

Christin Dölz

# DAS STRATEGISCHE POTENTIAL VON CROWDFUNDING IM KULTURMARKETING

---

## MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades Master of Business Administration (MBA)

Hochschule Merseburg, Hochschule Harz  
Studiengang Kulturmanagement, Kulturmarketing

DATUM

Leipzig, 14.Februar 2014

**CHRISTIN DÖLZ**

Matrikelnummer: 16485

Hinrichsenstraße 21, 04105 Leipzig

chris.doelz@gmx.de

---

**ERSTGUTARCHTER**

Prof. Dr. Hardy Geyer

Hochschule Merseburg

Geusaer Straße, 06217 Merseburg

**ZWEITGUTACHER**

Prof. Dr. Uwe Manschwetus

Hochschule Harz

Friedrichstraße 57-59, 38855 Wernigerode

## INHALTSVERZEICHNIS

Management Summary	04
Hintergrund	05
Motivation	06
Ziel	08
Allgemein: Kommunikativer Wandel	10
Speziell: Praktische Auswirkungen der Digitalisierung	12
Kulturmarketing: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit	15
Crowdfunding: Bestandsaufnahme und Definitionen	18
Inhaltsanalyse	18
Definitionen	21
Best Practise: Wie graue Theorie bunte Praxis wird	22
Vielfalt der Kreativsparten	24
Regionale Vielfalt	24
Vielfältige Geldbeträge	25
Vielfältige Partizipation	26
Vielfältige Gegenleistungen	26
Kulturmarketingprozess: Status Quo	27
Begriffe	27
Marketing	28
Produkt	28
Kulturmarketing	29
Ausgezeichnete Beispiele	30
Beispiel 1: Domstift Brandenburg	31
Beispiel 2: Parkaue, Junges Staatstheater Berlin	31
Vergleich 1: Parkaue, Theater & Schule // Schauspiel Leipzig, Theaterpädagogik	32
Vergleich 2: Parkaue, Service // Schauspiel Leipzig, Service	33
Phasen des Marketingprozesses	34
Crowdfundingprozess	38
Das Projekt als Prozess	38
Das Projekt als Produkt	39
Das Projekt als Beziehung	40
Das Projekt als Dialog	41
Das Projekt als Partizipation	42
Das Projekt als Test	43
Best Practise	44
Merkmale – Chancen – Perspektiven	47
Literatur und Quellen	51

## MANAGEMENT SUMMARY

Crowdfunding has drawn a great deal of attention recently. Popular media report on success stories, increasing financing volumes and promising perspectives of Crowdfunding. It is seen and portrayed as an alternative way to finance cultural projects of every kind. Meanwhile, plenty of academic papers are published describing various aspects and different types of Crowdfunding.

What has been missing hitherto is a thorough analysis, classification and review of the opportunities Crowdfunding has to offer within the framework of strategic cultural marketing. The objective of this thesis is to compare the traditional course of a cultural marketing project with that of a Crowdfunding based project. Its characteristic attributes, conceptual and action patterns are analysed and probed; similarities and differences are reviewed.

Crowdfunding obviously is more than a tool to collect small amounts of money for one single project. Based on social media it uses all the marketing instruments necessary to successfully contribute to a cultural marketing process. Acknowledgment of this fact will professionalize the practice of cultural management in the mid- and long-term.

## HINTERGRUND

Crowdfunding (CF) ist in Deutschland angekommen. Feuilletons und Wirtschaftsteile überregionaler und regionaler Medien berichten regelmäßig über Best Practice Beispiele, Finanzierungsvolumina und Evaluierungen. In Form und Inhalt sind die Meldungen oft ähnlich, beispielhaft sei zur Einführung der Artikel *Crowdfunding erwirtschaftet fast drei Milliarden Dollar* vom 10. April 2013, auf sueddeutsche.de zitiert:

„Crowdfunding boomt: Über Aufrufe im Internet kamen vergangenes Jahr schätzungsweise 2,7 Milliarden Dollar zusammen, mit denen weltweit Projekte finanziert wurden. (...) Eine Million Euro wollten sie und eine Million Euro bekamen sie auch. Innerhalb einer Woche kam das Investitionskapital für den Kinofilm Stromberg zusammen, der derzeit gedreht wird. Das Geld stammte von mehr als 3000 Investoren aus dem Internet. Filme, Computerspiele, Entwicklungshilfe - die unterschiedlichsten Projekte werden mit so genanntem Crowdfunding verwirklicht. (...)

Allein 1,6 Milliarden Dollar seien im vergangenen Jahr in Nordamerika eingesammelt worden, 945 Millionen Dollar in Europa. Knapp ein Drittel der über Crowdfunding finanzierten Projekte hätten soziale Zwecke gehabt. (...) Zwölf Prozent flossen in die Finanzierung von Filmen oder Kunstprojekte, 7,5 Prozent in Musikprojekte.“  
(<http://www.sueddeutsche.de>; 10.4.2013)

Die Publikationen der Fachpresse sind selbstverständlich differenzierter und erörtern regelmäßig das jeweilige CF-Projekt en détail. Dazu kommen evaluierende Daten, wie sie von FÜR-GRÜNDER.DE erhoben werden. In der Pressemitteilung zum *Crowd funding Montitor 2012* heißt es:

„In die Analyse von Crowd funding in Deutschland fließen die Aktivitäten von fünf deutschen Crowd funding-Plattformen ein: inkubato, mySherpas (Einstellung der Geschäftstätigkeit im Jahresverlauf 2012), pling, startnext und VisionBakery. Bei diesem Finanzierungsmodell erfolgt die Kapitalvergabe im Gegenzug für eine oftmals kreative Gegenleistung (sog. Dankeschöns). Dadurch grenzt sich Crowd funding eindeutig gegenüber Crowd investing ab. (...)

Das Crowdfunding-Volumen konnte sich 2012 deutlich positiv in Deutschland entwickeln. Dabei zeigen sich aber deutliche Größenunterschiede bei den einzelnen Plattformen. Startnext erreichte 2012 eine Finanzierungssumme von 1,7 Mio. € nach 0,24 Mio. € im Vorjahr. Damit trug startnext gut 89 % des Gesamtvolumens bei.“  
(<http://www.fuer-gruender.de>; 10.4.2013)

Auch der Kennzahlenvergleich der Jahre 2011 und 2012 für die deutschsprachigen Crowdfunding-Plattformen, inkubato, mySherpas, pling, startnext, VisionBakery, macht die wachsende Verbreitung und Bedeutung von CF deutlich:

	2011	2012
aktive Projekte	105	168
Gesamtprojekte	442	1.150
erfolgreiche Finanzierungen	170	494
Erfolgsquote	38 %	43 %
Höchstbetrag für ein Einzelprojekt	€ 26.991	€ 109.603
eingesammeltes Kapital	€ 457.924	€ 1.950.576

Quellen:

[www.fuer-gruender.de/fileadmin/mediapool/Unsere\\_Studien/Crowd\\_funding\\_2011/Crowd\\_funding-Monitor\\_2011.pdf](http://www.fuer-gruender.de/fileadmin/mediapool/Unsere_Studien/Crowd_funding_2011/Crowd_funding-Monitor_2011.pdf), 16.2.2012.  
[www.fuer-gruender.de/fileadmin/mediapool/Unsere\\_Studien/Crowd\\_funding\\_2012/Crowd\\_funding-Monitor\\_2012.pdf](http://www.fuer-gruender.de/fileadmin/mediapool/Unsere_Studien/Crowd_funding_2012/Crowd_funding-Monitor_2012.pdf), 10.4.2013.

Darüber hinaus wird das Thema CF verstärkt in Branchenveröffentlichungen eingebettet. Die Innovation an sich und die Motivation zur Nachahmung stehen dabei im Vordergrund, beispielhaft dafür der Text *Für eine Hand voll Dollar* des Bibliotheksforums Bayern:

„Mit Crowdfunding erhalten Institutionen aller Art eine hohe Chance, einzelne Projekte (...) auf den Weg zu bringen bzw. zu finanzieren. Ob eine fetzige Ausgestaltung einer Jugendbücherei oder eine wertstiftende Großveranstaltung, ob eine Einführung von Multimedia oder der Erhalt eines wertvollen alten Buches wichtig ist, diese Projekte der Außenwelt schmackhaft zu machen, die Öffentlichkeit mitzunehmen, was heutzutage eher über Videoclips, knackige Kurzstatements und hohen Enthusiasmus, gepaart mit Authentizität der werbenden Personen gelingt. Und nicht über trockene, seitenlange Beschreibungen, wie wichtig das Projekt für das Unternehmen Bibliothek ist.“ (<http://www.bibliothekforum-bayern.de>; 10.4.2013)

Schließlich findet man geschäfts- und in diesem Sinne anwendungsorientierte Handreichungen rund um das Thema CF. Vorbildlich und beispielhaft steht dafür die in Deutschland am besten etablierte Plattform *startnext*. Ein umfangreicher Leitfaden, einer Gebrauchsanweisung ähnlich, wird auf der Internetseite [www.startnext.de](http://www.startnext.de) zur Verfügung gestellt.

## Motivation

Was hingegen, auch in Anbetracht einer Vielzahl vorrangig deskriptiver Graduiierungsarbeiten, fehlt, ist die Analyse und Einordnung von CF in den Kulturmarketingprozess.

In den aktuellen Auflagen der allgemeinen, klassischen Marketingliteratur z. B. Bruhn (2012, 2013) sucht man das Schlagwort vergeblich. Auch speziellere Literatur zum Fundraising, wo man dem Phänomen Crowdfunding im thematischen Kontext unbedingt Beachtung schenken sollte, gibt sich karg. Das *Handbuch Fundraising*, 2012 immerhin in der 4. Auflage, weist im Register nicht einmal das Stichwort Crowdfunding auf. In Fabisch *Fundraising* (2013) wenigstens findet es eine knappe, wenngleich nicht kontextdienliche, Erwähnung (vgl. ebd. S. 241)

Diese marginale bis ignorierende Beachtung entspricht durchaus dem üblichen Aufmerksamkeitsgrad, den die klassische Marketingliteratur dem kleinen Segment des Kulturmanagements entgegenbringt. Verwunderlicher und auch ernüchternd ist dann schließlich die Tatsache, dass man auf der Suche nach zeitgemäßen Kulturmarketingansätzen selbst in der einschlägigen und anerkannten Kulturmarketing- und Kulturmanagementliteratur nicht fündig wird.

Klein beispielsweise schreibt zwar: „Wie haben sich doch die Zeiten geändert! (...) Mehr und mehr rückt der Besucher mit seinen Wünschen und Interessen in den Fokus (...). Nicht nur tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen wie der demografische Wandel, eine zunehmende Lebensstil- und Erlebnisorientierung, sondern auch stagnierende öffentliche Zuwendungen ließen den Besucher immer mehr an Bedeutung gewinnen und ein entsprechendes Marketing notwendig werden.“ (Klein 2011, S. 3) Aber: sollte der Besucher so wichtig geworden sein, wie er es ausführt, möchte man gern wissen, warum das für den hier darzustellenden Zusammenhang so wichtige Kapitel *Online-Kulturmarketing und Social Media* von Simon A. Frank (ebd. S. 141ff), mit dem Artikel *Kulturmarketing im Internet*, in der drei Jahre zuvor von Klein herausgegebenen Ausgabe *Kompendium Kulturmanagement* (vgl. Klein 2008, S. 555) nahezu identisch ist und augenscheinlich keinerlei Aktualisierung erfahren hat. Überdies wird das praktische Vorhandensein von Crowdfunding und Crowdfundingaktivitäten schlicht ignoriert.

Ein ganz ähnliches Muster auch bei Heinrichs *Kulturmanagement, Eine praxisorientierte Einführung*: „Innerhalb der funktionalen Aufgaben im Kulturmanagement hat die Kulturfinanzierung in den letzten Jahren den höchsten Stellenwert eingenommen. Kaum ein Kompetenzbereich des Kulturmanagements wird auch in der breiteren Öffentlichkeit so intensiv diskutiert wie etwa das Thema Kultursponsoring, Fundraising, Merchandising oder Public-Privat-Partnership.“ (Heinrichs 2012, S. 171) Diese klassischen Finanzierungsmöglichkeiten werden in der Folge ihrer Aufzählung kurz definiert und klassifiziert; der mögliche Blick über den Tellerrand auf neue, alternative Finanzierungsformen fehlt auch hier völlig.

Günter/Hausmann wenigstens streifen das Thema in ihrem Buch *Kulturmarketing*, wengleich nur im Kapitel *Social Media im Kulturmarketing*: hier wird es als allerdings als bloße Chance zur Finanzmittelbeschaffung erwähnt. Im darauf folgenden Kapitel *Beschaffungsmarketing im Kulturbereich* reicht die Darstellung über Sponsoring und Fundraising ebenfalls nicht hinaus. (vgl. Günter; Hausmann 2012, S. 101; 107ff)

Einzig die Aufsatzsammlung *Social Media im Kulturmanagement*, 2011 herausgegeben von Janner et al, sieht sich dem Thema verpflichtet und beinhaltet drei Artikel, die sich mit Teilaspekten von Mikrofinanzierung im Allgemeinen (vgl. S. 341), der bisherigen Geschichte von Crowdfunding in Deutschland (vgl. S. 349) und einem weiteren allgemeinen und prozessorientierten Abriss (vgl. S. 367) von Crowdfunding beschäftigen.

Über die Ursachen für diese allgemeine Vernachlässigung soll an dieser Stelle nicht spekuliert werden. Gegebenenfalls ist es einfach ein Indikator dafür, wie langsam sich Mentalitätseinstellungen, die dann erst Paradigmenwechsel zur Folge haben können, wandeln. Michael Schindhelm beschreibt das in seinem Artikel *Kultur zum Selbermachen*:

„Der kulturelle Betrieb ergeht sich oft in Selbstmitleid oder demonstriert Überanpassung – das Publikum nimmt immer mehr selbst das Heft in die Hand. Der Leser, Hörer oder Zuschauer, oft wegen seines angeblich konventionellen Geschmacks oder seiner intellektuellen Oberflächlichkeit gescholten, macht sich seine Kunst jetzt selbst. Die neuen Technologien und Medien helfen ihm dabei.“ (...) Entweder hält der etablierte Betrieb an der Rollenverteilung fest und versucht, seine Programme zu optimieren und mit einer gewissen Aussicht auf Erfolg in den unübersichtlich werdenden öffentlichen Raum hinein zu streuen. Oder es entsteht ein neues Verhältnis zwischen Institution und Publikum.“ (Süddeutsche Zeitung, November 2012, Seite 2.)

Ganz ohne Marketingvokabular oder Hinweise auf die Möglichkeiten von Crowdfunding, postuliert er eine Aussage, die zukunftsweisend für die Entwicklung des Kulturmarketings sein kann:

„Die neue Populärkultur ist nicht verbraucher-, sondern produzentenorientiert. Sie stellt unter Beweis, wie attraktiv Kunst und Kultur für einen großen Teil der Menschen sind. Institutionen, die in Zukunft wahrgenommen werden wollen, müssen diese Popularisierung ernst nehmen – nicht indem sie der Quote nachlaufen, sondern indem sie das Publikum in die Schöpfung von Inhalten integrieren.“ (ebd.)

## Ziel

Damit ist der Rahmen für diese Arbeit skizziert. Das Vorhaben besteht in der Gegenüberstellung eines klassischen Projektablaufes im Kulturmarketing im Vergleich zu einem Projektablauf, wie er im Rahmen des CF stattfindet und möglich ist. Anhand der zu benennenden Merkmalsausprägungen werden zugrundeliegende Denk- und Handlungsmuster analysiert, Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet, um schließlich das dem CF-Prozess immanente strategische Potential für praktische Anwendungen im Kulturmarketing dargestellt. Folgende Arbeitshypothesen werden zu erörtern sein:

---

Alle Phasen im Crowdfunding bilden einen zeitgemäßen Kulturmarketingprozess idealtypisch ab.

Jede CF- Phase ist in bestimmten Umfang auch analog realisierbar.

Die konsequente praktische Anwendung von CF-Elementen im Rahmen eines Kulturmarketingprozesses fördert die kulturelle Vielfalt und eröffnet Kulturprojekten und allen beteiligten Akteuren mannigfaltige Chancen.

---



Thematisch wird sich die Arbeit deshalb folgenden Aspekten und Inhalten widmen:

- Einführende, argumentative Vergewisserung über den kommunikativen Wandel durch Digitalisierung
- Definition des Begriffes Crowdfunding durch explorative Inhaltsanalyse
- Beschreibende Abbildung eines klassischen Kulturmarketingprozesses im Hinblick auf einen darstellenden Vergleich der Gemeinsamkeiten und Unterschieden im CF-Prozess, Herausarbeiten von Schnittstellen beider Prozessabläufe
- Identifizierung prägnanter Merkmalsausprägungen von Social Media Marketing-Kommunikation und Crowdfunding
- Bewertung von Chancen und Perspektiven beim Einsatz in der Kulturmarketingpraxis

Die theoretische Vergewisserung über die jeweiligen Phasen des Kulturmarketingprozesses, komplett oder in Teilen Social Media gesteuert, führt mittel- bis langfristig zu einem Paradigmenwechsel in der Kulturmanagementpraxis.

Crowdfunding ist mehr als das Sammeln vieler kleiner Geldbeträge für ein Projekt. Crowdfunding nutzt alle Instrumente, die zum erfolgreichen Gelingen eines Kulturmarketingprozesses beitragen. Sich dessen bewusst zu sein und das Bewusstsein dafür zu schärfen, trägt zur Professionalisierung der Kulturmanagementpraxis bei.

## ALLGEMEIN: KOMMUNIKATIVER WANDEL

Macht, Einfluss und Auswirkungen der Kommunikation im Web 2.0 sind allgegenwärtig. Alle kommunikativen Prozesse beschleunigen sich, verlaufen parallel und gleichem dem Rennen von Hase und Igel, einzig mit dem Unterschied, dass der Lauf kein Ende hat. Je nach Perspektive ist mal der Hase, mal der Igel vorn. Um im Bild zu bleiben: die Zuschauer haben dabei stets beide im Blick und fordern durch Zurufe, Einmischungen und Anregungen zu neuen Höchstleistungen auf. Keinen Zuschauer hält es bei diesem temporeichen Rennen mehr passiv auf den Rängen. Aus Zuschauern werden Begleiter, Akteure und Gestalter: sie nehmen teil; aktiv und ständig oder anders ausgedrückt: „Die Währung des Web 2.0 ist der Aktivitätsgrad der Nutzer.“ (Ahlers 2008, S. 97)

Dieser nüchterne Satz enthält eine schlichte Wahrheit, die so einfach wie weitreichend ist. Soziale Realitäten, private, berufliche, wirtschaftliche, gesellschaftspolitische etc., wurden in kürzester Zeit durch die Digitalisierung revolutioniert. Einfache, alltägliche Beispiele reichen aus, diese unumstößliche Tatsache zu illustrieren: Telefoniert wird überall, zu jeder Zeit ohne oder mit visueller Unterstützung (Skype), Zeichensprachlich tauscht man sich lang (E-Mail), kurz (SMS) oder sehr kurz (Twitter) aus, postet, liked und shared Inhalte jeglicher Qualität und Quantität (Facebook etc.), Blogs werden geschrieben, Wikis entwickelt, individuelle (Kauf)Entscheidungsprozesse werden onlinebasiert forciert, getroffen oder abgeschlossen. Informationen jeglichen Inhalts und in medial vielgestaltiger Form sind weltweit, jederzeit verfügbare und teilbar. Man mag das gut finden, es als Fortschritt begreifen, es verteufeln oder ablehnen: es ist eine Tatsache, die mittlerweile ganz selbstverständlich alle Bereiche des Lebens durchdringt, gestaltet und beeinflusst.

