

Zentrum für Audience Development

am Institut für Kultur- und Medienmanagement
im Fachbereich Philosophie und Geisteswissenschaften
der Freien Universität Berlin
www.ikm.fu-berlin.de

Habilitationsschrift:

Audience Development – Publikumsstrategien für Kulturbetriebe

Thomas Schmidt-Ott

Eine Einführung

„... es gibt keinen andern Weg, den sinnlichen Menschen vernünftig zu machen, als daß man denselben zuvor ästhetisch macht,“ heißt es bei Friedrich Schiller in einem der wohl berühmtesten Zitate aus seinen Briefen „Über die ästhetische Erziehung des Menschen“. Und weiter:

„ Es gehört also zu den wichtigsten Aufgaben der Kultur, den Menschen auch schon in seinem bloß physischen Leben der Form zu unterwerfen und ihn, so weit das Reich der Schönheit nur immer reichen kann, ästhetisch zu machen, weil nur aus dem ästhetischen, nicht aber aus dem physischen Zustand der moralische sich entwickeln kann.“ (Schiller 1795).

Erziehung oder Bildung, wie Schiller sie sah, lassen sich auf zwei zentrale Leitideen konzentrieren. Die eine ist die Erfahrung persönlichen Glücks, das dem Menschen im „ästhetischen Spiel“ widerfährt. Die andere ist die Gesellschaftsveränderung, die über die Sensibilisierung und „Veredelung“ des Individuums und seines Charakters durch ästhetische Erziehung geschieht. Diese Utopie soll im „ästhetischen Staat“ politisch Ausdruck finden, einem Staat, in dem sich die Menschen durch Kunst zu sich selbst erheben und in dem „Gesetz“ und „Moral“ „Freiheit“ sichern (vgl. Brunner 2005). Antriebsmotor eines derartigen Prozesses ist dem Dichter die „Schaubühne als eine moralische Anstalt“. Sie ist

„ ... mehr als jede andere öffentliche Anstalt des Staats eine Schule der praktischen Weisheit, ein Wegweiser durch das bürgerliche Leben, ein unfehlbarer Schlüssel zu den geheimsten Zugängen der menschlichen Seele. ... Die Schaubühne ist der gemeinschaftliche Kanal, in welchen von dem denkenden, bessern Theile des Volks das Licht der Weisheit herunterströmt und von da aus in milderer Strahlen durch den ganzen Staat sich verbreitet. Richtigere Begriffe, geläuterte Grundsätze, reinere Gefühle fließen von hier durch alle Adern des Volks; der Nebel der Barbarei, des finstern Aberglaubens verschwindet, die Nacht weicht dem siegenden Licht. ... Die Schaubühne ist die Stiftung, wo sich Vergnügen mit Unterricht, Ruhe mit Anstrengung, Kurzweil mit Bildung gattet, wo keine Kraft der Seele zum Nachtheil der andern gespannt, kein Vergnügen auf Unkosten des Ganzen genossen wird.“ (Schiller 1784).

„Schillern war eben diese echte Christus-Tendenz eingeboren, er berührte nichts Gemeines, ohne es zu veredeln“ kommentierte – emphatisch oder süffisant? – der „Freund“ Johann Wolfgang von Goethe das ideelle Temperament des „Geistesantipoden“ (Frick o. D.) in einem Brief an Zelter (1830). Und er bringt damit zum Ausdruck: Schiller war Idealist. Streitbar, doch klar und „hellsichtig mit seinem Entwurf einer geisteswissenschaftlich fundierten Methode der Kunst.“ (Brunner 2005: 8). Ein Idealist... - etwas heute Unerhörtes, in unserer nüchternen Zeit ökonomischer Sachzwänge. Aber es gab sie zu allen Zeiten:

„...inspirierte Menschen, die ... dem Kleinmut ein entschiedenes ‚Nein!‘ entgegenschleuderten. Idealisten und Visionäre, die die höhere Welt der Ideale nicht preisgaben zugunsten einer

schnöden scheinbaren Wirklichkeit. Und genau diese Menschen gestalteten die Gesellschaft, die Politik, die Kunst, die Religion, das Denken ganzer Zeitalter um.“ (Müller 2005: 12).

