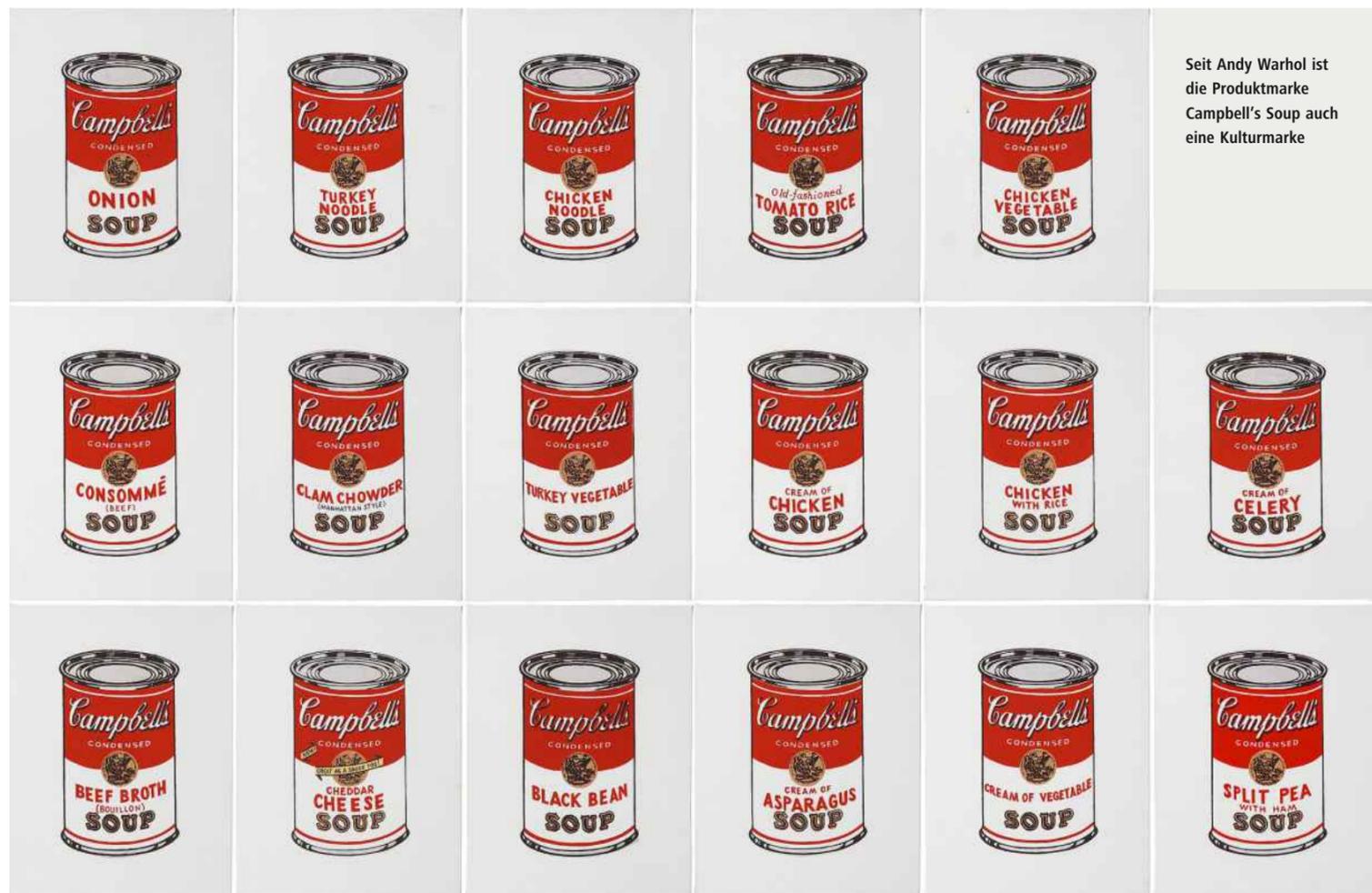


# REPORT

www.horizont.net/report

## KULTURMARKETING



Seit Andy Warhol ist die Produktmarke Campbell's Soup auch eine Kulturmarke

### ZUM THEMA

#### Beflügeln

Kultur und Marketing – dieses Begriffs-paar bildet bis heute nicht für jeden Kulturschaffenden eine sinnvolle Einheit. Dass heutzutage aber doch deutlich mehr Verantwortliche in entsprechenden Einrichtungen über Marketing und Markenwert nachdenken als noch vor einigen Jahren, das ist mit Sicherheit auch dem Kulturmarken-Award geschuldet. Zum zehnten Mal wird er in diesem Herbst verliehen und steht für eine Auszeichnung, die beweist, dass eine starke Kulturmarke ihre Seele nicht zwangsläufig an den Kommerz verkauft, nur weil sie sich mit Mitteln des klassischen Marketings in Szene setzt. Hehre künstlerische Ansprüche müssen dabei nicht auf der Strecke bleiben, im Gegenteil: Richtig präsentiert – und das sollte schließlich ein Leichtes für Kulturschaffende sein – sorgt Marketing für Aufmerksamkeit, höhere Reichweite und im besten Fall mehr finanzielle Mittel. Alles Faktoren, die auch Kunst und Kultur nicht gerade schaden. Der Hungerkünstler mag im Überlebenskampf die eine oder andere grandiose Idee entwickeln. Das heißt aber nicht, dass er keine bessere hätte, wenn er satt ist.



Bettina Sonnenschein  
Resort Specials

# Ästhetik in der DNA

Von Klaus Janke

Kulturmarken lassen sich ähnlich führen wie Produktmarken. Trotz aller Überschneidungen gibt es jedoch auch wichtige Unterschiede zu beachten

Auch kulturelle Institutionen müssen klassisches Marketing beherrschen, wenn sie dauerhaft erfolgreich sein wollen. Das hat sich mittlerweile selbst bei Kulturmanagern herumgesprochen, die am Theater oder im Museum eigentlich den ökonomischen Verwertungszusammenhängen entkommen wollten. Längst empfehlen auch ihnen Marketingberater, in Kategorien wie „Zielgruppe“ und „Kundenbindung“ zu denken. Ihre Institutionen sollen sie als Kulturmarken begreifen, die man ähnlich führen sollte wie klassische Produktmarken.

