

Bernd Günter/Julia Römhild

Marketing für Kunst und Kultur

Band 1
Grundlagen – Strategie

Kohlhammer

Kohlhammer

Bernd Günter/Julia Römhild

Marketing für Kunst und Kultur

Band 1: Grundlagen und Strategie

unter Mitarbeit von Justine Thomas und Laura Zebisch

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschl. aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage 2023

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-034990-2

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-034991-9

epub: ISBN 978-3-17-034992-6

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Vorwort

Das vorliegende Buch ist der erste von zwei Bänden zum Marketing für Kunst und Kultur. Es enthält grundsätzliche Themen und Probleme der Anwendung von Marketing- und Management-Denken und Handeln im Kultursektor sowie Kernthemen des Umgangs mit Wettbewerbsvorteilen, der Kunden- und Besucherorientierung, der zielgruppenspezifischen Marketingplanung, der Markt- und Publikumsforschung und der Anwendung von Strategien. Der zweite Band soll innerhalb weniger Monate dem ersten Band folgen und an diesen inhaltlich anknüpfen. Er wird die Marketing-Instrumente in einer erweiterten Fassung, das Branding, digitale Herausforderungen und einen speziellen Blick auf den Kunstmarkt enthalten.

Dieser Band möchte Lesern unterschiedlicher Herkunft und Interessenlage dazu dienen, die betriebswirtschaftliche Marketing-Systematik zu übertragen und anzupassen. Er wendet sich an Kulturexperten, an Studierende, an Beschäftigte in Kulturverwaltungen und anderen Kulturmanagement-Funktionen, an Kultur-Ermöglicher und -förderer und an weitere kulturaffine Mitbürger. Und gern auch an diejenigen, die all das noch nicht sind, aber offen sind und sich möglicherweise dazu anregen lassen.

Dieses Buch und seine Gestaltung haben einige Eigenarten und Besonderheiten, die möglicherweise ungewohnt sind:

- Zunächst bekennen sich die Autoren vorbehaltlos dazu, dass modern verstandenes Marketing als ein Grundprinzip des (Markt-)Handelns für Kulturbetriebe und individuelle Kulturakteure einen Beitrag dazu leisten kann und soll, Kunst und Kultur in ihrer Nutzung und Gestaltung des gesellschaftlichen und verfassungsmäßigen Freiraums zu schaffen, zu verbreiten, zu rezipieren und zu diskutieren, zur Partizipation und Co-Creation anzuregen sowie natürlich im Bildungs- und Unterhaltungssinne zu genießen.
- Die Inhalte dieses Buches orientieren sich an einer strengen Systematik des Marketing – mit stringenter Strukturierung und mit vielen systematischen »Arbeitsrastern«.
- Darüber hinaus folgt der Text großenteils einer induktiven Vorgehensweise. Ausgehend von empirisch auftretenden und erfassbaren Problemstellungen, insbesondere Entscheidungssituationen, werden häufig exemplarische Fallbeispiele aus der Praxis berichtet und erörtert, oft authentisch aus der Erfahrung der Autoren. Die Methodik des Storytelling (*Herbst 2021, Friedmann 2019*) soll dazu beitragen, dass der Leser sich in die Breite der kulturellen Spielarten und

in konkrete Entscheidungssituationen hineinversetzen kann, daraus kritische Fälle und Vorbilder ableitet, die Generalisierung von Lösungen prüft und nachhaltig Verhalten und Entscheidungen versteht oder ableiten kann. In diesem Sinne dient auch die Schilderung von Defiziten und unglücklichem Handeln ausschließlich der Diskussion in der Weiterbildung und dem Training an Konstellationen im Marketing für Kunst und Kultur. Dafür wird auf die detaillierte Darstellung vieler Themenfelder des Marketing verzichtet und auf Theorien und bereits hier auch auf einschlägige Veröffentlichungen verwiesen, insbesondere auf Lehrbücher und Kompendien von Armin Klein, Andrea Hausmann, Lorenz Pöllmann, Sigrid Bekmeier-Feuerhahn, Nadine Ober-Heilig, Steffen Höhne, Carsten Baumgarth und anderen sowie generell auf aktuelle BWL- und Marketing-Publikationen.

- Vollständigkeit ist angesichts der Fülle von Sparten, Formaten, Akteuren und Leistungen in Kultur- und Kreativwirtschaft ohnehin nicht möglich und wird auch hier nicht verfolgt. Schwerpunkt-Akzente liegen immer wieder im Bereich der traditionell so genannten Hochkultur oder Anspruchskultur, speziell im Bereich von Museen und Ausstellungen, weil angenommen werden darf, dass dort ein großer Teil der Leserschaft persönliche Erfahrungen und evtl. Interessen besitzt.
- Bestimmte Felder und Sparten des Kultursektors tauchen seltener oder gar nicht auf: So das Gaming und ansatzweise – sicherlich unterrepräsentiert – auch die Popkultur, soziokulturelle Aktivitäten, Teile des Musik- und Konzertwesens wie auch der Literatur. Dennoch sind die Ansätze des Kulturmarketing, wie sie hier dargestellt werden, in ihrer Systematik generell auf die unterrepräsentierten Sparten anwendbar!
- Die Zweiteilung des Bandes ist der Fülle der Themenfelder und Beispielfälle, auch mancher bisher weniger bearbeiteter Aspekte, geschuldet. Aber auch einiger inhaltlich nur hier vorzufindender Passagen zur Rolle und Struktur von Wettbewerbsvorteilen und zum hier erweiterten Marketing-Instrumentarium. Außerdem hat die Corona-Pandemie, in der viele neue Formate und extreme Herausforderungen an das Kulturmarketing entstanden sind, die Einbeziehung zusätzlichen Materials erfordert.
- Die Autoren haben sich bemüht, möglichst aktuelle Entwicklungen im Bereich der Digitalität in ihrer auch zukunftsweisenden Bedeutung zu berücksichtigen. Dazu entsteht für Band 2 ein gesondertes, auch aktuelles Kapitel. Die Rolle der Digitalisierung von Kunst- und Kulturobjekten, Augmented und Virtual Reality werden aufgegriffen, weil sie von der Realität »Besitz ergriffen« haben, für viele Leser Alltag sind und manche Zukunftsentwicklungen noch vor sich haben, etwa Digitalität im Theater.
- Die Texte sollen an manchen Stellen auch unterhaltsam sein und neugierig machen. Daher ist ein Sprachduktus gewählt worden, der eher der pädagogischen Methodik des engagierten Storytelling gerecht wird, weniger vielleicht dem wissenschaftlichen Anspruch einer oft »trockenen« Lehrbuchsprache.

- In den Titel der beiden Bände ist bewusst und programmatisch das Wörtchen »für« eingeflossen – dem Artikel 18 (1) der Verfassung des Landes Nordrhein-Westfalen folgend »Kultur, Kunst und Wissenschaft sind durch Land und Gemeinden zu pflegen und zu fördern.«

Darüber hinaus nutzt die in diesem Buch verfolgte Schreibweise das generische Maskulinum als einer geschlechterneutralen und wertfreien Verwendung maskuliner Substantive oder Pronomina.

