

Musikwirtschafts- und Musikkulturforschung

Nils H. Gröppel

Marketing im Kulturbetrieb

Zur Konzeption des Marketing
im Spannungsfeld von kulturellem
Wert und ökonomischer Realität



Springer VS

Musikwirtschafts- und Musikkulturforschung

Reihe herausgegeben von

Carsten Winter, Hannover, Deutschland

Martin Lücke, Berlin, Deutschland

Matthias Rauch, Ludwigshafen, Deutschland

Peter Tschmuck, Wien, Österreich

Die neue Reihe *Musikwirtschafts- und Musikkulturforschung* [MMF] ist programmatisch explizit überdisziplinär angelegt. Die Bände diskutieren Musik- kultur und Musikwirtschaft als „Laboratorien“ unserer Kultur und Wirtschaft, in deren komplexen Zusammenhängen Leute neue Lebensweisen und UnternehmerInnen u.a. neue Geschäftsmodelle und Formen der Schöpfung von kulturellen, sozialem und ökonomischem Kapital innovieren. Die Reihe publiziert aktuelle Forschung sowie historische und systematische Studien und ist dabei fachlich, theoretisch und methodisch offen für Beiträge, die auch jenseits der Kultur- und Wirtschaftswissenschaften empirisch und konzeptuell zu einem Verständnis von Musikkultur und Musikwirtschaft beitragen z.B. mit Blick auf ihre rechtlichen, ästhetischen oder politischen, medialen oder auch ethischen Bedingungen und Voraussetzungen.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/15572>

Nils H. Gröppel

Marketing im Kulturbetrieb

Zur Konzeption des Marketing
im Spannungsfeld von kulturellem
Wert und ökonomischer Realität

Nils H. Gröppel
Wien, Österreich

Dissertation, Universität für Musik und darstellende Kunst Wien, 2017

ISSN 2569-1430

ISSN 2569-1422 (electronic)

Musikwirtschafts- und Musikkulturforschung

ISBN 978-3-658-26734-6

ISBN 978-3-658-26735-3 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26735-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Dynamik im Kulturbetrieb.....	1
1.1	Entwicklungsstand des „Kulturmarketing“	3
1.2	Ziel und Forschungsansatz der Arbeit	15
1.3	Struktur der Arbeit.....	20
2	Kennzeichnung der Marketingdisziplin: Dimensionen einer Metaebene.....	25
2.1	Abwägung der Ziele	26
2.1.1	Verhältnis von Wissenschaft und Praxis	27
2.1.2	Mögliche Transferprobleme	31
2.2	Konkretisierung des Objektbereichs	34
2.2.1	Entwicklungspfad des Marketing.....	35
2.2.2	Modell der Austauschprozesse	49
2.3	Auswahl der theoretischen Grundrichtungen.....	54
2.3.1	Neoklassik	57
2.3.2	Neue Institutionenökonomik	59
2.3.3	Verhaltenswissenschaft	62
3	Sektorale Annäherung: Kulturgütermarketing	65
3.1	Entwicklung des Anwendungsbezugs.....	66
3.1.1	Sektoraler Ansatz	66

3.1.2	Konkretisierung der Relevanz der Kultur.....	70
3.1.2.1	Begriff der Kultur	71
3.1.2.2	Gestalten und Merkmale der Kultur.....	79
3.2	Ableitungen der inneren Gestalt	85
3.2.1	Kollektiver Wert.....	86
3.2.2	Thesen zum Nachfrager	94
3.2.2.1	Orientierung als grundlegendes Bedürfnis	94
3.2.2.2	Kontextualisierung des Bedürfnisses	100
3.2.3	Thesen zum Anbieter	104
3.2.3.1	Marktorientierung als Leitgedanke	105
3.2.3.2	Abgrenzung des Markts	111
3.2.3.3	Strategische Marktbearbeitung	117
3.3	Ableitungen der äußeren Gestalt.....	123
3.3.1	Symbolhafte Repräsentation.....	123
3.3.2	Medialer Träger.....	127
3.3.3	Thesen zur Leistung	131
3.3.3.1	Informationsgut als Austauschobjekt.....	131
3.3.3.2	Typologische Vorgehensweise.....	135
3.3.4	Thesen zur Gegenleistung	141
3.3.4.1	Aufmerksamkeit als Bereitschaft zur Rezeption	141
3.3.4.2	Überwindung der Undurchschaubarkeit.....	145
3.4	Zwischenfazit.....	151
4	Branchenspezifische Annäherung: Marketing in der Musikwirtschaft	155
4.1	Entwicklung des Anwendungsbezugs.....	156

4.1.1	Branchenspezifischer Ansatz	156
4.1.2	Repräsentation des Kulturbetriebs.....	159
4.1.2.1	Kultur als Wirtschaftszweig	160
4.1.2.2	Fallstudienartige Vorgehensweise	170
4.2	Konkretisierung des institutionellen Rahmens	179
4.2.1	Struktur der Musikwirtschaft.....	179
4.2.2	Austauschprozesse mit Musikaufnahmen	190
4.2.3	Umwelt der Austauschprozesse.....	199
4.3	Ableitungen zur Vermarktung der Musikaufnahmen	208
4.3.1	Gesetze und Regelungen	209
4.3.2	Technologie.....	213
4.3.3	Industriestruktur	220
4.3.4	Thesen zum Markt.....	231
4.3.4.1	Beschleunigung der Vermarktung als Herausforderung	231
4.3.4.2	Gestaltung des Wegs zur Musikaufnahme	237
4.3.4.3	Ergänzung des Marketingmix	246
4.3.5	Thesen zur Ressourcenausstattung	260
4.3.5.1	Organisationsstruktur: Aufbau eines Netzwerks	260
4.3.5.2	Berufliche Laufbahnen: Aneignung von Marketingfähigkeiten	264
4.4	Ableitungen zur Vermarktung der Vermittlungsleistung.....	267
4.4.1	Gesetze und Regelungen	268
4.4.2	Technologie.....	271
4.4.3	Industriestruktur	274

4.4.4	Thesen zum Markt.....	279
4.4.4.1	Instabiles Beziehungsgeflecht als Herausforderung.....	279
4.4.4.2	Leistungsversprechen der Reichweitensteigerung	287
4.4.5	Thesen zur Ressourcenausstattung	295
4.4.5.1	Organisationsstruktur: Ausgleich der Instabilität.....	295
4.4.5.2	Berufliche Laufbahnen: Integration der Fähigkeiten	300
4.5	Zwischenfazit.....	304
5	Schlussbetrachtung: „Marketing im Kulturbetrieb“ – quo vadis?.....	309
5.1	Gesellschaftliche Verantwortung.....	310
5.2	(Inter-)Disziplinärer Kontext	321
5.3	Fazit	331
	 Anhang.....	 343
	Literaturverzeichnis	359

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit	23
Abbildung 2:	Einordnung des Kulturbegriffs in den Austauschprozess	84
Abbildung 3:	Ablauf der Fallstudie	178
Abbildung 4:	Anordnung und Wirkungsweise der Faktoren	204

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Pro- und Contra-Argumente zum sektoralen Ansatz	67
Tabelle 2:	Ausgewählte Werte bzw. Wertdimensionen	88
Tabelle 3:	Typen der Rezeption	139
Tabelle 4:	Ausgewählte Klassifikationen der Kulturwirtschaft	165
Tabelle 5:	Eckdaten zur „Kreativwirtschaft“	168
Tabelle 6:	Eckdaten zur „Kultur- und Kreativwirtschaft“	169
Tabelle 7:	Auszählung und Prüfung der (Teil-)Branchen	173
Tabelle 8:	Übersicht und Zuordnung der Dokumente	206
Tabelle 9:	Absatz physischer Tonträger und Downloads	216
Tabelle 10:	Umsatzanteile nach Vertriebschiene und Handelsform....	223
Tabelle 11:	Übersicht der Streaming-Dienste	226
Tabelle 12:	Eckdaten zur Künstlersozialkasse	230