Doch Vorsicht. Produkt- und Kulturmarken weisen zwar viele Ähnlichkeiten auf: Alleinstellung, Qualitätsversprechen, kontinuierlich gepflegte Images, Vertrauen. Aber es gibt auch deutliche

Unterschiede: „Durch maschinelle Produktionsprozesse können Produktmarken zu immer gleicher Qualität angeboten werden“, erklärt Holger J. Schmidt, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Hochschule Koblenz. „Kulturmarken reproduzieren sich jedoch nicht identisch, sondern selbständig: Jeder Besuch einer Ausstellung, jede Opernaufführung verläuft anders. Damit ähneln Kulturmarken den Dienstleistungsmarken.“ Zudem wechselt das Programm häufig und deckt zumeist sehr unterschiedliche Bereiche der Kultur ab: „Dies ergibt, teilweise gewollt, heftige Brüche in der Angebotspolitik“, so Schmidt.

Gerade diese Brüche seien aber notwendig: „Wenn sich die Institution auf einen Markenkern ausrichtet und diesem treu bleibt, wird ihre Möglichkeit eingeschränkt, neue Perspektiven zu eröffnen und zu überraschen.“ Kulturmarken brauchen also inhaltlich mehr Beinfreiheit als Produktmarken.

Im Vergleich zu Produktmanagern hat die Kulturfraktion den leichteren Job, glaubt Hans-Conrad Walter, Geschäftsführender Gesellschafter der Berliner Kulturmarketing-Agentur Cau-

sales: „Es ist schwieriger, Produktmarken mit Leben und Emotionen zu füllen.“ Kulturmarken stehen seiner Auffassung nach bereits für die Erlebnisqualität, die die Produktmarketer erst über Werbung und Events herbeizaubern müssen. Allerdings liegt die Latte für Kulturmarken höher, was das Niveau von Marketing und Kommunikation angeht. Wenn Ästhetik zur Marken-DNA gehört, muss das auch die Werbung transportieren.