Die Autoren sind einer Reihe von Personen zu großem Dank verpflichtet. Zunächst dem Kohlhammer-Verlag und Dr. Uwe Fliegau sowie als Anstoßgeber Prof. Dr. Hermann Diller. Dann für die intensive Mitwirkung, kritische Textbegleitung, technische Bearbeitung und viele konstruktive Ideen Justine Thomas B.A. sowie Laura Zebisch B.A. und Valerie Schmidt B.A. Natürlich auch Prof. Dr. Nadine Oberste-Hetbleck, die am zweiten Band mitwirkt und bereits hier wertvolle Beiträge eingebracht hat. Zudem gilt unser Dank allen ungenannten Personen, die den Gelegenheitsprotagonisten, dem Ehepaar K und E, gewollt oder meistens ungewollt Fallbeispielmaterial geliefert haben.

In autobiographischer Hinsicht sind die Autoren auch Mentoren und Inspiratoren dankbar, ohne die ein solcher Band nie zustande gekommen wäre. Neben familiären Ermöglichern und inspirierenden, aber nachhaltigen Früh-Impacts gebührt großer Dank: Prof. Dr. Werner Hans Engelhardt (+), Prof. Dr. Walter Scheele (+), Prof. Dr. Bernhard Graf, Staatssekretär a.D. Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff, Prof. Dr. Peter Lynen †, Oliver Keymis (bis 31.05.2022 MdL NRW), Prof. Dr. Hans-Martin Hinz (ehem. ICOM-Präsident), Prof. Dr. Holger Simon, Reinhard Gröne, Prof. Dr. Andrea Hausmann, Jan Hoet und Roland Nachtigäller, Joachim Weber, Prof. Dr. Gerd-Christian Weniger und Dr. Bärbel Auffermann sowie Roland Ebbing, Dirk Vanclooster und dem Team Alfavision, Dr. Klaus Staubermann und David Vuillaume, Prof. Dr. Julia Hilgers-Sekowsky, Janina Bittner, Monika Degen und Prof. Dr. Horst Degen, dem Präsidenten und dem Team des Museumsverbandes Niedersachsen/Bremen e.V., Studierenden und Absolventen unseres Studiengangs »Kunstvermittlung und Kulturmanagement« und vielen anderen. Nicht zuletzt ist unseren Familien zu danken für ihre Geduld während der Monate, in denen die Arbeit am Buch Zeit absorbiert hat, die manch einer auch anderweitig wertgeschätzt hätte – um den Jargon des ersten Kapitels vorzubereiten.

Düsseldorf, im Dezember 2022

Prof. Dr. Bernd Günter

Dr. Julia Römhild

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Marketing: Wertschöpfungstreiber im Kunst- und Kulturbereich	13
1.1 Wert und Wertschöpfungsketten als Grundlage des Marketing	13
1.2 Zum Zusammenhang zwischen Wert, Wert-Schätzung und Preis	17
1.3 Spezialfragen an der Schnittstelle von Wert-Schätzung und Preisbildung	20
1.4 Nachfrager und Publikum als Co-Creatoren und Wertschöpfungs-Akteure	22
2 Kultur-Märkte, Akteure und Handlungsebenen – Eigenarten und Restriktionen	24
2.1 Kulturmarktakteure: Interne und externe Stakeholder	24
2.2 Das Auswahlproblem eines Nachfragers und das Evoked Set ..	31
2.3 Die Handlungsebenen im Kulturbetrieb	34
2.4 Ausgewählte marktrelevante Besonderheiten	41
3 Das Wettbewerbsverständnis im Kulturbereich	43
3.1 Enge Sicht versus weite Sicht auf den Wettbewerb	43
3.2 Wettbewerb als Wetteifern um fünf Sachverhalte	48
3.3 Vorziehenswürdigkeit und Wettbewerbsvorteile	51
3.4 Nachfrager-Wettbewerb im Kulturmarketing	55
3.5 »Kultur-Infarkt«: Wettbewerb durch zu viele Angebote?	57
4 Ansätze des Marketing-Verständnisses im Rahmen von Geschäftsmodellen	58
4.1 Verschiedene Marketingverständnisse	58
4.2 Kundenorientierung von Kulturbetrieben	63
4.3 Zwei Ansätze des Kulturmarketing: Supply Push und Demand Pull	67
4.4 Kundenmanagement als Element des Kulturmarketing	78

5	Relationship Management – Kundenbeziehungen im Kulturbereich	81
5.1	Kundenmanagement und Relationship Management	81
5.2	Besucherbindung in langfristigen Beziehungen	88
5.3	Internes Marketing in Kulturbetrieben	102
5.4	Implementierungswiderstände in Geschäftsbeziehungen	108
6	Profilbildung und Wettbewerbsvorteile	109
6.1	Profil, Positionierung und »Vorziehwürdigkeit« von Kulturbetrieben und Kulturangeboten	109
6.2	Wettbewerbsvorteile – Bedeutung, Kategorien und Voraussetzungen	110
6.3	Wettbewerbsvorteil – Kategorie 1: Qualität und Nutzen	115
6.4	Wettbewerbsvorteile – Kategorie 2: kostengünstiger für den Nutzer	139
6.5	Wettbewerbsvorteile – Kategorie 3: der Zeitvorteil	141
6.6	Wettbewerbsvorteile – Kategorie 4: der Verlässlichkeitsvorteil	142
6.7	Eine Prüfliste für behauptete Wettbewerbsvorteile	144
6.8	Positionierungsentscheidungen	145
7	Die Entwicklung einer Marketingkonzeption	153
7.1	Marketingkonzeption und Handlungsebenen	153
7.2	Marketingkonzeption als Prozessmodell	154
7.3	Anlässe für eine Marketing(neu)konzeption	155
7.4	Oberziele und »Sichtbarkeit« als Ziel	157
7.5	Informationsgewinnung und Analyse der Ausgangssituation	165
7.6	Stärken-Schwächen-Analyse	167
7.7	Weitere Phasen der Konzeptionserstellung	168
8	Ziele und Zielgruppen im Kulturmarketing	172
9	Der Blick von außen: Marktforschung und Kundenanalyse	185
9.1	Informationsgewinnung im Kultursektor: Publikumsforschung	185
9.2	Zur Methodik der Marktforschung und Kundenanalyse	191
9.3	Ausgewählte Fragen und Verfahren der quantitativen Publikumsforschung	194
9.4	Ausgewählte Fragen und Verfahren der qualitativen Publikumsforschung	208
9.5	Bemerkungen zur Nicht-Besucherforschung	218
9.6	Defizite und Desiderata in der Publikumsforschung	220

10	Strategieentwicklung: Strategieraster und Marktsegmentierung	224
10.1	Zum Strategie-Verständnis	224
10.2	Das Strategieraster	230
10.3	Marktsegmentierungsstrategien	234
10.4	Ausgewählte Spezialfälle der Segmentierung im Kulturmarketing	253
10.5	Das Verhältnis von Strategien zum Marketing-Mix (Marketing-Instrumentarium)	255
	Literaturverzeichnis	257
	Stichwortverzeichnis	265

Zu diesem Buch

»Ich frage mich, warum Geschichten für Menschen so wichtig sind? Warum verlangt es uns nach einem Plot?«

»Menschen glauben, dass das Leben durch Geschichten schöner wird. Das stimmt auch. Aber es geht um noch mehr. Ohne Geschichten gibt es keine Geschichte. Die Wörter einer Geschichte machen aus einem Haufen zufälliger Tatsachen und Ereignisse eine sinnvolle Abfolge von Ursache und Wirkung. Menschen verlangen nach einem Plot, weil ein Plot das unverständliche Chaos im Sublunaren auf ein erträgliches menschliches Maß reduziert. Ein Plot verwandelt das Chaos in eine nachvollziehbare Kette von Handlung und Folge, Herkunft und Ziel, Ursprung und Richtung, er gibt uns das Gefühl der Kontrolle.«

Ilja Leonard Pfeijffer, *Grand Hotel Europa*, München 2020, S. 374 f.

