagement.net)

**KM Magazin:** Herr Prof. Semmelroth, Frankfurt besitzt eine ganze Fülle an Museen. Setzt die Stadt diesen Reichtum auch bei der touristischen Vermarktung ein?

**Prof. Dr. Felix Semmelroth:** Ja, das tut sie mit zunehmender Intensität. Es gibt eine enge Zusammenarbeit mit der für das Stadtmarketing zuständigen *Tourismus und Congress GmbH*, bei der wir uns über aktuelle Entwicklungen und Erfordernisse austauschen und neue Projekte gemeinsam anstoßen.

**KM:** Wie können wir uns dieses kulturelle Stadtmarketing vorstellen? Stellen Sie gezielt ein bestimmtes Museum heraus? Mit dem *Städel* und der *Schirn* stehen Sie recht häufig in einer überregionalen Aufmerksamkeit.

**FS:** Die *Schirn* und das *Städel* wie auch das *MMK*, also das *Museum für Moderne Kunst*, haben internationale Bedeutung und vermarkten sich entsprechend. Das ist auch ein Anhaltspunkt für die anderen Häuser, wobei je nach Haus modifiziert werden muss, welche Inhalte konkret vermittelt werden sollen. Wir unterstützen das Museumsmarketing aber auch gezielt durch zentral von uns gesteuerte Marketing-Aktivitäten, die das Museumsufer insgesamt betreffen. Dazu zählen zum Beispiel große Feste, Plakat- und Anzeigenkampagnen, Broschüren speziell für den Kulturreisemarkt, Messeauftritte und dergleichen mehr.

**KM:** Sie waren erst kürzlich wieder in Japan und haben für Frankfurts Kulturlandschaft geworben. Woran kann man den Erfolg dieses Stadtmarketings messen?

**FS:** Das internationale Interesse insbesondere an Meisterwerken europäischer Kunst scheint in Asien oder generell in Übersee ungebrochen. Das sehen wir an den Besucherzahlen und Pressespiegeln. An dem ersten Wochenende in Japan hatte die *Städel*-Ausstellung in Tokio 1000 Besucher. Aber auch in den USA, in Australien und Neuseeland gab es bisher glänzende Zahlen, wenn Frankfurter Ausstellungen auf Tournee gegangen sind. Auch in Frankfurt selbst steigen die Touristenzahlen und die Verweildauer, das führen wir unter anderem auch auf die Kulturvermarktung zurück. Umfragen bestätigen zudem, dass die Frankfurter Bürger selbst die Stadt in den letzten Jahren zunehmend als Kulturstadt wahrgenommen haben.



... Frankfurt auf Tournee



Nacht der Museen Frankfurt 2010/Entenrennen, Foto: Kulturdezernat Frankfurt

**KM:** Gibt es angesichts der Vielzahl der Häuser rund um den Schaumainkai eine Vernetzung bei Organisation und Marketing?

**FS:** Eine solche Vernetzung gibt es auf verschiedenen Ebenen über regelmäßige Runde Tische sowohl für die großen Themen auf Institutsleiterbene unter meinem Vorsitz als auch direkt auf der Ebene Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. Hierbei spielt auch die von uns eingeführte Dachmarkenstrategie „Museumsufer Frankfurt“ eine große Rolle, die übergreifende Marketingmaßnahmen wie zum Beispiel ein gemeinsames Logo oder die *Museumsufer Card*, die Jahreskarte der Frankfurter Museen, umfasst.

**KM:** Die Abstimmung zwischen dem Kulturmanagement mit der Planung von Festen, Ausstellungen, Konzerten etc. einerseits und dem Stadt- und Tourismusmarketing bleibt eine ständige Herausforderung. Wie gelingt dies in Frankfurt?

**FS:** Das gelingt durch die schon eingangs erwähnte enge Kooperation mit der Tourismus GmbH und eine gemeinsame Zielsetzung wie die noch stärkere Vermarktung Frankfurts als Kulturstadt. Kulturreisen liegen im Trend und hier hat Frankfurt auf vergleichsweise kleinem Raum sehr viel auf hohem und höchstem Niveau zu bieten.

**KM:** Was sind Ihre Pläne, auf Kultur und Stadtmarketing bezogen, für Frankfurt in nächster Zeit?

**FS:** Kultur in Frankfurt überzeugt durch Substanz und wird das auch weiterhin tun. Oper und Schauspiel erreichen aufgrund ihrer herausragenden Qualität ein großes Publikum. Viele Projekte sind auf dem Weg, die Neugestal-



... Frankfurt auf Tournee

tung des Historischen Museums, der Erweiterungsbau des *Städels* und des *Museums der Weltkulturen*, der *Paradieshof*, ein Theaterbau für ein modernes Volkstheater im bei Touristen sehr beliebten Traditionsviertel Sachsenhausen. Ein kulturelles Alleinstellungsmerkmal wie das *Museumsufer* soll durch gezieltes Stadtmarketing weiter gestärkt werden. Und Frankfurt wird bleiben, was es war und ist: ein Ort intellektueller Auseinandersetzung und zukunftsweisender kultureller Debatten. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

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

- Anzeige -

Mit einem Klick zum TRAUMJOB

Einfach weiterkommen > MUSIC-JOB.COM

Jetzt  
ONLINE!



IHRE VORTEILE:

- 1 Kostenloser Zugang zu allen Stellenangeboten
- 2 Weltgrößter Stellenmarkt für Orchestermusiker/innen
- 3 Tagesaktuelle Stellenangebote und gepflegte Daten

DER Treffpunkt für alle Stellensuchenden und Stellenanbieter aus den Bereichen Orchester, Hochschule, Musikschule und Management jetzt online!

Nicht suchen – finden! > MUSIC-JOB.COM

[www.music-job.com](http://www.music-job.com)





**DR. BERND  
SCHABING**

ist Unternehmensberater und Leiter des Fachbereichs Tourismus und Kultur an der Heidelberg International Business Academy. Er studierte Kulturwissenschaften an den Universitäten Münster und Hamburg sowie Kulturmanagement an der Musikhochschule Hamburg. Schabbing arbeitete vor der Aufnahme seiner Hochschul- und Beratertätigkeit 10 Jahre im Tourismus- u. Städtemarketing, u.a. in Münster, Lübeck und Ostwestfalen-Lippe. Er berät regelmäßig Städte sowie Tourismus- und Tagungseinrichtungen und führt Schulungen durch.

# Mega-Trend Kulturtourismus

*Stärkung von Wettbewerbsvorteilen und Alleinstellungsmerkmalen im Städtetourismus durch genuine kulturtouristische Produkte*

Beitrag von Dr. Bernd Schabbing, Heidelberg

## Aktueller Markt und Potenziale

Kulturtourismus ist aktuell ein Mega-Trend - und auch für die Zukunft der Tourismusindustrie durch die Alterung der Bevölkerung und das Wachsen der Bildungsschichten ein weitgehend „sicheres Geschäft“ mit Wachstumspotenzial: Je nach Prognose sind allein 30 % der Deutschen eine Potenzialgruppe für Kulturreisen, explizite Kulturreisen wollen immerhin 10 % aller Deutschen unternehmen<sup>1</sup>, 20 % aller Urlauber besuchten im Urlaub ein Museum<sup>2</sup>.

Auch eine Städtereise ist zum Teil bezüglich der Hauptmotive der Urlauber auch eine Kulturreise, wird aber vom Urlauber üblicherweise als „Städtereise“ gesehen bzw. benannt.<sup>3</sup> So sind also Städtereisen und Kulturreisen nicht nur als zwei der „Top-10-Reiseformen der Zukunft“<sup>4</sup> bedeutend, sondern auch in der Verbindung und Vernetzung miteinander. Auch die aktuelle N.I.T. Potenzialanalyse zeigt, dass 49 % der deutschen Bevölkerung an Städte- und Kulturreisen interessiert sind, wobei 24 % für den Besuch einer Kultureinrichtung sogar eine Reise und eine Übernachtung unternehmen würden<sup>5</sup>. Entsprechend werden bereits viele Überschneidungen und Synergien genutzt, indem z.B. besondere Kulturangebote oder Kulturevents als Werbefaktor für die Städtereise eingesetzt werden<sup>6</sup>. Auch die Analyse der typischen Kundenstruktur der Städtereisenden zeigt diese Vernetzung und zugleich die klare Differenzierung der Zielgruppen nach Reiseanlass:

<sup>1</sup> Reiseanalyse 2010, Tourismusanalyse 2010, S. 16

<sup>2</sup> Tourismusanalyse 2010, S. 15

<sup>3</sup> Hamburg Tourismus 2010, S. 7, vgl. auch z.B. Steinecke 2007, Pröbstle 2010 oder Scholl 2010

<sup>4</sup> nach Tourismusanalyse 2010, S. 22-31

<sup>5</sup> zit. nach Hamburg Tourismus 2010, S. 7

<sup>6</sup> vgl. z.B. den aktuellen Ameropa-Katalog, aber auch das Format „Kultimer“ oder der Spezial-Katalog zu Städtereisen „CityLights“ von Studiosus



## ... Mega-Trend Kulturtourismus

Tabelle 1: Typologie deutscher Städtereisenden nach Reiseanlass

Reiseanlass	Typologie der Zielgruppe
<i>Besuchsreisen</i>	Mehr Jüngere bis 39 Jahre Bildungsniveau und HNE unterdurchschnittlich oft kleine Kinder bis 5 Jahr im Haushalt
<i>Eventreisen</i>	Häufiger jung oder mittleres Alter Bildungsniveau und HNE über Durchschnitt
<i>Kulturreisen</i>	Häufiger Personen 40 plus Bildungsniveau und HNE über Durchschnitt Seltener Kinder im Haushalt
<i>Shoppingtrips</i>	Jüngere Altersstruktur Bildungsniveau und HNE über Durchschnitt Häufiger Kinder bis 14 Jahr im Haushalt
<i>Schnäppchen-reisen</i>	Häufiger Personen zwischen 20 und 29 Jahren Bildungsniveau und HNE unterdurchschnittlich

(Durchschnitt = Durchschnitt der Kurzreisen in eine Stadt 2004; Nach: DTV 2006:45 unter Berufung auf N.I.T 2005 und Reiseanalyse 2005 der F.U.R)

Die Öffnung und Ausweitung des Kulturbegriffes in den letzten Jahrzehnten von der „Hochkultur“ hin zum „offenen Kulturbegriff“ sowie die wachsende Differenzierung und Individualisierung der Gesellschaft stellen wachsende Anforderungen an den „Zuschnitt“ auf immer vielfältigere und kleinteiligere Zielgruppen-Segmente.<sup>7</sup> Entsprechend unterscheidet die Tourismuswirtschaft heute allgemein z.B. in Kulturtouristen im engeren und im weiteren Sinn<sup>8</sup>, wobei z.B. Steinecke verschiedene weitere Klassifizierungsansätze nennt (u.a. Klassifizierung aus Anbietersicht, aus Nachfragesicht sowie aus der Wertorientierung). Hinzu treten die verschiedenen grundlegenden kulturellen Nutzungsabsichten des Kunden, die z.B. Hughes<sup>9</sup> bereits umfassend beleuchtet hat.

Es wird somit deutlich, wie wichtig und zukunftsfähig dieser Markt ist und wie stark zugleich die zukünftige Behauptung von Städten im Tourismuswettbewerb von der Fähigkeit der Städte abhängen wird, eine klare Positionierung und Differenzierung im sehr breit gefächerten und stark ausdiffe-

<sup>7</sup> vgl. Pröbstle, 2010, S. 268

<sup>8</sup> vgl. z.B. Steinecke, 2007, S. 4 sowie Tourismusanalyse 2010

<sup>9</sup> Hughes, 2000, S. 52ff.



### ... Mega-Trend Kulturtourismus

renzierten Markt zu erzielen.<sup>10</sup> Diese ist vor allem durch die klare Ausrichtung und Kommunikation der Angebote auf spezifische Zielgruppen und die Entwicklung der entsprechenden zielgruppenspezifischen und „authentischen“ Produkte mit Mehrwert und „Besonderheit“ zu erzielen, womit eine klare und eindeutige USP erreicht wird.<sup>11</sup>

### USP durch genuine Produktentwicklung von Leistungserstellern und Vermarktern

Verschärfend tritt zu den oben genannten Marktherausforderungen noch ein grundlegendes Problem: Einerseits stellt der touristische Sektor die Wünsche des Kunden und die Gewinnorientierung in den Vordergrund. Dabei geht es in der Regel um „kundenorientierte“ Produktgestaltung und darum, dass das Produkt sich für den touristischen Anbieter oder Leistungsträger „rechnet“. Andererseits wird Kultur oft v.a. angebotsorientiert entwickelt.<sup>12</sup> Daher erwarten die Anbieter des kulturellen Produktes (in der Regel Kulturschaffende oder Kulturmanager) einen aus ihrer Sicht „angemessenen“ Umgang mit dem Produkt und oft sogar die Übernahme ihrer inhaltlichen Ziele (z.B. Kulturauftrag oder Bildung/„Erziehung“ der Zielgruppen). Das heißt, hier steht auf Anbieterseite oft nicht die Erfüllung der Wünsche der Kunden / Gäste im Vordergrund, sondern gerade die Beeinflussung oder gar „Erziehung“ der Kunden (!). Zugleich erwarten die Kulturanbieter aber oft eine professionelle Vermarktung und die Erbringung erheblicher Kommunikationsleistungen von Seiten der touristischen Vermarkter, Mittler und Nutzer.<sup>13</sup>

Als weitere Erschwernis kommt hinzu, dass beide o.g. „Absender“ in der Regel unterschiedliche Zielgruppen im Blick haben und auch die Zielgruppen selber unterschiedliche Zielsetzung und Erwartungen hegen (s.o.). Diese vielfältigen Überschneidungen von Zielen, Motiven und Erwartungen sind vielfach nicht neutral, sondern beeinflussen sich oft negativ bzw. verhindern durch die Überschneidung die erfolgreiche Realisierung der Ziele der Beteiligten, da die Kommunikation und Leistungserbringung so nachhaltig gestört werden und die Positionierung mindern, die Zielgruppenfokussierung und -erreicherung verwischen und damit die Marktattraktivität bzw. das "Funktionieren" der Produkte verringern.

Diese Unklarheiten sind aber nicht notwendiger Teil des Produktes, sondern Folge der unterschiedlichen Ziele zweier Produktbeteiligter, die parallel oder nacheinander mit der Produktentwicklung, -erstellung und -vermarktung

---

<sup>10</sup> vgl. Schabbing, 2010

<sup>11</sup> vgl. z.B. Meffert/Bruhn, 2009

<sup>12</sup> vgl. z.B. Colbert, 1999, S. 16ff.

<sup>13</sup> vgl. zu dieser Diskussion z.B. Colbert, 1999, und Klein, 2005, sowie aktuell Hausmann, 2010, und Scholl, 2010





### ... Mega-Trend Kulturtourismus

befasst sind. Daher erscheint es sinnvoll, Wege zu finden, diese Unklarheiten und Widersprüche vor Eintritt in die Produktion und Vermarktung zu klären und zu beseitigen, um dann eine zielgruppengenaue, genuine Produktentwicklung und Kommunikation durchführen zu können. Dabei geht es nicht darum, dass die Kulturschaffenden die Zielgruppenorientierung des „normalen“ Marketing übernehmen, sondern nur darum, dass sie Klarheit in ihre Ziele und Zielgruppen bringen, damit überhaupt ein zielgerichtetes Marketing entwickelt und im Marketing-Mix effektiv (also zielgenau und effizient) realisiert werden kann.

Hierzu wurden in den vergangenen Jahren auch bereits mehrfach touristische Handlungsleitfäden für die Akteure vor Ort erstellt, die sehr oft genau die Diskrepanz zwischen Produkterstellern und Marketing umfassend als Problemfeld skizzieren.<sup>14</sup>

### Lösungsansatz: zielgruppenorientierte Differenzierung der Zusatzleistungen

Wenn man davon ausgeht, dass beide Seiten - Kulturschaffende wie Touristiker - keinen grundlegenden Ideologiestreit austragen, sondern „nur“ auf die Erfüllung ihrer jeweiligen Aufgaben/Hauptziele aus sind, ist eine genuine Entwicklung des touristischen Angebotes grundsätzlich möglich. Dabei werden zunächst die verfügbaren bzw. aus den verschiedenen Anforderungen der Partner nötigen oder als sinnvoll erachteten Kern- und Zusatzleistungen ermittelt bzw. entwickelt und anschließend aus diesem „Baukasten“ zielgruppenspezifisch zusammengestellt. Wesentliche Bedeutung kommt dabei einem Konsens bzw. Austausch beider Seiten über die wesentlichen Zielgruppen zu.