Dasselbe gilt für werbliche Umfelder und Maßnahmen: Das Rheingau-Festival kann kein Gewinnspiel bei Rewe veranstalten – auch wenn die Zielgruppen dort einkaufen. Die klassische Logik der Produktmarken – „wir sind da, wo unsere Zielgruppen sind“ – gilt hier nicht. Denn kulturelle Erlebnisse stehen häufig gerade für eine Auszeit von der täglichen Routine, teilweise gar für einen zeitweiligen Aufstieg „in höhere Sphären“. Diese Sonderstellung macht eine Kulturmarke zunichte, wenn sie sich in den profanen Alltag ihrer Zielgruppen einklinkt.

Ähnliches gilt für Sponsoringpartner: „Bei der Auswahl müssen die Manager von Kulturmarken genau darauf achten, dass die Marken zueinander passen“, betont Walter. „Dann kann es sogar zu ver-

stärkenden Effekten kommen. Eine hochwertige Produktmarke kann als Sponsor ein Qualitätsmerkmal für eine Kulturmarke darstellen.“ Also Audi statt Aldi, Daimler statt Daim.

Problematisch kann für viele Kulturmarken sein, dass sie eher als Gegenentwurf zur Welt des Konsums und der Kommerzialisierung gelten. Daher ist Vorsicht bei marktschreierischen Marketingmaßnahmen geboten: 2-for-1-Gutscheine, Flatrates oder bunte Flyer-Werbung können den Kern einer Kulturmarke ernsthaft beschädigen. Eigentlich gehört der Akt des Bezahlers in der Kultur möglichst ausgeblendet – in einer besseren Welt, die die Kultur ja vorwegnimmt, gäbe es ihn ohnehin nicht mehr. Bei Produktmarken dagegen gehört er fast schon zum Shopping-Ritual.

Doch auch in den Kommerz-fernen Bereichen gelten am Ende Markengesetze. „Auch ein Marketingverweigerer wie Claus Peymann betreibt letztendlich Markenführung“, findet Walter. „Als er dem ehemaligen RAF-Terroristen Christian Klar einen Ausbildungsplatz als Bühnentechniker am Berliner Ensemble anbot, war das Medienecho gewaltig. Auch das ist Markenpflege.“

### INHALT

**Magazine:** Der Markt für Zeitschriften aus dem Kulturbereich ist enorm. Darin zu bestehen, bleibt eine Herausforderung. **30**

**Im Fokus:** Im Rahmen des Kulturinvest-Kongresses werden in Berlin zum 16. Mal die Kulturmarken-Awards verliehen. **30**

**Tourismus:** Kultur befruchtet das Marketing von Städten und Regionen – sofern es konkrete Angebote für Touristen gibt. **32**

### HORIZONTREPORT

ist ein Sonderteil von HORIZONT, Zeitung für Marketing, Werbung und Medien

**Chefredaktion:** Dr. Uwe Vorkötter (V.i.S.d.P.), Volker Schütz, Jürgen Scharrer  
**Resortleitung:** Dr. Jochen Zimmer  
Telefon 069/7595-2695  
E-Mail: zimmer@horizont.net  
**Redaktion:** Bettina Sonnenschein



# Standhalten in der Nische

Der Markt für Kulturmagazine ist enorm vielfältig – darin zu überleben, ist eine Kunst für sich