1 Marketing: Wertschöpfungstreiber im Kunst- und Kulturbereich

1.1 Wert und Wertschöpfungsketten als Grundlage des Marketing

»Wie? Der Monet hat auf der Auktion mehr als 80 Mio. US\$ eingebracht? So viel soll der wert sein? Da hat aber mal einer effektives Marketing gemacht!«¹

Kann man wirklich behaupten, dass das Gemälde von Claude Monet einen Wert von 81,45 Mio. US\$ hat? Und können Marketing-Maßnahmen Transaktionen im Kunst- und Kultursektor beliebig herbeiführen und/oder fördern? Wenn ja, in wessen Sinn und mit welchem Ergebnis?²

Marketing hat sich zu einem wichtigen Bestandteil ökonomischer Kontexte entwickelt. Das Verhältnis ökonomischen Denkens und Handelns zu Kunst und Kultur sollte heutzutage im öffentlichen Diskurs einigermaßen geklärt sein. Dennoch gibt es in Diskussionen mit und ohne Experten immer noch viele Vorurteile, Missverständnisse, Unklarheiten und Scheinkonflikte. Im Folgenden sollen einige dieser Positionen beleuchtet werden, in denen der Zusammenhang zwischen kulturbezogenem und ökonomischem Denken und Handeln besonders auffällig ist. Dabei spielt der Zusammenhang zwischen Wert und Preis (auf einem Markt) eine besondere Rolle, weil das Zustandekommen von Markttransaktionen und das Marketing-Handeln bestimmte Nutzen- und Wertschätzungsrelationen voraussetzt. Diese Sachverhalte scheinen uns Legitimation genug, eine Publikation zum Thema »Marketing für Kunst und Kultur« zu eröffnen.

Ökonomisches Denken kann in dreierlei Hinsicht im Bereich von Kunst und Kultur eine Rolle spielen. Erstens: Ökonomische Faktoren bilden Rahmenbedingungen für jedes Handeln, insbesondere wenn es um knappe Güter geht. Effektivität und Effizienz können einen formalen Maßstab des ökonomischen Handelns darstellen, insbesondere bei der Auswahl von Handlungsalternativen. Die Effizienz bildet dabei das Verhältnis zwischen eingesetzten Ressourcen und dem erreichten

1 Die Aussage kann sich auf jeden beliebigen Verkauf beziehen. Hier wurde Bezug genommen auf die Versteigerung des Ölgemäldes »Meule« (1891) von Claude Monet. Dieses wurde unter der Losnummer 9B bei der Auction Impressionist & Modern Art Evening Sale (Sale 12145) des Auktionshauses Christies am 16. Dezember 2016 für 81,45 Mio. US\$ verkauft.

2 Dieses Kapitel ist angelehnt an einen Beitrag von Bernd Günter in der Festschrift für Peter Lynen; vgl. Günter (2018).

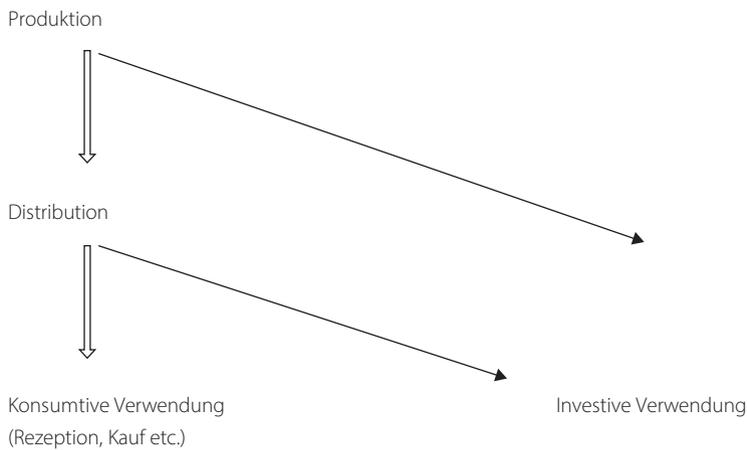
Output ab. Zweitens: Ökonomische Größen können inhaltlich ein Teil des Zielsystems von Akteuren im Kunst- und Kultursektor sein, von einzelnen Künstlern, von Kooperativen wie auch von Kulturbetrieben. Inhaltliche Ziele ökonomischer Natur können Existenzsicherung, Einkommen, Gewinn oder andere Größen thematisieren und beinhalten. Aus dem ökonomischen Blickwinkel lassen sich auch Ziele wie Bekanntheit, Markenbildung oder Reputation betrachten und analysieren. Ökonomische Aspekte umfassen Leistungsziele inhaltlicher Natur ebenso wie finanzwirtschaftliche Maßstäbe. Drittens: Ökonomisches Denken wird herangezogen, wenn auf Märkten, auch auf Märkten für kulturelle Leistungen, Tauschverhältnisse festgestellt werden sollen (etwa Marktpreise oder Verhandlungspreise) und ein monetärer Wert zwischen Anbieter und Nachfrager gesucht sowie diskutiert wird.

Es scheint also unzweckmäßig oder sogar unmöglich, den Kultur- und Kunstbetrieb ohne ökonomische Aspekte beschreiben oder erklären zu wollen. Hilfreich ist ein Blick auf moderne Entwicklungen in der Ökonomie. Es lohnt, sich dabei auf die einzelnen Akteure der Betriebswirtschaftslehre zu fokussieren. Das Fachgebiet Marketing, welches sich besonders mit dem Agieren auf Märkten auseinandersetzt – mit Beziehungen zu Kunden jeder Art, zu anderen Akteuren, letztlich zu allen »Stakeholdern« –, spielt vor diesem Hintergrund eine wichtige Rolle.