1 Einleitung: Dynamik im Kulturbetrieb

Das wirtschaftliche Netz, das sich im Laufe der Zeit rund um die Produktion, Distribution und Rezeption von kulturellen Symbolen spannt, entwickelt sich in marktwirtschaftlich organisierten und in hohem Maße industrialisierten Gesellschaften zusehends zu einem bedeutenden Wirtschaftszweig. Unterschiedliche (wirtschaftliche) Interessen treffen dabei aufeinander, ob Kulturschaffende¹, die zur Ausübung ihrer Profession nach adäquaten Produktionsbedingungen verlangen, die Vielzahl der (vermittelnden) Kulturbetriebe, die ihre langfristige Existenz sicherstellen müssen, oder RezipientInnen, die mit ihren begrenzten Mitteln versuchen bestmöglich zu haushalten. Zuletzt kann allerdings in öffentlichen Diskussionen – lanciert auch durch polemische Zwischenrufe wie etwa den „Kulturinfarkt“ (Haselbach et al. 2012) – der Eindruck entstehen, die Symbolproduktion und -vermittlung werde in zunehmendem Ausmaß von den wirtschaftlichen Voraussetzungen bestimmt. So reicht die Spannweite von der andauernden Debatte um Über- bzw. Unterfinanzierung öffentlicher Kulturbetriebe bis zu der gerne mit plakativen Formulierungen überschriebenen Berichterstattung über die prekäre wirtschaftliche Situation privater Kulturbetriebe (z. B. „Die Krise der Musikindustrie“ oder „Das Zeitungssterben“). Sinkende Absatzzahlen, Umsatzeinbußen und geringe Gewinnmargen stehen dabei im Zeichen der Dynamik.

¹ Im Verlauf der Arbeit wird versucht möglichst konsequent geschlechtergerechte Sprache zu verwenden. Ohne die Lesbarkeit allzu sehr zu vernachlässigen, wird damit dem Umstand Rechnung getragen, dass Frauen im Kultursektor sowohl im Hinblick auf das KünstlerInnen-dasein als auch auf Positionen im Managementbereich häufig schlechter gestellt sind. Begriffe wie Anbieter, Nachfrager, (Austausch-)Partner oder (Markt-)Akteur sind bewusst ausgenommen, da sie weniger auf Personen Bezug nehmen, als vielmehr ihre marktbezogene Funktion im Vordergrund steht. Sofern damit einzelne Personen verbunden sein können, sind in jedem Fall beiderlei Geschlechter gemeint.

Neben gesellschaftlichen Entwicklungen, wie etwa der Individualisierung und des demografischen Wandels, sind ebenso die Internationalisierung sowie die politisch-rechtliche Haltung gegenüber Liberalisierung bzw. Privatisierung von Bedeutung. Insbesondere sorgen gegenwärtig aber die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie für neue Herausforderungen. Es ändern sich nicht nur die Nutzungsgewohnheiten der RezipientInnen, sondern speziell auch die wirtschaftlichen Strukturen. So erlaubt das Internet, für Kulturgüter Kommunikations- sowie Vertriebskanal, die Realisierung eines globalen und zeitunabhängigen Angebots. Auf diese Weise können Kulturschaffende inzwischen vermehrt ihre Werke den RezipientInnen zugänglich machen und die Verwertung von der Produktion bis hin zur Distribution selbst umsetzen. Unter diesen Vorzeichen wandelt sich zum einen der Wettbewerb unter den Kulturschaffenden, zum anderen entsteht um die Vermarktung ein neues Wettbewerbsverhältnis zwischen den vermittelnden Kulturbetrieben und den Kulturschaffenden. Je nach Sichtweise kann hierbei wahlweise sowohl von einer Deprofessionalisierung als auch von einer Professionalisierung des Kulturschaffens bzw. der Kulturvermittlung gesprochen werden. Im Zeitalter des User-generated Contents kommt es folglich zu einer Verschiebung der Marktmacht. Althergebrachte Markteintrittsbarrieren werden umgangen, etablierte Verwertungsstrukturen aufgebrochen und die (fortschreitende) ökonomische Durchdringung des Kultursektors wird forciert.

Die Dynamik offenbart sich folglich in Veränderungen der Markt- bzw. Branchenstrukturen und der damit einhergehenden Anpassung des Marktvolumens (und Marktpotenzials). Dem Kulturbetrieb mangelt es grundsätzlich nicht an Angeboten, sondern an RezipientInnen. Es werden inzwischen mehr kulturelle Leistungen angeboten, als diese kaufen bzw. mit ihrer begrenzten Zeit und Aufmerksamkeit konsumieren können. Bei derartigem Angebotsüberschuss verschärft sich unweigerlich der Wettbewerb. Die Folgen sind Zweifel und Kritik an den bestehenden Wertschöpfungsketten sowie den Aufgaben der etablierten Akteure. Aus Verzweiflung deshalb ausschließlich auf niedrigere Preise zu setzen, bedeutet unweigerlich ein Zusteuern auf den Marktaustritt (oder die Geschäftsübernahme). Sinnvoller ist zunächst der branchen- bzw. betriebsübergreifende Abbau des Überangebots – in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird sich diese Einsicht bei den meisten Anbietern wohl durchsetzen können. Im

Idealfall wird der Angebotsüberschuss sodann vermieden, angesichts der vielfach vorherrschenden starren Ausrichtung an Volumen und Marktanteil aber ein eher beschwerliches Unterfangen. So reagieren einige Akteure auf die Umbrüche mit einem gesteigerten Fokus auf Marktzuwächse, obwohl Größe und Marktanteil allein keine Garanten für langfristigen Erfolg sind. Zwar kann es aufgrund der Macht einzelner Betriebe zu einer Festigung von Marktstrukturen kommen, jedoch folgt auch hieraus keine exakte Berechen- oder Beherrschbarkeit des Marktgeschehens. Fraglich bleibt also, ob dieses Vorgehen allein den Umbrüchen Einhalt gebieten kann.

Überlegungen zum Marketing scheinen häufig vernachlässigt zu werden. Innovationen und neue Wege in der Marktbearbeitung treten zumindest bei den großen, etablierten Akteuren des Kultursektors lange Zeit in den Hintergrund. Die Vermutung, dem Marketing werde in der Praxis bislang nicht zugetraut die Veränderungen der Marktumwelt aufzufangen, liegt nahe (vgl. Sheth; Sisodia 2006, S. 3 ff.; Brown et al. 2005, S. 10 ff.). Dabei sind gerade in schwierigen Zeiten marketingspezifische Analysen gefragt. Aus der Sicht des Marketing muss sich ein Betrieb Wettbewerbsvorteile am Markt erarbeiten, um dauerhaft zu existieren, das heißt jedoch nicht nur im Vergleich zum Wettbewerb geringere Kosten zu verursachen, sondern ebenso mehr Nutzen für die KundInnen zu generieren. Stellt die Dynamik der Marktumwelt einen Betrieb vor neue Herausforderungen ist das Marketing zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit auf die Anpassung an die Veränderungen der Umweltbedingungen angewiesen. Diese sind neben den konkreten Gegebenheiten des Markts somit nicht nur der Ansatzpunkt für die Ausgestaltung des Marketing in der kulturbetrieblichen Praxis, sondern desgleichen Anstoß zur wissenschaftlichen Forschung.