Von Bettina Sonnenschein

Als Segment existiert Kultur überhaupt nicht: Wer in der Datenbank der IVW nach Zeitschriften zu Kulturthemen sucht, dem bleibt nichts anderes übrig, als einzelne Titel zu suchen oder sich durch jede Menge vorgegebener Segmente zu arbeiten. Das Klassik-Magazin „Crescendo“ kann man dann unter der Rubrik „Kino-, Video-, Audio-, Fotozeitschriften finden“, „Rolling Stone“ dagegen bei den „Lifestylemagazinen“. Dort finden sich auch „Musikexpress“ und „Cinema“, daneben stolpert man über „Galore“, das mit seinen Interviews die große Bandbreite der Kulturschaffenden abdeckt. Der „Literatur Spiegel“ wiederum gehört zu den Supplements und das „Arte Magazin“ hat den Vorteil, eine Programmzeitschrift zu sein. „Weltkunst“, „Blau“, das „Bücher Magazin“ oder „Theater heute“ werden gar nicht ausgewiesen.

Deutlich wird daran zum einen, wie schwer der Begriff Kultur zu fassen ist. Zum anderen zeigt es auch, dass die Magazine häufig ein so spezielles Interesse bedienen, das – von Kino und Popmusik abgesehen – nur selten Massenreichweiten erzielt. Trotzdem könne man sich in diesen Nischen wohlfühlen und Geschäft machen, meint Michael Merschmeier, Geschäftsführer vom Theaterverlag – Friedrich Berlin, in dem „Theater heute“ erscheint. Nach eigenen Angaben liegt die

Auflage des Monatstitels bei 15000 Stück und erreicht 30000 Leser. „Da geht es natürlich in der Vermarktung nicht um riesige Summen“, sagt Merschmeier. „Trotzdem sind immer noch Umsätze drin.“

## Bildungsbürgertum fehlt

Gleichwohl bestätigt der Geschäftsführer, dass das Business schwierig geworden ist. In seinem Bereich sind es die identischen Probleme, die auch der Bühnenbetrieb hat: die notorisch leeren Kassen im Kulturbetrieb und, vielleicht sogar schwerwiegender, massive Veränderungen in der gesellschaftlichen Struktur: „Das Kulturbürgertum, das es bei der Gründung des Hefts 1960 und noch bis in die 80er und 90er Jahre gab – das existiert einfach nicht mehr.“

Verschwunden ist mit ihm eine Leserschaft, die auch als Publikum in Schauspielhäusern, Konzertsälen und bei Lesungen abgeht und sowohl für die Informationen in Medien als auch für das persönliche Erlebnis Geld ausgibt. Aber auch das Fachpublikum werde weniger, sagt Merschmeier, also all jene, die sich hinter den Kulissen des Kunst- und Kulturbetriebs mit demselben befassen.

Dass das kein Grund zum Aufgeben ist, steht für ihn dennoch fest. „Theater heute“ sei in den vergangenen Jahrzehnten eine echte Marke geworden, da gebe es immer ein Auf und Ab, jedoch: „Es gilt, aus den Schwierigkeiten heraus neue Möglichkeiten zu suchen.“ Konkret heißt

das für ihn: Digital ausbauen, damit die Distributionskosten sinken und man preisgünstiger für die Leser wird. Im kommenden Jahr dürfe man daher ein neues Digitalprodukt von „Theater heute“ erwarten, das einen starken multimediale Ansatz habe.

Schließlich, und das mag wiederum einer der Vorteile für manche Kulturparten sein, geht es bei vielen um sinnliche Erlebnisse – deren Charakter sich über digitale Kanäle vielleicht sogar besser vermitteln lassen als in Print. Welche Seh-, Nutzungs- oder Konsumgewohnheiten das sind und wie sie sich für ein Magazin umsetzen lassen, das, so Merschmeier, müsse natürlich jeder Verlag für sich selbst herausfinden.