Die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend mit dem so genannten »Wertorientierten Management« befasst (siehe beispielhaft *Coenenberg et al.* 2015, *Schweickart/Töpfer* 2006). Dabei geht es z. B. um die Mechanismen des Werte-Schaffens bzw. Werte-Erhöhens für Eigentümer von Betrieben, aber auch für Kunden und Kooperationspartner. Im englischsprachigen Raum hat sich der Begriff der »values« durchgesetzt und z. B. in der Marketingtheorie und -praxis etabliert. Der Term wird ökonomisch oder auch sozial und psychisch verstanden. Im Bereich von Kunst und Kultur lässt sich dieser Gedankenansatz und die damit verbundene Diskussion in gleicher Weise führen, insbesondere, wenn ein »ökonomischer Scheinwerfer« aufgeblendet wird. Das Schaffen von Werten durch kulturelle Leistungen (Produktion) wird verbunden mit der Verbreitung und Vermittlung dieser Leistungen bis hin zum Absatz (Distribution) sowie der Rezeption dieser Leistungen in Form von Veranstaltungs- oder Ausstellungsbesuch, Lektüre, Kauf, Sammel-Aktivität o. Ä. (Konsum, Konsumption). Die Ermöglichung und Erleichterung von (Markt-)Transaktionen zur Förderung, Verbreitung und Vermittlung und damit Erhaltung und Diskursermöglichung bei kulturellen Leistungen ist Gegenstand des modernen und umfassend verstandenen Marketing-Begriffs. Marketing ermöglicht – nicht allein – kulturelle Wertschöpfung. Allerdings ist die öffentliche Diskussion über den »Wert« von Kunstwerken und anderen kulturellen Leistungen leider mit Unklarheiten, mit oft undifferenzierter Argumentation und daher oft mit Missverständnissen belastet.

Im Folgenden soll – exemplarisch – das Verhältnis von »Wert« und »Preis« als einer zentralen ökonomischen Größe betrachtet werden. Es sei dabei auch der Versuch unternommen, ein wenig Klarheit in die unterschiedlich interpretierten Sprachregelungen zu bringen.

Die Ökonomie wird beherrscht vom Denken in so genannten »Wertschöpfungsketten«. Im klassischen Fall von Konsumgütern, also vor allem im Business-to-Consumer-Bereich, wird zumeist eine Kette unterstellt, die aus den Wertschöpfungsstufen Produktion – Distribution/Handel (Großhandel und/oder Einzelhandel) – Konsum besteht. Diese Kette ist auch im Falle konsumtiver Dienstleistungen anwendbar. Häufig aber entfällt die Handelsstufe, wenn Dienstleistungen unmittelbar gegenüber dem Konsumenten erbracht werden. Dies spielt im Falle digitaler oder digitalisierter Dienstleistungen eine besondere Rolle, vor allem im Kulturbereich (Musik, Film usw.). Bei Investitionsgütern, also bei investiver Verwendung im Business-to-Business-Bereich, gilt eine analoge Betrachtungsweise. Darstellung 1-1 verdeutlicht den Zusammenhang grafisch.



Dar. 1-1: Die Wertschöpfungskette

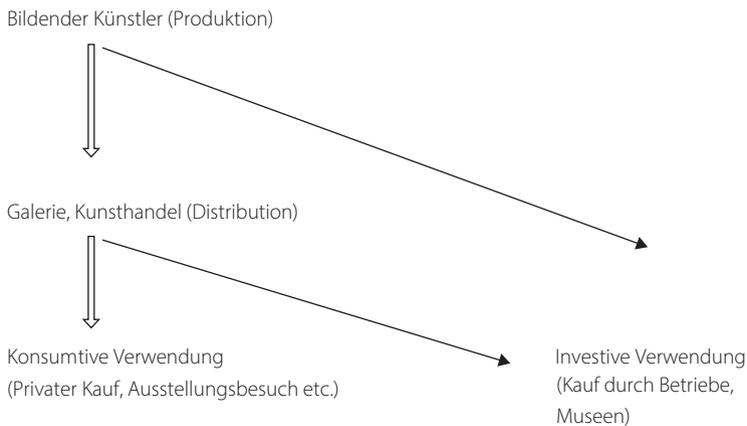
Nun sind im Kunst- und Kulturbereich viele werthaltige Objekte tangibler Natur. Damit sind materielle, anfassbare Objekte wie etwa Skulpturen oder Bücher gemeint. Ein großer Bereich ist aber auch derjenige der Dienstleistungen, etwa Konzerte oder Lesungen. Die Theorie der Dienstleistung bzw. des Managements und des Marketing von Dienstleistungen trifft folgende Kernaussagen (siehe z. B. *Meffert et al. 2018* oder *Weiber/Kleinaltenkamp 2013*, früher: *Engelhardt et al. 1993*) mit Folgen für Wert-Schätzung und z. B. Preisbildung.

Grundsätzlich macht die Unterscheidung zwischen Sachleistungen (Produktion tangibler Güter) und Dienstleistungen wenig Sinn. Dienstleistungen sind entweder konsumtiver Art (Business-to-Consumer) oder sie werden investiv genutzt (Business-to-Business). Sie sind überwiegend »intangibles«, also immaterieller Natur, aber nicht immer.

Dienstleistungen lassen sich nach drei Dimensionen gliedern und damit in drei Analyse- und Gestaltungsphasen unterteilen: Potenzial, Prozess und Ergebnis. Dienstleistungen werden immer unter Beteiligung (»Integration«) von externen

Faktoren erstellt, die nicht in den Verfügungsbereich des Anbieters übergehen. Beispiele sind die Mitwirkung des Patienten bei medizinischen Leistungen, das Zur-Verfügung-Stellen eines Fahrzeugs für Reparaturarbeiten in einer Werkstatt, das Mitführen eines Tieres zu einer tierärztlichen Behandlung, Theaterveranstaltungen unter Anwesenheit und Beifallsbekundungen des Publikums usw.

Die Qualität von Dienstleistungen ist nicht immer im Vorhinein, also vor einem Kaufabschluss oder einem Theaterbesuch durch den Nachfrager beurteilbar. In der Regel kann sie erst nach dem Kauf und dem »Genuss« einer Dienstleistung bewertet werden, manchmal auch dann (noch) nicht. Der Theorieansatz der Informationsökonomik im Rahmen der »Neuen Institutionenökonomik« spricht in den drei beschriebenen Situationen von Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgütern oder Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften aller Güter, hier also von Dienstleistungen. In der vorliegenden Publikation wird die Auffassung vertreten, dass die Qualität der meisten Dienstleistungen, auch der kulturellen, vom Käufer nach dem Kauf beurteilt werden kann und wird – dass es sich ergo um Güter mit dominierenden Erfahrungseigenschaften handelt. Dieser Sachverhalt kann im Rahmen von Wertschöpfungsüberlegungen Konsequenzen für den Wert, die Wertschätzung und den Preis einer derartigen Leistung haben. Wie lässt sich dieser Bezugsrahmen auf den Bereich kultureller und künstlerischer Leistungen übertragen?



