

Neue Beteiligungsformen im Kulturmarketing

HELGE KAUL

Am 23. August 2009 richten sich etwa 50 Digitalkameras auf die Bühne des *Exhibition Center* in Prag: Sie dokumentieren das Konzert einer der gegenwärtig einflussreichsten und erfolgreichsten Rockbands: *Radiohead*. Die einzelnen Aufnahmen, mitunter amateurhaft verwackelt, erfassen den Auftritt aus so vielen Perspektiven wie möglich und werden sorgfältig ediert und zu mehreren Videofilmen zusammengeschnitten. Für die Band selbst ist der Produktionsaufwand überschaubar: Planung, Kamera und Schnitt erarbeitete nicht etwa eine Produktionsfirma, sondern eine Gruppe engagierter Fans – kostenlos. *Radiohead* steuert lediglich den hochwertigen Ton eines eigenen Konzertmitschnitts bei.¹

Die Band, die das Internet wie kaum eine andere zu nutzen weiß, stellt die Videos kostenlos auf *YouTube* zur Verfügung. Innerhalb von wenigen Tagen sehen Hunderttausende weltweit den Livemitschnitt. Wie unzählige öffentliche Dankeschreiben bekunden, festigt die freie Publikation des „Bootleg-Videos“ die ohnehin enorme Loyalität der eingeschworenen Fangemeinde.² Für diesen Kommunikationserfolg ist wiederum keine Werbeagentur oder Medienkooperation verantwortlich, sondern allein die Weiterempfehlungen begeisterter Fans auf Internet-Plattformen wie *Twitter* oder *Facebook*.

1. Die aktive Rolle von Kundennetzwerken

Diese Form der Mund-zu-Mund-Kommunikation wird im Management üblicherweise unter dem Begriff Social Media gefasst. Tatsächlich lässt sich beobachten, dass die Interaktion im Social Web eine neue Dynamik entwickelt: Über Blogs oder Wikis vernetzten sich die Nutzer digital und kommunizieren unabhängig von räumlicher und zeitlicher Präsenz. Zu bestimmten Themen oder Marken bilden sich „soziale Plattformen“,

1 Einen Bericht über die Aktion findet sich unter anderem auf dem Blog *Tonspion*: <<http://www.tonspion.de/musik/radiohead/musik/1156069>> [29.05.2009].

2 Einen Eindruck gewinnt man über die Kommentare auf *YouTube*: <<http://www.youtube.com/watch?v=nzKHJkA8keg&feature=related>> [29.05.2009].

über die Menschen ihre Interessen koordinieren. Diese mediale und technische Perspektive wird heute im Kulturmanagement intensiv diskutiert und ist Gegenstand zahlreicher Untersuchungen.³

Allerdings ist nicht die Interaktion selbst das Bezeichnende des einleitenden Beispiels, sondern dass sich die Fans, also die Kunden, in unterschiedlicher Form an betrieblichen Prozessen beteiligen. Mag Social Media noch als Ansatz dienen, um den Kommunikationserfolg zu erklären, so lässt sich die gemeinschaftliche Produktion des Bootleg-Videos damit nicht kausal fassen. Dass Social Media als Erklärungsansatz für diese neuen Beteiligungsformen allgemein zu kurz greift, verdeutlicht die erweiterte Betrachtung paralleler Entwicklungen, die nicht technischen, sondern soziokultureller Ursprungs sind.

Mit zunehmendem Einkommen, mehr Freizeit und einem höherem Bildungsniveau pluralisieren sich individuelle und gesellschaftliche Wertssysteme. Kaufkräftige Konsumenten versuchen, ihre Persönlichkeit durch individuelle Produktwahl auszudrücken, was nicht zuletzt der ausufernde Markt für Smartphone-Apps verdeutlicht. Hedonistisches Verhalten und Erlebnisorientierung verstärken die fortschreitende Fragmentierung der Nachfrage (LITZENROTH 1997). Auch in den Kulturmärkten wächst der Wunsch nach individuellen Angeboten: Kunst und Kultur werden zur individuellen Erfahrung, die der Nutzer oder Besucher selbst macht, in jedem einzelnen Kontakt mit dem Kulturanbieter.

Diese Entwicklungen auf Nachfrageseite verändern, gemeinsam mit einer zunehmenden Rivalität in den Branchen, die Machtverhältnisse in den Märkten. Kunden nutzen ihre Verhandlungsmacht, um öffentliche Debatten über Marken oder Produkte zu initiieren oder um Problemlösungen mit Nachdruck einzufordern. MacDonald und Tobin (1998) sprechen vom Empowerment der Abnehmer, das im Kultursektor über ein intensives Audience Development der Kulturanbieter zusätzlichen Schub erhält. Im Bemühen, den Menschen kulturelles Wissen zu vermitteln und damit Zugang zu ästhetischen Erfahrungen zu verschaffen, verstärkt sich der strategisch relevante Trend, dass die Nutzer zunehmend selbständig, kompetent und aktiv mit kulturellen Angeboten in Beziehung treten.