Auch tradierte unternehmerische Orientierungen und Prozesse bleiben davon nicht verschont. Die wirtschaftliche Praxis entwickelt sich hierbei allerdings temporeicher und flexibler als die abstrahierende, wirtschaftswissenschaftliche, und für diesen Kontext besonders relevante, Marketingliteratur dazu.

Beispielhaft dafür soll aus *Relationship Marketing, Das Management von Kundenbeziehungen* von Manfred Bruhn, zitiert werden. Obgleich der Klappentext der dritten überarbeiteten Neuauflage die Integration aktueller Entwicklungen wie Social Media-Kommunikation verspricht, sucht am im Stichwortverzeichnis ein ebenjenes vergeblich. Im Fazit nach 406 Seiten heißt es dann: „In vielen Bereichen der Unternehmenspraxis stellt Relationship Marketing eine Fragestellung dar, mit der sich Unternehmensvertreter nicht konsequent auseinandersetzen. (...) Verschiedene Grundgedanken des Relationship Marketing, wie das Denken in Kundenbeziehungen oder die Befriedigung der Bedürfnisse von Anspruchsgruppen (...) stellen jedoch grundsätzliche Neuerungen für das Marketingdenken in der Unternehmenspraxis dar.“ (Bruhn, 2013, S. 407)

Zudem konstatiert Bruhn, gäbe es Analyse- und Kontrollprobleme, Strategie-, Maßnahmen- und Implementierungsprobleme, deren Lösung an sich schon schwierig genug seien, würden sie nicht noch von technologischen Entwicklungen konterkariert. „Eine solche Veränderung ist seit einigen Jahren im Bereich der Kommunikation mit dem starken Wachstum der Social Media-Kommunikation zu beobachten.“ (ebd. S. 410ff)

Es folgt eine aufzählende kurze Chance-Risiko-Bewertung, die mit Social Media einhergeht: direkter Austausch, Innovations- und Beschwerdemanagement vs. eingeschränkte Repräsentativität, Akzeptanzprobleme, Aktualität und Input, starke Bindung zeitlicher und personeller Ressourcen. (vgl. ebd. S. 411)

An keiner Stelle ist davon die Rede, welches praktische Entwicklungspotential im Ansatz des Relationship Marketing vor dem Hintergrund der Möglichkeiten des Web 2.0 steckt. Aktive und auch akzeptierte Partizipation von Konsumenten und Anspruchsgruppen am Marktgeschehen wurde schon in der Vergangenheit mit der Verwendung des Wortes Prosumer Rechnung getragen. Dabei täuscht meiner Meinung nach die positiv konnotierte Vorsilbe Pro darüber hinweg, über welche tatsächliche Macht und welchen unmittelbaren Einfluss jegliche externen Öffentlichkeiten und Anspruchsgruppen, vergleichbar der vierten Gewalt im Staat, verfügen. Es wäre zu erwarten gewesen, dass gerade der Ansatz des Relationship Marketings das berücksichtigt bzw. überhaupt diese Basis nutzt, um davon ausgehend die theoretischen Überlegungen ableitet. Nichts dergleichen.

Dabei ist es so einfach wie naheliegend: Im Hier und Jetzt entscheidet die virale Verbreitung von Inhalten über den wirtschaftlichen Erfolg eines Projektes. Es geht darum, dass die Nutzer eine Webseite, eine Kampagne oder ein schlichtes Video weiterempfehlen. Nur so verbreite sich eine Anwendung oder eine Nachricht in der gewünschten Geschwindigkeit; würden plötzlich Zielgruppen erreicht, die ansonsten immun sind gegen herkömmliche Werbung. (vgl. Ahlers 2008, S. 97) Das Gedröhne massenmedialer Werbung und die Top-down-Botschaften von Marketing und Public Relations würden verdrängt von dem Linking Value einer vertrauenserweckenden, authentischen Stimmgemeinschaft. Ein erfolgreiches Produkt im 21. Jahrhundert vermag deshalb nicht nur an sich zu überzeugen, vielmehr weist es einen hohen kommunikativen Verknüpfungs- und damit einen sozialen Mehrwert auf. (vgl. Bolz 2008, S. 254)

Das stellen Geyer und Manschwetus 2008 bereits schlüssig dar, indem sie, speziell für den Teilbereich des Kulturmarketings, die Idee formulieren, wonach im Zentrum von Kulturmarketing Austauschprozesse zum wechselseitigen Nutzen derer stünden, die aktiv Kultur- und Kunstprodukte anbieten und nachfragen würden. Zwangsläufig beruhe der Schwerpunkt dieses Ansatzes ganz wesentlich auf der Gestaltung des Beziehungsmanagement. (vgl. Geyer 2008, S. 7ff) Marketing in diesem Sinne ist nicht mehr primär güter- und produktorientiert und demzufolge auch nicht primär absatz- und beschaffungsorientiert sondern vielmehr kommunikativ und informativ und in diesem Sinne zunächst grundlegend austauschorientiert. Manschwetus unterscheidet Austauschbeziehungen, die durch Güter-, Dienstleistungen-, Geld- und Informationsströme gekennzeichnet sind. Dabei hebt er aber deutlich hervor, dass der Ressource Information eine herausragende Bedeutung zukommt: „Informationen sind der Urstoff auf dem im Marketing und speziell im Beziehungsmarketing alles aufbaut. Informationen haben eine enorme Bedeutung, weil sie die Grundlage für Entscheidungen sind.“ (Manschwetus 2008, S. 44)

Die Digitalisierung hat dieses Postulat verwirklicht. Und in der Tat gilt es: wer sich auf Social Media-Spielregeln einlässt, über das technische Know-how verfügt und bereit ist, multimediale, digitale Kompetenzen zu etablieren, zu kultivieren und ziel führend in die gesamte unternehmerische Kommunikation zu integrieren, der entwickelt und lebt Relationship Marketing. Dabei spielt es keine Rolle, ob ein großes

Team (Unternehmen), eine kleine Gruppe (Start up) oder einzelne Personen agieren. Die Ausgangsbedingungen, wenn man überhaupt noch von einer Startphase sprechen kann, sind für alle Akteure gleich und offen.

## SPEZIELL: PRAKTISCHE AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG

Die Folgen dieses kommunikativen Wandels gehen mit der Verschiebung und Verwässerung klassischer, erprobter Kommunikationsszenarien und Hierarchien einher. Die Konsequenzen muss man sich bewusst machen: „Lineare Strukturen werden durch reflexive ersetzt, Hierarchien weichen Netzwerken. Die Vernetzung ist damit weit mehr als eine technische Verbindung zwischen zahlreichen Computern auf der ganzen Welt. Sie bezeichnet vielmehr eine andere Form kommunikativer Selbstorganisation. Die Kommunikation in Netzwerken weist einen höheren Komplexitätsgrad auf als in Hierarchien. Verbindungen und Kombinationen werden zahlreicher und variantenreicher, kurzum: Kommunikation ist komplex und kontingent.“ (Mackel 2008, S. 112)

Chancen und Risiken einer solchen offenen, netzförmigen, nur begrenzt planbaren Kommunikation liegen auf der Hand: Unternehmen müssen sich die Frage stellen, ob sie bereit sind, diesen Weg, dem ein grundsätzlich neues Verständnis vom Umgang mit Informationen zu Grunde liegt, zu gehen. Es muss nicht nur die Wirksamkeit gültiger Marketing- und PR-Strategien hinterfragt werden, sondern die gesamte kommunikative Haltung des Unternehmens auf den Prüfstand gestellt und angepasst werden. Der viel beschworene Paradigmenwechsel hin zu einem tatsächlichen Relationship Marketing kommt erst praktisch zum Tragen, wenn Entscheider bereit sind, diesbezüglich umzudenken: wie geht man mit Informationen um, welche Informationen werden wo, wem, auf welchen Art und Weise zur Verfügung gestellt und sind überhaupt dazu geeignet, die definierten unternehmerischen Ziele zu erreichen.

Diesbezüglich sollte David Meerman Scotts Handbuch *Die neuen Marketing- und PR-Regeln im Social Web* zur Pflichtlektüre erhoben werden. Anschaulich, prägnant, schlüssig und zwingend deckt er solche eingefahrenen alten Denk- und Handlungsmuster auf und liefert anschauliche Beispiele dafür, wie Kommunikation im Social Web gelingen kann. Seine Sprache zeichnet sich dabei durch Klarheit und Direktheit aus, die in vergleichbarer deutscher Literatur ihres gleichen sucht. So wenn er beispielsweise formuliert: „Großartiger Content verstärkt das Bild eines Unternehmens als vertrauenswürdige Quelle und fordert die Benutzer zum Handeln auf: zu kaufen, zu abonnieren, anzuwenden oder zu spenden. Und großartiger Content bedeutet, dass interessierte Menschen immer wiederkommen werden. Folglich hat das Unternehmen Erfolg und erreicht seine Ziele: einen höheren Gewinn, größere Besucherzahlen, ein höheres Spendenaufkommen oder mehr Kaufinteressenten.“ (Scott 2012, S.66)

Nach Scott gelingt es nur dem, großartigen Content zu generieren, der auch in der Lage ist, sein gesamtes unternehmerisches Handeln auf und an der Zielgruppe auszurichten. Gleichwohl weiß er, wie schwierig das ist und wie viel Mut dieser Ansatz verlangt:

„Diese Vorgehensweise, zuerst an den Kunden zu denken und sich zu überlegen, wie das eigene Unternehmen zur Lösung ihrer Probleme beitragen kann, kann für viele Vermarkter schwierig sein, denen immer wieder gesagt wurde, wie wichtig ein großartiges Produkt oder eine nützliche Dienstleistung für den Marketing-Mix wären.“ (Scott 2012, S. 232)

En détail beschreibt er Abläufe, die nötig sind, um den Perspektivwechsel zu realisieren: Um die Notwendigkeit deutlich zu machen, nutzt er u.a. das Bild fußballspielender Jungen, die im wechselvollen Auf und Ab des Spieles stets völlig auf den Ball, nie aber auf das Tor, fokussiert seien. Und so ähnlich verhielten sich auch Unternehmen, die bei allen wertvollen Überlegungen zum Unternehmen, den Produkten oder den Dienstleistungen den Adressaten allzu schnell aus dem Blick verlieren. Wie kann es ihnen gelingen, ihre Zielgruppen zu definieren? Was weiß man überhaupt über diese Zielgruppen? Scott geht soweit, danach zu fragen: wie sehen die einzelne Mitglieder von Zielgruppen aus, wie sprechen und denken sie, um schließlich auf den Kern zu kommen: welche Lösungen erwarten die jeweiligen Zielgruppen vom Unternehmen, den Produkten oder den Dienstleistungen?

Wer also bereit ist, alle kommunikativen Maßnahmen von der Zielgruppe aus zu denken, kann mit großer Wahrscheinlichkeit erfolgreich im Web agieren – und nicht nur dort. Denn auch offline ist eine solche, an der Zielgruppe orientierte, unternehmerische Haltung erkennbar. Sie spiegelt sich dann idealerweise in allen nach außen gerichteten, sichtbaren Aktionen wider.

Ein Beispiel: sensibilisiert ob der dargelegten Überlegungen ist der Autorin eine Plakatwerbung des Leipziger Zoos aufgefallen. Mitten in der kalten Jahreszeit hebt sich diese Werbung ab, indem sie ein im Winter natürliches, menschliches Grundbedürfnis thematisiert und plakatiert: Wärme. Sinngemäß heißt es, helfe ein Zoobesuch gegen die Kälte. Das klingt zunächst unlogisch und abwegig und ist dennoch schlüssig. Denn die Tropenhalle Gondwana, für die geworben wird, bietet ebenjene, sogar tropische, Wärme. Das Interesse ist geweckt, man möchte mehr wissen und sehen, ruft die Website (<http://www.zoo-leipzig.de/nc/startseite/>; 4.2.2014) auf und wird von diesem Bild begrüßt:



Eine schlüssige online-Fortführung der Plakatkampagne kann so nicht aussehen. Hier reißt der kommunikative, rote Faden jäh ab bzw. wird gar nicht weiterverfolgt. Leider ist es auch trotz mehrmaliger, auch persönlicher Anfragen, an die Marketingabteilung des Leipziger Zoos nicht gelungen, ein Bild von dem oben beschriebenen Plakat zu bekommen. Auch das ist ein Beleg für wenig gelungene Zielgruppenkommunikation.

Es ist damit zugleich ein Beleg dafür, wie notwendig es ist, dass sich Unternehmen mit den neuen Marketing- und PR-Regeln auseinandersetzen und eine zeitgemäße unternehmerische Haltung und Kultur entwickeln. Scott postuliert dazu neue Regeln. (Scott 2012, S. 72ff) Da sie für die weiteren Überlegungen dieser Arbeit unentbehrlich sind und einen Grundtenor bilden, wird eine Auswahl davon im Folgenden zitiert:

#### Neue Marketing- und PR-Regeln

---

Marketing ist mehr als nur Werbung.

PR wendet sich an mehr als nur ein Massenmedien-Publikum.

Sie sind, was Sie veröffentlichen.

Die Menschen wollen Authentizität, keine Meinungsmache.

Menschen wollen Teilhabe, keine Propaganda.

Es geht nicht darum, Einwegunterbrechungen zu verursachen, sondern Content in dem Moment zu liefern, in dem das Publikum ihn braucht.

Vermarkter anders denken: weg vom Mainstream-Massenmarketing hin zu einer Strategie, die bisher vernachlässigten Zielgruppen über das Web zu erreichen.

PR hat nichts damit zu tun, dass Ihr Chef Ihr Unternehmen im Fernsehen sieht. Es hat damit zu tun, dass Ihr Kunde Ihr Unternehmen im Web sieht.

Unternehmen müssen die Menschen mit großartigem Online-Content in den Kaufprozess locken.

Über vielfältige Formen von Online-Content können Unternehmen direkt mit Kunden in einer Form kommunizieren, die diese schätzen.

Im Web haben sich die Grenzen zwischen Marketing und PR verwischt.

---

In dem Moment, in dem sich diese Arbeit mit dem Phänomen Crowdfunding auseinandersetzen will, mit den Abläufen und Rahmenbedingungen, Merkmalen und Ausprägungen stößt man unweigerlich ganz schnell an eine unsichtbare Grenze. Sie verläuft zwischen den bekannten, ausgeprägten und erprobten Techniken der „alten Marketingwelt“ und der in ihrem Variantenreichtum vielgestaltigen, von Schnellebigkeit geprägten „neuen“ digitalen Welt. Das wird noch einmal deutlich, wenn man speziell auf die Entwicklungen und Innovation, und als solche soll Crowdfunding hier verstanden werden, im Bereich des Kulturmarketing schaut.

## KULTURMARKETING: ZWISCHEN ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT

So vielfältig Kulturlandschaften und ihre darin tätigen Akteure sind, so unterschiedlich ist auch die Haltung zum Kulturmarketing in Theorie und Praxis. Eine ausführliche Erörterung der unterschiedlichen Entwicklungslinien und Schulen soll an der Stelle nicht erfolgen. Zielführend und in der vergleichenden Übersicht relevanter, neuerer, Publikationen werden die eingangs bereits genannten, beziehungs- und austauschorientierten Ansätze von Geyer und Manschwetus (2008) favorisiert und den weiteren Überlegungen zugrundegelegt.

Manschwetus erörtert zwar noch gängige Formen des Informationsaustausches nach dem Sender-Empfänger-Prinzip weist aber bereits darauf hin, dass dieses Kommunikationsmodell (Kommunikationstyp 1) in Anbetracht der digitalen Möglichkeiten und gesättigter Märkte ad acta gelegt werden könne.

Vielmehr gelte die Aufmerksamkeit allen dialogischen Kommunikationsformen (Kommunikationstyp 2). Sie seien unverzichtbarer Bestandteil des auf Austausch basierenden Beziehungsmarketings. (vgl. Manschwetus 2008, S. 47) Das dadurch entstehende Beziehungsniveau kann sich selbstverständlich nicht unabhängig von gültigen Kontexten entwickeln. Diese Umweltbedingungen wiederum sind durch die bereits beschriebene fortschreitende Digitalisierung der Lebenswelten fortwährend nachhaltig geprägt.

Als wesentliche Merkmale der Digitalisierung, sie werden so oder in Varianten in jeder Literatur genannt, können angesehen werden: Aktualität, Viralität, Glaubens- und Vertrauenswürdigkeit, Multimedialität, Reichweiten und Verfügbarkeit, Interaktion und Partizipation sowie Kosten-Nutzen-Relation.

Manschwetus Anspruch an ein beziehungsorientiertes Kulturmarketing (vgl. Manschwetus 2008, S. 56ff) findet seine Entsprechung in Scotts Social Media-Regeln (vgl. Scott 2012, S.72ff). Mithin sind in den Aussagen beider zentrale Merkmale und Ausprägungen der Digitalisierung enthalten.

Manschwetus beziehungsorientiertes Kulturmarketing	Scott Social Media-Regeln			
<b>ganzheitliches</b> statt eines Bereichs- oder funktionalen Marketing	Marketing ist <b>mehr als</b> Werbung			
<b>langfristig</b> orientieren statt kurzfristig maximieren	<b>Teilhabe</b> statt Propaganda			
<b>Beziehungspflege</b> statt absatzbezogene Aktivitäten	<b>Authentizität</b> statt Meinungsmache			
<b>Dialog</b> statt <b>Einweg</b> kommunikation	<b>Content</b> punktgenau, <b>statt</b> <b>Einweg</b> unterbrechungen			
<b>Ziele der Anwender</b> hervorheben	<b>kein Mainstream</b> , Strategie auf Zielgruppen abstimmen			
<b>Merkmale der Digitalisierung</b>				
Aktualität	Viralität	Glaubwürdigkeit	Vertrauenswürdigkeit	Reichweite
Multimedialität	Verfügbarkeit	Interaktion	Partizipation	Kosten-Nutzen-Relation

Bilanziert man die dargestellten Kernaussagen zum (Kultur)Marketingverständnis von Manschwetus und Scotts Social Media Regeln, wird man unweigerlich an einen vielversprechenden praktischen Kulturmarketingansatz erinnert, der in der Literatur anhand zahlreicher Beispiele gut beschrieben und dokumentiert ist: dem Konzept des Audience Development.

Dieses greift allerdings im oben beschriebenen Sinne dann zu kurz, wenn es wie bei Mandel lediglich als reines Instrument zur Verfolgung von Marketingzielen im Sinne der quantitativen Erhöhung von Besucherzahlen und Einnahmen des Kulturbetriebes verstanden wird und, so Mandels Quintessenz, nur nötig werde aufgrund gravierender Veränderungen der Nachfragestrukturen, vor allem durch den Rückgang des traditionellen Kulturbildungsbürgertums, das abnehmende Interesse junger Menschen an traditionellen Kulturangeboten, aber auch aufgrund des zunehmenden Anteils an Bevölkerung mit Migrationshintergrund. (vgl. Mandel, 2011, S. 9ff)

Progressiver, umfassender und deshalb zu favorisieren ist die Haltung von Siebenhaar, der wie folgt definiert: „Audience Development ist ein auf Kultureinrichtungen bezogenes besucherorientiertes Managementkonzept im umfassenden, integralen Sinne, das die normativen, strategischen und operativen Elemente des Managementprozesses impliziert. (...) Das setzt eine lernende, flexible kulturelle Organisation voraus, die bereit und befähigt ist, letztlich alles, was sie denkt, plant, umsetzt aus der Perspektive des Nutzers zu sehen und (...) dieses Konzept in Zeiten von Web 2.0 auf internetbasierte Modelle auszuweiten und zu übertragen. (Siebenhaar 2009, S. 13ff)



In ebenjenem Tagungsband *Audience Development oder Die Kunst, neues Publikum zu gewinnen* empfiehlt sich zur gewinnbringenden Vertiefung der Beitrag von Thomas Schmidt-Ott. Der promovierte Kulturmanager und Cellist ist seit 2007 verantwortlich für die Unterhaltungsprogramme auf allen TUI-Kreuzfahrtschiffen.