1.1 Entwicklungsstand des „Kulturmarketing“

Um dem starken Interesse der Marketingpraxis und ihren als einzigartig wahrgenommenen Problemstellungen gerecht zu werden, wird das Marketingkonzept schon früh für bestimmte Märkte, Branchen und Betriebe erarbeitet (Voeth 2003a, S. 7). Reichen „allgemeine“ Erkenntnisse (dem Anschein nach) nicht aus,

wird folglich schnell der Ruf nach Spezialisierung lauter. Angetrieben von der zunehmenden Dynamik und Komplexität werden in diesem Sinne inzwischen auch die bislang nur wenig berücksichtigten Problemstellungen, die sich aus den spezifischen Bedingungen des Kulturbetriebs ergeben, für das Marketing aufgearbeitet. Im deutschsprachigen Raum wird die Auseinandersetzung mit den Besonderheiten und Herausforderungen des „Marketing im Kulturbetrieb“ als „Kulturmarketing“ bezeichnet.² Derartige Ausführungen kommen vornehmlich aus dem Bereich des Kulturmanagements (vgl. beispielsweise Bendixen 2011; Hausmann 2011; Höhne 2009). Hausmann (2011, S. 34) versteht hierunter „(a) Koordinations- und Steuerungsaufgaben sowie (b) typische Funktionsbereiche betrieblicher Tätigkeit, um den Prozess der Leistungserstellung und -verwertung von Kulturanbietern zu ermöglichen und langfristig zu sichern.“ Als relativ junge Disziplin erfährt das Kulturmanagement zunehmende Aufmerksamkeit. Dies zeigt sich im deutschsprachigen Raum beispielsweise auch in der universitären Forschung und Lehre. Neben der Forschungsarbeit zu Fragestellungen des Kulturmanagements steigen auch stetig das Studienangebot sowie die Einrichtung von Professuren. Darüber hinaus etablieren sich Fachverbände und wissenschaftliche Journals. Dennoch ist festzuhalten: In der kurzen Zeit des Bestehens kann noch kein umfassender „Body of Knowledge“ erarbeitet werden.

Für die Übertragung des Marketing werden einerseits passende Definitionen übernommen, andererseits wird sich an neuen bzw. abgewandelten Marketingdefinitionen versucht. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex des „Kulturmarketing“ befindet sich allerdings noch in den Anfängen, sodass bislang nur wenige Publikationen vorliegen (vgl. Bekmeier-Feuerhahn; Ober-Heilig 2014; Benkert; Lenders; Vermeulen 1995; Colbert 1999;

² Auch im angelsächsischen Sprachraum liegen Ausarbeitungen zu diesem Themenfeld vor. Hier wird zum Teil auch von „Arts Marketing“ gesprochen (vgl. beispielsweise Colbert; St-James 2014; Fillis 2011; Hill; O’Sullivan; O’Sullivan 2003; Kolb 2013; Lee 2005; O’Reilly; Kerrigan 2010; O’Reilly; Rentschler; Kirchner 2014). Da die Entwicklung bestimmter Forschungsschwerpunkte (bzw. realwissenschaftlicher (Teil-)Disziplinen) aber wesentlich von den realen Bedingungen (z. B. das Ausmaß der öffentlichen Finanzierung von Kulturbetrieben) abhängt, bezieht sich die folgende Ausführung zu den Spannungsfeldern vornehmlich auf das im deutschsprachigen Raum eingeführte „Kulturmarketing“.

Geyer; Manschwetus 2008; Günter; Hausmann 2012; Heinrichs; Klein 2001; Klein 2002; 2011; Mandel 2005; Müller-Hagedorn; Feld 2000; Reimann; Rockweiler 2005). Als Grundlage gilt dabei stets die Einsicht, das Marketing mit seinem geschichtlichen Verlauf und seiner Verankerung in der Betriebswirtschaftslehre könne nicht direkt auf den Bereich der Kultur angewandt werden (vgl. Reimann; Rockweiler 2005, S. 30; Günter 2001, S. 333 f.). Demnach nähmen kulturelle Güter in wirtschaftlicher Hinsicht eine besondere Stellung ein. Bekräftigt wird dies zum Teil mit dem Verweis, dass allein schon die Zusammensetzung der Wörter „Kultur“ und „Marketing“ für Missmut bei Beschäftigten im Kulturbetrieb sorgt (vgl. Reimann; Rockweiler 2005, S. 30; Benkert 1995, S. 11; Helm; Hausmann 2006, S. 16), was aber wohl in erster Linie das negative Image des Marketing hervorhebt (vgl. Sheth; Sisodia; Barbulescu 2006).

Die Ausarbeitungen des „Kulturmarketing“ verbleiben stets praxisnah. Die bislang vorliegenden Studien richten sich mehr oder minder auf einzelbetrieblich-situative Problemstellungen oder sind als typenspezifische Arbeiten zu verstehen (vgl. Hasitschka 1995, S. 1321 f.). Gefördert wird die Praxisorientierung durch die Forderung nach Best-Practice-Beispielen (vgl. Mandel 2005, S. 20; Voeth 2003a, S. 10). Ansonsten stellt das „Kulturmarketing“ vornehmlich eine Vorstellung des üblichen Marketinginstrumentariums dar. Dieses wird auf den Kulturbetrieb umgeschrieben, wobei offensichtlich eine bloße Deklaration des „Kulturmarketing“ noch keine wissenschaftliche Forschung rechtfertigt (Bendixen 2011, S. 199): „Letztlich bleibt es in jeder Hinsicht unbefriedigend, wenn man die genannten absatzpolitischen Instrumente einfach mit kulturellen Inhalten füllt oder zum Teil sogar nur sprachlich anders fasst.“ Hasitschka (1995, S. 1322) fasst den State-of-the-Art des „Kulturmarketing“ bereits im Jahr 1995 mit einerseits aggregierten Grundlagen aus Nachbardisziplinen und andererseits einfachem Transfer des Marketing auf einzelbetrieblich-situative Probleme zusammen. Es mangelt nach wie vor an Grundlagenarbeiten und dementsprechend an einer theoretisch-konzeptionellen Basis für ein kulturbetriebsspezifisches Marketing (Hasitschka 1995, S. 1322; Günter 2001, S. 347). In diesem Sinne lohnt zunächst ein Blick auf die Spannungsfelder des „Kulturmarketing“.

Bestimmung des Objektbereichs

Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit kulturellen Phänomenen wird heutzutage, im Zeitalter der Populärkultur und der Kulturindustrien, zunehmend erschwert. Was unter „Kunst und Kultur“³ verstanden wird, unterliegt im Laufe des 20. Jahrhunderts einer vehementen Veränderung. So wird inzwischen vieles unter den Kulturbegriff gefasst, was noch vor einigen Jahrzehnten diesen Status nicht zugesprochen bekommt (Klein 2011, S. 34). (Tatsächlich unterliegt die Auffassung, was als Kultur (bzw. Kunst) angesehen wird, im Zeitverlauf der Veränderung. Dies zeigt sich beispielsweise schon bei einem Blick auf den in der Antike vorherrschenden Kanon der „Artes liberales“ (und in Abgrenzung hierzu der „Artes mechanicae“), der deutlich von den heutigen Ansichten abweicht.) Dies hat für die Konzeption eines kulturbetriebsspezifischen Marketing insofern eine zentrale Bedeutung als der Objektbereich damit zunehmend diffus wird. Wie der einzelne Betrieb vor der Herausforderung steht seinen relevanten Markt abzugrenzen, so sieht sich die Wissenschaft schließlich mit der Herausforderung konfrontiert ihr Untersuchungsobjekt zu bestimmen. In nahezu allen Ausführungen wird bei der Auslegung des Objektbereichs auf eine Einteilung in bestimmte kulturelle Ausdrucksformen zurückgegriffen. Angelehnt an die jeweiligen Gattungen wird sodann auch von entsprechenden Branchen ausgegangen, nicht aber ohne an dieser Stelle obligatorisch darauf zu verweisen, wie schwer es ist diesen Wirtschaftszweig einzugrenzen (vgl. Zimmermann; Schulz 2009, S. 26; Hausmann 2011, S. 14; DBT 2007, S. 340 ff.).