Parallel zeichnet sich in den Märkten und Gesellschaften seit Ende der 90er-Jahre ein Wertewandel ab, der keine Gegenbewegung, sondern vielmehr eine optionale Ergänzung zum Hedonismus und Individualis-

3 Im deutschsprachigen Raum konzentriert sich die Forschung derzeit auf qualitative Untersuchungen (MINDER/VOGELSANG 2010) und Fallstudien (*START conference 2010/2011* in Duisburg).

mus darstellt: Kunden erweitern ihr Freizeit- und Konsumverhalten um eine soziale Komponente. Die „Gemeinschaft an sich“ wird zum Wert erhoben (LÖWENFELD 2006: 25). Wichtiger als das funktionale Produkt ist häufig die gemeinsame Erfahrung, die man bei dessen Nutzung teilt – wie sich nicht nur am Erfolg von von netzwerkfähigen Produkten wie der *Sony Playstation* ablesen lässt, sondern auch an der Popularität des Livekonzerts. Mögliche Partner für den Erfahrungsaustausch sind die Anbieter, aber auch die anderen Kunden. Kunden vernetzen sich untereinander, um soziale Kontakte zu pflegen, oder einfach nur um Interaktion zu erleben, die das Gefühl von Spaß, Kompetenz und Kreativität vermittelt (REICHWALD/PILLER 2006: 75, 179).

Empowerment und soziale Interaktion sind der Nährboden, auf dem Anbieter und Kunden im Marketing zusammenarbeiten. Wie bereits angedeutet, haben Kunden nicht nur Bedürfnisse, sondern auch Kompetenzen. Aus ihren individuellen und sozialen Bedürfnissen heraus sind die Kunden bereit, ihre Kompetenzen – etwa Wissen, Erfahrung und Fähigkeiten – anderen Personen und Organisationen zur Verfügung zu stellen (HERRMANN/ALGESHEIMER/HEITMANN 2005: 8). Interagieren viele Beteiligte in offenen Netzwerken, so werden die individuellen Kompetenzen verknüpft, erweitert und ausgeformt. Auf diese Weise werden Kundennetzwerke zu interaktiven Werkstätten: Hier findet arbeitsteilige Kooperation zwischen Gleichgesinnten statt – angetrieben durch den Wunsch nach individueller Selbstverwirklichung und sozialer Identität (LÖWENFELD 2006: 29).

2. Die bisherige Reaktion des Kulturmarketing

Die Relevanz dieser Entwicklungen und Trends für das Kulturmarketing ist außerordentlich hoch einzuschätzen. Ein Grund dafür ist nicht zuletzt das kulturelle Produkt selbst. Die gegenwärtigen Kulturmärkte – und dies gilt keineswegs nur für die digitale Netzkunst – lassen sich als komplexe Netzwerke begreifen. Künstler, Kulturbetriebe, Medien, Staat, Sammler, Käufer und das Publikum bilden einen Interaktionsraum, in dem sich Kunst als kommunikativer Prozess entwickelt: „Kunst ist Kommunikation, [...] ist Thematisierung“ (SCHMID-ISLER 2006: 28). Je mehr die Grenzen zwischen (physischem) Produkt und Kommunikation verschwimmen, desto eher sind Kunden motiviert und in der Lage, im Netzwerk aktiv auf Angebote einzuwirken und sich ihr Marktumfeld selbst zu schaffen.

Diese Herausforderung lässt sich im Kulturmanagement nicht einfach „ignorieren“, denn Kultureinrichtungen, auch die öffentlich geförderten, sind ein immanenter Teil des Interaktionsraums, ob sie es wollen oder nicht. Wer als Kulturmanager einen Eindruck von der zunehmenden Aktivität der Kunden gewinnen will, muss nicht unbedingt Internet-Suchmaschinen konsultieren, um in Blogs oder Online-Communities die aktuellen Diskurse über eigene Konzerte, Ausstellungen oder Aufführungen zu verfolgen (wobei ein solches Monitoring natürlich zu empfehlen ist).⁴ Museen, Theater und Konzerthäuser erfahren häufig bereits im persönlichen Gespräch mit ihren Besuchern, dass sich Kunst und Kultur immer weniger einseitig durch die Institution definieren lässt, sondern immer mehr im Austausch mit und zwischen den Kunden.

