



TOPOS
Productions

Eventmarketing
Kulturmarketing
Stadtmarketing
Für Unternehmen
Institutionen Städte
und Kulturprojekte

Inhalt

Interview mit Amelie Deuflhard
„Was ist eine kulturelle Marke?“

TOPOS Productions
Giorgos Kalaitzis

Telefon:
+49 179 24 32 860
+49 30 78 08 7575

Internet:
www.toposproductions.de
gk@toposproductions.de

Was ist eine kulturelle Marke?

Interview mit Amelie Deuffhard, Intendantin der Kampnagel Internationale Kulturfabrik GmbH, Hamburg.
Die Fragen stellte Giorgos Kalaitzis.

Giorgos Kalaitzis: Was ist aus Ihrer Sicht passiert, dass das Thema Marken für Kulturinstitutionen und Städte so wichtig geworden ist?

Amelie Deuffhard: Es ist in den letzten Jahren tatsächlich eine starke Ankoppelung des Stadtmarketings an die Kultur zu verzeichnen. Kultur wird in den letzten Jahren, auch durch verschiedene einschlägige Werke wie ‚The Rise of the Creative Class‘, verstärkt als ein extrem wichtiger Standortfaktor wahrgenommen. Das war in dem Maße vorher nicht so. Es gibt verschiedene Beispiele, z.B. Wolfsburg oder das Gehry-Museum in Bilbao, welche die Stadt auf die kulturelle Landkarte gebracht haben. Die Städte merken zunehmend, dass sie so etwas wie eine Marktanbindung durch Kultur brauchen. In der heutigen globalisierten, offenen Welt brauchen Städte Differenzen untereinander, daran arbeiten sie. Die Kultur ist eine von drei Säulen, mit denen man Differenzen entwickeln kann, darum ist sie wichtiger geworden.

GK: Welche sind die anderen Säulen?

AD: Im Wesentlichen Wirtschaft und Wissenschaft. Es gab hier eine Tagung zur kreativen Stadt im Rahmen der IBA. Bei dieser Tagung gab es einen Vortrag von Boston Consulting bei der klar wurde, dass Kultur auch dort sehr wichtig ist.

GK: Was heißt das für die Institution Kampnagel? Ist das Thema Marke eine Chance, eine Hilfestellung oder eine Einengung?

AD: Dieses Thema wird sehr hart verhandelt. In Hamburg und in der Kulturbranche ganz allgemein werden dazu kontroverse Diskussionen geführt. Große Institutionen wie zum Beispiel eine Oper oder ein großes Theater können sich mit dem Markenthema verbünden, während es für einen Ort wie Kampnagel etwas anders aussieht, denn hier wird mit einer freien, linken, teilweise auch aktivistischen und politisch sehr sensiblen Szene gearbeitet, die so etwas ablehnt. Es stellt sich die Frage, wo sind die Grenzen zur Freiheit der Kunst? Für mich ergibt sich hier die Aufgabe, Prozesse zu moderieren. Im positiven Fall kann es zu einer Aufwertung der Kulturrorte führen, sie zum Glänzen bringen mit Hilfe besserer Ausstattung und mit mehr Geld. Ich agiere unter vielen Aspekten, auch unter der Fragestellung, wie ich Projekte ermöglichen kann. Wenn ich Projekte mit starken Partnern mache, wie zum Beispiel mit der IBA, die eigentlich für Stadtmarketing eingesetzt wird, dann habe ich dadurch die Möglichkeit auch interessante Projekte im städtischen Raum zu realisieren und zu finanzieren. Für mich ist die Grenze immer nur dort, wo die Freiheit der Kunst eingeschränkt würde.

GK: Der Wettbewerb um das Kulturpublikum hat sich stark entwickelt. Es wird wichtiger, klar das eigene Profil zu zeigen. Wie kann man einer Verwässerung des Profils entgehen und wie steuert man ein Markenprofil?