Hierbei sollten die Bausteine gemäß den Hauptmotiven der Nutzer ausgewählt werden, die sich in verschiedenen Kategorien fassen lassen. Hierzu kann man das Modell von McKercher und DuCros (2002) zielgerichtet weiter konkretisieren und differenzieren, sodass man einen „Baukasten“ mit geeigneten Leistungsbausteinen erhält, mit dem man passgenau die jeweiligen Erwartungen und Wünsche der Teilzielgruppen erfüllen kann:

---

<sup>14</sup> vgl. z.B. Land Brandenburg, 2005, sowie IMT 2007



... Mega-Trend Kulturtourismus

Abb. 1: Beispiele für die genuine Motiv-Segmentierung von Kulturtouristen

(Beispiele, mit welchen Einzelleistungen der Produktkern je nach Zielgruppen differenziert und individualisiert werden kann)

Hoch	„Entdecker“ (unbestimmte Sinnsucher)		„Kenner“ (zielgerichtete Kultur/Thementouristen) Angebotsbaustein z.B. Sonderführung durch Kurator mit anschließender Fachdiskussion)
	Stärke der persönlichen Beziehung / Identifikation mit Kultur / Identitätssuche /-bestätigung	Produkt- und Leistungskern z.B. „Hotel + Museumsbesuch“	
Gering	„Stolperer“ (zufällige Themen / Kulturtouristen) Angebotsbaustein z.B. unverbindlicher Überblick über die Museen der Stadt und Hinweis auf reduzierten Eintritt in Museen mit der Tourist-Card der Stadt	„Mitläufer/Mitnehmer“ (gelegentliche Themen- / Kulturtouristen)	„Sammler“ Angebotsbaustein z.B. Package „Museumswochenende auf den Spuren von ...“ mit Museumsbesuch und einem abendlichen Kulturevent
	Gering		Hoch

Bedeutung der Kultur bzw. des kulturellen Reisetemas für Reiseentscheidung

Kategorisierungen nach [destinet.de](http://destinet.de) unter Berufung auf McKercher/Du Cros

Da die Zielgruppen bezüglich der kulturellen Bausteine für Binnenmarketing (oft Kern des Kulturauftrags z.B. eines Museums) und Außenmarketing (oft Kern der Ziele des Reiseanbieters) oft identisch sind, kann die vom Kulturanbieter zu erbringende Arbeit bei der Produktentwicklung auch in seinem „Kerngeschäft“ der lokalen Zielgruppen in der Stadt gleichermaßen und sogar zugleich genutzt werden (z.B. können an einer speziellen Fachführung sowohl Fachbesucher von auswärts als auch aus der Stadt selber teilnehmen, sofern die Sprache und der allgemeine Kulturkreis gleich/ähnlich ist).

**Fazit**

Der Wettbewerb zwischen Städten ist hoch und wird noch wachsen, zudem steigen aber die Mittel für Städtemarketing und Kultur nicht bzw. nicht so stark, wie Bedeutung und Anforderung an beide Bereiche von Seiten der „Bezahler“ (=Stadtpolitik) und der Kunden wächst. Daher kann eine Lösung nur in der klaren Profilbildung und Zielgruppendifferenzierung der Anbieter bestehen - sowie in der exakten Ausrichtung des Marketing als „Verbindungs-glied“ zwischen der Angebotsentwicklung und der Kundenerwartung bzw. -zufriedenheit.

Hierfür müssen Touristiker und Kulturmanager so früh wie möglich an einen Tisch und „sachlich-nüchtern“ und professionell ihre Erwartungen und



### ... Mega-Trend Kulturtourismus

Wünsch VOR Erstellung der Produkte und der Vermarktung auf den Tisch bringen und klar ausformulieren, damit marktgerechte Produkte entstehen können, die den Kultur- und Bildungsauftrag ebenso wie marktwirtschaftliche Ziele wie Gewinn (Tourismuspartner) bzw. Besucherzahlen / Eintrittsgelder (Kulturanbieter) effizient erreichbar machen. ¶

### LITERATUR

- Colbert, F. (1999) Kultur- und Kunstmarketing. (Wien: Springer)
- DTV (2006) Grundlagenuntersuchung Städte- und Kulturtourismus Deutschland (Bonn: Deutscher Tourismusverband)
- fvw (2010) fvw dossier Deutsche Veranstalter, Beilage zur fvw 17.12.2010, Ausgabe 26
- Hamburg Tourismus (2010) Hamburg Tourismus Monitor (Hamburg)
- Hausmann, A. (2010), Kultur und Tourismus: Marketingimplikationen für eine erfolgreiche strategische Allianz, in: John, H./Schild, H./Hieke, K. (Hrsg): Museen und Tourismus, Bielefeld, S. 75-85
- Hughes, H. (2000) Arts, Entertainment and Tourism (Oxford, London: Butterworth Heinemann)
- IMT (2007) Leitfaden für Regionen zur Entwicklung kulturtouristischer Produkte. Am Beispiel der Kreise Nordfriesland und Dithmarschen. (Heide: Fachhochschule Westküste: IMT - Institut für Management und Tourismus)
- Klein, A. (2005) Kultur-Marketing: Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. (2te Aufl. München: dtv)
- Land Brandenburg (2005) Leitfaden Kulturtourismus in Brandenburg, (Potsdam: Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg)
- McKercher, B., du Cros, H. (2002) Cultural Tourism: The Partnership between Tourism and Cultural Heritage Management (New York: Hayworth Hospitality Press)
- Meffert, H., Bruhn, M. (2009) Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 6. Aufl. (Wiesbaden: Gabler)
- Pröbstle, Y. (2010) Kulturtouristen. Soll- und Ist-Zustand aus Perspektive der empirischen Kulturforschung. In: Glogner, P., Föhl, P. (Hrsg.), Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung (Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften)
- Reiseanalyse (2010), Reiseanalyse 2010 (F.U.R. Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen)
- Schabbing, B. (2010) Anforderungen an das neue kommunale Stadtmarketing, in: Innovative Verwaltung 12/2010, 13-16
- Scholl, E. (2010) Kulturtourismus und Tourismuskultur. IFT-Diskussionspapier Nr. 3 (Juni 2010), Jade-Hochschule Wilhelmshaven
- Steinecke, A. (2007) Kulturtourismus. Marktstrukturen, Fallstudien, Perspektiven. (München: Oldenbourg)
- Tourismusanalyse (2010), Deutsche Tourismusanalyse 2010 (BAT Stiftung für Zukunftsfragen)



**HARALD WANGER**

Dipl. Betriebswirt, Schwerpunkt Verkehrswesen und Touristik, 1987-1991 Werbe- und Verkaufsleiter Verkehrsverein Hameln e.V., 1991-1996 stellv. Geschäftsführer Hessischer Fremdenverkehrsverband, Wiesbaden, seit 1996 Geschäftsführer der Hameln Marketing und Tourismus GmbH (HMT), u.a. Vorstandsmitglied Deutsche Märchenstrasse/Kassel, stellv. Sprecher der Städtekooperation „Neun historische Städte in Niedersachsen“, Gastreferent an div. touristischen Fortbildungseinrichtungen, Akademien und Hochschulen

# Die Magie des Rattenfängers

Interview mit Harald Wanger, Geschäftsführer der Hameln Marketing und Tourismus GmbH

„Geheimnis, Magie und Verführung“ war das Motto anlässlich des Jubiläums einer der bekanntesten deutschen Sagen und Startschuss für die erfolgreiche Implementierung einer nachhaltigen Kultur-Marketingstrategie.

Die Fragen stellte Veronika Schuster, [vs@kulturmanagement.net](mailto:vs@kulturmanagement.net)

**KM Magazin:** Sehr geehrter Herr Wanger, im vergangenen Jahr erhielten Sie für das Konzept zum 725jährigen Jubiläum des Rattenfänger von Hameln den Kulturmarken Award „Stadtmarke des Jahre 2010“. Was bedeutet ein solcher Preis für Sie und die Arbeit Ihrer Einrichtung?

**Harald Wanger:** Eine hohe Auszeichnung, zugleich Bestätigung für die erfolgreiche Arbeit meines Teams sowie aller Partner und Mitstreiter vor Ort. Den Sachpreis in Form von Media-Leistungen können wir natürlich auch gut verwenden.

**KM:** Können Sie unseren Lesern die wichtigsten Säulen Ihres Jubiläumskonzeptes darstellen? Worauf haben Sie dabei besonderen Wert gelegt?

**HW:** „Geheimnis, Magie und Verführung“ – Unter diesem Motto haben wir mit Hilfe unserer Agentur eine durchgängige Kommunikationsstrategie für 2009 entwickelt, die einerseits den Bekanntheitsgrad des Rattenfängers und die Unverwechselbarkeit der Sage aufnimmt. Mit der Betonung der dunklen, mystischen Seite der Geschichte wurde jedoch gezielt eine neue Perspektive erarbeitet. Alle Geschäftsbereiche – Tourismus, Stadtmarketing und Veranstaltungsmanagement – waren involviert. Gemeinsam mit Kulturträgern, Gastronomie, Einzelhandel, Vereinen und der Wirtschaft haben wir neue Veranstaltungsformate und touristische Produkte entwickelt.

Kommunikation und Vertrieb fußten auf einem magisch-mystischen Internet-Auftritt zum Rattenfänger-Jubiläum. Eine gezielte Werbung an ungewöhnlichen Orten sorgte für hohe Aufmerksamkeit beim Endverbraucher. Dazu gehörten freche Claims wie „Schatz, wo sind denn unsere Kinder“ oder „Happy End – fahren Sie woanders hin“, garniert mit sehr emotionalen Bildern auf Plakatwänden, Treppenstufen an Bahnhöfen, auf ÖPNV-Bussen oder in Reisebeilagen. Dies wiederum erzeugte eine extrem hohe Pressebebilderterstattung im In- und zum Teil auch Ausland.



... Die Magie des Rattenfängers

**KM:** Welches Fazit, vielleicht auch ganz faktisch, können Sie bereits zu diesem Ereignis ziehen? Welche Erfolge und Erfahrungen konnten Sie für Ihre Arbeit und für die Stadt Hameln verzeichnen?



**HW:** In nackten Zahlen bedeutete das 6 % mehr Gästeübernachtungen, 12 % mehr Teilnehmer an unseren Stadtführungsangeboten, eine Media-Äquivalenz von ca. 4 Mio. Euro alleine im Segment Printmedien. Telefon- und Gästebefragungen in der Fußgängerzone verdeutlichten den hohen Bekanntheitsgrad der Kampagne und ihrer Inhalte. Andererseits erfreute uns die nicht unbedingt zu erwartende Akzeptanz der dunklen und mystischen Inhalte. Über 100 abgeschlossene Lizenzverträge für das Jubiläumslogo im Produkt- und Veranstaltungsbereich unterstreichen das eindrucksvoll. Zudem ist es wohl gelungen, unser Markenimage zu verjüngen. Selbst eine Traditionsveranstaltung wie der Tag der Niedersachsen erhielt neue Facetten – ganz im Stile des Gesamtthemas „Geheimnis, Magie und Verführung“.

Letztlich kann man sagen, dass im Innenmarketing die Erkenntnis reifte, dass durch Vernetzung und eine Bündelung der Aktivitäten und Finanzen echte Mehrwerte für alle entstehen.

**KM:** Was bedeutet dieser Erfolg für Ihre nächsten Schritte? Wie sieht das Marketing der Zukunft für die Stadt Hameln aus?





### ... Die Magie des Rattenfängers

**HW:** Wir haben sehr schnell gelernt, dass wir nicht wieder einfach zur Tagesordnung zurückkehren können. Unser Markenkern hat sich durch die Ergebnisse im Jubiläumsjahr verschoben. In der Kommunikation nehmen wir verstärkt die Magie der Rattenfängersage auf. Die grafische Umsetzung ist jedoch weniger provokant und scherenschnittartig als im Jubiläumsjahr, sondern schafft Raum für vielfältige Inhalte und auch bunte Bildwelten. Erfolgreiche neue Inhalte wie Erlebnisführungen oder Themen-Dinner wie „Der letzte Gang“, Veranstaltungen wie „Mystica Hameln“ oder wertige Merchandising-Artikel wie „der magische Becher“ oder „Switch-Brillen“ mit der „fiesen Ratte“ bereichern seitdem unser Portfolio.



Werbung für Hameln auf den Treppenstufen des Hauptbahnhofs Hannover

**KM:** Hameln ist eine traditionsreiche und dank seiner Legende eine weltberühmte Stadt. Welche Rolle spielt und kann Kultur als Aspekt einer nachhaltigen Stadtentwicklung spielen?

**HW:** Kultur ist ein wichtiger weicher Standortfaktor im Wettbewerb der Städte. Sie trägt in hohem Maße zur Identitätsstiftung bei, unabhängig davon, ob sie institutionalisiert ist oder nicht. Sie ist deshalb auch nicht nur für Touristen da, wenn ich an Einrichtungen wie Theater, Museum, Kulturzentren oder Galerien in unserer Stadt denke. Der Rattenfänger prägt Hameln wie kaum ein Leitbild es in vergleichbaren Städten vermag. Als Tourismus- und Marketinggesellschaft spielen wir dabei natürlich die Klaviatur in puncto Erlebbarkeit der Sage rauf und runter, weil Gäste aus aller Welt dies zu Recht erwarten.



### ... Die Magie des Rattenfängers

Dabei wird manchmal übersehen, welche außergewöhnliche Baukultur beispielsweise den Weserraum prägt. Ich spreche von der sogenannten Weserrenaissance und ihren außergewöhnlichen Bauwerken, die viel von der Geschichte der Stadt und der Region erzählen.

**KM:** Jubiläen werden in Deutschland mit großer Begeisterung gefeiert, gerade in diesem Jahr den 200. Geburtstag von Franz Liszt oder den 200. Todestag von Heinrich Kleist. Welche Bedeutung kommt dem Jubiläum als Teil des Stadtmarketings zu? Was kann es wirklich leisten? Und liegen hierin nicht auch Risiken einer Jubiläumsmüdigkeit?

**HW:** Dem Wortsinne nach versteht man unter einem Jubiläum ja eine Erinnerungsfeier zur Wiederkehr eines besonderen Datums. Im Regelfall taucht also ein bestimmtes Motto nicht öfter als alle 25 Jahre auf. Eine Jubiläumsmüdigkeit könnte demnach nur dann entstehen, wenn man „Fake“ betreibt.

Ein „richtiges“ Jubiläum bietet hingegen alle Möglichkeiten, ein herausragendes Ereignis ins Bewusstsein seiner Bürger und der Öffentlichkeit zu tragen und als Verstärker zu fungieren. Ich kann mir gut vorstellen, dass in Hameln 2012 das Jubiläum 1.200 Jahre Münster St. Bonifatius schon ein hoch interessantes Ereignis wird, das für die Kirchen- wie die Stadtgeschichte gleichermaßen bedeutsam ist. Dafür lohnt es sich, Kräfte zu mobilisieren.

**KM:** Herr Wanger, vielen Dank für die Beantwortung unserer Fragen!🙏

**Bremen erleben!**

**growingmarkets!**  
28 APRIL → 1 MAY 2011  
congress centre Bremen

# Jazzahead!

OVERSEAS NIGHT → GERMAN NIGHT → EUROPEAN JAZZ MEETING  
→ PARTNER COUNTRY TURKEY → CLUB NIGHT  
→ TRADE FAIR → CONFERENCES  
INFOS & PODCAST → [www.jazzahead.de](http://www.jazzahead.de)

TICKETS ÜBER  
→ TICKET-SERVICE IN DER GLOCKE (0421/336699)  
→ NORDWEST-TICKET (0421/363636)  
→ TSC EVENTIM (0421/353637)  
ODER UNTER → [www.jazzahead.de](http://www.jazzahead.de) → [www.glocke.de](http://www.glocke.de)  
→ [www.nordwestticket.de](http://www.nordwestticket.de) → [www.eventim.de](http://www.eventim.de)

organisers > messe bremen / wfb gmbh  
> KULTURZENTRUM SCHLACHTHOF e.v. > MUSIKFEST BREMEN GMBH

ARD, nordwest radio, WESER KURIER, Skoda, INITIATIVE WESERKUNDE



### EDGAR ELLER

geb. 1973 im Allgäu, seit 12 Jahren in Vorarlberg. Nach mehreren Jahren als Tourismusdirektor im Montafon Wechsel ins Stadtmarketing, heute Geschäftsführer des Stadtmarketings Feldkirch.