Angesichts des veränderten Marktumfelds hat auch das Marketing seine Perspektive geändert. Bereits zu Beginn der 90er-Jahre wandelte sich ein rein produkt- und transaktionsorientiertes Marketing hin zu einer Konzeption, die auf eine individuelle Beziehung zwischen Marke und Kunde abstellt (Relationship Marketing; BRUHN 2009: 10). Diese Beziehungsorientierung versucht, der Fragmentierung und dem Individualismus (BECK 1986: 119) durch Nähe zum Kunden gerecht zu werden. Ein Anbieter setzt dabei auf individualisierte Services mit bestmöglicher Anpassung, und führt unter dieser Vorgabe einen intensiven und persönlichen Dialog mit dem Kunden. Das Kulturmarketing reflektiert diese Konzeption in zahlreichen Studien und Veröffentlichungen zur Besucherorientierung oder zur (dialogorientierten) Besucherbindung.⁵

Zu den Streitpunkten im Marketing gehört die Frage, ob die Situation in den Märkten heute eher durch einen starken Individualismus oder durch eine (Wieder-)Entdeckung der Gemeinschaft gekennzeichnet ist. Im vorangehenden Kapitel wurden Phänomene dargestellt, die beide Entwicklungsrichtungen beschreiben. Es ist leicht ersichtlich, dass die Beziehungsorientierung in der oben beschriebenen Form allein den Individualismus betont und dabei die diametrale, kollektive Bewegung außer Acht lässt. Dies wird von einer soziologischen Forschungsrichtung kritisiert, die das Konzept ‚postmoderner tribes‘ zum Gegenstand hat. Cova und Cova (2002: 602) definieren den postmodernen „tribe“ als ein Netzwerk heterogener Personen, die über eine gemeinsame Leidenschaft oder über Emotionen verbunden sind. Ein zentrales Erkennt-

4 Zum Beispiel setzte *Coca Cola* sogenannte „Brand Cops“ (Markenwächter) ein, die das Internet kontinuierlich überwachen. Markenrechtsverletzungen auf Fan-Websites wurden streng verfolgt (PFEIFFER 2002: 138).

5 S. unter anderem KLEIN (2008), HAUSMANN/HELM (2006).

nisproblem dieser Forschung ist die Suche nach neuen Communities. Communities sind, einer Definition von Herrmann, Algesheimer und Heitmann (2005: 6) folgend, soziale Netzwerke von miteinander in kontinuierlicher Interaktion stehenden Individuen, die sich innerhalb eines bestimmten Zeitraums wechselseitig beeinflussen und ein Zugehörigkeitsgefühl entwickeln.

Cova und Cova (2002: 596) betonen, dass diese Neuorientierung nicht als Substitut, sondern als ‚Erweiterung‘ eines Marketings angesehen werden soll, das sich an individuellen Kundenbeziehungen orientiert. Dahinter steht der Gedanke, dass sich hedonistische Bedürfnisse in Communities mit gemeinschaftlichen Werten verbinden. Vor diesem Hintergrund richtet sich auch die Marketingpraxis zunehmend an neuen Communities aus, die sowohl offline als auch online existieren können. Ein bekanntes Beispiel für die kundengerechte Möglichkeit, individuelle Interessen und Fähigkeiten herauszustellen und zugleich gemeinsame Leidenschaften und Emotionen zu teilen, ist das soziale Netzwerk *Facebook*. Die allgemeine Entwicklung der Marketingperspektive, von der dialogischen Kundenorientierung hin zur Werte- und Netzwerkorientierung, stellt Abb. 1 in einer Übersicht dar.

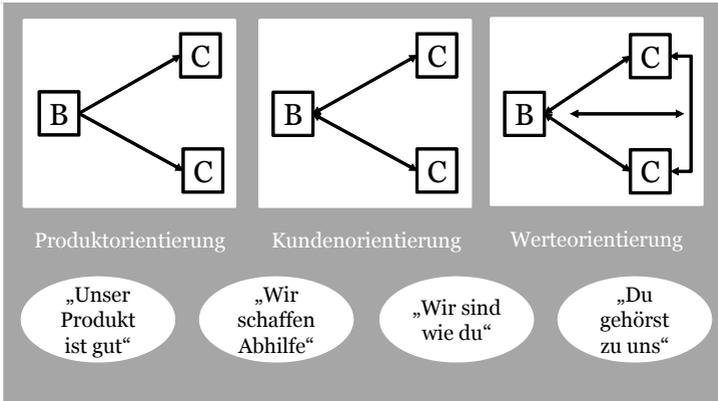


Abb. 1: Allgemeine Entwicklung der Marketingperspektive (HEITMANN: 2007)

Den einleitenden Ausführungen entsprechend wird die netzwerkorientierte Perspektive im Kulturmanagement zumeist auf den Medienaspekt (Social-Media-Marketing) reduziert, womit die zugrundeliegenden, langfristig angelegten Beziehungen zwischen Kulturanbietern und Kulturnutzern nur unzureichend berücksichtigt werden können. Für ein Kulturmarketing, das seine strategische Ausrichtung konsequent auf Kundennetzwerke erweitert, eröffnen sich jedoch neue Erfolgspotenziale.