## Neue Zielgruppen

Das Magazin „Weltkunst“, das im Zeit Verlag erscheint, hat dies für sich vor vier Jahren im Rahmen eines kompletten Relaunches definiert. Das Heft, das bereits seit 1927 existiert und ursprünglich vor allem auf den Kunstmarkt konzentriert war, wendet sich seither auch an den Publikumsmarkt. „Das hat sich positiv auf die Auflage und die Abozahlen ausgewirkt“, sagt Lisa Zeitz, Chefredakteurin von „Weltkunst“. Laut Verlagsangaben liegt die Druckauflage derzeit bei 22000 Stück monatlich, seit dem Relaunch steigt nach Zeitz' Aussage auch die Zahl der jüngeren Leser. „Jetzt ist es ein Magazin, das immer noch für Fachleute und Händler interes-

sant ist – das aber ebenso Leser anspricht, die sich für Kunst, Design und die schönen Dinge des Lebens interessieren, auch außerhalb des Kunstmarkts“, so Zeitz.

Die Stärke des Hefts, wie es jetzt aufgebaut ist, ist aus Sicht der Chefredakteurin die Möglichkeit, originell und überraschend zu sein, hier und da auch etwas amüsant. So zeigt die Rubrik „Heimliche Zwillinge“ beispielsweise jeweils einen Prominenten und seinen Doppelpänger in einem Museum. Im Oktoberheft sind das Donald Trump und eine afrikanische Maske, deren vorgeschobene Schnute frappierende Ähnlichkeit zu der des US-Präsidentenskandidaten hat. Die Rubrik kommt so gut an, dass sie dieses Jahr unter den Nominierten der Lead Awards für den besten Beitrag 2016 war.

Auch in der Vermarktung müssen die verschiedenen Spartenhefte findig sein. Während Merschmeier, seit sich die Markenartikler Ende der 80er Jahre zurückgezogen haben, die Bühneneinrichtungen selbst als Kunden identifiziert hat, sind es für „Weltkunst“ neben Auktionshäusern insbesondere Kunden aus der Luxusbranche, die über das Heft ihre Klientel finden. Dass sich Literaturhefte entsprechend an die Buch- und Hörbuchverlage wenden und Musikmagazine an die Audiobranche, erscheint klar. Das Problem bleibt: Sie müssen sich ihr Fortbestehen von einem überschaubaren Markt abschneiden, der häufig selbst ums Überleben kämpft.

## Im Fokus: Kulturmarken-Award

Das Radialsystem V in Berlin, das Dortmunder U sowie die Deutsche Oper am Rhein (Düsseldorf, Duisburg) sind nominiert für den Titel „Kulturmarke des Jahres 2016“. Welcher der drei Veranstaltungsorte sich mit dem Award schmücken darf, wird sich am Donnerstag, 3. November, im Rahmen der Kulturmarken-Gala „Night of Cultural Brands“ im Berliner Tipi am Kanzleramt herausstellen. Ausgezeichnet werden dort aber nicht nur herausragende Marken im Kulturbetrieb, sondern auch Marketingstrategien, kreatives Investment und Städte und Tourismusregionen, die großen Wert auf die Verknüpfung zwischen Marketing und Kultur legen. Geehrt wird außerdem der Kulturmanager des Jahres. Auf der Shortlist für diese Auszeichnung stehen die Intendantin des Schauspielhauses Hamburg Karin Beier, Timothy Walker, Chief Executive und Artistic Director des London Symphony Orchestra, sowie Thomas Girst, Leiter internationales Kulturregagement der BMW-Group. Die Nominierung des Letzteren steht auch für die Tatsache, dass unter Kulturmanagement längst nicht

mehr ausschließlich die Leitung eines erfolgreichen Kulturbetriebs zu verstehen ist. Vielmehr gehört die Förderung kultureller Einrichtungen und Veranstaltungen inzwischen häufig auch zu den Kernthemen in großen Unternehmen. So legt die Jury des Kulturmarken-Awards Wert darauf, dass erfolgreiches Kulturmanagement



eben auch aus der Wirtschaft heraus betrieben werden kann. Insgesamt wird der Preis, die Aurica, in sieben Kategorien vergeben. Die Verleihung ist eingebettet in den zweitägigen Kulturinvest-Kongress am 3. und 4. November. Beides wurde ins Leben gerufen von Hans-Conrad Walter, Causales. HORIZONT ist als Partner beteiligt. (www.kulturmarken.de)