Bislang setzt sich weder eine allgemein akzeptierte Bezeichnung noch eine genaue Abgrenzung durch. So wird beispielsweise in Österreich für die Bereiche „Architektur“, „Buch und Verlagswesen“, „Design“, „Filmwirtschaft“, „Markt für darstellende Kunst“, „Musikwirtschaft“, „Radio und TV“, „Software und

³ Im Rahmen der Arbeit bleibt der Begriff „Kunst“, insbesondere um eine falschverstandene Beschränkung auf die bildende Kunst oder eine mögliche Verkürzung im Sinne eines bürgerlichen Kunstbegriffs zu vermeiden, weitestgehend unberücksichtigt; mit dem Kulturbegriff hingegen wird ein breites und offenes Verständnis des Gegenstandsbereichs ermöglicht und auf eine gesellschaftliche Dimension verwiesen. Kunst wird mit der Ausbildung spezifischer kultureller Praktiken verbunden und ist in diesem Sinne als „Sonderling der Kultur“ zu verstehen (vgl. Zembylas 2004, S. 123 ff.).

Games“, „Werbung“, „Bibliotheken, Museen sowie botanische und zoologische Gärten“ der Begriff „Kreativwirtschaft“ verwendet (WKÖ 2017, S. 37). Hingegen werden in Deutschland mit dem Begriff „Kulturwirtschaft“ die (Teil-)Branchen „Musikwirtschaft“, „Buchmarkt“, „Kunstmarkt“, „Filmwirtschaft“, „Rundfunkwirtschaft“, „Markt für darstellende Künste“, „Designwirtschaft“, „Architekturmarkt“ und „Pressemarkt“ zusammengefasst; der „Werbemarkt“ sowie die „Software- und Games-Industrie“ werden gesondert als „Kreativwirtschaft“ bezeichnet (BMW i 2017, S. 183). Durch den enumerativen Charakter der Abgrenzungen zeichnet sich allerdings lediglich ein grobes Verständnis ab. Werden Abgrenzungen über die Aufzählung von Gattungen, Betrieben oder charakteristischen Produkten vorgenommen, zeigt sich, dass in den Teilbereichen unterschiedliche Akteure involviert sind, jedoch bleibt unklar, worin die Unterschiede bestehen. Die Abgrenzungen werden von Wahrnehmungsgewohnheiten und Deutungsstereotypen beeinflusst (vgl. Bendixen 2011, S. 217). Die bloße Feststellung, bestimmte Akteure seien in einem Markt (bzw. einer Branche) tätig, kann als Kriterium nicht ausreichen. Vollständigkeit und Gleichwertigkeit müssen hinterfragt werden.

Derartige Strukturierungen vermischen inhaltliche Aussage (z. B. Werbung), Kunstform (z. B. Film) und Medium (z. B. Rundfunk, Internet). Teilweise wird auch unterschieden, ob ein technisches Medium eingebunden ist oder nicht (z. B. darstellende Kunst und Film) und bestimmte Kombinationen bzw. althergebrachte Erscheinungsformen (z. B. Buch und Presse) herausgegriffen. Darüber hinaus sind Begriffe wie Design und Software bzw. Games auf ihre Zugehörigkeit zu prüfen. Wie schwierig praxisbezogene Einteilungen sein können, lässt sich am Begriff „Buch“ illustrieren. Im Allgemeinen scheint klar, was unter einem Buch zu verstehen ist: eine gebundene Sammlung von bedruckten Blättern. Weiter differenziert wird nach der Art der Bindung, also nach Festeinband (Hardcover) oder Broschur (Taschenbuch). Inzwischen werden aber auch digitale Ausgaben (E-Books) publiziert. Wird Bezug auf die inhaltliche Substanz genommen, rücken sogar noch weitere Erscheinungsformen in den Fokus. So sind neben E-Books auch Hörbücher oder die Veröffentlichung auf einer Internetseite (z. B. Weblog) sowie die direkte sprachliche Textwiedergabe als Substitut für das physische Buch anzusehen. Den Objektbereich über den Begriff „Buch“ abzugrenzen scheint also mit Ungenauigkeit behaftet.

Produkt- und Marktorientierung

Der grundlegende Unterschied zwischen „allgemeinem“ Marketing und „Kulturmarketing“ wird in der Regel in dem Ausgangspunkt gesehen (Koller 2005, S. 365). In einer idealtypischen Betrachtung geht Marketing im konventionellen Industriebetrieb, so beschreibt es Colbert (1999, S. 16 f.), vom Markt, also den Bedürfnissen der Austauschpartner aus, das heißt auf der Grundlage von Marktanalysen wird ein Produkt entwickelt, das entsprechend darauf abzielt, diese Bedürfnisse zu befriedigen und dann mit Hilfe von Marketingstrategie und -instrumenten auf den Markt gebracht wird. Im Kulturbereich hingegen, so die Annahme, sei der Ausgangspunkt stets das vorhandene Produkt, sodass es für das Marketing demnach zu klären gelte, welche Marktsegmente an dem Produkt Interesse haben und wie diese erreicht werden können (Koller 2005, S. 365; Colbert 1999, S. 17). Obwohl an der Gegensätzlichkeit von Produkt- und Marktorientierung festgehalten wird, liegt der Fokus zunehmend auf der KundInnenorientierung. Die Forderung danach wird zusehends lauter und die Zurückhaltung nicht nur vor der Verwendung des Begriffs, sondern auch vor der (vermeintlichen) Umsetzung schwindet. Die meisten Überlegungen und Formulierungen zur KundInnenorientierung bleiben jedoch vage. In der einschlägigen Literatur wird sich meist auf periphere Serviceleistungen bezogen (vgl. beispielsweise Hausmann 2006, S. 101). Eine inhaltliche Annäherung des kulturellen Leistungsangebots an die RezipientInnen scheint damit nicht zwingend gemeint zu sein.

Wird auch die inhaltliche Orientierung gefordert, kommen unweigerlich Fragen auf nach dem Wahrheitsgehalt und der Bedeutung von Aussagen wie „Kunst vor Management“ oder „Primat des Inhalts“, die wohl einen Widerspruch offenbaren zu der häufig postulierten Forderung, dem künstlerisch-kreativen Akt im Rahmen des Marketing Rechnung zu tragen bzw. die künstlerisch-kreativen Inhalte nicht nachrangigen Managementzielen zu unterwerfen (vgl. Zembylas 2004, S. 108; Helm; Hausmann 2006, S. 18; Müller-Hagedorn; Feld 2000, S. 24). Das Kulturgut darf dieser Auffassung nach nicht an die RezipientInnen angepasst werden, sondern muss sich vielmehr ausschließlich an „ästhetischen, kulturellen, künstlerischen, bildungspolitischen oder sonstigen Nonprofit-Zielen“ ausrichten (Heinrichs; Klein 2001, S. 198). Hier ist zunächst die Frage angebracht, wie denn eine solche Anpassung eigentlich genau vonstattengeht und

ob sich diese zwei „Optionen“ ausschließen oder sich nicht vielleicht sogar ergänzen können. Neben der Ausblendung der ökonomischen Realität und einem durchaus fragwürdigen Bild des Publikums bzw. der RezipientInnen entsteht der Eindruck, dass das Verständnis der Begriffe „Marktorientierung“ und „KundInnenorientierung“ nicht klar ist (vgl. Day 1999). Marktorientierung ist nicht deckungsgleich mit KundInnenorientierung und KundInnenorientierung bedeutet ebenso wenig blindes Anpassen an jeden beliebig geäußerten Wunsch der Kundschaft (vgl. Slater; Narver 1998; 1999; Day 1999).

