

van den Berg, Karen, Priddat, Birger:

Branding Museums. Marketing als Kulturproduktion - Kulturproduktion als Marketing,

in: John, Hartmut und Günter, Bernd im Auftrag des Landschaftsverbandes Rheinland (Hrsg.): Das Museum als Marke. Branding als strategisches Managementinstrument für Museen, Bielefeld, transcript Verlag, 2008: S. 29-48.

Branding Museums. Marketing als Kulturproduktion – Kulturproduktion als Marketing

Birger P. Priddat, Karen van den Berg

Bissreflexe und andere Differenzierungsakte – Marketing neu beschreiben

Museumsleiter und Kuratoren pflegen ein kritisches Verhältnis zum Marketingbegriff. Zwar ist der »Funktionswandel des Öffentlichkeitsbezugs« ■■■ und die Notwendigkeit zur ständigen Merkmalsdifferenzierung längst in all seinen Facetten erkannt und theoretisch beschrieben. Auch Begriffe wie Interaktion, Teilnahme und Diskursivität sind in Bezug auf den Rezipienten/Besucher/Kunden keineswegs neu. Dennoch ist im Diskurs zur Lage der Museen allenthalben von einem »Zwang zur Öffentlichkeit« die Rede – oder genauer davon, »daß die Museen (andere Ausstellungsinstitutionen eingeschlossen) mehr und mehr unter den Druck eines ihnen teils von außen auferlegten, teils von ihnen selbst verursachten Zwangs zu immer größerer positiver Öffentlichkeitswirkung geraten sind« (Weisner 1990: 176).

Die Gründe für diese Ressentiments gegenüber einem forcierten Öffentlichkeitsbezug sind vielschichtig und beruhen auf vielfältigen Selbst- und Fremdzuschreibungen, aber auch auf schlechten Erfahrungen mit markt- und öffentlichkeitsbezogenen Praktiken. Tatsächlich werden unter dem Label »Marketing« vielfach relativ triviale Promotion-Aktionen verhandelt. Publikumsorientierung wird zumeist mit banaler Kommerzialisierung, »Mainstreamisierung« und einem Ausverkauf der inhaltlichen Arbeit gleichgesetzt. Strategisches Marketing muss hier deshalb noch einmal neu beschrieben werden.

Marketing wird im Folgenden selbst als eine Praxis kultureller Produktion verstanden – als eine kommunikative Kontext- und »Framingarbeit«. Gerade im Falle von Museumsmarketing ist weder das Produkt schon fertig, wenn es nicht rezipiert wurde, noch macht es Sinn, das Publikum wie ein zu befororschendes Objekt oder Naturphänomen zu betrachten und in verschiedene Anliegen zu segmentieren. Denn Marketing handelt gleichermaßen von Positionsbestimmung wie von strategischer Interaktion. Auch in der ökonomischen Konsumtheorie wird längst nicht mehr nur vom passiven, manipulierbaren »Consumer« ausgegangen, sondern spätestens seit den 1980er Jahren vom immer auch aktiven »Producer« gesprochen ■■■ – und in der jüngeren Marketingtheorie geht es gar um den »unkontrollier-

■■■ So formulierte es der ehemalige Direktor der Kunsthalle Bielefeld, Ulrich Weisner, Ende der 1980er Jahre (Weisner 1990: 176).

baren Konsumenten« (Liebl 2000: 12). So aufgefasst, haben wir es hier mit einem komplexen Interaktionsraum zu tun, den es u.a. durch ein Marketing zu bearbeiten gilt. Marketing ist dabei nicht mehr und nicht weniger als diejenige Technik, die Merkmale herausstellt und sichtbar macht – im günstigsten Falle Alleinstellungsmerkmale. Museumsmarketing, wie es im Folgenden vorgestellt wird, handelt insofern eben gerade nicht von einer Unterwerfung des Museums unter eine Warenästhetik, in der die Kulturproduktion jeglichen Eigenanspruch verlöre (Schweegee 2001: 41) – wäre doch damit die Merkmalsdifferenzierung schon verwässert.

Zunächst einmal ist Marketing gar keine ökonomische Praxis im engeren Sinne, weshalb übrigens häufig auch die Produktions- und die Bilanzierungsabteilungen in Unternehmen ein kritisches Verhältnis zum Marketing pflegen. Die Währung des Marketings ist nicht Kapitalzuwachs, sondern »Aufmerksamkeit« und Wertzumessung. ■■■ Strategisches Marketing heißt deshalb bei Museen nicht automatisch, das Museum als Tourismusattraktion und Wirtschaftsmagnet zu positionieren (Cuno 2001: 50). Vielmehr geht es darum, Strategien zu entwickeln, die Aufmerksamkeit und Wertschätzung für eine Sache erzeugen, damit sich ein Umfeld konstituiert, das genau diese Sache trägt – ob es die öffentliche Hand, private Mäzene oder Unternehmen sind, bleibt dabei offen (vgl. dazu Hutter 1998). Entscheidend ist hierbei zudem, dass das Museum eben gerade nicht dadurch zum Wirtschaftsmagneten wird, dass es sich in seinen Ansprüchen restlos durch ökonomisches Effizienzdenken kolonialisieren lässt, sondern indem es die eigenen Obsessionen und die eigene Wertzuschreibungsarbeit für andere interessant macht.

Wie aber geht das, ohne dem Mainstream zu verfallen? Heißt »interessant machen« nicht automatisch Boulevardisierung, billige Promotion und Trivialisierung des Produkts? Werden durch Marketingstrategien im Museum nicht automatisch Exponate zum Unterhaltungsgegenstand degradiert (Borger 1989: 115)? Sind wir, sobald wir von Marketing sprechen, nicht schon mitten in den heiklen Debatten um das Museum als Tempel der »Spaßkultur« und um die »Optimierung der Konsumierbarkeit« der Exponate (Jetelova 2001: 13)? Haben wir mit dem Marketingbegriff nicht schon die problematische Transformation des Vermittlungsauftrags einer öffentlichen Bildungsinstitution in marktgängige Kundenorientierung vollzogen? Wenn der Museumsbesucher zum »Kunden« wird und angesichts leerer öffentlicher Kassen eine »marktorientierte Führung des Museums« (Messerschmidt 2001: 6) verlangt wird, sind dann nicht bereits gesellschaftliche Relevanz und Marktgängigkeit gleichgesetzt, obwohl es gerade in der Kulturarbeit entscheidend wäre, hier einen Unterschied zu machen?

■■■ Das Wort »Prosumer« bezeichnet Menschen in der Eigenschaft, gleichzeitig »Gebraucher« als auch »Hersteller« des von ihnen Verwendeten zu sein. Der Begriff wurde 1980 von Alvin Toffler in dem Buch »The Third Wave« eingeführt. Vgl. auch Bianchi 1998 und Hutter 1998a. ■■■ Zum Begriff der »Aufmerksamkeit« vgl. Franck 1998. ■■■

In diesem Zusammenhang haben wir es mit einer Reihe von Differenzierungsproblemen zu tun. So wie es verfehlt ist, Bildungsauftrag und Markterfolg als prinzipiellen Widerspruch zu sehen, ■■■ ist es umgekehrt ein Missverständnis, den ökonomischen Erfolg als ureigenen Auftrag des Museums zu betrachten. So wie in der Gleichsetzung von »Besucherorientierung« mit »Kulturverfall« eine echte Hybris liegt, eine Unterschätzung des Publikums wie auch der Möglichkeiten und Chancen der Vermittlungsarbeit, so verkennt andererseits ein Verständnis von Marketing, das die gängigen Vertriebsinstrumente und ökonomischen Maßstäbe aus der Industrie ohne Übersetzungsleistung auf ein Museum überträgt, dass der Markterfolg eines Museums etwas anderes ist als der Markterfolg etwa eines Freizeitparks. Nur: Worin liegt genau die Differenz? Was geschieht jenseits der schematischen Zuschreibungen?