AD: Die Institutionen sind über einen längeren Zeitraum gewachsen und haben somit ein bestimmtes Profil entwickelt. Aber gleichzeitig hat auch der Leiter der Institution ein Profil. Meiner Ansicht nach sollte man versuchen die Geschichte des Ortes, den man leitet und das eigene Profil miteinander zu verbinden und daraus etwas Neues zu generieren. Gesteuert wird ein Profil einerseits von dem Kunstort, über die Künstlerinnen und Künstler, und andererseits über Themen, die man bearbeitet. Kampnagel hat ein Profil, das sich von den anderen Kulturinstitutionen deutlich unterscheidet. Dies zeigt sich darin, dass Kampnagel der einzige Ort Hamburgs ist, der

im ganzen performativen Bereich international und mit unabhängigen Künstlergruppen arbeitet: Mit nicht angestellten Schauspielern etc. Diese Differenz ist durchgängig von den ersten Gründungstagen bis heute und dies wird sicherlich auch so bleiben. Die konkrete Profilsteuerung geht natürlich über Künstlerinnen und Künstler und über Fragestellungen, die so durchzusetzen sind, dass sie auch klar werden. Meine Vorgängerin hat das Profil sehr stark auf internationalen Tanz ausgerichtet und wir sind dabei, wieder ein wenig umzusteuern in Richtung interdisziplinäre performative Künste, international, experimentell, mit Avantgarde. Wir haben noch ein paar Sonderthemen, einerseits, dass wir stark an Schnittstellen arbeiten, dass wir uns mit Stadt und Kunst im öffentlichen Raum beschäftigen und dass wir Musikschwerpunkte etablieren. Wir haben im ersten Jahr auch schon ganz erfolgreich geschafft dies - vor allem was die Frage Stadtentwicklung und Kunst im öffentlichen Raum betrifft - in die Stadt zu transportieren.

GK: ...das heißt der Begriff der Marke ist für Sie ein Arbeitsbegriff und kein theoretisch-philosophischer? Welche Aspekte machen eine Marke in der Kultur aus?

AD: Eine Kulturmarke ist wie eine andere Marke auch. Da ist erstmal ein Name, bei dem sich direkt bestimmte Inhalte assoziieren, eine Marke, die etabliert ist. Für einen Teil von Kampnagel gibt es diese Marke bereits, das heißt, da kann man nur überlegen, ob man noch Inhalte hinzu fügt oder ob man sie exakt so stabil lässt wie sie immer war. Sinnvollerweise muss man immer sehen, je nachdem wie sich die Kunst entwickelt, an welchen Punkten man noch mal zugreift. Ein Beispiel ist in Berlin die Bespielung des Palasts der Republik. Wir haben die ganze Bespielung ‚Volkspalast‘ genannt und das hat dazu geführt, dass auch das Gebäude nach einiger Zeit ‚Volkspalast‘ genannt wurde. Das heißt, da haben wir eine Marke etabliert, die auch durch den Markennamen mit der Geschichte des Ortes gespielt hat. Eine andere Frage ist: Wie ist eine Marke ganz neu zu etablieren? Mit Kampnagel ist eine sehr bekannte Marke zu führen, denn Kampnagel ist auch überregional und international sehr bekannt. Im Bereich Theater und Tanz haben wir es hier also mit einer international bekannten Marke zu tun.

GK: Jede Marke hat eine Botschaft. Was ist die Botschaft der Marke Kampnagel?

AD: Es ist die internationale, performative Kunst, die auf der Höhe der Zeit oder zukunftsweisend ist. Früher hat man das Avantgarde-Theater bzw. Avantgarde-Tanz genannt, jedoch hat sich der Avantgarde-Begriff etwas abgenutzt. Aber klar ist die Verbindung der Marke mit einer radikalen Suche auch nach neuen Formen in der Kunst und unter diesem Aspekt ist die Marke sehr stabil. Jeder Intendant hat zwar ein etwas anderes Programm und auch das jeweils Neuste bringt etwas Veränderung, aber grundsätzlich ist die Marke gut aufgestellt und in Hamburg ist Kampnagel sehr bekannt.

GK: An welche Art von Kulturpublikum ist die Markenbotschaft von Kampnagel gerichtet?

