

**Kultur und Sightseeing**  
**Museen, Kulturstätten und Touristik**  
**Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am**  
**8. und 9. Mai 2003**

**Standortmarketing, Kulturtourismus und Öffentlichkeitsarbeit**

Vortrag von Dr. Klaus Sondergeld: *Geschäftsführer der Bremen Marketing GmbH*

Mit einem meiner Mitredner bin ich übereingekommen, dass wir Doppelungen möglichst meiden sollten.

Meiner sportiven Neigung zur Prinzipienreiterei folgend, habe ich mich daher für das eher Grundsätzliche entschieden, und ihm das touristisch-fachliche überlassen, was unter Kompetenzgesichtspunkten auch sicher besser ist. Als notorisch halbgebildeter Generalist möchte ich Ihnen einige Gedanken über das Verhältnis zwischen Kultur und Marketing vortragen.

Das Grundsätzliche ist im gewählten Fall ein Feld voller Spannungen, Missverständnisse, Fallen und Fettnäpfchen.

Um davon aus Gründen der Unterhaltsamkeit

– ich denke ich befinde mich auch hier inmitten der Spaßgesellschaft – nicht alle auszulassen,

möchte ich mit Thesen beginnen.

Dann möchte ich mich, so gut es mir eben gegeben ist, -- ganz klassisch - in einigen Antithesen auf die Seite der Kultur schlagen.

Die Synthese soll dann ganz pragmatisch sein.

### **1. These:**

Marketing ist der natürliche Feind der Distinktion. Jedenfalls soweit es sich nicht auf eng begrenzte, exklusive Zielgruppen kapriziert, sondern auf Breitenwirkung und Publikumswirksamkeit zielt.

Mitunter kann man sich des Eindrucks nicht ganz erwehren, dass auf die Distinktion als Kulturbürger besonders eifersüchtig achtet, wem die wirklich feinen Unterschiede – Vermögen z.B. – nicht gegeben sind.

Dazu und zur folgenden These eine kleine Anekdote.

Aus Dankbarkeit für unsere Marketingunterstützung war ich zu einem kleinen Grußwort anlässlich einer Ausstellungseröffnung geladen.

**Kultur und Sightseeing**  
**Museen, Kulturstätten und Touristik**  
**Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am**  
**8. und 9. Mai 2003**

**Standortmarketing, Kulturtourismus und Öffentlichkeitsarbeit**

Im Hohelied auf die Vermittlungsfähigkeiten des Museumsdirektor verpackt bekannte ich darin freimütig, dass ich ohne dessen Einordnung und Erklärung, die dargebotene Gegenwarts-Kunst nicht hätte so dekodieren können, dass sich für mich wirklich ein Sinn ergab.

Wahrscheinlich peinlich berührt von einem Tabubruch (das war offenbar so etwas wie ein funktionales Äquivalent zum öffentlichen Herunterlassen der Hose) wurde mir bedeutet, das hätte ich aber nicht sagen müssen.

Also wenn man schon keine Ahnung hat – wie wahrscheinlich ein erklecklicher Teil der Anwesenden –, dann sollte man wenigstens durch kurzzeitige – und notabene angestrenzte – Adaption von Gestus, Habitus und Ritus der Eingeweihten und ihrer Hohepriester darüber hinwegtäuschen, um die feierliche Atmosphäre des Erlauchts nicht zu stören.

Marketing hat solche Bedürfnisse allenfalls mit Blick auf ihre zielgruppenspezifische Instrumentalisierbarkeit ins Kalkül zu ziehen.

## **2. These**

Die Kultur hat ein ähnliches Schicksal erlitten wie die Öffentlichkeit.

Diese ist längst nicht mehr wie zu Zeiten ihrer Konstituierung durch die Exklusivität des – bürgerlichen – Publikums geprägt, sondern durch die Selektivität der Themen. Und die Themen sowie die jeweilige gesellschaftliche Tagesordnung sind nicht irgendwie gegeben, sondern werden gemacht, gesetzt und hergestellt.

Große Apparate reduzieren nach weitgehend konsentierten Regeln die Komplexität und Kontingenz der Welt auf eine verträgliche Tagesdosis an Nachrichten und auf einen gesellschaftlich und politisch mehr oder minder handhabbaren Themenkanon.

Hier habe ich endlich die Gelegenheit, mein philosophisches Lieblingszitat – von Bertolt Brecht – unterzubringen:

“Die Realität ist anders als die Wirklichkeit.“

**Kultur und Sightseeing**  
**Museen, Kulturstätten und Touristik**  
**Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am**  
**8. und 9. Mai 2003**

**Standortmarketing, Kulturtourismus und Öffentlichkeitsarbeit**

Das gilt besonders für die Medienrealität, die wir allzu oft schon für die wirkliche Wirklichkeit halten.

