
Kunst- und Kulturmanagement

Herausgegeben von

A. Hausmann, Frankfurt (Oder), Deutschland

Ziel der Reihe „Kunst- und Kulturmanagement“ ist es, Studierende, Wissenschaftler, Kunst- und Kulturmanager sowie sonstige Interessierte in komprimierter Weise in das Fachgebiet einzuführen und mit den wesentlichen Teilgebieten vertraut zu machen. Durch eine abwechslungsreiche didaktische Aufbereitung und die Konzentration auf die wesentlichen Methoden und Zusammenhänge soll dem Leser ein fundierter Überblick gegeben sowie eine rasche Informationsaufnahme und -verarbeitung ermöglicht werden. Die Themen der einzelnen Bände sind dabei so gewählt, dass sie den gesamten Wissensbereich des modernen Kunst- und Kulturmanagement abbilden. Für die Studierenden muss eine solche Reihe abgestimmt sein auf die Anforderungen der neuen Bachelor- und Masterstudiengänge. Die (auch prüfungs-)relevanten Teilgebiete des Fachs „Kunst- und Kulturmanagement“ sollen daher abgedeckt und in einer komprimierten, systematisch aufbereiteten und leicht nachvollziehbaren Form dargeboten werden. Für bereits im Berufsleben stehende Kunst- und Kulturmanager sowie sonstige Interessierte muss die Reihe den Anforderungen gerecht werden, die eine arbeits- und zeitintensive Berufstätigkeit mit sich bringt: Kurze und prägnante Darstellung der wichtigsten Themen bei Sicherstellung aktueller Bezüge und eines qualitativ hochwertigen Standards. Es ist unbedingter Anspruch der jeweiligen Autorenbücher, diesen Interessenslagen gerecht zu werden. Dabei soll neben einer sorgfältigen theoretischen Fundierung immer auch ein hoher Praxisbezug gewährleistet werden.

Herausgegeben von

Andrea Hausmann
Europa-Universität Viadrina
Frankfurt (Oder),
Deutschland

Carsten Baumgarth • Marina Kaluza
Nicole Lohrisch

Markenaudit für Kulturinstitutionen

Ganzheitliches Tool zur Analyse
und Professionalisierung der
Markenführung im Kultursektor

Prof. Dr. Carsten Baumgarth
Marina Kaluza
Nicole Lohrisch

Hochschule für Wirtschaft und Recht
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-01645-6

ISBN 978-3-658-01646-3 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-01646-3

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 2014

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Dr. Cori Mackrodt, Stefanie Loyal

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-vs.de

Stimmen zu MAK

„Die ApunktMpunkt Werbeagentur betreut den Wintergarten Berlin seit seiner Eröffnung 1992. Die Kommunikation baut auf ein integriertes Dachmarkenkonzept, klassische Werbung und neue Medien. Bewegte Bilder zeigen bewegende Momente, Kooperationen und Medienpartnerschaften stärken die öffentliche Wahrnehmung. Um die Marke Wintergarten erfolgreich am hart umkämpften Berliner Kulturmarkt halten zu können, ist ein ständiger Austausch mit dem Kunden aber auch eine Sicht von Dritten wichtig, die neutral und unabhängig die Kommunikationsstrategie auf den Prüfstand stellen. Der Aufbau eines Markenaudits für Kulturinstitutionen ist genauso spannend, wie die abwechslungsreiche Kulturlandschaft Berlins. Wir haben die Anregungen der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin gern angenommen und werden zukünftig noch stärker an der strategischen Ausrichtung der Kulturmarke Wintergarten Berlin arbeiten. Natürlich gibt es keine Garantien für den Erfolg einer Kulturmarke und über Geschmack lässt sich trefflich streiten – aber die Erfolgsfaktoren zu sondieren und zu optimieren, soll noch möglichst lang unsere Aufgabe sein. Denn nur der Erfolg unseres Kunden kann auch unser Erfolg sein. Wir wünschen dem weiteren Aufbau des Audits viel Erfolg.“

Frank Müller
(Geschäftsführer ApunktMpunkt)

