

## Publikum für Kunst und Verein

Gedanken und Anregungen gegen sinkende Mitgliederzahlen bei den Kunstvereinen und -gesellschaften.

*von Christian Zwinggi*

Damit wir visuelle Kunst fördern und vermitteln können, brauchen wir neben den üblichen Ressourcen, wie Geld und Raum in erster Linie Künstler, Vermittler und Publikum. Wir benötigen also Menschen, hüben wie drüben. Mit Blick in die Zukunft interessieren uns dabei besonders die jungen Menschen. Finden wir keine Neuen, stirbt unser Verein mit dem vor-letzten Mitglied. Denn allein ist man in einem Verein zu wenig. Vom Gesetz her müssen wir mindestens im Duett auftreten. Schöner klingt es aber im Trio und noch schöner im grossen Chor.

Ich kenne kaum einen Verein, der keine Mitglieder oder besonders junge Mitglieder sucht. Politischen Parteien, Kirchen, Gewerkschaften, Frauenvereine, ihnen allen geht der Nachwuchs aus. Alle sehnen sich nach neuen Köpfen in ihren Reihen. Auch in der Kultur ist Nachwuchs gefragt, besonders auf Publikumsseite. Pius Knüsel, Chef der pro Helvetia meinte letzthin in Luzern, dass bald das Publikum subventioniert werden müsse, da es gegenüber den Künstlern in Unterzahl gerate. Wo aber versteckt sich das Kulturpublikum von morgen? Ist es tatsächlich so, dass alle in der Schlange stehen für Castingshows wie „MusicStar“ oder „Deutschland sucht das Supermodel“? Blamiert sich unser Nachwuchs lieber vor dem TV-Publikum, als dass sie den schönen Künsten frönen?

Eine banale betriebswirtschaftliche Erkenntnis besagt, dass alles was knapp ist, teuer wird. Jugend ist in unserer Gesellschaft ein solch knappes Gut. Möglicherweise das Knappste schlechthin. Verantwortlich dafür ist unter anderem der demografische Wandel. Durch den medizinischen Fortschritt steigen die Lebenserwartungen, während durch die Singelisierung die Geburtenrate sinkt. Mehr Alte und weniger Junge: das Verhältnis zwischen den Generationen kippt. Junge Erwachsene wollen nicht nur keine verpflichtende Verbindung mit unserem Verein eingehen, sie wollen auch keine verpflichtende Verbindung mit dem Partner oder einem allfälligen Kind. Sie wollen flexibel und unabhängig bleiben und so lange wie möglich so viele Optionen wie möglich offen halten. So fehlt es nicht nur dem Kunstverein an Nachwuchs, sondern der ganzen Gesellschaft.

Im Gleichschritt mit der Knappheit der Jugend wird diese zum Statussymbol. Jugendlichkeit gilt es sich zu erhalten, so lange wie möglich! So schreibt denn die Jungbrunnen-Industrie auch gute Gewinne: Die Gesundheitsbranche boomt, Fitnesszentren schießen wie Pilze aus dem Boden, Botox ist bald so alltäglich wie Zahnpaste und die plastische Chirurgie ist salonfähig geworden ist. Während wir immer weniger junge Menschen zählen, haben wir immer mehr jugendliche Alte. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass wir immer älter werden und gleichzeitig länger jung bleiben.

Ein anderes knappes Gut in unserer Gesellschaft ist die Zeit. Ab 25 Jahren hat man in seinem Leben entweder Zeit und kein Geld, oder Geld und keine Zeit. Beides zusammen gibt es erst wieder, wenn die Kinder flügge sind, wenn die eigenen Aus- und Weiterbildungen absolviert sind, die Karriere gesichert ist und die Pensionierung vor der Tür steht. Bis dahin hat man mit sich selbst und den Ansprüchen seiner Umwelt genug zu tun. Vereine, Gemeinden oder anderen Milizorganisationen leiden an dieser Entwicklung: Die Ehrenämter können kaum besetzt werden. Der Zivilgesellschaft gehen die Ressourcen aus.

Der immer knapper werdenden Freizeit steht auf dem Kultur- und Freizeitmarkt ein immer grösseres Angebot gegenüber. Der Markt ist übersättigt. Knapp ist nicht das Angebot, sondern die Kundschaft. Logisch also, dass ein regelrechter Kampf um den eigenen Platz im Markt entbrannt ist. Wer bestehen oder sogar wachsen will, muss dies auf Kosten seiner Konkurrenten tun. Und diese wehren sich gewaltig. Die Folge sind explodierende Marketingbudgets und Werbefluten im Briefkasten und in der Mailbox. Für den potenziellen Besucher oder das potenzielle Mitglied ist das schön: Ist er noch zu haben, werden ihn alle umgarnen und um ihn werben. Da eine Vernissage, da ein Konzert, dort eine Anfrage für eine Mitgliedschaft. Solange der Gesuchte sich nicht bindet, bleibt er begehrt. Weshalb also sollte er an seinem Status etwas ändern? Gesucht werden ist allemal besser als selbst Sucher sein.