In seinem erfahrungsbasierten Artikel konstatiert er, dass Audience Development im Verständnis eines Kultur und Wirtschaft verbindenden Handels vorläufig einen Höhepunkt des Kulturmarketings darstelle, wobei das paradigmatisch Neue sei, dass das Publikum wirklich in den Mittelpunkt der kulturellen Leistungserstellung rücke (aufbau- und ablauforganisationsspezifisch) und bereits in der künstlerischen Planung zur Prämisse werde und nicht erst in der Vertriebs- bzw. Aufführungsphase. (vgl. Schmidt-Ott 2009, S. 75ff)

Es stellt sich also die Frage: Kann die Kulturmarketingpraxis, basierend auf den theoretischen Grundlagen der Austausch- und Beziehungsmodelle und dem sich u.a. daraus entwickelten Ansatz des Audience Development einen weiteren, wichtigen Innovationsschub durch das Phänomen Crowdfunding, das Digitalisierung und Social Medialisierung nutzt, erfahren?

Betrachtet man die vorangegangenen Befunde und schaut auf die allgemeine Situation der Kulturmarketingpraxis, die auf der einen Seite von knappen Budgets und der Abhängigkeit bürokratisch zu organisierender Subventionen geprägt ist und auf der anderen Seite künstlerisch oft ganz stark projektbezogen und unter hohem ideellem Einsatz in einem gesellschaftlichen Umfeld arbeitet, in dem es eine hohe Angebotsdichte bei gleichzeitigem Rückgang der Adressaten-Aufmerksamkeit gibt, sollten das Web 2.0 und alle damit einhergehenden Möglichkeiten als eine große Chance begriffen werden, derer sich die Akteure der Kulturpraxis gedanklich öffnen und praktisch bedienen sollten.

Alle identifizierbaren Merkmale der Social-Medialisierung sind geradezu dazu ange-tan, die Entwicklung, Planung und Durchführung jedweder kultureller Projekte und Vorhaben positiv zu begünstigen. Und dabei spielt es, wie Manschwetus richtig fest-stellt, dank Digitalisierung auch keine Rolle mehr, ob die Marketinganwender Un-ternehmen oder Einzelpersonen z. B. Künstler seien. (vgl. Manschwetus 2008, S. 56)

Kleinster gemeinsamer Nenner aller Marketinganwender ist die Information und die Entscheidung der Anwender darüber, wie, wann, wo, mit wem, auf welche Weise Informationen (mit)geteilt werden. Und gleichwohl diese Haltung aus dem Agieren klassischer Kulturbetriebe und etablierter Kulturunternehmen selten schlüssig her-vorgeht bzw. offensichtlich wird, antizipieren und experimentieren viele Künstler bereits damit, denn: „Künstler verdienen Geld, indem sie ihre Fans an etwas teilha-ben lassen, wovon die gern ein Teil sein möchten. (...) Fans werden über soziale Medien in Kampagnen eingebunden, Kommunikation ist der Transaktion vorge-schaltet. Früher wurde etwas weniger, wenn man es geteilt hat - heute wird es mehr.“ (<http://www.spiegel.de/kultur/musik/bowie-daft-punk-gaga-die-marketingstrategien-des-pop-a-937429.html>; 17.12.2013)

Folgt man dem Verständnis, wonach Informationen ein kollektives, kollaboratives, dynamisches und emergentes Gut seien, das nützlicher und produktiver werde, je mehr Menschen darauf zugriffen (vgl. Meckel 2008, S. 115 ff), dann ist Social-Medialisierung, in Verbindung mit einem umfassenden Verständnis von Beziehungsmanagement, dessen jüngste Erscheinungsform das Crowdfunding ist, Gewinn und Fortschritt für das Kulturmarketing im 21. Jahrhundert.

## CROWDFUNDING: BESTANDSAUFNAHME UND DEFINITIONEN

Beginnt man die Suche nach einer Definition ganz klassisch, im Katalog der Deutschen Nationalbibliothek, werden unter dem Titelstichwort „Crowdfunding“ 27 Publikationen, wobei Buch- und Onlineveröffentlichungen doppelt gezählt werden, angezeigt: Die Begutachtung dieses Materials fällt eher ernüchternd aus. Denn die Autoren sind entweder selbst Suchende und wie sich herausstellt u.a. nur an reinen Finanzierungsaspekten interessiert oder explorieren das Thema Crowdfunding „am Beispiel von“ im Rahmen einer Graduierungsarbeit.

Eine populäre Suche im Netz via Google bringt ungefähr 11.000.000 Ergebnisse zum Schlagwort; Googlebooks findet 8.460 Einträge, von denen die Mehrzahl ebenfalls Graduierungsarbeiten sind. Eine weitere Schlagwortsuche über Onlineportale führender Marketingzeitschriften und Branchendienste wie [www.horizont.de](http://www.horizont.de) oder [www.wuv.de](http://www.wuv.de) ist erstaunlicherweise ebenfalls nicht zur Erschließung einer sinnvollen Definition geeignet.

Aus diesem Grund soll für diese Arbeit die Annäherung an eine mögliche Definition, was Crowdfunding sein könnte, durch eine Inhaltsanalyse erfolgen.

Im Hinblick auf die möglichst breite Exploration des Themas werden exemplarische Erklärungen und Statements aus populären, vor allem Printmedien, zitiert. Denn im Kontext der Berichterstattung über gelungene Crowdfundingprojekte in Deutschland (u.a. *Stromberg. Der Film* und *Hotel Desire*) kommt kein Artikel ohne solche erläuternden Passagen aus: Hier werden Erwartungen und Chancen ebenso thematisiert wie Techniken und Effekte. Damit wird gleichzeitig die Vielgestaltigkeit von Crowdfunding deutlich, die weit über die reine Finanzierungsabsicht hinaus wirkt.

### Inhaltsanalyse

Die Zeit

*„Crowdfunding, die **Masse** gibt's (...) Die Bewerbung mit Video und Vorstellung sei ganz schön aufwendig gewesen. Der Vorteil: Man hat gleich einen ersten kleinen **Markttest**. Interessiert sich jemand für das, was man da entwickelt?“*  
(Gernert, 2012, S. 26)

- Die Welt  
*„Das Prinzip ist schnell erklärt: Viele „kleine Fische“ verbinden sich zu einem **großen Schwarm** und ermöglichen durch überschaubare Geldbeträge die Realisierung eines Projektes. (...) Crowdfunding ist **gelebte Basisdemokratie**. (...) Crowdfunding spricht die Sprache unserer Zeit: **eine kulturelle Antwort des Internets auf die Sehnsucht der Menschen nach mehr Mitspracherecht und Eigeninitiative.**“  
 (Moya, 2011, S. 24)*
- Der Tagesspiegel  
*„Übers Internet spendet dabei jeweils eine beliebig große Masse an Menschen Geld, **damit das Projekt entstehen kann**. Als Dank bekommen die Spender eine Widmung, eine Urkunde, Freikarten oder womöglich sogar Geld zurück, wenn sich das Projekt über Käufe oder Eintrittsgelder refinanziert. Crowdfunding ist damit nicht nur eine **moderne Art der Finanzierung**, sondern auch ein **perfektes Marketinginstrument.**“  
 (Pohlmann, 2011, S.23)*
- Die Welt  
*„Die fortschreitende Digitalisierung hat die Möglichkeiten, **alternative Geldquellen** aufzutun, in den vergangenen Jahren noch befeuert. Denn wo **jeder miteinander talkt und netzwerkt**, gibt es viel Raum, diese Energie den Neigungen entsprechend für die gute Sache zu bündeln. (...) Neben geldbedürftigen Startups sind es oft Musiker, Literaturschaffende und Filmmacher, die unter den **knappen Ressourcen der Kulturszene** leiden, auf diese Weise ihre Kunst aber doch finanzieren können.“  
 (Grabitz, 2011, S. 14)*
- Süddeutsche Zeitung  
*„Beim Crowdfunding stellen Menschen ihr Projekt auf einer **Internetplattform** vor und versuchen, andere dazu zu bewegen, die Idee mit **kleinen finanziellen Beiträgen** zu unterstützen. Im Gegenzug müssen sich die Initiatoren möglichst **originelle Prämien** für ihre Unterstützer überlegen.“  
 (Klee, 2011, S. 32)*
- Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung  
*„Crowdinvestoren wirken wie ein **Katalysator**. Sie liefern nicht nur Kapital, sie verbreiten auch die Geschäftsidee.“ (Sievers, 2011, S. 51)*

- Handelsblatt  
*„Viele Menschen bezahlen für ein Projekt, das sie sich auf den entsprechenden Plattformen im Netz aussuchen können. (...) Vor allem **Künstler und Kreative** nutzen die Gelegenheit, um Gönner zu finden. Die meist **projektbezogene Gegenleistung** reicht vom Backstage-Pass bis zur Namensnennung.“  
 (Ludowig, 2011, S. 30)*
- Süddeutsche Zeitung  
*„Das Crowdfunding schafft eine zusätzliche Bindung (...), die Werbung und Marketing nie herstellen könnten: **jeder**, der ein paar Euro investiert hat, **fühlt sich zugehörig** (...). Jedem gehört ein Stückchen Film“  
 (Vahabzadeh, 2013, S. 12)*
- Der Spiegel  
*„Das Internet ist **Bühne und Handelsplatz**. Bestand **Selbstdarstellung** früher im Verteilen von Handzetteln und Bekleben von Litfaßsäulen, sprechen Künstler heute über Facebook und Twitter direkt mit ihren Fans. (...) Eine gängige Form der Finanzierung ist inzwischen Crowdfunding.“  
 (Kühn, 2013, S. 88)*

## CROWDFUNDING ist

---

Masse **Markttest** großer Schwarm  
 gelebte **Basisdemokratie** eine **kulturelle Antwort** des Internets  
 mehr **Mitsprache** und Eigeninitiative damit das Projekt entstehen kann  
 moderne **Art der Finanzierung** perfektes **Marketinginstrument**  
 alternative **Geldquellen** jeder miteinander **talkt und netzwerkt**  
 kleine finanzielle Beträge **knappe Ressourcen** der Kulturszene  
**originelle Prämien** projektbezogene Gegenleistung **Katalysator**  
**Künstler und Kreative schafft eine zusätzliche Bindung**  
 Internet ist **Bühne und Handelsplatz**  
**jeder fühlt sich zugehörig** Selbstdarstellung

---

## Definitionen

Systematisiert man die zentralen Schlagworte, entsteht ein erstaunlich genaues und facettenreiches Bild, das durchaus für eine Definition geeignet ist:

<b>WER</b> großer Schwarm Masse	<b>WAS</b> Art der Finanzierung alternative Geldquelle	<b>WIE</b> kleine, finanzielle Beträge Vieler
<b>WO</b> Internetplattformen Internet ist Bühne und Handelsplatz	<b>WARUM</b> damit trotz knapper Ressourcen Kulturprojekte realisiert werden um eine Bindung zu schaffen, die Marketing nie herstellen kann	<b>WOFÜR</b> projektbezogene Gegenleistung originelle Prämien

### Definition 1:

Eine Masse, auch Schwarm genannt, ermöglicht durch viele, kleine finanzielle Beträge, trotz allgemein knapper Ressourcen, die Realisation von Kulturprojekten. Das Internet, als Ort gelebter Basisdemokratie, ist für diese alternative Art der Finanzierung Bühne und Handelsplatz in einem: durch Mitsprache und Eigeninitiative werden während des Crowdfundingprozesses zusätzliche Bindungen an das Projekt geschaffen, die Zugehörigkeit stiften, wie sie Marketing und Werbung nie herstellen könnten. Unterstützer erhalten von den Projektinitiatoren lediglich projektbezogene Gegenleistungen, idealerweise in Form origineller Prämien.

Die flexibel fortschreibbare Definition der Wikipedia liest sich dem gegenüber weitaus nüchterner und vor allem eindimensional, in dem sie hauptsächlich auf den Beschaffungsaspekt und die Finanzierungsaussichten hin formuliert ist:

### Definition 2:

„Crowdfunding, oder seltener Schwarmfinanzierung, ist eine Art der Finanzierung. Mit dieser Methode der Geldbeschaffung lassen sich Projekte, Produkte, die Umsetzung von Geschäftsideen und vieles andere mit Eigenkapital, zumeist in Form von stillen Beteiligungen, versorgen. Eine so finanzierte Unternehmung und ihr Ablauf werden auch als eine Aktion bezeichnet. Ihre Kapitalgeber sind eine Vielzahl von Personen – in aller Regel bestehend aus Internetnutzern, da zum Crowdfunding meist im World Wide Web aufgerufen wird.“ (<http://de.wikipedia.org/wiki/Crowdfunding>, 6.1.2014)

Gleichwohl das zentrale Ziel beim Crowdfunding der Finanzierungserfolg des vorgestellten Projektes ist, besteht der Weg, das Ziel zu erreichen, aus mehreren Etappen und führt vorbei an Streckenposten, deren Einfluss auf den Projekterfolg erheblich sind. Man findet deshalb vor allem auch ganz pragmatische Definitionen dergestalt:

## Definition 3:

„Beim Crowdfunding finanzieren Fans, Freunde, Firmen und Mäzene gemeinsam als Community eine Idee und bekommen dafür zum Beispiel das fertige Werk (Vorfinanzierung), individuelle Geschenke (Dankeschön), Medialeistung (Sponsoring), die Möglichkeit der Kulturförderung (Corporate Social Responsibility, CSR), eine Spendenquittung oder eine Gewinnbeteiligung. (...) Die Herausforderung für Kreative und Künstler ist es also, bereits in der Finanzierungsphase Marketing für das eigene Projekt zu lancieren. (...) Es gilt, Unterstützer zu begeistern und zu motivieren. (...) So fließt die kreative Energie also schon während der Finanzierung in das Projekt.“ (Kreßner 2011, S. 359)

## Definition 4:

„Mit Crowdfunding wird im Zuge des Fundraising-Zeitraums ein Kommunikationsprozess, hauptsächlich mittels Social Media, über das Projekt gestartet, der Zielgruppen involviert und vor dem eigentlichen Projektstart begeistern und binden kann. Die Identifikation mit dem Projekt oder der Kultureinrichtung kann dadurch gestärkt werden. Crowdfunding kann auch als Demokratisierung des Mäzenatentums verstanden werden.“ (Röthler, Wenzlaff 2011, S. 343)

Fazit: Gerade bei einer so neuen und vielgestaltigen Erscheinung wie Crowdfunding lohnt sich es sich, Informationen auch aus Quellen zu generieren, in denen Anwender ihre Erfahrungen mitteilen und reflektieren. Die Inhaltsanalyse hat gezeigt, dass Crowdfunding mehr als das reine Geldeinsammeln ist. Das bestätigt vor allem die Definitionen 3, die aus der Praxis heraus von einem erfolgreichen Entwickler mit Pioniergeist formuliert wurde.

## Best Practise: Wie graue Theorie bunt wird

Im Jahr 2007, zu einer Zeit, da Crowdfunding in Deutschland überhaupt noch kein Thema war, und allenfalls zarte Wellen aus den USA nach Europa sendete, näherte sich Tino Kreßner dem Phänomen in seiner Abschlussarbeit an der Fachhochschule Mittweida mit folgenden Worten:

„Hier wird ein gemeinsames finanzielles Ziel durch mehrere Einzelspenden erreicht. (...) Im Gegenzug bekommt man über die Webseite die Möglichkeit, in alle wichtigen Entscheidungen eingebunden zu werden. (...) Menschen bekommen somit die Möglichkeit, Anteil an einer Unternehmung oder einem Produkt zu werden. Als Techniken für den Entscheidungsprozess werden dabei meist Diskussionsforen, Wikis und Votings eingesetzt.“ (Kreßner, 2007, S. 90) Mit Hilfe dieses Open Marketing Ansatzes ließe sich via Web 2.0 kollektives Wissen für Innovations- und Kreativprozesse vernetzen, entstünden neue konsensbasierte Geschäftsmodelle, würden Markteintrittsbarrieren gesenkt und Konsumenten zu Werbern. (vgl. ebd. S. 92)

Nur drei Jahre später waren die theoretischen Überlegungen mit der Etablierung des Internetportals [www.startnext.de](http://www.startnext.de) in die Realität umgesetzt worden. Das brachte Kreßner und seinem Team sogar die Nominierung für den Deutschen Multimedia Award 2009 ein.



(<http://www.startnext.de/Ueber-uns/Vorstellung.html>, 29.2.2012)

In einem Porträt des Magazins *Brandeins* aus dem Jahr 2011 formuliert er die Geschäftsidee, die startnext zugrunde liege mittlerweile ganz selbstverständlich mit den Schlagworten „User-Involvement“ und „Crowdfunding“. Startnext sei eine Plattform, die als Projektbeschleuniger diene. (Brandeins, 1/2011, S. 112)

Auf der Homepage von startnext liest sich seine Vision noch präziser: „Auf startnext haben Projektinitiatoren die Chance, Unterstützer von ihrer Idee zu begeistern. Sie sind so nicht an die Formalitäten und Richtlinien von Förderanträgen gebunden. Wir bieten die Instrumente, um Projekte erfolgreich zu bewerben und finanzieren zu lassen.“ (Kreßner, 2012)

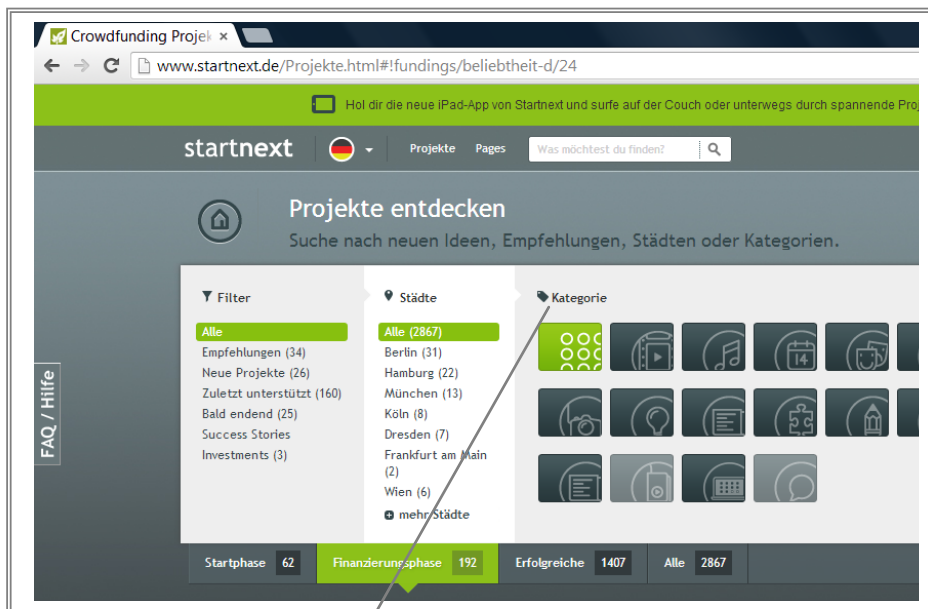
Aus einem anderen Interview stammen weitere konkretisierende Aussagen. Auch sie zeigen deutlich, dass Crowdfunding auf der Basis eines beziehungsorientierten Marketingansatzes nach Social Media-Regeln funktioniert:

„(...) Als Basis gelten also die Regeln für Erfolg im Web 2.0: Authentizität, Kommunikation auf Augenhöhe und Transparenz. Gleichzeitig sind durch die Schnelligkeit der Kommunikation und Anonymität des Netzes Bilder und Videos sehr wichtig. Hinzu kommen die Erfolgsfaktoren aus dem Bereich Mundpropaganda-Marketing: Eine klare und einfache Botschaft und ein leicht teilbares Kampagnengut. (...)“  
(<http://crowdstreet.de/2012/09/10/startnext/>; 9.12.13)

*Startnext* hat die Website so optimiert, dass Interessierte, gleichgültig ob sie selbst ein Projekt starten oder sich zunächst nur über zur Beteiligung offerierte Projekte informieren möchten, schnell einen Zugang und Überblick gewinnen. Aus den so transparent zur Verfügung gestellten Fakten allein ließe sich eine Zahl einzelner Forschungsaufgaben ableiten. Für unseren Kontext genügen folgende Aspekte:

## Vielfalt der Kreativsparten

17 Kreativsparten, in denen Projekte realisiert werden, zeigen die Vielfältigkeit und Vitalität der Kulturbranche auf das Beste. Zugleich wird auch deutlich, dass Crowdfunding offensichtlich von Künstlern und Kreativen spartenübergreifend als Möglichkeit zu Verwirklichung kreativer Ideen und Projekte akzeptiert und für erprobenswert angesehen wird.



