

**Eva Janina Korzen**

**Direct Mail als  
Kommunikationsmedium  
im Kulturmarketing**

Eine empirische Wirkungsanalyse am Beispiel der documenta 12  
unter Berücksichtigung von B2B- und B2C-Zielgruppen

kassel  
university



press

Eva Janina Korzen

## Direct Mail als Kommunikationsmedium im Kulturmarketing

Eine empirische Wirkungsanalyse am Beispiel der documenta 12 unter  
Berücksichtigung von B2B- und B2C-Zielgruppen

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) angenommen.

Erster Gutachter: Prof. Dr. H. Dieter Dahlhoff

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Andreas Mann

Tag der mündlichen Prüfung

20. Januar 2011

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2011

ISBN print: 978-3-86219-082-9

ISBN online: 978-3-86219-083-6

URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0002-30839>

© 2011, kassel university press GmbH, Kassel

[www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de)

Printed in Germany

## GELEITWORT

Die vorliegende Arbeit nimmt zwei wesentliche Themen der Marketingdisziplin in der Betriebswirtschaftslehre auf und leistet zu jeweils den Einzelfeldern wie insbesondere bei ihrer Verknüpfung einen profunden Beitrag.

Dies geschieht zum einen in einer eigenständigen und umfassenden Theorie-Erarbeitung eines Kulturmarketing als spezieller Marketingdisziplin, zum anderen geht es um die thematische Durchdringung und Übertragung des Direct-Mail-Instrumente-Einsatzes innerhalb der Kommunikation.

Hervorzuheben ist die über die einzelne Anwendung hinausgehende umfassende theoretische Aufarbeitung der Literatur zum Kulturmarketing – resp. dem Einsatz des Kommunikations-Mixes in diesem Bereich. Die Durchführung eines Feldtests als praktische Anwendung des Direktmarketing für den bedeutenden – hier exemplarisch ausgewählten – „Kulturbetrieb“ documenta 12 (die weltgrößte Ausstellung zeitgenössischer Kunst) ist als innovativer Beitrag der angewandten Marketingforschung ein zentrales Merkmal der Arbeit.

Die von der Verfasserin in Zusammenarbeit mit Praxisvertretern durchgeführte empirische Studie geht im Hinblick auf eine repräsentative Stichprobenauswahl und einen entsprechenden Stichprobenumfang weit über das übliche Ausmaß wissenschaftlicher Arbeiten hinaus und stellt eine besondere Leistung dar.

Der Arbeit gelingt die wissenschaftliche Erarbeitung einer neuen Teil-Disziplin des „Kulturmarketing“, zugleich die Gewinnung wertvoller Anregungen für die Kultur-Management-Praxis und weitergehend die Generierung wichtiger Erkenntnisse für die Direct Mail-/ Dialogforschung.

Es handelt sich um eine Dissertation nach dem Verständnis einer entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. Der Transfer von Marketingmethoden und -perspektiven aus der klassischen Betrachtung der Unternehmung als Erkenntnisobjekt in andere Bereiche – hier der Kulturorganisation – steht allerdings nach wie vor am Anfang. Dies trotz der bereits vor Jahren von den Vätern der Marketing-Disziplin – Kotler und Meffert – erkannten Notwendig-

keit in Bezug auf eine konkrete Anwendung in marktanalytischer, strategischer sowie instrumenteller Hinsicht.

Die besondere Leistung der Verfasserin liegt in der Fokussierung an dieser Schnittstelle – zwischen wissenschaftlicher Marketingdisziplin und praktischer Managementtätigkeit.

Durch die empirische Prüfung im Rahmen des Feldtests konnten wertvolle Erkenntnisse zur Forschung wie auch zur weiteren Management-Praxis eines Dialogmarketing gewonnen werden.

Für das Kulturmanagement bietet die Arbeit den überzeugenden Nachweis eines ziel-führenden Einsatzes des Dialogmarketing.

Auch unter dem Aspekt einer regionalen Verantwortung der Universität liefert die Arbeit für das bedeutendste Thema der nordhessischen Stadt Kassel – die documenta, die im Abstand von fünf Jahren realisierten Ausstellung zeitgenössischer Kunst – gleichermaßen relevanten Management-Support.

Univ.-Prof. Dr. H. Dieter Dahlhoff

## VORWORT

Die vorliegende Arbeit entstand am Lehrstuhl Kommunikations- und Medienmanagement im DMCC-Dialog Marketing Competence Center der Universität Kassel und wurde im August 2010 als Dissertationsschrift angenommen.

Für das Gelingen eines Dissertationsvorhabens sind zwei wesentliche Voraussetzungen zu erfüllen. Auf der einen Seite ist es ein spannendes, noch unerforschtes Thema. Dieses habe ich mit der Untersuchung von „Direct Mail als Kommunikationsmedium im Kulturmarketing“ gefunden. Auf der anderen Seite sind es die richtigen Rahmenbedingungen, die ein solches Projekt zum Erfolg führen. Für diesen zweiten Aspekt danke ich den Personen ganz herzlich, die mich in dieser wichtigen Lebensphase unterstützt haben.

Zuvorderst gilt mein besonderer Dank meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Herrn Prof. Dr. H. Dieter Dahlhoff, für die Möglichkeit zur Promotion sowie die wertvollen fachlichen Impulse und kritisch-konstruktiven Gespräche während sämtlicher Phasen der Arbeit an diesem Buch. Weiterhin bedanke ich mich bei Herrn Prof. Dr. Andreas Mann für die Übernahme des Zweitgutachtens und sein Interesse an der Thematik.

Für die finanzielle und inhaltliche Unterstützung im Hinblick auf Datenerhebung und -bereitstellung bin ich den Mitarbeitern der Deutschen Post AG und dem Siegfried Vögele Institut | Internationale Gesellschaft für Dialogmarketing mbH zu Dank verpflichtet – allen voran Frau Petra Prasch und Herrn Frank Henrik Müller. Außerdem bedanke ich mich auf das Herzlichste bei Herrn Bernd Leifeld, dem Geschäftsführer der documenta und Museum Fridericianum Veranstaltungs-GmbH, der mit seiner Offenheit gegenüber dem Marketing den Grundstein gelegt hat, das Kommunikationskonzept zu verwirklichen, auf dem der empirische Teil dieser Arbeit basiert.

Mein aufrichtiger Dank gilt darüber hinaus dem gesamten Lehrstuhlteam und meinen Kollegen im DMCC, ohne deren Motivation und inspirierende Gespräche mir mein Vorhaben sicherlich deutlich schwerer gefallen wäre. Hervorzuheben ist hier vor allem Frau Stefanie Szabo, mit deren Hilfe und Humor es mir immer wieder gelang, neuen Schwung in Phasen der forschersischen Stagnation zu bringen. Zudem bedanke ich mich bei meinem Arbeitgeber

seit Studienzeiten, der DDC Management Consultants GmbH. In diesem Zusammenhang ist Herr Jan H. Wrocklage besonders herauszustellen, der mich in meinem Ansinnen gefördert sowie mir die Freiheit eingeräumt hat, mich parallel universitär bzw. wissenschaftlich zu engagieren.

Ein sehr großer Dank gebührt weiterhin meinen Freunden, und hier insbesondere Frau Beverly Becker, Frau Martina Lindecker, Frau Monika Reimann, Herrn Dr. Herbert Stähr und Frau Gesche Williams. Sie waren es, die mich stets aufmunterten, immer ein offenes Ohr und adäquate Ratschläge hatten. Außerdem schafften sie es mit einiger Anstrengung, mich das eine oder andere Mal nicht nur psychisch, sondern auch physisch vom eigentlichen „Ort des Geschehens“ zu lösen und alternative Gestaltungsmöglichkeiten für Feierabende und Wochenenden aufzuzeigen.

Mein ganz persönlicher und größter Dank gilt meiner Familie: meinen Großeltern, August und Josefine Wruck, meinen Eltern, Rosemarie und Wilfried Korzen, sowie meinem Bruder Daniel. Sie haben mich mit größtem Engagement unterstützt, zu jeder Zeit an mich geglaubt und mich manchmal nicht nur getragen, sondern auch ertragen. Ihnen und speziell meiner Tochter Lucy, die in meiner Dissertationszeit wohl die größten Entbehrungen hinnehmen musste, widme ich diese Arbeit. DANKE!

Eva Janina Korzen

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Geleitwort.....</b>	<b>III</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Symbolverzeichnis.....</b>	<b>XV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XVI</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XVIII</b>
<b>A. Einführung .....</b>	<b>1</b>
1. Problemstellung .....	1
2. Zielsetzung und Aufgaben.....	5
3. Bezugsobjekt .....	8
4. Vorgehen.....	10
<b>B. Begriff und Charakterisierung des Kulturmarketing.....</b>	<b>13</b>
1. Kultur – Begriffsabgrenzung .....	13
2. Kulturprodukt – Basis des Kulturmarketing.....	15
2.1 Klassifikation von Kulturprodukten .....	15
2.2 Spezifikation kultureller Dienstleistungen .....	20
2.2.1 Leistungsbestandteile.....	20
2.2.2 Nutzendimensionen .....	23
2.2.3 Besonderheiten .....	25
3. Strategische Entscheidungen im Kulturmarketing .....	28
3.1 Kulturmarketing-Ansatz.....	28
3.2 Kulturmarketing-Ziele.....	32
3.2.1 Erfüllung des kulturellen Auftrags.....	34
3.2.2 Erreichung bestimmter Zielgruppen .....	36
3.2.3 Bestandssicherung der Kultureinrichtung.....	42
4. Operative Entscheidungen im Kulturmarketing .....	45
4.1 Produktpräsentationspolitik.....	46
4.2 Preispolitik .....	50
4.3 Distributionspolitik .....	54
4.4 Kommunikationspolitik.....	61



<b>C. Grundlagen zum Einsatz von Direct Mail.....</b>	<b>68</b>
1. Einordnung von Direct Mail in den Kommunikations-Mix.....	68
2. Medium Direct Mail.....	72
2.1 Adressierungsformen.....	72
2.2 Elemente .....	75
2.3 Ziele, Aufgaben und Chancen .....	78
2.4 Planungsprozess von Direct Mail Aktionen .....	81
3. Kritische Erfolgsfaktoren beim Einsatz von Direct Mail .....	86
3.1 Marktsegmentierung zur Zielgruppenbestimmung.....	87
3.1.1 Prämissen der Marktsegmentierung .....	87
3.1.2 Marktsegmentierung im B2C-Bereich .....	89
3.1.3 Marktsegmentierung im B2B-Bereich .....	95
3.2 Adressmanagement .....	98
3.2.1 Eigenerhebung als Methode der Adressgenerierung.....	99
3.2.2 Fremdbezug als Methode der Adressgenerierung .....	101
 <b>D. Bezugsrahmen der empirischen Analyse zur Wirkung von Direct Mail als Kommunikationsmedium im Kulturmarketing .....</b>	 <b>105</b>
1. Inhaltlicher Bezugsrahmen.....	105
1.1 Relevanz des Einsatzes von Direct Mail im Kulturmarketing.....	105
1.1.1 Besucher-induzierte Relevanz .....	106
1.1.2 Kulturbetriebs-induzierte Relevanz .....	109
1.2 Evaluation der Direct Mail Wirkung.....	111
1.2.1 Konzeptionelle Darstellung.....	112
1.2.1.1 Quantitative Wirkungsmessung .....	112
1.2.1.2 Qualitative Wirkungsmessung .....	115
1.2.2 Wissenschaftliche Diskussion – State of the Art.....	122
1.2.3 Implikationen für den konzeptionellen Bezugsrahmen und die empirische Analyse .....	124
2. Konzeptioneller Bezugsrahmen.....	126
2.1 Untersuchungsmodell.....	127
2.2 Kommunikationskonzept .....	130
2.2.1 Ziele.....	133
2.2.2 Zielgruppen und Zielpersonen .....	134
2.2.3 Maßnahmen.....	139

