



Foto: Jochen Tack/Stiftung Zollverein

Die Zeche Zollverein wurde 2001 zum UNESCO-Weltkulturerbe erklärt. Jährlich besuchen rund 1,5 Millionen Gäste die Kulturmarke

Cultural Governance im Kulturtourismus

Ein von den unterschiedlichen Akteursgruppen des Tourismus und der jeweiligen Kulturlandschaft gemeinsam getragenes Leitbild hilft, die bestehenden Vorbehalte auf beiden Seiten auszuräumen und ein gelingendes Zusammenwirken zu ermöglichen.

Gastautor: Prof. Dr. Oliver Scheytt, Kulturexperten GmbH

Im Kulturtourismus bedarf es einer Verständigung über das Verbindende und Verbindliche für die Zusammenarbeit der Akteure in beiden beteiligten Feldern, den Touristikern und den Kulturverantwortlichen, um die Handlungslogik der jeweils anderen Gruppe nachvollziehbar werden zu lassen und etwaige Hindernisse auch auf der Basis einer Analyse der gemeinsamen Aufgabenstellung zu überwinden. Der Beitrag erläutert, wie die Elemente eines Leitbildes im Sinne der „Cultural Governance“ im Zusammenwirken beider Bereiche entwickelt werden können.

WECHSELSEITIGE VORURTEILE UND VORBEHALTE

Im wechselseitigen Verständnis der Akteure in den Feldern Kultur einerseits und Tourismus andererseits zeigen sich wesentliche Unterschiede, die die jeweiligen Vorurteile bestärken und nicht gerade kooperationsfördernd sind:

- Der *Touristiker* setzt auf die „Destination“. Dabei hat er unterschiedliche Zielgruppen im Blick und möchte am liebsten, die jeweiligen zielgruppenspezifischen Angebote unterschiedlichster Kulturakteure zusammen mit Hotel- und Gastronomieangeboten zu einem „vielfach verkaufbaren Paket“ zusammenschüren.
- Die *Kulturschaffenden* setzen auf das individuelle besondere Erlebnis und können sich oft mit den kommerziellen Zielsetzungen der für den Tourismus verantwortlichen Akteure nicht (vollständig) identifizieren.

Die Produkte der Touristiker werden im Zusammenwirken von und mit Reiseveranstaltern, Hoteliers und weiteren Beteiligten der touristischen Wertschöpfungskette vermarktet. Touristiker brauchen für ihre Vermarktungsaktivitäten einen lan-

gen Vorlauf und möglichst einfache Darstellungsweisen, die der komplexen Weltwahrnehmung von Künstlern und Kulturschaffenden und deren Spontaneität zuwider laufen. So kommt es, dass Touristiker aus der Perspektive der Verantwortlichen von Kulturinstitutionen oft als „kommerzielle einfache Verkäufer“ gesehen werden. Dem gegenüber sehen Touristiker in Kulturschaffenden und Künstlern die „eigensinnigen Selbstverwirklicher“, die ihre Angebote vorwiegend als ein öffentliches Gut verstehen und sich dagegen wehren, unter kommerziellen Gesichtspunkten einfach „vermarktet“ zu werden.

Das wechselseitige Image, die unterschiedliche Handlungslogik und die jeweils anders gelagerte Zielstellung und Werthaltung erweisen sich häufig als ein Hemmnis in der Zusammenarbeit zwischen Kultur und Tourismus.

Doch haben beide Akteursgruppen ein gemeinsames Ziel: „Reisende soll man aufhalten.“ Letztlich widerspricht die Erfüllung eines öffentlichen Kulturauftrages nicht der Gewinnerzielungsabsicht, sondern in der Zuwendung zum Besucher lassen sich die jeweiligen Zielsetzungen miteinander verbinden.