Kunst braucht (mehr) Idealisten und Visionäre, denn die Perspektiven der heutigen Schaubühnen u. v. a. Kulturinstitutionen scheinen verglichen mit Schillers Einschätzung düster: „Die klassischen Künste verlieren an Bedeutung ... Das Land der Dichter und Denker ist ein Land geworden, in dem man für die Kultur nicht mehr in den Krieg zieht.“ (Seewald 2005). „Klassische Orchester und Opernhäuser haben ein Problem: Wenn sie kein neues Publikum finden, haben sie demnächst gar keines mehr.“ (Laudenbach 2006). Das Achte Kulturbarometer des Zentrums für Kulturforschung weist nach: für Bildung und Charakter prägend halten die Kultur im Schnitt nur noch 13 Prozent der deutschen Bevölkerung. „Selbst besser Gebildete mit hohem Einkommen wollen ihr kaum eine maßgeblichere Funktion zubilligen.“ (Ebd.). Zwar konstatiert die Bundeskanzlerin:

„Der föderale Bundesstaat bleibt als Kulturstaat Hüter und Pfleger deutscher Kultur. Sein Auftrag bleibt die kulturelle Grundversorgung als Daseinsvorsorge. Dazu gehört weiterhin die entsprechende Grundfinanzierung... Regionen und Kommunen müssen gestärkt werden, damit sie weiterhin in der Lage sind, Kultur in der Breite zu fördern... So wichtig beruflich nützliche Fertigkeiten sind, so muss es doch immer auch um die Bildung der gesamten Persönlichkeit gehen. Dazu gehört die Vermittlung von Geschichte, Wissenschaft und Sprachen und ebenso von Literatur, Musik und Kunst. Es gibt keine Randfächer. Allgemeinbildung ist und bleibt auch Kulturaneignung erst recht in der Wissensgesellschaft.“¹

Doch die Realität ist eine andere: „Das Theater ist kein geistiges Zentrum mehr“ (Ganz 2004), viele Institutionen, Museen, Theater, Orchester gleichermaßen, verlieren zunehmend an Publikum. Ästhetische Erziehung bzw. kulturelle Bildung verkommen als „prominentes Leitwort öffentlicher Sonntagsreden“ (Bahr 2006: 6). Allen Bildungsreformdiskussionen zum Trotz sind sie von „akutem Verfall“ (Politikforum 2006) bedroht. Von Welck (2004) diagnostiziert diesbezüglich „eine Fünf-vor-Zwölf-Situation“. Es grassieren – nicht erst seit PISA 2001, aber seitdem verstärkt im öffentlichen Fokus – „eklatante Defizite ... im schulischen und außerschulischen Bereich“ und ein damit einhergehendes „drastisch nachlassendes Interesse der jüngeren Generation am klassischen Kulturangebot wie Theater, Museum, Sinfoniekonzert.“ (Germann 2006: 9). Wenn es uns nicht in einer großen gemeinsamen Kraftanstrengung gelingt, so Lammert 2006 (und er spricht damit den unmittelbaren Zusammenhang von kultureller Bildung und der Nutzung kultureller Angebote an),

„... diesen Erosionsprozess zu stoppen und - nicht nur hier und da, sondern an möglichst vielen Stellen nicht nur kurzfristig, sondern dauerhaft - Signale der Veränderung zu setzen, dann ist der Zeitpunkt absehbar, wann [die] eindrucksvollen Zahlen an Orchestern, Opern- und Theaterhäusern und Museen wegen eines Mangels sowohl an künstlerischem Nachwuchs wie an künstlerisch kulturell interessiertem Publikum keinen Bestand mehr haben werden.“

„Deutsche Sprech- und Musiktheater beklagen Besucherrückgang,“ meldet die dpa im Herbst 2006 über die 40. Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins.² Nach

¹ Der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien – in seiner Funktion unmittelbar der Bundeskanzlerin zugeordnet - erachtet kulturelle Bildung als *das* Thema der Zeit. „Ungeachtet der Frage, auf welche Weise die Kompetenzen im Bildungsbereich geordnet sind, wird der Bund hier weiterhin und noch deutlicher einen Akzent setzen ... Das Thema ‚kulturelle Bildung‘ hat viele Facetten. Erinnert sei an die Ergebnisse des Kulturbarometers, die u. a. Fragen aufwerfen, wer die künftigen Rezipienten der traditionellen Kultureinrichtungen sein werden, wenn das Bedürfnis nach Konzerten oder Theateraufführungen nicht auch durch die nachhaltige Vermittlung von Wissen über Kunst und ein positives Erleben von Kunst geweckt wird.“ (Neumann 2005).

² Erneut sind – so der Deutsche Bühnenverein weiter – „die Zuweisungen der öffentlichen Hand für die Theater- und Orchesterbetriebe gesunken. Vor allem die kommunale Ebene verringerte ihr finanzielles Engagement um mehr als 40 Millionen Euro, während die Zuweisungen der Länder um knapp 4 Millionen stiegen. Diese Kürzungen konnten wie in den vergangenen Jahren nur durch weiteren Perso-

im Vergleich zum Vorjahr weiteren Zuschusskürzungen und nach weiterem Personalabbau ist die Zahl der Veranstaltungen von Theatern und Orchestern in Deutschland in der vergangenen Spielzeit gesunken. Die Zahl der Besucher sank um 2,4 Millionen auf rund 33,2 Millionen. Zwar ist die Situation durchaus widersprüchlich (vgl. Sievers 2006), zwar feiern jüngst manche Häuser wie z. B. das Berliner Bode-Museum oder Ausstellungen wie die „MoMA“ Besucherrekorde, jedoch wächst in anderen Institutionen die Sorge vor der Überalterung des Publikums und einem nachlassenden – bzw. deutlich verändertem - Besucherinteresse. Die Ergebnisse des erwähnten Kulturbarometers zeigen:

„... es [ist] nicht mehr die Zugehörigkeit zu einer Sprachgemeinschaft im Sinne Herders, die Deutschum charakterisiert, sondern überwiegend die Aussicht, von der Kultur möglichst gut unterhalten zu werden. Zwar würde jeder zweite Bundesbürger seinen Kindern nicht von einem künstlerischen Beruf abraten. Deren Anstrengungen und kulturellen Ergebnisse aber hat sich im vergangenen Jahr nicht einmal jeder Zehnte auch nur ein einziges Mal angesehen. So lauten zumindest die ernüchternden Antworten zur Häufigkeit des Besuchs von Musikveranstaltungen.“ (Schneider 2006).

Die Kultur – zumindest viele ihrer Institutionen - hat ein Nachfrageproblem. Und wo sie es nicht hat, sollte sie vorsorgen, denn kulturelles Interesse wird nicht zuletzt a. G. des Mangels an ästhetischer Erziehung und kultureller Bildung mehr und mehr zu einer „knappen Ressource“. Der Angebotsvielfalt steht heute eine differenzierte Nachfrage gegenüber, aber keine vergleichbare Vermehrung der Nachfrager.

„So haben etwa die Zeitbudgeterhebungen des Statistischen Bundesamtes in den Jahren 1991/92 und 2001/02 ergeben, dass es in dieser Zeit kein signifikantes Wachstum des kulturellen Interesses gegeben hat... Im internationalen Vergleich ist offenbar sogar eine negative Tendenz, also ein geringerer Zeitaufwand für kulturelle Aktivitäten, zu beobachten. Eine entsprechende Entwicklung wird für Deutschland prognostiziert.“ (Sievers 2006: 4).

Viele Staats-, Landes- und kommunale Betriebe plagt daher neben den in den letzten Jahren mehr oder minder üblich gewordenen Einsparungszwängen die Sorge, die von ihren Rechtsträgern erwarteten Auslastungs- und Ertragszahlen nicht mehr erreichen zu können. Es wächst die Angst um die institutionelle Sicherheit, braucht doch die

„öffentlich geförderte Kunst und Kultur, sei es in den Theatern, Konzerthäusern, Museen oder Bibliotheken, Zuschauer und Nutzer, um ihre gesellschaftliche Funktion wirksam erfüllen zu können. Aus dem Vermittlungsanspruch kultureller Werke und Inhalte bezieht sie einen Teil ihrer Legitimation.“ (Sievers 2006).

Der technologische, soziokulturelle, makroökonomische, politisch-rechtliche Wandel (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005: 178) hat in der Kulturlandschaft und im Kulturpublikum mit zunehmender Dynamik seine Spuren hinterlassen. Grenzen verschwinden oder werden durchlässiger. Trend-, Sozial- und Freizeitforscher diagnostizieren seit circa fünfzehn Jahren für die Künste und ihre Publika relevante gesellschaftliche Veränderungen

nalabbau aufgefangen werden. 265 Beschäftigungsverhältnisse fielen den Kürzungen in der Spielzeit 2004/2005 zum Opfer. Dies hatte auch einen Rückgang der Veranstaltungen um 1.236 auf 62.675 zur Folge. Das entspricht einem Minus von etwa 1,9 Prozent. Die Zahl der Inszenierungen an den öffentlich getragenen Theatern hingegen blieb mit 4.629 weitgehend konstant. Diese Entwicklungen blieben natürlich nicht ohne Auswirkungen auf die Besucherzahlen, bei denen ebenfalls ein Minus zu verzeichnen war. Insgesamt erreichten die deutschen Theater-, Orchester- und Festspielunternehmen in der Spielzeit 2004/2005 rund 33,2 Millionen Besucher. Davon entfielen rund 19,14 Millionen auf die öffentlich getragenen Theater, rund 9,9 Millionen Besucher auf die Privattheater und etwa 2,6 Millionen Besucher auf die selbstständigen Kulturorchester. ... Als Folge der gesunkenen Besucherzahl stieg der Betriebszuschuss pro Besucher für die öffentlich getragenen Theater im Bundesdurchschnitt auf 100,5 Euro.“

- vom festgefühten Nationalstaat zu übergreifenden Gemeinschaften im Zuge der Globalisierung;
- von der Vollbeschäftigung zu neuen Arbeits- und Beschäftigungsformen (siehe: New Work, Work-Life-Balance);
- von der Kleinfamilie zu neuen Familienformen (siehe: Multifamilie, Patchwork-Familie)
- vom Denken in starren Hierarchien, insbesondere in Wirtschaft und Verwaltung zum Agieren in Netzwerken;
- von der Ausbeutung der Natur als Ressource zu einem verstärkten ökologischen Bewusstsein;
- von der bürgerlichen Kultur als Enklave der Gebildeten und Besserverdienenden zu einem Streben vieler nach individueller Lebens-Kultur (vgl.: Romeiß-Stracke 2005).