Vermarktung des Kulturguts und des Kulturbetriebs

Die Ausführungen zum „Kulturmarketing“ implizieren, dass sich KundInnenorientierung stets auf die RezipientInnen bezieht. Demnach findet bisher fast ausschließlich die Beziehung von (vermittelnden) Kulturbetrieben und RezipientInnen Berücksichtigung, wenn es um marketingtheoretische Überlegungen zum Kulturbetrieb geht. So schreiben Heinrichs und Klein (2001, S. 28 f.): „I. d. R. sind für die eigentlichen Kunst- und Kulturschaffenden die Veranstaltungen planenden und durchführenden Kulturbetriebe [...] Absatzmärkte (weniger der direkte Endnachfrager, das heißt das Publikum), während für diese Veranstalter die Kulturschaffenden ganz wesentliche Beschaffungsmärkte darstellen.“ Was hier formuliert wird, ist nicht weniger als die Festlegung des Verwertungsprozesses und damit die Auslegung der Markt- bzw. KundInnenorientierung für den Kulturbetrieb. Diese Darstellung findet sich auch in Studien zur Marktorientierung im Kulturbetrieb; unabhängig von deren Ansätzen und Ergebnissen werden als Kundschaft eines Kulturbetriebs stets die RezipientInnen betrachtet (vgl. Sorjonen 2011; Hirschman 1983; Voss; Voss 2000; Gainer; Padanyi 2002). Bisher weitestgehend unberücksichtigt bleibt die Beziehung zwischen den Kulturschaffenden und den vermittelnden Kulturbetrieben. So sind diese beiden nicht immer deckungsgleich. Im eigentlichen Sinne wird das Werk, auf das sich die Nachfrage der RezipientInnen bezieht, vielfach außerhalb des vermittelnden Kulturbetriebs geschaffen (vgl. Colbert 1999, S. 5 f.; Bendixen 2011, S. 198). Um es an Beispielen zu verdeutlichen: Ein

Verlag verfasst in der Regel keine Texte ebenso wie ein phonographisches Unternehmen keine Musik produziert.

Aufgrund der Arbeitsteilung zwischen vermittelnden Kulturbetrieben und Kulturschaffenden bestehen für verschiedene Leistungen auch dementsprechend unterschiedliche Anbieterperspektiven bzw. Absatzmärkte. Es ist somit ein wesentlicher Unterschied, ob die Leistung der vermittelnden Kulturbetriebe oder die Leistung der Kulturschaffenden vermarktet wird. Dennoch ist die Annahme, das produzierte Werk (als Ergebnis eines künstlerisch-kreativen Schaffensprozesses) werde tatsächlich vom vermittelnden Kulturbetrieb geschaffen, nach wie vor kennzeichnend für dessen (Selbst-)Verständnis. (Die Verwendung bestimmter Termini kann als Indiz hierfür herhalten. So ist beispielsweise die Bezeichnung der Unternehmen der phonographischen Industrie als musikproduzierende Unternehmen de facto falsch. ProduzentInnen der Musik im eigentlichen Sinne sind die Musikschafter; die Unternehmen fungieren lediglich aufgrund urheberrechtlicher Konstellationen auf dem RezipientInnenmarkt als Anbieter.) Die Ausarbeitung des Marketing lässt demnach häufig die Leistung des Kulturbetriebs (Kulturvermittlung) außer Acht und befasst sich fast ausschließlich mit dem Kulturgut (bzw. dem Werk als künstlerisch-kreative Leistung der Kulturschaffenden). Entscheidend ist ebenso, wie diese beiden Leistungen zueinander stehen. Kulturbetriebe bewegen sich schließlich nicht nur auf einem, sondern auf verschiedenen Märkten, die miteinander in Beziehung stehen. Die Beantwortung der vordergründig leichten Frage nach dem Absatzmarkt eines Kulturbetriebs und damit dessen betrieblicher Ausrichtung erweist sich jedoch als diffizil.

Öffentliche und private Finanzierung

Das ökonomische Prinzip zielt in der Marktwirtschaft auf die Realisierung eines möglichst günstigen Verhältnisses von Aufwand und Ertrag, sprich auf die Absicht der Gewinnerzielung (und die hieraus abgeleitete Forderung der Gewinnmaximierung). Entsprechend ist das Marketing in privaten Betrieben auch auf die Erreichung finanzieller Unternehmensziele ausgerichtet. Daraus wird der Schluss gezogen, ein privater Kulturbetrieb passe sein Angebot kurz-

sichtig und ohne Berücksichtigung nicht finanzieller Aspekte, quasi wahllos an den Geschmack der RezipientInnen an, um seinen Gewinn zu maximieren (Klein 2002, S. 13). Die „Kultur“ im „Kulturmarketing“ ist deshalb wohl auch nur auf öffentlich finanzierte Kultur beschränkt, so etwa, wenn Klein (2011, S. 31) das „Kulturmarketing“ eigens für öffentliche Kulturbetriebe formuliert.⁴ Zugleich ist festzuhalten (Drucker 2009, S. 158 f.): „Gewinn ist nicht die Erklärung, die Ursache oder der Daseinsgrund für wirtschaftliches Verhalten und wirtschaftliche Entscheidung, sondern der Test für ihre Gültigkeit. [...] Das Profitmotiv und sein Abkömmling, die Maximierung der Gewinne, sind ebenso irrelevant für die Funktion eines Unternehmens, den Zweck eines Unternehmens und die Aufgabe, ein Unternehmen zu leiten.“ In der Folge ist der Zweck eines Unternehmens auch nicht in der Gewinnmaximierung, sondern in der Erschließung von KundInnen zu sehen (vgl. ebenda, S. 159).⁵ Desgleichen verfügen auch öffentliche Kulturbetriebe nicht über einen unendlichen finanziellen Spielraum, sondern müssen häufig mit einem festgelegten Budget arbeiten. Sie sind damit also nicht vollkommen frei von wirtschaftlichen Zwängen, wie Klein (2002, S. 15) mit dem Verweis auf die zukünftig notwendige Steigerung des eigenen Beitrags zur Kostendeckung klarstellt. Es

⁴ Ob aus Angst vor wirtschaftlichem Erfolg als Abwertung der kulturellen Leistung oder aus der Ausrichtung an gesellschaftlichen Größen, schnell wird „Kulturmarketing“ mit Nonprofit-Marketing verbunden (vgl. Lenders 1995, S. 17; Koller 2005, S. 366). Dabei unterscheiden sich Nonprofit-Betriebe dadurch, dass der Gewinn nicht als übergeordnetes organisationales Ziel aufgefasst wird. Fraglich ist dabei, woran sich diese Stellung der Ziele und damit ein Nonprofit-Betrieb festmacht, da beispielsweise Bruhn (2012, S. 21) nicht nur öffentliche, sondern ebenso halb-staatliche und private Betriebe als Nonprofit-Organisationen versteht. Wird Nonprofit-Marketing zu einer spezifischen Denkhaltung (vgl. ebenda, S. 55), kann diese letztlich jeder Betrieb übernehmen. Eine (ausschließliche) Anbindung des „Kulturmarketing“ an das Nonprofit-Marketing erscheint schwierig. An dieser Stelle wird auch auf die Überschneidung bzw. Unterschiede von Nonprofit- und Social Marketing verwiesen (vgl. Schuh; Holzmüller 2005, S. 11).