AD: Es ist tatsächlich so, dass gerade im Theater und beim Tanz die wirklich avancierten, neuen Sachen erstmal kein riesiges Publikum haben, daran ist weiterzuarbeiten. Die Marke richtet sich rein theoretisch an Jedermann. Fakt ist jedoch, dass die Zielgruppe aus Studenten, Kreativen und einem aufgeschlossenen Kulturpublikum besteht, also einem bürgerlichen Publikum, das auch keine Altersbeschränkungen kennt. Wir haben aber auf Kampnagel neben dem jungen auch ein recht stabiles älteres Publikum. Es ist ein Kulturbürgertum, das man auf Vernissagen, bei Ausstellungseröffnungen und hier auf Kampnagel sieht, die einfach überall sind, wo man hinkommt.

GK: Gibt es aus Ihrer Sicht für die zweckfreie Erkenntnisgewinnung noch eine Chance, wenn alles in Marken gedacht wird? Bekommt man dies auch ohne dieses wirtschaftliche Instrumentarium hin?

AD: Die Aufgabe des Künstlers sollte schon zweckfreie Erkenntnisgewinnung sein, das ist aber auch lange nicht immer der Fall. Es gibt eine Reihe von Künstlern, die sehr genau überlegen, was auch gut ankommt oder ein großes Publikum generiert und die durchaus nicht zweckfrei am Inhalt und der Kunst arbeiten. In Bezug auf eine künstlerische Arbeit würde ich sagen, dass sie natürlich auch ohne den Rahmen dieser Marke funktionieren kann, wenn der Künstler, der diese Arbeit macht, selber eine Marke ist.

Wenn Sir Simon Rattle auftritt, kann er überall hingehen, auf das Dach, in den Hafen, in irgendeinen Schuppen, das wird immer funktionieren. Wenn der Künstler selber eine Marke ist, braucht er nicht unbedingt zwingend die Marke des Hauses, im Gegenteil, die Marke des Künstlers kann viel stärker sein als die des Hauses. Das hatte ich in der Anfangszeit der Sophiensaele, als Sasha Waltz bei uns gearbeitet hat und sich vom ‚Fast-Nobody‘ zum internationalen Shootingstar in mehreren Jahren Sophiensaele entwickelt hat. Bevor sie dann gegangen ist, gab es längst einen Punkt, an dem Sasha Waltz, auch international, viel bekannter war als die Sophiensaele. Diese waren damals ein neu gegründeter Ort, der sich etablieren musste, was in der Anfangszeit vor allem über Sasha Waltz geschah. Die eigentlich bekannte Marke war Sasha Waltz.

GK: Gibt es noch markenfreie Räume für Kunst und Kultur und damit auch marketingfreie Räume?

AD: Es gibt, zumindest in Berlin, Leerräume, wo einfach Kunst entstanden oder auch wieder verschwunden ist. Es gab Zwischennutzungen, die nur als Mythos übrig geblieben sind, wo aber nicht jeder einzelne sich zu einer Marke entwickelt hat. Es gab Wanderbewegungen wie beim WMF [Club für elektronische Musik in Berlin, Anm. G.K.], das sich dann total etabliert hat, ein Club, der in sehr verschiedenen Räumen gearbeitet hat. Ein Künstler, den ich als ganz wichtig in dem Zusammenhang ansehe, ist Christian von Borries, ein Musikkonzeptionalist, der eigentlich fast jedes Projekt in einem anderen Raum gemacht hat und wo der Künstler die Marke wurde und nicht die Räume.

GK: Welche Bezüge gibt es in Ihrem Programm zur Marketingthematik? Ist es zukünftig reizvoll dazu künstlerische Arbeiten zu machen?

AD: Ein Regisseur wie René Pollesch beschäftigt sich ganz intensiv mit dem Thema. Es ist nicht ganz einfach, aber Pollesch kann das und es gibt viele andere Arbeiten, bei denen das sehr problematisch ist. Ein sehr klares, eigentlich wirtschaftliches Thema, das Künstler ganz stark beschäftigt, ist, dass sie eigentlich immer mehr in diesen großen Ökonomiekreislauf eingeschleust werden oder auch Teil davon sind. Das kommt als Thema auf die Bühne, oder zu den bildenden Künstlern.