„Früher haben wir mit Unternehmen über langfristige Planungen von bis zu 15 Jahren gesprochen. Heute ist ein Zeithorizont von fünf bis sieben Jahren schon lang. Dies ist eine Folge der neuen Technologien, von Globalisierung, Liberalisierung und Deregulierung ... Außerdem sind die Konsumenten unberechenbarer geworden.“ (Schwenker 2006). Die Zyklen des Wandels werden kürzer. Kommerzielle Unternehmen sehen sich einem immer stärkeren Veränderungsdruck ausgesetzt. Auch der Kulturbetrieb – und mit ihm sein Publikum und dessen spezifische Nachfrage - ist einem fundamentalen Wandel unterworfen: „Art is about to undergo a major transformation“ (Belting 2006), und es wäre, so Bundeskanzlerin Merkel über das ‚Kulturland Deutschland‘ „...weltfremd, Kunst und Kultur losgelöst von den aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen zu betrachten. Die Globalisierung, die Vertiefung und Erweiterung der Europäischen Union, die wissenschaftlich-technologischen Innovationen und der Wandel in der Arbeitswelt erfordern mehr denn je ein Umdenken in den gewohnten Strukturen.“ (Merkel 2005).

Wer diese Herausforderungen „allein mit dem Ruf nach mehr Geld beantwortet, macht sich lächerlich“ – so Raue et al. (2004: 27). Künstler, Manager, Kulturmacher (müssen) wissen, dass ihre Einrichtungen um die knappe Ressource „öffentliche Mittel“ konkurrieren mit anderen, deren Belange nicht weniger gewichtig sind. Angesichts des schon aus finanziellen Gründen unausweichlichen Strukturwandels des öffentlichen Kulturbetriebs müssen daher

„... auch die Leitlinien der öffentlichen Förderung neu überlegt werden. Kulturpolitik muss klare Ziele vorgeben, was Kunst und Kultur zur Lebensqualität in der Gesellschaft beitragen sollen und finanzielle Anreize schaffen, damit Kulturanbieter Strategien entwickeln und durchsetzen, um unterschiedliche Zielgruppen zu erreichen. Dabei kann es keineswegs nur darum gehen, die bisherigen Angebote des Kulturbetriebs durch Erhöhung der Besucherzahlen aufrechtzuerhalten, sondern es muss vor allem auch Ziel sein, das Potential von Kunst und Kultur neu in den Alltag breiter Bevölkerungsgruppen einzubringen.“ (Mandel 2005: 15).

Notwendig ist vor diesem Hintergrund ein Perspektivenwechsel weg von angebotshin zu nachfrageorientiertem Kulturmanagement. Zu sehr sind die kulturpolitischen, – managerialen und künstlerischen Entscheider „noch einem Denken der vergangenen Jahrzehnte verhaftet, demzufolge der Setzung des Angebotes das Interesse und die Nachfrage schon folgen werden.“ (Sievers 2006: 7). Es gilt heute stärker denn je auch im autonomen Reich der Künste zu bedenken, ob kulturelle bzw. kulturinstitutionelle Angebote den Erwartungen, Ansprüchen und dem notwendigen Bedarf von Zielgruppe(n) entsprechen oder ob und wie diese Erwartungen und die damit verbundene Nachfrage verändert und gestaltet werden können. Politiker, Künstler und Manager sind gefordert, sofern die Inanspruchnahme des kulturellen Angebots und

hohe personelle und finanzielle Auslastungen gewichtige Zielgrößen im institutionellen Alltag darstellen (wovon der Verfasser vorliegender Arbeit aus eigener beruflicher Erfahrung ausgeht), neu zu überlegen, wie sie möglichst viele Besucher und zugleich auch viele verlorene oder bisherige Nicht-Besucher mit ihrem Angebot erreichen oder zurückgewinnen und langfristig motivieren und binden. Und sie müssen ihre individuellen künstlerischen und managerialen Aktivitäten bzw. ihre politischen Bemühungen und ihre institutionellen Aufbau- und Ablauforganisationen strategisch neu auf diese Ziele hin justieren. Fragen wie: Wie werden die Theater und Konzerthäuser in Zukunft ihr Publikum finden, begeistern und an sich binden können? Wie kann Besucherorientierung programmbezogen umgesetzt werden, ohne künstlerische Ambitionen in Frage zu stellen? (vgl. Kulturpolitische Gesellschaft 2005) rücken dabei stärker als bisher ins Zentrum kulturmanagerialer, dramaturgischer, vermittelnder Strategiedefinitionen.