<b>E. Empirische Analyse zur Wirkung von Direct Mail als Kommunikationsmedium im Kulturmarketing .....</b>	<b>143</b>
1. Wirkung von Direct Mail in ausgewählten Ziel-Dimensionen .....	143
1.1 Wirkung von Direct Mail in Klassik-Dimensionen .....	145
1.1.1 Grundlagen .....	145
1.1.1.1 Datenerhebung .....	145
1.1.1.2 Relevanz der zielgruppenspezifischen Analyse .....	148
1.1.2 Bekanntheit .....	154
1.1.3 Image .....	159
1.2 Wirkung von Direct Mail in Verhaltens-Dimensionen .....	165
1.2.1 Interesse .....	166
1.2.1.1 Stärke des Interesses .....	166
1.2.1.2 Ausdruck des Interesses .....	170
1.2.1.3 Art des Interesses .....	173
1.2.1.4 Zeitliche Verteilung des Interesses .....	176
1.2.2 Besuch .....	181
1.2.2.1 Stärke der Besuchergenerierung .....	182
1.2.2.2 Pfade der Besuchergenerierung .....	187
1.2.3 Informationsweitergabe .....	190
1.3 Ökonomische Wirkung von Direct Mail .....	195
2. Analyse der Einflussfaktoren auf die Wirkung von Direct Mail .....	198
2.1 Grundlagen .....	200
2.2 Determinanten des Responseverhaltens .....	205
2.2.1 Herleitung der potenziellen Determinanten .....	206
2.2.2 Ableitung von Untersuchungshypothesen .....	211
2.2.3 Modellschätzungen und Befunde .....	216
2.2.4 Fazit und Implikationen .....	225
2.3 Determinanten des Besuchsverhaltens .....	227
2.3.1 Herleitung der potenziellen Determinanten .....	228
2.3.2 Ableitung von Untersuchungshypothesen .....	232
2.3.3 Modellschätzung und Befunde .....	238
2.3.4 Fazit und Implikationen .....	246

3.	Optimierung der Direct Mail Wirkung.....	249
3.1	Grundlagen.....	250
3.2	Datenbasis und methodisches Vorgehen .....	252
3.3	Gruppierung und Befunde .....	254
<b>F.</b>	<b>Fazit und Implikationen.....</b>	<b>261</b>
1.	Zusammenfassende Würdigung der Untersuchungsergebnisse .....	261
2.	Implikationen für die Marketingwissenschaft.....	266
3.	Handlungsempfehlungen für die Marketingpraxis .....	270
	<b>Anhang .....</b>	<b>277</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>307</b>

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

A	Österreich (Austria)
AQ	Anforderungsquote
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BEP	Break-Even-Point
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BQ	Besuchsabsichtsquote(n)
bzw.	beziehungsweise
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
ca.	circa
cet. par.	ceteris paribus
CG	Kontrollgruppe (Control Group)
CH	Schweiz (Confoederatio Helvetica)
CpC	Kosten pro Kontakt (Cost per Contact oder Cost per Customer)
CpI	Kosten pro Interessent (Cost per Interest oder Cost per Inquiry)
CpO	Kosten pro Auftrag (Cost per Order)
CpR	Kosten pro Response (Cost per Response)
D	Deutschland
D <sub>a</sub>	Deutschland adressiert
D <sub>t</sub>	Deutschland teiladressiert
D <sub>u</sub>	Deutschland unadressiert
d. h.	das heißt
df	Freiheitsgrade (degrees of freedom)
DM	Deutsche Mark
d12	documenta 12
EG	Experimentiergruppe (Experimental Group)
eMail	Electronic Mail
et al.	et alii, et aliae, et alia
etc.	et cetera
EQ	Einlösequote(n)

e. V.	eingetragener Verein
EW	Einwohner
f	Hypothese widerlegt
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seiten)
Frei	Freistempler
g	Gramm
ggf.	gegebenenfalls
GQ	Gesamt-Reaktionsquote(n)
H	Hypothese
HH	Haushalt(e)
HH DB	Haushalts-Datenbank
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
IHK	Industrie- und Handelskammer
inkl.	inklusive
Jg.	Jahrgang
k	Anzahl Variablen
k. A.	keine Angabe(n)
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
KHuAH	Kunst- und Antiquitätenhandel
km	Kilometer
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
KMuKG	Kunstmuseen und -galerien
Kreativ	Kreativfreimachung
KSuKA	Kunstschulen und -akademien
KuK	Kunst- und Kulturbetriebe
LOGIT	Logit-Koeffizient, Regressionskoeffizient
Max.	Maximum
max.	maximal
MCC	Maximum Chance Criterion
mind.	mindestens

Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
n	Anzahl
N	Anzahl Fälle
NL	Holland (Niederlande)
NATO	North Atlantic Treaty Organization
n. v.	nicht vorhanden
O	Organismus
O <sub>x</sub>	Mess- oder Beobachtungsvorgang (Observation)
o. Ä.	oder Ähnliche(s)
o. J.	ohne Jahrgang
o. S.	ohne Seitenangabe(n)
o. V.	ohne Verfasser
PCC	Proportional Chance Criterion
PKW	Personenkraftwagen
Ps	Instrumente des Marketing-Mix (Product, Place, Price, Promotion)
qkm	Quadratkilometer
R	Reaktion
Ra	Randomisierung
RQ	Responsequote(n)
R <sup>2</sup>	R-Quadrat, Bestimmtheitsmaß
S	Stimulus
s	Standardfehler
S.	Seite(n)
Sig.	Signifikanz(niveau)
SMS	Short Message Service
sog.	sogenannte(n)
SResid	studentisierte Residuen, studentisiertes Residuum
TV	Television, Fernsehen
T€	Tausend Euro
UB	Untersuchungsbereich
UCP	Unique Communication Proposition

UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor
vs.	versus
X	experimenteller Stimulus
z. B.	zum Beispiel
ZResid	standardisierte Residuen, standardisiertes Residuum

## SYMBOLVERZEICHNIS

$\alpha$	Anteil
$\chi^2$	Chi-Quadrat-Wert
$\emptyset$	Durchschnitt, durchschnittlich
€	Euro
✓	Hypothese gestützt
%	Prozent
*	Signifikanzniveau: 10 %
**	Signifikanzniveau: 5 %
***	Signifikanzniveau: 1 %
( )	tendenzielle Aussage
$\infty$	unendlich



## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Klassifikation von Kulturprodukten .....	19
Abbildung 2:	Leistungsbestandteile von Dienstleistungen am Beispiel der documenta 12 .....	22
Abbildung 3:	Nutzendimensionen von Kulturprodukten.....	23
Abbildung 4:	Traditioneller Marketingansatz vs. Kulturmarketing-Ansatz .....	30
Abbildung 5:	Zieltrias im Kulturmarketing .....	33
Abbildung 6:	Direct Mail im Kommunikations-Mix.....	69
Abbildung 7:	Planungsprozess einer Direct Mail Aktion.....	82
Abbildung 8:	Kriterien der Marktsegmentierung im B2C-Bereich.....	90
Abbildung 9:	Kriterien der Marktsegmentierung im B2B-Bereich.....	96
Abbildung 10:	Relevanz des Direct Mail Einsatzes im Kulturmarketing .....	106
Abbildung 11:	Prinzipdarstellung von S-R- und S-O-R-Modell.....	116
Abbildung 12:	Stufenmodelle der Werbewirkung .....	118
Abbildung 13:	Kaufprozess.....	120
Abbildung 14:	Untersuchungsmodell der empirischen Analyse.....	127
Abbildung 15:	Grobgliederung des Kapitels E.1.....	143
Abbildung 16:	Incidence der Testgruppen.....	149
Abbildung 17:	Zuordnung des Direct Mail Absenders .....	150
Abbildung 18:	Leseraten und Lesepotenzial der Direct Mails .....	151
Abbildung 19:	Kontakte je Direct Mail .....	153
Abbildung 20:	Bekanntheit der documenta bei Test- und Kontrollgruppen .....	156
Abbildung 21:	Top of Mind der documenta bei Test- und Kontrollgruppen .....	157
Abbildung 22:	Zuordnung der Veranstaltungsart bei Test- und Kontrollgruppen.....	158
Abbildung 23:	Imagedifferenziale der Test- und Kontrollgruppen .....	162
Abbildung 24:	Nutzung der Responsekanäle von B2B-Adressaten .....	171

Abbildung 25:	Nutzung der Responsekanäle von B2C-Adressaten .....	172
Abbildung 26:	Nutzung der Responsealternativen von B2B-Adressaten.....	174
Abbildung 27:	Nutzung der Responsealternativen von B2C-Adressaten.....	175
Abbildung 28:	Responsekurven der B2B-Adressaten.....	177
Abbildung 29:	Responsekurven der B2C-Adressaten.....	178
Abbildung 30:	2-Pfade-Funnel der Besuchergewinnung.....	188
Abbildung 31:	Funnel des Informationsweitergabeverhaltens.....	191
Abbildung 32:	Funnel der ökonomischen Wirkung.....	196
Abbildung 33:	Grobgliederung des Kapitels E.2 .....	199
Abbildung 34:	Gliederung des Kapitels E.3.....	250

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Subventionierter vs. kommerzieller Kulturbetrieb.....	29
Tabelle 2:	Funktionen und Gestaltungsvariablen des klassischen Direct Mail Package .....	76
Tabelle 3:	Ziele des Direct Mail Einsatzes .....	79
Tabelle 4:	Adressaten des Direct Mail Versands im B2B-Bereich .....	135
Tabelle 5:	Adressaten des Direct Mail Versands im B2C-Bereich .....	138
Tabelle 6:	Inhalt und Gestaltung der Direct Mail Packages .....	141
Tabelle 7:	Test-Design der telefonischen Befragung .....	147
Tabelle 8:	Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse zur Imageanalyse.....	164
Tabelle 9:	Responsequoten der B2B-Adressaten.....	167
Tabelle 10:	Responsequoten der B2C-Adressaten.....	167
Tabelle 11:	Responsequoten der B2C-Sub-Zielgruppen .....	169
Tabelle 12:	Einlösequoten der B2B-Adressaten.....	182
Tabelle 13:	Einlösequoten der B2C-Adressaten.....	183
Tabelle 14:	Einlösequoten der B2C-Sub-Zielgruppen .....	184
Tabelle 15:	Gesamt-Reaktionsquote der B2B-Adressaten.....	189
Tabelle 16:	Gesamt-Reaktionsquote der B2C-Adressaten.....	190
Tabelle 17:	Anforderungsquoten .....	193
Tabelle 18:	Durchschnittlicher Versand Informationsmaterial.....	193
Tabelle 19:	Potenzielle Determinanten des Responseverhaltens .....	210
Tabelle 20:	Ergebnisse der Likelihood-Quotienten-Tests zum Responseverhalten .....	218
Tabelle 21:	Ergebnisse der Pseudo-R <sup>2</sup> -Statistiken zum Responseverhalten.....	219
Tabelle 22:	Klassifizierungsmatrizen zum Responseverhalten .....	220
Tabelle 23:	Ergebnisse der logistischen Regressionen zum Responseverhalten.....	222
Tabelle 24:	Potenzielle Determinanten des Besuchsverhaltens.....	231