Aber es ist nicht einfach, viele scheitern auch daran. Gerade hier in Hamburg merke ich sehr stark, dass dieses Thema dringend diskutiert werden muss. Ich glaube, die Haltung, dass man sich außerhalb des Marktes bewegt, ist nicht aufrechtzuerhalten. Es funktioniert nicht. Naomi Klein, die berühmte Globalisierungskritikerin ist auch eine Marke und verkauft ihre Bücher millionenfach...

GK: Ein anderer Aspekt der Marke ist ihr Markenversprechen. Denken Sie beim Programm für 2009 an Dinge wie ein Markenversprechen für Kampnagel?

AD: Ja, das habe ich bereits in den Sophiensaelen gemerkt. Bei einer interessanten Arbeit eines jungen Regisseurs, wo man bereits sah, das wird ein Stadttheater-Regisseur, hat mein Publikum gesagt, das ist zwar eine tolle Arbeit, aber das passt eigentlich nicht hierher. Man macht quasi ein Markenversprechen und an dem Punkt, wo man es nicht einlöst, entsteht auch Kritik. Das heißt, wenn man es schafft, einen

künstlerischen Kosmos zu definieren, was ja zusammenhängt mit der Marke, die etabliert ist oder wird, dann entsteht auch eine Erwartung, dass man sich innerhalb des Versprechens bewegt.

GK: Das Thema Qualität in der Kultur ist sehr wichtig geworden. Wie würden Sie für die Kultur solch eine Diskussion führen?

AD: Man muss natürlich künstlerische Qualitätsstandards setzen nach bestem Wissen und Gewissen. Die sind aber nicht absolut setzbar, denn es gibt keinen einzigen Künstler, der immer eine gute Arbeit macht. Die Qualität der einzelnen Arbeiten, selbst bei den besten Künstlern ist schwankend. Es gibt nur wenige, die durchgängig total interessante Arbeiten machen. Und man arbeitet ja auch immer auf verschiedenen Levels, die auch verschiedene Erwartungen generieren. Egal ob ich hier auf Kampnagel oder im Thalia Theater. Wenn man mit ganz jungen Regisseuren arbeitet und diese Arbeiten als junge Arbeiten kommuniziert, ist der Erwartungshorizont ein freundlicherer in Bezug auf die Qualität als wenn man mit einem Superstar arbeitet. Der ‚Flop‘ eines Superstars kann vielleicht noch besser sein - wenn man ganz allgemeine Standards ansetzen würde - als diese junge Arbeit. Bei der jungen Arbeit sieht man auf das Potential und bei dem erfahrenen Künstler erwartet man einfach eine hohe Qualität.

GK: Gibt es Markenwerte, die Sie extra betonen und hervorheben gegenüber Unterstützern oder Sponsoren und wenn ja, welche sind das?

AD: Im Zusammenhang mit Sponsoren, aber auch allen Geldgebern, das können auch öffentliche Geldgeber sein, geht es darum, Gemeinsamkeiten vorher herauszufinden und die dann zu betonen. Wenn ich versuche, für eine Reihe mit ganz jungen Künstlern zu arbeiten und stelle fest, die Deutsche Bank macht gerade eine Offensive, junge Erstkonteninhaber zu finden und gleichzeitig eine Kulturstiftung, die sagen, das wollen sie auch damit quasi unterstützen, dann weiß ich, das ist eine gute Möglichkeit, dort Geld zu beantragen. Wenn ich ein Jugendprojekt mache, würde ich prüfen, welche Stiftung, welcher Sponsor oder welche Firma interessiert sich gerade für das Thema Jugend und dann probiert man, von diesen gefördert bzw. gesponsert zu werden. Man muss immer sehen, dass man Synergien herstellt. Sponsorengespräche, bei denen es keine Synergie gibt, sind typischerweise nicht von Erfolg gekrönt.

GK: Gab es mal eine ganz besondere gute Erfahrung mit einer Marke in der Kultur?