(<http://www.startnext.de/Projekte.html>; 6.2.2014)

Film, Video	Journalismus
Musik	Kulturelle Bildung
Event	Design
Theater	Mode
Literatur	Games
Kunst	Community
Fotografie	Hörspiel, Hörbuch
Erfindung	Technologie
Comic	

## Regionale Vielfalt

Ein Blick auf die Regionen, von denen kreative Crowdfunding-Impulse ausgehen, zeigt an der Spitze des aktuellen Städte-Rankings Orte, die ohnehin für ihr kreatives Potential bekannt sind: Berlin und Hamburg.

Gleichwohl überrascht die Vielfalt kleiner und kleinerer Städte, in denen offensichtlich mittels Crowdfunding erfolgreich Kulturprojekte jeglicher Art realisiert werden (<http://www.startnext.de/Projekte.html#!erfolgreich/beliebtheit-d/24>; 6.1.2014):



## Zahl erfolgreich realisierter Crowdfundingprojekte Name der Stadt

---

349 Berlin			
105 Hamburg			
69 Köln	21 Hannover	11 Essen	7 Chemnitz
58 Dresden	18 Düsseldorf	11 Karlsruhe	7 Bochum
57 München	16 Bremen	11 Ludwigsburg	7 Münster
54 Frankfurt/M	15 Kiel	10 Kassel	
40 Wien	15 Mainz	8 Augsburg	
33 Leipzig	12 Nürnberg	8 Hildesheim	
32 Stuttgart	11 Dortmund	8 Weimar	

---

## Vielfältige Geldbeträge

Auch im Hinblick auf die einzelnen Geldbeträge, die mittels Crowdfunding gesammelt werden, gibt es eine große Varianz.

Ein prominentes Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit ist stoersender.tv, das Projekt allein hat € 125.00 realisieren können. Ausgewählte, erfolgreiche Beispiele (<http://www.startnext.de/Projekte.html#!erfolgreich/beliebtheit-d/24>; 6.1.2014) sind u.a.:

## Film, Video

€ 125.000

stoersender.tv mit Dieter Hildebrand

## Musik

€ 4.000

Der unerhörte Chopin: Eintritt frei in der Philharmonie

## Event

€ 20.000

Frankfurter Kinowoche – Kino an ungewöhnlichen Orten

## Theater

€ 6.000

Faust- Festival Ismaning 2014

## Literatur

€ 7.500

Bewegte Bilderwelt – Wissen, das bewegt

## Kunst

€ 5.000

Stein mit Vollausrüstung – freies Energieprojekt

## Vielfältige Partizipation

Interessante Aussagen liefert *startnext* ebenfalls zur jeweiligen Zahl der Unterstützer, die ein Projekt hat. Man erfährt auch, in welchen finanziellen Höhen Beteiligungen angeboten bzw. von den Supportern akzeptiert werden. Gleichwohl man aus der individuellen Spendenhöhe keine allgemeingültigen Aussagen treffen kann, ist es dennoch von unschätzbarem Wert, zu wissen, welche konkreten Summen überhaupt zur Disposition stehen bzw. bei welchen Summen die Unterstützerbereitschaft eher gegeben ist als bei anderen.

Eine beliebig über Projekte aus den jeweiligen Kultursparten zusammengetragene Datenmenge (<http://www.startnext.de>, 18.11.2013) illustriert das:

CF-Ergebnis gesamt	höchster Einzelbetrag	Supporter insgesamt
€ 2.502,00	€ 200,00	11
€ 5.007,00	€ 500,00	42
€ 6.525,00	€ 650,00	71
€ 5.115,00	€ 240,00	77
€ 540,00	€ 30,00	28
€ 234,00	€ 21,00	12

## Vielfältige Gegenleistungen

Eine finanzielle Partizipation wird beim Crowdfunding mit einem Dankeschön belohnt. Dem Ideenreichtum sind dabei keine Grenzen gesetzt. Die Dankeschönkultur ist so vielfältig wie die jeweiligen Projekte selbst. Ein Beispiel (<http://www.startnext.de/der-kick>; 11.2.2014): Für

**3 €** Vielen Dank für Deine Unterstützung. **10 €** Du stehst als Supporter auf unserer Wall of Crowd. **25 €** Du bekommst 1 Ticket und das Team bedankt sich persönlich bei Dir mit einem Brief und einer signierten Postkarte. **30 €** Du bekommst zwei Tickets für eine Vorstellung. **50 €** Du bist unser Gast bei der Vorstellung. Außerdem bekommst Du die acht Postkarten und das von Schauspielern und Regisseur signierte Plakat. **75 €** Du bekommst zwei Tickets für die 3. Vorstellung und bist Gast beim exklusiven Supporter-Publikumsgespräch im Anschluss an die Aufführung. Außerdem wirst Du als Supporter im Programmheft genannt. (...)

Fasst man die Ergebnisse der Inhaltsanalyse, die Aussagen des versierten Praktikers und die vorangegangenen Überlegungen zum Marketingverständnis im 21. Jahrhundert zusammen, ist Crowdfunding nicht nur ein bloßes Gestaltungsinstrument des Kulturmarketings sondern basiert social medial vermittelt auf einem Denk- und Handlungsverständnis von Marketing, in dem Austausch, Beziehung und Dialog auf ganz vielfältige Weise gleichzeitig den strategischen und operativen Kultmarketingprozess beeinflussen.

## KULTURMARKETINGPROZESS: STATUS QUO

### BEGRIFFE

Im Fazit der vorangegangenen Erörterungen wurde deutlich, dass zeitgemäße, praxisorientierte und innovative Marketinganwendungen kaum bis gar nicht in der aktuellen, theoretischen Literatur reflektiert werden.

Die Autorin steht somit vor dem Problem, dass es zwar originäre Kulturmarketingliteratur jüngerer Datums gibt, gleichwohl basieren die dort beschriebenen Prozesse auf einem Kulturmarketingverständnis, das fast als historisch beschrieben werden kann. Ein Beispiel soll als Beleg genügen:

Die Praxishandbücher *Kulturmarketing, Marketingkonzept für Kulturbetriebe* (2012) und *Kompendium Kulturmarketing* (2011) von Klein erörtern die strategische Bedeutung des Mission Statements für den Kulturmarketingprozess.

Es sei das grundlegende Versprechen der Kultureinrichtung an seine tatsächlichen und potentiellen Besucher und Nutzer und dadurch auch der zentrale Maßstab, an dem die Umwelt die Organisation messen könne. (vgl. Klein 2011, S. 103) In der Ausgabe 2012 wird diese Definition noch durch ein Praxisbeispiel veranschaulicht:

„Das Theater im Turm in Frankfurt am Main ist eine Spiel- und Produktionsstätte für internationale freie Theatergruppen und will all denen ein Forum bieten, die ihre künstlerischen Ideen und Vorstellungen auf konventionelle Weise oder aus finanziellen Gründen anderswo nicht umsetzen können. Das Haus wird den Künstlern mit seiner gesamten personellen und technischen Ausstattung zur Verfügung stehen um eine optimale Realisierung ihrer Projekte zu gewährleisten. Gewollt ist das Experiment.“ (Klein 2012, ePUB, Positionsmarker 189,5)

Die so zitierte Formulierung irritiert und wird deshalb mit folgendem Ergebnis überprüft: Die als beispielhaft angesehene Aussage geht auf das Jahr 1980 zurück. Das Theater im Turm in Frankfurt wurde im Jahr 2004 geschlossen. Damit sollte schlüssig belegt sein, dass eine derart an den jüngsten Entwicklungen in der Kulturmarketingpraxis desinteressierte Darstellung weder motivierend noch zielführend dazu geeignet ist, als seriöse Bezugsquelle weiterverfolgt zu werden.

Da ohnehin zentrale, für das Kulturmarketing relevante Begriffe, aus der grundständigen Marketingliteratur abgeleitet werden, sollen für die im Folgenden darzustellenden Aspekte des Kulturmarketingprozesses die zentralen Definitionen von Kotler (2011) und Geyer (2008) verwendet werden.

Auch hier wird durch die Gegenüberstellung zentraler Begriffe deutlich, wie wenig innovativ und geeignet die Definitionen in Kleins Publikationen sind:

## Marketing

Geyer (2008)

### MARKETING ...

„...richtet sich auf die Gestaltung von Austauschprozessen zum Vorteil von Nachfragern und Anbietern, also von Kulturbetrieb und Besuchen.“ (S. 7)

Kotler (2011)

„... ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.“ (S.39)

Klein (2012)

„... ist die Analyse, die Planung, die Durchführung und Kontrolle von Programmen, die darauf gerichtet sind, zum Erreichen der Organisationsziele einen beidseitigen nützlichen Austausch und Beziehungen mit Teilmärkten einzuleiten, aufzubauen und zu erhalten.“ (Positionsmarker 55,6)

## Produkt

Am Beispiel der Definitionen „Produkt“ wird auch sichtbar, wie wenig umfassend und kulturspezifisch Kleins Verständnis diesbezüglich ist. Geyer erörtert und differenziert Kulturprodukte nach materiellen und immateriellen Dimensionen. (vgl. Geyer 2008, S. 156ff) Diese Komponente spielt eine ganz wesentliche Rolle im Hinblick auf die strategische Ausrichtung des Marketingprozesses.

Denn nur wer alle charakteristischen Ausprägungen seines Produktes kennt, dem werden auch logische und richtige Ableitungen, ohne die weder Zielgruppe noch der Zielgruppennutzen umfassend und sinnvoll definiert und für den operativen Marketingprozess operationalisiert werden können, gelingen.

Geyer (2008)

### PRODUKT

Sobald ein Künstler darüber nachzudenken beginne, ob sein Werk jemanden gefalle und wem er es präsentieren könne, beginnt das Werk sich zum Angebot im Sinne eines Produktes zu formen. Kulturprodukte seien demnach materielle und immaterielle Güter, die von Kulturunternehmen auf dem Markt angeboten würden und die in der Lage sind, spezifische Bedürfnisse zu befriedigen. (vgl. S 158)

Kotler (2011)

„Alles, was auf dem Markt angeboten werden kann, um ein Bedürfnis, einen Wunsch oder eine Nachfrageposition zu befriedigen, bezeichnen wir als Produkt. Dieser Produktbegriff schließt Dienstleistungen, Personen, Orte oder Regionen, Organisationen und Aktivitäten und Ideen sowie auch Erlebnisse mit ein.“ (S. 91)

Klein (2012)

„Unter Produkt versteht man zunächst alles, was einer Person oder einer Gruppe angeboten werden kann, um ein Bedürfnis bzw. einen Wunsch zu befriedigen.“ (Positionsmarker 26,8)

Auch Kotler, der seinen Produktbegriff mit Beispielen untersetzt, ist hier vielgestaltiger und offener: neben der Dienstleistung an sich, nennt er auch Personen (z.B. Popstars, Politiker), Orte und Regionen (Tourismus) und Erlebnisse (Popkonzerte), die in diesem Sinne als Produkte zu verstehen seien. (vgl. Kotler 2011, S. 91)

## Kulturmarketing

Schließlich fokussiert Klein auch bei der Definition von Kulturmarketing selbst auf den Marketing-Mix als wesentliches Element im Austauschprozess.

Geyer (2008)

KULTURMARKETING ...

„... ist eine Sozialtechnik und gestaltet Austauschprozesse zwischen Kulturanbietern und Nachfragern.“ (S.7)

Klein (2012)

„... in öffentlichen Kulturbetrieben ist die Kunst, jenes Marktsegment bzw. Zielgruppen zu erreichen, die aussichtsreich für das Kulturprodukt interessiert werden können, indem die entsprechenden Austauschigenschaften (z.B. Preis, Werbung, Vertrieb, Service, usw.) dem künstlerischen Produkt bzw. der kulturellen Dienstleistung möglichst optimal abgepasst werden, um dieses mit einer entsprechenden Zahl von Nachfragern erfolgreich in Kontakt zu bringen und um die mit der allgemeinen Zielsetzung des Kulturbetriebes in Einklang stehenden Ziele zu erreichen.“ (Positionsmarker 79,4)

Wie unzeitgemäß das gerade im Kontext der fortschreitenden Digitalisierung der Lebenswelten ist, bringt Scott plakativ aber richtig auf den Punkt:

„Tatsächlich werden in standardmäßigen Marketing-Schulungen immer noch die sogenannten vier Ps als wichtigsten Dinge des Marketing herausgehoben: Product, Place, Price und Promotion. Das ist Unsinn. Wollen Sie im Web unter den neuen Marketing- und PR-Regeln Erfolg haben, müssen Sie sich über die Ziele Ihres Unternehmens klar sein und dann zunächst auf Ihre Kunden konzentrieren. Erst wenn Sie Ihre Kunden verstanden haben, sollten Sie anfangen, überzeugenden Web-Content zu entwickeln.“ (Scott 2012, S. 232)

Das Gleiche gilt aus meiner Sicht ebenfalls für Inhalte, die außerhalb, oder richtiger gesagt in Gegenwart, der digitalen Realität kommuniziert werden. Denn in Anbetracht der Auflösung traditioneller Informations- und Kommunikationsstrukturen kommt man nicht umhin, Denk- und Handlungsmuster anzupassen, Prozessbeschreibungen zu verändern und Strategien auszurichten.

In diesem Sinne ist Kulturmarketing als eine Sozialtechnik zur Gestaltung von Austauschprozessen in der Definition von Geyer nach wie vor prägnant, umfassend und zutreffend. Denn Sozialtechniken, wie sie sich das Kulturmarketing zunutze macht, sind in dem Maße wandel- und veränderbar wie die Umweltbedingungen den Kontext des Handelns beeinflussen.

Dass sich unser Leben durch Digitalisierung grundlegend verändert hat wurde bereits ausführlich beschreiben. Nach wie vor finden aber diese Veränderungen keine adäquate Beachtung in der wissenschaftlichen Fachliteratur und den dort zur Verfügung und zur Diskussion gestellten Definitionen.

## AUSGEZEICHNETE BEISPIELE

Scotts Postulat über die enorme Bedeutung einer klaren Definition unternehmerische Ziele im Hinblick auf eine gelingende Zielgruppenableitung, liest man auch in einem, zwar stark von Idealismus durchdrungenen aber deshalb in seiner Kernaussage nicht weniger richtigen, Zitat von Götz Werner, dem Gründer der Drogeriekette dm, wieder. Danach existiere Wirtschaft erst und nur, da es Menschen gäbe. *Folglich sei die Wirtschaft für den Menschen da und nicht umgekehrt.*" ([http://www.dm.de/de\\_homepage/unternehmen/grundsätze/](http://www.dm.de/de_homepage/unternehmen/grundsätze/); 8.1.14) Diese Denkweise und darauf basierendes, strategisches Handeln wird nicht nur in wirtschaftlichen Erfolgen, die das Unternehmen seit Jahren realisiert, deutlich.

Auch der *Annual Multimedia Award 2014*, eine aktuelle Auszeichnungen - hier für digitale Markenkommunikation, unterstreichen die Richtigkeit dieses unternehmerischen Ansatzes.

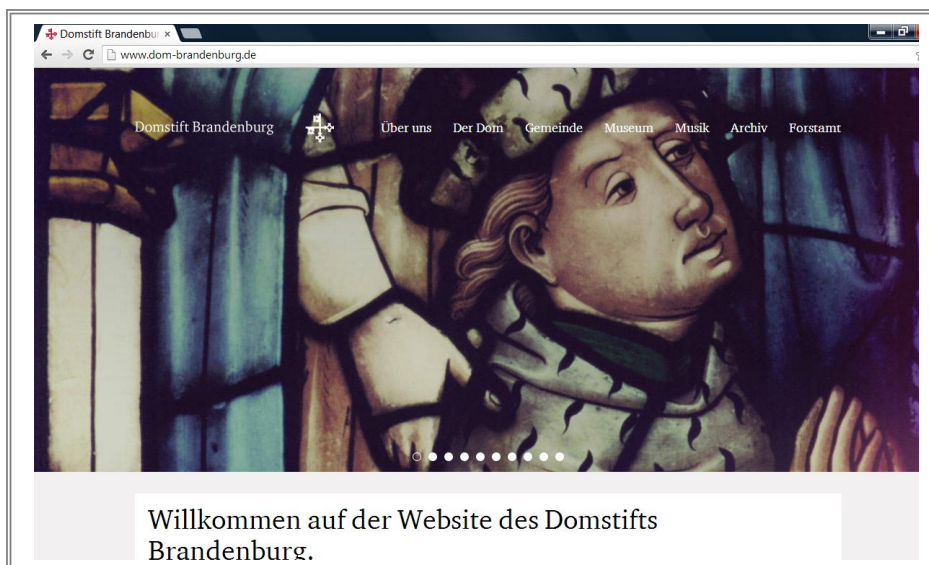
Die jährlich im Zuge dieser Preisverleihung publizierten Bände dokumentieren sehr anschaulich und ganz ausführlich wie sich diese zeitgemäßen Einstellungen in praktischen und wegweisenden Multi-Media-Marketingkommunikationen wiederfinden. Auftraggeber und ausführende Kommunikationsagenturen werden hier porträtiert, unternehmerische Ansprüche und Haltungen formuliert und das prämierte Ergebnis präsentiert. Den jeweiligen Bänden vorangestellt sind thematische Aufsatzsammlungen, in denen Trends und Tendenzen im Marketing erörtert werden. Ein Fazit nach der Sichtung aller aktuellen Wettbewerbsbeiträge kommt zu dem Schluss: „Der User steht wirklich im Zentrum. (...) Es werden nicht mehr verkrampt Produktinhalte kommuniziert. (...) Die neue Haltung eines gewachsenen Respekts vor dem User / Konsumenten spiegelt sich auch in den Werbeformaten im Netz wider. Immer seltener erlebt man noch manipulative, konfrontative Werbung. Viel lieber und erfolgreicher kommt man in Kampagnen mit den Usern ins Gespräch.“ (Konitzer, 2013, S. 12ff)

Die ehrliche Freude, die in diesem Zitat steckt, ist nicht zu überhören. Gleichwohl ist auch das ein Beleg dafür, wie viel Zeit, unternehmerische Weitsicht und Mut gepaart mit kreativen Lösungen nötig sind, um tradierte Strukturen aufzulösen und neuen Anwendungen Raum zu geben. Die Vorreiter dieser Entwicklung, das kann man aus den Preisträgerlisten herauslesen, sind vornehmlich große, global agierende Wirtschaftsunternehmen aus der Automobil- und Luftfahrtbranche, Luxusmodelabels und Medienkonzerne. Auch einige, wenige, öffentliche Auftraggeber, Bundesministerien oder Rundfunkanstalten, sind darunter.