Alles ändert sich. Die Kunst ändert sich, der Markt ändert sich aber auch wir, die Menschen ändern uns. Wir haben weniger Zeit, werden älter und jugendlicher. Wir wollen flexibel bleiben, binden uns ungern und passen uns der Überflussgesellschaft an. Wir streben nach Lustgewinn, nach Erlebnissen, nach Fun. Das Hedonistische ist stärker geworden als das Altruistische.

Verändert hat sich zudem unser Umgang mit Information. Auch hier kämpfen wir gegen Überflutung und die Verlage um uns Leser. Während die Feuilletons in den Zeitungen aussterben, bombardieren uns Gratiszeitungen mit Boulevard. Dank dem iPhone sind wir rund um die Uhr online, checken E-Mails, hören Podcasts und surfen im Internet, während wir im Zug sitzen und mit dem Nachbarn plaudern. Auf Facebook haben wir unsere virtuelle Identität und verfolgen das Leben unserer Freunde, die wir teilweise noch nie gesehen haben. Täglich werden wir mit 4'000 Botschaften bombardiert. Den Alltag bestehen wir nur dank unserem eingebauten Spam-Filter. Die Kunst, selektiv wahrzunehmen oder nicht hinzuhören ist überlebenswichtig geworden. Wo es ein Überangebot an Information gibt, droht unsere Botschaft im Nirwana zu verhallen. Wer also hört in diesem steten Rauschen unser leises Werben für neue Mitglieder?

Alles wird anders. Und der Kunstverein? Wie hat er sich verändert seit sich vor 230 Jahren einige Kunstliebhaber in Zürich zum geselligen Beisammensein getroffen haben? Konnten die gesellschaftlichen Veränderungen seither immer antizipiert werden oder drängt uns die Wucht des gesellschaftlichen Wandels allmählich an den Rand oder in die Nischen?

Alle aufgezeigten Trends sprechen gegen das Vorhaben, neue Mitglieder in grossem Mass zu gewinnen. Neben den für unser Anliegen eher düsteren gesellschaftlichen Entwicklungen gibt es aber durchaus auch Beobachtungen, die Grund zur Hoffnung geben. So bescheinigen die Zahlen des Bundesamtes für Statistik zum Kulturverhalten im Jahre 2008 dem Museum eine grosse Beliebtheit: 43% der Bevölkerung sind mindestens einmal pro Jahr im Kunstmuseum. 30% gefällt es dabei so gut, dass sie lieber öfter hingehen würden.

Viel versprechend ist auch die Zusammensetzung des Publikums für visuelle Kunst. Gemäss internen Erhebungen des Migros-Kulturprozents werden die klassischen Konzerte mehrheitlich von älteren Leuten besucht und die Pop-Festivals hauptsächlich von jüngeren Leuten. Nur im eigenen Museum für Gegenwartskunst findet sich

eine auffällig heterogene Besucherschar. Alle Altersschichten sind gleichmässig vertreten, besonders auch die Jungen. Mitglieder gibt es da allerdings keine.

Der Verdacht liegt nahe, dass die potenziellen Mitglieder bereits im Kunstmuseum sind, aber noch nicht zu einer Mitgliedschaft bewegt werden konnten. In diesem Fall kann Marketing helfen, also das Denken und Handeln aus der Sicht des Kunden und seines Bedürfnisses. Marketing bedeutet, das potenzielle Mitglied ins Zentrum seines Wirkens zu stellen und weiter zu denken, als bloss an eine pfiffige Werbekampagne. Stimmen müssen neben der Werbung (Promotion) vor allem das Angebot (Product), der Preise (Price) und die Distribution (Place).

Aus der Konfrontation mit den sinkenden Mitgliederzahlen ergeben sich theoretisch drei Handlungsmöglichkeiten. Erstens: den Schwund stoppen, in dem sie keine Mitglieder gehen lassen. Zweitens: mehr neue Mitglieder gewinnen, als bestehende verlieren. Drittens: tief durchatmen und mit sinkenden Mitgliederzahlen leben. In diesem Fall kapitulieren sie vor dem Trend und akzeptieren, dass ihr Publikum das Museum zwar liebt, eine Vereinsmitgliedschaft aber total unsexy findet. Ihr Stammgast will flexibel bleiben und sich nicht über eine Mitgliedschaft mit ihnen verbinden.

Möglicherweise ist er gerne bereit, anstelle eines Vereinsbeitrags eine Spende zu bezahlen und ist lieber Gönner und Besucher, als Mitglied und Vereinsmeier. Vielleicht besitzt er aber auch lieber eine Jahreskarte und trifft sich als Teil eines lockeren Clubs regelmässig bei den Vernissagen oder anderen Events.