Diese Potenziale ergeben sich zum einen aus den veränderten Bedürfnisstrukturen im Markt. Die soziale Interaktion in Communities unterliegt stets einem bestimmten Fokus, sei es das Interesse an einem Künstler, einer Stilrichtung oder an der Kultureinrichtung selbst. Während in den Kultur- und Erlebnismärkten ehemals homogene Marktsegmente zerfallen, lassen sich Communities gezielt und effizient mit Kulturangeboten ansprechen. Zugleich verstärkt die gezielte Unterstützung sozialer Beziehungen die Bindungen an die Institution und ihre Marken.

Würde man sich allein an diesen Marktpotenzialen orientieren, so wäre in der operativen Umsetzung kaum ein Unterschied zu Clubkonzepten (Kundenclubs) auszumachen, die dem rein individualistischen, dialogorientierten Marketingansatz zuzuordnen sind. Die Mitglieder einer Community profitieren jedoch nicht nur durch die Befriedigung ihrer Bedürfnisse, sondern auch dadurch, dass sie aufgrund ihrer Kompetenzen die Bedürfnisse anderer Mitglieder erfüllen können. Zum Beispiel können die öffentlichen Rezensionen auf *Amazon* einen erheblichen Mehrwert für die anderen Kunden darstellen.

Der Verfasser dieses Artikels ist der Auffassung, dass in diesen Kooperationspotenzialen (die allerdings niemals losgelöst von Marktpotenzialen gesehen werden können) eine zentrale Chance für das Kulturmarketing besteht. Die Kultur hat nicht nur positive Praxiserfahrungen mit der institutionellen Einbindung von ‚Keyworkern‘ oder engagierten Freiwilligen gemacht, sondern stellt in der pädagogischen Vermittlung bereits theoretische Ansätze bereit, die das Wissen und die individuellen Fähigkeiten der Kulturnutzer zum Gegenstand haben.

Da aber diese Ansätze abweichende Ziele verfolgen, reichen die vorhandenen Erkenntnisse nicht aus, um die netzwerkbasierte Kooperation zwischen Kulturanbietern und Kulturnutzern in ihrer Komplexität zu verstehen und, soweit möglich, zu erklären. So mangelt es im Kulturmarketing nicht nur an einer systematischen Konzeptualisierung der neuen Kooperationsformen, sondern auch an einem analytischen Bezugsrahmen, der kooperationsrelevante Einflussfaktoren in einen Gesamtzusammenhang bringt. Erst auf diesen Grundlagen lassen sich empirische Erkenntnisse gewinnen, aus denen sich generalisierbare Aussagen sowie strategische Implikationen für das Kulturmanagement ableiten lassen.

3. Interaktive Wertschöpfung als Erfolgsposition

Im Zuge der Konzeptualisierung stellt sich die Frage, was unter erfolgreicher Kooperation zwischen Anbieter und Kunde konkret zu verstehen ist. Dazu müssen die Begriffe Erfolg und Kooperation im Problembe- reich definiert werden. Grundsätzlich ist es möglich, die aktive Betei- lung von Kunden in sämtlichen Aufgabenbereichen der Kulturinsti- tution zu untersuchen – neben dem Marketing etwa auch in der Kultur- vermittlung oder im Fundraising. Es ist wichtig zu betonen, dass dieser Artikel explizit dem Marketinginteresse folgt, das sich in zunehmend gesättigten Kultur- und Erlebnismärkten immer stärker auf den Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile⁶ konzentriert. Unter dieser Vorgabe ist der Erfolg einer Kooperation danach zu bewerten, ob es dem Kul- turanbieter gelingt, einen Nutzen, der (1) für die Kunden wichtig und (2) deutlich wahrnehmbar ist, (3) in einzigartiger Weise und (4) dauerhaft zu besetzen (KUSS/TOMCZAK/REINEKE 2007: 177ff.).

In der Marketingforschung beschäftigt sich die Gruppe um von Hip- pel (1978a, b) bereits seit Ende der 70er-Jahre mit neuen Formen der Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und Kunden. Dabei geht es nicht um Selbstbedienungsläden oder IKEA-Möbel, bei denen der Kunde aus Rationalisierungsgründen vom Anbieter ‚gezwungen‘ wird, bestimmte Aufgaben selbst zu erledigen. Es geht dieser Forschung um den aktiven Kunden, der aus eigenem Antrieb und freiwillig mit dem Anbieter in Interaktion tritt und dabei in Aktivitäten und Bereiche einbezogen wird, die bislang als interne und zentrale Domäne des Unternehmens ange- sehen wurden. Diese neue Organisation der Arbeitsteilung bezeichnet Reichwald als interaktive Wertschöpfung.