Mitglied des Vorstands des Österreichischen Dachverbandes der Stadtmarketingorganisationen, „STAMA Austria“, in dieser Funktion Ländersprecher für das Bundesland Vorarlberg.

# Die lange Shoppingnight der Museen

*Wer hält im Zusammenspiel zwischen Kulturmanagement und Stadtmarketing die Fäden in der Hand?*

Ein Beitrag von Mag. Edgar Eller, Feldkirch

Stadtmarketingorganisationen wie wir sie heute immer häufiger antreffen sind eine relativ junge Gattung. In Deutschland und Österreich kamen in den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrhunderts erste professionelle Stadtmarketingorganisationen auf. Entstanden sind sie meist aus Werbegemeinschaften des örtlichen Einzelhandels, die durch zusätzliches Personal die große Anzahl an Aktivitäten, zum Beispiel Modeschauen, Großveranstaltungen oder Werbekampagnen, zu koordinieren versuchten. Da es zu dieser Zeit bereits längst Kulturmanagementeinheiten, beispielsweise als Kulturämter in den Städten, gab drängt sich die Einschätzung auf, dass allein durch diesen strukturellen Vorsprung die Zügel der Stadtentwicklung fest in deren Händen lagen und vielleicht auch heute noch liegen.

Allerdings haben sich das Selbstverständnis und die Aufgabengebiete von Stadtmarketingorganisationen seit dieser Zeit stark gewandelt. Eine differenzierte Analyse der Ist-Situation ist daher nötig und für die bestmögliche Aufgabenverteilung und Synergienutzung der beteiligten Akteure hilfreich.

### Von der Einkaufsnacht zum Urban Branding – Stadtmarketingorganisationen der dritten Generation

Wie bereits ausgeführt, liegen den meisten Stadtmarketingorganisationen (StAMas) Kooperationen des Einzelhandels zugrunde. Auch heute noch bilden diese ehrenamtlichen oder semiprofessionellen Einheiten einen Großteil der StAMas in Österreich. So sind beispielsweise von den 37 Vorarlberger Organisationen 19 klassische Vereine, dazu kommen einige Regionalverbände in unterschiedlicher Rechtsform und lediglich 6 Stadtmarketingorganisationen sind professionelle Einheiten, in der Regel als GmbHs. Innerhalb Österreichs sind diese Unternehmen nicht selten auch eng mit den jeweiligen Tourismusverbänden verbunden. Manche bilden selbst den Tourismus innerhalb der Einheit ab, andere sind integrierter Bestand des Verbandes. Die unterschiedliche Rechtslage in den Bundesländern tut sein Übriges, um hier eine heterogene Gruppe an Akteuren zu garantieren.

Es liegt auf der Hand, dass die Trägerschaft der jeweiligen Organisation die Ausdifferenziertheit des Handlungsspielraums determiniert – Stadtmarketingorganisationen auf Werbegemeinschaftsbasis haben auch heute noch selten Aufgabenbereiche außerhalb des Einzelhandels.



### ... Die lange Shoppingnight der Museen

Bei professionellen StaMas konnte in den vergangenen Jahren jedoch eine enorme Evolution festgestellt werden: Lag zu Beginn der Fokus hauptsächlich auf der Bewerbung des "Ist-Zustands", meist verbunden mit einem starken Eventschwerpunkt, kam in Folge schnell die Auseinandersetzung mit der Vermarktung der Stadt als Wirtschaftsraum dazu. Häufig wurde die Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung intensiviert, beispielsweise in der Vermarktung von Leerflächen oder der aktiven Ansprache potentieller Betriebe. StaMas die eine Verbindung zum Tourismus hatten, kümmerten sich bereits zu diesem Zeitpunkt mit um die Stadtgestaltung sowie um die Inszenierung des öffentlichen Raumes.

### Der Bürger ist der Gast, ist der Arbeiter, ist der Kunde

Die klassischen Sparten des Stadtmarketings sind heute Tourismus-, City-, Standort-, Event- und teilweise Verwaltungsmarketing, beispielsweise Bürgerserviceeinrichtungen. All diese Bereiche zusammen werden unter dem strategischen Ziel betrachtet, die Stadt als Gesamtheit weiterzuentwickeln, darin involvierte Akteure zu vernetzen und einen attraktiven Standort für (potentielle) Bürger, Gäste und Unternehmen darzustellen.

Denn auch wenn die Grabenkämpfe der Interessensgruppen anderes vermuten lassen, In Wahrheit haben die verschiedenen Marketingeinheiten keine oder nur untergeordnet verschiedene Zielgruppen. Der Einheimische interessiert sich genauso für Veranstaltungen wie der Gast und der Tourist ist im selben Maße Kunde der Innenstadt wie ein Angestellter aus einem der zahlreichen Betriebe einer Stadt.

Dieser kurze historische Aufriss der Stadtmarketingentwicklung soll als Standortbestimmung fürs erste genügen, lässt sich daraus doch bereits eine erste Differenzierung der beiden Einheiten Kulturmanagement und StaMa ableiten:

1. Netzwerke als Multiplikatoren: Da Stadtmarketingorganisationen neben Gastronomen auch mit Touristikern, Kulturinstitutionen und Unternehmen agieren, ist ihr potentielles Netzwerk breiter. Selbstverständlich gibt es im Einzelfall extrem gut vernetzte Kulturmanager im Ort, die ebenfalls über diese Kontakte verfügen. Der Unterschied ist hier nicht auf individueller persönlicher, sondern systemimmanenter Ebene gedacht. Idealerweise verwenden StaMas dieses Netzwerk um u. a. für Kultureinrichtungen Vorteile, beispielsweise Kooperationen, zu ermöglichen. Hintergrund hierfür ist das zweite Unterscheidungsmerkmal
2. Stadtmarketingorganisationen vermarkten Vorhandenes (des Kulturmanagements): In diesem Punkt sind genau betrachtet zwei Aspekte enthalten. Zum einen benötigen StaMas vermarktbar Produkte, da sie selbst, außer im Bereich Eventmanagement, selten in der Produktgestaltung aktiv werden. Am deutlichsten wird dies vielleicht im Bereich Tourismus: Dieser verkauft die geschichtliche Besonderheiten der Stadt, große





### ... Die lange Shoppingnight der Museen

Kulturveranstaltungen oder eine einzigartige Landschaft. Lauter Dinge, auf die er zurückgreift, meist ohne selbst viel zu deren Entstehen beigetragen zu haben. Zum anderen kann eben genau diese Kernkompetenz des Verkaufs den Kultureinrichtungen eine große Hilfe sein. Denn die Kulturbranche fokussiert sich in der Regel sehr stark auf die Produktion von Kultur und nicht auf den Vertrieb derselben. Damit ist hier nicht eine auch heute noch häufig kapitalismuskritische Haltung einiger Einrichtungen gemeint. Vielmehr ist das komplette Selbstverständnis – inkl. öffentlicher Förderungen – auf die Schaffung von Neuen, auf das Werk, konzentriert. Hier kann das Stadtmarketing wichtige Vertriebskanäle wie Veranstaltungskalender, Marketingmaßnahmen und Ticketsysteme bereitstellen. In Vorarlberg wird dieser Vertrieb durch das Netzwerktool „v-ticket“ ([www.v-ticket.at](http://www.v-ticket.at)) realisiert.

An dieser Stelle muss jedoch mit einem häufigen Missverständnis ausgeräumt werden: Das Stadtmarketing, und hier explizit der Tourismus, ist nicht in der Lage, von sich aus neue Zielgruppenmärkte für Kulturanbieter zu erschließen. Diese Kompetenz nimmt der Markt nur dem Veranstalter ab.

3. Nicht alles lässt sich relevant vermarkten: Wenn nun Kunst und Kultur sich in der Regel aus einem Selbstzweck begründet und Vermarktung „einen Unterschied herzustellen, der einen Unterschied macht“ bedeutet, dann kristallisiert sich aus diesen zwei Herangehensweisen ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen StaMas und Kultureinrichtungen heraus, das nicht selten zu Diskussionen zwischen diesen beiden Welten führt. Denn nicht alles, was die Kultur schafft, hat eine Stadtmarketingrelevanz bzw. lässt sich (überregional) vermarkten. Damit ist in keiner Weise der Wert dieser Werke an sich in Abrede gestellt, nur eben die Frage im Raum, was ist für Stadtmarketingorganisationen von Wert?

### Identität statt Image

So wie sich Stadtmarketing vom Kulturmanagement unterscheidet, unterscheidet es sich auch vom klassischen Industriemarketing. Zwar sind die Werkzeuge zum Großteil die gleichen, dennoch unterscheiden sich diese beiden Vermarktungseinheiten im Kern ihrer Arbeit, im Produkt. Denn während klassische Produkte über ihren funktionalen Zweck erst mit einem Wert aufgeladen werden müssen (Luxus, Freiheit, Gesundheit) ist dieser den Städten und Regionen bereits immanent. Es ist die Identität einer Region, einer Stadt, die sie unverwechselbar und l(i)ebenswert macht. Genaugenommen muss man bei Städten von Identitäten reden, da ein lebendiges Netzwerk nie nur von einem Wesenszug bestimmt ist. Anders ausgedrückt, sind Städte gut beraten, auf ihre Geschichte, ihr Gewordensein zu reflektieren, um den eigenen Wert zu entdecken und nicht versuchen, ein wie auch immer geartetes Image aufzubauen. Um es in den Worten von Volker Remy zu sagen: „Es geht um das Vorhandene, und nicht um das Gewollte“. Dafür bilden regional ver-





### ... Die lange Shoppingnight der Museen

ankerte Kultureinrichtungen einen wesentlichen Beitrag, der dann von Stadtmarketingorganisationen ins touristische Schaufenster gestellt werden sollte.

### Mit gutem Design zu mehr Identität?

Wie kann nun eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Kultureinrichtungen und Stadtmarketingorganisationen aussehen? Gegenseitig besonders befruchtend sind Handlungsfelder, in denen sich beide Partner wiederfinden. Eine solche Schnittmenge ist beispielsweise in der Kreativwirtschaft zu finden, einem Wirtschaftsbereich, der starke Anleihen an Kultur und Kunst nimmt. Denn die urbane Strahlkraft natürlich gewachsener Orts- und Stadtkerne war seit jeher ein Nährboden für Kreativität und Design und dadurch Quelle für die heute mehr den je nötigen sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Impulse der Gesellschaft.

Design als Teil der Kreativwirtschaft ist daher nicht nur ein dynamischer Wirtschaftszweig, er schafft es auch wie fast kein anderer, Kooperation und Netzwerke zu kreieren.

In Vorarlberg vernetzt die ArtDesign Feldkirch jedes Jahr im November Kunst- und Designschaffende aus den unterschiedlichen Branchen und nähert sich so aus diesem Kontext einer Ebene der Identität in dieser Region.

Vorarlberg steht seit langem für einen guten Namen im Gestaltungsbereich, dem die ArtDesign als Interdisziplinäre Veranstaltung Rechnung trägt. Die Messe präsentiert einen progressiven Querschnitt und mobilisiert mit rund 100 Ausstellern aus 10 Nationen jährlich 6.500 Besucher. Durch eine Verknüpfung der Bereiche Angewandte und Bildende Kunst des 20. und 21. Jahrhunderts, Design, Mode, innovative Produktgestaltung sowie Architektur forciert sie damit den Austausch innerhalb der kulturschaffenden Szene.

Veranstalter dieser Messe ist das Stadtmarketing Feldkirch, das Netzwerk beinhaltet Partner mehrerer Hochschulen aus Österreich, Liechtenstein und Deutschland, Kultur- Handwerks- und Architekturinstitutionen und Festivals.¶



**JULIA BRIELMANN**  
wissenschaftliche Volontä-

rin an der Volkshochschule  
Esslingen am Neckar. Mit  
einer Masterarbeit zum  
Thema „kulturelle Stadt-  
entwicklung, Möglichkeiten  
und Grenzen des Quartiers-  
managements“ graduierte  
sie 2010 zum Master of Arts  
in Kulturpädagogik und  
Kulturmanagement an der  
Hochschule Niederrhein  
Mönchengladbach.  
Während des BA-Studiums  
der KulturGestaltung in  
Schwäbisch Hall kunst-  
und kulturpädagogische  
Projekte und Workshops in  
Münster, Poznan (Polen)  
und in Baden-Württem-  
berg. In ihrer eigenen künst-  
lerischen Arbeit beschäftigt  
sie sich überwiegend mit  
Fotografie und Malerei.

## Städte unter Druck

### Ist Quartiersmanagement ein möglicher Ansatz?

Das 21. Jahrhundert gilt als das Jahrhundert des Städtewettbewerbs. Das zeigt sich nicht zuletzt in immer neuen, sogenannten „Rankinglisten“. Auf der Suche nach Potentialen arbeiten Städte daran, in aufwändigen Marketingkampagnen ihren Modernisierungsstandard bzw. ihr Image oder Leitbild aufzubauen. Vorangetrieben wird dieses Konkurrenzverhalten durch eine kursierende Angst vor einem Schrumpfungsprozess einer Shrinkin' City. Damit wächst der Druck auf Politik, Wirtschaft und Kultur, das Besondere in „ihrer“ Stadt hervorzuheben.

Ein Beitrag von Julia Brielmann, Esslingen am Neckar

### Wie und wodurch kann ausgerechnet Kultur ein Quartier voranbringen?

Immerhin ist ja die Einschätzung von Kultur als Potential für eine Stadt nach wie vor keine Selbstverständlichkeit. Dabei ermöglicht eine sinnvolle Verbindung von Quartiers und-/Stadtteilmanagement mit Kultur(-pädagogik) eine Verbesserung der Lebensqualität. Zugrunde liegt ein lebenswelt- und alltagsorientierter Kulturbegriff, der das Überwinden widriger Umstände und die Bereitstellung von Entfaltungsmöglichkeiten beinhaltet.(1) Welche Möglichkeiten stecken also in der Verbindung von Quartiersmanagement und Kultur?(2)

In der Beantwortung dieser Frage muss eine kulturwissenschaftliche Diskussion genau an dem Punkt ansetzen, an dem Richard Floridas kulturverwertende Perspektive aufhört. Denn Florida geht in seinem volkswirtschaftlich ausgerichteten Bestseller nicht weiter darauf ein, welche Auswirkungen die sogenannte „kreative Klasse“ auf die Gesellschaft haben soll.(3) Dem gegenüber steht das aus der sozialen Arbeit stammende Konzept des Empowerments.(4) Dieser Ansatz bildet eine Schnittstelle zwischen Sozialer Arbeit und soziokulturellen und kulturpädagogischen Positionen. Viele Veröffentlichungen gehen in diesem Zusammenhang davon aus, dass Kultur und Kultur-Arbeit – insbesondere durch das eigene gestalterische Schaffen – Kompetenzen im Sinne von Selbstbildung und sozialer Sensibilisierung fördern kann.(5) Es wäre allerdings ein Fehler, ästhetische Kompetenz ausschließlich mit Sozialkompetenz gleichzusetzen. Im Hinblick auf eine Qualitäts- und Autonomiefrage in der Kunst soll auch das Potential der Künste zur Entfaltung gebracht werden.(6)

**Wie soll man also im Bezug auf den eingangs erwähnten Städtewettbewerb und Konkurrenzdruck vorgehen?** Für Kulturschaffende ist es wichtig, ein differenziertes Bewusstsein für die Zusammenhänge im Quartier zu entwickeln. Quartiersmanagement ist dann ein Versuch, mit dieser Konkurrenz umzugehen. Denn diesem Konkurrenzdruck hält eine Stadt nur noch stand,



### ... Städte unter Druck

wenn ein interdisziplinärer Dialog zwischen Politik, Wirtschaft und Kultur vorangetrieben wird. **Hilfreich und interessant erscheint ein theoretisches Modell, das Quartiersmanagement als eine neue Governance-Struktur, einer Organisation auf mehreren Ebenen auffasst.** Gerade in den sogenannten „Problembezirken“ könnten Netzwerkstrukturen aufgebaut werden, die alle Bürger mit einbeziehen.