Wirtschaftlicher Wandel und schärferer Wettbewerb setzen jedoch nicht nur den non-profit sondern auch den for-profit-Unternehmungen zu, denen es – und der Blick auf diese ‚andere Straßenseite‘ lohnt sich - seit der Jahrtausendwende zunehmend schwer fällt, zu wachsen und mit ihren Angeboten Renditen zu erzielen (vgl. Bruhn 2001: 1ff.). Die Wandlung des Verkäufermarktes zum Käufermarkt, in dem „die Abnehmer ‚am längeren Hebel sitzen“ (Helm/Günter 2003: 5), gilt seit dem Jahre 2005 in der Wirtschaft als

... in nahezu allen Branchen abgeschlossen, ... so dass sich die Unternehmen streng am Markt orientieren müssen um eine profitable Produktmenge absetzen zu können. Vormalig große Märkte wurden geteilt und viele Unternehmen versuchen, sich in den immer kleiner werdenden Marktsegmenten zu behaupten. Verdrängungswettbewerb und Preiskampf verursachen steigende Kosten- und Ertragsdruck. Die erhöhte Angebotsvielfalt und die zunehmende Austauschbarkeit vieler Produkte erschweren es den Unternehmen zusätzlich, sich am Markt zu profilieren. Hinzu kommen die zunehmende Wunschlosigkeit der Käufer [und die] ... immer stärker werdende Position der Kunden in der heutigen Informationsgesellschaft. Nie zuvor waren Kunden besser über Produkte und Preise der Anbieter informiert. Nie waren Märkte so transparent. Das Internet ermöglicht Preisvergleiche innerhalb von Sekunden und durch e-commerce auch die schnelle Bestellung, vom noch so weit entfernten Händler oder auch direkt beim Hersteller. ... Unabhängig vom Vertriebsweg sehen sich viele Unternehmen mit einer sehr geringen Kundentreue konfrontiert, während es gleichzeitig kostenintensiver und schwieriger geworden ist neue Kunden zu gewinnen. Zufriedene Kunden sind längst keine Garantie mehr für Wiederholungskäufe. ... Doch die Führungsetagen sind sich einig, dass vor allem die Qualität der Kundenbeziehungen langfristig über den Unternehmenserfolg entscheidet.“ (o. A. 2003).

Erkenntnisse wie: „Einen neuen Kunden zu gewinnen kostet im Schnitt fünfmal so viel, wie eine bestehende Kundenbeziehung zu halten!“ oder „Viele Unternehmen erzielen den größten Teil ihres Umsatzes und Gewinns mit Stammkunden!“ haben sich im for-profit-Management durchgesetzt. Dem eCRM, dem electronic customer relationship management, d. h. der Erweiterung des CRM um die technische Komponente internet als dem „vorläufigen Höhepunkt“ des Kundenmanagements (Reinecke/Sausen 2002: 3), kommt im wirtschaftlichen Leben eine stetig wachsende Bedeutung zu. Es gilt, mit ihm den Kunden im Markt zu identifizieren, ihn neu oder zurück zu gewinnen, professionell zu betreuen und langfristig zu binden. “A business is market-oriented when its culture is systematically and entirely committed to the continuous creation of superior customer value. ... The three major components of market orientation - customer orientation, competitor focus, and cross-functional coordination - are long-term in vision and profit-driven”. (Slater/Narver 1994, 22). Kundenmanagement umfasst in diesem Verständnis Kundenorientierung, Konkurrenzfokus und funktionsübergreifende Koordination, die in Fragestellungen wie z. B.

Wie und wo können neue Kunden erobert werden?

Welche Kunden haben eine hohe Wahrscheinlichkeit abzuwandern?
Welche zusätzlichen Produkte können an bestehende Kunden verkauft werden?
Welche Eigenschaften müssen zukünftige Produkte haben?
Welche Kundengruppen kommen für zusätzliche Produkte in Frage und wie groß ist das Absatzpotenzial?
Wie groß ist das Absatzpotenzial in einer bestimmten Vertriebsregion?
Welche Marketingmaßnahmen und Marketingkanäle sind für welche Kundengruppen besonders erfolgreich?
Wie kann das Kundenwissen in operativen Vertriebsprozessen genutzt werden?

Tab. 1: Kundenmanagement

zum Ausdruck kommen. Marketing, das sich lange Zeit auf Kundengewinnung konzentrierte, muss(te) sich unter diesen Vorgaben entsprechend wandeln. Im Sinne traditioneller ‚Beziehungspflege‘ (vgl. Berrys in den 1980er Jahren in die Literatur und Praxis eingeführtes Relationship Marketing (Berry 1983: 25) sowie dessen zunehmende Aktualisierung und Dynamisierung bei u. a. Hippner/Wilde 2004; Schumacher/Meyer 2004; Uebel/Helmke/Dangelmaier 2002) rückt es nun die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden und deren dauerhaften Befriedigung in den Mittelpunkt. Schlüsselbegriff dabei ist nicht das „Produktmanagement“ sondern das „Kundenmanagement“ – mit Zielen wie u. a. „Kundenzufriedenheit“, „Kundenbindung“, „Kundenorientierung“, „Kundenwissen“, „Kundenwert“.