Interaktive Wertschöpfung beschreibt einen Prozess der kooperativen (und frei- willigen) Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Kunde (Nutzer) zwischen den Extremen einer gänzlich hersteller- bzw. gänzlich kundendominierten Wertschöp- fung. (REICHWALD 2006: 44)

In der Praxis setzt die Zusammenarbeit allerdings sowohl aufseiten des Unternehmens als auch auf der des Kunden stets eine gewisse Mindest- aktivität voraus. Zum einen lässt sich die Kundeninteraktion aufgrund der zunehmenden Vernetzung nicht vollständig „deaktivieren“ – sei sie nun negativ, neutral oder positiv für das Unternehmen (KAUL 2008:

6 Unter Wettbewerbsvorteil versteht man die Fähigkeit einer Unternehmung, Leistungen zu erbringen, die für Kunden wertvoller sind als die von konkurrierenden Anbietern, oder vergleichbare Leistungen mit geringeren Kosten zu erbringen (KUSS/TOMCZAK/ REINEKE 2007: 55).

62f.). Zum Anderen sind es in der Regel die Symbole einer Marke, die Kundeninteraktion überhaupt erst entstehen lassen (s. o.). Auch Community-Brands wie *Facebook* oder *YouTube* erfordern eine gewisse unternehmerische Eigeninitiative, die den Markenaufbau ermöglicht, die Kundeninteraktion fördert und diese auf die Marke ausrichtet. Abb. 2 stellt die Intensität der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kunden als Kontinuum dar.

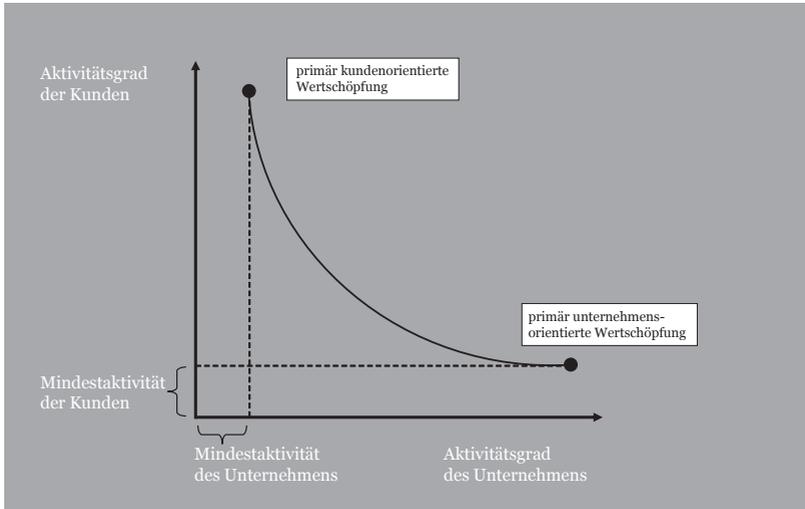


Abb. 2: Intensitätsgrade interaktiver Wertschöpfung (KAUL 2008: 63)

Die unterschiedlichen Intensitätsgrade sollen anhand des Online-Buchhandels veranschaulicht werden. Ein primär unternehmensorientierter Buchhändler kann auf seiner Website die Interaktion zwischen den Kunden unterbinden und anhand der Kaufdaten eigene Buchempfehlungen aussprechen. Zusätzliche Beratung könnte er über ein Callcenter anbieten. Oder der Händler kooperiert arbeitsteilig mit seinen Kunden und ermöglicht es ihnen, Rezensionen für andere Kunden zu veröffentlichen. Im Extremfall einer primär kundenorientierten Wertschöpfung ist es denkbar, dass der Händler seine Kunden dazu ermutigt, öffentliche Profile anzulegen und sich autark in eigenen Netzwerken über Bücher oder literarische Themen auszutauschen.

An dieser Stelle sei kurz die Rolle diskutiert, welche eine professionelle Kunstkritik, beziehungsweise die mediale Kulturberichterstattung, in diesem autarken Austausch spielt oder noch spielen kann. Als angewandte Kunsttheorie hat Kunstkritik häufig die Funktion, Künstler oder Kultureinrichtungen kunstwissenschaftlich abzusichern und ihren

Marktwert zu legitimieren (ZEMBYLAS 1997: 149, 162). In dieser Funktion steht sie vor ähnlichen Herausforderungen wie die Kulturanbieter – und sie stellt sich dem aktiven Rezipienten mit ähnlichen Konzepten. Plattformen wie *literaturkritik.de* oder *nachtkritik.de* zeigen, dass kritische und fachjournalistische Begleitung auch im Social Web gefragt ist. Allerdings müssen Kulturjournalisten ihre Expertenmacht auch hier gegen andere kompetente User verteidigen, und es ist eine spannende Frage, welche Kooperationsformen zwischen Fachjournalisten und Lesern zukünftig möglich und fruchtbar sind.