⁵ Die Wirtschaftswissenschaft befasst sich als Realwissenschaft mit dem wirtschaftlichen Handeln des Menschen. Traditionell wird sie im deutschsprachigen Raum eingeteilt in die auf die Gesamtwirtschaft fokussierte Volkswirtschaftslehre und die auf einzelne Wirtschaftseinheiten ausgerichtete Betriebswirtschaftslehre. Sofern sich um ein von der Wirtschaftsordnung und Betriebsart unabhängiges Auswahlprinzip der Wirtschaftswissenschaft bemüht wird, erscheint auch nicht etwa die Gewinnmaximierung, sondern die Güterknappheit als geeignet (vgl. Chmielewicz 1994, S. 22 ff.).

handelt sich also um eine graduelle und nicht etwa um eine absolute bzw. kategoriale Differenzierung (vgl. Günter 2001, S. 335).

Betriebe werden eine Veränderung der Produktion, Distribution und Rezeption von kulturellen Gütern durch eine vermehrt wirtschaftliche Fundierung und ein verstärktes Effizienzdenken umso stärker wahrnehmen, je weiter und schneller sie sich von ihrem ursprünglichen Ausgangspunkt, ihren etablierten Denk- und Handlungsweisen entfernen. So mag diese Fokussierung in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs- und Legitimationsdrucks, den öffentliche Kulturbetriebe zu spüren bekommen, für den Moment vielleicht nachvollziehbar erscheinen, aber ein derart restriktives Verständnis des Kulturbetriebs nicht grundsätzlich begründet sein. Schließlich wird, sofern der Objektbereich über Betriebe (bzw. deren Finanzierung durch die öffentliche Hand) bestimmt wird, dieser wiederum – meist verbunden mit einer impliziten Einteilung in Hoch- und Populärkultur (vgl. Koller 2005, S. 365; Günter 2001, S. 333) – auf gewisse Sparten beschränkt, und damit zugleich andere, die sich vornehmlich durch nicht öffentliche Kulturbetriebe kennzeichnen, in ihrer Bedeutung ignoriert und ihre Situation verkannt. Um Letzteres zu vermeiden, gehört es eben auch dazu den jeweiligen historischen Kontext zu berücksichtigen.⁶ So können einige Betriebe (bzw. Sparten) auf eine lange Tradition der öffentlichen Förderungen zurückblicken, etwa von der Anstellung am fürstlichen Hofstaat, Auftragsarbeiten im Dienste der Kirche bis hin zur gegenwärtigen Unterstützung durch Bund, Länder und Kommunen, während andere Bereiche des Kulturschaffens auf Mäzenatentum, auf Stiftungen und

⁶ Des Weiteren sind die Verflechtungen zwischen öffentlichen Kulturbetrieben und der Privatwirtschaft zu berücksichtigen. Besonders deutlich wird dies bei öffentlichen Museen, die angesichts der steigenden Preise und ihres begrenzten Etats nicht mehr in der Lage sind die Kunstwerke bestimmter, hochpreisiger KünstlerInnen zu erwerben und bei der Organisation ihrer Ausstellungen häufig auf die Leihgaben von privaten SammlerInnen zurückgreifen müssen. Zugleich profitieren SammlerInnen von der (Dauer-)Leihgabe, da durch die Präsentation im Museum der Wert eines Kunstwerks ansteigt und sie mitunter steuerrechtliche Vorteile mit sich bringt. Museen geben unterdessen öffentliche Gelder für Transport, Versicherung etc. aus und können häufig nur noch wenig Zuversicht besitzen neue Ausstellungen mit hochkarätigen, kunsthistorisch besonders bedeutsamen KünstlerInnen ohne die Unterstützung von Sponsoren oder MäzenInnen zu organisieren oder gar eigene Sammlungen auf- bzw. auszubauen.

Vereine, die sich der Förderung des Kulturschaffens verschreiben, und nicht zuletzt in der Mehrzahl auf einen notwendigen UnternehmerInnengeist angewiesen sind.

In kulturpolitischen Debatten wie auch in wissenschaftlichen Auseinandersetzungen deckt eine grundsätzlich reaktionäre Haltung gegenüber privaten Kulturbetrieben und ihren Leistungen zuweilen eher persönliche Vorlieben, bestehende Ressortegoismen oder gewachsene Ressentiments auf und zieht womöglich nach sich, dass die mit den nach wie vor andauernden Umbrüchen einhergehenden Herausforderungen der Praxis übersehen werden. Denn für einen Großteil der Nachfrager wird die Art der Finanzierung (bzw. die Rechtsform) inzwischen ohne großen Belang sein. Privat finanzierte Kulturangebote werden genauso wie jene, die öffentlich gefördert werden, als Alternativen in die Entscheidungsfindung der KonsumentInnen miteinbezogen. Das Aufgreifen der Trägerschaft darf an dieser Stelle nicht etwa missverstanden werden als eine Forderung nach mehr privaten Kulturbetrieben oder eine Ausblendung der öffentlichen Trägerschaft in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung. Die Kritik weist lediglich auf eine zu enge Auslegung des „Kulturmarketing“ hin.

Direkte und indirekte Übermittlung

Mit der Fokussierung auf Nonprofit-Kulturbetriebe kann auch die bisher nur nachlässig geführte Auseinandersetzung mit indirekter Übermittlung von Kulturgütern verbunden sein (vgl. Müller-Hagedorn; Feld 2000, S. 24). So sind bis auf die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten die meisten Kulturbetriebe, die sich der indirekten Übermittlung bedienen, privat organisiert. Dementsprechend ist häufig die Rede von „BesucherInnen“, denn Kultur bezieht sich in vielen Ausführungen bislang nur auf die Kulturveranstaltung im Sinne einer direkten Übermittlung; der Inhalt⁷ ist letztlich aber entscheidend für die Nachfrage der

⁷ Zuweilen wird der Begriff „Inhalt“ (bzw. „Content“) in einer gleichmacherischen Art und Weise verwendet, so als sei dieser in Anbetracht der Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie und der damit verbundenen Herausforderungen in der Distribution eigentlich

RezipientInnen, nicht nur die Art der Übermittlung. Diese kann zweifelsohne als Unterscheidungskriterium herhalten, muss aber stets im Kontext gesehen werden. Denn die geringe Beachtung, die jene Kulturschaffenden, die technische Medien nutzen, im „Kulturmarketing“ finden, steht im starken Widerspruch zu ihrem gesellschaftlichen Stellenwert – die moderne Welt ist vernetzt; räumliche Distanz verliert durch die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie zunehmend an Bedeutung. Der Fortschritt in diesem Bereich ist irreversibel.

