

# Kulturkonsum 2020 – und was nun?

Frank Schellenberg  
actori GmbH, München



Kulturinvestkongress  
Donnerstag, 27.10.2011

**actori**

# 20 Megatrends werden die Gesellschaft im Jahr 2020 prägen

## Megatrends des 21. Jahrhunderts

Demografischer Wandel	Technologie-Konvergenz
Individualisierung	Bildung
Gesundheit	Neue Business-Systeme
Frauen auf dem Vormarsch	Wandel in der Arbeitswelt
Kulturelle Vielfalt	Neue Konsummuster
Neue Mobilitätsmuster	Energie und Ressourcen
Digitales Leben	Klimawandel und Umwelt
Lernen von der Natur	Urbanisierung
Globalisierung 2.0	Neue Weltordnung
Ubiquitäre Intelligenz	Globale Sicherheitsbedrohung

### Megatrends sind...






- ...übergreifende Transformationsprozesse und wirkungsmächtige Einflussgrößen, die die Gesellschaft der Zukunft prägen
- ...langfristig über einen Zeitraum von Jahrzehnten beobachtbar

### Megatrends wirken...

- ...umfassend, ihr Geltungsbereich erstreckt sich auf alle Weltregionen, unterscheiden sich jedoch von Region zu Region in ihrer Ausprägung
- ...tief greifend auf alle Akteure – Regierungen, Unternehmen, Individuen

Quelle: in Anlehnung an Z\_punkt GmbH The Foresight Company; Zukunftsinstitut, Megatrend Dokumentation

# Fünf Thesen zu den Auswirkungen der Megatrends auf Kultur- einrichtungen und daraus resultierende Handlungserfordernisse

1		<b>Demografischer Wandel</b>	Die Umkehr der Alterspyramide hat Auswirkungen auf Besucherzahl und Publikumsstruktur und wird den Wettbewerb um Kulturnutzer weiter verschärfen. Erfolgsentscheidend wird der Spagat der gleichzeitigen Bedürfnisbefriedigung der älteren wie der jüngeren Zielgruppen.
2		<b>Kulturelle Vielfalt</b>	In urbanen Zentren wird künftig fast jeder zweite potenzielle Besucher einen Migrationshintergrund haben. Die Erschließung dieses stetig wachsenden Bevölkerungsanteils erfordert eine verstärkte Ausrichtung kultureller Angebote an der Zielgruppe der Zuwanderer.
3		<b>Individualisierung</b>	Der anhaltende Trend zur Individualisierung verändert die Art und Intensität der kulturellen Teilhabe und stellt Kultureinrichtungen vor neue Herausforderungen bei der Besuchergewinnung und -bindung.
4		<b>Urbanisierung</b>	Die zunehmende Bevölkerungskonzentration auf Städte stellt eine Bedrohung insbesondere für die kulturellen Breitenangebote in ländlichen Regionen dar. Nischenpositionierung und Intensivierung der Marketingaktivitäten bieten Optionen zur Erweiterung des Einzugsgebiets.
5		<b>Digitales Leben</b>	Die Verlagerung von immer mehr Lebensbereichen in das Internet beeinflusst die Erwartungshaltung der (potenziellen) Besucher an Kommunikation und Angebot einer Kultureinrichtung und verändert ihre Position von der des Rezipienten hin zum Dialogpartner.

# Der demografische Wandel wirkt sich auf Besucherpotenzial und -struktur von Kultureinrichtungen aus

1

DEMOGRAFISCHER WANDEL

## Demografischer Wandel

- **Fortschreitende Alterung:** bis 2030 leben in Deutschland 33% mehr Menschen über 65 Jahre<sup>1)</sup>, insgesamt ein knappes Drittel der Bevölkerung
- Sinkende Geburtenrate führt zu **Bevölkerungsschwund** in Deutschland von ca. 5 Mio. bis 2030 (- 6%)<sup>1)</sup>
- Abnahme der erwerbstätigen Bevölkerung um 15% bis 2030<sup>1)</sup> und damit verbundene **sinkende Steuereinnahmen**

