

Auf dem Kulturolymp

Autorin: Bettina Dornberg

Ruhr 2010. Europäische Kulturhauptstadt. 10,4 Millionen Besucher und für identitätsstiftende Markenentwicklung als beispielhafte Kulturmarke ausgezeichnet. Prof. Dr. Oliver Scheytt, ehemaliger Geschäftsführer der Ruhr 2010 GmbH, über die Nachhaltigkeit des Projekts.

Herr Prof. Dr. Scheytt, Sie gründeten 2011 die Dr. Scheytt GmbH in Essen, die unter der Marke „Kulturexperten“ firmiert. Was macht Sie und Ihr Team zu Experten von Kultur?

PROF. DR. OLIVER SCHEYTT: Ich bin jetzt seit 25 Jahren im Kultursektor tätig. Nach meinem Musikstudium (*vor dem Abitur, Anm. d. Red.*) habe ich mich entschieden, eher auf der Seite der Ermöglicher zu sein; ich wollte Kunst und Kultur ermöglichen. Das konnte ich ja in 16 Jahren Amtszeit als Essener Kulturdezernent auch mit Erfolg machen, denn wir sind Europäische Kulturhauptstadt geworden.

Ist denn die Arbeit eines Experten von Kultur eine politisch-strategische oder doch eher eine management-strategische Aufgabe?

SCHEYTT: Beides. Als Kulturdezernent ist man wie ein Grenzgänger genau an der Schnittstelle zwischen Politik und Management, zwischen Politik und Verwaltung aktiv. Wir haben 1995 in der Stadt Essen zum Beispiel kulturpolitische Leitlinien beschlossen, die ich als die entscheidende Grundlage für das erfolgreiche Kulturmanagement in den darauf folgenden Jahren betrachte.

Sie lehren an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg und bieten auch eine Strategiewerkstatt zum Thema „Marketing für Profis“ an. Hat Sie die Geschäftsführerposition der Ruhr 2010 GmbH zum Profi für Marketing gemacht?

SCHEYTT: Ja, also das ist eine großartige Situation gewesen. Wir hatten ein Budget von rund zwölf Millionen Euro für Marketing, Kommunikation und PR. Das sind 20 Prozent von 60 Millionen Euro. Man muss aber auch sehen, was wir bei den Sponsoren an Geldern oder sagen wir besser Ressourcen bewegt haben. Ich will Ihnen eines meiner Lieblingsbeispiele geben: Auf den Fernsehbildschirmen der Media-Markt-Beilagen waren im Jahr 2010 unsere Projekte ungefähr 20-mal zu sehen, und wir haben dafür keinen Cent bezahlt. Und das bei einer Auflage von jeweils 3,5 Millionen Exemplaren. Solche Leistungen haben uns die Unternehmen ermöglicht. Wir sind durch solche Partnerschaften auf ein Budget von 18 Millionen oder sogar noch mehr gekommen. Aber wir können festhalten: 12 Millionen haben wir selbst eingesetzt, und ich habe von vornherein gesagt: Wir müssen 20 Prozent reservieren. Ganz entscheidend war, dass das Marketing zentral gebündelt und entschieden wurde. Das heißt, die künstlerischen Direktoren hatten Budgets für die Realisierung der einzelnen Projekte, und wir haben diese in Marketing-Clustern zusammengefasst. Diese Orchestrierung war hinterher nicht nur unter Marketinggesichtspunkten, sondern vom Zusammenspiel zwischen Programm und Marketing so erfolgreich.

Von 2001, also von der Geburt der Idee, sich zu bewerben, über die Juryentscheidung im Jahr 2006 bis zum Kulturhauptstadtjahr 2010 sind es neun Jahre. Dauert der Aufbau einer erfolgreichen Kulturmarke wie Ruhr 2010 länger als der Launch einer Marke in der Wirtschaft?