Aufmerksamkeit für fragile Enklaven

Heutige Museen sind fragile Gebilde, weil ihre Betreiber paradoxerweise gleichermaßen an der Dekonstruktion ihrer Deutungshoheit mitgewirkt haben, wie sie andererseits auf dieser bestehen müssen, um zwischen Müll und in Wert gesetztem Exponat, zwischen Original und Fälschung zu unterscheiden. Die Form des Museums als Sammlung und bewahrende Institution verleitet dazu, darin bereits seinen kulturellen Auftrag erschöpfend behandelt zu sehen. Doch allein durch seine Kollektion massiert ein Museum Kulturgüter – und indem es sie ausstellt, fokussiert es bestimmte Bedeutungen und Interpretationen (indem es andere Kulturgüter nicht ausstellt oder nicht thematisiert). Da Museen bestimmte Bedeutungen oder *issues* herausheben, greifen sie mit Macht in den kulturellen Diskurs ein. Ob es ihnen gelingt, in diesem Bereich Deutungshoheit zu erlangen, ist jeweils Ergebnis der Konkurrenz der gleichzeitigen Angebote im kulturellen Diskurs. Insofern ist ihre Macht fragil. Adrian Piper formuliert es so: »Galerien und Museen sind öffentliche Räume. Öffentliche Räume sind politische Arenen, in denen Macht erlangt, anerkannt, unterschrieben, bestritten, angegriffen, verloren und wieder gewonnen wird.« (Piper 2001: 80)

Eine der Schwierigkeiten besteht darin, dass Museen sich nicht mehr in Gesellschaften mit einem bürgerlichen Stammpublikum positionieren können. Die Museen sind nicht mehr unangefochtene Archive der Kultur, Manifestationen des weiterhin Gültigen, zeitlose Institutionen der Bewahrung und Gewährleistung. Ihre klassische Kopplung mit dem Staat erodiert. Was ehemals fest bis manifest war, verflüssigt sich. Die Museen werden deshalb auch nicht mehr allein und fast ausschließlich vom Staat finanziert, sondern müssen sich neu positionieren in einer Gesellschaft, die gewohnt war, dass ihre Museen staatlich garantiert wurden. Auch mussten »Museen [...] viel von ihrer Macht an Galerien und Sammler abtreten« (Meijas 2004: Sp. 2). ■■■

■■■ Diese Dichotomie legt etwa der Titel des Herausgeberbandes »Museum 2000 – Erlebnispark oder Bildungsstätte?« nahe (Schneede 2000). ■■■ Über die *changing role* der Museen in ihrem kulturökonomischen Kontext vgl. herausragend Hutter 1998b. ■■■

Gleichwohl ist es vorschnell, vom »Funktionswandel vom ›elitären Museumstempel‹ für Hochgebildete hin zum besucherorientierten Freizeit- und Erlebnisraum« (Koch 2002: 9) zu sprechen, denn das Museum wird zum Museum, indem es etwas anderes ist. Dazu reicht jedoch nicht das bloße Beharren auf dem Althergebrachten. Die Institution Museum muss es zugleich auch erlauben, sich selbst immer wieder infrage stellen zu lassen und sich neu zu erfinden, zumal sie – historisch betrachtet als eine relativ junge Erfindung – keineswegs als unverzichtbarer Ort der Kulturproduktion und Bewahrung gelten kann. Solche Selbstkritik ist durch die Erschütterung der Kopplung an Staat und bürgerliche Gesellschaft irreversible Notwendigkeit. So ist etwa im Falle des Kunstmuseums die Kunstbetrachtung »heute nicht mehr Ereignis der privaten Eliten. Sie hat ein riesiges öffentliches Publikum [...]. Das Publikum für moderne Kunst hat sich vervielfacht, und die Menschen lieben einfach ein Spektakel. Die Kunst ist ein Teil der populären Unterhaltung geworden.« (Hayt 2001: 53, zit.n. Cuno 2001: 53) Wie reagieren Museen hierauf? Antizyklisch? Affirmativ? Welche neuen Unterscheidungen werden getroffen? Müssen sie sich nicht gerade deshalb vom »Amüsierbetrieb« (Deecke 1996: 137) und vom »Freizeitpark« abgrenzen, um einen Eigenanspruch zu legitimieren? Welche neuen Strategien und Alleinstellungsmerkmale werden entwickelt? Das Festhalten an tradierten Positionen hilft hier nicht weiter – es führt allein dazu, die Institution Museum selbst zu musealisieren.

Bazon Brock hat Musealisierung als eine Strategie des »Aus-der-Welt-Bringens« (Brock 2001: 27) von Objekten und Produkten beschrieben. So gesehen entkleidet das Museum die Gegenstände ihrer Alltagsfunktion, unterzieht sie einer neuen Betrachtungsweise und überführt sie in ein neues Wertesystem. Das Museum ist eine »Schweise, die ebenso zur Idee der Moderne gehört wie der Glaube an Fortschritt, wie die Säkularisierung oder wie die Mode«, wie Lávó Földényi (2001: 53) schreibt. Alle Exponate werden hier der Vermüllung enthoben und – ausgenommen den für das Museum selbst produzierten Objekten – auch den ehemals vorgesehenen Benutzungsformen und Zweckbestimmungen. Dass hierdurch wiederum den Objekten neue Wirtschaftswerte zugeschrieben werden und sie zumeist sehr viel wertvoller werden als je zuvor, zählt zu den Paradoxien dieser Transformation und zeigt zugleich, dass das Ausschließen der ökonomischen Dimension solcher musealen Transformationsakte schwer möglich ist. So wie alle sozialen Akte eine ökonomische Dimension haben, so haben sie auch immer eine kulturelle. Deshalb ist das »kulturelle Erbe«, das im Museum bewahrt wird, immer zugleich »ein Thema der Kulturindustrie«.

Museen werden zudem als »Orte der Erinnerung, der Geschichtsschreibung, der Reflexion, der kreativen Konfrontation von Alt und Neu, Schaffung von Visionen« (Schweeger 2001: 39) beschrieben. Harald Szeemann nannte das Museum einen »Ort, wo neue Zusammenhänge ausprobiert und Fragiles, da vom Einzelnen geschaffen, bewahrt und vermittelt werden kann« (Szeemann 1981: 20). Deshalb

■ Dies ist keineswegs neu. Die Verflechtungen und Zuschreibungen sind nur komplexer geworden (vgl. Belting 2001: 85).

gewinnt das Museum »seinen Sinn gerade nicht aus Aktualität, sondern allein aus Alterität. Die Andersartigkeit ist seine aktuelle Bedeutung, die Differenz seine Chance.« (Belting 2001: 89) Aus diesem Verständnis wird zugleich klar, warum eine Unterwerfung des Museums unter Moden, das »Ephemere« und die sogenannte »Eventkultur« zugleich eine Existenzbedrohung bedeutet. »Will man also an dieser Sinnggebung des Museums festhalten, so kann seine Aufgabe nicht darin liegen, immer aktueller und immer ephemerer zu werden.« (Ebd.: 88)

So lange man es als wertvoll betrachtet, dass Museen durch ihr »Aus-der-Welt-Bringen« und die Einführung neuer »Schweisen« immer auch Widersprüche erzeugen, Irritationen und neue Deutungen provozieren, muss man, genau von dieser Beschreibung ausgehend, nach Strategien des Öffentlichkeitsbezugs fragen.

