

# Erfolgsfaktoren von Brand Communities im Kultursektor

Wie lassen sich aus Freundeskreisen Gemeinschaften von Freunden bilden?<sup>1</sup>

CARSTEN BAUMGARTH, MARINA KALUZA

## 1. Freundeskreise mehr als ein notwendiges Finanzierungsinstrument?

Die Tradition der Freundeskreise (synonym: Förderkreise) in der Kultur reicht mit der Entwicklung der ersten Kunstvereine wie der *Albrecht-Dürer-Gesellschaft* in Nürnberg (1792) und dem *Kunstverein in Hamburg* (1817) bis ins 18. Jahrhundert zurück. Seit dem 19. Jahrhundert etablierten sich Freundeskreise als klassisches Instrument der Kulturförderung (WELLING et al. 2007: 17).<sup>2</sup> Mittlerweile sind Freundeskreise wichtige Instrumente des Kulturmanagements. Dies belegen auch internationale Zusammenschlüsse wie die *World Federation of Friends of Museums* (WFFM), oder nationale Dachorganisationen wie die *British Association of Friends of Museums* (BAFM) als Zusammenschluss von rund 300 Freundeskreisen mit insgesamt rund 230.000 Mitgliedern (SLATER 2004: 239) sowie in Deutschland der *Bundesverband der Fördervereine deutscher Museen für bildende Kunst* (<<http://www.bundesverband-der-foerderevereine.de>>), die Initiative *Junge Freunde Kunstmuseen* oder die *Arbeitsgemeinschaft Freundeskreise der Berliner Kultur* (<<http://www.freundeskreis-kultur.de>>) unter dem Dach der *Stiftung Zukunft Berlin*.

Speziell in Zeiten abnehmender staatlicher Förderung pro Kulturinstitution dienen diese Freundeskreise insbesondere der Generierung von zusätzlichen Einnahmen zur Finanzierung von Sonderausstellungen oder zum Erwerb neuer Kunstwerke oder Unterstützung von Gastspielen bzw. Tourneen sowie als Sammelbecken für ehrenamtliche Tätig-

1 Dieser Forschungsbeitrag wurde unterstützt durch das Projekt *Hochschulbasierte Weiterbildung für Betriebe*, gefördert durch den Berliner Senat, die Europäische Union und den *Europäischen Sozialfonds* (ESF).

2 S. a. <<http://www.kunstvereine.de/web/index.php?id=87>> (Stand 04.02.2012) sowie <<http://www.kunstverein.de/derkunstverein/info/index.php>> (Stand 18.02.2012).

keiten z. B. im Rahmen von Museumsführungen oder der Mitarbeit im Museumsshop.

Allerdings mehren sich die Stimmen, welche die Bedeutung von Freundeskreisen über diesen monetären und individuellen Charakter hinaus erweitern. Beispielsweise betonte die Vizepräsidentin der Berliner *Akademie der Künste* Nele Hertling 2011 auf einem Symposium, dass Freundeskreise auch für den inneren Dialog von Kulturanbietern bedeutend seien, weil diese mit dem Blick von außen „aktiv bei der Neudefinition der gesellschaftlichen Rolle von Kultur mithelfen“ und den Wert von Kultur erklären und vermitteln (zit. n. HANSSEN 2011). Damit übernehmen Freundeskreise und ihre Mitglieder eine Legitimationsfunktion für die Kulturanbieter in der Gesellschaft. Auch das Potential von Freundeskreisen für die Bindung von Besuchern, die Gewinnung von neuen Besuchern und als Türöffner für neue Zielgruppen via Word-of-Mouth-Kommunikation wird zunehmend von Kulturanbietern erkannt (SLATER 2004: 238). Noch weiter gehen Ansichten, die Freundeskreise als Gemeinschaften interpretieren, die sich für ihre Kulturinstitution aktiv einsetzen und als eingeschworene Gruppen fungieren. Freundeskreise sind demnach nicht mehr nur eine Ansammlung von Gleichgesinnten, die den Künstlern oder Kunstwerken näher kommen wollen, vielmehr „organisieren die Mitglieder nun mit derselben Leidenschaft Protestaktionen, um ‚ihre‘ Museen oder Theater vor dem Rotstift zu schützen“ (HANSSEN 2011).

Diese erweiterten Funktionen können Freundeskreise aber nur dann übernehmen, wenn diese nicht als Instrument des Kulturanbieters fungieren, der die einzelnen Besucher und Interessenten in einer unidirektionalen Format anspricht, sondern wenn sich die Freundeskreise hin zu echten Gemeinschaften und Netzwerken von Freunden fortentwickeln, die auch autonom Inhalte und Kommunikation organisieren. Die gemeinsame Klammer für ein solches Netzwerk bildet die Kulturinstitution als Marke. Ein theoretisches Konzept aus dem klassischen Markenumfeld, welches die Bildung und Relevanz von Netzwerken rund um die Marke thematisiert, bilden sog. Brand Communities.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es daher zu überprüfen, ob die Erkenntnisse der Brand-Community-Forschung fruchtbar für die Erklärung von Freundeskreisen im Kulturumfeld sein können bzw. welche Anpassungen des Konzeptes notwendig sind. Konkret soll der vorliegende Beitrag Erfolgsfaktoren von Brand Communities identifizieren, diese auf Freundeskreise anwenden und schließlich Empfehlungen für das Management von Freundeskreisen ableiten.

## 2. Terminologische und konzeptionelle Grundlagen

### 2.1 Brand Communities

Brand Community bezeichnet eine Markengemeinschaft oder Markengemeinde. Wegweisend für den Begriff und die Forschung ist der Beitrag mit dem bezeichnenden Titel *Brand Community* von Muniz und O'Guinn (2001). Die Autoren übertrugen das allgemeine sozialwissenschaftliche Konzept der Community auf den Bereich der Konsumgüter. Markengemeinschaften beziehen sich danach auf ein mit einer Marke versehenes Produkt oder eine Dienstleistung, sie sind nicht ortsgebunden und basieren auf den sozialen Beziehungen der Bewunderer und Brand-Community-Mitgliedern einer Marke (MUNIZ/O'GUINN 2001: 412). Als zentrale Merkmale von Markengemeinschaften wurden die folgenden Wesensmerkmale identifiziert (MUNIZ/O'GUINN 2001: 415-425):

- 1) Kollektive Identität („consciousness of a kind“): Brand Communities basieren auf einem kollektivem Bewusstsein, welches auch als Wir-Gefühl beschreibbar ist. Diese kollektive Identität beinhaltet auch die Abgrenzung zu Nichtmitgliedern sowie zur Binnendifferenzierung („harter Kern“ der Markenliebhaber vs. Mitläufer).
- 2) Vielzahl von Ritualen, Traditionen und Mythologien („celebrating the history of the brand“, „sharing brand stories“): Brand Communities zeichnen sich durch Wiederholungen mit einem ritualisierten Charakter aus. Diese Rituale dienen auch dem Erlernen von gemeinsamen Werten und Symbolen (z. B. Logos, Werbung).
- 3) Moralisches Verantwortungsgefühl („moral responsibility“): Brand Communities führen zu einer starken Solidarität untereinander.

McAlexander, Schouten und Koenig (2002) erweitern in ihrem Beitrag *Building Brand Community* das Triasmodel der Beziehungsstruktur von Muniz und O'Guinn zu einem dynamischen Netzwerk mit dem Konsumenten als zentralen Kern. Abb. 1 vergleicht schematisch die Ideen von Brand Communities von Muniz und O'Guinn mit denen von McAlexander, Schouten und Koenig.

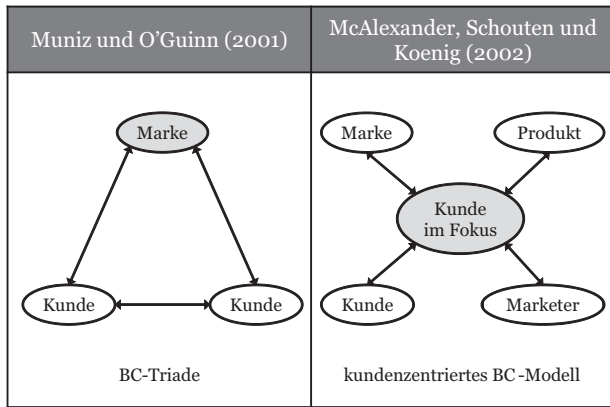


Abb. 1: Interpretation von Brand Communities (LOEWENFELD 2006: 125)

## 2.2 Freundeskreise im Kulturbereich

Eine zentrale Definition für Freundeskreise liefert Slater (2004: 238f.) indem sie auf die gemeinsamen Ziele der Mitglieder eingeht:

Friends' schemes, however, can be a source of loyal supporters who often volunteer, make donations and act as advocates for museums and galleries [...] they share a common purpose of supporting the host organisation.

Die ersten Kunstvereine, literarischen Gesellschaften und die bürgerliche Konzertbewegung entwickelten sich aus dem Wunsch des Bürgertums heraus, Kunst und Kultur dem alleinigen Zugriff des Adels und der Kirche zu entziehen, und selbst Einfluss auf die Gestaltung zu nehmen. Heute kann man von einer Renaissance der Freundeskreise sprechen. Mehr als die Hälfte der heute aktiven Freundeskreise sind nach 1990 gegründet worden (WELLING et al. 2007: 17). Die ersten Freundeskreise sind als Fördervereine nicht zuletzt aus finanzieller Not der Institutionen gegründet worden. 1886 wurde von Justus Brinckmann, dem damaligen Direktor des Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg, die heutige *Justus Brinckmann Gesellschaft e.V.* als Kunstgewerbeverein gegründet (JUSTUS BRINCKMANN GESELLSCHAFT 2012). Weil diese 1969 zu Ehren des Museumsgründers umbenannt wurde, wird der *Kaiser Friedrich-Museums-Verein*, der Förderverein der Skulpturensammlung und der Gemäldegalerie in Berlin (Gründungsjahr 1897)

als ältester deutscher Förderverein eines Kunstmuseums genannt.<sup>3</sup> Ein weiteres frühes Beispiel ist die Gründung der *Freunde der Kunsthalle e.V.* im Jahre 1923 durch den damaligen Direktor der Kunsthalle Gustav Pauli, der das Museum der breiten Öffentlichkeit zugänglich machen wollte.<sup>4</sup> Noch heute sind die *Freunde der Kunsthalle e.V.* in Hamburg mit über 17.000 Mitgliedern der größte Freundeskreis in Deutschland. Die Mehrzahl der Freundeskreise haben Mitgliederzahlen zwischen 100-300, einige sehr große heben sich davon ab. Neben dem klassischen Mäzenatentum und Kultursponsoring durch Unternehmen sind Freundeskreise als Förderer von Kunst eine wichtige Säule privatwirtschaftlicher Kulturfinanzierung. Der Beitrag der Freundeskreise zum Gesamtetat der unterstützten Kulturinstitution liegt nach einer Studie des *Kulturkreises der Deutschen Wirtschaft* aus dem Jahr 2007 bei durchschnittlich 14 % (WELLING et al. 2007: 8). Der Großteil der Freundeskreise arbeitet als eingetragener Verein.