Für Städte und Regionen kann Kultur in der Marketingkommunikation den Tourismus ankurbeln

# Märchenhafte Lockmittel

Kultur befruchtet das Marketing von Städten und Regionen / In der Ansprache von Touristen sind konkrete Angebote gefragt

Von Julia Bröder

Die Zehn-Millionen-Marke hat „Der König der Löwen“ längst geknackt. Seit seiner Deutschland-Premiere vor 15 Jahren in Hamburg ist das Musical ein Publikumsmagnet. Das schlug sich auch lange Zeit in der Vermarktung der Elbmetropole nieder: „Die Musicals sind ohne Zweifel ein Touristenmagnet für Besucher aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, die im Durchschnitt drei Nächte in der Stadt bleiben“, sagt Svenja Holst-Runge, Bereichsleiterin bei Hamburg Marketing. Doch natürlich bietet Hamburgs Kulturlandschaft weit mehr. Gespräche mit Theatern, Opern, Museen und anderen Einrichtungen zeigten, dass eine übergreifende Vermarktung der Kulturlandschaft in Hamburg – und damit auch des Images der Stadt beim nationalen und internationalen Publikum – guttun würde. 2014 ging die bis heute laufende Kampagne „Große Freiheit für große Kultur“ an den Start. Die Idee: eine gemeinsame Bühne für die verschiedenen Angebote.

Die Motive steuern die Institutionen selbst bei, die visuelle Klammer in Form einer Leuchtschrift entwickelte die Agentur Gürtler Bachmann, die den Etat auch heute noch betreut. Zum Einsatz kommt „Große Freiheit für große Kultur“ auf Citylights und Klebeplakaten in Hamburg, Berlin, dem Rhein-Main- und Ruhrgebiet sowie in weiteren deutschen und internationalen Großstädten. Ausgewählte Motive werden auch auf Englisch und Chinesisch umgesetzt. Darüber hinaus bespielt Hamburg Marketing Werbeflächen in öffentlichen Verkehrsmitteln, in Online-Kanälen der Stadt und von Partner-Institu-

tionen. Ebenfalls Teil der Kampagne ist die App „Kulturwecker“. Werbespots, die online und gegebenenfalls in ausgewählten Programmkinos laufen sollen, befinden sich gerade in der Umsetzung.

Fragt sich, ob die Maßnahmen wirken: Im 1. Halbjahr 2015 stiegen die Übernachtungszahlen deutscher und ausländischer Gäste gegenüber dem Vergleichszeitraum 2014 um jeweils mehr als 5 Prozent. Es sei kaum zu belegen, welchen Anteil „Große Freiheit für große Kultur“ daran hat, gibt Holst-Runge zu. Sie freut sich dennoch, auch über einen weiteren Aspekt: „Die lokalen Kulturinstitutionen sind miteinander in einen regelmäßigen Dialog getreten und durch die Kampagne zusammengewachsen, obwohl sie in einer Konkurrenzsituation arbeiten und jeder naturgemäß eigene Interessen verfolgt.“ Hamburgs Image als Kulturmetropole tue das extrem gut, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der viel beachteten Elbphilharmonie, die im kommenden Januar eröffnet. Für das Engagement erhielt Hamburg 2015 den Titel „Stadtmarke des Jahres“.

Kultur macht eine Stadt als touristisches Ziel attraktiv, so viel steht fest. Umfragen zufolge findet mehr als die Hälfte aller deutschen Städtereisenden Kultur „sehr wichtig“. Für fast drei Viertel der ausländischen Urlaubsgäste ist sie ein zentrales Reisemotiv. Basel Tourismus agiert diesbezüglich radikal und vermarktet sich bereits seit 2002 unter dem Claim „Culture Unlimited“. „Das bedeutet, dass das kulturelle Angebot in allen unseren Kommunikationsmitteln die Hauptbotschaft darstellt und die übrigen Bereiche wie Erholungswert, Freizeit, Unterhaltung, Shopping oder Gastronomie als Nebenbotschaften fungieren“, sagt

Marketingmanagerin Christine Waelti. Auch Basel wurde im vergangenen Jahr mit einem Preis beim Kulturmarken-Award in Berlin ausgezeichnet: als Kulturtourismusregion des Jahres.