Wie so oft spielen kreative Kulturbranchen hier keine Rolle. Umso erstaunlicher, und deshalb einer Nennung wert, ist die Tatsache, dass auf der Preisträgerliste 2014 (<http://www.annual-multimedia.de/>; 16.1.2014) unter den über 90 Ausgezeichneten auch zwei Akteure sind, die originär auf Geschäftsfeldern des Kulturmarketings aktiv sind.

Beide Male waren grundlegende Relaunches in Auftrag gegeben, die, nimmt man sich die Zeit und taucht in die jeweiligen Darstellungen ein, auf das Beste die Idee einer auf Austausch und Beziehung basierenden Marketingkultur, zumindest im Digitalen, abbilden.

## Beispiel 1: Domstift Brandenburg



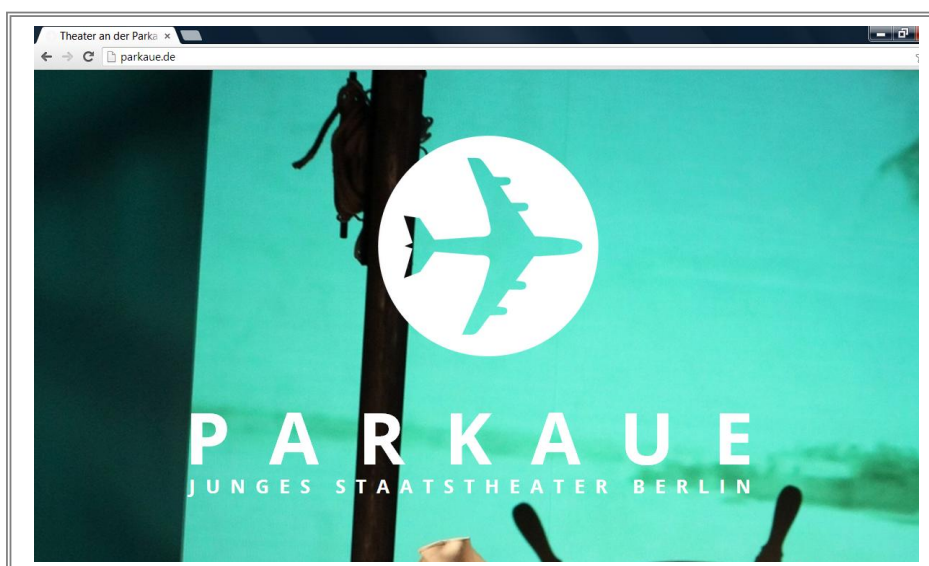
(www.dom-brandenburg.de; 16.1.2014)

Die ausgezeichnete Agentur schreibt über ihren Auftrag:

„Zu den Aufgaben des Domstifts gehören die Pflege des Gottesdienstes im Brandenburger Dom, der Kunstschätze, der Gebäude, der Kirchenmusik sowie der evangelischen Schulen. Land- und Forstwirtschaft sind seit jeher wichtige Wirtschaftszweige, die ebenfalls vom Domstift verwaltet werden.

Auf der frisch relaunchten Website stellt sich das Domstift mit seinen vielseitigen Aspekten vor. Zeigt viel von sich und gibt Einblick in das Geschehen in und rund um den Dom. Offen, klar und responsive lädt die von cosmoblondie entworfene und realisierte Website Interessierte zum Kennenlernen und Verweilen ein.“ (http://www.cosmoblondie.de/; 16.1.2014)

## Beispiel 2: Parkaue, Junges Staatstheater Berlin



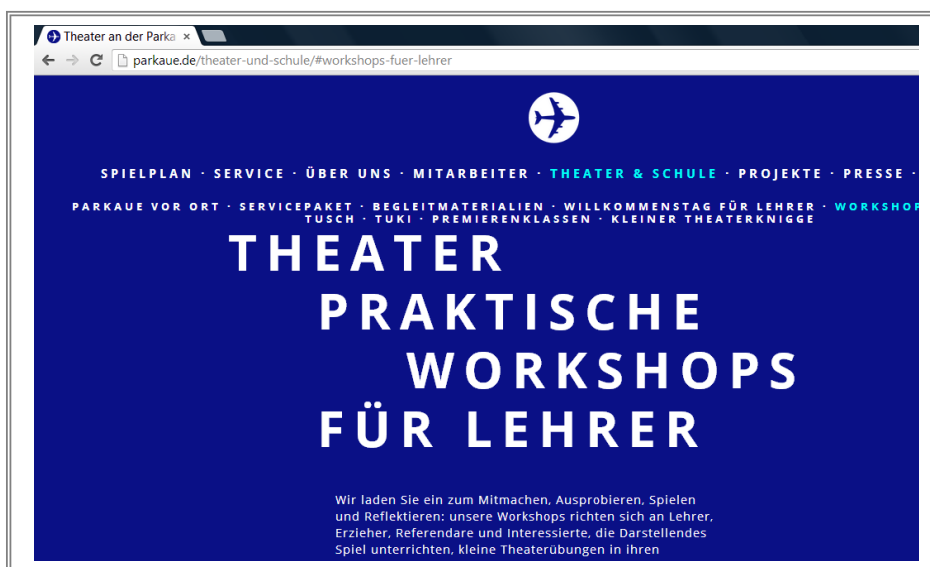
(www.parkaue.de; 16.1.2014)

„Neue Kommunikation für eine neue Zeit“ (<http://3pc.de/>; 16.1.14) lautet das Credo der Agentur 3pc, mit der das Theater Parkaue aus Berlin zusammengearbeitet hat. Dort wiederum hat man ein Mission Statement erarbeitet, das zur Grundlage der Agenturarbeit wurde: „*Wir wollen mutiger, radikaler, selbstbewusster werden* - das waren die Attribute, die als konzeptionelle Maßgabe galten.

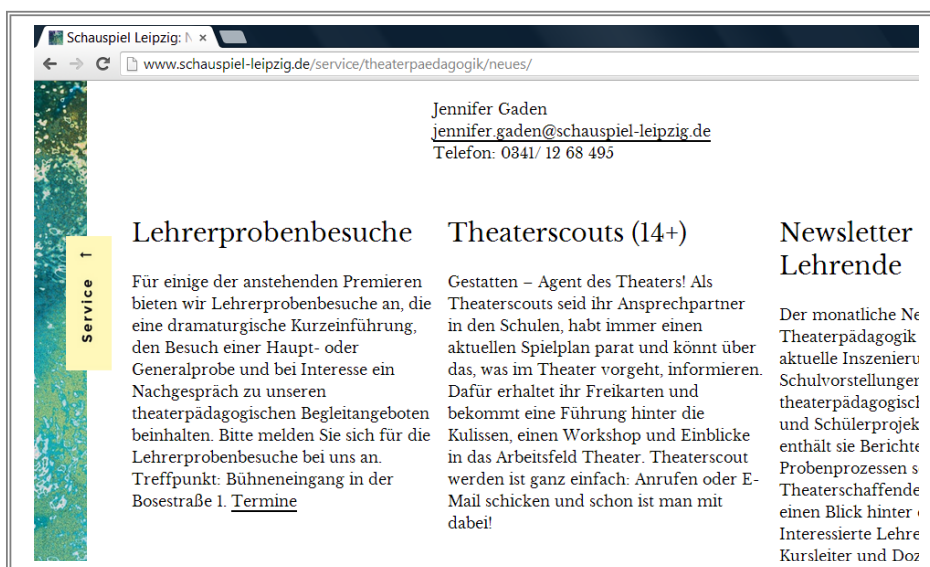
Zugleich durfte der praktische Aspekt nicht aus den Augen verloren werden. Das zentrale dramaturgische Element: Storytelling, die Zukunft des Netzes. Die Website wird zur Bühne, zum Geschichtenerzähler, zum Theater. (<http://3pc.de/presse/item.html?id=262>; 16.1.2014)

Einen interaktiven Praxistest sollte man unbedingt selbst machen. Für die Zwecke dieser Arbeit muss es an der Stelle genügen, zwei thematische Aspekte der prämierten Website der Präsentation einer anderen, gegenüberzustellen.

### Vergleich 1: Parkaue, Theater & Schule // Schauspiel Leipzig, Theaterpädagogik



(<http://parkaue.de/theater-und-schule/#workshops-fuer-lehrer>; 16.1.2014)



(<http://www.schauspiel-leipzig.de/service/theaterpaedagogik/neues/>; 10.1.2014)



Hier treffen Welten aufeinander. Denken und Haltung finden ihre wörtliche Entsprechung in der Sprache. Allein über die Verwendung der Vokabel „Service“ ließe sich eine eigene Arbeit verfassen. Austausch und gewinnbringender Dialog sind in Leipzig Bestandteil des „Service“, der einer bestimmten Zielgruppe in der Ausprägung als „Theaterpädagogik“ zu Teil wird („Für einige der anstehenden Premieren bieten wir Lehrerprobenbesuche an ....“). Man versucht auch die Quadratur des Kreises: zwei Zielgruppen, Lehrer und Schüler, werden mit einer Sprache angesprochen. Und wie genau man die Zielgruppe „Schüler“ kennt, spricht aus der Offerte: „Als Theaterscouts seid ihr Ansprechpartner in den Schulen, habt immer einen aktuellen Spielplan parat und könnt über das, was im Theater vorgeht, informieren. Dafür erhaltet ihr Freikarten.“ Welcher Schüler könnte diesem Angebot widerstehen? Die Berliner hingegen gehen unter Verwendung des Begriffes „Theater & Schule“ unmittelbar und direkt auf die Zielgruppe zu und laden im wahrsten Sinne des Wortes zu Austausch und Dialog ein (Berlin: „Wir laden Sie ein zum Mitmachen, Ausprobieren, Spielen und Reflektieren.“).

## Vergleich 2: Parkaue, Service // Schauspiel Leipzig, Service

(<http://parkaue.de/karten/#besucherservice>; 23.1.2014)

(<http://www.schauspiel-leipzig.de/service/service-haus/kontakt/>; 16.1.2014)

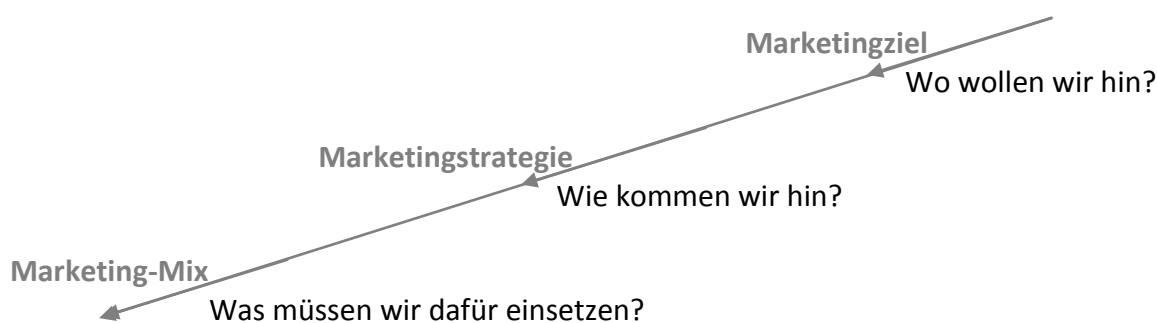
Ganz abgesehen von der grafischen Umsetzung entzaubert man das Serviceverständnis des Leipziger Theaters, als das eines Telefon- und Adressbuches, schnell. Man kann sich die Frage stellen, ob man als Kunde, Partner oder Interessent auf diese Weise Lust bekommt oder sich eingeladen fühlt, eine der angebotenen Telefonnummern zu wählen, um in einen Dialog zu treten.

Natürlich kommt kein Unternehmen um die Abbildung dieser Fakten umhin. Wie es kundenorientiert, charmant und klar dennoch gelingen kann, zeigt die zuvor abgebildete Berline Website auch an dieser Stelle aufs Beste.

Diese eben dargestellten Aspekte waren nur zwei Beispiele aus Vielen. Sie zeigen aber symptomatisch, das Aufeinandertreffen von alter und neuer Welt. Einer ähnlichen Situation sieht man sich gegenüber, wenn nachfolgend die Phasen eines klassischen Kulturmarketingprozesses kurz benannt und beschrieben werden sollen. Theoretische Fundamente müssen dringend hinterfragt und weiterentwickelt werden. Die Darstellung dieses Ist-Zustandes macht aber dennoch Sinn: denn erst dadurch wird offensichtlich, wenn im Anschluss die Phasen des Crowdfundingprozesses dargestellt werden, an welchen Schnittstellen Potentiale und Chancen zur Erneuerung und zum Wandel liegen.

#### PHASEN DES MARKETINGPROZESSES

Die beschreibende Abbildung eines typischen(Kultur)Marketingprozesses ist vor dem Hintergrund der vorangegangenen Erörterungen und in Anbetracht der Literaturlage nicht zufriedenstellend möglich. Denn auch die Prozess- und Phasenschemata spiegeln hauptsächlich ein tradiertes Marketingverständnis wider. Auf die *Konzeptionspyramide als Bezugsrahmen eines modernen Marketing-Managements* berufen sich u.a. Becker 2013, (S. 4); Runia et al 2011, (S. 320); Diller et al 2011, (S. 234ff) und Meffert et al 2012, (S. 244).



„Der generelle Ablauf eines (idealtypischen) Marketingplanungsprozesses ist aus der Entscheidungsmatrix abzuleiten: Zunächst sind Probleme und Chancen zu erkennen, anschließend Ziele zu formulieren, darauf folgend Strategien und Maßnahmen zu planen und auszuwählen und schließlich im Rahmen vorgegebener Kontrollgrößen zu überprüfen. Nach diesem grundsätzlichen Muster laufen alle Planungsprozesse ab.“ (Diller et al, 2011, S. 198)

Für die Darstellung des Kulturmarketingprozesses orientiert sich Klein in jeder Phase daran. Zwar attestiert er dem Kulturmarketing-Managementprozess neben der normativen, strategischen und operativen Ebene eine vierte, die des Kulturmarketings aus dem Bauch heraus. Diese sei aber zu vernachlässigen, weil sie im Rahmen eines strategischen Kulturmarketing-Prozesses nicht zum Erfolg führe. (vgl. Klein 2012, Positionsmarker 140). In Adaption von Diller, Becker und Meffert sieht deshalb sein Kulturmarketingprozess wie folgt aus (vgl. Klein 2011, S. 102):

### **Mission Statement / Corporate Identity**

Wer sind wir? Was tun wir?

### **Analyse-Phase**

extern	intern
Konkurrenz	Potential
Umwelt	Ziel
Beschaffung	Zielpräzisierung
Nachfrage	Was und wen wollen wir genau erreichen?

### **Strategie-Phase**

Auf welchem Weg erreichen wir das Ziel?

### **Operative-Phase**

Marketing-Mix

### **Controlling-Phase**

Was und wen haben wir erreicht?

Es ist bedauerlich, dass Klein die Idee des „Marketing aus dem Bauch“ heraus, das er Kulturbetrieben unterstellt bzw. es zu beobachten meint, nicht weiterverfolgt. Denn möglicherweise ist genau jener „Bauch“ der Hebel dafür, sich von den gängigen Schemata abzuheben und hin zu einem in der Tat beziehungsbasierten Marketingansatz zu gelangen. Nicht indem „Bauch“ synonym für ungeplantes, intuitives, nicht geprüftes und zielloses Handeln verstanden wird. Vielmehr kann die Komponente „Bauch“ als Indikation dienen, die vorhandenen Modelle zu bereichern, indem sie den Fokus aller Marketingaktivitäten ausgehend vom Zielnutzen definieren. Die möglichen Ausprägungen des Zielnutzens, den Kulturunternehmen anbieten, liegen durchaus und vor allem im immateriellen Bereich.

Kotler, und auch Scott beispielsweise, dessen Überlegungen ja explizit dem Social Media Marketing gelten, sind in ihren Überlegungen, die ja nicht speziell auf Kulturmarketing abheben, hier zeitgemäß und aktuell. Ohne dass sich Kotler gegen die Denkschemata seiner Kollegen wendet, ist sein Plädoyer klar und konsequent: „Wenn Produzenten sich nur als Anbieter eines Produktes sehen und ihre Rolle als Problemlöser bei ihren Kunden nicht verstehen, kann man das als Kurzsichtigkeit im Marketing bezeichnen. Diese Anbieter sind so auf ihre Produkt fixiert, dass sie nur die existierende Nachfrage sehen und die tatsächlichen Bedürfnisse des Käufers aus den Augen verlieren. Sie übersehen und vergessen, dass ein materielles Produkt nur ein Instrument ist, um eine Aufgabe beim Käufer zu lösen.“ (Kotler 2011, S. 45) Er illustriert das mit einem so einfachen wie einleuchtenden Beispiel, dass es ebenfalls zitiert werden muss: „Ein Hersteller von Bohrern für Bohrmaschinen mag der Ansicht sein, der Kunde brauche einen Bohrer. Was der Kunde jedoch wirklich haben will, ist ein Loch in der Wand.“ (ebd.)

Analog sollten sich Kulturunternehmen und Akteure der Kulturbranchen das Bild vom Bohrer und dem Loch zu eigenen machen und tatsächlich ernsthaft und in großer Ausführlichkeit über alle Facetten nachdenken, welche Probleme mit ihrem kulturellem Angebot für die jeweiligen Adressaten gelöst werden. Hier kommen die immateriellen Ausprägungen von Kulturgütern, wie sie Geyer dargestellt hat, voll zum Tragen. Zur Illustration soll ein Gedankenbeispiel genügen. Es erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und kann, je nach Perspektive und Hintergrund, beliebig ergänzt werden.

Ort	Angebot	Zielnutzen aus Sicht des Adressaten
Bohrmaschine	Bohrer	Loch
Museum	Ausstellung	<p><b>Warum besucht man ein Museum? Man ....</b>            interessiert sich für Thema und Objekte            möchte mitreden können (Image und Prestige)            hat Interesse am Museum als architektonischer Anlage            schätzt die Atmosphäre (z.B. Ruhe, Stimmung, Licht)            fühlt sich in der Besuchergemeinschaft wohl            ist im Museum nicht allein            hat gerade Zeit oder muss Zeit überbrücken</p>
Stadttheater	Theateraufführung	<p><b>Warum besucht man das Theater? Man ....</b>            interessiert sich für die Inszenierung / Regiearbeit            schätzt mitwirkende Schauspieler            mag das Theater als sozialen Ort            hat ein Abonnement oder folgt einer Einladung            nutzt die Aufführung als Entree eines Abends</p>

Beginnt man die Überlegungen erst einmal, ist man nach wenigen harten Fakten, die einen Zielnutzen darstellen können (Thema, Ort, Ausführende, Gestalter) schnell bei einem dichten Bündel weniger fassbarer Aspekte, deren Zielerfüllung aus Sicht des Nutzers ganz individuelle Ausprägungen annehmen können. Gleichwohl sind die Motivationen ganz stark und wesentlich beziehungs- und dialogorientiert – es wäre fatal, sie nicht in strategische Kulturmarketingentscheidungen einzubeziehen.