Vier Seiten des Marketing – und ihre Rückkopplungseffekte

Eine Strategie, den Öffentlichkeitsbezug zu gestalten, ist der »Marketing-Mix«. Der klassische Marketing-Mix unterscheidet vier Seiten: *product*, *price*, *place* und *promotion*. Diese vier Seiten sind wiederum vielfältig ineinander verzahnt; so lassen sich die Produkteigenschaften (*product*) ohne Zuschreibungen, Merkmalsdifferenzierung und strategische Positionierung (*place*) – erst recht im Falle des Museums, wenn es sich selbst als eine Schweise versteht – kaum einzeln betrachten. Wenn wir heute davon sprechen, dass unsere »Volkswirtschaft mehr als 50 Prozent des Bruttosozialprodukts durch kulturelle Merkmalsdifferenzierung« generiert (Brock 2001: 27), dann wird deutlich, dass Marketing hier weder darin besteht, für ein bestehendes Produkt einen Markt zu finden, noch darin, ein Produkt nach bestehenden Marktansprüchen zu formatieren. Weder gibt es die bestehenden Marktansprüche, noch gibt es das Produkt. Auch die klassische Werbung, Presse und Öffentlichkeitsarbeit (*promotion*) verändern, wenn das Produkt selbst in hohem Maße aus Zuschreibungen besteht, die Identität des Produkts. Marketing ist mithin eine sensible Navigation in dynamischen Systemen.

Die Schwierigkeit bei dieser Navigation besteht u.a. in den hegemonialen Strukturen, auf die man hier stößt. Sie führen unter Künstlern, Intendanten, Museumsleitern und anderen Kulturschaffenden immer wieder zur Resignation. So formuliert etwa die institutionskritische Künstlerin Andrea Fraser: »Das Ideal der Kunstinstitutionen, unterschiedliche Öffentlichkeiten anzusprechen, ist längst hinter rein quantitative Erwägungen von Besucherzahlen und Verkaufserlösen zurückgetreten.« (Fraser 2004: Sp. 2) Ähnlich stellt auch die Leiterin des Schauspiel Frankfurt fest, dass die »inzwischen berüchtigte Quote [...] als Kriterium Eindeutigkeit beansprucht« (Schweeger 2001: 33). So wie Ökonomie immer eine quantitative Angelegenheit ist, so ist es auch die Demokratie; wobei diese – und darin

■ Diese Definition des sogenannten Marketing-Mix ist weltweit in die betriebswirtschaftliche Lehrmeinung eingegangen. Der Begriff entstammt einer Publikation von Neil Borden aus den 1930er Jahren (wiederabgedruckt in Borden 1964).

unterscheidet sie sich von der Ökonomie – zugleich die Aufgabe hat, Minderheiten zu schützen und Vielfalt zu ermöglichen (vorausgesetzt, sie will sich nicht selbst gefährden). Öffentlichkeit ist quantitativ und bedeutet zugleich Vielfalt. Und: Öffentlichkeit *ist* nicht, sondern *wird* permanent. In diesem schwierigen Feld müssen auch Museen in ihrem Öffentlichkeitsbezug Differenzierungen einführen und einen aktiven Part übernehmen.

Wenn Museen dabei die Aufgabe angehen, »unterschiedliche Öffentlichkeiten anzusprechen« – und diese Aufgabe könnte man Marketing nennen –, so hat diese Arbeit selbst wieder zwei Seiten. Die eine geht kulturalistisch und gegenwartsdiagnostisch vor, die andere ist eine – immer auch künstlerisch motivierte – Strategie der Erzeugung von Aufmerksamkeit. Die kulturalistische Komponente will verstehen, wie unterschiedliche Öffentlichkeiten strukturiert und welche Vorstellungswelten und Orientierungen für sie bestimmend sind. Sie beobachtet ihre Gegenwart, sie will Unterscheidungen treffen und letztlich auch begreifen, auf welchen Wegen unterschiedliche Öffentlichkeiten potenziell kommunikativ involviert werden können.

Die zweite Komponente, die kommunikative Erzeugung von Aufmerksamkeit – die interaktive Dimension, die dynamisierende Seite –, hat wiederum zwei Seiten: eine künstlerische Dimension und eine Seite der Reputationsgenerierung. Beide betrachten wir im Folgenden näher.

Reputationsmaschinen, Zuschreibungen und Deutungshoheiten – MoMA und Guggenheim

Am 20. November 2004 wurde in New York der Neubau des Museum of Modern Art (MoMA) eröffnet – ein monumentaler 858-Millionen-Dollar-Bau, der der Expansionspolitik des Kontrahenten Guggenheim ein »Museum der Museen« (Spies 2004: 37) entgegenstellt. Allein schon darin – in Zeiten leerer öffentlicher Kassen ein solches Projekt zu realisieren – manifestiert sich der emphatische Geltungsanspruch dieses Museums. »Hier findet der Kampf um Wertungen statt, die auch außerhalb dieser Mauern zu gelten haben.« (Ebd.) Zugleich zeigt sich aber auch eine neue Dimension von Museen: als Finanzmaschine und Konzern. Allein um das *Funding* für diese Projekte zu erreichen, ist exzellentes Management nötig.

Das MoMA beansprucht schon durch seine Größendimension eine herausragende Position. Es versteht sich als eine Institution, die »die definitive Geschichte der modernen Kunst« präsentiert (Richter 2004: Sp. 2). In seiner Analyse des MoMA zeigt Jordan Mejias, wie hierdurch zugleich beim Publikum die ersehnte Entlastung bedient wird: »Der moderne Mensch hat gelernt, ohne Gewissheiten zu leben. Wohin er schaut, ob in sich hinein oder in die Welt hinaus, überall öffnen sich Abgründe und stürzen Fundamente ein. Kunst ist davon nicht ausgenommen, im Gegenteil; das lebensweite Beben bringt auch sie in Bedrängnis und mit ihr das Museum, also jenes Institut, das ihre seismografischen Aufzeichnungen sammelt. Es gibt freilich einen Ort, der sich als erdbebensicher empfiehlt: Das New Yorker Museum of Modern Art feiert die existenzielle Ungewissheit, indem es künstlerische Gewissheit schafft.« (Mejias 2004b: Sp. 1)