Tabelle 25:	Modellfitvergleich Besuchsverhalten KMU.....	240
Tabelle 26:	Modellfitvergleich Besuchsverhalten KuK .....	240
Tabelle 27:	Modellfitvergleich Besuchsverhalten HH D <sub>a</sub> .....	241
Tabelle 28:	Ergebnisse der logistischen Regressionen zum Besuchsverhalten.....	243
Tabelle 29:	Analyse der fehlende Werte .....	255
Tabelle 30:	Profil der Clusterlösung.....	257



**DIE WISSENSCHAFT IST DER VERSTAND DER WELT,  
DIE KUNST IHRE SEELE.**  
(Maksim Gorkij, 1868-1963)

## A. Einführung

### 1. Problemstellung

Die Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ schreibt in ihrem Abschlussbericht aus dem Jahr 2007: „Kultur ist kein Ornament. Sie ist das Fundament, auf dem unsere Gesellschaft steht und auf das sie baut. Es ist Aufgabe der Politik, dieses zu sichern und zu stärken.“<sup>1</sup> Das Ziel der Enquete-Kommission war es, nach Wegen zu suchen, die deutsche Kulturlandschaft in ihrer beispiellosen Vielfalt zu schützen. So versteht sich die Bundesrepublik Deutschland mit weit über 5.000 Museen, Theaterbetrieben und Spielstätten noch heute als Kulturnation und Kulturstaat.<sup>2</sup> Selbst Überlegungen, Kultur als Staatsziel im Grundgesetz zu verankern, wurden angestellt.<sup>3</sup> Dennoch sind öffentlich getragene Kultureinrichtungen zunehmend gefordert, Finanzmittel aus dem Privatbereich zu akquirieren, durch eigene Einnahmen zu ihrer Bestandssicherung beizutragen sowie effizient mit den mäßigen zur Verfügung stehenden Mitteln zu wirtschaften.<sup>4</sup> Schließlich kann die beispiellose Vielfalt der deutschen Kulturlandschaft nur dann erhalten bleiben, wenn die finanzielle Unterstützung aus öffentlichen Quellen von Kultureinrichtungen nicht als ausreichend und selbst-

---

<sup>1</sup> Deutscher Bundestag (2007), S. 4

<sup>2</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2008b), S. 169; Deutscher Bundestag (2007), S. 43; Deutschland als Kulturnation zu verstehen, geht auf das Ende des 18. bzw. den Beginn des 19. Jahrhunderts zurück und hat bis heute Bestand. Vgl. beispielsweise Schulz (2000), S. 30f.; Neben Museen, Theaterbetrieben und Spielstätten machen auch die Einrichtungen der kulturellen Bildung, d. h. Bibliotheken, Volkshochschulen und Musikschulen, die „Kulturnation Deutschland“ aus. Vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 86

<sup>3</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2004); Der Bundespräsident (2003)

<sup>4</sup> Vgl. Klein (2005), S. 43, S. 45; Klein (2002), S. 15; Günter (2001b), S. 335; Deutscher Bundestag (2007), S. 43 sowie ausführlich die Ausführungen in Kapitel B.3.2.3

verständlich erachtet, sondern als Chance begriffen wird, den kulturellen Bestand zu bewahren und die Weiterentwicklung der Kulturnation Deutschland aktiv mitzugestalten.<sup>5</sup>

Die Herausforderungen, die mit der Bereitstellung von und der Partizipation an Kultur einhergehen, werden in vielen (wissenschaftlichen) Publikationen zur Kulturpolitik behandelt.<sup>6</sup> Ebenfalls zahlreich sind die Veröffentlichungen, die sich mit dem Kulturmanagement, d. h., dem wirtschaftlichen Umgang mit den knappen Ressourcen von Kulturinstitutionen auseinandersetzen und entsprechende Handlungskonzepte anbieten.<sup>7</sup> Vergleichsweise wenig Akzeptanz haben jedoch die Disziplin des Marketing und die absatzorientierte Denkweise – vor allem im Hinblick auf öffentliche Kulturinstitutionen – erfahren.<sup>8</sup> Obwohl der Grundstein, das Marketing auf öffentliche Kultureinrichtungen auszudehnen, in der amerikanischen Literatur bereits Ende der 1960er bzw. Anfang der 1970er Jahre gelegt wurde und KOTLER schon bald darauf hinwies, dass Kulturorganisationen Kulturgüter „produzieren“.<sup>9</sup>

„Kulturmarketing will und kann nichts gegen den Willen des Publikums durchsetzen“.<sup>10</sup> Diese Auffassung wird folglich nicht als allgemeingültig akzeptiert, sondern kontrovers zwischen Theoretikern und Praktikern der Kulturszene diskutiert.<sup>11</sup> Daher besteht – insbesondere unter Kulturschaffenden öffentlicher bzw. subventionierter Kulturbetriebe – keine Einigkeit darüber, inwiefern es sinnvoll ist, die Instrumente des Marketing für Kulturprodukte einzu-

---

<sup>5</sup> Vgl. Heinrichs (1997a), S. 17f.; Hermanns (2002), S. 22; Bendixen/Heinze (1999), S. 17; Günter (1999a), S. 23; Bekmeier-Feuerhahn/Sikkenga (2008), S. 24; Deutscher Bundestag (2007), S. 46

<sup>6</sup> Vgl. zu den wissenschaftlichen Publikationen zur Kulturpolitik im Allgemeinen beispielsweise Klein (2003); Heinrichs (1997b); Fuchs (2007); Hutter (1992); Scheytt (2008); Schwencke/Bühler/Wagner (2009); Außerdem sind zahlreiche Veröffentlichungen zu finden, die sich auf einen kulturpolitischen Schwerpunkt konzentrieren – sei es in zeitlicher (meist geschichtlicher) und/oder geografischer Hinsicht bzw. mit Bezug auf ein spezifisches Themenfeld aus der Kultur. Vgl. hier z. B. Höpel (2007); Wostrak (2008); Lorenz (2008); Neben den beispielhaft angeführten wissenschaftlichen Arbeiten existieren zur Kulturpolitik ebenfalls viele Dokumentation zu Konferenzen und die Zeitschriftenserie „Kulturpolitische Mitteilungen“.

<sup>7</sup> Vgl. beispielsweise Bendixen (1994); Bendixen (2002); Heinrichs/Klein (2001); Heinrichs (1999); Klein (2009); Höhne (2009); Bode (2008); Scheidewind (2006) sowie das Herausgeberwerk Klein (2008b)

<sup>8</sup> Vgl. Terlutter (2000), S. 3; Zurückzuführen sind die geringe Verbreitung und Akzeptanz des Marketing in Kultureinrichtungen auf die Befürchtung von Kulturschaffenden, dass die künstlerische Freiheit dadurch eingeschränkt würde. Vgl. Klein (2005), S. 1 sowie die folgenden Ausführungen

<sup>9</sup> Vgl. Kotler/Levy (1969); Kotler (1972a), speziell S. 47; Kotler (1975), S. ix; Colbert (1999), S. 13

<sup>10</sup> Fischer (2001), S. 48

<sup>11</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 11f.; Günter (2001b), S. 333; Gainer/Padanyi (2002), S. 183; Lindenbauer (1996), o. S.; Bendixen (1994), S. 45; Müller-Hagedorn (1993), S. 27 und die dort angegebene Literatur

setzen.<sup>12</sup> KLEIN unterscheidet diesbezüglich drei verschiedene Positionen, die von Praktikern vertreten werden:<sup>13</sup>

1. Die „fundamentalistisch-puristisch ablehnende“ Haltung, bei der die Übertragbarkeit des Marketing auf den Kulturbereich gänzlich verweigert wird.
2. Die „enthusiastisch-euphorisch bejahende“ Haltung, bei der das Marketing als „Allheilmittel“ im Hinblick auf aktuelle Probleme im Kulturbereich, wie beispielsweise Finanznot und Konkurrenzdruck, gesehen wird.<sup>14</sup>
3. Die gegenüber dem Kulturmarketing prinzipiell offene Haltung, die allerdings mit der Einschränkung verbunden ist, dass Verantwortliche die Aufgabe des Kulturmarketing auf effiziente Absatzförderung reduzieren.

Vor allem die ablehnende Haltung gegenüber dem Kulturmarketing findet sich in der Literatur wieder: Management wird der Kultur als grundsätzlich nicht würdig erachtet sowie Marketing als „Marktschreierei“, „Konsumterror“, „Manipulation“, „Überflussproduktion“ und „rücksichtsloses Gewinnstreben“ interpretiert.<sup>15</sup> Zurückzuführen sind die Widerstände gegenüber einem systematisch eingesetzten Kulturmarketing vor allem auf die Befürchtung der Einschränkung der „künstlerischen Freiheit“ sowie auf die anhaltend öffentliche Diskussion im Hinblick auf die „Kommerzialisierung von Kultur“ – zwei Begriffe, die als diametral gegensätzlich erachtet werden können.<sup>16</sup>

Konformität besteht hinsichtlich der oben angeführten und von Praktikern vertretenen Positionen, dass der Begriff „Kulturmarketing“ missverstanden wird: Weder handelt es sich bei diesem um ein „Allheilmittel“, noch soll Kulturmarketing die Besucher subventionierter Kulturbetriebe manipulieren oder ausschließlich die Funktionen der Werbung, Presse- und

---

<sup>12</sup> Vgl. Günter (2001b), S. 333; Lindenbauer (1996), o. S.; Hausmann (2005), S. 11f.; Klein (2005), S. 1; Benkert (1995), S. 11; Fischer (2001), S. 46; Bersch (2001), S. 22; Waidelich (1989), S. 245f.

<sup>13</sup> Vgl. hier und im Folgenden Klein (2005), S. 7f.

<sup>14</sup> Vgl. zu den aktuellen Herausforderungen im Kulturbereich auch Kapitel B.3.2.3

<sup>15</sup> Vgl. Klein (2005), S. 6; Benkert (1995), S. 11; Weisner (1993), S. 119; Fischer (2001), S. 46; Terlutter (2000), S. 15; Waidelich (1989), S. 246; Hoffmann (2000), S. 13; Müller-Hagedorn (1993), S. 27ff. und die dort angegebene Literatur; Schuck-Wersig/Wersig (1992), S. 124ff., insbesondere S. 125 sowie für weitere zurückhaltende Aussagen gegenüber dem Kulturmarketing Günter (2001a), S. 24

<sup>16</sup> Vgl. Klein (2005), S. 1; Benkert (1995), S. 11; Weisner (1993), S. 127f.; Heinrichs/Klein (2001), S. 197; Fischer (2001), S. 46; Diggle (1984), S. 30; Brock (2002), S. 33; Bendixen (1994), S. 45; Müller-Hagedorn (1993), S. 28, S. 30



Öffentlichkeitsarbeit übernehmen, um dadurch beispielsweise den Absatz an Eintrittskarten zu erhöhen.<sup>17</sup> Vielmehr soll das Kulturmarketing in Bezug auf subventionierte Kulturbetriebe heute als ganzheitliches, eigenständiges und besucherorientiertes Konzept verstanden werden, welches in der Lage ist, ästhetisch-künstlerische (Lern-)Inhalte zu vermitteln und im Idealfall sogar eine Steigerung des Interesses für das betreffende Kulturprodukt zu bewirken, ohne dabei die künstlerische Freiheit einzuschränken.<sup>18</sup> „Die Aufgabe des Kulturmarketings ist es [nämlich], Kultur am Leben zu erhalten, sie zu übersetzen und zu kommunizieren sowie den Künstlern den Freiraum zu geben, den sie für ihr Anliegen brauchen.“<sup>19</sup>

Infolge der beschriebenen Gegebenheiten liegen nur wenige praxisnahe<sup>20</sup>, wissenschaftlich-konzeptionelle<sup>21</sup> und empirisch-wissenschaftliche<sup>22</sup> Arbeiten vor, die sich mit dem Kulturmarketing in Gänze bzw. einzelnen Feldern dieser speziellen Marketingdisziplin – beispielsweise mit dem Theatermarketing, dem Museumsmarketing oder dem Marketing für Kunstausstellungen – auseinandersetzen und den Instrumenteinsatz als erfolgsversprechend einschätzen, befürworten oder sogar als erfolgreich dokumentieren.<sup>23</sup> Es sind daher viele freie Forschungsfelder im Kulturmarketing zu konstatieren.<sup>24</sup> Weiterhin sind die vorhandenen empirisch-wissenschaftlichen Publikationen überwiegend deskriptiv ausgerichtet und/oder basieren auf Datenmaterial, das aus Experteninterviews bzw. Besucherbefragungen einer einzelnen Kultureinrichtung gewonnen wurde.<sup>25</sup> Ein Vorgehen, das es nicht erlaubt, allgemeingültige und praxisrelevante Handlungsempfehlungen für das Marketing von Kulturbetrieben abzuleiten.