### 3. Erfolgsfaktorenmodell

#### 3.1 Forschungsstand

In diesem Teil der Ausführungen werden Motive und Erfolgsfaktoren für Freundeskreise dargestellt, sowohl aus Nutzer- als aus Anbietersicht. Diese sind aus relevanter Literatur zu Brand Communities und aus den bestehenden Forschungsergebnissen zu Freundes- und Förderkreisen extrahiert worden (s. Tab. 1). Die Literatur wurde einer Inhaltsanalyse unterzogen und die relevanten Faktoren wurden identifiziert, systematisiert und verdichtet.

3 <[http://www.kaiserfriedrich-museums-verein.de/cms/front\\_content.php?idcat=23&idcatart=3](http://www.kaiserfriedrich-museums-verein.de/cms/front_content.php?idcat=23&idcatart=3)>(Stand 18.02.2012).

4 <<http://www.freunde-der-kunsthalle.de/>> (Stand: 02.02.2012).

Autor/Jahr	Methode/Daten	Untersuchungsgegenstand/ Marke	Inhalt
<b>Brand-Community-Forschung</b>			
Muniz/O'Guinn (2001)	Ethnographie	<i>Saab, Macintosh, Ford Bronco</i>	Vorstellung, Beschreibung und Begriffsdefinition von Brand Communities (im Folgenden BCs) und Darlegung der BC-Triade
McAlexander/Schouten/Koenig (2002)	Ethnographie, schriftlicher Fragebogen (Studie 1: n=453, Studie 2: n=259)	<i>Jeep, Harley Davidson</i>	Beschreibung von BCs und Entwicklung eines kundenorientierten BC-Modells (Weiterentwicklung der Triade)
Algesheimer (2004)	Experteninterviews und Online-Fragebogen, Kovarianzstrukturanalyse	Automobilmarken	Analyse der Wirkung von BCs auf intendierte und tatsächliche Markenloyalität, Weiterempfehlung (inkl. Moderator-effekte, Markenwissen und Größe der BC) => netzwerkorientierte Marketingperspektive
Algesheimer/Herrmann/Dimpfel (2006)	Online-Fragebogen (n=529)	Automobil-Fanclubs	Einflussfaktoren und Konsequenzen von BCs auf intendiertes und tatsächliches Verhalten von Kunden
Loewenfeld (2006)	Online-Fragebogen (Sony: n=863; Auto: n=371)	<i>Sony-Playstation, BMW, Mercedes, Škoda</i>	Entwicklung des Konstrukts BC-Qualität und Untersuchung des Einflusses auf die Markenloyalität und die Weiterempfehlung
Fournier/Lee (2009)	Forschungsergebnisse aus 30 Jahren => Ableitung	Beispiele; <i>Apple, Ironman, Hannah Montana</i>	Handlungsanweisungen für Umgang mit BCs, formulieren Mythen und Reality, Design online „Community Readiness Audit“
Hoppe (2009)	Empirische Studie, Befragung standardisierter Fragebogen (n=662)	<i>Golf-GTI-Treffen (Volkswagen)</i>	Einflussfaktoren/Motive der Identifikation mit BCs, Konzeptualisierung der informellen Mitgliedschaft in BCs, Typologisierung, Segmentierung der Gruppenunterschiede

Autor/Jahr	Methode/Daten	Untersuchungsgegenstand/ Marke	Inhalt
Popp (2011)	Empirische Überprüfung Strukturgleichungsmodell (n=2228)	Brand-Community-Mitglieder (alkoholisches Getränk)	Analyse ökonomischer Erfolgsfaktoren, Erweiterung Service-Profit-Chain, Beleg des Erfolgsfaktors Identifikation mit der Marke
<b>Freundeskreisforschung</b>			
Bhattacharya/ Rao/Glynn (1995)	Empirische Studie, Online-Fragebogen (n=306)	Mitglieder Kunstmuseen	Untersuchung der Mitgliederidentifikation, Charakterisierung der Faktoren => Marketingstrategien
Slater (2003)	Fragebögen (n=1440), per Post	Freundeskreis eines nationalen Museums in London	Untersuchung der Motivation und des Verhaltens von Museumsmitgliedern => Anweisungen für Praktiker zum Freundeskreismanagement
Slater (2004)	Fragebögen (n= 127) (90 Freundeskreise, UK)	Freundeskreismitglieder von Museen und Galerien	Definition, Charakteristiken und Kriterien der Freundeskreise, die für Manager nutzbar sind, Typologisierung der Freundeskreise
Hellmann (2005b)	konzeptionell	kein konkreter Bezug zu einzelnen Kulturinstitutionen	Kundenbindung zentral, Ausführungen zur ethischen Markenführung
Welling et al. (2007)	Fragebögen (n=236)	Freundeskreise/ Förderkreise Museen	Statistische Datenerhebung, erste deutsche Erhebung zu Freundeskreisen in der Kultur
Bundesverband der Fördervereine Deutscher Museen für bildende Kunst e.V. (Hg.) (2010)	Fallbeispiele, Aufzählung und Beschreibung	Junge Freundeskreise Kunstmuseen	Publikation <i>So macht man sich Junge Freunde</i> : Sammlung, Aufzählung junger Freundeskreise in Deutschland, mit inhaltlicher Beschreibung => Relevanz von Freundeskreisen

Autor/Jahr	Methode/Daten	Untersuchungsgegenstand/ Marke	Inhalt
Slater/Armstrong (2010)	Semi-Structured-Interviews, face to face (n=59)	Tate-Mitglieder (London)	Untersuchung Involvement-Konstrukt, Identifizierung von sechs Merkmalen: 1) centrality and pleasure, 2) desire to learn, 3) escapism, spirituality and creativity, 4) sense of belonging and prestige, 5) physical, 6) drivers of involvement
Slater/Armstrong (2011)	Qualitative Untersuchung, 5 Fokusgruppen	Southbank Centre	Untersuchung der Barrieren der Mitgliedschaft, Motivationskonstrukte
Camarero/Garrido (2011)	Empirische Studie, Befragung (n=231)	Mitglieder Kunstmuseen (Spanien)	Analyse der Benefits: positiv beeinflusst wird die Bindung durch organisationale Identifikation (Qualität der Bez.). Daneben Gegenleistungen (materiell + immateriell). Der Zusammenhang Zufriedenheit-Vertrauen-Commitment wurde nicht bestätigt
Schmalhaus (2011)	Qualitative Untersuchung, Online-Fragebögen (n=79), in 3 Freundeskreisen	Junge Freundeskreise Museen, Mitglieder	Mitgliedschaft als Szenetreffpunkt, aber Freundeskreise in der Hauptsache als monetäres Förderinstrument (aus Institutionenperspektive)

Tab. 1 (S. 314ff.): Literaturübersicht

### 3.2 Motive aus Mitgliedersicht

Weltweit sind Schätzungen zufolge über achtzig Millionen Menschen in Brand Communities vernetzt (ALGESHEIMER/HERRMANN/DIMPFEL 2006: 933), addiert man Freundeskreise im Kultursektor und Communities in anderen Gebieten (z. B. Fanclubs im Sport und Showbusiness) hinzu, dürfte diese Zahl noch weitaus höher ausfallen. Für die Gestaltung solcher Brand Communities ist es notwendig zu verstehen, welche Motive Menschen antreiben, solchen Netzwerken beizutreten, zu verbleiben und sich aktiv zu engagieren. Daher wurden in einem ers-



ten Schritt die Literatur zur Brand-Community- und Freundeskreisforschung zum Thema Motive ausgewertet, wobei insgesamt fünf verschiedene Motivklassen identifiziert werden konnten.

(1) *Soziale Interaktion und Zugehörigkeit.* Ein erstes Motiv bildet das Zugehörigkeits- und Interaktionsmotiv. Darunter ist die Zugehörigkeit und Teilhabe an einer Gemeinschaft zu verstehen, welche die soziale Identität des Einzelnen stark beeinflusst. Die Brand-Community-Forschung zeigte in empirischen Studien, dass dieses Motiv einen zentralen Treiber aus Sicht der Mitglieder darstellt. Studien belegen die Relevanz des Wir-Gefühls, der sozialen Interaktion, der Freundschaft sowie den Wunsch nach Anerkennung (ALGESHEIMER 2004; McALEXANDER/SCHOUTEN/KOENIG 2002; MUNIZ/O'GUINN 2001). Auch die Forschung zu Freundeskreisen zeigte, dass die Zugehörigkeit ein zentrales Motiv darstellt. Die sozialen Kontakte und die Vernetzung mit Gleichgesinnten stehen im Vordergrund, vor anderen Motiven wie direkten Gegenleistungen durch die Kulturinstitutionen (BHATTACHARYA/RAO/GLYNN 1995; CAMARERO/GARRIDO 2011: 266, 268; SLATER/ARMSTRONG 2010).

(2) *Unterhaltung und Erlebnis.* Das Motiv der Bedürfniserfüllung durch Unterhaltung und Erlebnis gründet sich in der heutigen Möglichkeit der Freizeitgestaltung. Darunter sind alle Aktivitäten zu verstehen, die den Nutzer subjektiv unterhalten und Erlebnisse, die sich von seinem Alltag unterscheiden. Brand Communities bilden durch Aktivitäten wie Feste, Partys und Versammlungen gemeinsame Rituale und Traditionen aus (HOPPE 2009; MUNIZ/O'GUINN 2001; LOEWENFELD 2006). Auch gemeinsame Konsumaktivitäten im Bezug auf die Marke werden hier genannt (McALEXANDER/SCHOUTEN/KOENIG 2002). In Freundeskreisen kann dieses Motiv durch Angebote für Freizeitaktivitäten und gemeinsames Erleben von Kultur und Kunst befriedigt werden (BHATTACHARYA/RAO/GLYNN 1995; HOLLEIN 2010: 9; NÜMANN 2010: 7; WELLING et al. 2007). Positive Kulturerlebnisse erzeugen Begierde und Freude, welche auch als spirituelle und kreative Stimuli auf das Freundeskreismitglied wirken und die emotionale Verbindung zur Kulturinstitution fördern. Die Mitgliedschaft wird somit Teil des Lebens (SLATER/ARMSTRONG 2010, 2011).