Kotlers schlägt ein anderes Modell für den Ablauf eines Marketingprozesses vor, in dem die vorangegangenen Überlegungen einfließen:

„Während der ersten vier Schritte arbeitet ein Unternehmen daran, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu verstehen, einen Nutzen für sie zu schaffen und stabile Beziehungen zu ihnen aufzubauen. Im letzten Schritt erlangen Unternehmen den Lohn für ihre Bemühungen, dieser besteht in Umsatzerlösen, Gewinn und langfristigem Kundenwert.“ (Kotler 2011, S.39 )

Modell zum Marketingprozess (eigene Darstellung nach Kotler 2011, S. 39 ff):

1_Verstehen	2_Entwerfen	3_Entwickeln	4_Aufbauen
von Märkten und Kundenwünschen Bedürfnisse Wünsche Nachfrage	einer kundenorientierten Marketingstrategie Angebote, Produkte Dienstleistungen Erlebnisse	eines integrierten Marketingprogramms Kundennutzen Kundenzufriedenheit	profitabler Kundenbeziehungen Austausch Transaktion Beziehungen
<b>5_Erlangen eines Gegenwertes von den Kunden</b>			

Damit schließt sich gleichfalls der Kreis zum Social Media Marketing Ansatz von Scott, der sagt, dass es das Wichtigste bei der Entwicklung eines Marketing- und PR-Plans sei, Produkte und Dienstleistungen für eine Weile zu vergessen und die ganze Aufmerksamkeit auf die Kunden zu richten. Sie seien nicht nur Käufer, sondern auch Anwender, Spender, Nutzer, Unterstützer, Schüler, Studenten, Mitglieder usw.“ (vgl. Scott 2012, S. 231)

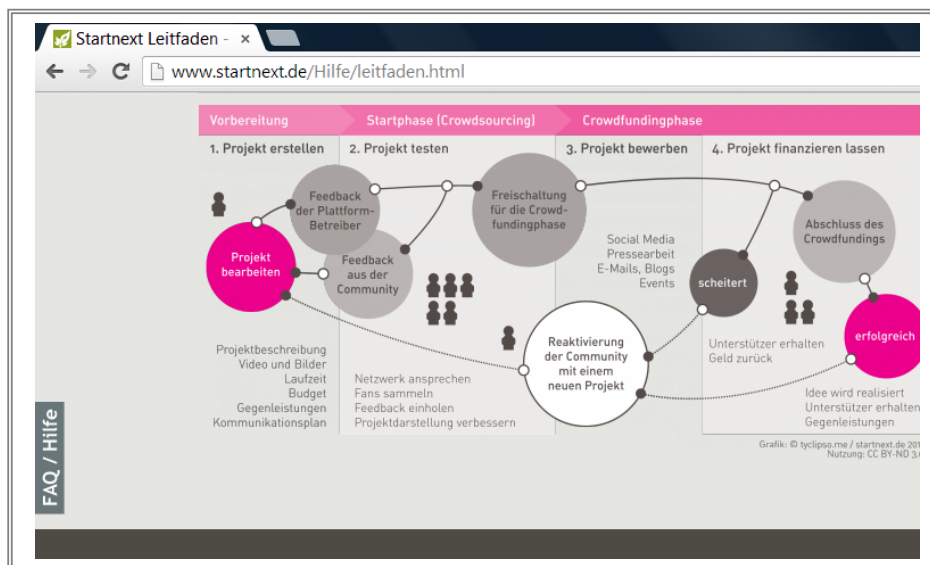
Gleichzeitig wird deutlich, dass vertikale top-down Phasenmodelle, wie sie die klassische Marketingliteratur nach wie vor nutzt, nicht mehr zeitgemäß sind. Ihr Fokus liegt ausschließlich auf dem unternehmerischen Ziel, man will ohne Umwege direkt zum Tor. Horizontale Modelle, wie jenes von Kotler hingegen bilden den dialogischen Charakter von Beziehungsmarketing sehr viel besser und zeitgemäßer ab. Der Fokus dieser Phasenmodelle liegt auf dem Weg das Ziel zu erreichen bzw. dem Spielball, den es ins Tor zu bringen gilt.

Welche Spielweisen und Aufstellungen beim Crowdfunding zum Einsatz kommen wird im Folgenden dargestellt.

## CROWDFUNDINGPROZESS

### Das Projekt als Prozess

Crowdfunding wird ausschließlich projektbezogen eingesetzt. In den Richtlinien für Crowdfunding auf der Website von startnext.de steht unmissverständlich: „Jedes Projekt hat ein klares Ziel. (...) Mit einem Projekt entsteht immer etwas Neues. Ein Projekt hat immer einen Anfang und ein Ende.“ (online unter <http://www.startnext.de/Hilfe/Guidelines.html>; 10.1.2014) Gleichwohl lassen sich für Crowdfunding Prozessphasen beschreiben:



(<http://www.startnext.de/Hilfe/leitfaden.html>; 7.2.2014)

Unterschieden werden drei Großphasen, in denen jeweilige Teilprozessschritte vorbereitet, durchgeführt und realisiert werden:

Die Vorbereitungsphase umfasst die komplette Projektkonzeption offline und die ausführliche Aufbereitung der Projektidee für die social mediale Kommunikation. Erst wenn alle Fakten schlüssig und zufriedenstellend zusammengetragen sind, wird das Projekt online bzw. sichtbar gestellt.

Mit der Startphase beginnt auch die Finanzierungsphase. An der eigentlichen Projektpräsentation kann dann keine Veränderung mehr vorgenommen werden: alle kommunikativen Elemente kommen nun vollends zum Einsatz, um während der Finanzierungsphase mit der Crowd einen beziehungsstiftenden Dialog zu starten, aufzubauen und zu entwickeln.

Idealerweise ist das Projekt überzeugend vorbereitet und wird optimal kommuniziert, so dass am Ende dieser Phase das Finanzierungsziel erreicht wird. In der anschließenden Post-Finanzierungsphase steht das zusammengetragene Geld zur Verfügung und das Vorhaben kann realisiert werden.

## Das Projekt als Produkt

Bereits in der Vorbereitungsphase erfüllt das Crowdfundingprojekt alle Anforderungen an ein Produkt nach der Definition von Geyer („Sobald ein Künstler darüber nachzudenken beginnt, ob sein Werk jemanden gefalle und wem er es präsentieren könne, beginnt das Werk sich zum Angebot im Sinne eines Produktes zu formen.“).

Dabei spielen materielle und immaterielle Produktdimensionen, wie sie Geyer erörtert (vgl. Geyer 2008, S. 156) im CF-Prozess eine ganz besondere Rolle. Denn erst nach erfolgreich realisiertem Crowdfunding nimmt das Produkt, aus der Perspektive der Crowd, tatsächlich materielle Gestalt und immaterielle Ausprägungen an. Zuvor und während des gesamten CF-Prozesses ist das Projekt als Produkt eine Idee, die es im Hinblick auf die Nutzenstiftung so auszugestalten und darzustellen gilt, dass eine Chance auf erfolgreiche Realisation gewährleistet ist. Insofern ist es, aus dem hier vertretenen Verständnis, mit jedem anderen Kulturprojekt und Kulturprodukt (z.B. Inszenierungen, Konzerte, Ausstellungen, Publikationen etc.) vergleichbar.

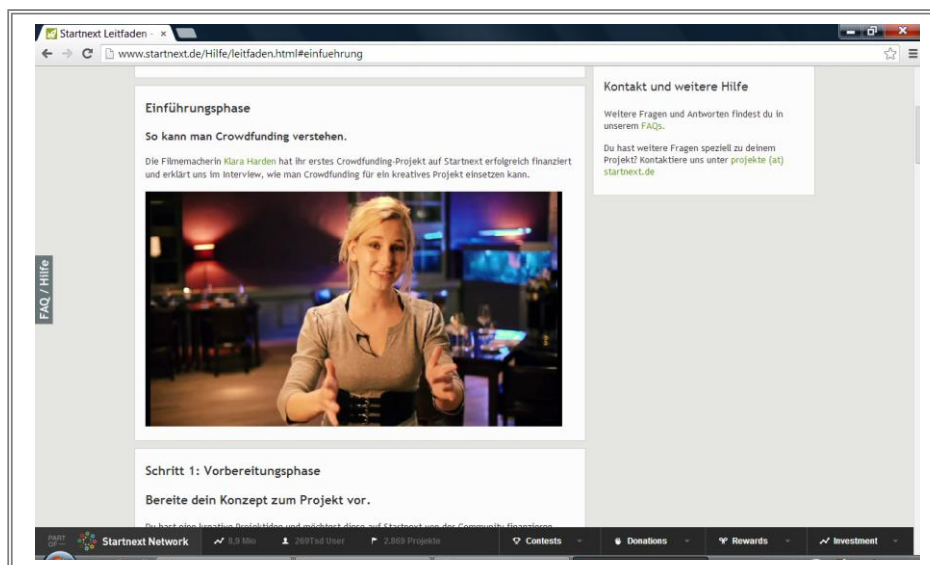
Das gilt es bei der Darstellung des Projektziels ebenso zu beachten, wie idealerweise ein schlüssiger Bezug, zu dem als gewünscht oder als notwendig erachteten Finanzierungsziel im Einklang mit dem zeitlichen Rahmen des CF-Prozesses, abgebildet werden muss. Bereits in dieser Vorbereitungsphase des CF-Prozesses müssen Produkt und Zielgruppe unmittelbar im Zentrum aller strategischen Überlegungen stehen. Sie bilden das Herzstück und sind sinnstiftender Gestalter einer Beziehung, die begründet, aufgebaut und entwickelt werden soll. Deshalb bilden sie die unumstößliche Basis aller weiteren Überlegungen und Maßnahmen.

Die Herausforderung besteht darin, eine geeignete wie überzeugende Ansprache zu wählen und das Projekt so zu präsentieren, dass es von der Crowd in ausreichendem Umfang ideell geteilt, kommunikativ multipliziert und finanziell unterstützt wird. Dazu braucht es auf der inhaltlichen Ebene:

- eine klare Darstellung zentraler Fakten und charakteristischer Merkmale des Projektes, inkl. Finanzierungsziel und Zeitraum und
- die schlüssige Beschreibung von Zielen und Motivationen, die der Projektstarter mit dem Projekt verbindet.

Diese Projektbeschreibung sollte dann idealerweise, so formulierte es *startnext* im Jahr 2012, aus einer unterhaltsamen Mischung von Texten, Bildern und Videos bestehen und die Leute auf lustige, sympathische und authentische Weise an dem Projekt selbst und der Motivation des Projektinitiatoren teilhaben lassen. (<http://www.startnext.de/projekt-starten.html>, 1.3.2012)

Diese Handlungsanweisung, seinerzeit in einer pdf-Datei verpackt, sucht man im Jahr 2014 vergeblich auf der Homepage von *startnext*. Konsequenterweise hat man die Empfehlungen für Projektstarter auch in eigener Sache beherzigt: statt nüchterner Sätze, bietet man nunmehr einen Film, in dem eine Projektinitiatorin die Möglichkeiten von CF vorstellt:



(<http://www.startnext.de/Hilfe/leitfaden.html#einfuehrung>; 24.1.2014)

Da Crowdfunding ohne Crowd nicht möglich ist – analog könnte man auch sagen, Theateraufführungen und Konzerte sind ohne Publikum nichts, Bücher ohne Leser, Ausstellungen ohne Besucher – ist es sinnvoll und zielführend, sich ausführlich über mögliche Ausprägungen des Beziehungsniveaus in Abhängigkeit des Beziehungskontextes im Rahmen des Crowdfunding zu vergewissern und die jeweiligen Dimensionen zu definieren. Hierzu bietet sich die Adaption von Manschwetus Beziehungsmatrix (vgl. Manschwetus 2008, S. 53) basierend auf Kotlers Beziehungstypologie (vgl. Kotler 2011, S. 72) an.

### Das Projekt als Beziehung

Als erfolgreich abgeschlossen gilt ein CF-Prozess dann, wenn die vom Projektstarter angestrebte Finanzierung über den CF-Zeitraum hinweg durch die Crowd realisiert wurde. Unmittelbaren Einfluss auf diesen zu realisierenden Erfolg haben deshalb die Faktoren (1.) Projektüberzeugung, (2.) Spendenbereitschaft und (3.) Dialogbereitschaft.

Idealerweise gelingt es dem Projektstarter *wahre Freunde* (= gute Ehe) zu gewinnen: Menschen, die das CF-Projekt vollumfänglich ideell teilen, die, umgangssprachlich formuliert, einfach voll dahinter stehen oder Überzeugungstäter sind. Für sie kommt eine finanzielle Beteiligung, sogar in relevanter Höhe, in Frage. Sie sind überdies bereit und interessiert, den kompletten CF-Prozess innerhalb ihrer eigenen Netzwerke in dem Sinne zu teilen, dass ihnen eine nicht zu unterschätzende Funktion und Rolle als Multiplikatoren zukommt.

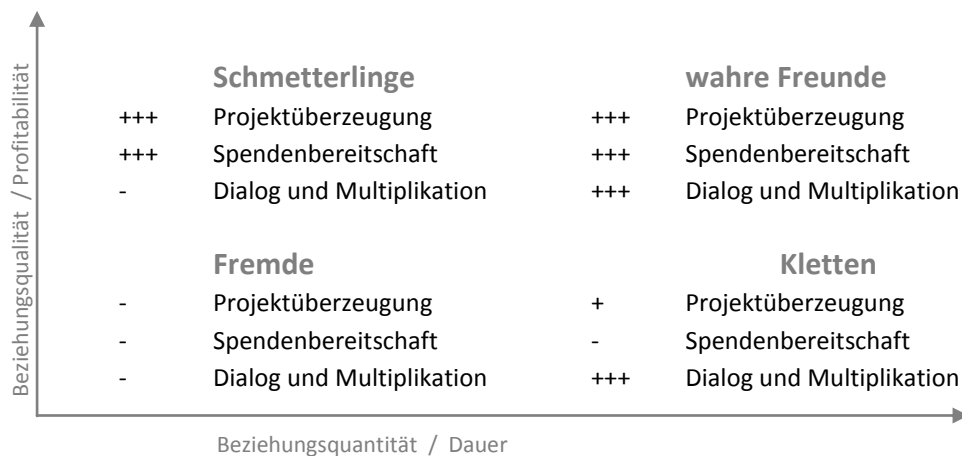
*Schmetterlinge* (= intensive Liebschaft) haben ebenfalls einen hohen Anteil daran, das CF-Projekt erfolgreich zu realisieren. Denn gleichwohl sie wenig Interesse an kontinuierlichem Dialog oder einer Multiplikatorenrolle haben, tragen sie qua vorhandener Überzeugung und einer realistisch hohen Spendenbereitschaft erheblich zur Realisierung des CF-Zieles bei.

*Kletten* (= schlechte Ehe) stehen dieser Gruppe gegenüber: wengleich sie nicht bereit sind, einen finanziellen Beitrag zu leisten, zeigen sie durchaus Interesse am CF-Projekt und sind bereit, die Idee und den Status quo über die Dauer des CF-Zeitraums hinweg innerhalb ihrer



Netzwerke zu teilen. Ihre passive Teilhabe reicht dem CF-Ziel durch die Verweigerung der Spende nicht zum Nachteil, da es durch teilnehmende Beobachtung in Verbindung mit Kommunikation aufgewogen wird und sich so indirekt unterstützend auswirkt.

Nur *Fremde* (= gescheiterte Beziehung) im wörtlichen Sinne bleiben hingegen alle, die von der Projektidee nicht überzeugt sind. Sie verweigern aufgrund von Desinteresse Spende und Dialog gleichermaßen.



Da die kommunikative Partizipation während des ganzen CF-Zeitraumes eine zentrale Rolle spielen wird, sollte sich der Projektstarter, in Anbetracht der dargestellten Beziehungstypologie, sehr gut und genau überlegen, welche multimedialen Instrumente sinnvollerweise zum Einsatz kommen sollten, um die für den Projekterfolg notwendigen Beziehungsqualitäten zu entwickeln.

### Das Projekt als Dialog

Will man Beziehungen, wie im vorangestellten Beziehungsmodell, entwickeln, ist Kommunikation in jeglicher Ausprägung der Schlüssel zum Erfolg. Durch die notwendige wie kontinuierliche Kommunikation mit der Crowd werden nicht nur Informationen im Sinne essentieller Projektfakten weitergegeben. Die kommunikative Art und Weise wie die Beziehung zur Crowd mit Start des Projektes aufgebaut und während des Projektverlaufes gepflegt und entwickelt wird, stiftet Vertrauen und ist zugleich ein Indikator für Authentizität. Beide Elemente, Vertrauen und Authentizität, bilden in der social medialen Kommunikation die Voraussetzung für den Erfolg jeglicher Unternehmung.

Es ist die so alte wie bewährte Methode, über das (Gute), was man tut, auch zu sprechen. Wobei die Ergänzung für social medial basierte Kommunikation lautet: Sei wirklich gut und Sorge dafür, dass es weitererzählt wird. „Deswegen ist es unerlässlich, die eigene Kultur ungeschönt auf den Prüfstand zu stellen. Ein Unternehmen, das auf einer One-Voice-Policy besteht, das Wissen nicht teilen will und das kein Interesse an Transparenz hat, für das ist Social Media entweder keine Option oder der Erfolg wird mager sein.“ (Hilker 2010, S. 29)

Den Möglichkeiten und Spielarten sind dank Digitalisierung diesbezüglich fast keine Grenzen gesetzt. Und obwohl dieser kommunikative Prozess in all seinen Facetten erst vollends mit dem Start der CF-Phase zum Einsatz kommt, sollte der Projektstarter diese kommunikativen

Regeln (z.B. Umgang mit Blogbeiträgen, Video- und Fotouploads, Pinnwandbeiträge etc.) in einem Kommunikationsplan definieren.

### Das Projekt als Partizipation

Eine weitere wesentliche, und für den erfolgreichen Projektverlauf entscheidende Komponente, sind Formen der Partizipation, die beim Crowdfunding auf mehreren Qualitätsstufen ausgebildet, entwickelt und glaubwürdig kommuniziert werden müssen. Das gewünschte finanzielle Ziel lässt sich nur erreichen, wenn das Geben und Nehmen ausreichend klar, umfassend attraktiv und schlüssig projektbezogen dargestellt wird. Der Projektstarter muss die Entscheidung treffen, welche Beteiligungsformen angeboten werden. Die sogenannten Dankeschöns, wie es bei *startnext* heißt, versprechen entweder ideelle oder materielle Teilhabe und sind in der Regel von der Höhe der Beteiligungssumme, die ein Förderer bereit ist zu geben, abhängig.