AD: In Berlin ist sicherlich die beste und bestaufgestellte Kulturmarke immer die Volksbühne gewesen. Da war vielleicht die besondere Erfahrung, dass dann vor zwei Jahren plötzlich von Seiten der Presse, des Publikums und auch durch Querelen im Haus entschieden wurde, die funktioniert jetzt nicht mehr. Eigentlich hat sich nichts geändert, die Marke ist immer noch gut aufgestellt und total bekannt, die Werbung ist großartig, also alle Marketingprodukte sind immer auch weiterhin absolut ‚State of the art‘ und trotzdem ist plötzlich die Marke als ganzes gekippt in Richtung ‚das ist jetzt nicht mehr so interessant‘. Meiner persönlichen Erfahrung nach war sicherlich der ‚Volkspalast‘ so eine Marke, die sich etabliert und großartig funktioniert hat und auch weit über Kunstproduktionen hinausging. Das Hebbeltheater ist auch eine sehr erfolgreich etablierte quasi neue Marke auf einem alten Gelände.

GK: Welche Marke hat Sie enttäuscht?

AD: Es gab immer Orte, die total hochgeprescht sind und dann wieder vollkommen verfallen. Das Tacheles in Berlin wäre so ein Beispiel. Es war ein großer Hoffnungsort, auch für eine junge Künstlergeneration, den es immer noch gibt, der jedoch in vollkommener Bedeutungslosigkeit versunken ist.

GK: Was unternehmen Sie als Kulturinstitution im Kontext der Stadt Hamburg und des Stadtmarketing? Man kann von der Stadtmarke profitieren oder auch untergehakt werden.

AD: Wir setzen den Glanz anders. Es ist ja die Frage, was versteht man unter Glanz? Und wir setzen den Glanz quasi über die Inhalte und nicht über das Gebäude. Bei der Elbphilharmonie bspw. wird der Glanz erst einmal über das Gebäude definiert, der Inhalt ist noch vollkommen unklar. Wir versuchen auf Kampnagel, Glanz auch international auf einem hohen Level über Inhalte und über die Differenz zu einem Ort zu setzen. In Bezug auf die Stadt finde ich es eben interessant, wenn man sich tatsächlich auch mit den Gegebenheiten vor Ort als Kuratorin auseinandersetzt und überlegt, wie kann ich auch mit der Stadt, in der ich arbeite, interessante Themen diskursiv über Tagungen und Projekte verfolgen. Welche Themen haben hier in der Stadt einen Resonanzboden. Wir müssen Resonanzen herstellen.

Ein ganz wichtiger Teil unserer Arbeit ist Kulturvermittlung in ganz verschiedene gesellschaftliche Bereiche, in die Wirtschaft in Bezug auf Sponsoren, in die Politik in Bezug auf Gelder, zum Publikum, zu den Künstlern, zu anderen Kuratoren, quasi in die Fach-Community. Ich habe mein Interesse für Architektur, das durch langjährige Zusammenarbeit mit den Architekten im Palast der Republik entstanden ist, jetzt quasi als eine der Behauptungen direkt hier implantiert. Dadurch ist es zu Kooperationen mit der Hafencity-Universität und mit der IBA gekommen.

Im nächsten Jahr machen wir einen großen Tanzkongress von der Kulturstiftung des Bundes, wo wir auch wieder mit der Hafencity-Universität zusammenarbeiten, das heißt: Wir versuchen mit der Stadt, mit den Entwicklungspotentialen der Stadt auf verschiedenen Bereichen umzugehen. Wir sind ein freier ‚ungefüllter‘ Ort. Wir sind ja erstmal nicht wie ein Stadttheater und haben hier außer den Kuratoren und mir kein künstlerisches Personal. Wir haben die Möglichkeit, Kooperationen neu zu erfinden und dann damit größere Handlungsräume als ein Stadttheater zu nutzen.

GK: Können die Industriemarken etwas lernen von den kulturellen Marken?

AD: Meiner Meinung nach ja. Ich glaube viele können sicherlich etwas lernen unter Motivationsaspekten in Fragen von selbst bestimmter Arbeit und Ideenverwirklichung, die auch um die Ecke gedacht sein darf. Wir haben nicht so eine vordergründige Produktorientierung, die sehr stark einengend wäre. Dadurch kommt es zu einem hohen Maß an selbstverwirklichter Arbeit: Ich glaube, da können Industriemarken ganz schön viel lernen. Ich könnte auch Motivationstrainerin sein...