STRATEGISCHE ANALYSE

Daher erscheint es von besonderer Bedeutung, gemeinsame Ziele und Zielgruppen ausfindig zu machen, um auf dieser Basis zu einer gelungenen und tragfähigen Kooperation zwischen Tourismus und Kulturschaffenden im Feld des Kultur- und Städtetourismus zu gelangen. Touristische Destinationen gewinnen Attraktivität vor allem durch starke Kulturmarken. Diese wiederum haben meist dann eine besondere Wirkung, wenn durch sie eine Geschichte erzählt wird. Deren Weitergabe und Nachvollzug lösen einen Be-

suchswunsch aus. Erfolgreich sind kulturtouristische Destinationen vor allem dann, wenn sie verschiedene Kulturmarken und deren Geschichten kombinieren und in deren Wechselwirkungen weitere Potenziale mobilisieren. In einem ersten Schritt sind daher die jeweiligen Kulturmarken zu analysieren (1), sodann sollten beteiligte Akteure und Partner herausgearbeitet werden (2), um schließlich im dritten Schritt die (gemeinsamen) Zielgruppen zu analysieren und zu definieren (3).

1. Analyse der Kulturmarken

Markenmanagement ist entscheidend für die Wahrnehmung in der „Ökonomie der Aufmerksamkeit“. Das sogenannte Branding zielt darauf ab, eine Institution zu positionieren. Museen etwa stehen nicht nur untereinander in einem scharfen Wettbewerb, sondern sind dem Konkurrenzdruck im expandierenden Kultur- und Freizeitmarkt ausgesetzt. Museen sind aber ebenso wie weitere Kulturinstitutionen im Kulturtourismus nicht auf sich allein gestellt, wenn es um ihre Positionierung geht, sondern können als eine unter mehreren Akteursgruppen einer Dachmarken- oder Standortstrategie angesehen werden. Die anspruchsvollen Strategieprozesse der für den Kulturtourismus zu empfehlenden Dachmarkenstrategie bedürfen eines langen Atems, doch können sie aufgrund des Mobilisierungspotenzials in der Orchestrierung von Partnern langfristig bedeutende Effekte auslösen, gerade auch in und durch die Kulturvermittlung: Denn jeder Besucher, der kommt, auch wenn es sich um Touristen handelt, wird vom öffentlichen Auftrag der Kulturvermittlung mit erfasst. Schon daraus ergibt sich eine gemeinsame Zielstellung von Touristikern und Kulturschaffenden. →

KULTURTYP: ZEITGENÖSSISCHE GRENZGÄNGERIN



TopFive:

1. Film (84%)
2. Kultur- u. Zeitgeschichte (81%)
3. Modernes Theater (80%)
4. Computer /Neue Medien (78%)
5. Comedy (76%)

Ausstellungsinteresse (am ehesten):

- Zeitgenössische / aktuelle Kunst (85%)
- Spektakuläre, ausgefallene Ausstellungen (80%)

Musikinteresse (am ehesten):

- Rock/Pop (85%)
- Jazz (66%)

(Musik-)Theaterinteresse (am ehesten):

- Modernes Theater (80%)
- Musical (66%)

Tanzinteressen (am ehesten):

- Modern Dance (54%)



Zur Vermarktung der RUHR.2010 definierten die Kulturexperten acht verschiedene Kulturnutzertypen, die inhaltlich unterschiedliche Vorlieben haben

NETZWERK RUHR KUNST MUSEEN



Quelle: Kulturexperten GmbH

Anlässlich der Auszeichnung des Ruhrgebiets zur Kulturhauptstadt 2010 haben sich die ortsansässigen Museen zusammengeschlossen

2. Zusammenspiel der unterschiedlichen Partner

Die Wirkung, Penetrierung und Platzierung von kulturtouristischen Marken lebt von dem Zusammenspiel unterschiedlichster Akteure und Partner wie etwa der Reiseveranstalter, Werbungs- und Gastronomiebetriebe, Tourismusorganisationen, Kulturakteure und -vereine sowie der Medien. Wenn es gelingt, dass alle Beteiligten, insbesondere auch die Gästeführer, aufregende und aufeinander bezogene Geschichten erzählen, stärkt das ganz wesentlich die Ausstrahlung und Wirkung einer Kulturmarke. Kultureinrichtungen, insbesondere auch die Museen, sind geradezu prädestiniert, derartige Geschichten herauszuarbeiten, weiterzuvermitteln und nachvollziehbar werden zu lassen.