### Beispiele möglicher Beteiligungsformen

#### materielle Partizipation

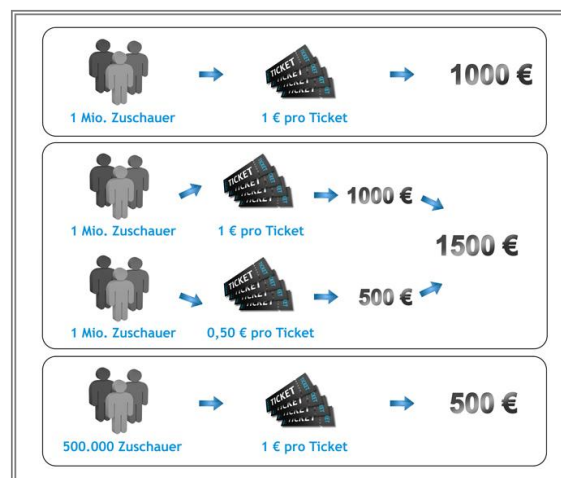
limitierte Sondereditionen  
Freikarten  
Downloads

#### Beteiligung an Erlösen

#### ideelle Partizipation

exklusiver Zugang zu Blogs und Communities  
exklusives Material vom Entstehungsprozess  
Namensnennung im Abspann eines Filmes, Booklet, Homepage etc.  
personalisierter Dankeschreiben  
Unterstützerurkunden

Die Produzenten des Kinofilmes *Stromberg* beispielsweise, die ihr Crowdfundingprojekt direkt über eine eigene Homepage realisierten, stellten die ideellen und finanziellen Beteiligungsformen ihres Partizipationsmodells wie folgt dar:



(<http://www.mypass.de/mypass/specials/stromberg-kinofilm/investieren/>, 2.3.2012)

Alle Personen, die sogenannte Anteile erwerben wollten, waren fortan Investoren und bildeten eine Investorengemeinschaft. Dieser werden anteilig und in abhängig vom tatsächlichen Erfolg des Kinofilmes, der ab 20. Februar 2014 zu sehen sein wird, ein Teil der Erlöse, nach dem Prinzip € 1,00 für jedes verkaufte Kinoticket bei bis einschließlich 1 Million verkaufter Kinotickets und € 0,50 für jedes weitere verkaufte Kinoticket bei über 1 Million, ausgeschüttet. (vgl. ebd.)

Welch immenses, nicht nur finanzielles Potential, hinter diesem Projekt steht, lässt sich an der Zahl der Follower, allein auf Facebook sind es aktuell 589.000 (<http://www.stromberg-der-film.de/>, 7.2.2014), erahnen.

#### Das Projekt als Test

Ein ganz wesentliches Element, das im Hinblick auf die Marktauglichkeit, Zielgruppennutzen und mögliche Erfolgsaussichten eines Projektes dem Crowdfunding immanent ist, ist das sogenannte „Alles-oder-Nichts“-Prinzip.

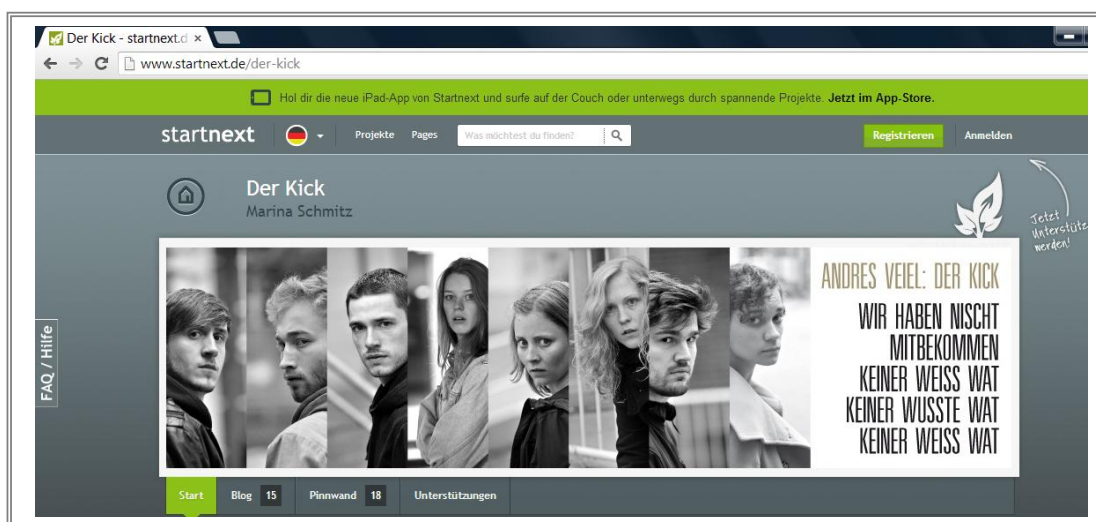
Denn findet ein Projekt nicht in dem vorgesehenen Zeitraum ausreichend Interessenten und Unterstützer, die bereit sind, sich als finanzielle Förderer zu engagieren, erhält zum einen der Künstler einen deutlichen Hinweis auf mögliche Schwächen seines Produkts. Zum anderen erhalten alle Förderer, die bis dato eingezahlt hatten, ihren Einsatz zurück. Durch die Nichtrealisierung des Projektes minimiert sich auf beiden Seiten, für Künstler wie Förderer, das Risiko.

## Best Practise

Die Arbeit kommt an ihre Grenze, wenn sie Abläufe und Prozesse beschreiben möchte, die social mediabasiert funktionieren. Bilder, die als Screenshot eine Momentaufnahme abbilden, sind wenigstens der Versuch einer Illustration, die das aktive Eigenerleben nicht ersetzen kann.

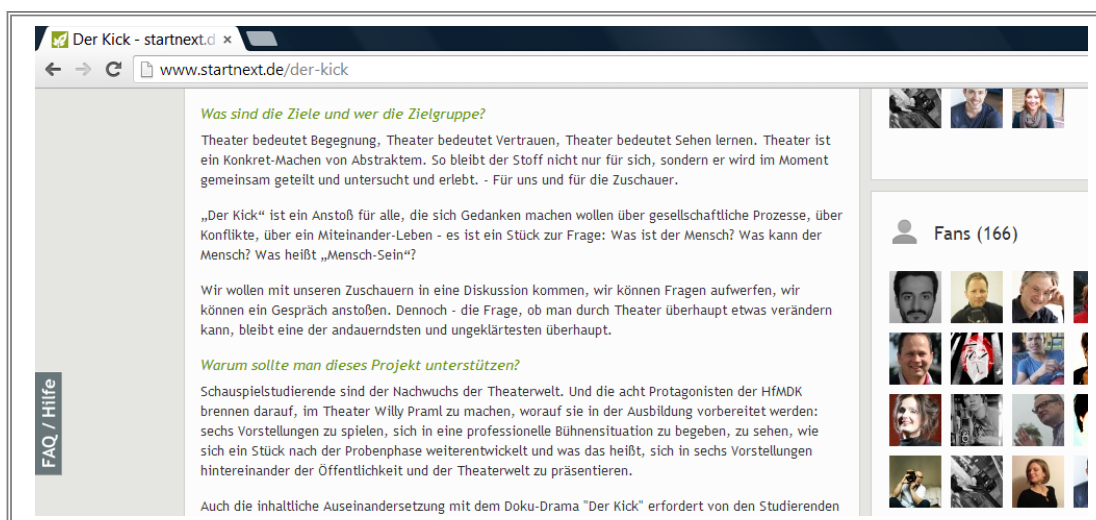
Im Rahmen der Recherchen auf der Homepage von *startnext*, ist ein Theaterprojekt aufgefallen, das dennoch gut für einen Vergleich geeignet ist, da das Stück, „Der Kick“ von Andreas Veiel, zur Zeit auch an anderen deutschen Theatern aufgeführt wird.

Frankfurter Schauspielstudenten möchten für die abschließende Realisation der Inszenierung mittels Crowdfunding Geld sammeln. Es soll hauptsächlich für Bühnenbild und Kostüme, Technik und regionale Öffentlichkeitsarbeit verwendet werden. Ihre Start- oder Eröffnungspräsentation sieht so aus:



(<http://www.startnext.de/der-kick>; 7.2.2014)

Wie alle Projektstarter stellen auch sie ihr Projekt dar, nennen Ziele, Zielgruppe und liefern Argumente, warum es sich lohnt, Unterstützer zu werden. Das passiert allein mit Worten:



(<http://www.startnext.de/der-kick>; 7.2.2014)

„Der Kick basiert auf einem brutalen Mord in der Uckermark, den Jugendliche an einem Gleichaltrigen begingen. Acht Schauspielstudierende suchen gemeinsam mit dem Regisseur Werner Wölbern nach einem Weg, diese unbegreifliche Gewalttat fassbar zu machen. (...) Der Kick ist Anstoß für alle, die sich Gedanken machen wollen über gesellschaftliche Prozesse, über Konflikte, über ein Miteinander-Leben (...) Wir wollen mit unseren Zuschauern in eine Diskussion kommen, wir können Fragen aufwerfen, wir können ein Gespräch anstoßen(...)“

Diese Aussagen im Ohr, die gewählte Bildsprache vor Augen, sollte man die Präsentation des gleichen Theaterstückes am Anhaltischen Theater Dessau und am Theater Osnabrück auf sich wirken lassen:

Das Stück geht auf einen authentischen Fall aus dem Jahr 2002 zurück. Nach exzessivem Alkoholmissbrauch und stundenlanger Folter erschlagen Marcel Schönfeld [17], sein Bruder Marco [23] und ein weiterer Jugendlicher im brandenburgischen Potzlow ihren Kumpel, den 17-jährigen Marinus Schöberl auf bestialische Weise – mehr zufällig und aus Langeweile. Die Täter stehen zum Teil unter dem Einfluss neonazistischer Ideologie und auch der Konsum Gewalt verherrlichender Filme liefert Vorbilder bei der Tat. Sechs Monate bleibt die verscharrte Leiche verschwunden. Ein ganzes Dorf schweigt, versucht die Tat zu verdrängen, zu beschönigen, zu vergessen. Die Autoren Andres Veiel und Gesine Schmidt lassen 18 real existierende Personen [Täter, Angehörige von Opfer und Tätern, Nachbarn und Beamte] zu Wort kommen und montieren die Texte aus Protokollen, Interviews und Trauerreden zu einem der beklemmendsten Entwürfe der Gegenwartsdramatik. Sie vermitteln einen erschreckenden Einblick in den Tathergang und darüber hinaus in die sozialen Verhältnisse der Beteiligten. „Der Kick“ versucht, die Ursachen des Gewaltexzesses zu erforschen und das Unglaubliche fassbar zu machen. Zu dieser Aufführung werden theaterpädagogische Begleitprogramme wie Einführungen und Nachgespräche angeboten.

([http://www.anhaltisches-theater.de/der\\_kick](http://www.anhaltisches-theater.de/der_kick); 10.1.2014)

WIEDERAUFNAHME  
**DER KICK**  
 VON ANDRES VIEEL UND GESINE SCHMIDT  
 FÜR ALLE AB 14 JAHREN

Als Marinus Schöberl sterben muss, ist er 16 Jahre alt. Im Juli 2002 wird er im brandenburgischen Potzlow von den Brüdern Marco und Marcel Schönfeld und einem Bekannten stundenlang zu Tode gefoltert. In einem Schweinestall zertrümmern sie ihm den Schädel. In den Medien ist schnell von rechtsradikaler Gewalt in den neuen Bundesländern die Rede. Anwohner sahen tatenlos zu, als das grausame Spiel begann. Aber die Hintergründe dieser Tat sind komplizierter. Andres Veiel, Psychologe und Dokumentarfilmer, und die Dramaturgin Gesine Schmidt recherchierten sieben Monate lang vor Ort. Aus Interviews und Gerichtsprotokollen ist eine Textcollage entstanden, in der Angehörige und Freunde der Täter und Opfer sowie Dorfbewohner und am Prozess Beteiligte zu Wort kommen. *Der Kick* illustriert die Gräueltat nicht, aber die Stimmen, die aus dem Stück sprechen, hinterlassen Bilder, die sich nicht so schnell vergessen

**SCHNELLEINSTIEG**  
 WISSEN WAS GESPIELT WIRD ...

- HEUTE
- NÄCHSTE PREMIERE
- ALLE STÜCKE DES MONATS
- ALLE PREMIEREN DER SPIELZEIT

**LUST AUF THEATER?**  
 UNSERE EMPFEHLUNGEN ...

07.02.2014 19:30  
 JOHANNES-PASSION

(<http://theater-osnabrueck.de/spielplan/spielplandetail.html?=&stid=208&aid=>, 10.1.2014)

Beide Stadttheater stellen dem Publikum ihre Inszenierung vor, indem sie ausführlich das authentische Geschehen, auf dem das Theaterstück beruht, schildern.

Autor und Stil werden sachlich richtig hergeleitet und eingeordnet. Das Ganze wird gerahmt von Szenefotos aus den jeweiligen Inszenierungen. Der einzige, an ein mögliches Publikum gerichtete Satz lautet: „Zu dieser Inszenierung werden theaterpädagogische Begleitprogramme wie Einführungen und Nachgespräche angeboten“, (Dessau), und: „Nach jeder Vorstellung bieten die Schauspieler zusammen mit der Regisseurin, der Dramaturgin oder dem Theaterpädagogen ein Publikumsgespräch an.“ (Osnabrück; weiter unten im Fließtext und deshalb im Screenshot nicht zu erkennen)

Die jeweiligen Präsentationsformen zeigen deutlich, aus welcher Perspektive der Marketingprozess hergeleitet wurde: Das Crowdfundingprojekt wählt eine direkte, zielgruppenadäquate Ansprache. Die Projektakteure präsentieren sich, aber nicht vollends in ihren Rollen. Sie bleiben nahbar, sie sind Charaktere. Sie zeigen Haltung und erzeugen so Emotionen.

Die Darstellung der Stadttheater verstecken sich hingegen förmlich hinter ihrem Projekt, hinter ihrer Inszenierung. Eine analytisch distanzierte Sprache erläutert Inhalte und Hintergründe. Teilhabe und Emotionalisierung gelingen auch über die Bildsprache nicht, denn die verwendeten Inszenierungsbilder zeigen Stereotype Rollencharaktere.

Im Ergebnis gelingen soziale Interaktion, Kommunikation, Einbindung und Teilhabe dem Crowdfundingprojekt gleichviel besser.

## MERKMALE – CHANCEN – PERSPEKTIVEN

Crowdfunding ist mehr als ein Mittel zum Zweck. Mit dem Aufkommen, dem Entstehen und der zunehmenden Akzeptanz von Crowdfunding in Deutschland ist deutlich geworden, welche Spielfelder bislang unbesetzt und welche Spielchancen nach wie vor ungenutzt bleiben. Allein die hohen Summen die Crowdfunding insgesamt und einzelne Projekte in beachtlichen Höhen einspielen sind ein Beleg dafür.

Social Media basierte Beteiligungsformen wie Crowdfunding entwickeln sich dabei nicht etwa im Schatten oder Abseits klassischer Formen des Kulturmarketings. Vielmehr ist in kürzester Zeit ein eigener, vielgestaltiger, selbstbewusster, manchmal durchaus auch unübersichtlicher, kreativer Marktplatz der Möglichkeiten entstanden. Potentielles Publikum und Zielgruppen, Freunde, Fans und Unterstützer sind darin ein fester und unverzichtbarer Bestandteil. Das beste Projekt und die schönste Idee funktionieren nicht ohne sie.

Alle Akteure dieses Marktplatzes etablieren kontinuierlich und verfestigen stetig kommunikative, Social Media basierte Kommunikationstechniken. Damit entwickeln sie gleichsam eine digitale Kultur, die in all ihren Ausprägungen und Anwendungen den Ansprüchen an Beziehungsmarketing beispielsweise weitaus umfassender und zielgenauer genügen als herkömmlichen Marketingstrategien.

Augenscheinlich existieren diesbezüglich ganz unterschiedliche Welten: eine „alte“ Marketingschule, die die Digitalisierung zwar zur Kenntnis nimmt, im Hinblick auf die etablierten Theorien aber keinen Modifikationsbedarf erkennen möchte. Und eine Marketingschule, die Digitalisierung zwar erkennt und thematisiert, im Grunde aber eher als reines kommunikatives Element verstanden wissen will, das obendrein mehr Fragen und Probleme aufwirft als es Lösung bereithält. In dieser organisationszentrierten Gestaltung von Geschäftsmodellen fragt man nach wie vor: „Was können wir den Kunden verkaufen? Wie können wir die Kunden effizient erreichen? Welche Beziehungen müssen wir zu unseren Kunden aufbauen?“ (Osterwalder; Pigneur 2010 S. 133)

Alle Befürworter neuer Modelle und Ansätze hingegen publizieren hauptsächlich unter dem Schlagwort Social Media Marketing aus der Praxis für die Praxis und begründen damit quasi eine neue Marketingschule, die das Einnehmen der Kundenperspektive zum Leitmotiv aller Gestaltungsprozesse gemacht hat. Im Zentrum dieser Geschäftsmodelle stehen u.a. folgende Fragen: „Welche Aufgaben müssen unsere Kunden bewältigen, und wie können wir dabei helfen? Welche Ansprüche haben unsere Kunden, und wie können wir bei ihrer Erfüllung behilflich sein? Wie möchten unsere Kunden angesprochen werden? Wie passen wir als Unternehmen uns am besten in ihren Alltag ein? Für welche Werte sind unsere Kunden wirklich zu zahlen bereit?“ (ebd.)

Eine Verbindung zwischen beiden Denkschulen und ihren jeweiligen Geschäfts- und Marketingmodellen, ein Paradigmenwechsel gar, ist nicht zu erkennen. Obwohl mit Crowdfunding als Social Media basierten Ansatz, und auch bereits mit Audience Development, praktische Ansätze existieren, ist ihr unmittelbarer Einfluss auf die Weiterentwicklung des theoretischen Kulturmarketings gering bzw. nicht erkennbar.

An dieser Stelle kommt auch diese Arbeit an ihre Grenzen. Gleichwohl kann sie im folgenden Aspekte zeigen und benennen, die im Rahmen Social Media Marketing im Allgemeinen und von Crowdfunding im Speziellen selbstverständlich zum Einsatz kommen und die für jeden Kulturmarketingprozess einer Kulturinstitution, eines Kulturunternehmens, für Künstlergruppen und Kreative eine Bereicherung darstellen und zur strategischen Professionalisierung der Kulturmarketingpraxis beitragen:

#### Produkt

Erfolgreiches Social Media Marketing bedient nicht den Mainstream nach dem Gießkannenprinzip. Chancen und Erfolge liegen in der eindeutigen Formulierung einer Strategie, die konsequent mit den Zielen der Anwender und Adressaten in Einklang gebracht werden muss.

Crowdfunding offeriert eine Vielzahl von Kulturprojekten, die neben den Produktmerkmalen an sich einen hohen immateriellen Wertekern aufweisen. Die Vergewisserung darüber und das genaue Herausarbeitung möglicher Zielnutzen für das Publikum stellen die Basis für alle weiteren strategischen Überlegungen dar.

#### Prozess

Social Media Marketing ist wie Crowdfunding auch als ein Prozess zu beschreiben, denn erst durch kontinuierliche, vertrauensstiftende Kommunikation können die jeweiligen Prozessphasen initiiert werden.

#### Beziehung

Social Media Marketing basiert auf einem ganzheitlichen Verständnis von Beziehungskultur, das von einem partnerschaftlichen Verhältnis auf Augenhöhe gekennzeichnet sein muss.

Crowdfunding ist ohne dieses Beziehungsverständnis überhaupt nicht möglich. Durch authentischen Dialog und Interaktion muss die Beziehung aufgebaut, entwickelt und gepflegt werden.