(3) *Persönlichkeitsentwicklung.* Darüber hinaus ist das Motiv der Persönlichkeitsentwicklung zu nennen. Inhaltlich umfasst diese Motivation

individuelle Bildung, die Entwicklung von Interessen und Fähigkeiten und das Streben zu einem größeren Ganzen beizutragen. Es werden die gegenseitige emotionale Unterstützung, Hilfe und Förderung unter Brand-Community-Mitgliedern beschrieben (FOURNIER/LEE 2009: 106). In Langzeitstudien zu Automobilmarken konnte nachgewiesen werden, dass die Beziehung zur Marke als besonders intensiv wahrgenommen wird, je stärker sie in die jeweilige Lebens- und Erfahrungswelt eingebunden ist (McALEXANDER/SCHOUTEN/KOENIG 2002: 43, 48). In der Freundeskreisliteratur wird die persönliche Erfahrung und Befriedigung durch Bildung, Stimulation und Emotionen identifiziert (CAMARERO/GARRIDO 2011: 270). Die Beteiligung in Freundeskreisen ermöglicht Diskurse und Kontroversen, die neue Sichtweisen und Fragestellungen hervorbringen können. Darüber hinaus werden teilweise durch die Mitglieder eigene Projekte mit Inhalten gefüllt. Mitsprache und Gestaltungsfreiraum ist den Freunden von Kulturinstitutionen wichtiger geworden, direkten Einfluss auf die Programmgestaltung gibt es aber in der Regel bislang nicht (HOLLEIN 2010: 9; GUSTORF 2010: 12-14).

(4) *Extrinsische Vorteile.* Die extrinsischen Vorteile beschreiben alle expliziten Gegenleistungen, die das Mitglied als Vorteil wahrnimmt, die erstrebenswert wirken und damit seine Motivation und Handlungsbereitschaft als Mitglied beeinflussen. In der Brand-Community-Literatur werden insbesondere Informationen und die Hilfe bei der Nutzung der Marke hervorgehoben (MUNIZ/O'GUINN 2001). In der Freundeskreisliteratur gibt es ganz konkrete und vielgestaltige Beispiele. Gegenleistungen und direkte Vorteile werden von den Freundeskreismitgliedern beispielsweise in Form von freien oder vergünstigten Eintritten, speziellen Events, Führungen, Gesprächen, Reisen oder Publikationen in Anspruch genommen (BHATTACHARYA/RAO/GLYNN 1995; SCHMALHAUS 2011; SLATER 2003; SLATER/ARMSTRONG 2010; WELLING et al. 2007). Camarero und Garrido (2011) haben empirisch die Bedeutung dieser materiellen und immateriellen Vorteile analysiert und deren Einfluss für die Zufriedenheit und die Identifikation im Kontext von Freundeskreisen nachgewiesen.

(5) *Prestige.* Die Motivation, Prestige und Exklusivität zu erleben, ist eng mit dem persönlichen Status verbunden. Haupttreiber ist hierbei die Möglichkeit vom guten Ruf und Umfeld einer Marke zu profitieren. Das Engagement in einer Brand Community kann diese Motivation be-

friedigen, indem ein Gefühl von Exklusivität durch Kennzeichnung und ebenso durch Abgrenzung der Community zu anderen Gruppen erzeugt wird. Die jeweilige Subkultur und der Lebensstil sind demnach einer begrenzten Gruppe zugänglich (McALEXANDER/SCHOUTEN/KOENIG 2002; MUNIZ/O'GUINN 2001). Den Brand Community Mitgliedern werden beispielsweise besondere exklusive Veranstaltungen geboten. Mit Bezug auf Kulturinstitutionen werden Partys und Events als Motivatoren für Kulturfreunde beschrieben. Auch das ästhetische Interesse und physische Dimensionen wie Architektur und Atmosphäre, die im repräsentativen Rahmen von vielen Kulturinstitutionen wirkungsvoll erzeugt werden, haben Einfluss auf das Prestigegefühl. Daneben fördern Symbole, wie z. B. die begehrte *Tate-Membershipcard* (Tate, London), das Gefühl von Exklusivität. Ebenso motivierend wirkt die gemeinnützige Dimension des Engagements, sowie der positive Charakter von Spenden und Mitgliedsbeiträgen (BHATTACHARYA/RAO/GLYNN 1995; SLATER 2004: 248; SLATER/ARMSTRONG 2010, 2011). Tab. 2 fasst die Unterstützung der fünf identifizierten Motivklassen durch die Brand-Community- und Freundeskreisforschung zusammen.

Quellen	soziale Interaktion & Zugehörigkeit	Unterhaltung & Erlebnis	Persönlichkeitsentwicklung	extrin-sisch Vorteile	Prestige
<b>Brand-Community-Forschung</b>					
Muniz/O'Guinn (2001)	x	x	x	x	
McAlexander/Schouten/Koenig (2002)	x	x	x		
Algesheimer (2004)	x	x	x	x	
Algesheimer/Herrmann/Dimpfel (2006)	x	x	x	x	
Loewenfeld (2006)	x	x	x		x
Fournier/Lee (2009)	x		x		
Hoppe (2009)	x	x		x	
Popp (2011)	x				
<b>Freundeskreisforschung</b>					
Bhattacharya/Rao/Glynn (1995)	x	x	x	x	x
Camarero/Garrido (2011)	x	x	x	x	x
Slater (2003)	x	x	x	x	x
Slater (2004)	x	x	x	x	x
Hellmann (2005b)	x				
Welling et al. (2007)			x	x	x
Slater/Armstrong (2010)	x	x	x	x	x
Bundesverband der Fördervereine Deutscher Museen für bildende Kunst e.V. (Hg.) (2010)	x	x	x	x	x
Slater/Armstrong (2011)	x	x	x		
Schmalhaus (2011)	x		x	x	

Tabelle 2: *Motive für die Mitgliedschaft*

Die Gründe, sich in einer Brand Community oder einem Freundeskreis zu engagieren, sind für jeden einzelnen individuell. Insgesamt ist festzuhalten, dass es in der Realität Überschneidungen der Motivklassen gibt und die Teilnahmeentscheidung und das Engagement häufig nicht nur aus einer Motivklasse heraus resultiert. Die Einteilung in Motiv-

klassen ist gleichwohl für die Ableitung von Erfolgsfaktoren und für die Entwicklung von Instrumenten aus der Sicht von Kulturinstitutionen bedeutend.

### 3.3 Erfolgsfaktoren aus Institutionensicht

Die Erfüllung der Motive der Mitglieder führt dann auch dazu, dass die Kulturinstitution ihrerseits die Ziele besser erfüllen kann. Die Erfüllung der Ziele wie u. a. Stärkung der Marke, Feedback und aktive Unterstützung der Kulturinstitution, Bindung und Gewinnung von Mitgliedern, Weiterempfehlung sowie erhöhtes Spendenaufkommen stellen im Rahmen der Logik der Erfolgsfaktorenforschung den Erfolg als mehrdimensionale abhängige bzw. zu erklärende Größe dar.

Aus Sicht der Kulturinstitution sind Rahmenfaktoren zu gestalten, damit die in Abschnitt 3.2 behandelten Motive der Mitglieder erfüllt werden. Die Literatur diskutiert dabei entweder einzelne, konkrete Maßnahmen (Instrumente) oder abstraktere Ausprägungen einer Brand Community bzw. eines Freundeskreises (Erfolgsfaktoren). Im Folgenden wird auf der Ebene der Erfolgsfaktoren diskutiert, wobei auch immer typische Instrumente aus dem Kulturbereich erwähnt werden. Dabei ist zu beachten, dass die einzelnen Instrumente häufig nicht nur einen Erfolgsfaktor positiv beeinflussen, sondern bei entsprechender Gestaltung auch mehrere Erfolgsfaktoren beeinflussen können.

(1) *Marke*. Unter Marke versteht man nachfrager- bzw. wirkungsbezogen solche Objekte, die beim Abnehmer im Vergleich zu Konkurrenzobjekten einen höheren Bekanntheitsgrad und ein differenzierendes Image aufweisen, welches zu Präferenzen führt (BAUMGARTH 2008: 4). Die Markenstärke ist eine zusammenfassende (Mess-)Größe für die Wirkung der Marke bei den Abnehmern. Die Brand-Community-Forschung hat sowohl konzeptionell (MUNIZ/O'GUINN 2001: 426ff.) als auch empirisch (ALGESHEIMER/HERRMANN/DIMPFEL 2006: 936) auf die hohe Bedeutung der Markenstärke für die Mitglieder hingewiesen. Besonders erfolgreich ist die Brand Community oder der Freundeskreis, wenn die Mitglieder die Marke und ihre Werte in ihr persönliches Leben als ‚Way of Life‘ und Lebensstil integrieren (MUNIZ/O'GUINN 2001; McALEXANDER/SCHOUTEN/ KOENIG 2002). Die Identifikation der Mitglieder mit der Marke sollte strategisch gestärkt werden. Dies ist erfolgreich, wenn die Identität der Kulturinstitution gleiche oder ähnliche

Werte aufweist wie die Selbstkonzepte der Freundeskreismitglieder. In der Freundeskreisforschung findet sich das Argument einer starken Marke u. a. bei Slater und Armstrong (2010: 743) sowie Hellmann (2005a). Markenspezifische Erfolgsdeterminanten sind die Attraktivität der Marke und die Beziehungsqualität zur Marke. Auf dieser Grundlage ist die Markenloyalität und damit der Erfolg für Weiterempfehlungsverhalten durch den Anbieter beeinflussbar (ALGESHEIMER 2004: 417ff.).