Dieser Artikel beschäftigt sich allerdings speziell mit Kooperationsformen zwischen Kulturanbietern und Kunden, die nun klassifiziert werden sollen. Das Beispiel des Buchhandels zeigt, dass interaktive Wertschöpfung nicht nur in der Produktion stattfinden kann. Das Konzept geht weit über die selektive Verwendung des Prosumerbegriffs⁷ hinaus. Kunden können sich grundsätzlich an allen Marketingprozessen beteiligen, etwa auch in der Beratung wie im Beispiel oben. Um interaktive Wertschöpfung im Marketing ganzheitlich zu erfassen, bietet sich ein universelles Ordnungsraster an. Nach Tomczak und Reineke (1996) verfügt das Unternehmen über vier mögliche Wertgeneratoren (Marketingaufgaben):

- Kundenakquisition umfasst sämtliche Maßnahmen, die Kunden dazu bewegen, erstmalig beim Unternehmen zu kaufen.
- Kundenbindung soll attraktive Kunden zu Wiederkäufen verleiten oder einen Wechsel zum Wettbewerber verhindern.
- Leistungsinnovation umfasst die Tätigkeiten von der Ideenfindung bis hin zur Einführung neuer Angebote.
- Leistungspflege soll zu einer möglichst lang andauernden und erfolgreichen Marktpräsenz eines Angebots führen.

Aus Marketingsicht ist die Kooperation nur dann erfolgreich, wenn es dem Anbieter gelingt, die interagierenden Kunden an einer oder mehreren dieser Aufgaben zu beteiligen.

Bei *Amazon* beteiligen sich die Kunden vor allem in der Kundenbindung. Mit ihren Rezensionen bewegen die Kunden andere, bestehende Kunden dazu, weitere Bücher zu kaufen. Zurück zum einleitenden Beispiel: Indem *Radiohead* die ‚Bootleg-Videos‘ auf *YouTube* veröffentlicht, animiert die Band ihre bestehenden Kunden, ihre (Live-)Erlebnisse mit

7 Der Begriff, nicht sein häufig unreflektierter Einsatz, geht auf Alvin Toffler (1983) zurück; zur Einordnung der Konzeption des Prosumers s. BLÄTTEL-MINK/HELLMANN (2010).

Freunden und Bekannten zu teilen. Die Weiterempfehlungen sowie die Identifikation neuer Interessenten unterstützen die Kundenakquisition erheblich. Die Videos selbst sind hingegen ein wertvoller Kundenbeitrag zur Leistungspflege. Die Fans liefern nicht etwa – im Sinne einer Innovation – Ideen und Beiträge für ein neues Repertoire. Die Videos sorgen vielmehr dafür, dass die Marke *Radiohead* aus anderen Perspektiven diskutiert und neu belebt wird. Die Einbindung der Fans ist dabei ungewöhnlich stark und umfasst nahezu alle Stufen der Wertschöpfung – von der Idee bis zur Veröffentlichung.

4. Management der interaktiven Wertschöpfung

In der Marketingforschung wird interaktive Wertschöpfung heute als eine Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile gesehen (GRUNER/HOMBURG 2000; ERNST 2001). Für die Marketingpraxis ist interessant, ob sich die Kundenbeteiligung über bestimmte Faktoren steuern und positiv beeinflussen lässt. In Bezug auf diese Erfolgsfaktoren ist der Forschungsstand gering. Immerhin gibt es Erkenntnisse, die den geringen Erklärungsgehalt sozialer Medien bekräftigen (s. o.): In einer Studie der *ZHAW School of Management and Law* (KAUL 2010) wurde untersucht, ob Social Media, die von Kulturanbietern eingesetzt werden, einen Einfluss auf die Kundenbeteiligung in den vier Marketingaufgaben entfalten. Die Analyse weist deutlich darauf hin, dass nicht die „Tools“ entscheidend sind, sondern ihre Bedeutung im strategischen Gesamtzusammenhang.

Damit rückt das strategische Management ins Zentrum der Betrachtung. Ansoff (1966) sieht Strategien als ein gedankliches Konstrukt, welches in Handlungen umgesetzt werden muss. Die Kontingenzttheorie (STAEHLE 1976) geht weiterhin davon aus, dass die optimale Handlungsalternative stets von der konkreten Situation des Unternehmens abhängt. Die klassische Kontingenzzforschung unterscheidet dabei unternehmensinterne und -externe Kontextfaktoren (diese kommen in der bekannten SWOT-Analyse zum Ausdruck). Die zwei Untersuchungsebenen, Strategie und situativer Kontext, werden nun unter dem Aspekt der interaktiven Wertschöpfung betrachtet.