#### Dialog

Social Media Marketing Aktivitäten müssen Dialoge begründen und kultivieren, in dem sie Content so liefern und bereitstellen, dass er von den potentiellen Adressaten als Einladung zum Gespräch verstanden wird. Einladungen zu Gesprächen sind dann interessant, wenn sie klug und unterhaltsam gleichermaßen sind und sich nicht aufdrängen.

Crowdfunding kann vielfältige, multimediale Techniken nutzen, um Dialoge in diesem Sinne zu etablieren.

#### Partizipation

Social Media Marketing ist eine Beziehungen und Beziehungen sind ohne Teilhabe nicht denkbar. Für ein sinnvolles Miteinander müssen Geben und Nehmen schlüssig in Einklang gebracht werden.



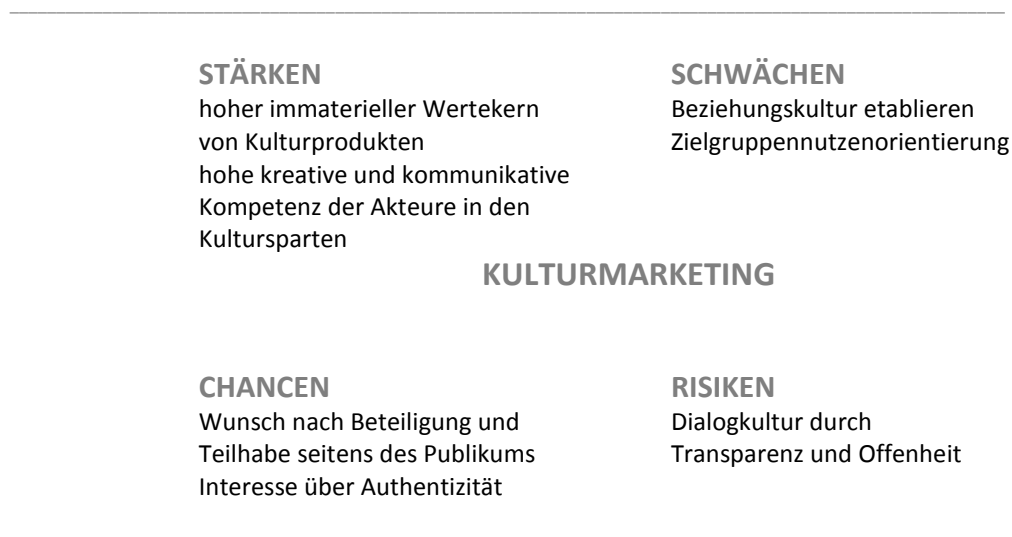
Gleich auf zwei Ebenen nutzt Crowdfunding das: die bloße Tatsache, dass alle nötigen Projektdetails und Motivationen offengelegt werden, lädt Interessierte bereits zur Teilhabe ein. Überdies stellen die Projektinitiatoren materielle und immaterielle Partizipation in Form diverser projektbezogener Dankeschöns in Aussicht. Vollends erfüllt sich die Teilhabe in dem Moment, wenn aus einem bisher passiven Interessenten durch den Entschluss zur Spende ein aktiver Supporter wird.

### Transparenz

Social Media Marketing ist durch Offenheit gekennzeichnet. Offen in dem Sinne, dass authentisches Erleben durch aktive Mitgestaltung möglich und erwünscht ist. Dazu gehören jegliche Formen von Feedback, auch Kritik und ein jeweils angemessener Umgang damit.

Für Crowdfunding ist das von ganz herausragender Bedeutung. Denn im Verlauf des Crowdfundingprozesses erhält der Projektstarter wichtiges Feedback zu seinem Vorhaben. Einem markttest vergleichbar werden Stimmen und Stimmungen transparent, die wichtige Hinweise darauf geben, ob dem Crowdfundingprojekt eine ernstzunehmende Realisierungschance eingeräumt wird bzw. ob überhaupt Interesse an dem Angebot besteht.

Das Spannungsfeld in dem sich Kulturmarketing und Kulturmarketinganwender bewegen, könnte basierend auf den vorangegangenen Darstellungen und Erörterungen so aussehen:



So lassen sich die Überlegungen von Bolz zu den zentralen Merkmalen eines Produktes im 21. Jahrhundert ohne weiteres auch auf Kulturprodukte und ihre Märkte beziehen: Ein Kulturprodukt in diesem Sinne überzeugt an sich und weist einen hohen kommunikativen Verknüpfungsgrad auf. Damit ist das Kulturprodukt in der Lage, den relevanten, sozialen Mehrwert zu stiften.

Das ist **CROWDFUNDING**  
und so lebendig kann auch **KULTUR MARKETING** gestaltet werden

---

**Verstehen**      *Masse Markttest großer Schwarm*      **Entwerfen**  
*gelebte **Basisdemokratie** eine **kulturelle Antwort** des Internets*  
*mehr **Mitsprache** und Eigeninitiative damit das Projekt entstehen kann*  
*moderne **Art der Finanzierung** perfektes Marketinginstrument*  
*alternative **Geldquellen**      **Gegenwerte erlangen***  
*jeder miteinander **talkt und netzwerk***  
*kleine finanzielle Beträge **knappe Ressourcen** der Kulturszene*  
***originelle Prämien*** *projektbezogene Gegenleistung **Katalysator***  
***Künstler und Kreative schafft*** *eine **zusätzliche Bindung***  
*Internet ist **Bühne und Handelsplatz***  
***jeder fühlt sich zugehörig** Selbstdarstellung*  
**Entwickeln**      **Aufbauen**

---

## LITERATUR UND QUELLEN

### Primärliteratur

Ahlers, Torsten: Neue Anwendungen und Geschäftsfelder im Web 2.0

in: Meckel, M.; Stanoevska-Slabeva, K.: Web 2.0, Die nächste Generation Internet. Baden-Baden, 2008.

Baumgart, C.; Kaluza, M.: Erfolgsfaktoren von Brand Communities im Kultursektor.

in: Bekmeier-Feuerhahn, S. et al. (Hg.): Zukunft Publikum, Jahrbuch für Kulturmanagement 2012, Bielefeld, 2012.

Becker, J.: Marketingkonzeption, Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. München, 2013.

Beyreuther, T. et al (Hg.): Cosumer@work, Zum neuen Verhältnis von Unternehmen und Usern im Web 2.0, Frankfurt, 2012.

Bolz, N.: Linking Value – der Mehrwert des 21. Jahrhunderts.

in: Kaul, H., Steinmann, C.: Community Marketing, Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen. Stuttgart, 2008.

Bruhn, M.: Marketing, Grundlagen für Studium und Beruf. Heidelberg, 2012.

Bruhn, M.: Relationship Marketing, Das Management von Kundenbeziehungen. München, 2013.

Diller, H.; Fürst, A.; Ivens, B.: Grundprinzipien des Marketing. Nürnberg, 2011.

Egli, A.; Gremaud, T.: Kundenrevolution, Warum Unternehmen umdenken müssen.

in: Kaul, H., Steinmann, C.: Community Marketing, Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen. Stuttgart, 2008.

Fabisch, Nicole: Fundraising, Spenden, Sponsoring und mehr. München, 2013.

Geyer, H.: Kulturbezug des Kulturmarketings.

in: Geyer, H.; Manschwetus, U. (Hrsg.): Kulturmarketing. München, 2008.

Gumpelmaier, W.: Warum Crowdfunding kein schnelles Geld verspricht, Voraussetzungen für gelungenes Online-Fundraising.

in: Janner, K. et al (Hrsg.): Social Media im Kulturmanagement, Grundlagen, Fallbeispiele, Geschäftsmodelle, Studien, Heidelberg, 2011.

Günter, B; Hausmann, A.: Kulturmarketing. Wiesbaden, 2012.

Haibach, Marita: Handbuch Fundraising – Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt, 2012.

Hammann, G: Die Medien und das Medium, Web 2.0 verändert die Kommunikation der Gesellschaft.

in: Meckel, M.; Stanoevska-Slabeva (Hrsg.): Web 2.0, Die nächste Generation Internet. Baden-Baden, 2008

Haselbach, D.; Klein, A.; Knüsel, P.; Opitz, St.: Der Kulturinfarkt, Von allem zu viel und überall das Gleiche. München, 2012.

Harzer, A.: Erfolgsfaktoren im Crowdfunding. Ilmenau, 2013.

Heinrichs, Werner: Kulturmanagement, Eine praxisorientierte Einführung. Darmstadt, 2012.

Hemer, J.: A Snapshot on Crowdfunding. Karlsruhe, 2011.

Hemer, J.: Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung in der Projekt- und Innovationsfinanzierung. Stuttgart, 2011.

Hilker, C.: Social Media für Unternehmen, Wie man Xing, Twitter, YouTube und Co erfolgreich im Business einsetzt. Wien, 2010.

Kaul, H.: Neue Beteiligungsformen im Kulturmarketing.

in: Bekmeier-Feuerhahn, S. et al. (Hg.): Zukunft Publikum, Jahrbuch für Kulturmanagement 2012, Bielefeld, 2012.

Klein, A. (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement, Handbuch für Studium und Praxis. München, 2008.

Klein, A. (Hrsg.): Kompendium Kulturmarketing, Handbuch für Studium und Praxis. München, 2011.

Klein, Armin: Leadership im Kulturbetrieb. Wiesbaden, 2009.

Klein, A.: Kulturmarketing, Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. München, 2012. Version ePUB<sup>1</sup>, Permalink der Deutschen Nationalbibliothek: <http://d-nb.info/1044186518>

Konitzer, M.-A. (Hrsg.): Annual Multimedia 2013, Jahrbuch für digitales Marketing. Berlin, 2013.

Kotler, P. et al: Grundlagen des Marketings. München, 2011.

---

<sup>1</sup> Bei dieser Ausgabe handelt es sich um ein E-Book; da in dieser Version keine regulären Seitenzahlen angezeigt werden, werden Zitate im Text durch Positionsmarker in Verbindung mit einer Zahlenangabe, die nicht der Seitenzahl entspricht, deutlich gemacht.

Kreßner, T.: Finanzierung durch Viele gemeinsam – Crowdfunding im Bereich Kunst und Kultur

in: Janner, K. et al (Hrsg.): Social Media im Kulturmanagement, Grundlagen, Fallbeispiele, Geschäftsmodelle, Studien, Heidelberg, 2011.

Mandel, B.: Audience Development

in: Lewinski-Reuter, V. Lüddemann, S. (Hrsg.): Glossar Kulturmanagement. Wiesbaden, 2011.

Manschwetus, U.: Ein Rahmenmodell für Kulturmarketing.

in: Geyer, H.; Manschwetus, U. (Hrsg.): Kulturmarketing. München, 2008.

Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.: Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden, 2012.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y.: Business Model Generation, Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer Frankfurt, 2010.

Röthler, D., Wenzlaff, K.: Neue Finanzierungsmodelle für Online-Content und Kulturprojekte.

in: Janner, K. et al (Hrsg.): Social Media im Kulturmanagement, Grundlagen, Fallbeispiele, Geschäftsmodelle, Studien, Heidelberg, 2011.

Runia, P.; Wahl, F.; Geyer, O.; Thewißer, Chr.: Marketing, Eine prozess- und praxisorientierte Einführung. München, 2011.

Schmidt-Ott, T.: Den Hintern mit Subventionen vergolden ... Audience Development als Kulturmanagementdisziplin im Orchester.

in: Siebenhaar, K. (Hrsg.): Audience Development oder Die Kunst, neues Publikum zu gewinnen. Berlin, 2009.

Schwarz, T.; Braun, G (Hrsg.): Leitfaden integrierte Kommunikation, Wie das Web 2.0 das Marketing revolutioniert. Waghäusel, 2006.

Scott, D.M.: Die neuen Marketing- und PR-Regeln im Social Web, Wie Sie Social Media, Online Video, Mobile Marketing, Blogs, News Releases und Virales Marketing nutzen, um Ihr Kunden zu erreichen. Heidelberg, 2012.

Siebenhaar, K.: Audience Development oder eine Liebesbeziehung fürs Leben.

in: Siebenhaar, K. (Hrsg.): Audience Development oder Die Kunst, neues Publikum zu gewinnen. Berlin, 2009.

Teissl, V., Wolfram, G.: Die Figur des Dritten, die Taktik des Zuschauers und der Kulturbetrieb.

in: Bekmeier-Feuerhahn, S. et al. (Hg.): Zukunft Publikum, Jahrbuch für Kulturmanagement 2012, Bielefeld, 2012.

Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik, Band 11, Thema: Digitalisierung und Internet. Essen, 2011.

Warner, A.: Krautfunding, Deutschland entdeckt die Dankeschön-Ökonomie. Berlin, 2012. (E-Book)

#### Graduierungsarbeiten

Kreßner, Tino: Marketing 2.0, Wie das Internet die Kommunikation zwischen Produzenten und Konsumenten verändert, mit Fallbeispielen aus der Filmvermarktung. Hochschule Mittweida, 2007.

Sommeregger, M.: CSR 2.0 – Soziale Online-Spendenplattformen als neues Instrument für Corporate Giving? Eine Untersuchung am Beispiel [www.betterplace.org](http://www.betterplace.org). Universität Wien, 2010.

#### Tages- und Wochenzeitungen

Grabitz, I.: Eine Chance für Fußballvereine und Filmprojekte.  
in: Die Welt, Ausgabe 15.12.2011, S. 14.

Gernert, J.: Kredite en masse.  
in: Die Zeit, Ausgabe 12.1.2012, S. 26.

Klee, D.: Mit dem Geld der Vielen.  
in: Süddeutsche Zeitung, Ausgabe 12.12.2011, S. 32.

Kühn, A.: Frisch vom Erzeuger  
in: Der Spiegel, Ausgabe Nr. 39/21.9.2013, S. 88.

Ludowig, K.: Auf Road-Show im Internet.  
in: Handelsblatt, Ausgabe 31.10.2011, S. 30

Moya, S.: Man darf die Pointe nicht zu früh verraten.  
in: Die Welt, Ausgabe 29.12.2011, S. 24.

Pohlmann, S.: Wer lachen will, muss zahlen.  
in: Der Tagesspiegel, Ausgabe 21.12.2011, S. 23.

Schindhelm, M.: Kultur zum Selbermachen.  
in: Süddeutsche Zeitung, Ausgabe 10./11. November 2012, Seite 2.

Sievers, , A.-C.: Viele kleine Business Angels.  
in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Ausgabe 6.11.2011, S. 51

Vahabzadeh, Susan: Alles nur geschnorrt.  
in: Süddeutsche Zeitung, Ausgabe 25.06.2013, Seite 12

## Internet

### Crowdfunding

online unter URL  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Crowdfunding>, (6.1.2014)

Crowdfunding, Mikrofinanzierung, Flattr & Co. Ein Überblick über neuartige Finanzierungsformen für Kreativprojekte, Landeshauptstadt Stuttgart, Wirtschaftsförderung, Bereich Kreativwirtschaft.

online unter URL  
<http://www.stuttgart.de/img/mdb/item/412347/59784.pdf>, (9.2.2012)

Crowdfunding erwirtschaftet fast drei Milliarden Dollar.

online unter URL  
<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/projektfinanzierung-per-schwarm-crowdfunding-erwirtschaftet-fast-drei-milliarden-dollar-1.1644473>, (10.4.2013)

Crowd funding in Deutschland – Entwicklungen und Trends.

online unter URL  
[http://www.fuergruender.de/fileadmin/mediapool/Unsere\\_Studien/Crowd\\_funding\\_2011/Crowd\\_funding-Monitor\\_2011.pdf](http://www.fuergruender.de/fileadmin/mediapool/Unsere_Studien/Crowd_funding_2011/Crowd_funding-Monitor_2011.pdf), (16.2.2012)

Crowd funding und Crowd investing in Deutschland – Entwicklungen und Trends.

online unter URL  
[http://www.fuergruender.de/fileadmin/mediapool/Unsere\\_Studien/Crowd\\_funding\\_2012/Crowd\\_funding-Monitor\\_2012.pdf](http://www.fuergruender.de/fileadmin/mediapool/Unsere_Studien/Crowd_funding_2012/Crowd_funding-Monitor_2012.pdf), (10.4.2013)

Der Fan als Mäzen, Wie Crowdfunding kreative Projekte fördert.

online unter URL  
<http://www.dradio.de/dkultur/sendungen/thema/1303862/>, (9.2.2012)

Deutschsprachige Crowdfunding-Plattformen auf einen Blick.

online unter URL  
<http://t3n.de/news/deutschsprachige-crowdfunding-plattformen-blick-318076/>, (16.2.2012)

E-nvestoren. In sozialen Netzwerken liegen zwischen einer Idee und einem Projekt mitunter nur ein paar Euro. Die Gründer von startnext helfen dabei, sie einzusammeln.

online unter URL  
[http://www.brandeins.de/uploads/tx\\_brandeinsmagazine/112\\_b1\\_01\\_11\\_startnext.pdf](http://www.brandeins.de/uploads/tx_brandeinsmagazine/112_b1_01_11_startnext.pdf), (9.2.2012)

Finanzierung durch die Crowd 2012 bei über 6 Mio. €.

online unter URL  
[http://www.fuergruender.de/fileadmin/mediapool/Unsere\\_Studien/Crowd\\_funding\\_2012/PM-15012013\\_Crowd\\_funding\\_und\\_Crowd\\_investing\\_2012.pdf](http://www.fuergruender.de/fileadmin/mediapool/Unsere_Studien/Crowd_funding_2012/PM-15012013_Crowd_funding_und_Crowd_investing_2012.pdf), (10.4.2013)

### Für eine Hand voll Dollar -Crowdfunding schürt Goldgräberstimmung ... nur nicht in Bibliotheken!?

online unter URL

[http://www.bibliotheksforum-bayern.de/fileadmin/archiv/2013-1/PDF-Einzelbeitr%C3%A4ge/BFB\\_0113\\_10\\_Munique.pdf](http://www.bibliotheksforum-bayern.de/fileadmin/archiv/2013-1/PDF-Einzelbeitr%C3%A4ge/BFB_0113_10_Munique.pdf), (10.4.2013)

### Interview mit Tino Kreßner über startnext und die kritischen Erfolgsfaktoren des Crowdfundings.

online unter URL

<http://crowdstreet.de/2012/09/10/startnext/>, (9.12.13)

### Pop-Strategien 2013 – Helden des Hypes.

online unter URL

<http://www.spiegel.de/kultur/musik/bowie-daft-punk-gaga-die-marketingstrategien-des-pop-a-937429.html> (17.12.2013)

### Was ist Startnext?

online unter URL

<http://www.startnext.de/Ueber-uns/Vorstellung.html>, (29.2.2012)

### Websites

3pc Neue Kommunikation <http://3pc.de/?home>

Junges Staatsschauspiel Berlin – Parkaue [www.parkaue.de](http://www.parkaue.de)

Domstift Brandenburg [www.dom-brandenburg.de](http://www.dom-brandenburg.de)

Annual Multimedia 2014 <http://www.annual-multimedia.de>

Schauspiel Leipzig [www.schauspiel-leipzig.de](http://www.schauspiel-leipzig.de)

Startnext [www.startnext.de](http://www.startnext.de)



---

#### ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich, Christin Dölz, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig verfasst sowie graphische Darstellungen selbständig erstellt habe. Ich habe keine anderen Quellen als die angegebenen benutzt und habe die Stellen der Arbeit, die anderen Werken entnommen sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht.

---