---

<sup>17</sup> Vgl. Terlutter (2000), S. 15; Fischer (2001), S. 46; Klein (2005), S. 9; Hoffmann (2000), S. 30

<sup>18</sup> Vgl. Hoffmann (2000), S. 30; Klein (2005), S. 9, S. 11; Fischer (2001), S. 48; Koch (2002), S. 85; Feldmann (2002), S. 55

<sup>19</sup> Reimann/Rockweiler (2005), S. 30

<sup>20</sup> Vgl. beispielsweise Feldmann (2002); König (2002); Waidelich (1989); Zumdick (1997); Steck (1995)

<sup>21</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang Günter (2001b); Klein (2004); Colbert (1999); Klein (2005); Hausmann (2005); Lenders (1995); Reimann/Rockweiler (2005); Kolb (2000); Kotler/Scheff (1997)

<sup>22</sup> Vgl. Terlutter (2000); Koch (2002); Köpler (2004);

<sup>23</sup> Einen Überblick über die behandelten Themenfelder des Marketing, die im Rahmen einer Inhaltsanalyse der Zeitschrift „Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis“ evaluiert wurden, gibt Leischner (2004), S. 355f.; Entsprechend der strukturierten Aufbereitung der einzelnen Themenfelder des Marketing, ist das Kulturmarketing dem „Marketing nach Anwendern“ zugehörig. Allerdings erfährt es keine spezielle Nennung wie beispielsweise das Tourismus-, Textil- oder Finanzdienstleistungsmarketing. Im Umkehrschluss bedeutet auch dies, dass das Kulturmarketing in wissenschaftlichen Arbeiten eine nur untergeordnete Rolle spielt.

<sup>24</sup> Vgl. Günter (2001b), S. 345, S. 347

<sup>25</sup> Vgl. Graf (1995); Köpler (2004); Koch (2002); Terlutter (2000)

## 2. Zielsetzung und Aufgaben

Die Problemstellung zeigt auf, dass dem Kulturmarketing in Theorie und Praxis bislang nur wenig Beachtung geschenkt wurde, obwohl diesem vor allem in öffentlichen Kulturbetrieben eine durchaus wichtige Rolle zukommt, den kulturellen Bestand zu bewahren und die Weiterentwicklung der Kulturnation Deutschland aktiv mitzugestalten. Daher besteht die übergeordnete Zielsetzung dieser Arbeit darin, das Gesamtverständnis für das Kulturmarketing zu schärfen und die bestehende Skepsis gegenüber einer absatzorientiert(er)en Denkweise bei Kulturschaffenden zu reduzieren. Zu diesem Zweck soll ganz generell aufgezeigt werden, wie das Marketing „kulturverträglich“ bzw. sogar „kulturfördernd“ angewendet werden kann.

Weiterhin soll mit dieser Arbeit eines der vielen freien Forschungsfelder im Kulturmarketing besetzt werden, um die Disziplin in der wissenschaftlichen Diskussion weiter voranzubringen.<sup>26</sup> Der Fokus liegt dabei auf dem Einsatz von Direct Mail, einem Kommunikationsmedium, dem im Kontext des Kulturmarketing insgesamt nur wenig Aufmerksamkeit entgegengebracht wurde.<sup>27</sup> Dabei besteht gerade speziell mit Blick auf öffentlich getragene Kulturbetriebe der besondere Vorteil direkter Kommunikationsformen bzw. von Direct Mail darin, dass entsprechende Maßnahmen durch den Kulturbetrieb selbst getragen werden können, während es Sponsoren und (Medien-)Partnern bedarf, die klassischen massenwirksamen Medien einzusetzen.<sup>28</sup> Außerdem beziehen direkte Kommunikationsformen ihre Relevanz aus ihren individualisierbaren Inhalten und ihrer Aufforderung zur Interaktion, die – professionell konzipiert – zu einem höheren Wirkungsgrad führt, d. h., effektiver ist, und bei gleichem Investitionsvolumen eine höhere Effizienz erzielt als traditionelle Massen-

---

<sup>26</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel A.1

<sup>27</sup> Eine intensive Literaturrecherche ergab, dass lediglich vereinzelt Publikationen zu finden sind, die sich im Rahmen des Kulturmarketing mit der Direktkommunikation oder einzelnen Direktwerbemedien auseinandersetzen – vgl. in diesem Zusammenhang Preiß (2005); Arnold/Tapp (2001) und Schlemm (2003) –, jedoch keine Veröffentlichung vorliegt, die sich speziell mit der Analyse der Wirkung von Direct Mail beschäftigt.

<sup>28</sup> Vgl. zur Kommunikationspolitik von Kultureinrichtungen auch die Ausführungen in Kapitel B.4.4

medien, deren Aufwendungen und Wirkungen im Rahmen der Kommunikation zunehmend differieren.<sup>29</sup>

Vor diesem Hintergrund und angesichts der aufgezeigten Notwendigkeit öffentlich getragener Kulturbetriebe, effizient mit den zur Verfügung stehenden Mitteln zu wirtschaften und verstärkt zusätzliche Einnahmen zu generieren, um eigenständig zu ihrer Bestands-sicherung beizutragen, lautet die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit:

*Welche Wirkungen zeigt der professionelle Einsatz des Kommunikationsmediums  
Direct Mail im Kulturmarketing auf und wie können diese beeinflusst werden?*

Konkretisieren lässt sich diese zentrale Forschungsfrage durch die nachfolgenden drei Einzel-  
fragen, die im Verlauf dieser Arbeit weiter ausgearbeitet und beantwortet werden sollen:

1. Welche grundsätzlich mit einem Direct Mail zu verfolgenden Ziele können auch von öffentlichen Kulturinstitutionen verfolgt werden bzw. in welchen Dimensionen wirkt Direct Mail als Kommunikationsmedium im Kulturmarketing?
2. Welche beeinflussbaren Faktoren determinieren die Wirkung – und hier speziell das Aktivierungspotenzial – von Direct Mails?
3. Wie ist es möglich, die Zielgruppenansprache öffentlicher Kulturbetriebe effizienter zu gestalten bzw. die Wirkung eines professionell geführten Direct Mail Einsatzes im Bereich hochkultureller Dienstleistungen im Sinne einer Zielgruppenprofilierung zu optimieren?

Überdies soll die vorliegende Arbeit dazu beisteuern, die bestehenden Forschungslücken hinsichtlich Datenbasis und Methodik aus den wenigen bisher durchgeführten Studien zum Kulturmarketing in Ansätzen zu schließen.<sup>30</sup> Zu diesem Zweck erfolgt die empirisch-wissenschaftliche Analyse basierend auf einem für die documenta 12 am Lehrstuhl Kommunikations- und Medienmanagement der Universität Kassel, in Zusammenarbeit mit einem Expertenteam der Deutschen Post AG, derart entwickelten Kommunikationskonzepts, als den gesetzten Ansprüchen unter anderem durch umfangreiche begleitende Markt-

---

<sup>29</sup> Vgl. Meffert/Ahrens (2006), S 1; Holland (2004), S. 18

<sup>30</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel A.1

forschungsmaßnahmen Rechnung getragen wird. Dadurch ist es möglich, sowohl neue Erkenntnisse und Implikationen für die Marketingwissenschaft zu generieren als auch umfassende allgemeingültige wie praxisrelevante Handlungsempfehlungen für den Direct Mail Einsatz und das übergeordnete Marketing von Kulturbetrieben abzuleiten.

Zur Erreichung der Zielsetzung bzw. Beantwortung der Forschungsfragen wird den Leitlinien des entscheidungsorientierten Ansatzes nach HEINEN gefolgt,<sup>31</sup> der sowohl in der deutschen als auch in der amerikanischen Marketingforschung dominiert und dem gerade auch im Hinblick auf das Direktmarketing bzw. direkte Kommunikationsformen eine besondere Relevanz zugeschrieben wird.<sup>32</sup> Dieser Ansatz erlaubt es, komplexe Entscheidungsprobleme zu strukturieren und zu analysieren sowie Mittel und Wege aufzuzeigen, die im Ergebnis des Entscheidungsproblems zu einer möglichst optimalen Lösung führen.<sup>33</sup> Somit steht das Prinzip der Bewertung von Handlungsalternativen unter Berücksichtigung situativer Faktoren im Zentrum des entscheidungsorientierten Ansatzes, dessen wissenschaftliche Bearbeitung in drei Schritten erfolgt:<sup>34</sup> (1) der deskriptiven Erfassung der relevanten Entscheidungstatbestände, (2) der Untersuchung der Wirkungszusammenhänge unter Hinzuziehung von Erklärungsmodellen und (3) der Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen basierend auf den Ergebnissen der hinzugezogenen Erklärungsmodelle.

Gleichzeitig gehen mit dem entscheidungsorientierten Ansatz und dessen wissenschaftlicher Bearbeitung zwei Aufgaben einher, die auch in der vorliegenden Arbeit wahrgenommen werden sollen: die Erklärungs- und die nachgelagerte Gestaltungsaufgabe. Während im Rahmen der Erklärungsaufgabe basierend auf einer beschreibenden Analyse Kenntnisse über Struktur und Hintergründe des Entscheidungsproblems generiert werden, zielt die Gestaltungsaufgabe darauf ab, das gewonnene Wissen zielorientiert einzusetzen und das Ergebnis des Entscheidungsproblems – und hier speziell des Direct Mail Einsatzes hochkultureller Dienstleister – dadurch entsprechend zu verbessern.<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Heinen (1971)

<sup>32</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 37; Meffert/Schneider/Krummenerl (2004), S. 732; Wirtz (2009), S. 40; Holland (2004), S. 46; Vgl. zum Unterschied zwischen dem Direktmarketing und der Direktkommunikation auch die Ausführungen in Fußnote 1 des Kapitels C.1

<sup>33</sup> Vgl. Heinen (1969), S. 209; Bruhn (2007b), S. 23f.