SCHEYTT (*lacht*): Ja, es gibt natürlich in der Wirtschaft viele Beispiele, wie sich Marken über Jahrzehnte entwickeln. Es gibt aber auch Marken, die sich sehr schnell positionieren. Ein gutes Beispiel: Eon hieß mal Veba. Die Namensänderung hat ein Investment von rund 100 Millionen Euro gekostet. Für Kulturverhältnisse hatten wir zwar ein außerordentlich hohes Budget, aber eine Stadt- oder eine Metropolenmarke hat doch viel größere Probleme als ein Markenartikler, sich neu zu positionieren. Eine Metropole ist ein sehr komplexes System. Städte haben ein Image. Unseres war eindeutig von Kohle geprägt. Wie Forsa herausfand, hat mehr als die Hälfte



© Ruhr 2010 / KNSTYphotographie.de

© Ruhr 2010 / Manfred Vollmer

Intensive Kulturvermittlung: Professor Dr. Oliver Scheytt (r.) hat als Co-Geschäftsführer der Ruhr 2010 GmbH für das Projekt Kulturhauptstadt – im Bild links die Eröffnungsfeier – 20 Prozent des Budgets für Marketing eingesetzt.

der Leute zum Pott gesagt: „Da ist es rußig und dreckig, da musst du gar nicht hin.“

In unserer Markenstory haben wir dann herausgearbeitet, dass es bestimmte Eigenschaften gibt, mit denen man überzeugen kann. Das ist vor allem der Menschenschlag. Solidarität, Stolz, das Zupacken, das Direkte. Das andere Markenelement haben wir konstruiert: Erst hieß es „Essen für das Ruhrgebiet“ und dann ganz einfach Ruhr 2010. Damit hatten wir auch eine Wortmarke.

Und wie heißen die Menschen, die hier leben?

SCHEYTT: Mein Vorschlag war, dass wir den Menschen hier einen Namen geben, der bisher nur von Kabarettisten etwas verniedlichend verwendet wurde: Hier lebt der Ruhri. Er sitzt im Schrebergarten, zieht die Schalke- oder BVB-Fahne hoch, trägt ein weißes Unterhemd und eine kurze Hose und trinkt sein Bier. Doch wir fanden heraus, dass der Begriff Ruhri zumindest extern noch nicht so besetzt war. Wir haben kleine Tests gemacht und haben dann beim Chefredakteur des „Stern“ gegessen. Er kannte den Begriff überhaupt nicht.

Der Begriff war extern nicht bekannt, aber jeder Ruhri weiß, dass er ein Ruhri ist, oder?

SCHEYTT: Ja, intern hatten wir die meisten Widersprüche. Im Team waren zuerst viele dagegen, denn sie sagten: „Damit meinen wir Mantafahrer und Minipli.“ Aber auch Oliver Bierhoff oder Herr Grossmann von RWE sind Ruhris, nicht nur die Schrebergartenbesitzer, die BVB- oder Schalke- oder Rot-Weiss-Essen-Fans. Der „Stern“ hat sodann eine 18-seitige Strecke über den Ruhri gemacht. „Ruhri“ ist inzwischen ein Identifikationsbegriff. Die Menschen sind Teil der Marke geworden. Wir haben dem Ruhri ein Gesicht gegeben. Das waren die entscheidenden Erfolgselemente unserer Kampagne.

Es scheint, dass das Storytelling für Sie den Kern in der Markenführung bildet.

SCHEYTT: Storytelling ist sehr wichtig, weil ein ganzes Kulturhauptstadtjahr lang ein roter Faden erkennbar werden

sollte. Sobald man eine Story hat, können die Leute in der Mund-zu-Mund-Propaganda etwas erzählen. Ganz einfach.

Einzigartig in der Geschichte der Europäischen Kulturhauptstädte war, dass sich ein ganzes Gebiet, das Ruhrgebiet als drittgrößter Ballungsraum der EU mit 53 Städten, bewarb – war das die besondere Herausforderung?