Zur Generierung von Markenstärke im Kulturbereich sind alle Instrumente zum Markenaufbau und zur Markenpflege sinnvoll. Diese reichen von der expliziten Formulierung einer Markenpositionierung oder Markenphilosophie (KLEIN 2007: 67-86; KOTLER/KOTLER/KOTLER 2008: 114-149) über eine interne Verankerung der Marke innerhalb der Kulturinstitution (BAUMGARTH/FREUND 2009; KLEIN 2009) und einer Übersetzung der Markenpositionierung in ein entsprechendes Branding (JÜRRIES 2008; MEYER 2008; PROKOP 2008) sowie externe Kommunikation (WACH/LACHERMEIER 2011; ZIEGLER/MÜLLER-BOLLENHAGEN 2009) hin zu einem Markencontrolling (BAUMGARTH 2011; CAMARERO/GARRIDO/VINCENTE 2010).

(2) *Unternehmenskultur*. Die Unternehmenskultur, ein aus der Organisationstheorie stammendes Konzept, bezeichnet in diesem Fall alle von der Kulturinstitution tatsächlich gelebten Werte (SCHEIN 2004). Eine solche Unternehmenskultur hat starken Einfluss auf die Arbeit und das Verhalten der Institution. Die Unternehmenskultur hat demnach direkte Wirkungen auf alle Bereiche des Managements, sowohl für die internen Strukturen wie interne Kommunikation und Mitarbeiterführung als auch für die externe Kommunikation und Handlungen mit verschiedenen Anspruchsgruppen. Ein wichtiger Aspekt der Unternehmenskultur für die vorliegende Problemstellung ist die gelebte Relevanz des Freundeskreises auf der Führungsebene (FOURNIER/LEE 2009). Weiterhin wird in der Brand Community Literatur eine offene Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor genannt (FOURNIER/LEE 2009). Ein Freundeskreis entwickelt im besten Fall eine Eigendynamik, die der Kulturinstitution nutzt. Diese Eigendynamik erfordert allerdings, dass teilweise Macht und Steuerung abgegeben werden. Für die Institutionen kann sich aus dem Netzwerk mit Freundeskreisen die Chance zu inhaltlichem Austausch und der Konfrontation mit zeitgemäßen Fragestellungen ergeben. Das kreative Potential junger Menschen kann – insbesondere im Fall junger Freundeskreise – genutzt werden (HOLLEIN 2010: 9). Der Kulturjournalist Koerner von Gustorf (2019: 13) argumen-

tiert, dass „die Jungen Wilden [gebraucht werden], um nicht in gemächliche Fahrwasser und repräsentative Erstarrung zu geraten“. Es kann zu Misserfolgen führen, wenn es der Unternehmenskultur an Offenheit mangelt. Das *Museum für Kunst und Gewerbe* (MKG) Hamburg initiierte beispielsweise 2007 die gut besuchte Veranstaltungsreihe *Date-the-Museum*. Zweimal im Monat wurden Führungen oder Gespräche mit speziellen Gästen, Zusammenkommen an der Bar und Musik unter dem Slogan *Kunst anders erleben, jeder ist willkommen!* geboten. Dabei wollten die Veranstalter den Besucher als aktiven Teilnehmer und nicht als Betrachter begreifen. Grundprinzipien waren Aktion und Partizipation sowie Treffpunkt und Kommunikation.<sup>5</sup> *Date-the-Museum* wurde 2011 abgesetzt, nicht weil die Veranstaltungsreihe zu wenige Besucher angezogen hat, sondern vermutlich weil nicht erwünschte Formen der Interaktion und Teilnahme zustande kamen und die tatsächlichen Besucher nicht der Zielgruppe entsprachen. In einem Statement hieß es: „Das MKG wird sich zukünftig in der Ansprache eines jungen Publikums auf andere Maßnahmen, u. a. im Bereich Onlinekommunikation konzentrieren“ (zit. n. SCHMALHAUS 2011: 19, 108). Dieses Beispiel belegt die Notwendigkeit einer offenen Unternehmenskultur, wenn man Besucher und Freundeskreismitglieder aktiv beteiligen möchte.

Trotz der immer noch anhaltenden Grundsatzdiskussion zur Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur (MACHARZINA/WOLF 2005: 249ff.) lassen sich einige Konzepte identifizieren, die Impulse zur Weiterentwicklung einer Unternehmenskultur setzen. Im Einzelnen kann eine Kulturinstitution durch Change-Management (BEMMÉ 2011; NJAA 2000; STOCK-HOMBURG 2007), Führungsverhalten (ESCH/KNÖRLE 2008) und Maßnahmen der internen Kommunikation (VALLASTER/CHERNATONY 2006) die Unternehmenskultur in Richtung Offenheit und Relevanzhöhung von Freundeskreisen fortentwickeln.

(3) *Freundeskreisinhalte*. Mit Inhalten ist in diesem Fall die konkrete Umsetzung in Brand Communities und Freundeskreisen gemeint. Die Inhalte umfassen alle Aktivitäten der Freundeskreise, deren Angebote und Programminhalte und die jeweilige Gestaltung. In der Brand-Community-Literatur werden in der Hauptsache Markenfeste, Versammlungen und Erlebnisqualitäten genannt, ebenso spielt der Kundenservice eine zentrale Rolle (MUNIZ/O'GUINN 2001; McALEXANDER/SCHOUTEN/KOENIG 2002; LOEWENFELD 2006). Für die Mitgliedschaft in

5 <<http://www.justusbrinckmann.org/date-the-museum>> (Stand 18.02.2012).

einem Freundeskreis ist das gesellschaftliche Renommee, anders als in den frühen Förderkreisen (Abschnitt 2.2), nicht mehr alleiniger Motivationsgrund. Die Arbeit von Freundeskreisen hat sich hier gewandelt. Um für die Mitglieder attraktiv zu sein, sind Gegenleistungen, Vorteile und konkrete Angebote für Aktivitäten notwendig. Beispiele für solche extrinsischen Vorteile liefert die Studie *Förder- und Freundeskreise der Kultur in Deutschland*, die zwischen ideellen und geldwerten Vorteilen unterscheidet. Tab. 3 listet einige ideelle und geldwerte Vorteile für die Mitglieder von Freundeskreisen auf.

ideelle Vorteile	geldwerte Vorteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kostenlose Informationen (z. B. Newsletter, Mitgliederzeitschrift)</li> <li>• erleichterter Kartenzugang (Vorkaufsrecht oder Last-Minute-Tickets)</li> <li>• Gespräche mit Künstlern oder Intendanten</li> <li>• Probenbesuche und Atelierbesuche</li> <li>• Einführungsgespräche, Previews</li> <li>• Mitwirkung an inhaltlicher Arbeit</li> <li>• Führungen hinter die Kulissen</li> <li>• Seminare</li> <li>• Tourneebegleitung (z. B. bei Orchester, auf eigene Kosten)</li> <li>• besondere Reisen (gegen Gebühr)</li> <li>• Nutzung von Räumlichkeiten (teilw. gegen Gebühr)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publikationen (Kataloge, CDs etc.)</li> <li>• Vergünstigungen oder kostenfreie Eintrittskarten</li> <li>• (vergünstigte) Eintritte bei Partnerinstitutionen</li> <li>• Art Card</li> <li>• verbilligte Anzeigen</li> <li>• Jahresabgabe</li> <li>• Prozente auf Produkte (im Shop)</li> <li>• kostenlose Bilderberatung</li> <li>• kostenlose Bücherbringdienste</li> <li>• Reisen</li> <li>• Raumnutzung</li> </ul>

Tab. 3: *Vorteile der Freundeskreismitglieder* (WELLING et al. 2007: 18, 19)

(4) *Plattform*. Für die räumliche und inhaltliche Vernetzung eines Freundeskreises sind Plattformen notwendig, die die Möglichkeit des Zugangs und der Begegnung bieten. Diese können neben den Kulturinstitutionen als Gebäude und Ort, klassische Formate wie Versammlungen, Feste und Reisen, aber auch digitale Plattformen wie Online Communities oder Social-Media-Anwendungen sein (HELLMANN 2005b; SLATER 2004: 248). Im besten Fall wird eine enge Vernetzung auch zwischen den Freundeskreismitgliedern untereinander geschaffen. Aus dem Verständnis der Beziehungskonstellation und deren Qualität können aus der Anbieterperspektive Instrumente abgeleitet werden, die positive Einflüsse auf die Bindung haben. Identifikationsfläche, Sympathie und vertrauensvoller Umgang sollten durch die Institution geboten werden. Unter den Mitgliedern sollten Gemeinsamkeiten, Freundschaften und gegenseitige Unterstützung gefördert werden (LOEWENFELD 2006:



146). Unter den Punkten *Freundeskreisinhalte* (3) und *Marketing und Service* (5) sind weitere konkrete Instrumente genannt worden.

(5) *Marketing und Service*. Marketing und Service sind für Organisation und Umsetzung von Freundeskreisen elementar. Wer in welcher Form und in welche Richtung kommuniziert, sollte dabei professionell geplant und implementiert werden. Im besten Fall findet Austausch nicht als Einwegkommunikation statt, sondern die Mitglieder werden integriert und es kommt ebenfalls zu Kommunikationsbeziehungen der Freundeskreismitglieder untereinander (s. Abb. 1: das kundenzentrierte Brand-Community-Modell). Neben der direkten Kommunikation bei Veranstaltungen und Aktivitäten sind die klassischen Printmedien, Newsletter, Webseiten aber auch soziale Netzwerke bedeutend. Ebenfalls sollte die strukturelle Organisation des Freundeskreises daraufhin geprüft werden, ob ein professioneller Service für die Mitglieder sichergestellt ist. Diese ist auch als Basis für die Ansprache neuer Mitglieder relevant. Wichtig sind klare Zuständigkeiten, verfügbare Ansprechpartner und eine Institutionalisierung des Managements der Freundeskreise (SLATER 2004: 249, 255). Insbesondere in Kulturinstitutionen mit wenig Personal kommt es vor, dass die Organisation des Freundeskreises an ehrenamtliche Mitarbeiter delegiert wird. Der Erfolg kann durch ein Management beeinflusst werden, wenn das Unternehmen die Wünsche und Ziele der Mitglieder versteht und unterstützt (ALGESHEIMER/HERRMANN/DIMPFEL 2006: 933; LOEWENFELD 2006). Sowohl durch Kommunikationsmaßnahmen als auch durch entsprechende Plattformen und Inhalte ist dies zu erfüllen. Dabei sollten die Freundeskreismitglieder als Akteure und nicht als Konsumenten wahrgenommen werden (GUSTORF 2010: 12-14). Aus den Forschungsergebnissen von Susan Fournier und Lara Lee (2009) zu Brand Communities können auch Empfehlungen für den Umgang mit Freundeskreisen abgeleitet werden. Die Betreuung der Freundeskreise sollte nicht ans Marketing delegiert werden, sondern als Topführungsaufgabe behandelt werden. Soziale und individuelle Bedürfnisse der Mitglieder müssen verstanden werden, es sollte keine Kontrolle durch das Management sondern Unterstützung für die Freundeskreise erfolgen. Diese sind eigendynamische soziale Gebilde und brauchen gewissen Freiraum. Brand Communities und damit auch Freundeskreise dienen nicht der Kulturinstitution, sondern ihren Mitgliedern, stellen Susan Fournier und Lara Lee (2009) heraus. Konflikte innerhalb der Freundeskreise können bereichernd sein

und die Gemeinschaft stärken, also sollte inhaltlich mehr möglich sein als nur die Bewunderung als „Lovefest“ (FOURNIER/LEE 2009: 108).