„Intensiv, kompetent, strukturierend und praxisnah – das Markenaudit der HWR Berlin war für C/O Berlin äußerst erkenntnisreich und gewinnbringend. Denn in diesem Projekt verbinden sich betriebswirtschaftliches Wissen und Erfahrungen mit den besonderen Eigenschaften des Kultursektors. In dem Prozess der Analyse wurde die Markenorientierung von C/O Berlin umfassend auf unterschiedlichen Ebenen evaluiert und die Relevanz einzelner Kommunikationsthemen bewertet. Diese individuelle, an unsere Kulturinstitution angepasste Untersuchung bietet uns die wissenschaftlich fundierte Grundlage zur Sicherung und Optimierung bisheriger Maßnahmen und enthält klare Handlungsempfehlungen für die Erweiterung unserer Markenkommunikation.“

Mirko Nowak
(Kommunikation- und PR-Verantwortlicher C/O Berlin)

„Am Anfang war ich skeptisch, ob solch ein Marketinginstrument sinnvoll anwendbar ist auf eine kleinere Kultureinrichtung. Nach der Präsentation fand ich das Audit bzw. seine Ergebnisse für unser Museum und das Team sehr anregend. Man sieht die zu lösenden Aufgaben klarer, auch wenn die Probleme in Bezug auf die öffentliche Präsenz der eigenen Institution nicht unbedingt neu sind. Die positiven und die kritischen Punkte werden differenziert erkennbar und rücken so stärker ins Bewusstsein und dann auch in die Handlungsebene.“

Renate Flagmeier
(Leitende Kuratorin Werkbundarchiv – Museum der Dinge)

Vorwort

„Unser Museum setzt seit vielen Jahren das immer gleiche Logo ein. Dann sind wir doch eine starke Kulturmarke?“, „Warum soll ich mich als Intendant mit so etwas Schnödem wie Marke auseinandersetzen. Dafür haben wir doch eine Kommunikationsabteilung!“, „Warum kennt und besucht uns keiner außerhalb der klassischen Konzertbesucher?“, „Wir würden ja gerne so attraktiv wie *Apple* oder *MoMA* sein, aber wie können wir das erreichen und wo stehen wir aktuell?“

Das vorliegende Buch, welches aus dem Forschungsprojekt „Markenorientierung im Kultursektor“ (www.mo-kultur.de), – einem von 2012 bis 2013 vom Europäischen Sozialfond (ESF) und dem Berliner Senat geförderten Projekt – resultiert, liefert Antworten auf diese und weitere Fragen.

Das in diesem Buch vorgestellte Tool „Markenaudit für Kulturinstitutionen“ – kurz **MAK** – wurde im Rahmen des Projektes entwickelt und zusammen mit den Partnern aus unserem „Kulturpool“ getestet und aufbauend auf den praktischen Erfahrungen immer weiter verfeinert und verbessert. Wir danken unserem Kulturpool, explizit *C/O Berlin*, *DDR Museum*, *Deutsches Technikmuseum*, *Käthe-Kollwitz-Museum Berlin*, *Museum für Kommunikation*, *Sophiensaele*, *Werkbundarchiv – Museum der Dinge* und *Wintergarten Varité* für die vielen Impulse, die interessanten Einblicke in die praktische Markenarbeit und auch die Restriktionen der Markenführung im Kulturumfeld, die persönlichen Gespräche sowie die Möglichkeiten eines echten „Action Research“.

Das Tool und das vorliegende Buch sind aber auch nur deshalb möglich, da uns eine Vielzahl von Personen unterstützt hat. Wir danken ganz herzlich der ehemaligen Projektmitarbeiterin Julia Pfefferkorn und unseren wissenschaftlichen Hilfskräften Charlotte Valentin, Jonas Hammes, Maike Hoffmann, Jennifer Köhler, Tatsiana Mandel, Marena Seidel und Arne Viebrock. Weiterhin haben die Teilnehmer der AIMAC-Konferenz 2013 (Bogota/Kolumbien) wertvolle Impulse für den Feinschliff des Tools geliefert.

Schließlich danken wir Frau Prof. Dr. Andrea Hausmann (Viadrina-Universität Frankfurt/Oder) für die Aufnahme des Buches in ihre Schriftenreihe „Kunst- und Kulturmanagement“.