<sup>1)</sup> Quelle: destatis 2011

## Veränderte Rahmenbedingungen für den Kultursektor

- **Geringeres Besucherpotenzial** führt zu verschärfter Konkurrenz mit anderen Freizeitangeboten und **sinkenden Einnahmen aus Eintrittsgeldern** – insbesondere für Kultureinrichtungen mit begrenztem Einzugsgebiet
- **Fortschreitende Alterung der Besucher** und **veränderte Bedürfnisse der älteren Bevölkerung** als (potenzielle) Hauptkonsumentengruppe, z.B. verminderte Aufnahmefähigkeit, eingeschränkte Mobilität
- **Erhöhter finanzieller Druck** durch zunehmend begrenzten finanziellen Handlungsspielraum der öffentlichen Hand infolge sinkender Steuereinnahmen

## Handlungsansätze für das Kulturmarketing

- Schaffung **bedarfsgerechter Zugangs- und Nutzungsvoraussetzungen** für alle Altersgruppen
- Weitere **Ausdifferenzierung des Haupt-Besuchersegments „Senioren“** nach Aktivitätsgrad und spezifische Ansprache
- **Kooperationen** mit sozialen Einrichtungen und Wohlfahrtsverbänden als Multiplikatoren
- Gezielte Angebote zur **Gewinnung/ Bindung neuer Besuchergenerationen** bereits im frühen Alter (Audience Development)
- **Erschließung alternativer Finanzierungsquellen**, z.B. durch Professionalisierung der Fundraisingaktivitäten

# Städel geht schon heute mit gezielten Angeboten auf ältere Besucher zu

1

DEMOGRAFISCHER WANDEL

BEST PRACTICE – ALTERUNG DES PUBLIKUMS

## Zielgruppenspezifische Angebote des Städel Museums für ältere Besucher

- **Spezielle Bildungsangebote für Senioren**, z.B. Vorträge und Führungen unter Gleichgesinnten mit Kaffee und Kuchen („Kunstgenuss“)
- **Mobile Bildungsangebote**, z.B. Diavorträge zur ständigen Sammlung und zu aktuellen Ausstellungen in Senioreneinrichtungen und Altenheimen („Kunstgenuss extern“)
- **Führungen mit Gebärdensprachdolmetscher oder Führungen mit ausführlichen Bildbeschreibungen** für Menschen mit eingeschränktem Sehvermögen („Barrierefreies Kunsterlebnis“)
- **Weitere Serviceleistungen**, um älteren Menschen den Zugang und die Nutzung von Kulturleistungen zu erleichtern, z.B. barrierefreies Gebäude, Anpassung der Veranstaltungszeiten an zielgruppenspezifische Gewohnheiten, Übersichtlichkeit von Informationen, Länge der Pausen