GK: Gibt es Überlegungen für diese Art der Dienstleistung auf Kampnagel?

AD: Ja, das überlege ich. Ich habe mehr Ideen, als ich selber realisieren kann. Ich finde das sind interessante Schnittstellen. Das Problem ist nur, weil wir auch über Markt reden, wenn ich unter so einem Aspekt eine Kooperation mit einem Industrieunternehmen mache, hätte ich immer den Inhalt, aber ich muss zugeben, gleichzeitig habe ich auch im Hinterkopf, dass sich vielleicht da noch eine Kooperation entwickelt, die auch andere Vorteile hat, zum Beispiel, dass man ein gemeinsames Projekt realisiert, dass die dann zahlen.

GK: ...also kulturelle Techniken gegen Sponsoringverantwortung?

AD: Das ist auch tatsächlich so. Fast alle Industrieunternehmen geben ja irgendwelches Geld für Kultur aus. Im Grunde genommen geht es nur darum, mit welchen Strategien schafft man eine Atmosphäre des Vertrauens, dass jemand der Geld hat, denkt, das gebe ich jetzt mal denen. Es geht schlussendlich ganz stark um eine Art Zusammenarbeit.

GK: Wie wichtig ist es, dass Leitungspositionen wahrnehmbar sind und damit auch eine Markenidentifikation ermöglichen?

AD: Eigentlich würde ich sagen, es ist sehr wichtig. Es gibt Intendanten, die sehr erfolgreich sind, ohne dass sie selber die stärkste Marke an ihrem Haus sind. Dafür wäre ein gutes Beispiel Bernd Wilms am Deutschen Theater in Berlin, der hoch erfolgreich dieses Theater aus einer Dauerkrise herausgemanagt hat. Er schien nicht ausreichend qualifiziert und charismatisch für dieses bedeutendste aller Theater, das Deutsche Theater und hat es dann aber geschafft, es zu einem allerersten Theater in Deutschland zu machen.

Bernd Wilms war auch nie vorne in der Presse, er war immer eher ein bisschen zurückhaltend und hat es so von hinten gesteuert und gemanagt. Im Normalfall ist es schon so, dass es so eine Reihe von erfolgreichen Intendanten gibt und die sind dann überall erfolgreich wo sie hinkommen. Meistens nicht gleich am Anfang, aber nach ein paar Jahren alle.

GK: Arbeiten Sie auch an Ihrem eigenen Markenprofil als künstlerische Leiterin?

AD: Ich habe das am Anfang überhaupt nicht gemacht. Es war überhaupt nicht mein Plan. Ich habe - und es war auch eine sehr gute Strategie - immer am Profil der Künstlerinnen und Künstler gearbeitet. Ich habe mich sehr stark darauf konzentriert, mehrere Künstlergruppen zu nehmen und zu versuchen, die möglichst weit nach vorne zu schieben in ein öffentliches Rampenlicht und habe dann eher mit Verwunderung nach ein paar Jahren festgestellt, dass ich plötzlich auch im Rampenlicht stand. Wenn man das dann merkt und auch öffentlich gefragt ist, arbeitet man natürlich an seinem Profil. Ich habe vier Kinder und als ich angefangen habe wieder im Kunstbereich zu arbeiten, dachte ich, vier kleine Kinder sind jetzt nicht so optimal für das Profil. Das habe ich am Anfang nicht überdimensional thematisiert... Insofern habe ich ein bisschen am Profil gearbeitet. Das hat etwas damit zu tun, das in der Kultur gedacht wird, Karriere und Kinder schließen sich aus. Wenn man dann erfolgreich ist, ist das nur ein weiterer Punkt der Erfolgsgeschichte. Jetzt kann ich das erzählen: Ich muss mal schnell nach Berlin fahren, meine Kinder haben Zeugnisse gekriegt...

GK: Frau Deuflhard, vielen Dank für das Gespräch!