„Heute“ – so Kretschmar 2004 zum Thema Theatermanagement –

„steht zunehmend ein neuer Begriff im Zentrum [des Kulturmarketings]: Kundenwert. Hier geht es um die Erkenntnis, dass einzelne Kunden oder Kundengruppen unterschiedlichen Nutzen für ein Unternehmen stiften. Das ist im Theater nicht anders. Auch dort lohnt es sich einzelne Besuchergruppen zu analysieren und den Besucherwert zu ermitteln und als Datum für Marketingstrategien zu nutzen.“

Besucherwertanalysen bzw. „Publikumswert“-Berechnungen analog dem „Kundenwert“ im CRM gibt es im Kulturbetrieb jedoch bisher kaum. Auch „Kunden-“, bzw. „Besucherorientierung“, verstanden und praktiziert „nicht als Spezialaufgabe einer Abteilung, sondern [als] konzertierte Aktion, [als] permanenter Dialog, dem sich das ganze Haus verpflichtet weiß“ (Siebenhaar 2006: 262), ist für viele Theater, Museen und Orchester ein noch unbekanntes Terrain. So erkennt Goulding am Beispiel der US-amerikanischen Museen im Jahr 2000 ein starkes Defizit in der kulturinstitutionellen Kundenorientierung: „Museums, particularly in the public sector, have been slow to catch on the idea of customer orientation, regardless of growing pressure to become more competitive and self-reliant“ (Goulding 2000 zitiert nach Hausmann/Helm 2006: 14). Ein Grund für die managerielle Zurückhaltung mag – so Hausmann/Helm (ebd.) - darin liegen, dass zwischen den auf Publikum und Besucher projizierten Zielen der Anbieterseite (kulturelle Bildung, künstlerischer Anspruch, ästhetischer Eigensinn, Aufklärung) und den Zielen der (potenziellen) Besucher (Unterhaltung, Vergnügen, Erlebnis) eine Lücke klappt. Audience Development (AD), das sich seit einigen Jahren international im Kulturleben als Publikumsstrategie etabliert (erste wissenschaftliche Erörterungen finden sich bei Tauber/Weisenberg 1971), ist, modifiziert hinsichtlich der Besonderheiten kultureller Produkte und Dienstleistungen, die Anwendung kundenmanagerieller Zielsetzungen im Kulturbetrieb – und versucht, diese Lücke zu schließen. Dabei zielt es nicht allein darauf ab „... die Kulturnutzer quantitativ zu erhöhen“, und „... kulturferne und gesellschaftlich ausgegrenzte Bevölkerungsgruppen zu erreichen“ (Mandel in Kupoge 2005: 79), sondern es birgt zudem qualitative, kulturvermittelnde und bildungspolitische Funktionen, nämlich ein sozial ausgewogenes und „altersunabhängiges Publikum zu entwickeln, auf verschiedenen inhaltlichen Ebenen zu fördern und zu fordern“ (Schmiel 2005: 9), - und last but not least setzt AD benchmarks in institutionellen

Image- und Finanzfragen. Typische AD-Ziele, wie sie in der angelsächsischen Literatur aufgeführt sind, sind:

- "... reaching and engaging people in local communities by increasing the number or types of people who participate in arts activities, or deepening an existing audience's level of participation. It includes serving both new audiences and the present audience more deeply. Through the audience-building process, arts organizations forge bonds between individuals and institutions to help create communities that are engaged with the arts. To ensure that these communities grow and remain dynamic, the organizations in these communities must deliberately seek to address the needs, issues, and concerns relevant to the people of the community. Audience building is a complex endeavor. Thorough planning and comprehensive implementation (including not only programmatic but also marketing, organizational development, and institutional strategies) are necessary to ensure that audience development initiatives are effective." (Conolly/Cady 2001: 6).
- "... making an organisation-wide commitment to engaging with people whether or not they are currently your 'audience' and developing long-term relationships of mutual respect and benefit with those people. This involves finding ways of breaking down the physical, psychological, social, financial, practical or other barriers that prevent people from participating. It requires ongoing investment in research, systematic segmented and targeted communications, and most of all, the ability to be flexible and innovative with the artistic product." (Ford 2000).
- "...looking at everything you do from an audience's perspective... There are many different views of what is audience development. Currently audience development projects tend to be initiated by three types of arts worker. They are: Education workers who are largely focussed on the development of the individual and on the artform as a whole. Artists who tend to focus on improving audiences' understanding of their work. Marketers who look for results that directly benefit their arts organisations." (Rogers 2000: 51).