(6) *Exklusivität.* Die Exklusivität eines Freundeskreises, das hiervon ausgehende Prestige und der Status eines Freundeskreismitgliedes sind eng an den Wert und die Reputation der Kulturinstitution gekoppelt. Ein guter Ruf und Reputation erfordern konsequentes einwandfreies Handeln und die entsprechende Kommunikation, insbesondere im Krisenfall. Die Grundlagen hierfür müssen in der Markenstrategie angelegt sein und können nicht einfach erzeugt werden. In Bezug auf die Mitgliedschaft in einem Freundeskreis kann aber das Gefühl von Exklusivität auch durch besondere, den Mitgliedern vorbehaltene Angebote und Veranstaltungen erzeugt werden. Am wirkungsvollsten sind dabei Aktivitäten die im repräsentativen Rahmen stattfinden. Diese Wirkung kann durch sichtbare kennzeichnende Symbole der Mitgliedschaft wie beispielsweise Membershipcards, Anstecker etc. verstärkt werden. Die Exklusivität wird durch begrenzten Zugang zur Mitgliedschaft erhöht. Diese Begrenzung kann allgemein durch Mitgliedsbeiträge und speziell auch durch gestaffelte Beiträge geschaffen werden. Teilweise gibt es verschiedene Stufen der Mitgliedschaft, bei höheren Beiträgen erhöhen sich in der Regel die Vorteile und Gegenleistungen, die das Mitglied erhält (u. a. BHATTACHARYA/RAO/GLYNN 1995; SLATER/ARMSTRONG 2010; LOEWENFELD 2006). Ebenso eignen sich wohltätige Ausrichtung, Veranstaltungen und Spenden als Werkzeuge zur Befriedigung des Exklusivitätsmotivs (SLATER 2004: 248; BHATTACHARYA/RAO/GLYNN 1995). Auch das Spenden wird als positive Aktivität wahrgenommen (BHATTACHARYA/RAO/GLYNN 1995). Dies ist ein großer Unterschied zu Brand Communities, welche angebunden an Unternehmen meist ohne monetäre Beiträge existieren.

Bei der Gestaltung von Erfolgsfaktoren für Freundeskreise können die Aktivitäten zur Markenführung und die Unternehmenskultur als langfristig angelegte Makrofaktoren verstanden werden. Diese sind stark von der Führungsebene in den Kulturinstitutionen abhängig. Etwas kurzfristiger gestaltbare Mikrofaktoren sind Freundeskreisinhalte, die jeweiligen Plattformen der Aktivitäten, das Marketing & Service und die Exklusivität eines Freundeskreises. Diese können einfacher von Freundeskreisverantwortlichen beeinflusst und gestaltet werden. Eine positive Wertschätzung des Freundeskreises aus der Perspektive des Managements einer Kulturinstitution durch Geschäftsführer, Direktoren und Intendanten ist somit ein Makroerfolgsfaktor für die Arbeit von

Freundeskreisen. Tab. 4 fasst die diskutierten Erfolgsfaktoren zusammen.

Quellen	Makrofaktoren		Mikrofaktoren			
	Marken	Unternehmenskultur	Inhalte	Plattform	Marketing & Service	Exklusivität
<b>Brand-Community-Forschung</b>						
Muniz/O'Guinn (2001)	x	x	x	x		x
McAlexander/Schouten/Koenig (2002)	x		x	x	x	x
Algesheimer (2004)	x			x		
Algesheimer/Herrmann/Dimpfel (2006)	x			x		x
Loewenfeld (2006)	x	x	x	x		x
Fournier/Lee (2009)	x	x	x	x	x	
Hoppe (2009)			x	x		x
Popp (2011)				x		x
<b>Freundeskreisforschung</b>						
Bhattacharya/Hayagriva/Glynn (1995)	x	x	x	x	x	x
Camarero/Garrido (2011)		x	x	x	x	x
Slater (2003)			x	x	x	
Slater (2004)	x		x	x	x	x
Hellmann (2005b)	x	x		x		
Welling et al. (2007)				x	x	x
Slater/Armstrong (2010)	x	x	x	x		x
Bundesverband der Fördervereine Deutscher Museen für bildende Kunst e.V. (Hg.) (2010)			x	x		x
Slater/Armstrong (2011)	x		x		x	
Schmalhaus (2011)			x	x	x	

Tab. 4: Erfolgsfaktoren aus Institutionensicht

### 3.4 Modell

Das in Abb. 2 dargestellte Modell verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen den Motiven der Nutzer einem Freundeskreis beizutreten und den Erfolgsfaktoren aus Institutionensicht. Die identifizierten Motive und Erfolgsfaktoren führen im Wechselspiel von Erwartungen der Nutzer und deren Erfüllung über verschiedene Instrumente der Anbieter zu Erfolgen für die Freundeskreise. Es ist zu vermuten, dass der Erfolg für

Freundeskreise besonders befördert wird, wenn Makro- und Mikroebenen aufeinander abgestimmt sind und die Ausrichtung und Ziele der Führungsebene in Kulturinstitutionen zur jeweiligen Umsetzung durch Freundeskreismanagement und Kommunikationsabteilungen passen.

Es ist festzuhalten, dass es Überschneidungen der Motivklassen und Erfolgsfaktoren gibt, also kein einfaches Aktions-Reaktionsschema vorliegt. Ein eingesetztes Instrument kann verschiedene Motive beeinflussen (z. B. kann eine „Mitglieder-Reise“ als Instrument sowohl die Motive Unterhaltung und Erlebnis, Prestige als auch Zugehörigkeit und wahrscheinlich sogar Persönlichkeitsentwicklung betreffen). Für das Management eines Freundeskreises ist die Kenntnis der Motive der Mitglieder elementar, um darauf aufbauend durch die Gestaltung der Erfolgsfaktoren und dem Einsatz konkreter Instrumente, diese entsprechend zu befriedigen.

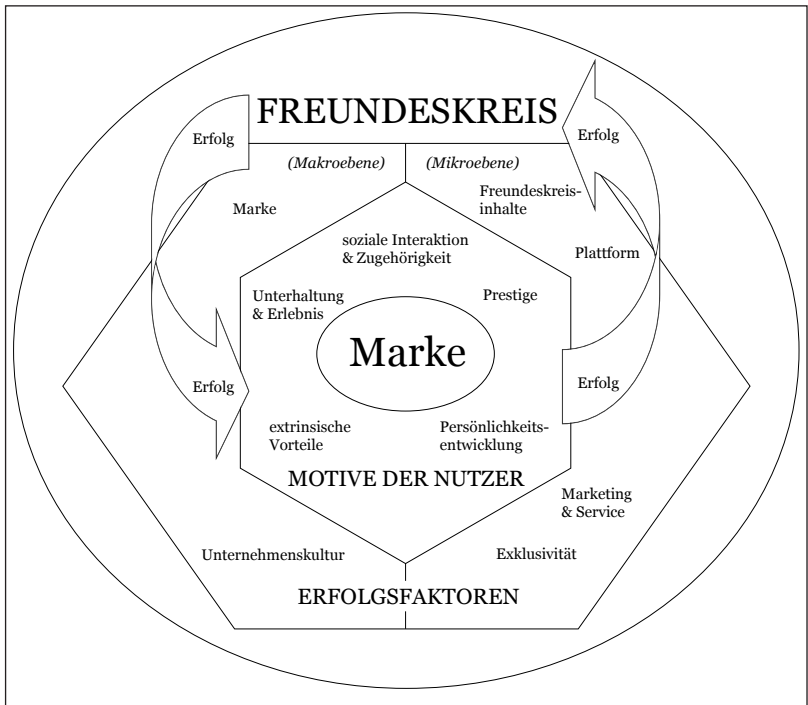


Abb. 2: Erfolgsfaktorenmodell zum Management von Freundeskreisen

#### 4. Fallbeispiel Berlinische Galerie<sup>6</sup>

Im Folgenden wird anhand eines Beispiels die Anwendbarkeit des Erfolgsfaktorenmodells aufgezeigt. Das Fallbeispiel *Berlinische Galerie* wurde ausgewählt, da es aufgrund des Erfolgs (gemessen an der Mitgliederzahl und -entwicklung) als ein Best-Practice-Beispiel gelten kann. Die Fallstudie basiert auf der Auswertung der entsprechenden Internetseiten, sonstigen Materialien sowie persönlichen Gesprächen mit den Verantwortlichen (Ulrike Andres/Marketing und Kommunikation, Anke Kugelmann/Förderverein und Paula Schwarz/*Jung und Artig*).

##### 4.1 Steckbrief

Die *Berlinische Galerie: Landesmuseum für Moderne Kunst, Fotografie und Architektur* ist eines der jüngsten Museen der Hauptstadt und sammelt in Berlin entstandene Kunst von 1870 bis heute. 1975 gegründet, eröffnete das Landesmuseum 2004 sein eigenes Haus in einer umgebauten Industriehalle (*Altes Glaslager*). Davor war das Museum in der Jebensstraße und im *Martin-Gropius-Bau* angesiedelt. Der Schwerpunkt des Hauses liegt auf Bildender Kunst in Form von Malerei, Grafik, Skulptur, Multimedia, Fotografie und Architektur, daneben gibt es ein Künstlerarchiv. Herausragende Sammlungsbereiche sind Dada Berlin, die Neue Sachlichkeit und Osteuropäische Avantgarde. Die Kunst des geteilten Berlin und der wiedervereinten Metropole bildet einen weiteren Schwerpunkt.