<sup>34</sup> Vgl. Heinen (1971), S. 430; Rühli (1989), S. 108

<sup>35</sup> Vgl. Heinen (1992), S. 44

Um dem Gedanken HEINES, den entscheidungsorientierten Ansatz mit Erkenntnissen anderer Wissenschaften vor dem Hintergrund zu kombinieren, möglichst fruchtbare und aussichtsreiche Lösungen herbeizuführen, wird außerdem auf verhaltenswissenschaftliche Ansätze des Marketing zurückgegriffen.<sup>36</sup> Diese spielen vor allem in Bezug auf die Wirkung von Direct Mail eine wesentliche Rolle und werden an entsprechender Stelle erläutert.<sup>37</sup>

### 3. Bezugsobjekt

Die documenta 12 (d12) in Kassel stellt das Bezugsobjekt der vorliegenden Arbeit, vor allem aber der empirischen Analyse dar. Dabei gilt die documenta als die oder eine der weltweit bedeutendste(n) Ausstellung(en) für zeitgenössische Kunst.<sup>38</sup>

Initiiert wurde die Ausstellungsreihe documenta mit der ersten documenta im Jahr 1955 von Arnold Bode, der zum damaligen Zeitpunkt Professor an der Kasseler Kunstakademie war.<sup>39</sup> Ziel der Ausstellung war es, der deutschen Öffentlichkeit die durch die nationalsozialistische Diktatur in ihrer Entwicklung gestörte Kunst der Moderne wieder zugänglich zu machen.<sup>40</sup> Realisiert wurde die erste Ausstellung im Museum Fridericianum als Begleitprogramm zur Bundesgartenschau.<sup>41</sup> Dass die documenta zu einem weltweit verbindlichen Seismografen für zeitgenössische Kunst avancieren würde, war zum damaligen Zeitpunkt noch undenkbar, zumal sie ursprünglich als einmaliges Ereignis geplant war.<sup>42</sup> Der Name der Ausstellung – documenta – ist ein Kunstwort, das den Anspruch in sich trägt, eine Dokumentation zu sein.<sup>43</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Heinen (1971), S. 439; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 37

<sup>37</sup> Vgl. Kapitel D.1.2.1.2

<sup>38</sup> Vgl. Brock (2008), S. 222; Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst (o. J.), S. 40; Hoffmann (2009), S. 144; Schwarze (2008), S. 99

<sup>39</sup> Vgl. Schneckenburger (1983), S. 30; Kimpel (2007), S. 45; Wollenhaupt-Schmidt (1994), S. 17f.; Schwarze (2009), S. 9; Grauer (2007), S. 45

<sup>40</sup> Vgl. Wollenhaupt-Schmidt (1994), S. 17f.; Nemeczek (2002), S. 19f.; Kimpel (1997), S. 9; Schneckenburger (1983), S. 30

<sup>41</sup> Vgl. Grauer (2007), S. 45; Nemeczek (2002), S. 6; Wollenhaupt-Schmidt (1994), S. 18; Kimpel (1997), S. 99

<sup>42</sup> Vgl. Wollenhaupt-Schmidt (1994), S. 18; Nemeczek (2002), S. 6; documenta-GmbH (2007g)

<sup>43</sup> Vgl. Schwarze (2008), S. 97

Bei der die documenta-Ausstellungen ausrichtenden documenta und Museum Fridericianum Veranstaltungs-GmbH (documenta-GmbH) handelt es sich um einen subventionierten Kulturbetrieb, d. h. um eine gemeinnützige Gesellschaft, die sowohl von der Stadt Kassel als auch vom Land Hessen getragen und finanziert sowie von der Kulturstiftung des Bundes unterstützt wird, um ihren kulturellen Auftrag optimal ausgestalten zu können.<sup>44</sup> Das weitere Budget zur Ausrichtung der Ausstellungen wird aus dem Verkauf von Eintrittskarten sowie über internationale Stiftungen und privatwirtschaftliche Sponsoren generiert.<sup>45</sup>

Nach dem großen Erfolg der ersten Ausstellung wurde die documenta zunächst in unregelmäßigen Abständen durchgeführt, seit 1972 (d5) alle fünf Jahre.<sup>46</sup> Während dieses Zeitraums verlagerte sich auch der Ausstellungsschwerpunkt von der modernen, hin zur zeitgenössischen Kunst, d. h. der Kunst ab 1945.<sup>47</sup> Außerdem wurden neben europäischen Kunstwerken bald Werke von Künstlern Nordamerikas und schließlich auch der übrigen Kontinente gezeigt.<sup>48</sup>

Heute präsentiert die documenta einen Querschnitt der Kunst aus dem Blickwinkel des jeweils neuen, allein verantwortlichen künstlerischen Leiters.<sup>49</sup> Der künstlerische Leiter, der ebenso gemächliche wie unerbittliche Rhythmus von fünf Jahren sowie die fortlaufende Nummerierung der einzelnen Ausstellungen mit jeweils neuem Logo verleihen der documenta ihren singulären Charakter.<sup>50</sup>

Als Ausstellungsorte nutzt die documenta unterschiedliche Gebäude innerhalb des Kasseler Stadtgebiets. Fester Ort seit Anbeginn ist das Museum Fridericianum.<sup>51</sup> Im Jahr 1992 (d9) kam die documenta-Halle hinzu.<sup>52</sup> Daneben werden – jeweils nach Vorstellungen des künst-

---

<sup>44</sup> Vgl. documenta-GmbH (2007f); Schwarze (2008), S. 96; documenta-GmbH (2007c), S. 3

<sup>45</sup> Vgl. documenta-GmbH (2007c), S. 3

<sup>46</sup> Vgl. Wollenhaupt-Schmidt (1994), S. 17; Schwarze (2008), S. 95

<sup>47</sup> Vgl. Schneckenburger (1983), S. 47; Kimpel (1997), S. 275; Wollenhaupt-Schmidt (1994), S. 17

<sup>48</sup> Vgl. Schwarze (2008), S. 99

<sup>49</sup> Vgl. Wollenhaupt-Schmidt (1994), S. 17; Nemeczek (2002), S. 6ff.; Schwarze (2009), S. 64ff.

<sup>50</sup> Vgl. Grauer (2007), S. 45; Schwarze (2008), S. 95f.; documenta-GmbH (2007g)

<sup>51</sup> Vgl. Kimpel (1997), S. 9; Schwarze (2008), S. 96

<sup>52</sup> Vgl. Schwarze (2008), S. 96; Kimpel (1997), S. 69

lerischen Leiters – auch Museen und Gebäude, die sonst einen anderen Zweck erfüllen, für die Dauer der Ausstellung zum Bestandteil der documenta.<sup>53</sup>

Zuletzt fand die Ausstellung (d12), die auch „Museum der 100 Tage“ genannt wird, vom 16. Juni bis zum 23. September 2007 im Museum Fridericianum, dem Aue-Pavillon, der documenta-Halle, der Neuen Galerie, dem Schloss Wilhelmshöhe und dem Kulturzentrum Schlachthof statt.<sup>54</sup> Während dieses Zeitraums wurde die vom künstlerischen Leiter Roger M. Buergel und der Co-Kuratorin Ruth Noak konzipierte Ausstellung mit 516 Exponaten von 113 Künstlern von 754.301 zahlenden Gästen besucht.<sup>55</sup> Um die Ausstellung realisieren zu können, wurde das feste Kernteam, das durchgängig bei der documenta-GmbH beschäftigt ist und lediglich einen kleinen Kreis an Mitarbeitern umfasst, um ein Projektteam von mehr als 650 Personen erweitert.<sup>56</sup>

## 4. Vorgehen

Neben der Einführung (Abschnitt A) umfasst die vorliegende Arbeit fünf Abschnitte, die nachfolgend im Einzelnen vorgestellt werden.

Die geringe bisherige Akzeptanz und Durchsetzung des Marketing in öffentlichen Kulturinstitutionen macht es notwendig, in Abschnitt B zunächst eine umfassende Charakterisierung des Kulturmarketing vorzunehmen. Dazu wird der Begriff der Kultur abgegrenzt und es erfolgen eine Klassifikation von Kulturprodukten sowie eine Spezifikation kultureller Dienstleistungen. Weiterhin werden die strategischen Entscheidungen im Kulturmarketing dargelegt. In diesem Zusammenhang ist vor allem der gegenüber dem „traditionellen“ Marketing veränderte Kulturmarketing-Ansatz herauszustellen, der es ermöglicht, Kulturprodukte entsprechend „kulturverträglich“ zu vermarkten. Abschnitt B schließt mit der Erläuterung der an den Kulturmarketing-Ansatz adaptierten operativen Entscheidungen im Kultur-Marketing-Mix.

---

<sup>53</sup> Vgl. Kirschenmann (2007), S. 170

<sup>54</sup> Vgl. Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst (o. J.), S. 40; documenta Archiv (o. J.b); Nemeczek (2002), S. 6; Kimpel (2007), S. 45; Kimpel (1997), S. 27

<sup>55</sup> Vgl. documenta Archiv (o. J.b)

<sup>56</sup> Vgl. documenta-GmbH (2007c), S. 3

Als Basis für das der Untersuchung zugrunde liegende Kommunikationskonzept werden in Abschnitt C die Grundlagen zum Einsatz von Direct Mail behandelt. Es erfolgt eine Einordnung des Mediums in den übergeordneten Kommunikations-Mix. Außerdem werden neben Zielen, Aufgaben und Chancen von Direct Mail Einsätzen die möglichen Adressierungsformen sowie die obligatorischen und variablen Elemente von Direct Mails dargestellt. Direkte Kommunikationsformen stellen keine ad hoc Kommunikationsmaßnahme dar, die ohne Kenntnisse des Anwenders umgesetzt werden können. Vielmehr ist auch eine Direct Mail Aktion im Rahmen eines dezidierten Planungsprozesses durchzuführen und zu kontrollieren. So wird dieser zunächst entwickelt, um im Anschluss die kritischen Erfolgsfaktoren der Briefkommunikation zu beleuchten. Bei diesen handelt es sich um die Marktsegmentierung zur Zielgruppenbestimmung sowie um das Adressmanagement.

Auf dem geschaffenen Grundverständnis für ein kulturverträgliches Marketing und den Grundlagen zu Direct Mail Einsätzen aufbauend, können in Abschnitt D der inhaltliche und der konzeptionelle Bezugsrahmen der empirischen Analyse zur Wirkung von Direct Mail als Kommunikationsmedium im Kulturmarketing gelegt werden. Der inhaltliche Bezugsrahmen behandelt die Relevanz von Direct Mail Einsätzen im Kulturmarketing, die sowohl konsumenten- als auch kulturbetriebsseitig geprägt wird, und stellt die Evaluation der Direct Mail Wirkung in zweierlei Hinsicht dar: Einerseits konzeptionell, andererseits erfolgt eine Einordnung und Explanation des Status in der wissenschaftlichen Diskussion, um entsprechende Implikationen für das Untersuchungsmodell und die empirische Analyse abzuleiten. Der konzeptionelle Bezugsrahmen dient sodann dazu, das erarbeitete und in drei Bereiche gegliederte Untersuchungsmodell vorzustellen. Abschnitt D schließt mit der Darstellung des exemplarisch für die documenta 12 entwickelten Kommunikationskonzepts mit Zielen, der Bestimmung von Zielgruppen und Zielpersonen sowie der Realisation der Maßnahmen als Ausgangspunkt des analytischen Vorgehens.

Die Analyse der Wirkung von Direct Mail Einsätzen für hochkulturelle Dienstleistungen wird in Abschnitt E vorgenommen. In diesem Zusammenhang wird die Wirkung von Direct Mail im ersten Untersuchungsbereich in ausgewählten klassischen und verhaltensbezogenen Ziel-Dimensionen untersucht sowie die ökonomische Wirkung von Direct Mail Einsätzen bestimmt. Der zweite Teilbereich der Untersuchung befasst sich mit der Analyse der Einflussfaktoren auf die Wirkung von Direct Mail. Zielsetzung dieses Vorgehens ist es, die De-



terminanten des durch die Direktkommunikationsmaßnahme ausgelösten Response- und Besuchsverhaltens zu bestimmen. Der abschließende dritte Untersuchungsbereich dient dazu aufzudecken, wie die Wirkung von Direct Mail Einsätzen für hochkulturelle Dienstleistungen im Sinne einer Zielgruppenprofilierung optimiert werden kann.