Die Problematik liegt in der Praxis allerdings nicht nur darin, dass von einem Quartiersmanager in der Regel ein allumfassendes Konzept erwartet wird. Das Problem beginnt schon vor der eigentlichen Arbeit: in der Forschungslandschaft fehlt eine eindeutige Definition des Begriffes Quartiersmanagement. In der Einführung des ersten deutschsprachigen interdisziplinären Sammelbandes „Quartiersforschung zwischen Theorie und Praxis“ fasste deshalb Dr. Olaf Schnur treffend den heutigen Rahmen der Quartiersforschung in der Formel „Quartiersforschung = Stadtforschung + x“ zusammen.<sup>(7)</sup> Nicht nur als mathematische Formel stellt die Variable x eine Herausforderung dar. Die Steuerung der kulturellen Stadtentwicklung wird zu einem Drahtseilakt zwischen Kunst/Kultur und Wirtschaft bzw. zwischen Bildungsideal und Vermarktung. Aus dieser Polarität entstehen ortsspezifische Fragen, die in einem kommunalen Kultur-Entwicklungsplan ausführlich zu beantworten sind. Kultur befindet sich in einem kontinuierlichen Wandel, kulturelle Entwicklungspläne können daher nicht statisch sein, sondern müssen immer wieder neu formuliert werden. Kultur als Potential für eine Stadt ist somit als eine permanente Identitätsarbeit zu verstehen und erfordert als „politisch freiwillige Leistung“ damit mehr als eine Image- oder Marketingkampagne.



Kultur und Wohnen am Rossneckar. © Lehen Drei Architektur und Stadtplanung Stuttgart.



### ... Städte unter Druck

In der Stadt Esslingen am Neckar entwickelt sich zurzeit eine entsprechende Diskussion: Im Rahmen des Bau-Projekts „Neue Weststadt“ plant das zuständige Architektur- und Stadtplanungsbüro (8) Kultur „zur Belebung des Quartiers“ auf einem ehemaligen Industrieareal. Das Quartier erstreckt sich vom Westen der Stadt – wo die Firma Hengstenberg noch vor wenigen Jahren Essiggurken und Senf produziert hat – bis kurz vor das Gelände eines ehemaligen Güterbahnhofes. Jetzt sollen hier auf dem Quartier über 500 Wohnungen und Büroräume entstehen. Ein Planungsausschnitt des Westens (siehe Abbildung: Kultur und Wohnen am Rossneckar) zeigt auf den Gebäuden die verschiedenen zukünftigen Nutzungen – private Gartenräume, Familien, Bildung, Kultur. Der Begriff „Bildung“ ist bereits vergeben: Die Volkshochschule ist aus dem 800 Meter östlich entfernten Einkaufs- und Erlebniscenter in das ehemalige Hengstenberg-Gebäude umgezogen. Eine weitere Planung, die das Stichwort „Kultur“ mit Leben füllen könnte steht noch aus. Es ist bisher allerdings „eher ein Wunsch, als ein realistisches Vorhaben“, sagt der Architekt.

Ein wichtiger Schritt wäre dabei, zunächst zu klären, was in der öffentlichen Diskussion unter dem Begriff Kultur verstanden wird. Das für „Kultur“ vorgesehene Gebäude könnte zu einem wichtigen Bestandteil werden, der die Entwicklung des Quartiers (in Verbindung zur Bildung) vorantreibt. Gehen die Überlegungen in die Richtung, Kreativwirtschaft anzusiedeln? Oder denken die Planer bei der Verwendung des Begriffes „Kultur“ an die Realisierung eines Konzerthauses? Das Projekt steht noch zu sehr am Anfang, um genaue Aussagen zu treffen. Möglicherweise bietet hier ein Kulturentwicklungsplan in Verbindung mit Quartiersmanagement wichtige Potentiale, die Vision eines belebten Quartiers durch und mit Kultur zu realisieren. ¶

### ANMERKUNGEN

(1) Vgl. Schmid Noerr (Hg.) (2005): Kultur und Unkultur, Perspektiven der Kulturkritik und Kulturpädagogik,

Schriften des Fachbereichs Sozialwesen der Hochschule Niederrhein, Band 41, Mönchengladbach, S. 46.

(2) Quartiersmanagement ist ein junges Steuerungsinstrument aus dem Kontext der Gemeinwesenarbeit, einem Bereich der Sozialen Arbeit, welches vor allem im Zusammenhang mit dem Bundesprogramm „Soziale Stadt“ gefördert wird.

(3) Florida, Richard (2002): The Rise of the Creative Class. And how it's transforming work, leisure, community and everyday life, Basic Books, New York.

(4) Empowerment beschreibt die Stärkung des Selbstbewusstseins durch die Sensibilisierung für die eigenen Stärken unter stetiger Begleitung und Betreuung.

(5) Siehe hierzu: Glaser, Hermann & Stahl, Karl Heinz (1983): Bürgerrecht Kultur, Ullstein, Frankfurt/M.; Weintz, Jürgen (2007): Theaterpädagogik und Schauspielkunst. Ästhetische und psychologische Erfahrungen durch Rollenarbeit, Schibri, Berlin, Milow, Strasburg; Klüsche, Wilhelm „Kulturpädagogik studieren. Der Bachelor- und Masterstudiengang Kulturpädagogik am Fachbereich Sozialwesen der Hochschule Niederrhein, in Schmid Noerr (Hg.) (2005): Kultur und Unkultur, Perspektiven der Kulturkritik und Kulturpädagogik, Schriften des Fachbereichs Sozialwesen der Hochschule Niederrhein, Band 41, Mönchengladbach. Fuchs, Max (2010): Ausgrenzung auch eine Frage der Kulturpolitik? Internationaler Kongress Short Cut Europe 2010, Dortmund. (siehe: [www.fonds-soziokultur.de/shortcut/07/news/ausgrenzung---auch-eine-frage-der-kulturpolitik/](http://www.fonds-soziokultur.de/shortcut/07/news/ausgrenzung---auch-eine-frage-der-kulturpolitik/))



### ... Städte unter Druck

(6) So auch Prof. Dr. Rainer Treptow (Tübingen) in seinen systemtheoretischen Überlegungen beim internationalen Kongress des Fonds Soziokultur, Kulturstiftung des Bundes und Kulturpolitischer Gesellschaft e.V. in Dortmund (3.-5. Juni): Short Cut Europe, Cultural Policies and Social Exclusion, Kulturelle Strategien und soziale Ausgrenzung.

(7) Dr. Olaf Schnur ist Geograf und Stadtforscher und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Humboldt Universität in Berlin. Gleichzeitig ist er betreut außerdem den Arbeitskreis Quartiersforschung, welcher gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Geographie (DGfG) 2007 ein eigenes Forum des Austauschs zwischen Quartiersmanagern und Wissenschaftlern bildet (siehe [www.quartiersforschung.de](http://www.quartiersforschung.de))

Vgl. Olaf Schnur (Hg.) (2008): Quartiersforschung. Zwischen Theorie und Praxis. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 9.

(8) Siehe Abbildung: Quartiersplanung und Abbildung: Kultur und Wohnen am Rossneckar. © Lehen Drei Architektur und Stadtplanung Stuttgart.

## Neuerscheinung

### Museumsshop-Management.

Einnahmen, Marketing und kulturelle Vermittlung wirkungsvoll steuern. Ein Praxis-Guide

von Peter Leimgruber und Hartmut John



Februar 2011, 348 Seiten, kart., inkl. Begleit-CD-ROM, 35,80 €, ISBN: 978-3-8376-1296-7

Im Zentrum des Buchs steht die verständliche systematische Vermittlung des betriebswirtschaftlichen Know-hows, das für ein professionelles Produktangebot und profitable Shop-Führung unverzichtbar ist. Auch andere wichtige Themen – die Integration ins Museumskonzept, Shop-Gestaltung, effektive Marketing- und Promotionsmaßnahmen oder Fragen zur Organisations-, Rechts- und Betriebsform – werden ausführlich behandelt.

Die Leser/-innen lernen u.a., die aktuellen Leistungsstärken und -schwächen eines Shop-Angebots anhand aussagekräftiger Vergleichsgrößen einzuschätzen, Optimierungsfelder (wie Sortiment, Preise, Erscheinungsbild oder Service) genau zu durchleuchten und strategische Alternativen wie konzeptionelle Neuausrichtung oder Erweiterung (z.B. Online-Museumsshop) in den Planungshorizont einzubeziehen. Dem Buch beigelegt ist eine CD-ROM mit Checklisten, Mustervorlagen und in der Praxis einsetzbaren, erprobten Tools, die das Museumsshop-Management unterstützen.

Details & Bestellung: [www.transcript-verlag.de/ts1296/ts1296.php](http://www.transcript-verlag.de/ts1296/ts1296.php)





# Zum Verhältnis von Stadtmarketing & Kultur

## *Die Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland*

Ein Beitrag von Jürgen Block, Geschäftsführer der *Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing (bcsd)*

Die *Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland* wurde 1996 in Berlin gegründet. Seitdem sind City- und Stadtmarketing-Organisationen aus über 220 Städten des Bundesgebietes Mitglied bei der Vereinigung geworden. Die Mitglieder und Fördermitglieder sind kontinuierlich in das gut funktionierende *bcsd*-Informationsnetzwerk eingebunden. Über den monatlichen Newsletter, die Homepage und die in Frühjahr und Herbst stattfindenden ERFA-Tagungen der *bcsd* werden die Mitglieder über die bundesweiten Entwicklungen in der Stadtmarketingszene informiert. So bietet der Verband eine ideale Bühne des persönlichen Kennenlernens und des Erfahrungsaustausches. Die *bcsd* leistet Multiplikatorenarbeit, kooperiert mit anderen Verbänden und vertritt die Interessen des Stadtmarketings gegenüber anderen Berufsgruppen und Handlungsfeldern.

### **Die Entwicklung im Stadtmarketing**

City- und Stadtmarketingprozesse sind seit etwa 20 Jahren immer zahlreicher im gesamten Bundesgebiet etabliert. Das Spektrum der Aufgabenfelder bewegt sich dabei – vereinfacht ausgedrückt – zwischen den beiden Spannungsachsen Werbung (z.B. Events, Marketingaktionen) und Dienstleistung (z.B. Übernahme kommunaler Dienstleistungen, Veranstaltungsorganisation) sowie Strategie (z.B. Markenbildung, nachhaltige Stadtentwicklung) und Moderation (z.B. Management der Anspruchs- und Interessengruppen). Welche Schwerpunkte dabei stärker bedient werden, obliegt selbstverständlich den Stadtmarketingprozessen vor Ort. Jedoch lässt sich übergeordnet feststellen, dass die Bereiche Strategie und (kommunale) Dienstleistungen oft nicht gleichberechtigt behandelt werden. Hierfür gibt es unterschiedliche Gründe, die von der *bcsd* aktiv aufgegriffen werden, so ist aktuell eine Diskussion zur Profilschärfung und Weiterentwicklung des Stadtmarketings im Gange.

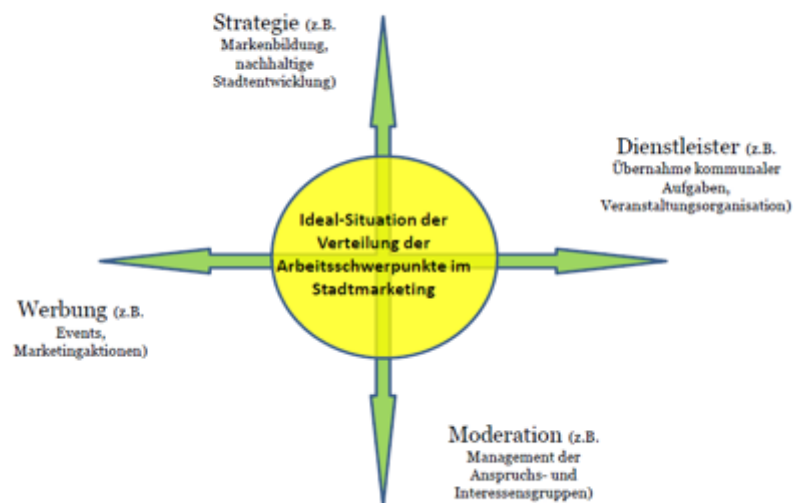
Die laufende Beobachtung aktueller Entwicklungen reicht nicht aus, um strategisches (Stadt-)Marketing zu betreiben. Stadtmarketing ist in erster Linie dem Ziel verpflichtet, die Zukunftsentwicklung der Stadt voranzutreiben, um deren Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Es befindet sich mit dieser Aufgabe in Partnerschaft mit vielen anderen Treibern und kann sie keinesfalls alleine lösen. Aber während alle anderen primär über Zuständigkeiten definiert sind und über städtische Angebotsbereiche (Kultur, Sport, Kinder, Senioren ...) - und damit im besten Falle eben nur über einzelne Anspruchs-



### ... Zum Verhältnis von Stadtmarketing und Kultur

gruppen - bilden sich im Stadtmarketing aggregierte Angebotsgruppen für die Zielgruppen und damit die umfassenden möglichen Facetten einer Stadt in jeweils unterschiedlicher Gewichtung ab. Stadtmarketing zeichnet sich also durch sein übersektorales Denken, seinen konsequent kooperativen Ansatz und seine an Anspruchsgruppen orientierte Arbeit aus. Dabei ist Stadtmarketing keine städtische „Überorganisation“, die additiv zu den Fachbereichen arbeitet; es fungiert im Idealfall als Motor im Prozess der Weiterentwicklung der Stadt aus der Sicht ihrer Anspruchsgruppen und mit ihnen. Das bedeutet ausdrücklich, dass die identifizierten Themen auch in den jeweils zuständigen Fachressorts bearbeitet und mit den dortigen Fachkompetenzen umgesetzt werden.

### Spannungsfeld Stadtmarketing (nach F. Heinze)



### Das Zusammenspiel von Kultur- und Stadtmarketing

Im Frühjahr 2010 hat sich der *bcsd e.V.* auf seiner Frühjahrstagung in der Kulturhauptstadt Essen ausführlich dem Verhältnis zwischen Stadtmarketing und Kultur gewidmet, denn die Kulturszene einer Stadt ist Attraktion, Imagefaktor und Multiplikator zugleich. Die 150 Teilnehmer konnten dabei feststellen, dass sich die Funktionen von Stadtmarketing und Kulturinstitutionen in den letzten Jahren deutlich aufeinander zu bewegt haben. Zwischen ihnen entstehen neue Kooperationsfelder, aber auch Konflikte. Es wurden Leitfragen diskutiert, wie z.B. „Wie arbeiten Marketing-Entscheider, die ein Image der Stadt stärken und verbreiten wollen, mit Kultur-Entscheidern zusammen, die Images hinterfragen?“ oder „Wir lassen sich die gemeinsamen Ziele auch gemeinsam vertreten?“ Auf Seiten des Stadtmarketings sind eine zunehmende Professionalisierung und der Einsatz kultureller Bausteine im Sinne der Stadtinszenierung erkennbar. Und die Kultur begreift sich zuneh-



### ... Zum Verhältnis von Stadtmarketing und Kultur

mend als harter Standortfaktor. Die Förderung der Kreativwirtschaft wird inzwischen als wesentliche Aufgabe kommunaler Kulturpolitik begriffen und hierzu werden professionelle Methoden des Marketings eingesetzt.