AD ist – so Mandel (2006: 205) - die „Verbindung der Strategien von Kulturvermittlung und Kulturmarketing“. Es ist ‚Kulturkunden‘- also Zuschauer-, Zuhörer-, Besucher- und Nutzermanagement mit ausgewählten und auf Kultur justierten Dienstleistungs-Aspekten wie u. a. der Kundenentwicklung und - gerade für ein Kunstverständnis im Sinne Bourdieus wichtig - der Kundenqualifizierung, des Kundenlernens und Kundenwissens. Zudem ist AD Change-Management, das kulturinstitutionellen Wandel – „hohe künstlerische Qualität an ein breites Publikum aus allen gesellschaftlichen Schichten zu vermitteln und sich konsequent besucherorientiert auszurichten“ (Sievers 2006: 7) - bewirken kann. Und es ist in dialektischer Positionierung zum Vorhergesagten „peoples business“ (Pepels 2005: 19), was so viel bedeutet, wie – angelehnt an James Stewarts berühmtes Diktum: „Never treat your audience as customers – always as partners“ - dass Zuschauer, Zuhörer, Besucher, Nutzer als Menschen und Partner, und nicht als Kunden in den Mittelpunkt der institutionellen Aktivitäten rücken. Es gilt:

“All business is personal ... In today's world we make money through relationships, not through performing tasks ... The realities of the Information Age and the rapidly changing global economy mean there are millions of competitors who can perform any task you can perform. ... If you're not good at relationships, you can and will fail. When you care enough about people to invest in a caring, honest, challenging relationship with them, you breed accountability.” (Shetchman 2005).

AD ist keine neue Disziplin. “There's nothing new about audience development.” Künstler und deren Institutionen suchen von je her ihr Publikum:

“... you've probably been doing it for years without realising it, persuading people who are already involved in the arts in some way or people who have never attended an arts event at all to give your particular activity a try. It's integral to effective marketing. Any self-respecting marketer will be constantly thinking about 'developing' their audience, their customer base.” (Ford 2000).

Auch zeigen Publikationen wie u. a. „Die Kinobesucher – Strukturen und Entwicklungen“ (Neckermann 2000), „Lebensstilorientiertes Kulturmarketing“ (Terlutter 2000), „Leitfaden für Besucherbefragungen durch Theater und Orchester“ (De-

gen/Günter/Butzer-Strothmann 2001), „Besucherbindung im Kulturbetrieb“ (Klein 2003), „Data Base Marketing im Kulturbetrieb“ (Schlemm 2003), „Kulturpublikum“ (Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Kupoge) 2005), „Nonprofit-Marketing als interne Kundenorientierung“ (Bruhn 2005: 90), „Anwendung und Wirksamkeit von Publikumsforschung für Museen und Ausstellungsinstitutionen im Kontext des Museumsmanagements“ (Reussner 2006), „Kundenorientierung im Kulturbetrieb“ (Hausmann/Helm 2006) und Kongresse wie „publikum.macht.kultur“ der Kulturpolitischen Gesellschaft 2003, „Audience Development“ des Deutschen Orchester-tags 2005 und des British Council Germany 2006 etc., dass sich das Interesse der Kulturpolitiker, -wissenschaftler, -manager und Künstler zunehmend auf die Konsumenten kultureller Produkte und Dienstleistungen richtet. Dennoch steckt ein

„... systematisches Audience Development, also eine vorausschauende, strategisch orientierte Entwicklung des Besuchers von morgen (in den USA und den meisten Museen und anderen Kultureinrichtungen längst gang und gäbe und in einigen Abteilungen institutionalisiert) ... bei uns allenfalls ... in den Kinderschuhen.“ (Klein 2003: 7).

Dieses Defizit beruht sicherlich nicht allein auf Vorbehalten gegenüber dem Kulturmarketing oder der Unkenntnis von Audience-Development-Konzepten.³ Es wird darin auch ein Versäumnis der wissenschaftlichen Kulturmanagement-Forschung deutlich, hat diese doch bis auf wenige verstreute Ausnahmen bisher keinen veritablen Versuch unternommen, die institutionspolitische Relevanz des AD als Führungs- und Programmkonzeption von künstlerischen Betrieben überzeugend zu demonstrieren, obwohl in den USA, Großbritannien, Frankreich bereits seit ca. 30 Jahren Projekte durchgeführt werden und obwohl Organisationen wie die UNESCO Kongresse veranstalteten mit Forschungsschwerpunkten wie „how cultural participation and audience development differ among Europe, the United States, and Latin America.“ (Fronville 2003: 2). Es fehlt weitgehend an Studien, die auf einer breiten erfahrungswissenschaftlichen Basis – im Sinne ‚Wissenschaft folgt Wirklichkeit‘ – die Frage beantworten, unter welchen Bedingungen und in welchem Maße und welcher Ausgestaltung Kulturbetriebe AD und Kulturmarketing als Wandlungsstrategie und integrative Führungskonzeption und nicht – wenn überhaupt - als untergeordnete betriebliche Funktion der Theater-, Orchester- und Museums-Pädagogik, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, des Kartenverkaufs und der Werbung praktizieren. Dabei müsste