Ihr Themenkanon ist allerdings äußerst schnellem Wandel hinsichtlich Zusammensetzung und Prioritäten unterworfen.

Auch in der Kultur gibt es längst keinen fest gefügten Kanon an konsentierten Themen und gemeinsamen Überzeugungen mehr. Was Kultur ist (die „Fahrkultur“ eines Autos oder die Unternehmenskultur wollen wir hier mal beiseite lassen) wird immer uneindeutiger. Und wer dazu gehört und wer nicht, wird auch immer unklarer.

Auf jeden Fall ist Kultur zum Bestandteil des multioptionalen Erlebnismarktes geworden. Was Multioptionalität der Konsumenten bedeutet, bringt eine zur Zeit hängende Großflächenwerbung mit folgender Headline auf den Punkt: „Bei Aldi Schampus kaufen. Und Skoda Superb fahren. Perfekt.“

Dass durch wechselseitige Durchdringung von kultureller Sphäre und Erlebnismarkt ganz nebenbei die auf Friedrich von Schiller zurückgehende Abtrennung des Kulturbürgers vom Wirtschaftsbürger und vom republikanischen Citoyen als Teil des deutschen Sonderweges endgültig in den Orkus der Geschichte wandert, kann ich nicht wirklich als Schaden begreifen.

Als Konsequenz heißt das, dass sich Kultur erklären und vermitteln muss, dass sie Publikum gewinnen muss.

Und das bedeutet Marketing. Und Marketing heißt im Kern, vom Kunden her zu denken.

### **3. These**

Die Kunst ist frei (nach Artikel 5 GG), und sie ist zweckfrei. Öffentliche Budgets für ihre Förderung sind es nicht. Sie stehen in Konkurrenz zu anderen Aufgaben und Finanzierungsnotwendigkeiten der öffentlichen Hand. Ihr Wert und ihr Nutzen sind darzulegen und zu rechtfertigen. Dass die Nutzenbetrachtung sich auch auf die Eigenfinanzierungsquote, Deckungsbeiträge, Besucherzahlen und Auslastung bezieht, wäre selbst in Zeiten voller Kassen eine Selbstverständlichkeit. Das sind keine Folterinstrumente von Kulturbanausen, sondern Hilfsmittel für effizientes Wirtschaften

**Kultur und Sightseeing**  
**Museen, Kulturstätten und Touristik**  
**Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am**  
**8. und 9. Mai 2003**

**Standortmarketing, Kulturtourismus und Öffentlichkeitsarbeit**

terinstrumente von Kulturbanausen, sondern Hilfsmittel für effizientes Wirtschaften (die im übrigen nach meiner Überzeugung von Kultureinrichtungen viel häufiger benutzt werden, als manche Debatte oder Scheindebatte erahnen lässt).

#### **4. These**

Die prioritäre Aufgabe eines Marketings für Städte und Regionen ist, Frequenz zu erzeugen, d.h. möglichst viele Tagesbesucher und Übernachtungsgäste anzulocken, um die notwendigen regionalwirtschaftlichen Effekte – z.B. für die Kulturfinanzierung – zu erzeugen. Die Verbesserung von Bekanntheit und Image sind Mittel zu diesem Zweck und kein Selbstzweck. Stell dir vor, du hast ein prima Image und keiner kommt! Es gilt, Füße in Bewegung zu setzen! Durch attraktive Angebote.

#### **1. Antithese**

Kulturelle Angebote sind voraussetzungsvoll. Sie bedürfen mindestens der Neugier, sie bedürfen der Bereitschaft, sich kundig - oder mindestens kundiger - zu machen. Es wäre mir eine zu große Verbeugung vor der protestantischen Ethik hiesiger Provenienz, wenn ich sagen würde, vor dem Kunstgenuss kommt ein Mindestmaß an Arbeit. Aber etwas dran ist schon, zumal Arbeit ja Spaß machen kann.

Auch hierzu eine kleine Anekdote. Kürzlich hörte ich eine von mir sehr geschätzte Rezensentin auf unserer Kulturwelle Nordwestradio sagen, das Kresnik-Stück „Vogeler“, eine Uraufführung des Bremer Theaters, sei „vielleicht etwas elitär“, weil man doch einiges an Vorwissen über das Leben des Künstlers zum Verständnis brauche. So gesehen ist Fußball elitär und Teil der Hochkultur. Es gibt kaum etwas voraussetzungsvolleres als z.B. die Abseitsregeln. Fast in jeder „ran“-Sendung wird mir mit medialen Finessen wie Zeitlupe, Stopptrick und Grafik eine mir bis dato unbekannte Spielart des Abseits vor Augen geführt. Vielleicht ist die T-Shirt-Aufschrift, die ich vor kurzem las, voll tiefer Weisheit: „Football is working-class-ballet“ – nur weniger subventioniert, ist man versucht hinzu zu fügen.