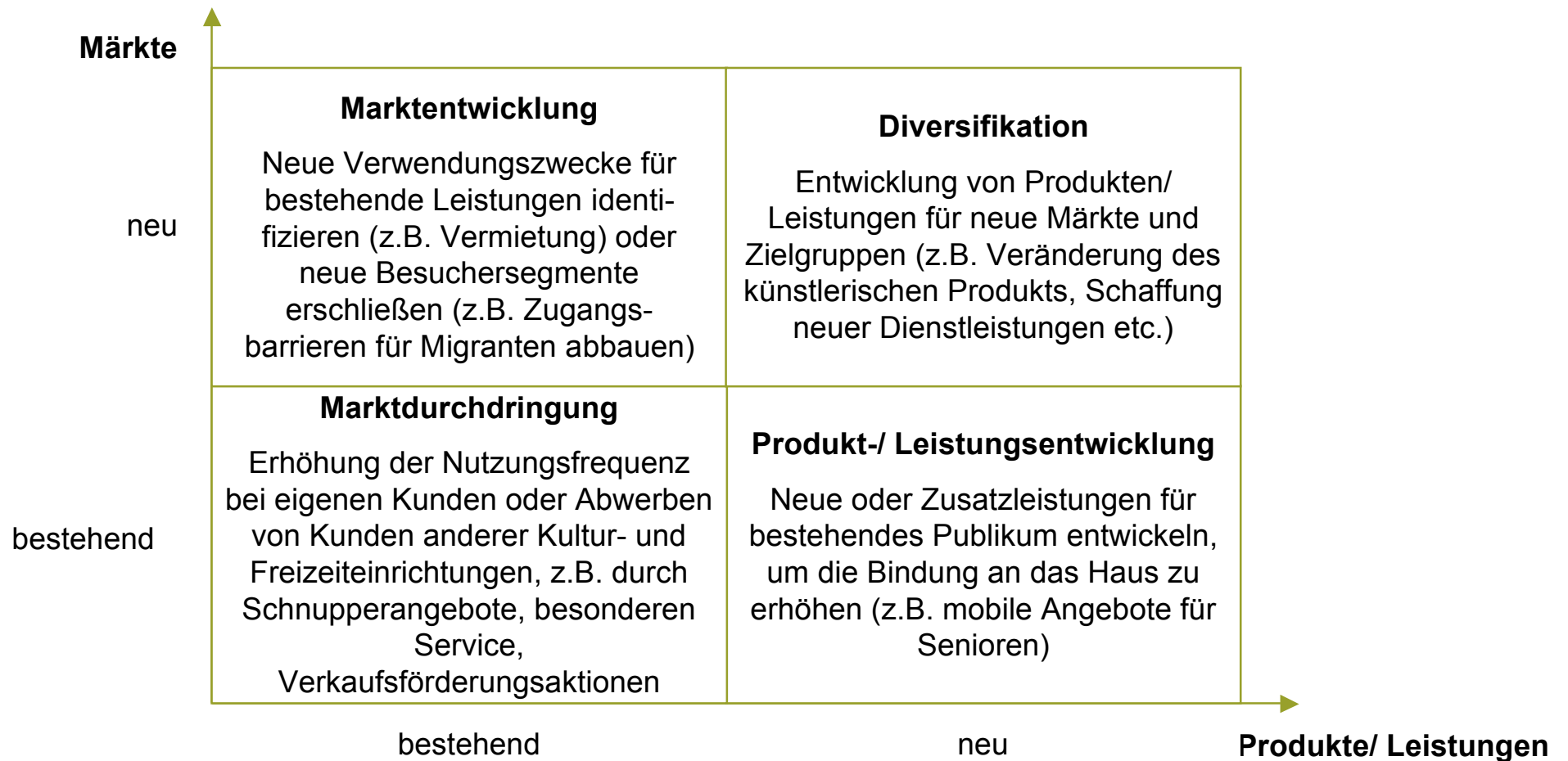
**S** STÄDEL  
MUSEUM

# Um der Herausforderung eines schrumpfenden Besucherpotenzials zu begegnen, dienen Marktfeldstrategien als Überlegungshilfe

1

DEMOGRAFISCHER WANDEL

BEST PRACTICE – GERINGERES BESUCHERPOTENZIAL



Quelle: Hausmann (2009), Demografischer Wandel und Marketing von Kultureinrichtungen

# Der drastisch wachsende Anteil der Migranten an der Bevölkerung stellt ein nicht zu vernachlässigendes Marktpotenzial für Kulturbetriebe dar

2

KULTURELLE VIELFALT

## Kulturelle Vielfalt

- **Verdopplung** des Anteils der Bewohner mit Migrationshintergrund an der Bevölkerung **bis 2030 auf rund 20%**<sup>1)</sup>
- **In Großstädten** wird ein Migrantenanteil von **über 40%** prognostiziert<sup>1)</sup>
- Entstehung von **hybriden Kulturen**
- **Plurale Lebensformen** zwischen Tradition und Moderne
- Global **konkurrierende Wertesysteme**

## Veränderte Rahmenbedingungen für den Kultursektor

- Knapp die  **Hälfte der potenziellen Besucher** in deutschen Großstädten hat Migrationshintergrund und damit besondere – aber sehr heterogene – Bedürfnisse
- **Marktpotenzial** der wachsenden Zielgruppe der Migranten kann nicht vernachlässigt werden, gezielte Bearbeitung unter Berücksichtigung **besonderer Erfordernisse** notwendig, z.B. Sprachbarriere, Bildungshintergrund
- **Öffentliche Subvention und private Fördermittel** werden voraussichtlich zunehmend an Integrationsbemühungen gekoppelt