SCHEYTT: Auf jeden Fall. Schon die sieben Kulturdezernenten haben 2001 gesagt, es kommt auf die Gemeinschaftsleistung an. Von vielen Bürgern wird immer wieder eingefordert, man sollte hier nicht nur Kirchturmspolitik betreiben. Das Entscheidende ist, dass sich mit dem Weltkulturerbe Zeche Zollverein jetzt auch die Dortmunder, Duisburger oder Oberhausener identifizieren und nicht mehr sagen: Das ist ja Essen.

Als bei der Meisterschaftsfeier von Borussia Dortmund eine schwarzgelbe Fahne mit dem Zollvereinsymbol und dem Slogan „Wir sind die Ersten im Pott“ erschien, wusste ich, wir haben die Identifikation mit dem Ganzen, mit „Ruhr“ tatsächlich geschafft.

Das heißt, Kulturdenkmäler mit Symbolkraft für die gesamte Metropole?



Prof. Dr. Oliver Scheytt

studierte Musik an der Folkwang Hochschule in Essen und promovierte in Jura an der Ruhr-Universität Bochum.

Seit mehr als 25 Jahren wirkt er als Kulturpolitiker und Kulturmanager, davon 16 Jahre als Kulturdezernent der Stadt Essen. Er war seit Ende 2006 neben Fritz Pleitgen Geschäftsführer der Ruhr 2010 GmbH, die als Kulturmarke des Jahres 2010 ausgezeichnet wurde. Er lehrt an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg und gründete 2011 die Kultur-

experten Dr. Scheytt GmbH, Essen. www.kulturexperten.de

SCHEYTT: Das gilt auch für bestimmte politische Entscheidungen. Zum Beispiel jetzt für die Bewerbung als Grüne Hauptstadt Europas 2015. Die Städte werden sich wieder als Metropole Ruhr bewerben und haben sich in kürzester Zeit auf ein Memorandum verständigt.

Für Sie ein Beispiel von Nachhaltigkeit der Marke Ruhr 2010?

SCHEYTT: Nicht nur das. Der Tourismus ist ein ganz wesentlicher nachhaltiger Effekt, denn Kulturhauptstädte erleben ansonsten meist im Jahr danach einen Einbruch der Besucher- und Übernachtungszahlen. Das ist harte Statistik. Und in Essen hatte man 2008/2009 unter eine Million Übernachtungen, im Jahr 2010 1,35 und 2011 1,3 Millionen Übernachtungen. 30 Prozent Steigerung. Man kann also schon von einer Trendwende sprechen.

Und in der Metropole Ruhr?

SCHEYTT: 13,3 Prozent Steigerung im Tourismus im Jahr 2010. 2011 ist es sogar noch weiter um drei Prozent hochgegangen.

Was bedeutet die Marke „Kulturhauptstadt“ heute noch für den Ruhri und das Ruhrgebiet?

SCHEYTT: Fragt man heute, „Warum kommt Ihr denn ins Ruhrgebiet?“, antworten 73 Prozent: „Um Industriekultur zu sehen.“ Damit setzen wir uns gleichzeitig – Stichwort Markenbildung – von Hamburg, Berlin, München ab, weil wir eine andere Geschichte zu bieten haben als eine Museumsinsel oder eine Reeperbahn oder einen Englischen Garten. Das heißt, wir haben einen USP entwickeln können. Aber wenn das Ruhrgebiet die Trägerrakete „Marke Ruhr“ nicht weiter befeuert und die Kräfte weiter bündelt, dann wird diese in drei Jahren nicht mehr diesen Effekt haben. Man hat eine Riesenchance, aber da müsste noch mehr Power von den Städten auf das Ganze gelegt werden.

Am 5.12.2011 übergab die Ruhr 2010 GmbH ihr Erbe, wie es heißt, in neue Hände: Jetzt tragen die Verantwortung der Regionalverband Ruhr (RVR), die Kultur Ruhr GmbH, die Ruhr Tourismus GmbH und das European Center for Creative Economy (ECCE). Ist es denn zielführend, die Regie auf so viele Gesellschaften zu verteilen?