3. Definition der Zielgruppen

Die Zielgruppen im Kulturtourismus lassen sich im Hinblick auf räumliche Dimensionen, zeitliche Dimensionen und Interessensdimension unterscheiden. In räumlicher und zeitlicher Hinsicht besteht ein wesentlicher Unterschied zwischen den Tagestouristen, die aus einer Entfernung von bis zu 100 oder 150 Kilometern anreisen, dem Nahreisemarkt, also Touristen, die für zwei oder drei Tage kommen und den Reisenden, die von weiter entfernt kommen und sich ggf. auch mehrere Tage in der Region aufhalten. Im Hinblick auf die Interessensdimension lassen sich zunächst ganz grob Businessgäste, Städtereisende und Urlauber unterscheiden. Hilfreich ist eine Analyse im Hinblick auf die inhaltlichen Interessen der jeweiligen Zielgruppen, wozu zuletzt Yvonne Pröbstle eine interessante Studie vorgelegt hat.¹ Bei der RUHR.2010 haben wir acht verschiedene Kulturnutzertypen unterschieden: die erlebnisorientierten Bildungsbürger, die kulturell Aufstiegsorientierten, die modernen populär Bühnenorientierten, die Multikulti-Szenegänger, die musikalisch konservativen Bildungsbürger, die popmusikalischen Medienorientierten, die zeitgenössischen Grenzgänger und die kulturell erfahrenen Begleiter.²

¹ Pröbstle, Yvonne (2014): Kulturtouristen. Eine Typologie. Springer VS, Wiesbaden
² RUHR.2010 GmbH (2010): Vom Mythos zur Marke: Marketing und PR für die Kulturhauptstadt Europas RUHR.2010. Klartext Verlag, Essen, S.159 ff.

Festzuhalten ist, dass Museen letztlich für alle charakterisierten Zielgruppen als Besuchsort in Betracht kommen, zumal sie zu den Sehenswürdigkeiten gehören, die den ganzen Tag über geöffnet haben. Mit ihrem über längere Zeit gleichartigen Angebot sind sie auch ideale Partner für Reiseveranstalter und die anderen touristischen Akteure. Ein Theater, Konzerthaus oder Festival hat es insoweit letztlich schwerer, da in der Regel täglich unterschiedliche Angebote gemacht werden, es sei denn es handelt sich um feststehende Musicaltheater, die – wie am Beispiel Hamburgs abzulesen – ein wichtiger Attraktivitätsfaktor sein können.

LEITBILD FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT

Letztlich gilt für Partnerschaften, dass diese dann besonders gut funktionieren,

- wenn ein gemeinsames Projekt vorhanden ist,
- jeder einen eigenen Nutzen davon trägt und
- wenn die Zusammenarbeit von Spaß geprägt ist.

Abgeleitet aus diesen Grundsätzen lässt sich das Leitbild für das Zusammenwirken im Kulturtourismus in fünf Thesen zusammenfassen:

1. Respekt: Kulturakteure und Kulturtouristiker sollten in gegenseitiger Anerkennung ihrer Professionalität zusammenwirken.
2. Verständnis: Eine gemeinschaftliche Analyse ist Basis für die Herausarbeitung der gemeinsam zu mobilisierenden Potenziale.
3. Storytelling: In kreativen Allianzen sollten qualifizierte Angebote gemacht werden, die auf die Geschichte der jeweiligen Destination rekurrieren.
4. Optimierung: Der Austausch untereinander sollte eine Optimierung des Angebots auf allen Stufen der kulturtouristischen Wertschöpfungskette zum Ziel haben.
5. Reflexion: Die wechselseitige Aufmerksamkeit sollte durch eine wiederkehrende Evaluation gestärkt werden, die Planungen für weitere Aktionen können so auf der Basis von Zahlen, Daten und Fakten fundiert ausgerichtet werden.

Auf diese Weise lassen sich die gemeinsamen Aufgaben orchestriert angehen und die vereinbarten konkreten Ziele auf der Basis einer „Cultural Governance“ verwirklichen, die ressortverhaftetes Denken und Handeln überwinden hilft.



Foto: Matthias Dueschner

Prof. Dr. Oliver Scheytt war von 1993 bis 2009 Kulturdezernent der Stadt Essen, von 2006 bis 2012 Geschäftsführer der RUHR.2010 GmbH. 2011 gründete er die Kulturexperten GmbH, mit der er Strategieberatung u.a. für Kulturhauptstädte in Europa leistet. Er ist zudem Präsident der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.
 ✉ scheytt@kulturexperten.de