Da sich Kundennetzwerke kaum direkt beeinflussen lassen, stellt sich die Frage, ob und wie sich ein Unternehmen strategisch im Netzwerk verhalten kann. Anhänger der netzwerkorientierten Perspektive stellen hier die Möglichkeit des Enabling heraus (SCHÖGEL/TOM-

CZAK/WENTZEL 2005: 4): Ein Anbieter kann das Kundennetzwerk aktivieren, indem er die Interaktion zwischen den Kunden fördert. So motivierte vor dem Start des Films *Blair Witch Project* eine geheimnisvolle Website die Kunden, eigene Assoziationen zum Film zu entwickeln und diese über Foren und Blogs zu verbreiten. Während das kollektive Wissen beim Enabling in der Domäne des Kunden verbleibt, geht es beim Bridging darum, Kundenwissen in das Unternehmen zu integrieren (REICHWALD/PILLER 2006: 75ff.). Hier können Mitarbeiter als Gatekeeper eingesetzt werden, um Vorschläge und Kritik aufzunehmen, zu filtern und in der Organisation zu verbreiten. Die strategischen Dimensionen Enabling und Bridging, die sich im konkreten Verhalten des Anbieters niederschlagen, sollen hier unter den Begriff Kooperationsstrategie gefasst werden. Interessant ist die Frage, ob ein Audience Development, welches die „Konzertierung der Vermittlungsmöglichkeiten“ (SIEBENHAAR 2007) von pädagogischer Vermittlung und Marketing anstrebt, mit dieser Strategie in einem (positiven) Wirkungszusammenhang steht.

Bei den Kontextfaktoren sind unter der gegebenen Fragestellung interne und externe Kooperationspotenziale zu unterscheiden. Wie bereits in Kap. 1 dargelegt, sind externe Potenziale in erster Linie bei den Kunden zu suchen. Dabei sind sowohl ihre Motive zu erfassen, die in den beschriebenen individuellen und sozialen Bedürfnissen bestehen, als auch spezifisches Wissen, Erfahrungen und Fähigkeiten, die Voraussetzung dafür sind, dass sich die Kunden nutzenstiftend an den Marketingaufgaben beteiligen können.

Die Suche nach unternehmensspezifischen Kooperationspotenzialen gestaltet sich dagegen schwieriger. Über welche Ressourcen und Fähigkeiten muss ein Anbieter verfügen, damit interaktive Wertschöpfung stattfinden kann? Beim Aufbau dieser Interaktionskompetenz „stehen die empirische Forschung und die Ableitung erfolgreicher Praktiken im Unternehmen [...] erst am Anfang der Untersuchung“ (REICHWALD/PILLER 2006: 91). In Kap. 2 wurde darauf hingewiesen, dass die Produkte selbst interaktionsförderliche Wirkungen entfalten können. Zudem wird die Schaffung innerbetrieblicher Anreize als zentral angesehen, damit sich die Mitarbeiter aktiv an Kundendiskussionen beteiligen und Kundenwissen in der Organisation verbreiten. Ein möglicher Anreiz ergibt sich zum Beispiel aus einer dezentralen Organisation, die Entscheidungen an Mitarbeiter auf der operativen Ebene überträgt – jene Ebene, die am stärksten in den Kundendialog involviert ist.

Die Spezifizierung der internen Ressourcen und Fähigkeiten ist insofern zentral, als sich hier nicht nur Möglichkeiten verbergen, einen Wettbewerbsvorteil zu generieren, sondern diesen auch dauerhaft vor der Konkurrenz zu schützen (Kernkompetenzen). Da hier eine netzwerkorientierte Perspektive zugrunde liegt, kommt in diesem Zusammenhang eine weitere Untersuchungskategorie zum Tragen, die in der klassischen Kontingenztheorie nicht berücksichtigt wird: die Ressourcen im Netzwerk. Dies sind zum Beispiel bestehende Beziehungen zwischen Besuchern und der Kulturinstitution. Die Offenheit und der Vertrauenscharakter, der sich daraus für die Zusammenarbeit ergibt, können ebenfalls zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen (DUSCHEK/SYDOW 2002).

Abb. 3. gibt den analytischen Bezugsrahmen der interaktiven Wertschöpfung zusammenfassend wieder. Dieser umfasst alle in diesem Artikel beschriebenen Kategorien und Beziehungszusammenhänge.

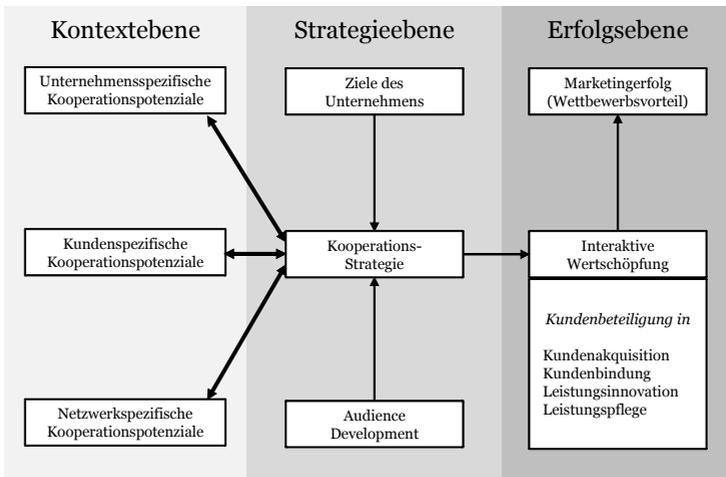


Abb. 3: Bezugsrahmen für die Analyse interaktiver Wertschöpfung

Literatur

ANSOFF, Harry Igor (1966): *Management-Strategie*. München: Moderne Industrie.
 BECK, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
 BLÄTTEL-MINK, Birgit/HELLMANN, Kai-Uwe (Hgg.) (2010): *Prosumer Revisited. Zur Aktualität einer Debatte*. Wiesbaden: VS.