## Handlungsansätze für das Kulturmarketing

- **Eliminierung möglicher Zugangsbarrieren** (z.B. mehrsprachige Publikationen, Subtitles)
- Integration der Erfahrungen und Bedürfnisse der Migranten aus ihrer Ursprungskultur in Programmatik und **künstlerische Auseinandersetzung** mit Migration und Integration
- Platzierung von **Mitarbeitern mit Migrationshintergrund in Schlüsselfunktionen** (z.B. Vermittlung, Kommunikation)
- Kontakt- und Kooperationsanbahnung mit entsprechenden **Migrationsnetzwerken** und **Multiplikatoren** („Kulturscouts“)

<sup>1)</sup> Quelle: Netzwerk Migration in Europa, Bundeszentrale für politische Bildung („hohes Zuwanderungsszenario“)

# Der anhaltende Trend zur Individualisierung bringt neue Besuchertypen von Kultureinrichtungen hervor

3

INDIVIDUALISIERUNG

## Individualisierung

- **Verändertes Beziehungsgeflecht:** wenige starke, viele lose Bindungen
- **Steigender Anteil der Single-Haushalte** in Deutschland (heute bereits ca. 45% der Haushalte – in den Großstädten sogar knapp die Hälfte<sup>1)</sup>)
- Verschiebung des Wertesystems in Richtung **Individualismus und Selbstverwirklichung**
- Zunehmende **Pluralisierung von sozialen Milieus** und Lebensstilen

## Veränderte Rahmenbedingungen für den Kultursektor

- Individualisierung und Pluralisierung verändern Art und Intensität der kulturellen Teilhabe: **neue kulturelle Bedürfnisse** entstehen, tradierte Nachfragepotenziale brechen weg
- Herausbildung des „**Kulturflaneurs**“ als **Besuchertyp künftiger Generationen**: breites kulturelles Interesse, ohne Loyalität zu bestimmter Kunstform, Sparte oder Einrichtung
- **Individueller persönlicher Nutzen und Motivationslage des Besuchers** treten beim Kulturkonsum verstärkt in den Vordergrund

## Handlungsansätze für das Kulturmarketing

- Angebotsdifferenzierung auf Basis genauer **Zielgruppenkenntnis** (z.B. durch regelmäßige Besucherbefragungen)
- **Identitätsorientierte Besuchersegmentierung** und zielgruppenspezifische Ansprache nach Interessen/ Motiven
- **Kundenorientierung und -bindung** als zentrale Aufgaben des Kulturmarketings
- **Wahlmöglichkeiten** für den Besucher schaffen, z.B. durch flexible Leistungsgestaltung
- Positionierung **als sozialer Ort** und Ausgestaltung **zusätzlicher Serviceangebote** (z.B. Dating-Plattform)

<sup>1)</sup> Quelle: GfK 2008

# Viele Museen im angelsächsischen Raum<sup>1)</sup> gehen zu einer Zielgruppen-segmentierung nach Interessen und Bedürfnissen über

3

INDIVIDUALISIERUNG

BEST PRACTICE

## Soziodemographische Besuchersegmentierung

- Traditionell Segmentierung der Besucher nach **soziodemografischen Kriterien** wie z.B. Alter, soziale Herkunft, Einkommen
- **Unterteilung in Besuchergruppen**, z.B. „Senioren“, „Jugendliche“, „besondere Zielgruppen, z.B. Migranten“
- Weitgehend **keine Berücksichtigung der Motivation und Interessenslage** der (potenziellen) Besucher bei der Angebotsgestaltung und Ansprache



## Identitätsorientierte Besuchersegmentierung und Unterteilung in Besuchertypen

„**Explorer**“ – verfügt über breites Kulturinteresse, hat keine konkreten Lernziele im Museum, ist aufgeschlossen und neugierig gegenüber Neuem