Museen als Institute zu bezeichnen, die seismografische Aufzeichnungen der Dynamik der Welt *sam-*



eln, ist eine zwar gelungene, aber sehr passiv formulierte Beschreibung, denn: Sammeln, Bewahren, Archivieren ist nie interventionsfrei möglich. Jedes Museum trifft immer auch Entscheidungen darüber, was zum Müll kommt und was gesammelt wird; das MoMA geht aber in seinem Anspruch noch weiter: *Es definiert Kunst*. Hier wird nicht nur passiv gesammelt, sondern aktiv konfiguriert. Das MoMA produziert *frames of art frames*, innerhalb derer die Diffusität der Welt (und der Kunst) reformiert wird. »Im Namen der Kunst breitet sich hier das 20. Jahrhundert in abgeschlossener, folglich gesicherter Form aus. [...] Erst seine beispiellose Sammlung verleiht dem MoMA die Autorität, ein für allemal zu entscheiden, was Moderne ist und wie sie auszusehen hat. Der Zufall besorgt den Rest.« (Ebd.) Museen dieser Art sind »Kanonisierungsmaschinen« (Richter 2004: Sp. 4). Sie legen die Geltung von Kunst fest – bzw. konkret: welche Künstler zum Kanon gehören. Kritisch ist von »Gattungsapartheid« die Rede (ebd.). Die Nominierungskompetenz erstreckt sich nicht nur auf alte, sondern auch auf neue Künstler. Wer vom MoMA in seinen neusten Teil hereingenommen wird, ist nominiert – wie beispielsweise Julie Mehretu (vgl. ebd.). Das MoMA produziert Kunstadel, wenigstens auf Zeit. Insofern wird hier unübersehbar, was der Konzeptkünstler Hans Haacke formulierte: »Produkte, die als Kunstwerke gelten, sind von denen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt und in einer bestimmten sozialen Schicht die Macht haben, das Prädikat Kunstwerk zu verleihen, als kulturell bedeutsame Objekte ausgewählt worden.« (Haacke 2001: 82) Das MoMA hat diese Macht.

Die Nominierungsfunktion des MoMA verläuft dabei zweigleisig: für die vergangene Kunst (der Moderne des 20. Jahrhunderts) wie für die neue (die ja ständig kommt). Oder wie Mejias es formuliert: »[E]s will Museum sein und [...] zugleich Labor.« (Mejias 2004a: Sp. 2) Die oberen Stockwerke sind der klassischen Moderne vorbehalten, »für die Zeitgenossen aber ist die großflächige, riesenhohe Beletage reserviert« (ebd.). Hier hört die Kanonisierungskunst des MoMA auf. »Die Firmenzentrale des Modernismus, die sich jetzt gefordert fühlt, im zweiten Akt ihrer Unternehmenskarriere Wegweiser durch die postmoderne Beliebigkeit aufzustellen, ist den anderen Deutungsinstanzen um nichts voraus.« (Ebd.: Sp. 4) Damit beschreibt Mejias für das MoMA nichts weiter als die gewöhnliche unternehmerische Riskanz. Während das MoMA – wie jedes Museum – auf der einen Seite durch die Sammlung und ihre Präsentation als Institution geprägt ist, stellt sie auf der anderen Seite aus dem gleichen Grund ein Unternehmen dar. Es muss in neue Wagnisse investieren, die sich auf dem Markt der Geltungen und Bedeutungen als irrläufig herausstellen können. Wenn das MoMA in Betracht der älteren Moderne kanonisiert, kann es das angesichts der neuesten Moderne nur riskant leisten: mit allen Risiken des Fehlgriffs. Die Deutungsmacht in ihrem Kerngeschäft verhilft ihr keineswegs zu besseren Ergebnissen im Avantgardehandel.

Für ein Museum diesen Zuschnitts ist es inzwischen selbstverständlich, nicht nur Kunst auszustellen und zu sammeln, sondern selbst ein Kunstwerk zu sein, nämlich ein architektonisches – in diesem Falle eine »lichte, luftige Kunstfestung« des Japaners Yoshio Taniguchi (ebd.: Sp. 1).

Wenn auch Museen mit derartigem Geltungsanspruch die Ausnahme sind, so setzen sie doch Maßstäbe. Ein etwas anders gelagertes Beispiel dieser Art ist der große Kontrahent des MoMA – das Guggen-

heim-Museum. Dessen Direktor, dem studierten Kunsthistoriker und Wirtschaftswissenschaftler Thomas Krens, gelang es, aus einer zwar großen, aber mit anderen durchaus vergleichbaren amerikanischen Privatkunstsammlung das größte weltweit agierende Kunstimperium zu errichten. Es verfügt mittlerweile neben dem Hauptsitz in New York über Dependancen in Venedig, Bilbao und Berlin. Krens betrachtete die zum Großteil im Depot schlummernde Sammlung als »Strumpf voller Dukaten« und entwarf von hier ausgehend die Devise: »Baue mir ein hochkarätiges Museum« – wie Jean-Christoph Ammann es formulierte –, kaufe Werke nach meinen Vorgaben und ich leihe dir »hochkarätige Werke« aus (Ammann 1999: 32). Krens erwartete dabei von Städten Millionensummen für außergewöhnliche Architekturen – in Bilbao zahlte das Baskenland 100 Millionen Dollar für den Frank-O.-Gehry-Bau – und entwarf im Gegenzug ein Konzept, nach welchem Prämissen das Museum zukünftig sammeln solle, um die so entstehende Sammlung durch diejenigen Werke zu ergänzen, die er als Leihgaben aus dem Guggenheim-Fundus anbot. Was Guggenheim damit zur Verfügung stellt, ist das renommierte System »Guggenheim« – ein Franchisingssystem nach dem Vorbild lizenzbetriebener Handelsketten (vgl. Hoffmann 1999). Dieses sogenannte Guggenheim-Prinzip ist also eine Organisations- und Marketingplattform – und eine Reputationsmaschine.

Diesem Vorgehen liegt die Vision der globalen Expansion einer bestimmten Ausprägung von Kultur zugrunde – ein hegemonialer Anspruch. Es übersetzt den Anspruch des Museums als kulturelles Nationalheiligtum in die Sprache der Globalisierung. Guggenheim sorgt für die Expansion und Manifestation einer bestimmten Kulturvorstellung, deren Wertekanon bereits zuvor international kommuniziert und bekannt war und nun noch bekannter wird. Die Strategie, die Thomas Krens mit Guggenheim erfolgreich durchgesetzt hat, zielt dabei nicht darauf, Kunst zu vermarkten, sondern Kunst selbst als Marketinginstrument zu benutzen. Durch die globale Ausbreitung kann das System Guggenheim dann wiederum die eigene Reputation steigern. Und für diesen mehr oder weniger selbstreferenziellen image- und marktorientierten Ansatz ist das Guggenheim berühmt geworden. Der lokale Bezug ist dabei mehr oder weniger ausgeschlossen – damit auch inhaltliche Schwerpunkte. Was von Guggenheim angeboten wird, ist das isolierte Erlebnis einer global arrivierten, marktgängigen Kunstproduktion, ein Erlebnis, das Touristen anzieht und die Wirtschaftsregion aufwertet. Der Reputationsgewinn für beide Seiten, also für Kultur wie Wirtschaft, ist der selbstreflexive Ausgangspunkt und der Zweck dieses Vorgehens. Der Reputationsgewinn als solcher ist der Selbstzweck, in dem sich Kunst und Wirtschaft treffen.