Fazit und Implikationen werden in Abschnitt F behandelt. Dazu erfolgt eine zusammenfassende Würdigung der erarbeiteten Untersuchungsergebnisse. Außerdem werden Implikationen für die Marketingwissenschaft und konkrete Handlungsempfehlungen für die Marketingpraxis abgeleitet.

## B. Begriff und Charakterisierung des Kulturmarketing

### 1. Kultur – Begriffsabgrenzung

In einer dichotomen Betrachtungsweise lässt sich der Begriff „Kultur“ einerseits auf das im alltäglichen Sprachgebrauch eingesetzte Synonym der „Kunst“ reduzieren, andererseits ist es insbesondere in der Wissenschaft möglich, den Begriff bis hin zu seinem Antonym, der „Natur“, auszudehnen.<sup>1</sup> Die klassische und weite Begriffsauffassung von Kultur prägte der englische Anthropologe EDWARD B. TYLOR bereits im Jahr 1871, indem er wie folgt definierte: „Culture [...] is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.“<sup>2</sup> Hier wird deutlich, dass unter Kultur im weitesten Sinne alles zu verstehen ist, was nicht naturgegeben ist, sondern vom Menschen selbst geschaffen oder verändert wird, damit dieser einen bewussten und gestaltenden Einfluss auf seine Lebensumstände nehmen kann.<sup>3</sup> Weder die klassische Begriffsauffassung von Kultur noch die Reduktion auf Kunst ermöglichen es jedoch, Kultur im Sinne des Kulturmarketing zu beschreiben. Die bloße Reduktion des Begriffs auf Kunst greift zu kurz, da Kunst zwar einen Teilbereich der Kultur darstellt, Kultur jedoch nicht zwangsläufig Kunst zu sein braucht.<sup>4</sup> Die extensive anthropologische Verwendung des Kulturbegriffs hingegen würde beispielsweise die Auseinandersetzung mit der Kleiderwahl, favorisierten Freizeitaktivitäten – jeweils als Ausdruck eines bestimmten Lebensgefühls bzw. einer bestimmten Gruppenzugehörigkeit – und (regional) unterschiedlichen Mentalitäten sowie den Umgang mit institutionalisierten Ereignissen wie Geburtstagen umfassen.<sup>5</sup> Aufgaben, die – wie sich auch im Folgenden noch zeigen wird – nicht Gegenstand des Kulturmarketing sein können.

---

<sup>1</sup> Vgl. Fischer (2004), S. 19; Göschel (1991), S. 7; Bendixen (1997), S. 13; Bendixen (2002), S. 123

<sup>2</sup> Tylor (1871), S. 1

<sup>3</sup> Vgl. Bendixen (2002), S. 123; o. V. (1997a), S. 612

<sup>4</sup> Vgl. Fischer (2004), S. 19

<sup>5</sup> Vgl. Hansen (2000), S. 55ff., S. 90, S. 104, S. 129 und S. 132ff. sowie die dort jeweils angegebene Literatur; Heinrichs/Klein (2001), S. 179

Eine differenzierte Betrachtungsweise schlägt HANSEN vor, indem er eine Gliederung des Begriffs „Kultur“ in vier Varianten vornimmt.<sup>6</sup> Kultur kann einerseits als Ergebnis einer vom Menschen verrichteten pflegerischen Tätigkeit verstanden werden, wie beispielsweise eine angebaute Mischkultur in der Landwirtschaft, eine entwickelte Kulturlandschaft in der Geografie und eine gezüchtete Bakterienkultur in der Medizin. In seiner zweiten Variante wird der Begriff Kultur wertneutral als spezielle aber typische Eigenheit oder prägender Charakter einer bestimmten Gruppe bzw. eines bestimmten Bereichs eingesetzt. Beispielhaft seien hier der „American Way of Life“, die Jugendkultur und die Esskultur genannt. Als weitere Variante der Kultur bezeichnet HANSEN eine bestimmte Form der Lebensart, die mit dem Begriff der „Kultiviertheit“ gleichgesetzt werden kann. Die notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für Kultiviertheit erfüllen im Wesentlichen die materiellen Errungenschaften der Zivilisation. Darüber hinaus sind immaterielle Voraussetzungen zu erfüllen, bei denen es sich um bestimmte geistige Einstellungen und Fähigkeiten wie Benehmen, Stil, soziale Kompetenz und schönggeistige Interessen handelt. In seiner vierten und letzten Variante bezeichnet der Begriff Kultur sowohl die Produktion als auch die Rezeption all dessen, was durch kreative oder künstlerische menschliche Arbeit geschaffen wurde und keinen praktischen Verwendungszweck erfüllt. Dabei sind sowohl aufseiten des Produzenten als auch aufseiten des Rezipienten bestimmte Fähigkeiten und Eigenschaften notwendig, das Artefakt produzieren bzw. nachvollziehen oder schätzen zu können.

Für den vorliegenden Kontext soll der Begriff der Kultur aufgrund seiner inhaltlichen Relevanz für das Kulturmarketing gemäß der vierten Variante verstanden werden:<sup>7</sup> Kultur ist das Besondere, Einzigartige, Autonome, das sich in Werken der darstellenden und visuellen Kunst niederschlägt, die innerhalb unterschiedlich organisierter Kulturbetriebe geschaffen, gefördert und veröffentlicht werden.

---

<sup>6</sup> Vgl. hier und im Folgenden Hansen (2000), S. 11ff.; GÖSCHEL nimmt eine ähnlich differenzierte Betrachtung des Begriffs „Kultur“ vor, wenngleich nicht so klar abgegrenzt, wie sie bei HANSEN vorzufinden ist. Vgl. Göschel (1991), S. 7f.

<sup>7</sup> In Anlehnung an Reimann/Rockweiler (2005), S. 18; Vgl. außerdem die Ausführungen zur Klassifikation von Kulturprodukten im folgenden Kapitel B.2.1

## 2. Kulturprodukt – Basis des Kulturmarketing

Obwohl das Produkt – genau wie der Preis, die Kommunikation und die Distribution – ein Element des Marketing-Mix darstellt, kommt ihm dennoch eine besondere Bedeutung zu: Das Produkt bildet die Basis, auf der die übrigen Elemente des Marketing-Mix aufbauen.<sup>8</sup> „Produkte werden mit Preisen versehen, kommuniziert und distribuiert [...]“<sup>9</sup> Dies gilt nicht nur im Marketing für Konsum- und Investitionsgüter, sondern auch – und insbesondere – im Kulturmarketing.<sup>10</sup>

### 2.1 Klassifikation von Kulturprodukten

Analog zum Begriff der „Kultur“ kann auch der Produktbegriff unterschiedlich weit gefasst werden.<sup>11</sup> KOTLER unterscheidet beispielsweise in der ursprünglich auf ihn zurückgehenden Definition drei verschiedene Produktkonzepte: das substanzielle, das erweiterte und das generische Produkt.<sup>12</sup> Beim substanziellen Produkt handelt es sich entweder um einen physisch abgrenzbaren Gegenstand, d. h. ein materielles Gut oder um eine Dienstleistung, die zum Kauf angeboten wird.<sup>13</sup> Dieses Produktkonzept hat jedoch aufgrund der Homogenisierung von Gütern und Dienstleistungen sowie der damit einhergehenden mangelnden Differenzierungsfähigkeit gegenüber Wettbewerbern an absatzpolitischer Bedeutung verloren.<sup>14</sup> Das erweiterte Produkt beinhaltet über das substanzielle Produkt hinaus sämtliche Serviceleistungen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit dem erworbenen Basisprodukt (materielles Gut oder Dienstleistung) stehen.<sup>15</sup> Es wird folglich ein ganzes Leistungssystem

---

<sup>8</sup> Vgl. Kotler (1972b), S. 423; Kotler (1975), S. 164; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 492

<sup>9</sup> Hansen/Henning-Thurau/Schrader (2001), S. 1

<sup>10</sup> Vgl. Colbert (1999), S. 22 sowie für eine tiefer gehende Erläuterung – Produkt als Ausgangspunkt sämtlicher Marketingaktivitäten – Kapitel B.3.1

<sup>11</sup> Vgl. beispielsweise die Ausführungen von Brockhoff (1999), S. 13ff.; Hansen/Henning-Thurau/Schrader (2001), S. 5ff. und Hüttel (1998), S. 19f. sowie die dort jeweils angegebene Literatur

<sup>12</sup> Vgl. Kotler (1972b), S. 424

<sup>13</sup> Vgl. Kotler (1972b), S. 424; Obwohl sich auch BROCKHOFF und MEFFERT auf die genannte Quelle beziehen, schließen sie die Dienstleistung von ihrer Begriffsabgrenzung des substanziellen Produkts aus.

Vgl. Brockhoff (1999), S. 14; Meffert (2000), S. 332

<sup>14</sup> Vgl. Brockhoff (1999), S. 14; Meffert (2000), S. 332f.

<sup>15</sup> Vgl. Kotler (1972b), S. 424; Auch beim erweiterten Produkt schließen BROCKHOFF und MEFFERT die Dienstleistung von ihrer Begriffsabgrenzung aus und definieren lediglich das materielle Gut als Produkt,

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

und nicht nur eine einzelne Leistung zum Kauf angeboten.<sup>16</sup> Eine noch weitere Begriffsfassung, die unmittelbar am Käufer ansetzt, wird beim generischen Produkt zugrunde gelegt.<sup>17</sup> Hier handelt es sich um die Gesamtheit der vom Käufer wahrgenommenen Nutzen, die das von einer Organisation angebotene Produkt beinhaltet – und zwar ungeachtet dessen, ob es sich um eine materielle und/oder immaterielle Leistung handelt. Dabei wird unter dem Nutzen die vom Käufer oder Rezipienten vorgenommene Einschätzung hinsichtlich der Fähigkeit eines Produktes verstanden, eine Befriedigung vorhandener Bedürfnisse herbeizuführen.<sup>18</sup>

In Anbetracht der unterschiedlichen Nutzen, die ein Kulturprodukt in der Lage ist zu stiften, ist es sinnvoll,<sup>19</sup> das Produkt im weitesten Sinne bzw. gemäß dem generischen Produktkonzept<sup>20</sup> zu verstehen und wie folgt zu definieren:<sup>21</sup> Ein Produkt ist ein aus einer Menge materieller und/oder immaterieller Eigenschaften gebildetes Nutzenbündel, das auf dem Markt angeboten wird, um beim Nachfrager zur Bedürfnisbefriedigung und aufseiten des Anbieters zur Erfüllung seiner mit der Vermarktung verfolgten Ziele beizutragen.

Nach dieser Definition und unter Rekurs auf den verwendeten Kulturbegriff<sup>22</sup> kann für ein Kulturprodukt im Allgemeinen konstatiert werden, dass dieses Ergebnis dessen ist, was durch kreative oder künstlerische Arbeit mit dem Ziel geschaffen wurde, Kultur zu ermöglichen.<sup>23</sup> Ein Artefakt ohne praktischen Verwendungszweck, das von Rezipienten zu deren Bedürfnisbefriedigung oder Wunscherfüllung nachgefragt wird – in Form einer kulturellen Dienstleistung, beispielsweise als eine Theateraufführung, ein Konzert oder eine Oper, bzw.