Der *Förderverein der Berlinischen Galerie e.V.* wurde 1975 als privater Verein kunstsinniger Bürger gegründet. Heute hat er etwa 1.600 Mitglieder. Über 20 Jahre hatte der Verein die Trägerschaft der Sammlung inne, bis das Museum 1995 in eine öffentlich-rechtliche Stiftung überführt wurde. Der Verein hat somit für die Geschichte des Hauses eine große Bedeutung. Unter dem Motto *Gute Freunde braucht die Kunst* gibt es vier verschiedene Mitgliedschaftsstufen und bis zu zwanzig Veranstaltungen pro Jahr. Inhaltlich unterstützt der Förderverein über die Mitgliedsbeiträge und Spenden Ausstellungen den Erwerb von Kunstwerken, die Katalogproduktion und realisiert museumsspezifische Veranstaltungen.

6 Wir danken Ulrike Andres, Anke Kugelmann, Stephanie Krumbholz und Paula Schwarz für die Unterstützung bei der Erstellung der Fallstudie *Berlinische Galerie*.

Förderverein und Berlinische Galerie verfolgen in enger Kooperation ein großes gemeinsames Ziel: das Sammeln, Erforschen, Präsentieren und Vermitteln von Kunst, die seit 1870 bis in die aktuelle Gegenwart in Berlin entsteht.<sup>7</sup>

Die Entwicklung der Mitgliederzahlen seit Mitte der 1990er-Jahre verläuft stark ansteigend. Während 1996 der Förderverein rund 720 Mitglieder umfasste, wuchs diese Zahl bis 2004 (Eröffnung des neuen Standorts) langsam aber stetig auf rund 800 Mitglieder an. Die Zahl der Mitglieder vergrößerte sich sprunghaft durch die Eröffnung und gleichzeitige Professionalisierung des Freundeskreises. Bereits einen Monat nach der Eröffnung stieg die Zahl von rund 800 auf knapp über 900 Mitglieder. 2005 wurde dann fast die 1.000er-Grenze erreicht. Den bisherigen Höhepunkt an Mitgliedern erreicht der Freundeskreis aktuell mit 1.561 Mitgliedern. Die Aktivitäten während der Phase ohne Räumlichkeiten waren weniger dem Vergnügen vorbehalten, vielmehr bezogen sich die Bemühungen hauptsächlich darauf, neue Ausstellungsflächen zu finden.

*Jung und Artig, die jungen Freunde der Berlinischen Galerie*, ist 2006 gegründet worden und hat im Jahr 2012 ca. 150 Mitglieder. Er ist Teil des Fördervereins, beschreibt sich selbst als eines der größten Berliner Netzwerke junger Kunstbegeisterter. Die Mitgliedschaft kostet 30 € Jahresbeitrag. Die Idee für *Jung und Artig* entstand aufgrund der Altersstruktur des Fördervereins. Die erste Umsetzung erfolgte in Zusammenarbeit mit Absolventen des *Freiwilligen Sozialen Jahres in der Kultur*. Für die weitere Entwicklung wurden u. a. Studenten der Universität der Künste einbezogen. Ziel ist es, junges Publikum unkonventionell anzusprechen. Es gibt bei verschiedenen Veranstaltungen Plattformen für Vernetzung und Mitgestaltung. *Jung und Artig* fördert auch ideell (HILLERS 2010: 29-31) und durch Publicity fürs Haus. Ab dem 36. Lebensjahr sollen die Mitglieder in den mäzenatisch orientierten Förderverein übergehen.

Die längerfristige Bindung der Mitglieder im Förderverein ist im Vergleich zu *Jung und Artig* deutlich stärker. Der Fördergedanke ist bei älteren Mitgliedern viel deutlicher ausgeprägt. Bei *Jung und Artig* ist die Fluktuation höher und die Dauer der Mitgliedschaft oft kurz. Es ist weitaus schwieriger, die jungen Menschen langfristig an die Institution zu binden. Insbesondere weil das Angebot in Berlin so vielfältig ist, muss man auffallen. Die Konkurrenz ist groß. „Die Pinakothek in München

7 <<http://www.berlinischegalerie.de/de/freunde/foerderverein.html>> (Stand: 25.04.2012).

nimmt 200 € Mitgliedsbeitrag für den jungen Freundeskreis, das würde in Berlin nicht funktionieren“ (Paula Schwarz, Interview am 26.04.2012). Gut funktioniert die Weiterempfehlung durch Freunde. Das Programm von *Jung und Artig* wird zudem an Berliner Institutionen vorgestellt (z. B. Kooperationen mit Universitäten und politischen Stiftungen).

## 4.2 Erfolgsfaktoren

Im Folgenden wird das Erfolgsfaktorenmodell auf das Fallbeispiel angewandt, um die Fruchtbarkeit des Modells zu verdeutlichen und potentielle Verbesserungsmöglichkeiten der *Berlinischen Galerie* aufzudecken.

(1) *Marke Berlinische Galerie*. Die *Berlinische Galerie* betreibt strategische und professionell ausgerichtete Markenführung. Extern werden Brandingmaßnahmen durch festgelegtes Corporate Design professionell implementiert. Hierzu wurde 2008 eine umfassende Markenanalyse (unterstützt durch *MetaDesign*) durchgeführt. Seit 2004 gibt es ein Corporate-Design-Handbuch mit festgelegten Gestaltungsrichtlinien, welches mit der Analyse 2008/2009 vollständig überarbeitet und seitdem angewendet wird. Intern wird die Umsetzung durch Controllingmaßnahmen und interne Kommunikation befördert.

Indikator für eine starke Marke ist u. a. eine Verdopplung der Besucherzahlen in den letzten 5 Jahren (2007: 65.000 Besucher; 2011: 130.000 Besucher). Für die Stärke der Marke *Berlinische Galerie* spricht auch die Listung in Reiseführern, Magazinen und Internetportalen (z. B. *Lonely Planet*, ADAC, *National Geographic*, *Prinz*, *Zitty* und Bewertungen auf *Qype*, *tripadvisor*, *Google Maps*). Ein weiterer Indikator für Interesse an der Marke und deren Bekanntheit ist ein Anstieg der Webseitenzugriffe, insbesondere nach dem Relaunch der Seite 2011.

Der Name *Berlinische Galerie* sorgt ohne den Untertitel *Landesmuseum für Moderne Kunst, Fotografie und Architektur* teilweise für Verwirrung, da immer wieder Anfragen an den Freundeskreis herangetragen werden, die das Museum mit einer Galerie verwechseln und Kunst kaufen möchten.

(2) *Unternehmenskultur*. Es findet eine intensive Zusammenarbeit zwischen dem Förderverein, *Jung und Artig* und der *Berlinischen Galerie* statt. Durch die gemeinsame Entwicklungsgeschichte besteht die Wertschätzung des Fördervereins auch auf der Führungsebene der *Berlini-*

*schen Galerie* und wird vom Förderverein als positive und sich gegenseitig verstärkende Interaktion beschrieben. Die Ausrichtung ist eng miteinander abgestimmt. Hin und wieder kommt es zu unterschiedlichen Interessen, aber es bestand nie eine Konkurrenzsituation. „Museum und Förderverein können sich gegenseitig aufeinander verlassen“ (Anke Kugelman, Interview am 26.04.2012). 2009 gab es in der *Berlinischen Galerie* einen Direktorenwechsel, damit ging eine zeitgenössischere Ausrichtung einher. Die Formate sind insgesamt jünger geworden und *Jung und Artig* ist Teil davon. Auch personell ist eine Vernetzung erkennbar, der Direktor der *Berlinischen Galerie*, Thomas Köhler, ist qua Amt auch Vorstandsmitglied des Fördervereins. Der Förderverein samt *Jung und Artig* hat großen Gestaltungsspielraum bei seiner Arbeit und wird im Management der *Berlinischen Galerie* ernst genommen, auch als Verteiler für die Kommunikation. Mitarbeiter des Hauses bringen sich aktiv in die Programmgestaltung des Freundeskreises ein, im Vorstand wird darüber entschieden und die Ideen – wenn möglich – von den Mitarbeitern der Geschäftsstelle des Fördervereins umgesetzt. Monatlich finden Absprachen zwischen der Vorsitzenden des Fördervereins und dem Direktor der *Berlinischen Galerie* statt. Ähnlich erfolgt auch eine enge Abstimmung mit der Abteilung Marketing und Kommunikation sowie bei der Gestaltung von Jahresplänen oder der gemeinsamen Planung und Ausrichtung von Veranstaltungen (z. B. Sommerfest).

(3) *Freundeskreisinhalte*. Förderverein: Mit den Beiträgen der Mitglieder und darüber hinausgehenden Spendengeldern unterstützt der Verein in entscheidendem Maße die Museumsarbeit. So ist es dem Freundeskreis in den vergangenen Jahren gelungen, jährlich eine große Sonderausstellung zu finanzieren, die ohne ihn nicht hätte realisiert werden können.

Neben freien Eintritten zu allen Ausstellungen und Einladungen zu Sonderveranstaltungen wird es den Mitgliedern ermöglicht, an regelmäßigen Informationen, Publikationen, am exklusiven Vereinsprogramm mit Tagesausflügen, Reisen (z. B. 2012: 5-tägige Kunstreise nach Bayern, 7-tägige Kunstreise nach Israel) und Kooperationen mit Partnerinstitutionen zu partizipieren. Mit den Kooperationspartnern (u.a. *Brücke Museum*, *Jüdisches Museum Berlin*, *Stiftung Stadtmuseum* [7 Museen], *Kunsthalle Emden*, *SK Stiftung Kultur in Köln*) finden auch gegenseitige Besuche und Austausch statt.

*Jung und Artig*: Die Mitglieder können alle Aktivitäten des Fördervereins mitnutzen, zusätzlich gibt es eigene Veranstaltungen wie Führungen, Atelierbesuche, Besuche von privaten Sammlungen zeitgenössi-



scher Kunst in Berlin, (Artists-)Talks, Architektur-Stadtrundgänge, Tagestrips und die *Kunstnacht*. Beispielsweise öffnet sich zur *Kunstnacht* die *Berlinische Galerie* mit DJs, VJs, Live-Acts, Guides, Bars und Installationen einem jungen Publikum (HILLERS 2010: 29, 30). 2012 wird zudem eine Mitgliederreise nach Griechenland veranstaltet. Der Kontakt zur Berliner Kunstszene wird betont. Enge Beziehungen zu anderen Institutionen werden gepflegt.