„**Facilitator**“ – geht anderen zuliebe ins Museum, hat kein eigenes Interesse an Kunst, sein Bedürfnis ist die Nutzenbefriedigung anderer

„**Experience Seeker**“ – besucht Einrichtungen und Veranstaltungen, die „man gesehen haben muss“, sein Interesse beschränkt sich auf die kulturellen Highlights

„**Professional/ Hobbyist**“ – besucht ein Museum mit seinem spezifischem Interessenschwerpunkt und selektiver Wahrnehmung

„**Recharger**“ – besucht ein Museum, um seinem Alltag zu entfliehen; vermeidet Sensationen und Menschenansammlungen, handelt weitgehend autodidaktisch

Quelle: John H. Falk, Identity and the Museum Visitor Experience; <sup>1)</sup> z.B. Tate, MoMA, Walker Art Center

# Die Urbanisierung stellt v.a. Kultureinrichtungen in ländlichen Regionen vor neue Herausforderung der Besuchergewinnung und -bindung

4

URBANISIERUNG

## Urbanisierung

- **Abwanderung aus ländlichen Regionen und Konzentration auf Städte** (bereits heute leben mehr als 30% der Deutschen in Städten mit mehr als 100.000 Einwohnern<sup>1)</sup>)
- **Starkes Wachstum von Metropolen** (5 Städte bzw. Agglomerationsgebiete in Deutschland mit mehr als 1 Mio. Einwohnern<sup>1)</sup>)
- **Ausbreitung städtischer Lebensformen** auch in ländlichen Regionen

## Veränderte Rahmenbedingungen für den Kultursektor

- Mehr als **ein Drittel der potenziellen Besucher** von Kultureinrichtungen lebt in Städten
- „Entleerung“ ganzer Regionen, insbesondere in den neuen Bundesländern, führt zu **Überkapazitäten in der kulturellen Infrastruktur** an den betroffenen Standorten
- Diskussion „**kultureller Nischenangebote**“ statt „**kultureller Grundversorgung**“ als kulturpolitische Maxime
- **Bedrohung insbesondere der Breitenangebote mit begrenztem Einzugsgebiet**, z.B. Stadtbibliotheken, Musikschulen

## Handlungsansätze für das Kulturmarketing

- Erweiterung des Einzugsgebiets durch **Stärkung der Marke, Schärfung des künstlerischen Profils** und **überregionales Marketing** (z.B. kulturtouristische Aktivitäten)
- Erhöhung der Nutzungsintensität der bestehenden Besucher durch **individuelle Ansprache** (z.B. Direktmarketing)
- Erschließung neuer Zielgruppen im bestehenden Einzugsgebiet durch **gezielte Vertriebsmaßnahmen** (z.B. „Schnupperangebote“) und **altersgerechte Vermittlungsangebote**

<sup>1)</sup> Quelle: United Nations (2010), World Urbanization Prospects

# Die fortschreitende Digitalisierung verändert die Erwartungshaltung an das Kommunikations- und Informationsangebot einer Kultureinrichtung

5

DIGITALES LEBEN

## Digitales Leben

- Internet und mobile Endgeräte revolutionieren das **Informations- und Kommunikationsverhalten** (85% der Deutschen nutzen täglich Internet<sup>1)</sup>)
- Zunehmende **digitale Vernetzung** in allen Lebensbereichen (50% der Deutschen sind in internet-basiertem Social Network<sup>1)</sup>)
- Verstärkte Nutzung des **Internets als Marktplatz** (70% der Deutschen kaufen online ein<sup>1)</sup>)
- **Freizeitaktivitäten** finden vermehrt **virtuell statt**<sup>1)</sup>

## Veränderte Rahmenbedingungen für den Kultursektor

- Internet und Social Media eröffnen insbesondere auch kleineren Kultureinrichtungen **neue Möglichkeiten mit (potenziellen) Besuchern zu kommunizieren** und Beziehungen zu pflegen – schnell, kostengünstig und ohne lokale Begrenzungen
- Social Web revolutioniert Rollenverhältnis: Zielgruppen werden über den Rückkanal **von Rezipienten zu Dialogpartnern**
- Besucher untereinander sind zunehmend **vernetzt**
- Internet und neue Medien selbst treten verstärkt in **Konkurrenz** zu „Offline-Freizeitangeboten“