Kultur als Marketinginstrument hat aber auch Knackpunkte. „Die größten Fehlerwartungen auf Seiten der Kulturakteure entstehen, wenn kulturelle Potenziale in einer Stadt oder Region zwar benannt werden, sie für den Besucher aber nicht als konkretes Angebot erlebbar sind“, erklärt Yvonne Pröbstle, Inhaberin der Agentur Kulturgold. Das müsse nicht immer ein Museum oder Ähnliches sein. „Auch eine App, die den Besucher zum Beispiel zu den Stellen führt, an denen eine bekannte Persönlichkeit gelebt oder gewirkt hat, ist ein kulturtouristisches Angebot“, so Pröbstle.

Gut zu vermarkten seien kulturelle Stätten wie ganzjährig zugängliche Gärten, Schlösser, Industrierelikte oder Museen. Etwas schwieriger haben es die darstellenden Künste, weil der Besucher mehr organisieren muss und zeitlich weniger flexibel ist. Insgesamt müsse man sich bewusst machen, dass es zwar durchaus „passionierte Spezialisten“ gebe, die sich eingehend mit einem Thema beschäftigen – dargestellt in Pröbstles Dissertation „Kulturtouristen. Eine Typologie“ (Springer VS, Wiesbaden). Genauso wichtig sind aber Gäste, denen kleine kulturelle Happen reichen und für die es entsprechende Angebote zu entwickeln gilt. Wie das geht, zeigte zuletzt etwa Lübeck, das Besucher zum kulturellen Speed Dating einlud: vier Museen in 60 Minuten zum Preis von 6 Euro inklusive einer Tasse Kaffee.

Derzeit betreut Pröbstle eine Kulturtourismusstudie, die die Pädagogische Hochschule Ludwigsburg und die Agentur Projekt 2508 Anfang 2017 veröffent-

lichen werden. Erste Ergebnisse zeigen: Sowohl die Verantwortlichen in den Marketingabteilungen der befragten Destinationen als auch die Kulturakteure haben den Handlungsbedarf erkannt. 47 beziehungsweise 40 Prozent wünschen sich eine gemeinsame Verständigung auf eine Profilierung des Reiseziels. Interessant an der Erhebung: Nicht nur Städte, sondern zunehmend auch ländliche Regionen setzen auf Kultur als zentrales Marketing-Element und profitieren davon.

So wie Nordhessen, das seit 2009 unter der Dachmarke „Grimm Heimat Nord Hessen“ auftritt. „Die Gebrüder Grimm sind das wichtigste Differenzierungsmerkmal unserer Region“, erklärt Projektleiter Markus Exner. „Sie haben hier die meiste und nach eigener Aussage glücklichste Zeit ihres Lebens verbracht.“ Erlebar im Sinne konkreter kultureller und touristischer Angebote werden Leben und Werk der Brüder Grimm in vielen unterschiedlichen Formaten: von Märchentagen und Festivals über Städtekooperationen, unter anderem mit gemeinsamen digitalen Angeboten, bis zu speziellen Produktlinien lokaler Hersteller. 2015 nutzten 115000 der insgesamt 2,3 Millionen Gäste diese Karte, die Übernachtungszahlen lagen bei 7,4 Millionen. Welchen Anteil seine Dachmarkenstrategie daran hat, möchte auch Exner nicht festlegen. Als Erfolg könne aber etwa die Aufnahme des Bergparks Wilhelmshöhe in das Unesco-Welterbe 2013 verbucht werden, für die sich das Regionalmanagement mit weiteren Partnern eingesetzt hatte und die beispielsweise die Besucherzahlen der Wasserspiele an einem sonnigen Sonntag beinahe verzehnfacht hat.