Aktuell wird die Bedeutung von Kultur, Kunst und Erlebnis für die Stadtentwicklung im „Weißbuch Innenstadt“ dokumentiert, das zur Zeit vom *Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung* erarbeitet wird. Gleichberechtigt mit Themen wie Mobilität, Handel, Wohn- und Lebensraum oder Integration wird das kulturelle Angebot als besonderer Anziehungspunkt und Identifikationsanlass für Bürger und Besucher gesehen und soll weiter gestärkt werden. Der öffentliche Raum spielt dabei eine besondere Rolle, da er gerade im innerstädtischen Bereich eine mehrfache Identifikationsfunktion erfüllt. Diesen qualitativ zu inszenieren ist eine Kernaufgabe des Stadtmarketings. Während es noch in den Anfängen darum ging Innenstädte „nur“ zu beleben und dafür fast jedes Mittel recht war, haben die meisten Stadtmarketingprozesse über Jahre hinweg gelernt, dass nur mit hochwertigen Projekten die Erlebnisqualität von Innenstädten nachhaltig gesteigert werden kann. Basierend auf grundlegenden und abgestimmten Entwicklungskonzepten werden strategische Schwerpunkte der operativen Arbeit vor Ort gesetzt und verfolgt. Meistens geschieht dies durch Kooperationsprojekte der Anspruchsgruppen unter der Führung des Stadtmarketings. Events, die Inszenierung des öffentlichen Raums, die Ausbildung von Erlebnis- und Aufenthaltsqualitäten sowie Serviceverbesserungen seien hier beispielhaft erwähnt. Hier sind Netzwerke entstanden, die für die innenstädtische Entwicklung besonders wichtig sind. Kultur, Kunst und Kreativwirtschaft sind längst mehr als nur schmückendes Beiwerk oder weiche Standortfaktoren. Vielmehr bestimmen Sie das Image der Städte immer stärker und werden somit bei vergleichbaren infrastrukturellen Voraussetzungen zum bestimmenden Faktor für die Ansiedlung von Bürgern und Wirtschaftsbetrieben. ¶

Die nächste Jahrestagung des bcsd findet vom 22.-24. Mai 2011 in Koblenz statt. Sie steht unter dem Motto „Stadt21 - Von der kooperativen Stadtentwicklung zum Stadtmarketing“.

### WEITERE INFORMATIONEN

Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing, [www.bcsd.de](http://www.bcsd.de) oder direkt in der Geschäftsstelle, in der Tieckstraße 38, 10115 Berlin

Download STADTMARKETING. Überblick über das Stadtmarketing und seine Entwicklung in den letzten 25 Jahren, von Jürgen Block und Stefanie Icks:

<http://www.kulturmanagement.net/downloads/block-stadtmarketing.pdf>



**AUTOR**

Gudrun Quenzel

**VERLAG**

transcript

**ISBN**

9783837613537

## Entwicklungsfaktor Kultur

Studien zum kulturellen und ökonomischen Potential der europäischen Stadt

Eine Rezension von Prof. Dr. Hermann Voesgen, FH Potsdam

Der Untertitel des Bandes verweist auf eine Einschränkung und eine Erweiterung. Es geht um eine Aktualisierung des Modells der europäischen Stadt. Die Diskussion über eine notwendige Revision dieses Modells durch die Digitalisierung und die außereuropäischen Stadtentwicklungen bleibt somit außen vor. Dieser Eingrenzung steht die Erweiterung der städtischen Kultur für die soziale und insbesondere ökonomische Entwicklung gegenüber. Damit reiht sich der Band in die zahlreichen Veröffentlichungen zum Themenfeld kreative Stadt, creative industries ein.

Der Anlass für den Band ist ein Auftrag der Ruhr 2010 GmbH an das Kulturwissenschaftliche Institut in Essen. Einige Beiträge aus den dazu organisierten Workshops bilden die Grundlage des Bandes. Nach Oliver Scheytt, dem Geschäftsführer der Ruhr2010 GmbH, geht es darum „neue kulturelle Dynamiken ausfindig zu machen“ und dabei auch die ökonomische Bedeutung von Kultur zu untersuchen. Oliver Scheytt illustriert in seinem Vorwort die Bedeutung der Ressource Kultur für den Umbau des Ruhrgebiets zu einer „Metropole im Werden“.

Gudrun Quenzel und Annina Lottermann betonen in ihrer Einleitung den funktionalen Aspekt „von künstlerischer und ökonomischer Innovationskraft und Kulturförderung als wichtige Voraussetzung für das ökonomische Wachstum“ (12-13). Dabei wird Richard Floridas Ansatz eines ineinander Greifens kreativer Ebenen und Prozesse, zum Wohl der ökonomischen Entwicklung von Städten, übernommen. Kulturelle Produktivität, verstanden als in Frage Stellen des Bisherigen um Neues zu schöpfen, wird verbunden mit ökonomischen Innovationsprozessen, um die ökonomische Verwertung zu befördern. Man könnte pointieren, es geht weniger um die Erweiterung des Begriffs der kulturellen Produktion als um eine Erweiterung der Wirtschaftsförderung, um neue Wertschöpfungsquellen zu realisieren.

Im ersten Teil wird in drei Beiträgen der Zusammenhang zwischen urbaner Entwicklung und Kultur diskutiert. Bernhard Schäfers gibt einen prägnanten Überblick über die europäische Stadtgeschichte und hebt, mit Bezug auf Max Weber, die Besonderheit der europäischen Stadt (Polis und Markt) hervor. Schäfers geht sogar so weit, ästhetische Prinzipien der europäischen Stadt, in Bezug auf öffentliche Räume und Ensembles, als eine gemeinsame Grundlage für die Stadtwahrnehmung und zukünftige Gestaltung zu unterstellen. Die Kulturhauptstadtprojekte sind danach ein wichtiges Vorhaben zur Stärkung der Prinzipien der Stadt, „die Europa erst hervorbringen“ (Benevolo), um sie als Orte der postindustriellen Gesellschaften zu positionieren.

Damit schafft Schäfers die Begründung für das Festhalten an der europäischen Stadtstruktur, als kreative Orte für die aktuellen Herausforderungen.



... Entwicklungsfaktor Kultur

### Ausschreibung

Die *Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel e. V.* besetzt die Stelle  
**der Akademiedirektorin | des Akademiedirektors**

zum 1. Januar 2012 neu.

Die *Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel* ist die anerkannte Einrichtung in Niedersachsen für die Fort- und Weiterbildung von haupt-, neben- und ehrenamtlichen Kräften, die in künstlerischen und kulturvermittelnden Arbeitsfeldern tätig sind. Ihr Auftrag gilt bundesweit. Sie dient auch als Forum des kulturfachlichen und kulturpolitischen Diskurses. Dazu gehören die Erarbeitung und Vermittlung innovativer Ansätze in der künstlerischen und kulturellen Bildung sowie die Beratung und lerbischen Unterstützung von Institutionen und Personen des Kulturbereichs. Sie besitzt eigene Unterrichts-, Tagungs- und Werkräume sowie ein Gästehaus in eigener Regie. Ihr Sitz ist im Schloss Wolfenbüttel.

Der Akademiedirektorin/dem Akademiedirektor obliegt die Gesamtleitung der Akademie.

Die vollständige Ausschreibung mit Angaben über Tätigkeitsmerkmale, Anforderungen und Vergütung sowie weitere Informationen finden Sie auf der Website der Akademie: [www.bundesakademie.de/ausschreibung](http://www.bundesakademie.de/ausschreibung)

Ihre Bewerbung wird erbeten bis zum 15.04.2011 an Vorstand der *Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel e. V.* | Personalangelegenheiten | Post- Postfach 1140, 38281 Wolfenbüttel Der anschließende Beitrag von Albrecht Göschel ist im ersten Teil geradezu ein Einspruch zu Bernhard Schäfers Hervorhebung des Städtischen, als Träger der beständigen Erneuerung. Nicht der Unterschied von Stadt und Land, sondern zwischen Ost und West macht in der Analyse von Göschel die kulturelle Differenz aus. Die Prägung durch 40 Jahre sozialistischen Obrigkeitsstaat seien für die Entwicklungen bzw. Blockierungen in den Regionen Ostdeutschlands bestimmend. Im Gegensatz dazu stellt er die seit den 60er Jahren in Westeuropa wirkende „Kulturrevolution“. Die vom „realen Sozialismus“ geprägten Alltagskulturen und die nach dem Zusammenbruch folgende ökonomische Krise sind für die aktuellen Haltungen und Handlungen immer noch wirkungsmächtig.

Göschel unterscheidet zwischen dem stadtsoziologisch/urbanistischen Ansatz städtischer Produktivität und der Bedeutung von Kreativität für die Wirtschaftsförderung. Letztere meint die Qualifikation von kreativen Berufen, die zur Wertschöpfung beitragen und zusätzliche Werte für das ökonomische Wachstum bieten. Der erste Ansatz betont Dichte und Heterogenität der städtischen Bevölkerung, durch die in fortwährender Beeinflussung und



### ... Entwicklungsfaktor Kultur

Konkurrenz immer wieder neue Lebensstile und Verhaltensweisen entstehen.

Göschel stellt nur in Leipzig kulturelle Produktivität nach beiden Kriterien fest. Hinzu kommen eventuell noch Jena und Dresden. Wie können sich die ostdeutschen Städte aus der ideologischen Langzeitwirkung der DDR lösen? Wie das zu erklären ist, wird nur angedeutet. Interessant wären hier auch historische Bezüge. Bei Leipzig kann man vermuten, dass die lange Geschichte als bürgerliche Handels- und Literaturstadt wieder zum Tragen kommt. Obsiegt also mittelfristig das Städtische über das „Ostdeutsche“?

Im Beitrag von Jürgen Mittag und Kathrin Oerters werden Kreativwirtschaft und Kulturhauptstadtprojekte als sich ergänzende Katalysatoren für die ökonomische Entwicklung von altindustriellen Regionen vorgestellt.

Dabei sei Kultur sowohl ein weicher wie auch ein harter Faktor der Wirtschaftsentwicklung. Die Kulturhauptstadtprojekte, so die These, haben sich mehr und mehr von der Förderung einzelner Kunstprojekte zum Ausbau von Strukturen weiter entwickelt. Besonders in Projekten alter Industrieregionen (Glasgow, Lille, Ruhrgebiet) werden die Kulturhauptstadtjahre zu Impulsgebern für die Kreativindustrien.

Gegenüber dieser Engführung zwischen Kultur und ökonomischem Wachstum wird im zweiten Teil (Wissensarchiv Stadt) der Blick auf die Verknüpfung heterogener Wissensbestände erweitert. In dem Beitrag von Gertraud Koch werden Stadträume als sozial-räumliche Zusammenhänge verstanden. Sie sind geprägt durch die Funktionen, die sie im Laufe der Geschichte eingenommen hatten, den Habitus ihrer Bewohner, die „distinkten Geschmackslandschaften“ (Christoph Lindner). Die kulturelle Vielfalt ist spätestens seit der Chicagoer Schule ein Definitionsmerkmal moderner Großstädte und wesentliche Bedingung für kreative Dynamik. Kulturelle Vielfalt führt jedoch nicht automatisch zu einem „Cultural Swirl“ (Ulf Hannerz). Vielmehr sind Segregation und kulturelle Abschottung in allen europäischen Großstädten zu beobachten. Dagegen sind erfolgreiche Verbindungen von Wissensspeichern zu neuen, transkulturellen Praktiken zu befördern. Kulturelle Vielfalt kann in räumlich-baulichen, sozial-kulturellen und imaginären Ausprägungen produktive Potentiale zum Klingen bringen. Sie müssen aber offen und anschlussfähig sein. Die Wissensspeicher sollten also wie Module (diesen Begriff benutzt Koch nicht) funktionieren. Sie sind aus Zusammenhängen zu lösen, um sie für andere Zusammenhänge verfügbar zu machen. In einem fortlaufenden Prozess von Vernetzen, Herstellen, Einbetten, Übersetzen und Vermitteln, können die Speicher immer wieder aufs Neue kreative Prozesse anstoßen. Es geht, nach G. Koch, um die „Mobilisierung eines in der Regel umfangreichen optionalen Repertoires“ (113).

In einem weiteren Artikel zum Thema „Wissensarchiv Stadt“ stellt Christa Reicher den Prozess der Valorisierung von Industriekultur dar. So kann sie als





### ... Entwicklungsfaktor Kultur

Impulsgeber der Stadtentwicklung, als Element einer postindustriellen Identität für das Ruhrgebiet und als Faktor für den Kulturtourismus wirken. Interessant ist ihre Gegenüberstellung von Beschleunigung, für die eine Neutralisierung der Traditionen notwendig ist, und auf der anderen Seite dem Bedürfnis nach Langsamkeit, wofür räumlich-bauliche Kontinuität wichtig ist. Die entkernten Hüllen des Industriezeitalters machen die Vergangenheit anschlussfähig und bieten multifunktionale Potentiale für die weitere Beschleunigung.

Im letzten Absatz geht es um kulturelle Differenz in der Stadt. In dem sehr differenzierten und anregenden Aufsatz von William Neill und Brendan Murtagh über die Grenzen der Toleranz und die Verhandlung der Differenz wird die Notwendigkeit von verbindlichen Regeln im städtischen Zusammenleben betont. Am Beispiel Nordirland werden die fatalen Folgen einer Toleranz gegenüber sozialer und kultureller Desintegration benannt. Die beiden abschließenden Beiträge sind dagegen enttäuschend. Léonce Bekemans apodiktische Darstellung der „Urbanen Civitas“ scheint eher aus dem Zusammenhang proklamatorischer EU-Papiere zu kommen. Warum der Aufsatz von Anina Lottermann über die Geschichte der europäischen Städtepartnerschaften aufgenommen wurde, erschließt sich mir nicht.

Mit dem Beitrag Christoph Lindners über das New Yorker Projekt eines Erinnerungs- und Landschaftsparks erweitert sich das Thema „Entwicklungsfaktor Kultur“ um kulturwissenschaftliche, philosophische Reflexionen. Die Auseinandersetzung mit der auf Staten Island entstehenden Komposition aus Erinnerung (auf einem Müllberg der Konsumkultur und dem Schutt der Twin Towers) und einem postmodernen Landschaftspark entfernt sich weit von den kulturell-ökonomischen Potentialen der europäischen Stadt, die ansonsten in dem Band verhandelt werden.

Positiv könnte man sagen, die Bandbreite der Diskussion ist damit abgebildet. Ein Unbehagen bleibt: Wir haben es immer mehr mit schnell produzierten Zusammenstellungen von Tagungsbeiträgen zu tun, kaum redigiert und ohne reflektierte Nach- und Weiterarbeit. Ist es wirklich sinnvoll (auch selbstkritisch gemeint: der Autor war auch an solchen Projekten beteiligt), auch im Printbereich, wie zunehmend in den digitalen Medien, die Sachen unvermittelt „in die Welt zu setzen“?

Um nicht mit dieser Abschweifung zu enden: Erhellend war für mich die (weitgehend fehlende) Frage nach Inhalten oder, altmodisch ausgedrückt, Vorstellungen vom guten Leben in der Stadt. Die „kulturelle Produktivität“ wird abstrakt in der Wachstumslogik ausgedrückt.

Das gilt bei beiden von Göschel unterschiedenen Ansätzen. Bei der Wirtschaftsförderung mit Kultur sind es natürlich Besucherzahlen und Umsätze. Für den stadtsoziologischen, regional- und kulturwissenschaftlichen Ansatz nennt Gertraud Koch die Schlüsselbegriffe: „Interaktionen, Transformation,



... Entwicklungsfaktor Kultur

Adaption, Übersetzung, Vernetzung und Reibung“ (114). Die Inhalte sind Material, Optionen (in der Kunst spricht man gern von interessanten Positionen) für „mögliche Zukünfte“.

Wie wollen wir in Zukunft leben? Die Verbindung dieser Frage mit den technischen und organisatorischen Möglichkeiten wird uns zunehmend beschäftigen. ¶

DETAILS UND BESTELLEN

[www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_736/index.html](http://www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_736/index.html)

# MAI-Tagung 2011

LVR-Fachbereich Kultur  
LVR-Archivberatungs-  
und Fortbildungszentrum



„museums and the internet“  
26. und 27. Mai 2011  
Deutsches Schifffahrtsmuseum,  
Bremerhaven

Informationen, Programm, Anmeldung: [www.MAI-Tagung.de](http://www.MAI-Tagung.de)



**AUTOR**

Lukas Siller

**VERLAG**

Erich Schmidt

**ISBN**

9783503126927

## Strategisches Management alpiner Destinationen

Kultur als Wettbewerbsvorteil für nachhaltigen Erfolg

Eine Rezension von Prof. (FH) Dr. Sebastian Kaiser, Kufstein

Lukas Siller setzt sich im Rahmen seiner Arbeit mit den Perspektiven und Wirkungen von Strategien im alpinen Kulturtourismus im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen auseinander. Diese Thematik ist von hoher wissenschaftlicher wie auch praktischer Relevanz: vor dem Hintergrund des geringen Forschungsstandes sowie des hohen und steigenden Wettbewerbs zwischen Tourismusdestinationen und damit, nicht zuletzt, dem Professionalisierungsbedarf des Destinationsmanagements.