Diese beiden Beispiele – das MoMA und das Guggenheim – werden immer wieder als *benchmark* zitiert, wenn es um rentable Museumskonzepte geht. Nicht zuletzt deshalb haben sie sich unter vielen Kulturkritikern als Feindbilder etabliert. Im Falle Guggenheim ist von der »McDonaldisierung« des Kulturbetriebs die Rede – bzw. mit den Worten Walter Grasskamps (1981) von der »Guggenheimisierung«, die gleichbedeutend sei damit, dass in allen Museen weltweit das Gleiche zu sehen ist. Die Leistung lautet: »Ich liefere einwandfreie und unmissverständlich als Kunst gedeutete Kulturgüter.« Solche Museumskonzepte befriedigen die Differenzierungsunsicherheiten; sie liefern klare Kultur-

und Kunstprofile. Wenn man, wie Alain Ehrenberg, die Moderne als von »erschöpften Selbsten« bevölkerte Welt analysiert (Ehrenberg 2004), dann sind solche Museen therapeutische Anstalten zur Wiedererkennung und Reorientierung. Die Kunst wird zur Marke im Sinne einer Markierung, die repetitorisch Qualität verspricht – ohne eigenes Urteilsvermögen auf Seiten des Rezipienten vorauszusetzen. Kritisch gesprochen: Solche Museen institutionalisieren Kunst zu einem Kulturgut für unselbstständige Irritierte.

Entscheidend ist bei beiden Beispielen – MoMA und Guggenheim –, dass sie »vom Drang zum Wachstum bestimmt« sind, »wie alle New Yorker Museen. [...] Der Rückgang der öffentlichen Mittel für die Kunst unter Reagan hat eine neue Kaste von Kunstinvestoren hervorgebracht, die vorwiegend aus Eigeninteresse handeln. Dazu gehören auch die neuen Trustees des MoMA. Diese neue Kaste hat die institutionellen Regeln der Wirtschaft internalisiert und auf die Museen übertragen. Alles wird vom Wettbewerbsgedanken beherrscht.« (Fraser 2004: Sp. 3-4)

Weil dieser Typ Museen von ökonomischen Interessen mit gesteuert wird, kann man fragen, ob dieses Spiel denn auch für neue kulturelle Deutungen genutzt werden kann, ob also hieraus die viel beschworene *Win-Win*-Situation entsteht. Ausgeschlossen ist es jedenfalls nicht. Es kommt auch nicht darauf an, sich ein Museum vorzustellen, das vollkommen unabhängig von Politik, Wirtschaft, Religion, Moral oder sonstigen Ansprüchen bestünde, weil das Museum – historisch eng mit der Entstehung des Nationalstaats verknüpft (vgl. Groys 1997) – immer schon auch ein politischer und ökonomisch relevanter Raum war. ■■■

Vielmehr kommt es darauf an, in einem Austarieren von Abhängigkeiten durch Anordnung, Selektion und Vermittlung Kulturelles neu zu beschreiben. Es ist schon zur kulturellen Praxis geworden, die Verwicklungen mit der Wirtschaft zu beklagen – die eigentliche Herausforderung besteht aber darin, dies in neue Interpretationen und Strukturen umzusetzen.

Hier fehlt häufig die Bereitschaft zu Differenzierungen; stattdessen werden alte Feindbilder gepflegt – und im Falle eines gezielten Marketings diagnostiziert man vorschnell »Neoliberalismus« oder »Ausverkauf des Eigenanspruchs«. Oder es heißt z.B.: »[S]tatt Selbstbewusstsein herrscht Sponsorenmentalität, das Repräsentationsbedürfnis ist sehr viel größer als die Risikobereitschaft, Museumspolitik

■■■ »Museen, Kunsthallen und Kunsthäuser jeder Art können ihre Legitimation kaum mehr länger aus ihrer physischen Präsenz und einem kaum hinterfragten Selbstverständnis herleiten. Historisch sind sie das Koprodukt der Nationalstaatenbildung und einer kritischen, legitimationsbedürftigen Öffentlichkeit. Für die bürgerliche Ära des 19. Jahrhunderts hatten Museen, ihre Produkte, ihre Ideologien und ihr Publikum eine wesentliche Bedeutung, die kaum mehr nachvollziehbar ist, lösen sich in Europa doch gerade die nationalstaatlichen Entitäten auf, die sie zu rechtfertigen hatten. An die Stelle der Logik der Nationalstaaten tritt die Logik der ökonomischen Kosten-Nutzen-Rechnungen, die immer komplexere und indirektere Formen annehmen.« (Ganahl 2001: 163) ■■■

wird weiterhin als Markenpflege beschrieben, nur sichere Hausnummern zählen.« (Rossmann 2005: Sp. 4) Entgegen dieser Beschreibung bedeutet Marketing weder notwendig bloßes *Namedropping*, noch müssen erwerbswirtschaftliche Überlegungen zwangsläufig die künstlerisch-ausstellerische Risikobereitschaft hemmen. Vielmehr kann mit intelligenten *Fundraising*-Strategien und selbst erworbenem Geld auch eine Verfügungs- und Bestimmungsrechtlichkeit hergestellt werden, die möglicherweise mehr Eigenständigkeit zulässt als eine dumpfe Abhängigkeit von den immer gleichen Donatoren – seien sie privat oder öffentlich.

In diesem Feld als Reputationsmaschine à la MoMA zu agieren, ist nur *eine* mögliche Strategie. In ihrer globalen Arena können ohnehin nur einige Global Player mitspielen. Für diesen Museumstyp ist das Marketing denn auch nicht nur eine Werbung für mehr Besucher, sondern vielmehr eine über die Besucher laufende Reputationslieferung, die die Öffentlichkeit das Projekt bevorzugen lässt gegenüber anderen, die weniger Aufmerksamkeit erzeugen. Das Publikum ist hier, kritisch gesprochen, nicht viel mehr als Applausgeber. Denn so, wie in hochwertigen, perfekten, repräsentativen Tempeln das Werk zum Meisterwerk wird, der Künstler zum Star (vgl. Bättschmann 2002) und die Exponate zur teuren Luxusware, so besteht hier neben aller Faszination auch die Gefahr, das Publikum »im Zustand loyaler Passivität« zu halten, wie Belting es formuliert. Er schreibt weiter: »Das Museum wirbt letztlich für seine Anliegen, an denen es das Publikum nicht beteiligen will. Es versteht sich als ein Tempel, in dem die Priester den Gläubigen die Gelegenheit zum Opfer darbieten, und nicht als ein Forum, auf dem Bürger miteinander diskutieren. [...] Sie haben keinen Bedarf danach, die Ausstellungspraxis durch eine Gesprächspraxis zu ergänzen, die das Publikum an den Projekten des Museums beteiligt. Das Museum schützt nicht nur die ihm anvertrauten Schätze, sondern mehr noch seine fachliche Autorität.« (Belting 2001: 91)

Wie aber könnte man den Wert eines Museums beschreiben, wenn nicht über Reputationslieferung und Konzernansätze? Wie funktioniert die Ökonomie des Museums? Die Produktion von Museen, wenn wir sie als gesellschaftliche Dienstleister sehen, ist erstens *multipl*, d.h. auf mindestens zwei differente Dimensionen ausgelegt (für die Besucher-Konsumenten und für die Kulturnetzwerke), und zweitens stärker als jemals zuvor über die Nutzung der *specific assets*, die Museen besitzen, gesteuert. *Specific assets* sind nicht nur die Bilder, Skulpturen, Installationen etc., sondern eine Schar von darüber hinausweisenden Nutzungsformen (beim Vorliegen der Nutzungsrechte), wesentlich – im Falle der hoch reputierten Museen – die der Vermarktung als Reproduktion an Verlage, Zeitschriften, im Eigenvertrieb, für CDs etc. (vgl. Hutter 1998: 6-10). Das geht bis dahin, die Ausstellungsräume (inklusive der weiter hängenden Ausstellungsobjekte) für *Events*, Seminare, Veranstaltungen zu vermieten (die größtenteils das Museum und seine Ausstellungen eher nur als Ambiente verwenden). Diese Nutzungsform von Museen mag indirekt neue Besucher erschließen; sie wird zunehmen, wenn die Museen selbst architektonisch aufwendige und attraktive Gebilde sind (z.B. Leipzigs neues Museum der Bildenden Künste, vgl. Bartetzko 2004). Solche »Fremdnutzung« ist keine Vermittlungsarbeit, kann aber als interessante Einnahmequelle genutzt werden.