Kulturell-kommunikativer Austausch bedient sich heute und in Zukunft ganz selbstverständlich technischer Medien. Dies außer Acht zu lassen, bedeutet einen Großteil des Kulturschaffens zu übergehen und die Relevanz des „Kulturmarketing“ zu verspielen. Ebenso machen beispielsweise das ergänzende Streaming-Angebot verschiedener Opernhäuser (z. B. Metropolitan Opera, Wiener Staatsoper, The Opera Platform) oder die Digitalisierung ganzer Museumsbestände und sogar des Gangs durch ein Museum (z. B. Google Art Project) deutlich, dass auch Kulturbetriebe, die vermeintlich nicht von diesen Entwicklungen betroffen sind, sich doch unausweichlich mit indirekter Übermittlung beschäftigen müssen. Diese Einsicht verbreitet sich inzwischen auch auf politischer Ebene, wie etwa im Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ ersichtlich wird (DBT 2007, S. 44): „Räumliche Distanz ist immer weniger ein Kommunikationshindernis. Räumliche Nähe erscheint zuweilen auch im künstlerischen Prozess vernachlässigbar. Netzwerke und Datenbanken erlauben einen vom jeweiligen Standort des Nutzers weitgehend unabhängigen Zugriff auf viele Systeme und Symbolwelten. Die im Zusammenhang hiermit aufgeworfenen Fragen betreffen den künstlerischen Werkbegriff, unsere Vorstellungen von künstlerischer Kreativität ebenso wie unsere Wirklichkeitssicht, sie reichen von Problemen des Urheberrechts bis hin zur veränderten Rolle der Kulturen im globalisierten Kontext.“

ohne Belang. Wird der Begriff im Rahmen der Arbeit gebraucht, geschieht dies stets vor dem Hintergrund der Sinnstiftung kultureller Symbole.

1.2 Ziel und Forschungsansatz der Arbeit

In Zeiten der Spezialisierung und Fragmentierung des Marketing stehen Arbeiten, die sich mit der programmatischen (vor allem der anwendungsbezogenen) Ausdifferenzierung der Marketingdisziplin befassen, unter einem gewissen Rechtfertigungsdruck. Gestützt wird dieses Vorgehen hier aber einerseits durch die allgemein anerkannte besondere Bedeutung von Kulturgütern und andererseits durch die vorherrschende Einsicht, die gewohnten Zugänge des Marketing reichten für die als einzigartig wahrgenommenen Problemstellungen des Kulturbetriebs nicht aus. Diese generelle Vermutung der kulturbetrieblichen Praxis muss in der Wissenschaft zweifelsohne Gehör, wenn auch nicht (uneingeschränkte) Zustimmung finden. Grundlegend ist an dieser Stelle aber zunächst die Annahme, dass für das „Marketing im Kulturbetrieb“ Besonderheiten bestehen, die entsprechend zu berücksichtigen sind.

Wie zuvor dargestellt, wendet sich in den letzten Jahren die Wissenschaft vermehrt kulturbetriebsspezifischen Fragestellungen zu, sowohl in Forschung als auch Lehre findet inzwischen eine schwerpunktartige Auseinandersetzung mit dem Kultursektor statt. Die Erschließung des Forschungsfelds „Marketing im Kulturbetrieb“ befindet sich allerdings noch am Anfang. Bislang kann von einer schlüssigen Konzeption nicht die Rede sein. Eine solche resultiert weder aus einer einfachen Umbenennung des Instrumentariums noch aus einer (womöglich überstürzten) Fokussierung auf einzelne Teilaspekte des Marketing. Vielmehr bedarf es grundsätzlich der Exploration der Problemstellungen. Als Zielsetzung der Arbeit folgt daraus die Konzeption des kulturbetriebsspezifischen Marketing. Vorweg wird das Anliegen der Arbeit deshalb eingestuft als Aufdeckung komplexer Zusammenhänge sowie Gewinnung von ersten Ideen zum „Marketing im Kulturbetrieb“.⁸ Es wird folglich ein sehr weites Feld betreten, insofern

⁸ Nach dem von MacInnis (2011, S. 136 ff.) erarbeiteten Rahmen zur Einordnung konzeptioneller Beiträge kann die Arbeit entsprechend in den Bereichen „Envisioning“ („Identifying“ bzw. „Revising“) und „Disciplines“ („collections of domains that specify what a discipline studies“) verortet werden. Es geht folglich eher um den Entdeckungszusammenhang (vgl. Hunt 2010, S. 23 ff.; Kordig 1978, S. 110 ff.; Yadav 2010, S. 2 f.; Friedrichs 1990, S. 50 ff.). Die Differenzierung zwischen Entdeckungs- („Context of Discovery“) und Begründungszusammenhang („Context of Justification“) geht auf Reichenbach (1938) zurück, der dem

eigentlich überflüssig zu erwähnen, dass dieses zu ausgedehnt ist, um in einer einzigen Arbeit jegliche Aspekte in aller Ausführlichkeit auszuarbeiten. Zu verstehen sind die Ausführungen – entgegen dem Anschein, den ein flüchtiger Blick auf den Arbeitstitel erwecken mag – folglich auch nicht als lehrbuchartige Einführung. Ebenso wenig hegt die vorliegende Arbeit den territorialen Anspruch das „Marketing im Kulturbetrieb“ grundsätzlich als eigenständige akademische (Teil-)Disziplin auszurufen. Umbrüche im Wissenschaftsgefüge – ob als Verselbstständigung bzw. Abspaltung eines Fachs oder als Binnendifferenzierung innerhalb einer Disziplin – entstehen nicht etwa durch möglichst lautstarke und öffentlichkeitswirksame Appelle, sondern lediglich durch die Einsicht, dass sich die etablierten (Teil-)Disziplinen dem zu untersuchenden Gegenstand tatsächlich verschließen und andere Zugänge notwendig werden.

Entsprechend der vorstehenden Ausführung wird die Konzeption des „Marketing im Kulturbetrieb“ geleitet von den grundlegenden, bewusst kurz gefassten Fragen, (1) welche (alternativen) Ansätze sich für (eine Annäherung an) eine Konzeption des kulturbetriebsspezifischen Marketing nutzen lassen, (2) wie sich dabei die Marketingrelevanz des Kulturbetriebs ausdrückt und (3) durch welche konzeptionellen Besonderheiten sich das „Marketing im Kulturbetrieb“ auszeichnet. Der erarbeitete Vorschlag des „Marketing im Kulturbetrieb“ wird als übergeordnete Konzeption aufgefasst, die Aussagen über die Austauschprozesse im Kulturbetrieb verdichtet und systematisiert. Die identifizierten Besonderheiten, zu verstehen als Auswahl der zu untersuchenden Problemstellungen, haben gewichtigen Einfluss auf die weitere Entwicklung des Forschungsbereichs. Die Einteilung, Ableitung oder auch die Formulierung der Besonderheiten kann allerdings dem Anspruch der Objektivität nur bedingt gerecht werden. Die Ausarbeitung der Besonderheiten in Form von Thesen trägt diesem Umstand Rechnung und bietet sich zunächst zur Formulierung von prägnanten Aussagen über erste, grundlegende Zusammenhänge an. Sie dienen vor allem dem Aufdecken von Forschungsbedarf bzw. Forschungsbereichen und damit der

Entdeckungszusammenhang aber weitestgehend die Bedeutung abspricht. Erst durch Hanson (1958) rückt dieser im Hinblick auf die Theoriebildung vermehrt in den Fokus.

wissenschaftlichen Gemeinschaft als Denkanstöße. Ebenso übernimmt die Arbeit mit den zugrunde gelegten Ansätzen innerhalb der Marketingdisziplin eine strukturierende Funktion und kann ihrer Ausrichtung entsprechend als Gerüst zur Einordnung empirischer Forschungsergebnisse dienen. Darüber hinaus bieten sich die ausgearbeiteten Thesen auch der kulturbetrieblichen Praxis als Anregungen zur Reflexion an. Sie enthalten allerdings keine konkreten Anweisungen für praktisches Handeln.