Dar. 1-2: Beispiel einer Wertschöpfungskette im Kulturbereich

Interessant für die hier vorliegende Fragestellung ist, dass die Wertschöpfung in dem Diagramm der Darstellung 1-2 nicht einfach vertikal durch das Hinzufügen von Leistungselementen entsteht. Vielmehr sind auch Mitwirkungs- und Rückkopplungsbeziehungen zwischen den Marktstufen zu berücksichtigen. Ausstellungen in Galerien oder Museen vermögen die allgemeine Wertschätzung für einen bildenden Künstler und auch für einzelne Werke zu erhöhen. Modeerscheinungen im Konsumentenbereich können ähnliche Wirkungen erzielen. Eine hochinteres-

sante und aktuelle Frage ist folglich, ob die Beteiligung (Mitwirkung, Partizipation, in der BWL oft »Integration« oder gar Co-Creation) von Nachfragern bzw. Kunden als solche wertsteigernd wirkt bzw. wirken kann (siehe u. a. die Stufenmodelle partizipativer Museumsarbeit von *Simon* 2010 und *Piontek* 2017). Das würde bedeuten, dass die Wertschöpfung nicht einfach einem Produzenten zugeschrieben werden kann, sondern Wertanteile erst durch Mitwirkung von Nachfragern geschaffen werden und von Kunden, von Rezipienten, vom Publikum ein Beitrag zur Veränderung und insbesondere Steigerung von Werten, Wert-Schätzungen und (Markt-)Preisen geleistet wird.

1.2 Zum Zusammenhang zwischen Wert, Wert-Schätzung und Preis

Die Diskussion um den Wert von Kunst und von Kunstwerken ist in Alltagsgesprächen, auch unter Experten und in den Medien, oft bis zur Konfusion dadurch belastet, dass Wert und Preis von Kunstwerken, z. B. der auf Auktionen erzielte Preis eines Kunstwerks, hemmungslos miteinander vermischt und z. T. gleichgesetzt werden.

Zwar kann man den Wert eines Gutes und den Preis eines Gutes (man spricht vielleicht besser von Gut als von Ware, weil der Begriff »Ware« für manche von vornherein negativ besetzt ist) nicht hundertprozentig voneinander trennen, wie im Folgenden deutlich wird. Aber die Diskussion wird klarer, wenn man die beiden Begriffe und ihre Spielarten, das Verständnis also von Wert und von Preis, im ersten Schritt präzise auseinanderhält.

Mit dem »Wert« eines Objektes bzw. einer Leistung kann zunächst so etwas wie ein »objektiver«, allgemeingültiger Wert gemeint sein. Einen solchen allgemeingültigen und präzise zu ermittelnden sowie zu benennenden Wert gibt es nicht, besonders nicht bei Kunstwerken. Er existiert auch nicht bei anderen kulturellen Leistungen. Es gibt allerdings Annäherungen. Die Annäherungen ergeben sich aus Werten und auf Wertungen basierenden Urteilen, die möglichst breit in der Gesellschaft oder in einem Kulturkreis akzeptiert werden. Dieser intersubjektive Konsens kann sich im Zeitablauf verändern. Er kann sich in Konsense unterschiedlicher Gruppen, Schichten oder Ziel-Segmente (z. B. Konsens unter Experten) auflösen. Er kann in Absprachen münden oder er kann zerbrechen.

Einleuchtender ist das Reden von subjektiven Werten. Diese sind immer zunächst individuell, können aber von anderen geteilt werden oder ähnlich sein. Es handelt sich hier um subjektive Urteile und damit um Bewertungen. Im Zusammenhang mit Kunst und Kunstwerken sollte man nicht einfach von »Wert« sprechen, um die oben erwähnte Konfusion zu vermeiden, sondern von »Wertschätzung« oder noch besser von »Wert-Schätzung«.

Was ist nun ein Preis und sein Verhältnis zum Wert und zur Wert-Schätzung? Was hat die Festsetzung bzw. Bildung von Preisen auf Märkten mit der Wertbe-

trachtung zu tun? Zum Thema Preispolitik (»Pricing«) werden zur vertiefenden Lektüre Beiträge der Betriebswirtschaftslehre empfohlen (etwa *Diller et al. 2020*)

Es sind mehrere Spielarten eines Preises zu unterscheiden: Ein Preis wird zunächst als Angebotspreis formuliert. Will jemand im gewerblichen Rahmen oder auch privat ein Gut abgeben (verkaufen, »loswerden«), kann er einen Preis formulieren, den er dafür erzielen will, also einen **Angebotspreis**. Dieser stellt die Preisforderung des Anbieters dar, z. B. eines Künstlers, eines Kunsthändlers, eines Veranstalters o. a. Oft ist diese Vorstellung verbunden mit einer »Preisuntergrenze«, unterhalb derer der Anbieter bzw. Verkäufer nicht bereit ist, das Gut abzugeben. Dies gilt insbesondere im Falle von Verhandlungspreisen (im Gegensatz zu so genannten »Listenpreisen«, also festen Preisen).

In ähnlicher Weise kann jemand, der ein Gut erwerben möchte (kaufen, besitzen und genießen möchte) oder etwa eine Kulturveranstaltung besuchen möchte, einen Preis formulieren, den er bereit ist zu zahlen. In diesem Zusammenhang wird von der Preisbereitschaft oder Zahlungsbereitschaft gesprochen. Oft ist diese **Preisbereitschaft** mit einer »Preisobergrenze« verbunden, oberhalb derer der Nachfrager nicht bereit ist, das Gut zu erwerben bzw. den Besuch zu tätigen.

Beide genannten Sachverhalte, die Preisforderung und die Preisbereitschaft, hängen stark von der subjektiven Zielsetzung und damit von der »Wert-Schätzung« der Marktparteien ab, aber auch von Alternativen, über die beide möglicherweise verfügen, also vom möglichen »Wettbewerb« und damit von konkurrierenden Angeboten!

Ein Tausch auf einem Markt, eine so genannte **»Markttransaktion«** kommt zustande, wenn sich die beiden Preisvorstellungen des Anbieters und des Nachfragers decken (Fall 1: Listenpreise) oder durch Verhandlungen annähern (Fall 2: Verhandlungspreise) oder durch Marktmechanismen wie Versteigerungen (Fall 3: Auktionen) oder durch Eingreifen und Vorgabe Dritter (Fall 4: staatlich regulierte bzw. verordnete Preise). Weichen die Wert-Schätzungen der Marktseiten deutlich voneinander ab und nähern sich nicht durch Verhandlungsvorgänge an, kommt normalerweise keine Transaktion zustande.

Angebotspreise der Verkäuferseite **vor** Transaktionen (also nicht: die im Ergebnis erzielten Preise) werden i. d. R. als Preisforderung veröffentlicht (bei Auktionen kann man das untere Limit so interpretieren). Dies geschieht u. a. durch Preisauszeichnung am Regal oder am Objekt, in Preislisten, in anderen kommunizierten Angeboten, in der Werbung und/oder im Internet. Die Preisbereitschaft der Nachfrager wird i. d. R. nicht **vor** einer Transaktion veröffentlicht. Es bleibt einem Nachfrager überlassen, ob er seine Zahlungsbereitschaft etwa in Verhandlungen frühzeitig offenlegt oder nicht. Es kann Erfahrung, Einschätzung und Prognosegegenstand der Anbieterseite sein, die Preisbereitschaft von Nachfragern einzuschätzen. Außerdem kann es Aufgabe der **Marktforschung** von Anbietern werden, die Preisbereitschaft, damit die Wert-Schätzung von Nachfragern und damit auch den möglicherweise erzielbaren Preis zu prognostizieren, zumindest in einer Bandbreite. Dabei sind der Wettbewerb und mögliche Veränderungen im Zeitablauf zu beachten. Ein interessanter Fall ist das in jüngster Zeit auch im Kul-

turbereich aufkommende oder diskutierte »Dynamic Pricing« mit seinen häufigen, an prognostizierter Nachfrage bzw. Auslastung orientierten Preisänderungen, etwa bei Kulturveranstaltungen (Schößler 2016, Missere 2016, Gönsch et al. 2009).