Im ersten Teil der Studie werden zunächst Perspektiven und Entwicklungslinien des strategischen Managements systematisch und umfassend dargestellt und auf ihre Anschlussfähigkeit hin überprüft (Kap. 2). Anschließend (Kap. 3) führt der Autor in die Tourismuslehre ein und erläutert die Bestimmungsfaktoren und zentralen Sichtweisen des Destinationsmanagements (Markt- und Ressourcenorientierung im Tourismus, Netzwerkgedanke im Destinationsmanagement). Die folgenden beiden Kapitel beschäftigen sich mit den Phänomenen des Kulturtourismus (Kap. 4) sowie von Kultur und Tourismus im Alpenraum (Kap. 5). Ein besonderer Fokus liegt dabei auf Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit sowie solchen Aspekte und Ansätzen, die die Strategien des Managements im Kulturtourismus in zentraler Weise beeinflussen (kulturelles Erbe, Inszenierung/Erlebnisinszenierung, Authentizität, Nachhaltigkeit u.v.a.m.). Die Darstellung der theoretischen Grundlagen schließt mit einem Exkurs zur alpinen Destination Südtirol sowie einer Bestandsaufnahme zu Kultur und Tourismus in Südtirol. Die betreffenden theoretischen Kapitel der Arbeit sind durchweg als gut gelungen zu bezeichnen. Lukas Siller führt kenntnisreich und fundiert in die für die Studie relevanten Konzepte und Perspektiven ein und bringt sie jeweils in angemessener Weise in Bezug zum Forschungsgegenstand. Wünschenswert wäre lediglich eine deutlichere Einbindung der Ausführungen den Erkenntnistheoretischen Zugang zum Forschungsobjekt betreffend (Kap. 1.2.1) in den Gesamtzusammenhang der Studie gewesen. Im Rahmen der anschließenden empirischen Studie hat Siller, dem zu Grunde liegenden Grounded-Theory-Ansatz folgend, Erfahrungswissen von 38 Vertretern der zentralen Anspruchsgruppen des Destinationsmanagements in Südtirol erhoben (Kultur und Kunst, Tourismus, Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Medien, NGO's, Einheimische und Kulturtouristen). Dabei entstand eine umfassende Datenmenge, die er mit der GABEK®-Methode („Ganzheitliche Bewältigung von Komplexität“) ausgewertet hat. Die Studie besticht sowohl durch theoretische als auch empirische Tiefe. Besondere Stärken lassen sich dabei in zwei Bereichen ausmachen: Erstens führt der Autor Theorien und Wissensbestände unterschiedlicher Felder integrativ zusammen (etwa Ressourcen- und Netzwerktheorie aus



### ... Strategisches Management alpiner Destinationen

dem Strategischen Management sowie zentrale Fragen der Tourismuswissenschaft).

Eine besondere Stärke liegt zweitens in der systematischen Auseinandersetzung mit den vielfältigen, besonderen Anforderungen an das Destinationsmanagement. Wie für nahezu alle speziellen Managementlehren gilt auch hier, dass eine bloße Übertragung allgemeiner Modelle und Ansätze nicht angemessen ist um den speziellen Herausforderungen gerecht zu werden. Die konsequente Auseinandersetzung mit diesen Besonderheiten ist im Übrigen weiterhin als wichtiges Forschungsdesiderat zu bezeichnen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit leisten einen wichtigen Beitrag zur Theorie- bzw. Modellbildung und damit zur Identifikation und Erklärung der Determinanten einer nachhaltigen Regionalentwicklung. Dies betrifft vor allem die typischen Bedingungen und Funktionsweisen von Stakeholder-Netzwerken im Tourismus und Kulturtourismus. Darüber hinaus gibt sie eine Fülle wertvoller Empfehlungen für die Praxis, insbesondere Erfolgsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen betreffend. Der Studie ist eine breite Anerkennung von Seiten der Wissenschaft wie auch der Praxis zu wünschen. ¶

#### DER REZENSENT



**Prof. (FH) Dr. Sebastian Kaiser** ist Professor für Sportmanagement an der Fachhochschule Kufstein Tirol und stellvertretender Leiter des Studiengangs Sport-, Kultur- und Veranstaltungsmanagement. Er arbeitet als Berater und Dozent für diverse Bildungsinstitutionen und nimmt Lehraufträge wahr, u.a. an der *Deutschen Sporthochschule Köln*, der *Bergischen Universität Wuppertal*, der *Carl von Ossietzky Universität Oldenburg* und der *Hochschule Heilbronn*. Einen Schwerpunkt seiner Tätigkeit, in Forschung und Lehre sowie im Rahmen freiberuflicher Beratungstätigkeit, bildet die Auseinandersetzung mit den Perspektiven der Messung und Steuerung von Dienstleistungsqualität in Sport und Tourismus.

#### DETAILS UND BESTELLEN

[www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_886/index.html](http://www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_886/index.html)



LORENZ PÖLLMANN, M.A.

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Kulturmanagement, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), <http://www.kuwi.euv-frankfurt-o.de/kulturmanagement>

## Stadt als Marke

### Kulturmanagement InfoShot (XXIII)

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

Ein Besuch auf der *Internationalen Tourismus Börse (ITB)* in Berlin Mitte März verdeutlichte aufs Neue: Städte stehen miteinander in einem großen Wettbewerb und setzen viel Engagement in die eigene Vermarktung. Hierbei geht es nicht nur um das Gewinnen von Touristen, sondern auch um das Werben von Investoren und attraktiven Bevölkerungsschichten. In diesem Zusammenhang gewinnt die Positionierung einer Stadt als Marke zunehmend an Bedeutung. Zahlreiche Städte haben sich bereits erfolgreich profiliert und verdeutlichen die zukünftigen Anforderungen an ein professionelles Stadtmarketing: die Darstellung mit einem klaren, authentischen und attraktiven Image.

Stadtmarken können als Vorstellungsbilder bezeichnet werden, die Zielgruppen (z.B. Touristen) im Kopf haben, wenn sie an eine Stadt denken. Diese Vorstellungsbilder setzen sich aus zahlreichen Assoziationen zusammen, weshalb Marken immer eine Verdichtung von Informationen (sog. „information chunks“) darstellen. Die Kerninhalte einer Stadtmarke spiegeln sich in der Regel in einer strategisch entwickelten Corporate Identity wider. Diese besteht beispielsweise aus einem einheitlichen Design mit eigenem Logo, Markenfarben, definierten Bilderwelten oder einer abgestimmten Kommunikationsweise. Durch ein klares Image und eine einheitliche Markenkommunikation übernehmen Stadtmarken eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion, beeinflussen Präferenzen und können als immaterielle Werteschöpfer für eine Stadt und deren Region dienen.

Die Entwicklung einer Stadt als Marke („City Branding“) ist eine komplexe Herausforderung. Während im Konsumgütermarketing oftmals weite Freiheiten bei der Bestimmung eines Markenimages bestehen, gilt es bei der Entwicklung einer Stadtmarke, die Essenz einer historisch gewachsenen kulturellen Identität als Ausgangsbasis zu nutzen. Darüber hinaus setzen sich die Identität und das Image einer Stadt aus zahlreichen Akteuren zusammen, zu denen letztlich auch die Bevölkerung zählt. Eine Stadtmarke ist daher immer eine Dachmarke, die einen kommunikativen Rahmen für viele individuelle Angebote und Eigenschaften der Stadt anbietet. Eine weitere Herausforderung des City Brandings ist die Identifikation der Bevölkerung und der lokalen Akteure mit dem definierten Markenimage. Anders als bei Unternehmen, kann im städtischen Kontext nur schwerlich ein Leitbild formuliert werden, das der Bevölkerung ein bestimmtes markenkonformes Verhalten nahelegt. Die Idee der Stadtmarke muss daher auch von der Bevölkerung getragen werden, um eine authentische Wirkung entfalten zu können. Weiter ist zu bedenken, dass eine Stadtmarke in der Regel eine sehr heterogene Ziel-





### ... Stadt als Marke

gruppe anspricht – damit muss das Alleinstellungsmerkmal einer Stadt beispielsweise für junge und ältere Touristen sowie als wirtschaftlicher und sozialer Standortfaktor interpretierbar sein.

Um diesen unterschiedlichen Herausforderungen Rechnung zu tragen, empfiehlt sich City Branding als strukturierter Management-Prozess. Dieser lässt sich in fünf Schritte unterteilen: [1] Analyse (der Ausgangssituation), [2] Strategieformulierung, [3] Kreation (Gestaltung von Maßnahmen), [4] Implementierung (Einführung und Kommunikation der Marke) und [5] Controlling (Evaluation und Monitoring). Von großer Bedeutung ist der Einbezug wesentlicher lokaler Stakeholder im gesamten Prozess. Damit geht City Branding mit einem hohen Koordinationsaufwand einher, der sich jedoch auszahlt, wenn das Ergebnis von allen Beteiligten getragen wird.

Dass selbst eine Marke in Kooperation mit 53 Städten erfolgreich realisiert werden kann, wurde letztes Jahr im Ruhrgebiet durch die Marke RUHR.2010 demonstriert. Dort ist nicht nur eine einheitliche Profilierung gelungen, sondern zudem eine Veränderung des Images der Region. City Branding funktioniert jedoch auch in kleineren Dimensionen: Die Stadt Hameln nutzt ihre Bekanntheit aus einem Märchen und hat sich als „Rattenfängerstadt“ positioniert. Marbach nennt sich als Geburtsstadt Friedrich Schillers „Schillerstadt Marbach“ und Bonn profiliert sich als Beethovenstadt – dort wird nun geprüft, ob sich Bonn 2020 als Kulturhauptstadt bewerben kann. ¶

### LITERATUR

- Esch, Franz-Rudolf (2010): Strategie und Technik der Markenführung, München, 6. A.
- Günter, Bernd/Hausmann, Andrea (2009): Kulturmarketing, Wiesbaden
- Herbst, Dieter (2005): Markenführung, Berlin
- Frohne, Julia/ Langsch, Katharina/ Pleitgen, Fritz/ Scheytt, Oliver (2010): RUHR. Vom Mythos zur Marke, Essen

### Neues auf unserem Schweizer Portal

- Schweizer Filmfestivals in Kooperation. Die «Conférence des festivals»
- Studie: Freiwilligenarbeit in der Schweiz
- Literaturtipp: *Stiftungen. Der Leitfaden für Gesuchsteller* (E. Bortoluzzi Dubach)
- Konferenzbericht: *Symposium zum Rechnungswesen von Förderstiftungen*
- Tagungshinweis "Von der Kunst leben!" am 8./9.4. in Zürich



Zu lesen auf [www.kulturmanagement-schweiz.net](http://www.kulturmanagement-schweiz.net)



THOMAS SCHMIDT

studierte Sprach- und Wirtschaftswissenschaften. Seit 1991 arbeitete er parallel in der Wirtschaft, im Kulturbereich, als Autor und Dramaturg. Sein Stück „Level 13“ erhielt 2003 den Münchner Preis für Jugenddramatik (UA 2004 München, Erfurt, Weimar). Im Jahr 2003 übernahm er die Geschäftsführung des Deutschen Nationaltheaters und der Staatskapelle Weimar. Seit 2004 unterrichtet er im Studiengang Kulturmanagement an der Hochschule für Musik Franz LISZT in Weimar. Anfang diesen Jahres trat er die Professur für Theater- und Orchestermanagement an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt an.

# Die Ansprüche sind stark gewachsen

## Tendenzen in der Ausbildung von Theater- und Orchestermanagern

Ein Interview mit Thomas Schmidt, Geschäftsführer des Deutschen Nationaltheaters Weimar

Das Gespräch führte Dirk Heinze, Chefredakteur, [dh@kulturmanagement.net](mailto:dh@kulturmanagement.net)

**KM Magazin:** Herr Schmidt, Sie haben vor einigen Wochen eine Professur an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt/Main angetreten. Wie ist es dazu gekommen?

**Thomas Schmidt:** Frankfurt suchte jemanden, der sowohl ein Standbein in einem Theater oder Orchester hat wie auch Lehrtätigkeit nachweisen kann. Meine Berufung hat mich sehr gefreut, weil sich die Arbeit, die ich hier seit 7 Jahren an der Weimarer Musikhochschule im Kulturmanagement bereits geleistet habe und meine Tätigkeit als Geschäftsführer des Deutschen Nationaltheaters Weimar sehr gut miteinander verbinden lässt. Das Besondere an Frankfurt ist, dass es sich um den einzigen Studiengang im deutschen Raum mit einem Schwerpunkt auf das Theater- und Orchestermanagement handelt. Hier sollen junge Theater- und Orchestermanager in einem Masterprogramm für zwei Jahre ausgebildet werden, die später mittlere Leitungspositionen, Assistenz- oder Referentenstellen an der Oper, in Schauspielhäusern, in der freien Szene, bei Festivals, in Konzerthallen oder in Sinfonieorchestern einnehmen werden.

**KM:** Wie viel Zeit nimmt diese Lehrtätigkeit in Anspruch? Schließlich bleiben Sie dem Deutschen Nationaltheater Weimar ja als Geschäftsführer erhalten.

**TS:** Ich werde in der Semesterzeit etwa 10 Stunden pro Woche in Frankfurt unterrichten – hinzu kommt die Leitung des Studiengangs und die Arbeit im Fachbereich, aber ich kann sehr viel auch von Weimar aus organisieren, die Woche hat sieben Tage und nach wie vor stehe ich dem Theater voll zur Verfügung. Das ist in meinem ersten Frankfurter Semester sehr reibungslos verlaufen. Zwar mit einem deutlichen Mehraufwand an Zeit, der sich aber gelohnt hat. Der Studiengang ist so aufgebaut, dass ich einerseits einige Hauptmodule selbst unterrichte – Theatermanagement, Kulturpolitik und Kulturwirtschaftslehre – und ich andererseits für die anderen Fächer wie Projektmanagement, Orchestermanagement, Planung und Disposition oder Öffentlichkeitsarbeit und Marketing Lehrbeauftragte bestelle.

**KM:** Die Bezeichnung Kulturwirtschaftslehre ist uns neu. Was steckt dahinter?



... Interview mit Thomas Schmidt

**TS:** Der Begriff hat sich erst in den letzten Jahren herausgebildet. Er meint in Abgrenzung zur klassischen Betriebswirtschaftslehre die Besonderheiten der Kulturwirtschaft, beispielsweise den hohen Grad an Subventionen, dass es ein besonderer, sehr fragmentierter Markt ist, in dem wir mit Zuschauern und nicht mit Kunden arbeiten – ein Umstand, der Auswirkungen auf Marketing und Vertrieb hat, dass wir mit Preisen arbeiten, die nicht marktgerecht sind, dass wir Betriebsformen unterhalten, die noch sehr klassisch-hierarchisch strukturiert sind, und quasi eine Mischung aus Manufaktur und Denk- bzw. Spielfabrik vorfinden. So hat sich ein Fach herausgebildet, das zwar sehr viel aus dem klassischen Management übernimmt – denken Sie an Organisationstheorie oder Organisationskultur, aber eben auch neue Entwicklungen aus anderen Bereichen reflektiert. Dieses Fach wollen wir in Frankfurt weiterentwickeln und analysieren, wie das Theater von morgen aussehen wird.

**KM:** Was wollen Sie Ihren Studenten vermitteln, was geben Sie insbesondere von Ihren Erfahrungen als Theatermanager weiter?