Eine andere, weit weniger spektakuläre Marketingstrategie ist dagegen jene, die auf Interaktion, Partizipation und Wissensproduktion setzt sowie auf lokale Spezifika, eine Strategie, die mit heterogenen Öffentlichkeiten rechnet und sich abkehrt vom »autoritären« Museum.

Das Museum als Interaktionsarena – Marketing und hybride Öffentlichkeiten

»Ich will [...] die Museen zu Universitäten machen, die dann praktisch ein Department für Objekte haben«, formulierte Beuys (1993: 18) in den 1970er Jahren. Das scheint zu Diagnosen der heutigen Gesellschaft gar nicht zu passen: »In der Mediengesellschaft ist der Konsum, ebenso wie das Event, das primäre Bedürfnis« (Belting 2001: 83), wird behauptet. Konkurrierende Angebote zum Kulturbetrieb seien deshalb auch in den Massenmedien zu suchen (vgl. Schulze 1992). Um die knappe Ressource der Zeit des Rezipienten muss gekämpft werden. Damit das gelingt, gibt es in Multioptionengesellschaften eine nicht zu bestreitende Notwendigkeit, das Interesse des Publikums immer neu auf sich lenken zu müssen. Von einem festen Publikumsstamm und tradierten Verhaltensmustern kann dabei – wie gesagt – nicht ausgegangen werden. Dass deshalb allerdings ein Zwang zu immer sensationelleren, lautereren, größeren und immer leichter konsumierbaren Angeboten besteht, ist ein Kurzschluss (wie wir ihn bei Lyotard finden: »Der öffentliche Raum verwandelt sich heute in einen Markt für kulturelle Güter, auf dem »das Neue« zu einer zusätzlichen Quelle von Mehrwert geworden ist«, Lyotard 1989: 138). Eine der Paradoxien, mit der wir es heute im Marketing zu tun haben, besteht darin, dass sich ein nachlassendes Interesse an Werbebotschaften beobachten lässt – bei einem gleichzeitig wachsenden Informationsbedürfnis.

Wenn also rückläufige Besuchszahlen in Museen festgestellt werden (vgl. Statistische Gesamterhebung 2003: 7), ■■■ so lässt sich hier zwar einerseits ein statistischer Zusammenhang mit der Dichte der Wechselausstellungen aufweisen – je weniger Wechselausstellungen, desto weniger Besucher. Auch lässt sich feststellen, dass im Wesentlichen diejenigen Ausstellungshäuser, die eine aktive Ausstellungstätigkeit vorweisen und auf arrivierte Großausstellungen setzen, einen Besucherzuwachs verzeichnen (im Jahr 2002 waren die erfolgreichsten Ausstellungen »Emil Nolde und die Südsee« in der Münchner Kunsthalle der Hypo-Kulturstiftung und die Documenta 11 in Kassel, vgl. ebd.: 8). ■■■ Die Schlussfolgerung hieraus ist dennoch nicht, noch mehr Anstrengungen darauf zu verwenden, Großausstellungen zu produzieren. Vielmehr sind die hieran anschließenden Fragen, die auch die Marktanalyse stellt: Was ist das Attraktive an diesen Großausstellungen? Was könnte dagegen attraktiv an einer ständigen Sammlung sein? Was an einer kleinen, regionalen Ausstellung? Was können

■■■ Hier sind 6135 Museen in Deutschland erfasst, die im Jahr 2003 98.361.816 Besuche zu verzeichnen hatten. ■■■ Der Besucherrückgang entsteht vor allem bei abnehmenden Sonderausstellungen. Gründe für den Anstieg der Besucherzahlen sind: Sonderausstellungen und erweiterte Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Statistische Gesamterhebung 2003: 16). ■■■

diese Formate bieten, was Medien(bildungs-)angebote nicht bieten können? Und wie kann ein entsprechendes Zielpublikum erreicht werden?

Mögliche Antworten hierauf sind Interaktions- und *issue*-Management. Eine Ausstellung – insbesondere eine kleine (die größte Museumsgruppe stellen mit 45 % aller Museen die kleinen Volks- und Heimatkundemuseen, vgl. ebd.: 15 ■■■) – kann, anders als ein mediales Großereignis, auf das Informationsbedürfnis der Besucher individuell eingehen. Allerdings nur dann, wenn sie, im Gegensatz zu den Reputationsmaschinen, die Kriterien der Selektion, Anordnung und Interpretation nicht verschleiert, sondern offenlegt und zur Diskussion stellt (vgl. hierzu Bal 2002). Nur dann wird das Museum zur Plattform für kulturelle Debatten, bleibt das Publikum nicht nur huldiger Zuschauer, sondern wird als Teilnehmer ernst genommen. Die traditionelle Arbeitsteilung in Museen, die Interaktion vor allem in die pädagogischen Abteilungen delegiert und Marketingspezialisten aus der Beraterbranche anheuert, kann diese Forderung nicht erfüllen. Hierfür wäre ein neues Profil der Museums-governance notwendig.

Dort allerdings, wo Ausstellungsmacher, Kuratoren, Museumsleiter, Künstler und Intendanten die Herstellung einer vielschichtigen öffentlichen Arena nicht als Teil der inhaltlichen Arbeit und der Kulturproduktion begreifen, werden ihnen Politiker ins Handwerk pfuschen. In Zeiten eines auf unhierarchischen, pluralistischen und auf der Beobachtung von Unterschieden setzenden Kulturverständnisses ■■■ gehört die kalkulierte Herstellung und Inszenierung eines öffentlichen Wahrnehmungs- und Diskursraums zur Kernarbeit und kann nicht delegiert werden. In diesem Sinne braucht das Museum keine angehängte Marketingabteilung, sondern eine Governancessstruktur, in der ein Verstehen des Marktes immer schon Teil einer inhaltlichen Strategie und der Kommunikation wissenschaftlicher *issues* ist. So aufgestellt und verzahnt, ist das Erforschen von Kundenansprüchen echte Kulturanalyse, aus der am Ende eben nicht nur das Erwartbare resultiert, sondern Überraschungen entstehen. Interessanterweise gilt das schöpferische Moment, das Generieren von Neuem, auch in aktuellen Marketingtheorien »als die einzig angemessene Art, in hochgradig turbulenten Umfeldern« erfolgreich zu agieren (Liebl 2000: 17).