Anbieter und Nachfrager sind in unseren Rechts- und Gesellschaftssystemen zumeist völlig frei darin, ihre Preisbereitschaften und die dahinter liegenden Wert-Schätzungen völlig autonom zu formulieren. Dabei kann sich jeder Marktteilnehmer, auch auf Kunstmärkten, an bereits im Vorfeld erzielten Marktpreisen orientieren, wenn es vergleichbare Transaktionen gab oder gibt. Darüber hinaus können auch Wert-Schätzungen Dritter, möglicherweise Wertvorstellungen, die sich in breiteren Kreisen oder vielleicht unter Experten gebildet haben, eine Rolle bei der Preisbildung spielen. Dennoch sollte man letztere nie als »objektive Werte« bezeichnen – u. a. wegen der oben erwähnten Schwankungen und weil kein Anspruch darauf besteht, dass diese Wert-Schätzungen mit den Preisforderungen konform gehen bzw. die realistischerweise erzielbaren Preise reflektieren. Eine Orientierung von Werten oder Preisen an Herstellungskosten – wie sie aus bilanziellen Gründen zumindest in Frage kommen kann – ist für den Käufer i. d. R. irrelevant und für den Verkäufer eine Frage seiner wirtschaftlichen Ziele und seiner Wirtschaftlichkeitsrechnung. Jeder hat das Recht, auch zu einem Preis zu verkaufen, der die einem Verkäufer entstandenen Kosten der Herstellung, des Einkaufs, des Markthandelns und des Geschäftsbetriebes nicht deckt! Wenn also in jüngster Zeit für einzelne Kunstwerke (übrigens nur für einen winzigen Prozentsatz der unzähligen auf Kunstmärkten gehandelten Objekte) ein exorbitanter Marktpreis erzielt worden ist, über den Mitmenschen sich gern wundern oder aufregen, kennt man i. d. R. nicht die Ausgangsvorstellungen von Verkäufer (Einlieferer) und Käufer bzw. Bieter hinsichtlich des anvisierten Preises. So kommt der schlussendlich erzielte Preis für ein Kunstwerk in vielen Fällen durch kürzere oder längere Verhandlungen oder durch Bietvorgänge bei Auktionen zustande. Das bedeutet am Ende, dass Preise durch subjektive Wert-Schätzungen von Anbietern und Nachfragern unter Beachtung des Wettbewerbs und evtl. externer Eingriffe entstehen und dass die historisch und vielleicht »zufällig« erzielten Marktpreise die historischen, subjektiven Wert-Schätzungen einzelner Marktteilnehmer reflektieren – nicht mehr und nicht weniger. Eine Regulierung in Richtung auf einen »objektiven Wert« findet nicht statt und ist auch nicht erforderlich. Dritte können sich auf solche Marktergebnisse durchaus beziehen und etwa ihre eigene Wert-Schätzung und ihr individuelles Marktverhalten davon beeinflussen lassen oder auch nicht. Beratung durch Experten sollte man also nicht als Annäherung an »objektive« Werte interpretieren, sondern schlicht als Hilfestellung bei der Marktforschung, also bei der Suche nach einem erzielbaren Preis sowie bei der Suche nach einer zielabhängigen und realitätsnahen Preisforderung bzw. Zahlungsbereitschaft.

1.3 Spezialfragen an der Schnittstelle von Wert-Schätzung und Preisbildung

Auf einige Spezialfragen und Sonderfälle der Zusammenhänge von Wert-Schätzung und Preisbildung soll besonders hingewiesen werden:

- Wie geht man bei der finanziellen und insbesondere bei der bilanziellen Bewertung von Kunstobjekten vor? Dies ist eine Fragestellung, die z.B. im Zusammenhang mit Bestandsbewertungen oder auch mit Kunstversicherungen relevant ist. Wenn vergleichbare Objekte einen Marktpreis besitzen (würden) und/oder kürzlich in Auktionen oder im Kunsthandel vermarktet wurden, lassen sich analoge Wert- oder Preisgrößen mit gebotener Vorsicht und mit begründeten Auf- oder Abschlägen herleiten. Geht man von der Notwendigkeit aus, Kunstwerke als Bestände in Bilanzen zu aktivieren, müssen die üblichen Bewertungs- und Bilanzierungsregeln beachtet werden, aber auch die seit Urzeiten im Wirtschaftsrecht eingeführten Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung. Dazu gehört etwa das Vorsichtsprinzip, nach dem für Vermögensgegenstände im Zweifel der vorsichtigeren, also niedrigere Wert anzusetzen ist. Von daher vertreten Betriebswirte oft die Auffassung, dass Kunstwerke, für die es keinen Marktpreis gibt, in Bilanzen als Erinnerungsposten mit einem symbolischen Betrag (der Begriff Wert sei hier vermieden) von z.B. 1 € anzusetzen seien.
- Gibt es Besonderheiten bei der Wert-Schätzung für die darstellende Kunst? Hierbei handelt es sich um eine selten gestellte Frage, es sei denn sie wird aus der Sicht eines Besuchers von Festivals, von seltenen Events o.a. formuliert. Was ist es einem potenziellen Besucher wert, ein begehrtes Ticket etwa für die Wagner-Festspiele in Bayreuth oder für die Mailänder Scala zu »ergattern«? Auch hier werden die subjektiven Elemente der Preisbereitschaft deutlich erkennbar. Auf »grauen« Märkten oder sogar Schwarzmärkten können dann Anbieter knapper Tickets die Zahlungsbereitschaft abschöpfen – oft am Rande oder jenseits des Legalen.
- Welche besonderen Konsequenzen hat die Wert-Schätzung für Architektur als Kunst und für Kunst am Bau? Hier kann es um Ankaufspreise gehen, aber auch um die Bedeutung und damit die Wertschätzung im Zusammenhang mit der Aufwertung eines vielleicht repräsentativen Gebäudes.
- Eine den Ökonomen und speziell den Verhaltensforscher, den Marktforscher, den Verbraucherforscher interessierende Frage ist: Wer verwendet unter welchen Voraussetzungen einen Marktpreis als »Qualitätsindikator«? Bei Unsicherheit in der Qualitätsbeurteilung den Angebotspreis als Indikator für das Qualitätsniveau zu verwenden, ist ein im Alltag oft zu beobachtendes Phänomen. Es geht dabei um Fälle, in denen ein Nachfrager (Käufer, Besucher, Nutzer ...) Unsicherheit über die Qualität eines Kaufobjektes empfindet und diese Unsicherheit nicht von ihm selbst, von seiner Umgebung (etwa Referenzpersonen, die um Rat gefragt werden) oder vom Anbieter (Verkäufer, kultureller Dienstleister) reduziert wird. In derartigen Fällen kommt es häufig dazu, dass ersatzwei-

se der Marktpreis eines Gutes als Surrogat für die Qualitätsbeurteilung – und so auch als Ausdruck für die Wert-Schätzung – herangezogen wird. Im Alltag ist diese Verhaltensweise bei Entscheidungen gelegentlich erkennbar beim Griff zu höherpreisigen Wein- oder Sektmarken durch Laien, im Volksmund ist sie verankert in Redewendungen wie etwa »Was nix kost', is' nix!« oder »Je teurer, je besser!« Es ist unmittelbar festzustellen, dass solche »Bewertungssituationen« eine Verbindung zu Vorurteilen, Informationsproblemen, Verlass auf Experten, Vertrauen und Image sowie auch zum in der Kunstanalyse und -vermittlung gern verwendeten Begriff der Aura haben (was immer damit gemeint sein mag; siehe als Ausgangspunkt einer nicht enden wollenden Debatte um Walter Benjamin, 1936).