Will aber sagen, als kleiner Vorgriff auf die Synthese: Verbale Kriegsbeile wie „elitär“, aber auch wie „kommerziell“, sollten wir begraben. Vielleicht sollten wir stattdessen lieber – wie die Schoschonen im wohl nicht Kultur-, dafür aber Kultfilm „Der Schuh

**Kultur und Sightseeing**  
**Museen, Kulturstätten und Touristik**  
**Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am**  
**8. und 9. Mai 2003**

**Standortmarketing, Kulturtourismus und Öffentlichkeitsarbeit**

des Manitu“ den Klappstuhl ausgraben, um uns darauf nieder, zusammen und wieder, aber konstruktiv, auseinander zu setzen.

## **2. Antithese**

Kultur ist – wie Information – keine x-beliebige Ware. Ihr Wert steht im Vordergrund, nicht ihr Nutzen. Es geht um die Erkenntnis- und Empfindungsfähigkeit des Menschen. Kulturelle Werte sind nicht ohne die Zumutung der Anstrengung einfach zu vermarkten, sozusagen als geistiges Fast Food zwecks Weckung spontaner Sättigungsgefühle ohne substanziellen Nährwert.

## **3. Antithese**

Gewiss ist der Künstler der Träger der grundrechtlich verbrieften Freiheit der Kunst und nicht jede Kultureinrichtung. Und Artikel 5 GG statuiert ein Abwehr- und kein Leistungsrecht.

Aber: Die Kunst braucht Freiräume für ihre Entfaltung, Foren und Plattformen frei von politischer Zensur und bürokratischer Gängelung, aber auch frei von ausschließlicher Marktorientierung.

Kunst darf natürlich gefallen. Aber als Kunst darf nicht nur gelten, was gefällt. Insofern dienen die Kultureinrichtungen der Entfaltung des Grundrechts auf Freiheit der Kunst.

So wie Kultur keine x-beliebige Ware ist, so sind Kultureinrichtungen also nicht x-beliebig instrumentalisierbar. Widerständigkeit ist ihr Lebenselixier.

## **4. Antithese**

Die Werthaltigkeit, das Qualitätsstreben des Kulturschaffens und –vermittelns darf nicht leichtfertig auf dem Altar der Besucherstatistik geopfert werden. Masse ohne Klasse ist eine kurzatmige Strategie.

Kultureinrichtungen haben auch einen Bildungsauftrag – und jawohl auch einen Erziehungsauftrag.

4 Thesen, 4 Antithesen – die Synthese ist nicht einfach, aber vielleicht doch gar nicht so schwer.

**Kultur und Sightseeing**  
**Museen, Kulturstätten und Touristik**  
**Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am**  
**8. und 9. Mai 2003**

**Standortmarketing, Kulturtourismus und Öffentlichkeitsarbeit**

Zunächst sollten wir feststellen, der Schlüssel zu erfolgreichem Marketing, die strikte Kundenorientierung, ist im Kulturbereich eine diffizile Aufgabe mit besonderer gesellschaftlicher Verantwortung. Das muss die Marketing-Seite akzeptieren.

Kultur ist nicht reduzierbar auf tourismuswerbliche Funktionen, auf regionalwirtschaftliche Effekte und Standortmarketing.

Sie ist aber auch keine selbstgenügsame Veranstaltung für die happy few der Eingeweihten. Es muss erlaubt sein, auch angesichts eines hohen inhaltlichen Wertes, eine Subvention von sagen wir 50 oder 100 Euro pro Besucher kritisch zu hinterfragen. Erst recht muss die Frage erlaubt sein, ob diese Pro-Kopf-Subvention durch betriebswirtschaftliche Maßnahmen oder Marketingmaßnahmen zur Besucherwerbung nicht – bei gleich bleibendem Wert des dargebotenen Inhalts – reduzierbar wäre.

Die Synthese liegt also zum Teil, um es mit einem Willy-Brandt-Zitat zu sagen, in einem „kräftigen Sowohl-als-auch“.

Vielleicht wird die Diskussion noch etwas entspannter, wenn wir, statt von Tourismuswerbung oder Standortmarketing zu sprechen, den Oberbegriff „Stadtmarketing“ wählen. Ich verwende ihn eigentlich ungern. In Bremen sagen wir deshalb – mit ähnlichem Inhalt – „integriertes Standortmarketing“. Denn Stadtmarketing hat sich zu einer Art akademisierten Teildisziplin gemausert, mit allen üblichen Folgen der Trennung von Theorie und Praxis.