„ ... die Vergreisung des Publikums ... Kulturpolitiker aufschrecken lassen. Die Erkenntnisse der Publikumsforschung, wenn es sie denn tatsächlich in unserem Lande gäbe, müsste zu Konsequenzen in der Kulturförderung führen. Dabei geht es nicht darum, [den] Alten etwas zu nehmen, sondern vielmehr den Jungen etwas zu geben. ‚Audience development‘ bei unseren Nachbarn in Großbritannien, ein ‚Kunstenplan‘ wie in den Niederlanden oder eine ‚Médiation Culturelle‘ der Franzosen sind Desiderate in unserer Kulturpolitik.“ (Schneider 2006).

Ob und unter welchen Bedingungen AD als Leitbild im Management von Theatern, Opernhäuser, Museen und Orchestern nicht nur volle(re) Säle zu produzieren sondern auch kulturelle Erfolge herbeizuführen verspricht, ist demnach eine in hohem

³ Vgl. Elemenreich (2002: 38 f.), der zufolge die Realisierung vieler Audience-Development-Strategien eine Frage der personellen Kapazitäten und finanziellen Ressourcen ist. „In den USA haben professionelle Symphonieorchester eigene Abteilungen für Audience Development und Education, die langfristig zielgruppenorientierte Aktivitäten planen und betreuen können. In Deutschland zum Beispiel sind derartige Stellen gar nicht vorhanden. Außerdem kann ein US-amerikanisches Symphonieorchester in der Regel auf eine große Zahl an so genannten Volunteers zurückgreifen, ehrenamtliche Mitarbeiter, die ihre Arbeitskraft, ihre Freizeit, aber auch ihre professionellen Fähigkeiten dem Orchester unentgeltlich zur Verfügung stellen. Kostenlose Kinderbetreuung während eines Matinee-Konzerts, Informationsveranstaltungen über das Orchester in Schulen oder ein Empfang für den Komponisten nach einer Uraufführung – Volunteers tragen mit ihrer ehrenamtlichen Hilfe zur positiven Außenwirkung und somit zum Audience Development bei. Dadurch besitzen amerikanische Orchester einen Vorteil, den deutsche Ensembles trotz zum Teil hoch engagierter Freundeskreise nicht auszugleichen vermögen.“

Masse untersuchungsbedürftige und in ihrer Relevanz für die Praxis noch wichtigere Frage.

Die Ausgangssituation und die Problemstellung der hier vorgestellten Habilitationsschrift sind mit diesen Ausführungen skizziert: die auf repräsentativer empirischer Basis nicht ausreichend dargestellte Relevanz des AD für das strategische Management und den damit verbundenen Wandel kultureller Institutionen in Deutschland - weg von der Produkt/Angebotszentrierung hin zu einer Publikums/Nachfrageorientierung - bildet den Anlass dieser Studie. Anliegen der Arbeit ist es, einen möglichst umfassenden Überblick des AD und seiner Anwendungsmöglichkeiten und -formen in Kulturbetrieben zu vermitteln. Produktion, Distribution und Rezeption von Kultur sollen hinsichtlich ihrer Publikumsorientierung aus verschiedenen, dabei besonders aus kultur-vermittelnden, -pädagogischen und kultur-, bildungs- und sozialpolitischen sowie marketing- und „eCRM“-spezifischen Blickwinkeln analysiert werden. Dabei festgestellte Probleme der untersuchten institutionellen ‚Systeme‘ werden nicht isoliert, sondern kontextbewusst in ihren Wechselwirkungen mit den Einflüssen der institutionellen und gesellschaftlichen Umwelt behandelt. Es wird demnach versucht, ein Rahmenwerk aufzuspannen, das es erlaubt, die bei der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von AD-Projekten zu berücksichtigenden Dimensionen und Aspekte aufzuzeigen, entsprechende Handlungsfelder zu definieren und zu einem integrierten, kulturmanagerialen Orientierungs- und Denkmuster zu verknüpfen. Die Notwendigkeit eines in diesem Sinne ‚harmonischen Zusammenspiels‘ kulturmanagerialer Arbeitsfelder ergibt sich für die betreffenden Institutionen einerseits aus ihrem öffentlichen Auftrag der Pflege und Förderung, Erhaltung und Erneuerung von Kunst und Kultur und andererseits aus ihrer Verantwortung der hierfür aufgewendeten Mittel. Ein Imageverfall durch sinkende Besucherzahlen erleichtert es politischen Entscheidungsträgern, weitere mehr oder weniger rigorose Sparmaßnahmen zu legitimieren. Die kulturvermittelnde, wirtschaftliche und marketingspezifische Denkweise des AD wird damit „zur Voraussetzung hochwertiger künstlerischer Leistungen.“ (Schwarzmann 2000: 1).