Konkret gesprochen: Das Herstellen von Öffentlichkeit besteht mittlerweile bekanntermaßen aus mehr als aus dem Versenden von Einladungskarten, künstlerisch anspruchsvoll gestalteten Plakaten, einem guten Presseverteiler und einer Abteilung für Museumspädagogik. *Das Herstellen einer Öffent-*

■■■ Über die Hälfte aller Museen verzeichnen nur bis zu 5000 Besucher im Jahr (ebd.: 17). Kunstmuseen, die nur zehn Prozent aller Museen ausmachen, verzeichnen dennoch annähernd die gleiche Anzahl der Museumsbesuche (13.548.090) wie Heimatmuseen (13.146.042); Kunstmuseen veranstalten 36 Prozent aller gezeigten Sonderausstellungen. ■■■ Der Soziologe Dirk Baecker spricht davon, dass wir vor dem Hintergrund des »Entstehens einer globalen Metakultur« gefordert seien, Kultur als eine »Beobachtungsformel möglicher Unterschiede« zu reformulieren (Baecker 2001: 191 und 22). ■■■

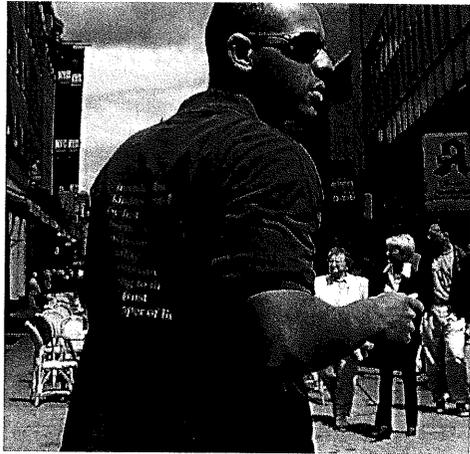
lichkeit, wie es hier verstanden wird, ist selbst eine kulturelle Praxis, Strategie und kommunikative Merkmalsdifferenzierung. Hier wird auch die Rezeption als schöpferische Tätigkeit und wichtiger Widerpart gesehen. Jede diskursive Arena, jede Vermittlungsstrategie agiert von zwei Seiten aus: Sie versucht – im Sinne Gadamers – dem Zuhörer beim Zuhören zuzuhören und zugleich den Inhalt zu erfinden – selbst zu interpretieren, zu behaupten, zu zeigen und zu argumentieren. Für jedes Museum ist nicht nur zu fragen, welche Sammlung es pflegt, sondern wie es die Sammlung strategisch einsetzen wird. Museen sind keine selbstverständlichen Denkmäler mehr, sondern *cultural agencies*, die die Interpretation und Reinterpretation der Exponate als Kultur betreiben (vgl. hierzu auch besonders Hutter 1998) – in aktiven Prozessen, in denen sie Bedeutungen und Geltungen herstellen: *cultural issues*.

In diesem Kontext kommen wir auf die Aufmerksamkeit zurück, die strategisch-thematisch erreicht werden muss – durch das *issue-Management* (vgl. generell Liebl 2000) des jeweiligen Museums. Zu welchen Themen können die Ressourcen der jeweiligen Sammlungen einen Beitrag liefern? Welche Konstellationen, welche ergänzenden Gesprächsforen, Vorträge, Lesungen, welche Form des Zeigens liefert einen Beitrag, der an aktuelle Fragen anknüpft? Wie verhält sich das Museum zu bestehenden Debatten in Wissenschaft, existierenden Formaten der Bildung und Ausbildung? *Cultural issues* und Öffentlichkeitsbezug sind in pluralistischen Gesellschaften nicht trennbar. Kulturproduktion kommt nicht ohne eine kommunikative Seite aus – auch nicht im Museum. Hierbei ist auch das schlichte Zeigen, selbst die Verweigerung des Kommentars, ein bewusster kommunikativer Akt. Wenn wir Hutters Unterscheidung des Besuchernutzens und des Kulturnetzwerkes heranziehen, arbeitet ein Museum nicht nur über das Zeigen von Kunst, sondern darüber hinaus auch über das Zeigen des Zeigens.

Grenzziehung und Überschreitung: Marketing als Kunstproduktion

Künstler haben längst erkannt, inwieweit das *framing* selbst die Seinsweise eines Gegenstandes betrifft und genuiner Teil der Kunst- und Kulturproduktion ist. Auch deshalb haben sie sich spätestens seit dem Beginn der Moderne vermehrt selbst um die Präsentation ihrer Werke bemüht. Der Kontext bestimmt den Text. Was diese sprachphilosophische Erkenntnis etwa im Kontext des Kunstsystems bedeutet, hat Marcel Duchamp bereits 1917 demonstriert, als er ein Urinal mit dem Titel »Fontaine« in der Ausstellung der »Society of Independent Artists Inc.« unter dem Pseudonym »R. Mutt« einreichte und damit zum Kunstwerk deklarierte.

Diese Form der Deklaration, Bepreisung und Fetischisierung von Objekten durch *framing* und *labeling* hat Piero Manzoni (1933-1963) noch weiter getrieben. 1961 brachte der Künstler 90 Dosen »Künstlerscheiße« auf den Markt, die von 001 bis 090 nummeriert waren. Die Dosen sind in vier Sprachen beschriftet: »Künstlerscheiße, Inhalt Netto 30 g, natürlich erhalten, Dosenprodukt, Mai 1961«. Sie wurden nach Gewicht, entsprechend des aktuellen Preises von 30 Gramm Gold, verkauft. Der Genie- und Starkult, der davon ausgeht, dass jegliche Lebensäußerung eines Künstlers, schon dadurch, dass sie vom Künstler gemacht ist, als Kunst gelabelt wird, wie auch das gängige Vorurteil, dass Künstler



2 3



4 5 6

2 3 Schulz, Tilo: »Ontom«, 1998, bedruckte Poloshirts mit Beiträgen der beteiligten Künstler im Zusammenhang mit der Ausstellung »Ontom«, Galerie für Zeitgenössische Kunst, Leipzig. 4 5 6 Dellbrügge & de Moll: »Dresscode«, 2004, farbcodierte Kleidung für Museumspersonal, Hamburger Bahnhof, Museum für Gegenwart und Hamburger Kunstthalle.

Künstler jedenfalls – so der Eindruck nicht nur angesichts dieser Projekte – arbeiten vielfach sehr differenziert an den zentralen Fragen des institutionellen Selbstverständnisses und Öffentlichkeitsbezugs. Marketingtheoretiker und Marktforscher haben sich deshalb schon längst angewöhnt, sie als Experten und Seismografen zur Offenlegung und Bearbeitung sensibler Bereiche zu konsultieren – nicht zuletzt, weil sie damit dem in der neueren Marketingtheorie postulierten »Schlüsselfaktor« des »schöpferischen Gestalters« Rechnung tragen, der in hochgradig turbulenten Umgebungen besonders erfolgreich agiert (Liebl 2000: 17).

Marketing als eine kreative Aufgabe, als ein Arbeiten mit heuristischen Methoden und unerwarteten Einfällen zu verbinden mit dem präzisen Zuhören des Zuhörers beim Zuhören – das ist die eigentliche Herausforderung. Hier können Museen gerade von institutionskritisch arbeitenden Künstlern lernen.