- BRUHN, Manfred (*2009): *Relationship Marketing: das Management von Kundenbeziehungen*. München: Vahlen.
- COVA, Bernard/COVA, Véronique (2002): Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and Its Impact on the Conduct of Marketing. – In: *European Journal of Marketing* 36/5-6, 595-620.
- DUSCHEK, Stephan/SYDOW, Jörg (2002): Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements – Zwei Perspektiven auf Unternehmenskooperation. – In: *WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 31, 1-14.
- ERNST, Holger (2001): *Erfolgsfaktoren neuer Produkte: Grundlagen für eine valide empirische Forschung*. Wiesbaden: Gabler.
- GRUNER, Kjell E./HOMBURG, Christian (2000): Does Customer Interaction Enhance New Product Success? – In: *Journal of Business Research* 49, 1-14.
- HAUSMANN, Andrea/HELM, Sabrina (2006): *Kundenorientierung im Kulturbetrieb: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*. Wiesbaden: VS.
- HEITMANN, Mark (2007): *Community Management*. Skript. St. Gallen: Forschungsstelle für Business Metrics, Univ. St. Gallen.
- HERRMANN, Andreas/ALGESHEIMER, René/HEITMANN, Mark (2005): Brand Community Management – Ansatz für eine netzwerkorientierte Perspektive im Marketing. – In: *Thexis – Fachzeitschrift für Marketing* 5, 6-10.
- HIPPEL, Eric v. (1978a): Successful Industrial Products from Customer Ideas. – In: *Journal of Marketing* 42/1, 39-49.
- HIPPEL, Eric v. (1978b): A Customer-Active Paradigm for Industrial Product Idea Generation. – In: *Research Policy* 7, 240-266.
- KAUL, Helge (2008): Integriertes Community Marketing – Kunden- und Leistungspotenziale erfolgreich verknüpfen. – In: Ders./Steinmann, Cary (Hgg.), *Community Marketing. Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 53-71.
- KAUL, Helge (2010): *Social Media Marketing in Kunst und Kultur*. Winterthur: ZHAW School of Management and Law.
- KLEIN, Armin (*2008): *Besucherbindung im Kulturbetrieb. Ein Handbuch*. Wiesbaden: VS.
- KUSS, Alfred/TOMCZAK, Torsten/REINEKE, Sven (2007): *Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung*. Wiesbaden: Gabler.
- LITZENROTH, Heinrich (1997): Dem Verbraucher auf der Spur. – In: *Marketing Journal* 30, 242-244.
- LÖWENFELD, Fabian v. (2006): *Brand Communities – Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften*. Wiesbaden: DUV.
- MACDONALD, John/TOBIN, Jim (1998): Customer Empowerment in the Digital Economy – In: Tapscott, Don et al. (Hgg.), *Blueprint to the Digital Economy. Creating Wealth in the Era of E-business*. New York: McGraw-Hill, 202-220.
- MINDER, Bettina/VOGELSANG, Axel (2010): *Audience+ – Museen und das partizipative Web*. Hochschule Luzern.
- PFEIFFER, Markus (2002): *Interactive Branding. Eine interaktions- und wissensorientierte Perspektive*. München: FGM.

- REICHWALD, Ralf/PILLER, Frank (2006): *Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*. Wiesbaden: Gabler.
- SCHMID-ISLER, Salome (2006): *Kunst der Gegenwart, Organisation und Markenbildung*. Skript. St. Gallen: Univ. St. Gallen.
- SCHÖGEL, Marcus/TOMCZAK, Torsten/WENTZEL, Daniel (2005): Communities – Chancen und Gefahren für die marktorientierte Unternehmensführung. – In: *Thexis – Fachzeitschrift für Marketing* 5, 2-5.
- SIEBENHAAR, Klaus (2007): *Vortrag zur Eröffnung des Zentrums für Audience Development* am 5. Juni 2007. Berlin: FU Berlin.
- STAEHLE, Wolfgang H. (1976): Situational Approach to Management. – In: *Management International Review* 16/3, 59-69.
- TOMCZAK, Torsten/REINEKE, Sven (1996): Der aufgabenorientierte Ansatz – eine neue Perspektive für das Marketing Management. – In: *Thexis – Fachzeitschrift für Marketing* 5.
- TOFFLER, Alvin (1983): *Die dritte Welle, Zukunftschance. Perspektiven für die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts*. München: Goldmann.
- ZEMBYLAS, Tasos (1997): *Kunst oder Nichtkunst. Über die Bedingungen und Instanzen ästhetischer Beurteilung*. Wien: WUV.