**TS:** Angefangen von der Organisation und dem Betrieb eines Theaters wollen wir uns bis hin zu Fragen der Vertragsgestaltung, Krisenmanagement oder konzeptionellen Aspekten der Neuausrichtung der Theater als Systeme und der Theaterlandschaften insgesamt beschäftigen. Wir behandeln Fallbeispiele wie die aus Hessen, Nordrhein-Westfalen oder Thüringen. Wie reagiert der Theatermanager auf bestimmte Krisensituationen, z. B. die Probleme im Theater Gera/Altenburg, in Schwerin, Rostock und Hamburg oder die Kürzungen in Bonn, Leipzig, Mainz. Unsere Anbindung an die *Hessische Theaterakademie* sichert zudem den regelmäßigen Austausch mit allen Intendanten und Geschäftsführern in Hessen und darüber hinaus (Heidelberg, Karlsruhe, Mainz). Das fängt an mit dem Präsidenten der Akademie, Heiner Goebbels, der künftig die *Ruhr-Triennale* leiten wird, Manfred Beilharz vom *Staatstheater Wiesbaden* bis hin zu Peter Spuler, der jetzt nach Karlsruhe geht. Ich bin über meine Professur Mitglied dieser Theaterakademie, und meine Studenten haben die Möglichkeit, dort Praktika zu absolvieren.

**KM:** Welcher Altersgruppe gehören die Studierenden an? Haben diese schon eine künstlerische Ausbildung hinter sich?

**TS:** Die Studenten sind in der Regel Mitte, Ende Zwanzig. Es gibt zwei Zulassungsvoraussetzungen: die eine ist ein künstlerischer Abschluss – wir haben viele Studenten mit einem musikalischen oder Schauspielabschluss – und wir haben die klassischen Bachelors, die entweder von einer stark wirtschaftlich-organisatorischen Ausrichtung oder auch schon einem Kultur- oder Medienmanagement-Schwerpunkt kommen.

**KM:** Was ist Ihre Einschätzung: nehmen diese jungen Menschen dieses Studium auf, um notwendige Managementkompetenzen zu erlangen – gewis-



... Interview mit Thomas Schmidt

sermaßen aus Einsicht in die Notwendigkeit oder handelt es sich doch um den unbedingten Wunsch, in das Kulturmanagement hineinzugehen?

**TS:** Es ist beides. Bei allen Studenten, die wir aufnehmen, muss eine große Sehnsucht da sein, zum Theater oder zum Orchester zu wollen. Wir schließen hier natürlich verwandte Bereiche wie Künstler- und Konzertagenturen, Veranstalter von Festivals oder die freie Szene ein. Gerade Mitgliedern aus freien Ensembles bieten wir die Chance, mit diesem Studium das notwendige Management-Know-how zu erwerben, eben weil sich dort spannende künstlerisch-ästhetische Formen und neue zukunftsfähige Organisationsformen bilden. Das ist die eine Seite. Die andere Seite ist natürlich auch, dass sich ganz viel bewegt in dem, was man wissen muss bei der Leitung kleiner und großer Theater-Institutionen. Wenn man sich allein den Wandel des Nationaltheaters Weimar in den letzten 8 Jahren anschaut: vom Eigenbetrieb zur GmbH mit Weimarer Modell bis zum Staatstheater, bedeutet dies Kenntnisse auf verschiedenen Gebieten der Organisationslehre, des Managements von Transformationen, der Kommunikation, der Wirtschaftslehre und des Gesellschaftsrechts einbringen zu können und zu müssen. Die Ansprüche an die Tätigkeiten im Theatermanagement sind zweifellos stark gewachsen. Die Theater unterliegen einer strengen externen Aufsicht- durch den Aufsichts- oder Verwaltungsrat, durch die Gesellschafter Stadt und Land, verschiedene Versicherungsträger, Finanzamt und Rechnungshof - nicht zu vergessen die Öffentlichkeit - die einen Anspruch hat zu erfahren, was mit dem Geld passiert. Mit und in diesen Bereichen muss sehr viel kommuniziert werden. Eine weitere Frage, die viele Studenten beschäftigt: befindet sich die Institution Theater oder Orchester tatsächlich in der Krise - richtet sie sich explizit auf Theater und Orchester oder hat das - wovon ich persönlich ausgehe - mit einem allgemeinen gesellschaftlichen Transformationsprozess zu tun. Bestimmte Formen der Wahrnehmungen, der Legitimation oder der Lobbyarbeit ändern sich - wie muss ich mich als Kulturinstitution aufstellen, um gut positioniert zu sein, um eine Nachhaltigkeit und vor allem um Zukunftsfähigkeit zu erreichen. Wir sehen das aktuell in Thüringen. Da findet gegenwärtig eine Debatte mit dem Land und den zuständigen Trägern über die künftige Theater- und Orchesterfinanzierung. Es kommt vor diesem Hintergrund darauf an, hier viel darüber einzubringen, was für die eigene Institution wichtig ist, um sie für die Zukunft abzusichern, aber auch darüber bescheid zu wissen, was an anderen Häusern geschieht. Umso mehr brauchen wir diesen Nachwuchs.

**KM:** Sind Sie demzufolge optimistisch, dass dieser Nachwuchs in die gewünschten Positionen kommen? Immerhin gibt es allein in Deutschland über 70 Studiengänge, wo man Kulturmanagement erlernen kann. Wo kommen die alle unter?

**TS:** Sicher gibt es eine Vielzahl an Studiengängen, doch die meisten davon sind sehr breit angelegt. Die wenigsten haben eine direkte Anbindung an



... Interview mit Thomas Schmidt

Institutionen. Unser Vorteil ist, dass wir unsere Studenten im 4. Semester parallel zu ihrer Masterarbeit in ein Pflichtpraktikum in eines jener Theater schicken, mit denen wir im Verbund arbeiten. Zum anderen suchen die Theater und Orchester vor dem Hintergrund der oben skizzierten Problemstellungen ständig Nachwuchs in den Bereichen, in denen wir ausbilden.

**KM:** ... wäre aber dann eher eine Verschiebung zu Lasten des künstlerischen Bereichs.

**TS:** Nein, wir sehen das eher als Ergänzung. Am liebsten wäre mir natürlich, die jungen Leute, wenn sie fertig sind mit dem Studium, an Schnittstellen zwischen Kunst und Management zu positionieren. Es bilden sich ja im Theater völlig neue Berufe ähnlich wie der Produktionsleiter im Film heraus. Eine solche Position könnte ein Dramaturg mit einer hohen Affinität zu Managementtätigkeiten einnehmen. Das könnte aber genauso ein Kollege aus der Verwaltung mit hoher Affinität zur Bühne sein. Diese starke Strukturierung im Organigramm eines Theaters dürfte insofern in den nächsten Jahren "zerfließen". Sicher wird sie nicht zerfallen - das Theater braucht eine starke Struktur -, aber es wird eindeutig Veränderungen geben. Es muss viel mehr Kollegen geben, die sich um Fragen der Akquise und Betreuung von Gastspielen kümmern, andere wiederum müssen das Know-how besitzen, Kooperationen, Festivals und zusätzliche Spielstätten zu managen. Hinzu kommt das Thema Development. Hier spielt die Entwicklung von Besuchergruppen künftig eine größere Rolle wie auch das Besuchermanagement selbst. Im Moment finden wir oft noch einen klassischen Vertrieb, der mit einem Besucherdienst gekoppelt ist. Da wird es eine Verschmelzung geben. Wir sollten schauen, wo wir neue Wege gehen können, gerade dort, wo die "Versorgung" mit Kultur nicht mehr so gut läuft.

**KM:** Sie sprachen die unzähligen Aufsichtsgremien bereits an. Wie kann es aus Ihrer Sicht trotzdem zu solchen Krisen in der kaufmännischen Führung wie am Theater Gera-Altenburg kommen? Wer ist seiner Aufsichtspflicht hier nicht nachgekommen?

**TS:** Erst einmal ist es nicht ausschließlich eine kaufmännische Krise, eine Krise solchen Umfangs hat verschiedene Dimensionen und Ursprünge. Die kaufmännische Seite reflektiert ja im wesentlichen alle künstlerischen Prozesse, insofern laufen beide Stränge zusammen, im Erfolg und in der Krise. Die Problematik in Gera - ohne mich zu sehr aus dem Fenster zu lehnen - fängt im Grunde mit der Fusion der beiden Häuser an. Sie ist damals unter der Prämisse beschlossen worden, dringend Stellen einzusparen, um zwei Häuser zu retten, und dass die Bespielung von zwei Häusern einen Mehreffekt bringen muss. In vielen Untersuchungen ist inzwischen festgestellt worden, dass eine Fusion im Theaterbereich immer dazu führt, dass die Transaktionskosten auf lange Sicht unterschätzt, vernachlässigt oder sogar vergessen werden. Zudem sind die Betriebskosten, die Kosten für Logistik, Transport und Technik nach der Fusion meist noch höher als vorher. Ein





... Interview mit Thomas Schmidt

Mitarbeiter steht uns laut Arbeitszeitgesetz beispielsweise 8, höchstens 10 Stunden täglich zur Verfügung. Wenn das Theater nun mit einem Stück A von Gera nach Altenburg fahren, dort spielen und vielleicht am gleichen Tag zurückfahren muss, dann werden dafür mehrere teure Personalschichten eingeplant. Solche Zusammenhänge werden bei Fusionen leider unterschätzt. Das zweite ist, dass nur an einem Ort die Leitung angesiedelt sein und produziert werden sollte, also das Herz nur an einem Fleck schlagen kann. Aus diesem Grunde haben wir uns in Weimar richtigerweise gegen die Fusion mit Erfurt gewehrt. Die Folge wäre eine Ausdünnung der Ensembles gewesen. Am Schluss hätte der Austausch von Produktionen aus den geschilderten Kostengründen nicht stattfinden können. Und die Zuschauerwanderung, auf die in der Politik gesetzt wird, passiert nicht in dem Maße, wie sich das alle gewünscht haben. Wir messen bei Besucherbefragungen die Zahl der Zuschauer, die von Erfurt zum Schauspiel nach Weimar kommen. 40 % unserer Zuschauer kommen aus Weimar, 30 % sind Touristen, und 30 % sind Thüringer, von denen wiederum ca. 3-4 % Erfurter sind. Man hätte annehmen dürfen, dass nach der Schließung der Schauspielsparte in Erfurt, die eine große Katastrophe war und nicht mehr revitalisierbar ist, dieser Anteil steigt, was nachweislich nicht der Fall war. Vielmehr gewinnen wir neues Publikum aus anderen Teilen Thüringens, die die Theaterfahrten inzwischen sogar selbst in Gruppen organisieren. Selbst aus Jena kommen mehr Zuschauer trotz dortiger Philharmonie und Theaterhaus, weil dort z.B. die Oper fehlt. Wir sehen dies nicht als Konkurrenz, sondern als Vernetzung. Insofern schließen wir uns explizit nicht den Aussagen Guy Montavons (Interview des Intendanten des *Theater Erfurt* in der *Thüringer Allgemeinen* vom 17.11.2010) an, sondern plädieren nach wie vor für die vorhandene Theaterstruktur in unserem Bundesland - mit ihrer Dichte, ihren unterschiedlichen Ausprägungen.

**KM:** Kann man Ihrer Meinung nach also noch von einer lebendigen Theater-szene in Thüringen sprechen?


**TS:** Das kann man noch, ja. Aber es gibt Erosionserscheinungen. Eisenach ist sehr gefährdet. In Gera-Altenburg wiederum hängt sehr vieles davon ab, wie man mit dem Defizit umgeht. Stellt man den Spielplan radikal um, setzt man darauf, die Ensembles zu erhalten, gesteht man den beiden Städten jeweils mehr Eigenständigkeit und Spezialisierung zu. Das Wichtigste ist, die Sparten und Ensembles in ihrer Größe zu erhalten. Was einmal weggebrochen ist, kommt selten wieder. Mit solchen Fragen und Herausforderungen beschäftige ich mich auch mit meinen Studenten, wir analysieren dort Beispiele wie Gera-Altenburg oder die Opernstiftung Berlin. Wir untersuchen Fälle wie die in Schleswig-Holstein mit den Theatern in Kiel und Lübeck. Besitzen beispielsweise die Holding-Ideen in Mecklenburg-Vorpommern, die die Häuser in Schwerin, Rostock, Anklam, Stralsund und Putbus unter einen Hut zu bringen versucht, eine Relevanz? Kann die Geschäftsführung einer solchen Holding ein ganzes Bundesland abdecken, oder entsteht dadurch eine Verwaltung, die keine Nähe mehr zur Bühne hat. Ich habe in Weimar ge-



... Interview mit Thomas Schmidt

lernt, dass es als Geschäftsführer wichtig ist, im selben Haus zu sitzen, wo die künstlerischen Prozesse stattfinden. Es geht um Anbindung, Kommunikation, Austausch.

**KM:** Wie motivieren Sie sich angesichts häufig gleicher Fragestellungen und Probleme im Kulturmanagement immer wieder zu Ihrer Arbeit?

**TS:** Zum einen sind das die Einrichtungen - Theater, Bibliotheken, Galerien, Museen usw. - und deren Schatz an Wissen, den wir immer pflegen und den kommenden Generationen ganz aktiv anbieten müssen. Ich prognostiziere zum zweiten, dass die Nachfrage nach Kulturmanagern steigen wird, und zwar insbesondere an den Schnittstellen zwischen Kultur und Wirtschaft. Die Wirtschaft wird sich dem auf eine andere, neue Art und Weise öffnen. Früher waren das Mäzenatentum, Sponsoring und Fundraising. Ich glaube, es wird künftig viel mehr Kulturbeauftragte in den Unternehmen geben, die mit Kulturinstitutionen zusammenarbeiten, um die sog. Corporate Culture zu verändern und damit die Unternehmung in eine Nachhaltigkeit zu führen, die in gewisser Weise immer mit einem kulturellen Kontext verbunden sein wird. Zum dritten muss aus meiner Sicht in den zahlreichen Studiengängen für Kulturmanagement eine stärkere Spezialisierung erfolgen. Allen alles anzubieten birgt die Gefahr eines unpräzisen Abschlusses. Master müssen spezialisiert sein. Wenn ein Bewerber in seinem Studium und seinen Praktika bereits eine deutliche Schwerpunktsetzung nachweisen kann, erhöhen sich seine Chancen deutlich bei den Bewerbungsgesprächen. 

## Kulturpolitischer Bundeskongress

# netz.macht.kultur

**KULTURPOLITIK IN DER DIGITALEN GESELLSCHAFT  
6. Kulturpolitischer Bundeskongress | 9. + 10. Juni 2011 | Berlin**

In Zeiten der Digitalisierung steht eine Neue Kulturpolitik auf der Tagesordnung. Wir leben seit gut zwei Jahrzehnten in einer digitalen Gesellschaft, deren immer schnellerer Rhythmus nach einer Neudefinition zentraler Codes der modernen Zivilgesellschaften wie Freiheit, Kultur, Eigentum, Muße, Privatheit und Öffentlichkeit verlangt. Es geht um neue Formen der gesellschaftlichen Teilhabe und die Frage, ob traditionelle Formen von Partizipation und Präsentation verschwinden. Der 6. Kulturpolitische Bundeskongress wird diesen Fragen nachgehen.

Jetzt informieren und anmelden: [www.netz-macht-kultur.de](http://www.netz-macht-kultur.de)



## Rückblick

### Das Fremde ist dem Eigenen sehr nahe

Formen der Begegnung zwischen aktueller Kunst und Publikum

*Gesprächsabend im Rahmen der Serie „Gespräche zur Kunst im öffentlichen Raum“ am 31.03.2011 im Kunstraum NOE*

Den möglichen Wegen der Kunstvermittlung aus unterschiedlichen Blickwinkeln nachzuspüren, lud Bärbl Zechner, Kuratorin für Kommunikation im Museums- und Ausstellungsbereich, Edith Futscher, Ruth Noack, Simon Wachsmuth, Monika Ankele, Anton Sutterlüty und alle Interessierten im Namen von Kunst im öffentlichen Raum Niederösterreich zur gemeinsamen Gesprächsrunde.

Am Beginn stand der Tanz: Monika Ankele und Anton Sutterlüty lenkten die Eintretenden tanzend ins Gespräch und in die Ausstellungsräumlichkeiten des *Kunstraums* NOE, in dem aktuell die Ausstellung „Extreme“ zu sehen ist ([www.kunstraum.net](http://www.kunstraum.net)). Als Metapher bzw. Mittel an Kunst heranzuführen, nutzten die beiden KünstlerInnen den rhythmischen Prozess des Tanzens auch in ihrer anschließenden performativen Rede: ... „Zu einem Raum wird die Kunst, indem a) einer vorgegebenen Bewegung gefolgt wird und/oder b) eine eigene Bewegung gefunden wird. Dabei ist diesbezüglich zu berücksichtigen, dass in vielen Fällen etwas gefunden wird, was bislang noch gar nicht gesucht wurde.... Zeigt sich die Kunst als goldenes Kalb, so zeigt sich die Kunstvermittlung oft zum Tanz um dasselbe verleitet. Anstatt zu wildern, wird dann der Choreografie folgend getanzt“.