Literaturverzeichnis

- Ammann, Jean-Christoph (1999):** »Das ›Guggenheim Syndrom‹ oder Das Erstarren der Maus vor der Schlange«. In: Hilmar Hoffmann (Hg.): Das Guggenheim Prinzip. Köln: DuMont, S. 32-41.
- Baecker, Dirk (2001):** Wozu Kultur? Berlin: Kadmos.
- Bal, Mieke (2002):** »Sagen, Zeigen, Prahlen«. In: Dies.: Kulturanalyse. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 72-116.
- Bartztko, Dieter (2004):** »Stimmung machen ist die beste Kunst«. In: FAZ vom 04.12.2004.
- Bätschmann, Oskar (2002):** »Ausstellungskunst und ihre Stars«. In: Hans Dieter Huber/Hubert Locher/Karin Schulte (Hg.): Kunst des Ausstellens. Beiträge und Diskussionen. Ostfildern: Hatje Cantz, S. 31-44.
- Belting, Hans (2001):** »Orte der Reflexion oder Orte der Sensation?«. In: Peter Noever/MAK (Hg.): Das diskursive Museum. Ostfildern-Ruit: Hatje Cantz, S. 82-94.
- Beuys, Joseph/Haks, Frans (1993):** Das Museum. Ein Gespräch über seine Aufgaben, Möglichkeiten, Dimensionen. Wangen: FIU.
- Bianchi, Marina (1998) (Hg.):** The Active Consumer. London/New York: Routledge.
- Borden, Neil (1964):** »The Concept of the Marketing Mix«. In: Journal of Advertising Research, Nr. 4/1964, S. 2-7.
- Borger, Hugo (1989):** »Interview«. In: Frankfurter Allgemeine Magazin vom 20.10.1989, S. 115.
- Brock, Bazon (2001):** »Gott und Müll – Museen sind Schöpfer von Zeit«. In: Peter Noever/MAK (Hg.): Das diskursive Museum. Ostfildern-Ruit: Hatje Cantz, S. 25-31.
- Cuno, James (2001):** »Gegen das diskursive Museum«. In: Peter Noever/MAK (Hg.): Das diskursive Museum. Ostfildern-Ruit: Hatje Cantz, S. 48-65.
- Deecke, Thomas (1996):** »Wider den Amüsierbetrieb«. In: Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.): Museumskunde, Band 61, Heft 2, S. 137.
- Ehrenberg, Alain (2004):** Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. Frankfurt a.M.: Campus.
- Földényi, Lávlo (2001):** »(-Museum) =«. In: Peter Noever/MAK (Hg.): Das diskursive Museum. Ostfildern-Ruit: Hatje Cantz, S. 66-81.
- Franck, Georg (1998):** Ökonomie der Aufmerksamkeit. München: Hanser.
- Fraser, Andrea (2004):** »Vom Drang zum Wachstum bestimmt«. Interview von Sebastian Moll. In: TAZ vom 22.11.2004.
- Ganahl, Rainer (2001):** »Museen und öffentlicher/gegenöffentlicher Raum im global-kapitalistischen Zeitalter der digitalen Konvertierbarkeit«. In: Christian Kravagna (Hg.): Das Museum als Arena. The Museum as Arena. Institutionskritische Texte von KünstlerInnen. Deutsch-Englisches Archiv, Kunst, Texte. Köln: Walter König, S. 163-165.
- Grasskamp, Walter (1981):** Museumsstürmer und Museumsgründer. Zur Sozialgeschichte des Kunstmuseums. München: C.H. Beck.
- Groys, Boris (1997):** »Sammeln und gesammelt werden«. In: Ders.: Logik der Sammlung. München/Wien: Hanser, S. 46-62.
- Haacke, Hans (2001):** »Bemerkungen zur kulturellen Macht«. In: Christian Kravagna (Hg.): Das Museum als Arena. The Museum as Arena. Institutionskritische Texte von KünstlerInnen. Deutsch-Englisches Archiv, Kunst, Texte. Köln: Walter König, S. 49-53.
- Hayt, Elisabeth (2001):** »If You Wow Them, They will Come«. In: The New York Times vom 18.02.2001.
- Hoffmann, Hilmar (1999):** »Das Prinzip Guggenheim«. In: Ders. (Hg.): Das Guggenheim Prinzip. Köln: DuMont, S. 11-31.
- Hutter, Michael (1998):** »Communication Productivity: A major Cause for the changing Output of Art Museums«. In: Journal of Cultural Economics, 22, S. 99-112.
- Jetelova, Magdalena (2001):** »McDonald's oder MAK?«. In: Peter Noever/MAK (Hg.): Das diskursive Museum. Ostfildern-Ruit: Hatje Cantz, S. 10-14.
- Koch, Anne (2002):** Museumsmarketing. Ziele – Strategien – Maßnahmen. Mit einer Analyse der Hamburger Kunsthalle. Bielefeld: transcript.
- Liebl, Franz (2000):** Der Schock des Neuen. Entstehung und Management von Issues und Trends. München: Gerling Akademie Verlag.
- Lyotard, Jean-Francois (1989):** Das Inhumane. Wien: Passagen.
- Mejias, Jordan (2004a):** »Die Magie des Kanons«. In: FAZ vom 27.11.2004, S. 1.
- Mejias, Jordan (2004b):** »Licht und Luft hinter Klostermauern. Die Architektur des neuen Museum of Modern Art«. In: FAZ vom 19.11.2004.
- Messerschmidt, Rolf (2001):** »Das Museum als Markenartikel«. In: <http://historische-dienste.de/Museum.pdf>; gesehen am 27.01.2004.
- Piper, Adrian (2001):** »Überlegungen zum politischen Charakter der Situation«. In: Christian Kravagna (Hg.): Das Museum als Arena. The Museum as Arena. Institutionskritische Texte von KünstlerInnen. Deutsch-Englisches Archiv, Kunst, Texte. Köln: Walter König, S. 80-81.

Richter, Peter (2004): »Zehntausend Tänzer vor Seerosen«. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 21.II.2004.

Rossmann, Andreas (2005): »Was geschah wirklich hinter den Bildern? Wie das Rheinland zur wichtigsten Kunstregion Deutschlands wurde«. In: FAZ vom 07.01.2005, S. 42.

Schneede, Uwe M. (2000) (Hg.): Museum 2000 – Erlebnispark oder Bildungsstätte? Köln: DuMont.

Schulze, Gerhard (1992): Die Erlebnis-Gesellschaft. Kulturosoziologie der Gegenwart. Frankfurt a.M.: Campus.

Schweeger, Elisabeth (2001): »Verkommene Ufer – Kunstmaterial. Von notwendigen Anachronismen wider die globale Infantilisierung«. In: Peter Noever/MAK (Hg.): Das diskursive Museum. Ostfildern-Ruit: Hatje Cantz, S. 32-41.

Spies, Werner (2004): »Im Zeichen des zerbrochenen Obelisk«. In: FAZ vom 19.II.2004, S. 37.

Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz (Hg.) (2003): »Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2003«. Materialien aus dem Institut für Museumsforschung, Heft 58, Berlin. Online-Publikation in: <http://www.smb.spk-berlin.de/ifm/pub/online.html>; gesehen am 23.12.2004.

Szeemann, Harald (1981): Museum der Obsessionen. Berlin: Merve.

Toffler, Alvin (1980): The Third Wave. New York: Bantam Books.

Weisner, Ulrich (1990): »Museen unter dem Zwang zur Öffentlichkeit«. In: Achim Preiß u.a. (Hg.): Das Museum. Die Entwicklung in den 80er Jahren. Festschrift Hugo Borger zum 65. Geburtstag. München: Klinkhardt & Biermann, S. 175-190.