(4) *Plattform*. Förderverein: Die wichtigsten Plattformen für den Förderverein sind die regelmäßigen Treffen und Veranstaltungen für die Mitglieder, daneben Führungen, Tagesausflüge und Reisen und die jährliche Mitgliederversammlung sowie das Sommerfest. Da die Mitglieder ähnliche Interessen haben und oft selbst künstlerisch aktiv sind, ergeben sich auch Netzwerke unter den Freunden. Bei *Jung und Artig* stellt *Facebook* eine weitere Plattform der Interaktion dar. Es findet mittlerweile ein lebhafter Austausch mit den Nutzern statt. Es gibt viele Kommentare und Rückmeldungen und somit Raum für Partizipation. Für den Umgang mit Social Media nutzen die Mitarbeiter des Freundeskreises teilweise Hilfe aus dem Netzwerk der Berliner Kulturinstitutionen. Der Förderverein unterhält zudem enge Beziehungen zu anderen Institutionen, in diesem Netzwerk ergeben sich weitere Plattformen zur Interaktion. Beispielsweise konnte kürzlich spontan ein Generalprobenbesuch mit 40 Personen in der *Berliner Staatsoper* verwirklicht werden, insbesondere durch ein persönliches Netzwerk zwischen den Freundeskreisverantwortlichen.

(5) *Marketing und Service*. Zu den wichtigsten Marketingaktivitäten des Vereins zählen das Fundraising (Spendenaufrufe zu Sonderprojekten wie eine große Sonderausstellung im Jahr oder Ankäufe für die Sammlung) sowie die Werbung von neuen Mitgliedern auf Ausstellungseröffnungen oder während anderer Veranstaltungen in der Berlinischen Galerie.

Für den Förderverein ist klassische Kommunikation mit E-Mail und auch Postversand relevant. Social Media spielt bislang keine große Rolle. Zweimal jährlich wird das Programm mit Anmeldeformularen versendet, Rückmeldungen werden ebenfalls überwiegend auf dem Postweg bearbeitet. Das Logo der Berlinischen Galerie wird mit dem Zusatz „Förderverein“ genutzt. Für *Jung und Artig* ist ein regelmäßiger E-Mail-Newsletter die wichtigste Kommunikationsform. Social Media, welches für diesen Freundeskreis eine zentrale Rolle spielt, wird für Informationsverteilung und spontane Ankündigungen genutzt. Um den

Umgang mit Kritik zu professionalisieren, belegen Mitarbeiterinnen des Fördervereins zurzeit einen Beschwerdemanagementkurs. Im Vergleich zu anderen Kulturinstitutionen weist die *Berlinische Galerie* in Bezug auf den Freundeskreis eine relativ gute Personalstruktur mit klaren Verantwortlichkeiten auf. Für die Organisation des gesamten Vereins gibt es drei Mitarbeiterinnen in Teilzeit. Zusätzlich wird für die Organisation von *Jung und Artig* eine Studentin auf Minijobbasis beschäftigt, wobei diese Stelle komplett von einem Mäzen getragen wird. Zusätzlich gibt es eine externe Beraterin, die sich strategisch um die Einbindung und Organisation von Ehrenamt und freiwilligen Mitarbeitern bemüht. Diese Infrastruktur erlaubt ein relativ großes Repertoire an Kommunikation und professioneller Gestaltung. Dies beinhaltet auch Facebookseiten sowohl für die *Berlinische Galerie*, als auch für *Jung und Artig* (gefällt das: 5.582; sprechen darüber: 23; waren hier: 43; Stand: 10.05.2012). Darüber hinaus wird voraussichtlich ab Juni 2012 im Eingangsbereich des Museums ein Counter für den Förderverein eingerichtet. Dort wird ein Bildschirm mit einem Werbespot für den Förderverein ständig laufen und man kann direkt Mitglied werden. Der Counter wird bei Veranstaltungen von ehrenamtlich tätigen Freundeskreismitgliedern besetzt.

(6) *Exklusivität.* Im Förderverein wird ein gestaffeltes Beitragssystem verfolgt. Die Gegenleistungen unterscheiden sich je nach Mitgliedschaftsstufe und die Beiträge staffeln sich von 90 € bis 1.400 €. Beispielsweise beinhaltet die Mitgliedschaftsstufe ‚Freund Plus‘ (120 €) die Mitgliedschaft für zwei Personen, weshalb diese insbesondere von Ehepaaren genutzt wird. In dieser Stufe gibt es mit Abstand die meisten Mitglieder. Die Mitgliedschaftsstufen ‚Förderer‘ (200 €) und ‚Mäzen‘ (400 €) umfassen rund 60 Mitglieder und beinhaltet u. a. exklusive Veranstaltungen und ein Vorkaufsrecht für Mitgliederreisen. ‚Firmenmitglieder‘ (1.400 €), die insbesondere bei Spendenaufrufen engagiert sind, zählt der Förderverein derzeit 15. Neben diesem gestaffelten Beitragssystem wird das Vereinsprogramm des Fördervereins in der Selbstdarstellung als exklusiv beschrieben. Dennoch versteht sich der Verein nicht als elitär. Die Kunstreisen sind beispielsweise immer ausgebucht. Das Gefühl von persönlicher Nähe der Mitglieder zur *Berlinischen Galerie* wird eher über Veranstaltungen erreicht, die den Mitgliedern vorbehalten sind. Für Mäzene und Firmenmitglieder gibt es hier wiederum spezielle exklusive Veranstaltungen mit Künstlern, Direktor oder Kuratoren. Firmenmitglieder werden zudem auf der Internetseite namentlich genannt.

Bei *Jung und Artig* gibt es keine unterschiedlichen Mitgliedschaftsstufen. Im Zentrum steht, den jungen Kunstfreunden Gelegenheiten zu bieten, bei Veranstaltungen die Mitarbeiter des Museums persönlich kennenzulernen, beispielsweise über Previews zu Ausstellungen oder bei Kuratorenführungen<sup>8</sup>. Das Netzwerk und der Kontakt zur Berliner Kunstszene können hier als Exklusivvorteil gewertet werden. Tabelle 5 fasst die Erfolgsfaktoren für den Freundeskreis der „Berlinischen Galerie“ zusammen.

<b>Erfolgsfaktoren</b>	<b>Förderverein Berlinische Galerie e. V.</b>	<b>Jung und Artig (Junge Freunde im Förderverein der Berlinischen Galerie e. V.)</b>
(1) Marke <i>Berlinische Galerie</i>	Nutzung gleiches Logo mit dem Zusatz „Förderverein“, lange inhaltliche Tradition und Entwicklung, deutliche Einbindung und Bezugnahme	Demnächst neues Corporate Design, stärkere Verbindung zur Berlinischen Galerie
(2) Unternehmenskultur	Starke Anbindung an Berlinische Galerie, Wertschätzung; hohe Relevanz auf Direktorenebene	Intensive Kommunikation mit der Berlinischen Galerie, Vernetzung, Publicity und Trends
(3) Freundeskreisinhalte	Förderung durch Mitgliedsbeitrag und Spenden, Finanzierung von Ausstellungen und Katalogen; Veranstaltungen, Mitgliederversammlung, Sommerfest, Reisen	Förderung durch Mitgliedsbeitrag; Veranstaltungen, Vernetzung, Austausch, Reisen, Kooperationen mit anderen Institutionen
(4) Plattform	regelmäßige Veranstaltungen, Mitgliederversammlung, Newsletter	Social Media Plattformen spielen große Rolle, sowohl für Information als auch Interaktion mit den Mitgliedern
(5) Marketing und Service	Klassische E-Mail und Postverteiler; relativ gute Personalausstattung	Schnelle Kommunikation und Interaktion per E-Mail und Social Media
(6) Exklusivität	Besonders durch höhere Mitgliedschaftsstufen mit Vorkaufrecht für Reisen und exklusiven Veranstaltungen	Eine Mitgliedschaftsstufe, aber Vorteile des Fördervereins plus eigene Veranstaltungen, Zugang zur Berliner Kulturszene

Tab. 5: Erfolgsfaktorenmodell am Beispiel des Freundeskreises der Berlinischen Galerie

8 <[http://facebook.com/jungundartig/page\\_map](http://facebook.com/jungundartig/page_map)> (Stand 31.08.2012)

## 5. Fazit und Forschungsausblick

Bislang wurden Freundeskreise insbesondere als Finanzierungsinstrument für Kulturinstitutionen eingesetzt. Dieser Beitrag erweitert diese Betrachtung indem Freundeskreise als Netzwerke von Freunden interpretiert werden. Eine solche Betrachtung zeigt eine hohe inhaltliche Ähnlichkeit zum Thema der Brand Communities in der klassischen Markenforschung. Daher wurden im Rahmen des Beitrags sowohl die bislang spärliche Literatur zu Freundeskreisen als auch die deutlich umfangreichere Literatur zu Brand Communities synthetisiert.

Um die Gestaltung solcher so verstandener Freundeskreise zu unterstützen, ist es zum einen notwendig zu verstehen, welche Motive Personen dazu veranlassen, solchen Freundeskreisen beizutreten, dort zu verbleiben und sich aktiv zu beteiligen. Insgesamt identifizierte der Beitrag die fünf Motivklassen soziale Interaktion und Zugehörigkeit, Unterhaltung und Erlebnis, Persönlichkeitsentwicklung, extrinsische Vorteile sowie Prestige.

Zum anderen ist es für das Management von Freundeskreisen hilfreich zu verstehen, welche Erfolgsfaktoren und konkreten Instrumente zur Verfügung stehen, um die Motive der Mitglieder zu befriedigen. Dabei unterscheidet das vorgeschlagene Modell zwischen zwei schwer veränderbaren Makrofaktoren (Marke, Unternehmenskultur) und vier direkter gestaltbaren Mikrofaktoren (Inhalte, Plattformen, Marketing und Service, Exklusivität).

Das Fallbeispiel *Berlinische Galerie* zeigte zum einen, dass das Modell in der Lage ist, einen konkreten Freundeskreis zu beschreiben (deskriptive Modellfunktion) und zum anderen Verbesserungspotentiale (technologische Modellfunktion) abzuleiten.