---

obwohl der Gutscharakter von Dienstleistungen hinlänglich anerkannt ist. Brockhoff (1999), S. 14ff.; Meffert (2000), S. 333; Corsten/Gössinger (2007), S. 19

<sup>16</sup> Vgl. Kotler (1972b), S. 424

<sup>17</sup> Vgl. hier und im Folgenden Kotler (1972b), S. 425; Brockhoff (1999), S. 16; Meffert (2000), S. 333ff.; Corsten/Gössinger (2007), S. 19f. und die dort angegebene Literatur

<sup>18</sup> Vgl. Menger (1923), S. 10; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 13

<sup>19</sup> Vgl. ausführlich Kapitel B.2.2.2

<sup>20</sup> Auch COLBERT verwendet in seinen Ausführungen zum Kunst- und Kulturmarketing den Produktbegriff im weitesten Sinne. Vgl. Colbert (1999), S. 22; KLEIN versteht unter einem Kulturprodukt sowohl ein Gut als auch eine Dienstleistung, die zumeist mehrere Nutzen aufseiten der Nachfrager erfüllen. Vgl. Klein (2005), S. 19f.; Somit legt er ebenso, wenn auch nicht explizit, die Verwendung des Begriffs im weitesten Sinne bzw. in Form des generischen Produkts zugrunde.

<sup>21</sup> In Anlehnung an Brockhoff (1999), S. 13; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 492f.; Meffert (2000), S. 335; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 399

<sup>22</sup> Vgl. hier und im Folgenden auch Kapitel B.1 sowie die dort angegebene Literatur

<sup>23</sup> Vgl. Lenders (1995), S. 24; Heinrichs (1999), S. 17

in Form eines kulturellen Gutes wie das Bild eines Malers, das Buch eines Schriftstellers und die CD eines Opernsängers.<sup>24</sup>

Um Kulturprodukte zu klassifizieren und adäquat in eine der Kulturprodukt-Kategorien einordnen zu können, bedarf es neben der Produktart, mit den Ausprägungen Güter und Dienstleistungen, jedoch zweier weiterer Merkmale. Bei diesen handelt es sich einerseits um das Kulturspektrum mit den beiden Extremen „Hochkultur“ und „Populärkultur“ sowie andererseits um die Art der Interaktion zwischen Rezipienten und dem Kulturprodukt, die in darstellende und visuelle Kunst unterschieden werden kann.<sup>25</sup>

Das Extrem „Hochkultur“ repräsentiert Kunst bzw. Kultur in ihrer reinsten und originären Form.<sup>26</sup> Kunst bzw. Kultur wird um ihrer selbst willen geschaffen, ohne den Bedürfnissen des Marktes gerecht werden zu wollen.<sup>27</sup> Im Fokus der Hochkultur steht somit das Produkt, welches lediglich von einem (relativ) kleinen Kreis Kulturinteressierter wertgeschätzt wird.<sup>28</sup> Beim zweiten Extrem, der „Populärkultur“, verhält es sich genau umgekehrt. Hier wird Kunst bzw. Kultur geschaffen, um den Bedürfnissen des Marktes gerecht zu werden.<sup>29</sup> Folglich

---

<sup>24</sup> Vgl. Klein (2005), S. 26, S. 309; Klein (2008), S. 21f.; Colbert (1999), S. 22; Botti (2000), S. 15f.; Heinrichs (1999), S. 150; Hinsichtlich der soeben dargestellten Differenzierung von Kulturprodukten in kulturelle Güter und Dienstleistungen bleibt Nachfolgendes anzuführen: In den wissenschaftlichen Publikationen zum Dienstleistungsmanagement finden sich unterschiedliche Ansätze zur begrifflichen Definition und Systematisierung von Dienstleistungen, die im Einzelfall dennoch keine eindeutige Abgrenzung zwischen Gütern und Dienstleistungen zulassen, da deren Übergänge fließend sind. Vgl. beispielsweise Hilke (1984), S. 6; Corsten/Gössinger (2007), S. 21ff.; Meffert/Bruhn (2000), S. 27ff.; Scheuch (2002), S. 13ff.; Homburg/Krohmer (2006a), S. 302ff.; Meyer (1984), S. 201ff.; Haller (1998), S. 59ff.; Maleri (1997), S. 32ff., S. 95ff., S. 42ff., insbesondere S. 47; Shostack (1977), S. 74ff. sowie die dort jeweils angegebene Literatur; So ist MEYER der Ansicht, dass das Ergebnis einer Dienstleistung materieller Natur sein kann wie beispielsweise das Bild eines Künstlers. Vgl. Meyer (1988), S. 20; MALERI vertritt die Meinung, dass es sich dabei um die Produktion eines Sachgutes mit Dienstleistungscharakter handelt. Vgl. Maleri (1997), S. 100; HILKE ist hingegen der Auffassung, dass das Ergebnis einer Dienstleistung grundsätzlich ein immaterielles Gut darstellt. Vgl. Hilke (1984), S. 9; Da diese Diskussion jedoch nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit sein kann, wird auch weiterhin der Begriffsabgrenzung KLEINS und BOTTIS gefolgt, indem ungeachtet der Spezifika im Dienstleistungsmanagement lediglich anhand der vorliegenden Form der Kulturprodukte in das (materielle) kulturelle Gut und die (immaterielle) kulturelle Dienstleistung unterschieden wird. Dies entspricht auch der Begriffsauffassung GUTENBERGS. Vgl. Gutenberg (1972), S. 1

<sup>25</sup> Vgl. Scheff/Kotler (1996), S. 34; Braun/Gallus (1999), S. 67; Fitzhugh (1983) zitiert nach Colbert (2003), S. 30 und Colbert (2002), S. 41f.; Botti (2000), S. 15; Holbrook (1995), S. 146; Colbert (1999), S. 4; McCarthy/Ondaatje et al. (2005), S. 2f.

<sup>26</sup> Vgl. Botti (2000), S. 15; Holbrook (1995), S. 146; Fitzhugh (1983) zitiert nach Colbert (2003), S. 30 und Colbert (2002), S. 41f.

<sup>27</sup> Vgl. Botti (2000), S. 15; Holbrook (1995), S. 146

<sup>28</sup> Vgl. Colbert (2003), S. 30; Colbert (2002), S. 42; Scheff/Kotler (1996), S. 34

<sup>29</sup> Vgl. Botti (2000), S. 15; Holbrook (1995), S. 146; Scheff/Kotler (1996), S. 34

steht der Markt mit der Zielsetzung im Fokus der Populärkultur, ein Massenpublikum zu unterhalten.<sup>30</sup>

Die Art der Interaktion zwischen Rezipienten und dem Kulturprodukt lässt sich wie folgt beschreiben: Bei der darstellenden Kunst wird ein Kulturprodukt, sei es eine Theateraufführung, eine Oper oder ein Konzert, von Darstellern bzw. Interpreten präsentiert.<sup>31</sup> Dadurch wird die vom Künstler, d. h. dem Autor des dargebotenen Stückes, intendierte Aussage über Dritte an das Publikum vermittelt.<sup>32</sup> Bei der visuellen Kunst findet die Interaktion hingegen unmittelbar zwischen dem Kulturprodukt – beispielsweise eine Skulptur, ein Gemälde oder eine Installation – und dem Rezipienten statt, sodass die Interpretationsleistung nicht von Dritten, sondern vom Betrachter des Kunstwerkes selbst erbracht wird.<sup>33</sup>

Anhand der beschriebenen Merkmale und ihren Ausprägungen lassen sich Kulturprodukte wie in Abbildung 1 beispielhaft dargestellt klassifizieren:<sup>34</sup>

---

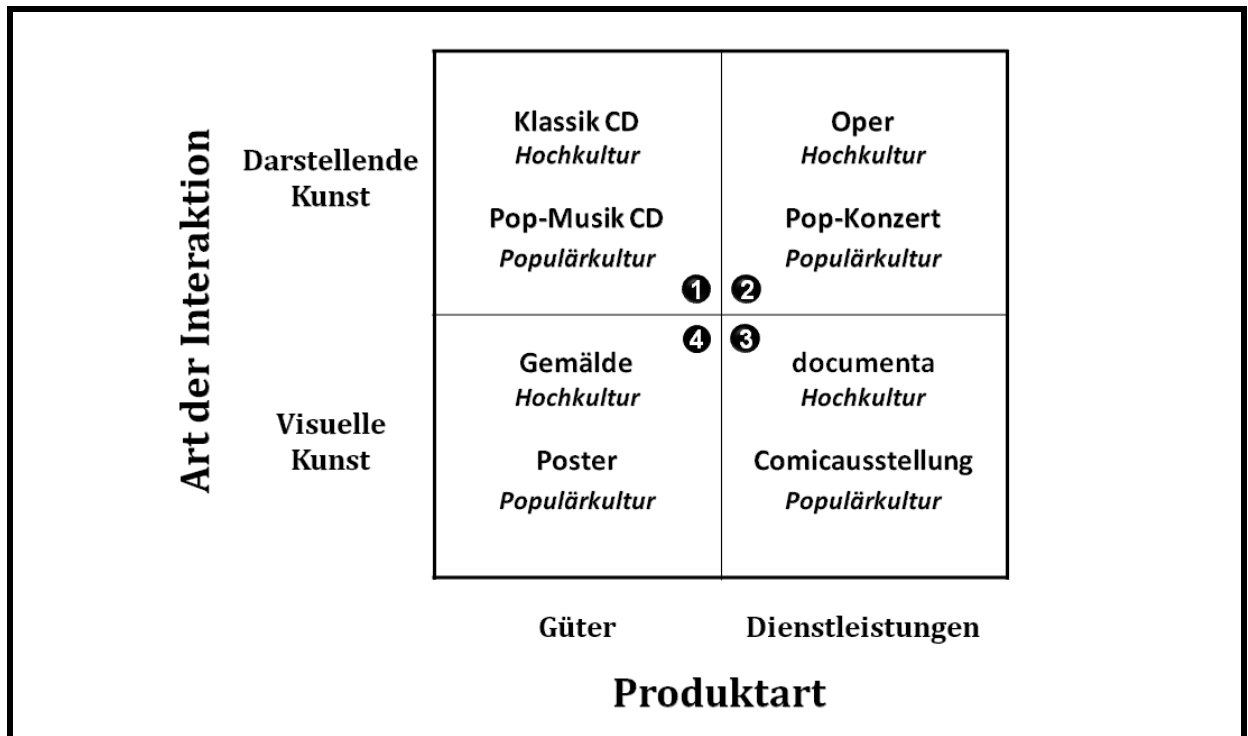
<sup>30</sup> Vgl. Scheff/Kotler (1996), S. 34; Colbert (2003), S. 30; Colbert (2002), S. 42; Botti (2000), S. 15; Holbrook (1995), S. 146

<sup>31</sup> Vgl. Botti (2000), S. 15; Spranzi (1996), S. 32 zitiert nach Botti (2000), S. 15; Heinrichs (1999), S. 22, der diesbezüglich zwischen dem Autor und dem Interpreten eines Kunstwerks unterscheidet

<sup>32</sup> Vgl. Botti (2000), S. 15; Scheff/Kotler (1996), S. 38

<sup>33</sup> Vgl. Botti (2000), S. 15

<sup>34</sup> Wenngleich die Klassifikation von Kulturprodukten – in Abhängigkeit der Wahrnehmung der einordnenden Person hinsichtlich der beschriebenen Eigenschaftsausprägungen – subjektiv erfolgt, kann die documenta eindeutig dem dritten Quadranten zugeordnet und als hochkulturelle Dienstleistung der visuellen Kunst verstanden werden; Vgl. Botti (2000), S. 16; Die Subjektivität gilt vor allem für die in Fußnote 24 dieses Abschnitts beschriebene Differenzierung von Kulturprodukten in kulturelle Güter und Dienstleistungen, aus der bereits hervorging, dass es sich bei der documenta um eine kulturelle Dienstleistung handelt, sowie für das Kulturspektrum, da zwischen den beiden dichotomen Ausprägungen – Hoch- und Populärkultur – ein Kontinuum besteht. Vgl. Kapitel B.2.1 sowie Fitzhugh (1983) zitiert nach Colbert (2002), S. 41f.; Colbert (2003), S. 30; Hinsichtlich der Einordnung der documenta in das Kulturspektrum kann konstatiert werden, dass diese ein Angebot einer etablierten subventionierten und öffentlich verwalteten Kultureinrichtung darstellt, die von einem künstlerischen Leiter konzipiert wird. Vgl. Braun/Gallus (1999), S. 67; All diese Indizien sprechen für die Behandlung der documenta als hochkulturelle Dienstleistung.