Eine weitere Konsequenz der subjektiven Wertschätzung und ihrer Dynamik im Zeitablauf sind Spekulationsblasen. Diese sind – wie längst bekannt – keine Erfindung einer kapitalistischen Ideologie, sondern unabhängig davon ein Produkt freier, verhandlungsbasierter Preisbildung(-ssysteme). Ein historisch besonders lehrreicher Fall war die Tulpenzwiebelspekulation in den Niederlanden 1636-37, das so genannte »Tulpenfieber«, die »Tulpenmanie« oder der »Tulpenwahn«. Die zunächst individuelle Wert-Schätzung der Mitte des 16. Jahrhunderts aus dem Orient eingeführten Blume und bestimmter seltener Sorten mit außergewöhnlichen Farben und Zeichnungen wurde gesellschaftlich »multipliziert« und erzeugte eine Preisspirale, die als Spekulationsblase Anfang Februar 1637 platzte (siehe etwa Dash 1999).

- Ein besonderer Zusammenhang zwischen Wert-Schätzung und Preis ist in Modellen des »Pay What You Want« zu sehen. Dabei wird dem Kunden überlassen, welchen Preis er zahlen möchte. Dabei kann es um Kaufpreise, um Eintrittspreise, um Transportpreise u. a. gehen. Derartige Modelle sind überwiegend aus kleineren, lokalen, oft wenig nachgefragten Angebotskontexten bekannt. Das Modell dient allerdings nicht nur der Steigerung des Interesses und der Nachfrage generell, sondern auch zur Akquisition weniger finanzkräftiger Zielgruppen bei kulturellen oder sozialen Angeboten. Darüber hinaus kann es beim Verkauf sonst eher unverkäuflicher Güter, z. B. »liegendebliebener Kunst«, zum Einsatz kommen. Das »Pay What You Want«-Modell mag auch helfen, Informationen über die Zahlungsbereitschaft und über die Wert-Schätzung Einzelner oder einer Gesamtkundschaft zu ermitteln. Interessant ist natürlich die Frage des am Ende entstehenden Markt-Ergebnisses und ggf. seiner Prognose. Auch ist zu prüfen, ob der vom Nachfrager erwartete finanzielle Beitrag vor oder nach der Inanspruchnahme der Anbieterleistung erbeten wird.

1.4 Nachfrager und Publikum als Co-Creatoren und Wertschöpfungs-Akteure

Ein interessanter Aspekt betrifft die möglicherweise für Wertschöpfung und Preisentwicklung relevante Mitwirkung von Nachfragern an Erstellung, Angebot und Verbreitung kultureller Leistungen. Im Kulturbereich spricht man in diesem Falle von der Partizipation des Publikums, einer Variante der vielbesprochenen »Teilhabe«. Die Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors, zumeist des Nachfragers, in den Erstellungsprozess von Dienstleistungen wird seit Beginn der 1980er Jahre in der Betriebswirtschaftslehre diskutiert, speziell im Fachgebiet Marketing (siehe z.B. *Weiber/Kleinaltenkamp* 2013). Im Kulturbereich lassen sich prägnante Beispiele nennen, in denen die Partizipation des Publikums als Form der Integration die Qualitätsbeurteilung und die Wert-Schätzung zum Ausdruck bringt und/oder beeinflusst. Hierzu zählen u. a. folgende Sachverhalte und Aktivitäten:

- Applaus bei Veranstaltungen der darstellenden Künste,
- aktive Teilnahme des Publikums an Workshop-Veranstaltungen, Matineen, Werkstattgesprächen,
- Improvisationstheater,
- interaktive Gestaltung von Ausstellungen und Museumsexponaten,
- Mitarbeit von Ehrenamtlichen sowie Freundeskreisen und Fördervereinen
- usw.

Denkt man nicht an das Publikum, an dessen Rezeption und an (inter-)aktive Elemente, sondern an professionelle Akteure in der Wertschöpfungskette für kulturelle Leistungen, so ist auf Folgendes hinzuweisen: Entscheidungen von Kuratoren, Museumsdirektoren oder Galeristen, bestimmte Künstler auszustellen, vermag wertschöpfende Wirkung zu entfalten, Wert-Schätzung zu beeinflussen (gern: zu erhöhen) und ggf. auch Marktpreise zu erhöhen. Die genannten Akteure sind dabei nicht einfach Distributoren. Vielmehr können sie durch die Neuschaffung von Kontexten und durch begleitende Aktivitäten neue Leistungen (im Sinne von Produkten und Dienstleistungen) und damit veränderte, neue Werte kreieren. In den genannten Fällen tragen Nachfrager zu den drei Dimensionen von Dienstleistungen, zum Potenzial, zum Prozess und zum Ergebnis von (kulturellen) Dienstleistungen bei (*Weiber/Kleinaltenkamp* 2013). Sie vermögen deren Wertschöpfung zu beeinflussen und auch die Wert-Schätzung durch Dritte. Nachfrager und damit etwa »das Publikum« werden zu Co-Productern, zu Prosumern (*Toffler* 1980).

Ein noch sehr junger Theorieansatz, die so genannte »Service Dominant Logic« (SDL), die Stephen Vargo und Robert Lusch seit 2004 in die Diskussion einbrachten, geht noch einen Schritt weiter. Ihrer Auffassung nach sind alle Güter Dienstleistungen und mit Nutzen- bzw. Wertversprechen des Anbieters verbunden. Nutzen und der damit verbundene Wert werden erst durch Konsum (Rezeption) und Nutzung erreicht. Der Kunde ist immer Mitgestalter der Wertschöpfung, Produkte

entfalten Wert erst beim und durch den Nachfrager, also den Konsumenten oder den institutionellen Abnehmer und Nutzer.