Es ist einfacher, bestehende Mitglieder zu halten, also neue zu gewinnen. Geben Sie ihrer aktuellen Basis daher gute Gründe zum bleiben. Pflegen Sie ihre treuen Verbündeten. Schaffen Sie exklusive Angebote für Mitglieder und sorgen Sie für das eine oder andere „Wow“. Begeisterung gibt es erst, wenn ab und zu etwas unerwartet Tolles kommt. Will nun aber trotzdem jemand gehen, fragen Sie nach. Nehmen Sie den Hörer in die Hand und erkundigen Sie sich persönlich. Immerhin war er oder sie eine Zeit lang ein Teil ihrer Familie.

Neue Mitglieder finden ist eine Ochsentour. Mit dem lose flatternden Flyer auf dem Regal ist es nicht getan. Der Neue braucht sehr viele Argumente, damit er die Trägheit und den Nein-Reflex überwindet. Solidarität allein reicht mindestens am Anfang nicht. Das Angebot muss in den Augen des potenziellen Mitglieds einen deutlichen Nutzen haben. Es muss seinem Bedürfnis entsprechen oder Leistungen erschliessen, die ohne Mitgliedschaft nicht zu haben sind. Auf diese Vorteile muss er aktiv hingewiesen werden. Passive Kommunikation reicht nicht. Setzen sie ihre ganze Persönlichkeit ein. Überzeugen sie im Gespräch und motivieren Sie alle anderen Mitglieder das Gleiche zu tun. Werden Sie aktiv!

Versetzen Sie sich in die Rolle des Gastgebers und laden Sie zum grossen Fest! Was machen Sie als erstes? Eine Gästeliste! Sie definieren, wen Sie alles am Tisch haben wollen. Definieren Sie auch in Ihrem Verein, wen Sie genau erreichen wollen. Ihr Budget reicht nicht, um alle in der nötigen Tiefe anzusprechen. Jung allein ist ein zuwenig spezifisches Kriterium. Meinen Sie damit die 20-, 30-, 40- oder 50-jährigen? Nicht alle Jungen passen zum bestehenden Mitgliederkreis. Oder wollten sie selbst als Jugendliche im Club ihre eigenen Eltern antreffen? Lassen Sie sich nicht unbesonnen vom Jugendwahn mitreissen. Da die Menschen immer älter werden und länger jung bleiben, können auch 40- und 50-jährige Neumitglieder den Verein verjüngen und diesem sehr lange erhalten bleiben.

Wenn Sie wissen, wen Sie am Tisch haben wollen und wenn Sie wissen, was Ihre Gäste mögen, dann können sie das Menu entwickeln und das Rahmenprogramm zusammenstellen. Dabei achten Sie selbstverständlich darauf, dass der Fisch dem Gast schmeckt und nicht nur dem Koch. Es ist auch klar, dass Sie dem Vegetarier kein Entrecôte servieren. Laden Sie nach der Planung Ihre Gäste ein.

Am besten tun Sie das persönlich. Reden Sie mit ihnen! Vielleicht erfahren Sie dabei auch etwas über ihre Wünsche und Sorgen. Sitzen dann alle am Tisch, sind Sie besorgt, dass es allen wohl ist. Begeisterung lösen Sie durch etwas Unerwartetes aus, eine „Bombe surprise“ etwa zum Dessert oder eine nicht erwartete Showeinlage. Will dann einer schon um zehn Uhr nach Hause, werden Sie ihn mit ihrem Charme zum Bleiben überreden.

Für die Mitgliederwerbung gibt es kein Patentrezept. So unterschiedlich ihre Vereine sind, so unterschiedlich sind die Massnahmen, die zum Erfolg führen.

Eines aber ist sicher: Sie werden mehr Absagen als Zusagen erhalten und Sie werden mit Fehler und Enttäuschungen konfrontiert werden. Erfolg haben Sie nur, wenn Sie stetig und mit Ausdauer am Werk sind. Verteilen Sie die Last auf alle Schultern. Marketing ist zu wichtig um es einer Person zu überlassen. Das wichtigste aber bleibt die Tat! Am besten, Sie beginnen gleich jetzt.

---

*Inputreferat anlässlich des Workshops „Mitgliederwerbung“ für die Präsidentinnen und Präsidenten der schweizerischen Kunstvereine und -gesellschaften. Kunstmuseum Olten, Dienstag, 1. Juni 2010*

*Christian Zwinggi ist eidg. dipl. PR-Berater und hat sich mit seiner Agentur auf Marketing und Public Relation für kulturelle und soziale Organisationen spezialisiert. Daneben ist er Dozent für Kulturmarketing an der Hochschule Luzern. [zwinggi@prbuero.ch](mailto:zwinggi@prbuero.ch), [www.prbuero.ch](http://www.prbuero.ch)*