SCHEYTT: Das ist eine entscheidende Frage. Zunächst ist zu sagen: Es werden 4,8 Millionen Euro jährlich für die nächsten fünf Jahre für die Nachhaltigkeit zur Verfügung gestellt. Das habe ich nicht zu hoffen gewagt.

Ich rede nicht über Geld, sondern über Struktur. Sie selbst schrieben über die Faktoren erfolgreichen Marketings: Genaue Produktpolitik, themenfeldorientierte Kommunikationspolitik, Clustermarketing. Sie fordern, die zentrale



Kulturdenkmäler: Symbolkraft und Identitätsstiftung für die Metropole Ruhr.

Kulturplattform Metropole Ruhr auszubauen.

SCHEYTT: Okay, wir haben eine sehr kompetente Organisation, die heißt Kultur Ruhr, die jedes Jahr die Ruhrtriennale organisiert, und wir haben eine sehr kompetente Einrichtung, die macht Marketing, nämlich die Ruhr Tourismus GmbH. Das heißt, es wurde das System genommen, was da war. Verständlich ist da jetzt die Frage: Verzettelt ihr euch nicht? Diese Sorge teile ich, aber ich bin weiterhin optimistisch.

SING – Day of Song, der am 3. Juni 2012 mit bereits über 600 angemeldeten Chören und 26 000 Sängern zum Mitsingen einlädt, ist ein wundervolles

Event. Macht das aber eine Marke nachhaltig?

SCHEYTT: Ich mag Ihre kritischen Fragen (*lacht*). Medienwirksame Einzelereignisse alleine reichen nicht. Wir müssen allen in ihr Stammbuch schreiben, dass die Aufteilung der Aufgaben nicht dazu führen darf, dass die Energie zersplittert. Die Energie kann sich nur dann entfalten, wenn alle weiterhin die Trägerrakete mit Treibstoff versorgen. Wenn jetzt hier wieder viele Raketen entzündet werden, ist es nur ein Feuerwerk und wir erreichen nicht die richtige Umlaufbahn.

Im Pott gab es schon vorher viele anerkannte Festivals...

SCHEYTT: Wir sollten nicht alles nur in neue Produktionen stecken. Insoweit muss ich den Autoren des Kulturinfarkts Recht geben. (*Der Kulturinfarkt: Von allem zu viel und überall das Gleiche. März 2012. Anm. d. Red.*) Wir haben zu viel an Angebot, das zu wenig Geld hat, um vermittelt und vermarktet zu werden. Das Thema Markenbildung ist ja bei den Kultureinrichtungen erst ganz langsam angekommen. Wo gibt es den Intendanten, der da zehn Prozent investiert? In der Regel sind es höchstens vier Prozent. Ich sage nicht, man sollte als Theater noch mehr Prospekte drucken, sondern es geht darum, den Wert der Aufgabe zu vermitteln – aus dem kleinen Kreis der Kenner einen großen zu machen, wie es Brecht einmal gesagt hat. Die zentrale öffentliche Aufgabenstellung heißt ja, Kultur für alle zu ermöglichen. Das hat zunächst nichts mit Markt zu tun.

Also Marketing im Sinne von Kulturvermittlung?

SCHEYTT: Ja, das ist zutiefst meine innere Überzeugung.

Demnächst sind Wahlen in NRW: Heißt die nächste Kulturministerin weiterhin Ute Schäfer?

SCHEYTT: Ich denke schon (*lacht*). Sollten Sie mit Ihrer Frage auf meine eigene Zukunft anspielen ... ich genieße die Selbstständigkeit. Mit der Kulturhauptstadt war ich auf dem Kulturolymp. Meine Erfahrungen damit weiterzugeben bereitet mir größtes Vergnügen. ←