Der Begriff „Stadtmarketing“ rückt aber die Zielgruppe der eigenen Bürgerinnen und Bürger ins Blickfeld und umfasst damit mehr Zielsetzungen und Aufgaben als die Anziehung von Tages- oder Übernachtungstouristen. Im vorläufigen Bremer Konzept zur Bewerbung um die Kulturhauptstadt Europas 2010 heißt es daher, Bremen wolle seine Ausstrahlungs-, Anziehungs- und Bindungskraft steigern. Und das hat nicht nur mit Ökonomie pur zu tun, sondern ganz viel mit Lebensqualität und damit auch mit Kultur.

Aber bevor es zu versöhnlich wird: Marketingkonzepte und –instrumente beeinträchtigen vielleicht die persönliche Lebensqualität lernunwilliger Funktionsträger des Kulturbereichs, gewiss aber nicht die Stadtkultur.

**Kultur und Sightseeing**  
**Museen, Kulturstätten und Touristik**  
**Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am**  
**8. und 9. Mai 2003**

**Standortmarketing, Kulturtourismus und Öffentlichkeitsarbeit**

Also, Packages touristischer Angebote inkl. Kultur, kundenfreundlicher Service, effektives Ticketing, Call Center und Hotlines, Maximierung von Aufmerksamkeit durch werbliche Zuspitzung, Techniken der Markenbildung usw. usf. sind Handwerkszeug, deren Gebrauch im Zusammenwirken mit Stadt- und Tourismusmarketing heute selbstverständlich dazu gehört. Auch, damit der Kulturbereich seinen gesellschaftlichen Stellenwert verteidigen oder gar erhöhen kann. Ich glaube, das hat in Bremen in letzter Zeit ganz gut geklappt.

Wer Kultur professionell vermittelt, muss sich ständig neu auf die sich wandelnden Bedingungen von Markt und Öffentlichkeit einstellen, um als Mit-Träger und Diener des Grundrechts auf Freiheit der Kunst im Sinne der Kultur funktionstüchtig zu bleiben.

Bei drei von vier Bestandteilen des klassischen Marketing-Mix, nämlich Preis, Vertrieb und Kommunikation, fällt die Einigung zwischen Kultur und Marketing wahrscheinlich selten wirklich schwer.

Diffiziler wird es beim Produkt. Einerseits ist nicht für jedes Kulturangebot Marketing mit größerer Reichweite wirtschaftlich vertretbar, was nicht heißt, dass es unter ganz anderen Gesichtspunkten nicht eine Existenzberechtigung hätte. Andererseits kann aber auch nicht die ganze Angebotspalette auf ein Höchstmaß an Frequenz getrimmt werden. So hat die Bremen Marketing GmbH als Förderinstrument des Wirtschaftssenators für Kulturveranstaltungen beispielsweise nicht nur die Van-Gogh-Ausstellung unterstützt, sondern zu Beginn des letzten Jahres auch einen John Cage gewidmeten Veranstaltungszyklus. Damit ließ sich nun nicht gerade ein Fußballstadion füllen, aber die Medien- und Imagewirkung war beträchtlich. Solche Angebote sind also auch unter Marketinggesichtspunkten wichtig, um die Fachwelt und Multiplikator-Zielgruppen aufmerksam und möglichst zu Fans einer Stadt zu machen. Die Mischung macht's!

Ein letztes Wort noch: Wenn der Erklärungs- und Vermittlungsbedarf auch angesichts eines gesteigerten Interesses zunimmt, wenn sich Interaktivität sowie das Spiel- und Unterhaltungsbedürfnis als Vermittlungsvehikel herausstellen, dann sollte man bei der Gestaltung des Produkts davor nicht zurückschrecken. Wenn die Info- und Edutainment-Angebote z.B. des Bremer Universum Science Centers und hoffentlich ab nächstem Monat auch des „botanika“ sich als so publikumswirksam herausstellen, dann ist das doch kein Grund für ein kulturpessimistisches Lamento,

**Kultur und Sightseeing**  
**Museen, Kulturstätten und Touristik**  
**Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am**  
**8. und 9. Mai 2003**

**Standortmarketing, Kulturtourismus und Öffentlichkeitsarbeit**

ausstellen, dann ist das doch kein Grund für ein kulturpessimistisches Lamento, das sowieso nur als Konkurrenzneid ankommt, sondern Herausforderung zur – angemessenen – Adaption.

Es gibt ein lehrreiches Musterbeispiel für die Kritik an einem neuen Medium. In modernen Worten von Christoph Zimmerli zusammengefasst lautet sie ganz klassisch: Das neue Medium sei gefährlich,

- Weil es zur Verwechslung von Realität und medialem Abbild verführe,
- Weil es das Gedächtnis schwäche,
- Weil es Unbefugten den Zugang zu Informationen erlaube,
- Weil es zu läppischen Spielchen verführe, die von der Realität ablenkten.

Der Kritiker war Platon, das kritisierte Medium die Schrift. (Phaidros-Dialog im Theut-Mythos).

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.