Wir hoffen, dass das vorliegende Tool für viele Kulturinstitutionen ein praktikables Instrument auf dem Weg zu einer starken Kulturmarke ist. Wir freuen uns über jeden Austausch mit Ihnen. Am Besten erreichen Sie uns unter folgenden Koordinaten:

Prof. Dr. Carsten Baumgarth
HWR Berlin
www.cbaumgarth.net
Tel.: +49 (0)30 30 877 1481
E-Mail: carsten.baumgarth@hwr-berlin.de

Berlin, August 2013

Carsten Baumgarth, Marina Kaluza & Nicole Lohrisch

Inhaltsverzeichnis

Stimmen zu MAK	5
Vorwort	7
Abbildungsverzeichnis.....	13
Tabellenverzeichnis.....	15
Praxisbeispieleverzeichnis	17

1 Marke im Kulturbereich:	
Nachhaltiges Erfolgskonzept oder der nächste Hype?	19
1.1 Was ist eine Marke für Kulturinstitutionen?	19
1.2 Besonderheiten der Marke im Kultursektor	22
1.2.1 Fundamentale Besonderheiten	23
1.2.2 Temporäre Besonderheiten.....	28
1.3 Argumente zur Relevanz des Markenkonzeptes für Kulturinstitutionen	31
1.3.1 Argumente für einen Hype	31
1.3.2 Argumente für ein nachhaltiges Erfolgskonzept	33
1.4 Zwischenfazit: Notwendigkeit eines holistischen und kulturspezifischen Markenverständnisses	36
2 Audits im Marketing- und Markenbereich	39
2.1 Begriff, Konzept und Funktionen eines Markenaudits	39
2.2 Einordnung von Markenaudits in das Markencontrolling	41

2.3	Überblick bestehender Marketing- und Markenaudits	42
3	Markenmodell als Basis von MAK.....	53
3.1	Überblick	53
3.2	Markenfaktoren, -dimensionen und -indikatoren	54
3.2.1	Potentialfaktoren	54
3.2.1.1	Markenorientierung	54
3.2.1.2	Positionierung	58
3.2.1.3	Markenstrategie	61
3.2.1.4	Markenorganisation	64
3.2.1.5	Interne Markenführung.....	66
3.2.1.6	Markentools.....	69
3.2.2	Markenkontaktpunkte.....	73
3.2.2.1	Branding	73
3.2.2.2	Kern- und Zusatzleistungen.....	78
3.2.2.3	Kommunikation.....	80
3.2.2.4	Freundeskreis und sonstige Beteiligungsmöglichkeiten.....	87
3.2.2.5	Shop und Gastronomie	90
3.2.2.6	Markenanreicherung	93
3.2.3	Markenperformance	96
3.2.3.1	Markenstärke bei Besuchern	97
3.2.3.2	Markenstärke Öffentlichkeit.....	101
3.2.3.3	Besuchszahlen	103
3.3	MAK-Markenmodell	105
4	Umsetzung des MAKs.....	107
4.1	MAK-Prozess	107
4.2	Vorbereitung	109
4.3	Datenerhebung und Informationsquellen	112
4.3.1	Überblick.....	112
4.3.2	Sekundär- und Primärforschung.....	113
4.3.3	Ausgewählte Datenerhebungsmethoden	115

4.4	Operationalisierung, Skalen und Beurteilung	120
4.5	Ergebnisermittlung und -kommunikation	124
4.5.1	Ergebnisdarstellung	124
4.5.2	Ergebnisworkshop und Nachhaltigkeit	125
5	Validierung und Erweiterung des MAKs	127
5.1	Validierung und Qualitätssicherung	127
5.1.1	Allgemeine Prinzipien zur Durchführung von Audits.....	127
5.1.2	Expertenvalidierung	129
5.1.3	Reliabilität und Validität der MAK-Ergebnisse	129
5.2	QuickCheck als Erweiterung des MAKs	132
6	Schlussbetrachtung.....	135
6.1	Zusammenfassung und Empfehlungen für das Kulturmanagement.....	135
6.2	Grenzen und Ausblick	138
	Literaturverzeichnis	141