Bärbl Zechner betonte in ihrer Einführung die sehr unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüche des Publikums in ihrer täglichen Arbeitspraxis innerhalb der Kunstvermittlung, unter anderem während der von ihr konzipierten und geführten Landpartien zur Kunst im öffentlichen Raum, die

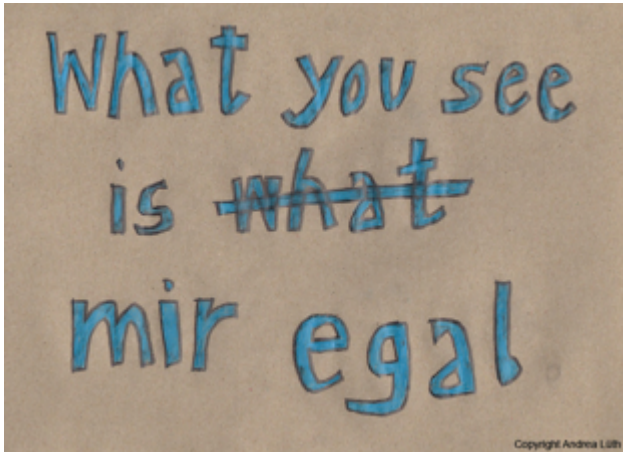
ganz verschiedene Formen von Kommunikation nachfragen, gleichzeitig aber auch ein Bedürfnis nach Autorität zu Tage treten lassen, das in keinem Fall mit der Beantwortung nicht gestellter Fragen befriedigt werden darf.

Im Folgenden erläuterte Edith Futscher unter dem Fokus der Kunsthistorikerin die Position und Funktion der Vermittlung als sowohl störendes, wie auch unabdingbares drittes Element innerhalb der Beziehung zwischen Kunstwerk und BetrachterIn und veranschaulichte beides anhand zweier künstlerischer Betrachtungsszenarien. Einerseits mit Bezug auf Joseph Beuys Aktion „Wie man dem toten Hasen die Bilder erklärt“ von 1965 in der Düsseldorfer Galerie Schmela, andererseits in Zusammenhang mit dem Oeuvre Francis Alys bzw. im Speziellen mit seiner 16minütigen Videoarbeit „The Nightwatch“, gedreht in der *National Portrait Gallery London*, 2004. In beiden Fällen ersetzt das Tier die BetrachterIn. Wiederum zeigt sich Kunsterfahrung als Prozess der Bewegung im Raum, wenn Beuys „erklärend“ mit dem toten Hasen von einer Zeichnung zur nächsten wandert, wie der verunsicherte Fuchs durch die Gemäldesammlung in Francis Alys' Kurzfilm. Mit dieser „dritten Dimension“ verbunden, kam nicht nur der Mythos von der exklusiven Beziehung zwischen Zweien, also dem Kunstwerk und dem Kunstliebhaber zur Sprache, sondern auch jener von der unmittelbaren Verständlichkeit eines Werkes, ebenso wie der Einfluss des institutionellen Rahmens, der Rezeptionshaltungen bestimmt und deren mögliche Pluralisierung durch Öffentlichkeit bzw. öffentlichen Raum.

Anknüpfend an den Titel der Veranstaltung wäre demnach idealer Weise das Fremde im Eigenen enthalten bzw. damit verschränkt anzusehen und zwar ohne Dominanzverhältnis, vielmehr als sich ablösende Figuren. Differenz erhaltend sollte Kunstvermittlung folglich wirken, nicht auf Ähnlichkeiten mit bekannten Sehgewohnheiten setzend, sondern auf ein Verfremden derselben ohne dabei eine Nivellierung zwischen Betrachtung und Autorenschaft anzustreben, das Kunstwerk zu



verdecken oder das Publikum an der eigenen Sichtweise zu hindern.



© Andrea Lüth

Aus dem Blickwinkel der Kuratorin beleuchtete Ruth Noack im Anschluss jene praktische Einbeziehung von Vermittlung, die als Teil des „Ausstellungsmachens“ in die kuratorischen Tätigkeit einfließt und diese mitbestimmt, nicht als Betrachterin, sondern als Gestalterin von Räumen und Raumbeziehungen, die ja immer auch Machtbeziehungen bedeuten. Nicht zu vernachlässigen dabei ist, welche Möglichkeiten ein gegebener Ausstellungsraum für Vermittlung zulässt. Anhand der gegebenen Ausstellungsarchitektur der dokumenta 12 schilderte Ruth Noack die Möglichkeit oder Unmöglichkeit in historischer Architektur Vermittlungsinseln einzurichten. Während diese eher für intime Begegnungen mit Kunst nutzbar sind, müssen für großzügigere Raumsituationen, in denen mehrere Menschen mit Kunst sein und sich über diese austauschen sollen, oftmals zeitgenössische Lösungen Verwendung finden. In diesem Zusammenhang stellte sie sich die Frage, was eigentlich jener Moment an der Vermittlung ist, der dem Kuratieren eigen ist und umgekehrt mit dem Schluss, dass es das in Verhältnis Stellen von Kunstwerken ist, das Kunstwerke sich einander vermitteln lassen. Wobei sich für die Vortragssituation zu diesem Thema zwangsläufig das Problem ergibt, dass die Exponente über die es zu sprechen gilt bzw. deren Vermitt-

lung untereinander nicht zur Veranschaulichung dienen können, sondern lediglich Abbildungen derselben als Repräsentanten. Aus diesem Grund wählte Ruth Noack ein Vermittlungsexperiment zur Verdeutlichung des Unterschieds zwischen Schauen und Sprechen bzw. Betrachtung und textualisierter Erläuterung, wobei gleichzeitig eine Korrespondenz zwischen beiden Wahrnehmungen entstand. Wurde vorerst eine Bilderfolge, begleitet durch einen ausgewählten Text gezeigt bzw. vorgetragen, folgte in unmittelbarem Anschluss eine Reihe von Projektionen die ohne das gesprochene Wort auf das Publikum wirkte, das für sich diese Differenz bzw. Qualität beurteilen konnte.

Wie Vermittlung vom Standpunkt des Künstlers aus funktionieren kann, zeigte Simon Wachsmuth über den Umweg fremder Fußstapfen, nämlich jener des rumänisch-französischen Künstlers André Cardere und dessen Impulse auf seine eigene Arbeit. Der 1978 in Paris jung verstorbene André Cardere hinterließ ein schmales aber beeindruckendes Oeuvre, hauptsächlich bestehend aus „Barres de bois rond“ genannten Holzstäben, zusammengefügt aus farblich unterschiedlich lackierten Holzelementen, die permutativ aufgebaut, sich innerhalb der Reihung aber systematisch verändern, die Reihe also durchbrechen und damit ein nicht oder schwer mitteilbares Moment transportieren. Wurden die „Barres de bois rond“ innerhalb der ersten großen Retrospektive in der Kunsthalle Baden-Baden 2007 an der Wand lehrend oder am Boden liegend gezeigt, führte der Künstler sie zu Lebzeiten, gleich einem Hirtenstab mit sich, um selbst zu entscheiden, wann und wie er sie präsentieren und erklären wollte und machte sich damit zum aktiven Vermittler seiner Kunst, auch und oftmals im öffentlichen Raum, den er mit seinen Stäben besetzte. Eine zusätzliche Rezeption ließ er seinen Objekten an der Grenze zwischen Skulptur und Malerei in Form von comicartigen Zeichnungen zu Teil werden, die die Herstellung der Stäbe illustrierten und damit ein zusätzliches Element der Vermittlung darstellten. Cardere scheute sich dabei nicht, auf den Au-





torenbegriff zurückzugreifen, zu einer Zeit als die Diskussion um den Tod des Autors in vollem Gange war. In Anlehnung an Carderes Praxis und beschäftigt mit der Frage nach dessen Werdegang ohne seinen frühen Tod entwickelte Simon Wachsmuth eigene Wege der Besetzung des öffentlichen Raumes mit hölzernen Stabobjekten, die Autorenschaft dabei allerdings nicht verstärkend, sondern zurücknehmend, indem er zum Beispiel innerhalb eines Projekts in Brno zum Thema „Skulptur und öffentlicher Raum“ die Veranstalter anleitete, die Stangen nach deren Maßgabe an Orten ähnlich den von ihm vorgeschlagenen zu platzieren im Bewusstsein, dass diese dort verschwinden würden. Dieser Aktion verwandt erfolgte im Rahmen der Ausstellung „reduction and suspense“ zusammen mit dem Kuratoren-Team eine Verteilung von zuerst im Bregenzer Magazin<sup>4</sup> präsentierten schwarz/weiß lackierten Stangen im öffentlichen Stadtraum. In beiden Fällen blieb die fotografische Dokumentation der Vermittler nach Beendigung der Aktion.

Die anschließende Diskussion mit den Anwesenden verdeutlichte noch einmal den Prozess der Kunstvermittlung als einen der Bewegung, der Verhandlung im Raum zwischen Irritation und Konsolidierung.

Trotz dem innerhalb der Diskussion angesprochenen, immer wieder auch gegebenen Unbehagen zwischen KünstlerInnen, deren Kunst und KunstvermittlerInnen, thematisiert auch durch die als „Gast“ in Form einer Projektion am Abend teilnehmende Arbeit von Andrea Lüth „What you see is what mir egal“, wurde auch die Lösung der Autoren als Vermittler nur als begrenzt einsetzbare Möglichkeit erkannt. Das Konzept der Kontaktzone in Form eines Gravitationsfeldes zwischen verschiedenen Sichtweisen, unleugbaren Differenzen und einer möglichst großen Varietät an Kommunikationsmitteln stand am Ende des Gesprächs, bevor es in Form vieler kleiner an Schorsch Böhm's Tafel fortgesetzt wurde.

*Edith Futscher, Kunsthistorikerin und -vermittlerin im Wiener MUMOK und der Generali Foundation sowie Lehrbeauftragte der TU Wien und am Institut für Kunstgeschichte der Uni Wien ist derzeit Elise-Richter-Stelleninhaberin des FWF (Über das filmische Œuvre der Marguerite Duras).*

*Ruth Noack, Kunsthistorikerin, Ausstellungsmacherin und Autorin war Kuratorin der documenta 12 (2007) und schreibt derzeit über die Arbeit "Triangle" (1979) von Sanja Ivekovic. Nächste Ausstellung: "Sleeping with a Vengeance, Dreaming of a Life".*

*Simon Wachsmuth studierte an der Hochschule für Angewandte Kunst in Wien und lebt z.Z. in Berlin. Seine Arbeiten beschäftigen sich mit dem wechselseitigen Verhältnis zwischen unterschiedlichen Kulturen und dem daraus entstehenden, von Formen getragenen politischen Diskurs.*

*Monika Ankele, Historikerin und Kulturwissenschaftlerin, startete 2001 mit ihren Schwestern das Kunstprojekt „Schwestern Brüll“. und ist als Dozentin an der Universität Wien sowie als Kunstvermittlerin tätig (MUMOK, Wien).*

*Anton Sutterlüty studierte Theologie, Philosophie und Kunstgeschichte und arbeitete über viele Jahre als Senner auf einer Vorarlberger Alm. Kunstvermittler u.a. im MUMOK in Wien und im ESSL Museum in Klosterneuburg. Daneben künstlerische Arbeiten im Bereich Performance / Gesang (Improvisation).*

*Bärbl Zechner, Kuratorin für Kommunikation im Museums- und Ausstellungsbereich, Kunstvermittlung u.a. MUMOK, Wien, Generali Foundation, Wien. Konzeption und Organisation interdisziplinärer Projekte u.a. Denkraum Donaustadt 2004-2009. Seit 2005 Kunstvermittlung „on the road“ für Kunst im öffentlichen Raum Niederösterreich.*

Details: [www.publicart.at](http://www.publicart.at)

#### ÜBER DIE AUTORIN

*Martina Zadrazil, Kunsthistorikerin und Projektkoordinatorin für Kunst im öffentlichen Raum Niederösterreich, studierte Kunstgeschichte an der Universität Wien, arbeitete u. a. als künstlerische Assistenz und Projektleiterin im Atelier Margherita Spiluttini, lebt in Wien und arbeitet in der Kulturabteilung des Landes NÖ in St. Pölten.*





## Vorschau

### co:funding

Kreativität gemeinsam finanzieren

Am 15.04.2011 findet die erste Crowdfunding-Konferenz statt – *co:funding I Kreativität gemeinsam finanzieren*. Die Tages-Konferenz findet im Rahmen der *re:publica 11* in Berlin statt und in Kooperation mit der Crowdfunding-Plattform *startnext.de* statt.

Auf der *co:funding* kommen erstmalig Experten aus der Kultur- und Kreativbranche zusammen, um über die Potenziale und die Anwendungsmöglichkeiten von Crowdfunding und Crowdsourcing zur Finanzierung von Kultur und Kreativität zu diskutieren. Crowdfunding bietet eine alternative oder ergänzende Finanzierungsmöglichkeit: Eine Menschenmenge (Crowd) finanziert mit Kleinstbeträgen kreative Projekte und wird Teil einer Community. Dabei erhalten die Projektunterstützer bei erfolgreicher Finanzierung Dankeschöns, z.B. künstlerische Unikate. Es werden damit aber nicht nur neue Formen der Kulturfinanzierung für Künstler und Kreative geschaffen, sondern auch Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Kulturproduzenten und dem Publikum.

Der Blick in die USA zeigt, dass das Thema dort schon eine enorme Relevanz gewonnen hat: Allein auf der amerikanischen Crowdfunding-Plattform *kickstarter.com* wurden etwa 5.000 Projekte mit 35 Millionen \$ erfolgreich finanziert. Auf der Konferenz wird diskutiert unter welchen Voraussetzungen diese Dynamik auch in Deutschland entstehen kann.

Seit dem Start von deutschen Crowdfunding-Plattformen im Herbst 2010 hat das Thema auch in Deutschland an Bedeutung gewonnen. Einige erfolgreiche Crowdfunding-Projekte haben gezeigt, dass es auch in Deutschland möglich ist für spannende Projekte über den Weg der privaten Kulturfinanzierung Unterstützer zu finden. Auf der *co:funding* wird die Entwicklung von Crowdfunding reflektiert und aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet: aus Sicht der Künstler, der

Institutionen, der Politik und der Investoren in entsprechende Projekte. Es werden die Möglichkeiten von Crowdfunding als private Kulturfinanzierung analysiert – in Verbindung mit der öffentlichen Kulturförderung und Kultursponsoring. Internationale Künstler berichten von ihren Crowdfunding-Erfahrungen und geben Tipps für den sinnvollen Einsatz dieser Finanzierungs- und Kommunikationsmöglichkeit. ¶

#### WEITERE INFORMATIONEN

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

Der Gründer der Crowdfunding-Plattform *startnext*, Denis Bartelt, war am 25.8. zu Gast beim *Treffpunkt Kulturmanagement*. In unserem WIKI auf <http://treffpunkt.kulturmanagement.net> können Sie sich die Aufzeichnung des Online-Gesprächs noch einmal ansehen.

### Treffpunkt KulturManagement

1 x monatlich an einem Mittwoch zwischen 9 und 10 Uhr findet der *Treffpunkt KulturManagement* statt. Interessierte zu vernetzen, zu informieren und die vertiefte Diskussion zu aktuellen Themen sind Ziele dieses innovativen Gesprächsformats. Es ist ein gemeinsames Projekt von *Kulturmanagement Network*, *Projektkompetenz.EU* und der *StartConference*.

Der nächste *kmtreff* findet am 20.4. statt. Ulrike Schmid wird dabei zum Thema PR im Social Web sprechen.

<http://treffpunkt.kulturmanagement.net>

Der Treffpunkt auf Facebook:

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

Twitter-Hashtag: #kmtreff



# Impressum



## KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

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

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

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: ca. 20.400

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

## WEITERE INFORMATIONEN

[www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)

<http://twitter.com/kmnweimar>

[http://twitter.com/km\\_stellenmarkt](http://twitter.com/km_stellenmarkt)