Der Zielsetzung folgend ist zunächst eine theoretisch-konzeptionelle Ausrichtung der Forschungsarbeit angebracht (vgl. Yadav 2010, S. 5; Jaccard; Jacoby 2010, S. 10 f.). Es geht bei theoretisch-konzeptionellen Arbeiten um erste, vertiefende Einblicke (MacInnis 2004, S. 1): „Rather than testing theory, their aim is to develop new ideas or synthesize ideas or prior findings in a way that builds theory. [...] They allow us to move from a more micro perspective to a more macro one, one that focuses on ideas that may not currently allow empirical testing yet offer new ways of looking at the world.“ Geboten erscheint ein solches Arbeiten insbesondere für die Marketingforschung, die ihre Anstrengungen zunehmend auf die Entwicklung und Anwendung komplexer Methoden ausrichtet und die eigentliche Problemstellung dabei gelegentlich in den Hintergrund rückt (vgl. Meffert 2007, S. 4; Homburg 2000, S. 356; MacInnis 2004, S. 3). Entsprechend führen theoretisch-konzeptionelle Arbeiten in den einschlägigen Journals inzwischen ein Schattendasein (vgl. MacInnis 2004; Yadav 2010). Angesichts der Bedeutung derartiger Arbeiten für die Marketingdisziplin wird diese Entwicklung mittlerweile vielfach kritisiert (vgl. MacInnis 2011; Yadav 2010; Stewart; Zinkhan 2006). So beschreibt MacInnis (2011, S. 140 f.) die Vorgehensweise als „the process of understanding a situation or problem abstractly by identifying patterns or connections and key underlying properties“ und verortet diese „at the heart of the scientific enterprise; it is critical to the development of both an individual scientist and the field of endeavor.“

Angesichts des Entwicklungsstands wird von einer empirischen Bestandsaufnahme der historischen Entwicklung und/oder des aktuellen Stands des Forschungsfelds bewusst abgesehen. Empirische Forschung bezieht sich auf eine vorhandene Realität; solange das „Marketing im Kulturbetrieb“ aber nicht theoretisch-konzeptionell ausgearbeitet ist und eine entsprechende Verbreitung

findet, scheint diese nicht zweckmäßig. Mit der Weiterentwicklung der Konzeption und deren Etablierung in Wissenschaft und Praxis ist eine solche Bestandsaufnahme aber sinnvoll. Für eine Einordnung der Bedeutung empirischer Forschung (in der Betriebswirtschaftslehre) wird auf Chmielewicz (1994, S. 142 ff.) verwiesen, der für eine duale Forschungsstrategie plädiert, „bei der das schöpferische Entwerfen neuer Konzepte und Systeme [...] als Aufgabe des Theoretikers gleichberechtigt neben der empirischen Forschung [...] als Aufgabe des Empirikers steht“ (ebenda, S. 149).

Eine theoretisch-konzeptionelle Ausarbeitung findet ihren Ausgangspunkt in den Phänomenen der Erfahrungswelt und bildet sodann Aussagen auf der Basis logischer Überlegungen (vgl. Homburg 2007, S. 29). Damit rückt zunächst der Begriff „Kulturbetrieb“ in den Fokus, der als institutionalisierter Rahmen der Produktion und Vermittlung von kulturellen Symbolen aufgefasst wird (vgl. Heinrichs 2011, S. 131; Tschmuck 2012, S. 5). Der Kulturbetrieb fasst reale Phänomene zusammen und stellt eine Abstraktion des Denkens dar. Der Begriff wird dabei unterschiedlich verwendet (Zembylas; Tschmuck 2006, S. 7; Heinrichs 2011, S. 131): Während der Kulturbetrieb auf der Mikroebene eine organisierte, fremdbedarfsdeckende Wirtschaftseinheit darstellt, wird mit dem Begriff makrosoziologisch auch ein gesellschaftlich organisiertes und institutionell strukturiertes Praxisfeld (z. B. Kunstbetrieb, Musikbetrieb) bezeichnet. Auf die Symbolproduktion und -vermittlung ausgerichtet, bedingt der Kulturbetrieb in seinem Wirken die „ökonomische Aufladung der kulturellen Symbole und ihre Transformation zu Kulturgütern“ (Zembylas; Tschmuck 2006, S. 9) und kennzeichnet sich damit stets durch das Spannungsfeld von kulturellem Wert und ökonomischer Realität. Eine Analyse der Austauschprozesse darf sich folglich nicht bloß einem dieser Aspekte widmen, sondern verlangt, der Simultaneität und Interaktion von symbolischer und ökonomischer Funktion Rechnung tragend, nach einer integrierten Auseinandersetzung. In diesem Sinne berücksichtigt eine integrierte Konzeption aber nicht nur die Wechselwirkung der Funktionen, sie löst, indem sie den Dualismus der Funktionen als integralen Bestandteil begreift, diese Differenzierung letztlich auf (vgl. Zembylas 2004, S. 17).

Während die Ausführungen unter der Überschrift „Kulturmarketing“ vornehmlich dem Kulturmanagement zugeordnet werden können, wird hier von der

Position der Kulturbetriebslehre ausgegangen. Mit Blick auf ihr Verhältnis zueinander ist anzumerken, dass die Kulturbetriebslehre dem Kulturmanagement in gewisser Weise vorgeschaltet ist. So beschränkt sich das Kulturmanagement weitestgehend auf die Übertragung der Managementlehre (bzw. der Betriebswirtschaftslehre) auf den Kulturbereich, die Kulturbetriebslehre hingegen erfasst, die Simultanität von symbolischer und ökonomischer Funktion von Kulturgütern berücksichtigend, Strukturen und Prozesse in Kulturorganisationen, sodass hierauf aufbauend Denkansätze und Hilfestellungen für die innerbetriebliche Entwicklung (bzw. das Kulturmanagement) abgeleitet werden können (vgl. Zembylas; Tschmuck 2006, S. 7 f.; Hasitschka; Tschmuck; Zembylas 2005, S. 148).

Um sich polymorphen Kulturgütern sowie dynamischen Handlungsfeldern als ihren Forschungsgegenständen zuwenden zu können, wählt die Kulturbetriebslehre eine interdisziplinäre Vorgehensweise und positioniert sich entsprechend an der Schnittstelle von Kultur-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Zembylas; Tschmuck 2006, S. 7). Die Forschungsschwerpunkte der Kulturbetriebslehre können wie folgt zusammengefasst werden (Hasitschka; Tschmuck; Zembylas 2005, S. 147 f.): „[1] the formation of cultural goods as meaningful symbolic entities and their transformation into cultural commodities (that is, the process of production, distribution, and reception/consumption of cultural goods); [2] the analysis of cultural practices and their institutional frames, which constitute and regulate the formation of cultural goods and services; [3] the examination of specific characteristics of cultural institutions as organizational settings; [4] the social organization of cultural labor and other cultural activities (for example, cultural policy, funding, and legal systems).“

Dem Forschungsansatz der Kulturbetriebslehre folgend ist die Aufgabe der akademisch bedingten Monodisziplinarität notwendig (vgl. Zembylas; Tschmuck 2006, S. 7). Mit dieser Vorgehensweise, der Fruchtbarmachung und Integration für gewöhnlich voneinander (weitestgehend) isolierter Wissensgebiete, kann das Forschungsfeld bearbeitet werden, das heißt es können marketingrelevante Problembereiche des Kulturbetriebs systematisch aufgedeckt und erste Ideen