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Blind- und Offener Test am Beispiel Historischer Museen	21
Abbildung 2: Blind- und Offener Test am Beispiel Kunstmuseen	22
Abbildung 3: Potential- und nutzenorientierte Kommunikation von Kulturanbietern	25
Abbildung 4: Ausgewählte Stakeholdergruppen eines Theaters	26
Abbildung 5: Brandingbrüche durch Intendantenzwechsel	29
Abbildung 6: Qualität der Markenführung als Erfolgstreiber für Museen	35
Abbildung 7: Markenorientierung als Merkmal erfolgreicher Museen	36
Abbildung 8: Dachmarkenstrategie <i>Wintergarten Berlin</i>	63
Abbildung 9: Ausgewählte Brandingelemente <i>MuseumsQuartier Wien (MQ)</i>	77
Abbildung 10: Online-Magazin <i>SchirnMAG</i>	86
Abbildung 11: Ausgewählte Produkte des Shops des <i>DDR Museums</i>	93
Abbildung 12: Markenstärkemodell für Kulturinstitutionen	97
Abbildung 13: Entwicklung der Besuchszahlen des <i>Anne Frank Hauses</i>	105
Abbildung 14: MAK-Markenmodell	106
Abbildung 15: MAK-Prozess	108
Abbildung 16: MAK-Zeitplan	112

Abbildung 17: Beispiel für einen Flyer im Rahmen des Online-Branding-Tests	118
Abbildung 18: Beispiel für die Wiedererkennungsabfrage im Rahmen des Online-Branding-Tests.....	119
Abbildung 19: Schematischer Ablauf eines Scoringmodells.....	122
Abbildung 20: MAK-Scoringmodell	123
Abbildung 21: Visualisierung des MAK-Ergebnisses	124
Abbildung 22: Screenshots des QuickChecks	133

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Vergleich von Markenaudit und Markencontrolling	42
Tabelle 2:	Überblick Marketing- und Markenauditansätze	49
Tabelle 3:	Spektrum möglicher Besuchererlebnisse	59
Tabelle 4:	Kern- und Zusatzleistungen von Kulturanbietern	61
Tabelle 5:	Formen der Mitarbeiterkommunikation im Kulturbereich.....	84
Tabelle 6:	Markenstärke ausgewählter Museen aus Sicht der Berliner Bevölkerung	100
Tabelle 7:	Beurteilung des <i>Pergamonmuseums</i> auf Social Media-Plattformen (Stand: 30.05.2013).....	100
Tabelle 8:	Besuchszahlen Berliner Museen.....	101
Tabelle 9:	Checkliste MAK-Vorbereitungsphase	109
Tabelle 10:	Überblick der Datenerhebungsmethoden des MAKs	113
Tabelle 11:	Sekundärquellen des MAKs	114
Tabelle 12:	MAK-Beurteilungsbogen (Auszug)	121
Tabelle 13:	Umsetzung von allgemeinen Auditprinzipien im MAK.....	127
Tabelle 14:	MAK-Ergebnisse von zwei unabhängigen Auditteams (Reliabilität).....	130
Tabelle 15:	Vergleich von MAK und QuickCheck (Validität)	131

Praxisbeispieleverzeichnis

Praxisbeispiel 1:	Markenorientierung <i>C/O Berlin</i>	57
Praxisbeispiel 2:	Markenpositionierung <i>Vitra Design Museum</i>	60
Praxisbeispiel 3:	Markenstrategie <i>Wintergarten Berlin</i>	62
Praxisbeispiel 4:	Markenorganisation <i>Konzerthaus Berlin</i>	66
Praxisbeispiel 5:	Interne Markenführung <i>Freilichtmuseum Kiekeberg</i>	68
Praxisbeispiel 6:	Markentools <i>Jüdisches Museum Berlin</i>	72
Praxisbeispiel 7:	Branding <i>MuseumsQuartier Wien</i>	76
Praxisbeispiel 8:	Kern- und Zusatzleistungen <i>Deutsches Hygiene Museum Dresden</i>	79
Praxisbeispiel 9:	Kommunikation <i>Schirn Kunsthalle Frankfurt</i>	85
Praxisbeispiel 10:	Freundeskreis und Beteiligungsmöglichkeiten <i>Kunsthalle Hamburg</i>	89
Praxisbeispiel 11:	Shop und Gastronomie <i>DDR Museum Berlin</i>	92
Praxisbeispiel 12:	Markenanreicherung <i>Museum of Modern Art (MoMA)</i>	95
Praxisbeispiel 13:	Markenstärke bei Besuchern <i>Pergamonmuseum</i>	99
Praxisbeispiel 14:	Markenstärke in der Öffentlichkeit <i>Tate</i>	102
Praxisbeispiel 15:	Besuchszahlen <i>Anne Frank Haus</i>	104