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass das vorgeschlagene Modell zwar die bisherigen Erkenntnisse zu Freundeskreisen und Brand Communities integriert, jedoch sind in zukünftigen Studien sowohl der Einfluss der Motive auf das Verhalten der Mitglieder eines Freundeskreises als auch der Einfluss der Erfolgsfaktoren auf die Motivbefriedigung in eher quantitativ angelegten Studien zu analysieren. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass die durchgeführte Fallstudie überwiegend auf Selbstdarstellungen und Interviews mit den Verantwortlichen auf Seiten der *Berlinischen Galerie* basieren. Zukünftige Studien sollten stärker den Fokus auf die Mitglieder und den Zusammenhang zwischen Erfolgsfaktoren und Befriedigung der Motive legen. Mögliche methodische Zugän-

ge für eine solche holistischere Betrachtung könnten eine teilnehmende Beobachtung oder ein Action-Research-Ansatz sein.

## Literatur

- ALGESHEIMER, René (2004): *Brand Communities; Begriff, Grundmodell und Implikationen*. Wiesbaden: DUV.
- ALGESHEIMER, René/HERRMANN, Andreas/DIMPFEL, Marcus (2006): Die Wirkung von Brand Communities auf die Markenloyalität – eine dynamische Analyse im Automobilmarkt. – In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 76/9, 933-958.
- BAUMGARTH, Carsten (2008): *Markenpolitik*. Wiesbaden: Gabler.
- BAUMGARTH, Carsten/FREUND, Christina (2009): Markenführung von Museen: Markenorientierung als Erfolgsfaktor? – In: Höhne, Steffen/Ziegler, Ralph Philipp (Hgg.), *Kulturbranding II: Konzepte und Perspektiven der Markenbildung im Kulturbereich*. Leipzig: UV, 57-71.
- BAUMGARTH, Carsten (2011): Markenaudit für Kulturinstitutionen – Skizze eines Instruments zur Professionalisierung der Markenführung im Kultursektor. – In: Höhne, Steffen/Bünsch, Nicola/Ziegler, Ralph Philipp (Hgg.), *Kulturbranding III: Positionen, Ambivalenzen, Perspektiven zwischen Markenbildung und Kultur*. Leipzig: UV, 161-179.
- BEMMÉ, Sven-Oliver (2011): Managing Change – Die Kunst gezielten Wandels in der Kulturorganisation: Erfolgsfaktoren der Kultur-Organisationsentwicklung. – In: Klein, Armin (Hg.), *Taten. Drang. Kultur. Kulturmanagement in Deutschland 1990-2030*. Wiesbaden: VS, 133-155.
- BHATTACHARYA, CB/RAO, Hayagreeva/GLYNN, Mary Ann (1995): Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates among Art Museum Members. – In: *The Journal of Marketing* 59/4 (Oct.), 46-57.
- BUNDESVERBAND DER FÖRDERVEREINE DEUTSCHER MUSEEN FÜR BILDENDE KUNST (2010): <<http://www.bundesverband-der-foerdervereine.de/>> (Stand: 02.02.2012).
- CAMARERO, Carmen/GARRIDO, Maria José/VINCENTE, Eva (2010): Components of Art Exhibition Brand Equity for Internal and External Visitors. – In: *Tourism Management* 31/4, 495-504.
- CAMARERO, Carmen/GARRIDO, Maria José (2011): Incentives, Organisational Identification, and Relationship Quality among Members of Fine Arts Museums. – In: *Journal of Service Management* 22/2, 266-287.
- ESCH, Franz-Rudolf/KNÖRLE, Christian (2008): Führungskräfte als Markenbotschafter. – In: Tomczak, Torsten/Esch, Franz-Rudolf/Kernstock, Joachim/Herrmann, Andreas (Hgg.), *Behavioral Branding*. Wiesbaden: Gabler, 351-365.
- FOURNIER, Susan/LEE, Lara (2009): Getting Brand Communities Right. – In: *Harvard Business Review* 87/4 (April), 105-111.
- GUSTORF, Koerner v. (2010): Forever Young. In: Bundesverband der Fördervereine Deutscher Museen für bildende Künste e.V. (Hgg.): *So macht man sich Junge Freunde*. Hamburg, 12-14.

- HANSSEN, Frederik (2011): Hobby & Lobby. Eine Berliner Tagung zu Kultur-Freundeskreisen. – In: *Der Tagesspiegel* (23.01.2011).
- HELLMANN, Kai-Uwe (2005a): Marken und ihre Anhänger: Zur Subkultur von Markengemeinschaften. – In: *Planung & Analyse, Sonderheft „Marken“, Sonderbeilage „Neue Ansätze in Markenforschung und Markenführung“*, p & a Wissen, Brandsboard mit Planung & Analyse (Juni), 38-44. <[http://www.markeninstitut.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/Subkultur.pdf](http://www.markeninstitut.de/fileadmin/user_upload/dokumente/Subkultur.pdf)> (Stand 30.01.2012).
- HELLMANN, Kai-Uwe (2005b): Funktionen und Folgen von Brand Communities. – In: *Münsteraner Diskussionsforum für Handel, Distribution, Netzwerk- und Markenforschung*. Münster: Vereinszeitung, 50-66.
- HOPPE, Melanie (2009): *Informelle Mitgliedschaft in Brand Communities: Einflussfaktoren, Konsequenzen und Gruppenunterschiede*. Wiesbaden: Gabler.
- HILLERS, Lia Marie (2010): Jung und Artig Freunde der Berlinischen Galerie. – In: Bundesverband der Fördervereine Deutscher Museen für bildende Künste e.V. (Hg.), *So macht man sich junge Freunde*. Hamburg, 29-31.
- HOLLEIN, Max (2010): Plattform Museum. – In: Bundesverband der Fördervereine Deutscher Museen für bildende Künste e.V. (Hg.), *So macht man sich Junge Freunde*. Hamburg, 8-9.
- JÜRRIES, Alexander (2008): Bedeutung und Möglichkeiten der Namensgebung für Museen. – In: John, Hartmut/Günter, Bernd (Hgg.), *Das Museum als Marke: Branding als strategisches Managementinstrument für Museen*. Bielefeld: transcript, 69-82.
- KLEIN, Armin (2007): *Der exzellente Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS.
- KLEIN, Armin (2009): *Leadership im Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS.
- KOTLER, Neil G./KOTLER, Philip/KOTLER, Wendy I. (2008): *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions Building Audiences Generating Revenue and Resources*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LOEWENFELD, Fabian v. (2006): *Brand Communities: Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften*. Wiesbaden: DUV.
- MACHARZINA, Klaus/WOLF, Joachim (2005): *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen – Konzepte – Methoden Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- McALEXANDER, James H./SCHOUTEN, John W./KOENIG, Harold F. (2002): Building Brand Community. – In: *Journal of Marketing* 66 (January), 38-54.
- MUNIZ, Albert M. Jr./O'GUINN, Thomas C. (2001): Brand Community. – In: *Journal of Consumer Research* 27 (March), 412-432.
- MEYER, Henning (2008): Architektur als Marke? Corporate Architecture für Museen. – In: John, Hartmut/Günter, Bernd (Hgg.): *Das Museum als Marke: Branding als strategisches Managementinstrument für Museen*. Bielefeld: transcript, 115-128.
- NJAA, Nicole (2000): *Instrumente des Change Management aus einstellungstheoretischer Sicht*. Berlin: Logos.
- NÜMANN, Ekkehard (2010): Vorwort. – In: Bundesverband der Fördervereine Deutscher Museen für bildende Künste e.V. (2010) (Hg.), *So macht man sich junge Freunde*. Hamburg. S. 6-7.
- POPP, Sebastian (2011): *Markenerfolg durch Brand Communities: Eine Analyse der Wirkung psychologischer Variablen auf ökonomische Erfolgsindikatoren*. Wiesbaden: Gabler.

- PROKOP, Josephine (2008): Corporate Design für Museumsmarken: Mehr Wirksamkeit durch mehr Aufmerksamkeit. – In: John, Hartmut/ Günter, Bernd (Hgg.): *Das Museum als Marke: Branding als strategisches Managementinstrument für Museen*. Bielefeld: transcript, 83-114.
- SCHEIN, Edgar H. (2004): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHMALHAUS, Hanna (2011): *Junge Freundeskreise an Kunstmuseen. Eine empirische Untersuchung*. Unveröff. Magisterarbeit. Kunst und Bildwissenschaften, Universität Lüneburg. Lüneburg.
- SLATER, Alix (2003): Users or Supporters? Understanding Motivations and Behaviors of Museum Members. – In: *Curator* 46/2, 182-207.
- SLATER, Alix (2004): Revisiting Membership Scheme Typologies in Museums and Galleries. – In: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 9/3, 238-260.
- SLATER, Alix/ARMSTRONG, Kate (2010): Involvement, Tate, and Me. – In: *Journal of Marketing Management* 26/7-8 (July), 727-748.
- SLATER, Alix/ARMSTRONG, Kate (2011): Understanding Motivational Constraints to Membership at the Southbank Centre. – In: *Journal of Customer Behavior* 10/4, 353-373.
- STOCK-HOMBURG, Ruth (2007): Nichts ist so konstant wie die Veränderung. – In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 77/7-8, 795-861.
- VALLASTER, Cristine /CHERNATONY, Leslie de (2006): Internal Brand Building and Structuration. – In: *European Journal of Marketing* 40/7-8, 761-784.
- WACH, Antonia/LACHERMEIER, Johannes (2011): Zielsetzungen, Maßnahmen und Erfolgsmessungen im Web 2.0: Strategisches Vorgehen am Beispiel der Bayerischen Staatsoper. – In: Janner, Karin/Holst, Christian/Kopp, Axel (Hgg.), *Social Media im Kulturmanagement: Grundlagen, Fallbeispiele, Geschäftsmodelle, Studien*. Heidelberg: Mitp., 285-302.
- WELLING, Annette/ ROLL, Stephanie/REDEN, Friederike von/OTTEN, Maren/CHRIST Marlene/FRUCHT, Stephan (2007): *Förder- und Freundeskreise der Kultur in Deutschland. Ergebnisse einer umfassenden Untersuchung des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft*. Berlin: Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI-Bericht).
- ZIEGLER, Ralph Philipp/MÜLLER-BOLLENHAGEN, Sonja (2009): Klassische Werbung für klassische Musik – Werbe- und Markenstrategien professioneller Agenturen für öffentliche Kulturinstitutionen an zwei Fallbeispielen. – In: Höhne, Steffen/Ders. (Hgg.), *Kulturbranding II: Konzepte und Perspektiven der Markenbildung im Kulturbereich*. Leipzig: UV, 213-236.