## Handlungsansätze für das Kulturmarketing

- Bereitstellung von Informationen im Internet in **Echtzeit**
- Befriedigung des gesteigerten Informationsbedürfnisses durch **Hintergrundinformationen** und **Zusatzangebote** im Internet
- Proaktive Nutzung von **Social Media** als Teil der Medien-/ PR-Arbeit – **Transparenz und Authentizität** statt „schöner Schein“
- Erschließung zusätzlicher **„virtueller“ Zielgruppen** durch die weltweite Verfügbarkeit von Online-Angeboten
- Demokratisierung des Kulturangebots: Besucher ist **aktiver Kulturnutzer**, nicht länger passiver Kulturkonsument

<sup>1)</sup> Quelle: Life-Studie „Digitales Leben“

# Über ein umfassendes Online-Angebot erschließt sich das MoMA zusätzliche „virtuelle“ Besucher und Einnahmen

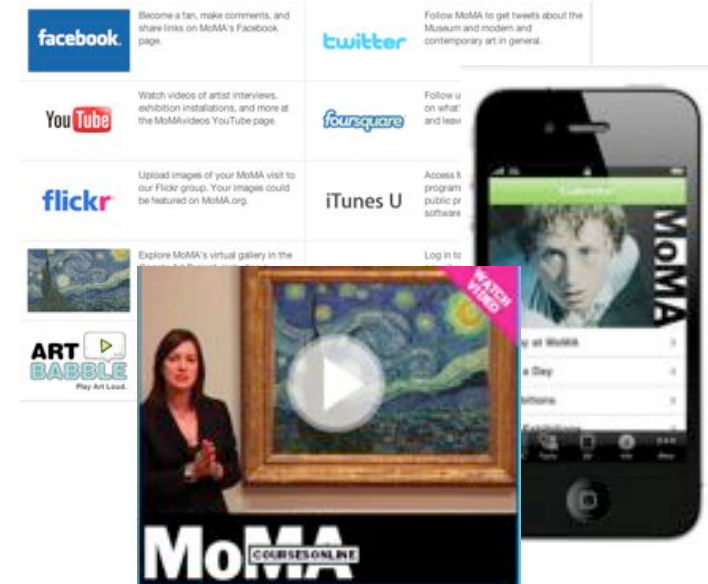
5

DIGITALES LEBEN

BEST PRACTICE

## Digitales Informations- und Erlebnisangebot des MoMA

- Umfangreiches **Online-Angebot an Zusatz- und Hintergrundinformationen** sowie **interaktiver medialer Erlebnisse**, z.B. MoMA App, virtuelle Galerie bei Google Art Project, YouTube-Videos
- Interaktion insbesondere mit jüngeren Besuchern über **zielgruppenspezifische Website** „Red Studio“ und **Social Media-Plattformen** (z.B. Flickr, twitter, facebook)
- Einsatz **digitaler Medien als Vermittlungsinstrument** („Art Education“), z.B. Multi-Media-Guides, Online-Kunstkurse, digitalisierte Vorlesungen



- **Erweiterung des Zielgruppenspektrums** um Menschen, die aus geographischen, zeitlichen oder physischen Gründen nicht das MoMA vor Ort besuchen können
- Exponentiell wachsende **Online-Community** und **knapp 1 Millionen „Followers“** auf Twitter und Facebook
- Generierung zusätzlicher **Einnahmen von ca. 90.000 US-Dollar** durch kostenpflichtige E-Learning-Angebote

Quelle: Interview mit Wendy Woon, Head of Education; [www.moma.org](http://www.moma.org)

# Die Megatrends der Zukunft verändern die Besucher- und Nutzungsstrukturen von Kultureinrichtungen und erfordern ein Umdenken