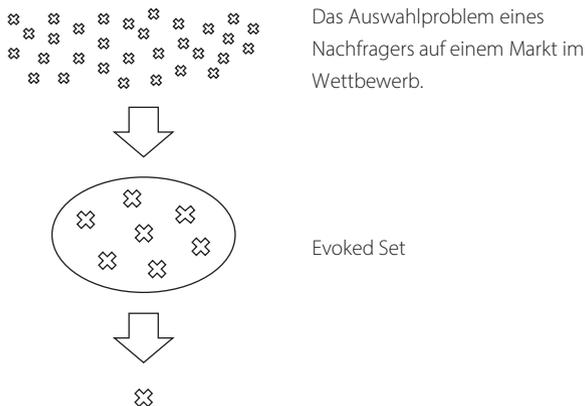
Was bedeutet dies für kulturelle Leistungen? Durch die Wert-Schätzung von Nachfragern und bestimmte Formen der partizipativen Rezeption (Kundenintegration) entstehen Werte oder werden Werte verändert. Dass dies Konsequenzen für den Preismechanismus mit sich bringt und umgekehrt Preiskonstellationen Voraussetzung für die aktive Rolle des Nachfragers sind, scheint evident. Ob der SDL-Ansatz tiefer gehende Erklärungen für das Verhalten von Akteuren auf Märkten für Kulturgüter liefern kann, mag die weitere Beschäftigung mit diesem Ansatz zeigen. Vielleicht hilft er bei der Klärung von Fragen rund um das Kulturmarketing und in Diskussionen zur Entwicklung der Kunstmärkte und zur Erklärung weiterer Phänomene der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Es lässt sich konstatieren: Im Bereich von Kunst und Kultur, wie auch generell, hat ein Marktpreis (man sollte nicht so häufig »der Marktpreis« formulieren wie man das manchmal hört oder liest) mit einem Wert dieses Werkes in manchen Fällen wenig zu tun. Ein geforderter oder erzielter Preis – hier eines Kunstwerkes – reflektiert nicht den »Wert«, sondern (nur) die Wert-Schätzung zweier Marktteilnehmer zu einem bestimmten Zeitpunkt. Mit dieser Folgerung wird ein Schlaglicht auf ein wichtiges Merkmal des modernen Marketing geworfen: Alle Ansätze, die im Folgenden auftauchen, reflektieren die Subjektivität des Handelns der Akteure sowie u. a. deren subjektive Qualitätsbewertungen, Erwartungen und Anforderungen.

2 Kultur-Märkte, Akteure und Handlungsebenen – Eigenarten und Restriktionen

2.1 Kulturmarktakteure: Interne und externe Stakeholder

Auf Märkten Auftretende und Agierende sind in erster Linie Anbieter und Nachfrager, die an einem Tausch interessiert sind und dabei als Entscheider vor Alternativen stehen. Natürlich gibt es auf beiden Seiten, auf der Anbieter- und auf der Nachfragerseite, üblicherweise mehrere Akteure. Und d. h., es kann Wettbewerb geben und es gibt i. d. R. auch Wettbewerb – womöglich auf beiden Marktseiten, auf der Anbieterseite Anbieterwettbewerb und auf der Nachfragerseite Wettbewerb der Nachfrager untereinander, etwa um Restkarten einer (fast) ausverkauften Kulturveranstaltung oder unter Kunstsammlern um ein begehrtes Werk.



Dar. 2-1: Ein Evoked Set

Akteure der Kategorie Anbieter sind diejenigen, die die vielen Angebote in Darstellung 2-1 gemacht haben und die einen Nachfrager vor die Problemsituation stellen, aus Hunderten von Angeboten in der Region eines auswählen zu müssen. Möglicherweise wählen Nachfrager aus dem gesamten Spektrum der Angebote einige aus, die in die engere Wahl (Fachbegriff »Evoked Set«) gelangen. In jedem Fall sind Anbieter wie Nachfrager Akteure auf Kulturmärkten. Wenn man weiter systematisieren will, kommt man zu der zunächst sehr allgemein gehaltenen Vorstellung ► Dar. 1-1 und 1-2), nämlich dass die Akteure Wertschöpfungsketten bil-

den. Diese können sich verzweigen in konsumtive und investive Verwendungen, wie in der übrigen Wirtschaft und Gesellschaft auch im Kunst- und Kultursektor. Die meisten kulturellen Leistungen, Kulturobjekte und Kulturgüter können sowohl in eine konsumtive als auch in eine investive Verwendung einfließen. Zunächst sollte man die drei Stufen der Kunstproduktion, der Kunstdistribution mitsamt der Vermittlungsfunktion sauber von der konsumtiven und der investiven Endverwendung trennen, z.B. vom Kunst- oder Ticketkauf oder von der Rezeption (Kulturbesuch, Lektüre etc.). In einigen Fällen gibt es aber auch fließende Übergänge zwischen den einzelnen Wertschöpfungsstufen, wenn Akteure ihre Rollen ändern bzw. wechseln. Beispielsweise können Produzenten auch selbst als Vermarkter, als Distributeure, auftreten. Sie können z. B. selbst Tickets verkaufen und nicht über Ticketagenturen. Bildende Künstler können sich in Atelieregemeinschaften zusammenfinden und derartige Atelieregemeinschaften als Zusammenschluss nutzen, um ihre Kunstwerke bzw. Bilder selbst auf den Markt zu bringen. Es ist also eine gewisse Durchlässigkeit der Stufen zu konstatieren.

Um diesem Sachverhalt Rechnung zu tragen, versuche man einmal, bestimmte Akteure, die hier genannt sind, oder weitere, die man sich vorstellen kann, einzuordnen, je nachdem, ob diese Akteure die Aufgaben und Verhaltensweisen der konsumtiven oder der investiven Verwendung wahrnehmen und welcher Stufe sie dann zuzuordnen wären. Dabei frage man sich, ob es eine ausschließliche Zuordnung zu einer dieser Stufen bei den jeweils von Ihnen benannten Akteuren gibt oder ob es mehr und mehr hybride Formen gibt, also Formen, in denen sich die reinen Wertschöpfungsstufen vermischen.

Allgemein werden diejenigen, die auf einem Markt von einem Sachverhalt betroffen sind, als Stakeholder bezeichnet – nicht zu verwechseln mit Shareholdern! Shareholder sind Anteilseigner/ Eigentümer. Stakeholder sind alle von der Aktivität eines (Kultur-)Betriebes, von einem Angebot oder einem Anbieter auf einem Markt Betroffenen. Stakeholder, im deutschen Sprachraum oft mit »Anspruchsgruppen« übersetzt, eines Kulturbetriebes wie z. B. eines Museums sind also alle Individuen, Gruppen und Institutionen, die von der Existenz und Tätigkeit eines Museums betroffen sind. Sie können daraus Erwartungen und ggf. Ansprüche ableiten.

Darstellung 2-2 strukturiert wichtige Stakeholder eines Museums. Der doppelt eingefasste Kasten auf der linken Seite stellt das Museum selbst dar. Es ist zu erkennen, dass es an dieser Stelle der Darstellung ein Problem gibt. Wenn es sich um einen städtisches, ein kommunales Museum handelt, dann kann selbstverständlich festgehalten werden, dass der Träger dieses Museums, also die Kommune, die Stadt Düsseldorf beispielsweise, sich außerhalb des Rahmens eines konkreten Museums bewegt, außerhalb des operativen Aktivitäts- und Entscheidungsbereiches dieser Institution. Es gibt aber auch Argumente dafür, Träger, vor allem wenn es sich um 100-Prozent-Träger handelt und keine weiteren Träger damit verbunden sind, auch innerhalb des doppelten Rahmens zu verorten und als interne Stakeholder zu interpretieren. Kriterium dafür kann der Grad der Einflussnahme des Trägers auf Entscheidungskomplexe des Museums sein.