1 - 5

ZUSAMMENFASSUNG

## Die Kulturnutzer der Zukunft sind...

...weniger

...älter

...bunter

...vernetzter

...ungebundener

## Kultureinrichtungen sollten auf die veränderte Besucher- und Nutzungsstruktur reagieren durch...

- ...einen Perspektivenwechsel **von der Angebots- zur Nachfrageorientierung** und die Wertschätzung und Einbindung (potenzieller) Besucher als Dialogpartner
- ...die **Profilierung der Institution** als Marke mit eindeutigen Qualitätsmerkmalen und hoher **Dienstleistungsorientierung**
- ...genaue **Zielgruppenkenntnis** und möglichst **individuelle Besucheransprache**
- ...frühzeitiger Aufbau **emotionaler Beziehungen** zu ihren Besuchern und konsequente **Kundenbindung**
- ...**lebensphasenorientierte Nutzerbindung** ausgerichtet am besonderen Informations- und Nutzungsverhalten der Besucher gemäß ihrer Lebensphase
- ... **Intensivierung der Partnerschaften** mit sozialen, Kultur- und Bildungseinrichtungen als Multiplikatoren

## DISCLAIMER

Die Ausführungen der actori GmbH beruhen auf Annahmen, die aufgrund des zugänglichen Datenmaterials und der Auskünfte der jeweiligen Ansprechpartner im Unternehmen für richtig erachtet werden. Gleichwohl übernimmt die actori GmbH für die Richtigkeit der gemachten Annahmen sowie die darauf aufbauenden Aussagen keine Haftung.

All the statements and recommendations of actori GmbH are based on assumptions that are considered as correct with respect to the available data and the information given by the contact persons of the client or other sources. Nevertheless actori GmbH does not take liability for the correctness of the assumptions and the statements and recommendations based upon.

## COPYRIGHT

Alle in dieser Dokumentation enthaltenen Strategien, Modelle, Konzepte, Ideen, Berechnungen und Schlussfolgerungen sind ausschließliches geistiges Eigentum (Ausnahme: Quellenangaben) der actori GmbH und urheberrechtlich geschützt. Sie werden dem Auftraggeber zu dessen ausschließlicher Nutzung zeitlich unbefristet überlassen. Alle hierin enthaltenen Informationen unterliegen der Geheimhaltung und sind nur für den Auftraggeber bestimmt. Der Auftraggeber ist nicht berechtigt, diese Dokumentation zu verändern oder außerhalb seines Unternehmens zu veröffentlichen oder zu verbreiten. Diese Bestimmung kann ausschließlich mit schriftlicher Zustimmung der actori GmbH abgeändert oder widerrufen werden. Mündliche Vereinbarungen besitzen keine Gültigkeit.

All the strategies, models, concepts, ideas, calculations and conclusions incorporated into this documentation are the exclusive intellectual property (except sources are referenced) of actori GmbH and are protected under copyright. They have been turned over to the client exclusively for his own use for an unspecified period. All information included in them is to be kept confidential and is intended for the client's eyes only. The client is not permitted to change this documentation, make it public outside his own company or disseminate it in any way. This rule may only be amended or revoked with the express written consent of actori GmbH. Verbal agreements shall not be deemed valid.

actori GmbH

Büro München  
Amalienstraße 62  
80799 München  
Tel +49-(0)89-28 67 47 0  
Fax +49-(0)89-28 67 47 27  
team@actori.de  
www.actori.de

Büro Köln  
Gladbacher Straße 44  
50672 Köln  
Tel +49-(0)221-22 25 82-0  
Fax +49-(0)221-22 25 82-29  
office@actori.de  
www.actori.de

Beirat:  
Prof. Dr. Dr. h.c. Roland Berger  
(Vorsitzender)  
Sir Peter Jonas  
Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult.  
Horst Wildemann

Geschäftsführer:  
Prof. Maurice Lausberg  
Dr. Stefan Mohr

Sitz und Registergericht:  
Amtsgericht München  
HRB 156692  
USt-ID-Nr. DE 8144 07 135

Bankverbindung:  
HypoVereinsbank  
Konto 654152985  
BLZ 700 202 70  
IBAN DE 667 002 0270  
0654 152 985

**actori**