**Abbildung 1: Klassifikation von Kulturprodukten**

*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Botti (2000), S. 16*

Im weiteren Sinne bezieht sich das Kulturmarketing folglich auf sämtliche der in Abbildung 1 dargestellten Quadranten und umfasst sowohl Produkte der Hoch- als auch der Populärkultur. Allerdings gehen aus den verschiedenen Kulturprodukten unterschiedliche Ansprüche an das Marketing einher.<sup>35</sup> Für eine dem vorliegenden Kontext adäquate Beschreibung des Kulturmarketing ist es daher von Relevanz, eine Fokussierung hinsichtlich der divergierenden Kulturprodukte vorzunehmen – auf die (hoch-)kulturellen Dienstleistungen der darstellenden und visuellen Kunst als Kulturmarketing im engeren Sinne.

<sup>35</sup> Die Vermarktung kultureller Güter beinhaltet Elemente des Handelsmarketing, während die Vermarktung kultureller Dienstleistungen Überschneidungen mit dem Dienstleistungsmarketing aufweist. Für die Vermarktung hochkultureller Güter der visuellen Kunst wird in der Literatur auch der Begriff des „Kunstmarketing“ verwandt. Vgl. Lindenbauer (1996); Zudem unterscheiden sich die Ansätze der Vermarktung hoch- und populärkultureller Güter und Dienstleistungen deutlich voneinander; Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel B.3.1



## 2.2 Spezifikation kultureller Dienstleistungen

Kulturprodukte, vor allem die der Hochkultur, stellen komplexe Produkte dar, weil sie nur als schätzenswert empfunden werden, wenn ihre Konsumenten über bestimmte Fähigkeiten und Begabungen verfügen oder bereit sind, persönliche Anstrengungen und Mühen auf sich zu nehmen, um mit dem Produkt vertraut zu werden.<sup>36</sup> Kulturprodukte sind aber nicht nur aus Nachfrager-, sondern auch aus Anbietersicht als komplex zu bezeichnen. Daher werden nachfolgend einige Kriterien herangezogen, welche kulturelle Dienstleistungen näher spezifizieren.

### 2.2.1 Leistungsbestandteile

Zur Entwicklung eines der kulturellen Dienstleistung adäquaten Marketing- bzw. Kommunikationskonzepts ist es notwendig, ihre einzelnen Leistungsbestandteile systematisch zu beschreiben.<sup>37</sup> Als Bestandteile einer Dienstleistung werden in der Regel die Kern- oder Primär(dienst)leistung und die Zusatz- oder Sekundär(dienst)leistung unterschieden.<sup>38</sup> Die Kernleistung definiert den Markt, in dem die Dienstleistungsorganisation agiert, und erfüllt die zentralen Erwartungen der Rezipienten, d. h., mit der Kernleistung erfüllt die Organisation ihre eigentliche Leistung, das Bereitstellen und Veräußern der Dienstleistung.<sup>39</sup> Die Kernleistung liegt in der Erfüllung des kulturpolitischen Auftrags, indem beispielsweise zeitgenössische Werke verschiedenster Künstler ausgestellt werden, um das Publikum ästhetisch-künstlerisch zu bilden.<sup>40</sup> Alle übrigen, von der Organisation angebotenen Leistungen, welche die Kernleistung ergänzen, stellen Zusatzleistungen und können sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein.<sup>41</sup> Eine differenziertere Be-

---

<sup>36</sup> Vgl. Colbert (1999), S. 35; Botti (2000), S. 15

<sup>37</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 280; Holch (1995), S. 33; Lovelock/Wirtz (2004), S. 99; Grönroos (1987), S. 81 sowie Kapitel B.2.1

<sup>38</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 280f.; Mann (1998), S. 43f.; Palmer (2005), S. 27f.; Grönroos (2007), S. 184; Hausmann (2005), S. 17

<sup>39</sup> Vgl. Scheuch (2002), S. 75; Klein (2005), S. 476; Hausmann (2005), S. 17; Lovelock/Wirtz (2004), S. 99; Holch (1995), S. 33; Meffert/Bruhn (2000), S. 280; Palmer (2005), S. 28; Grönroos (1987), S. 82

<sup>40</sup> Vgl. Holch (1995), S. 33f.; documenta-GmbH (2007b)

<sup>41</sup> Vgl. Laakmann (1995), S. 10; Mann (1998), S. 44; Klein (2005), S. 476; Hausmann (2005), S. 17; Shostack (1977), S. 74ff.; Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1992), S. 24f.; Palmer (2005), S. 28f.

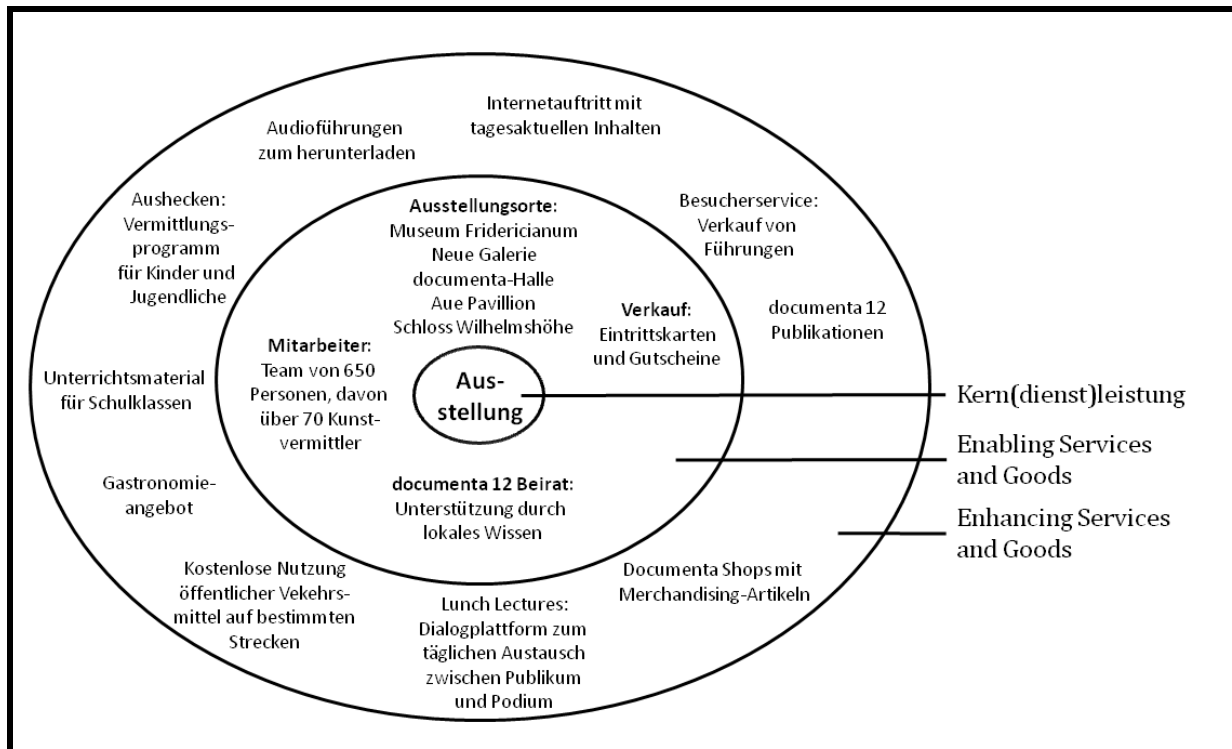
schreibung der Zusatzleistungen, die bereits Eingang in das Kulturmarketing gefunden hat, nimmt GRÖNROOS vor, indem er weiterhin zwischen den „Enabling Services and Goods“ sowie den „Enhancing Services and Goods“ unterscheidet.<sup>42</sup> Unter den „Enabling Services and Goods“ werden alle materiellen und immateriellen Leistungen verstanden, die es ermöglichen, die Kernleistung anzubieten, so z. B. der Verkauf von Eintrittskarten, qualifiziertes Personal und eine adäquate Ausstattung in den dem Anlass entsprechenden Räumlichkeiten.<sup>43</sup> Die „Enhancing Services and Goods“ stellen hingegen solche Leistungen dar, die nicht zwangsläufig mit der Kernleistung angeboten werden (müssen), jedoch zu einer Aufwertung der kulturellen Dienstleistung führen, wie beispielsweise der Verkauf von Merchandisingartikeln, das gastronomische Angebot oder die Kooperation mit regionalen Verkehrsmittelbetrieben.<sup>44</sup> Die einzelnen Leistungsbestandteile einer Dienstleistung – mit Kernleistung sowie Enabling und Enhancing Services and Goods – können am Beispiel der documenta 12, wie in Abbildung 2 gezeigt, dargestellt werden:

---

<sup>42</sup> Vgl. Grönroos (1987), S. 82f.; Grönroos (2007), S. 187f.; Holch (1995), S. 33; Terlutter (2000), S. 84; Enke/Wolf (1999), S. 5; Inkonsistent ist die Nomenklatur GRÖNROOS', der „Enabling Services and Goods“ zunächst als „Facilitating Services“ und die „Enhancing Services and Goods“ in seiner früheren Publikation als „Supporting Services“ bezeichnete. Die inhaltliche Bedeutung ist jedoch identisch geblieben. Vgl. Grönroos (1987), S. 82f.; Grönroos (2007), S. 186; Eine dem Ansatz von GRÖNROOS' sehr ähnliche Unterscheidung der Sekundär(dienst)leistung nehmen KOTLER/SCHEFF vor. Sie differenzieren die Sekundär(dienst)leistung in das erweiterte und das augmentierte Produkt. Vgl. ausführlich Kotler/Scheff (1997), S. 192f.

<sup>43</sup> Vgl. Grönroos (1987), S. 82f.; Grönroos (2007), S. 186; Holch (1995), S. 33, S. 35; Terlutter (2000), S. 84; Enke/Wolf (1999), S. 5; Shostack (1987), S. 42; Hill/O'Sullivan/O'Sullivan (2003), S. 126

<sup>44</sup> Vgl. Grönroos (1987), S. 83; Grönroos (2007), S. 186; Holch (1995), S. 33, S. 35; Terlutter (2000), S. 84; Enke/Wolf (1999), S. 5; Hill/O'Sullivan/O'Sullivan (2003), S. 132f.



**Abbildung 2: Leistungsbestandteile von Dienstleistungen am Beispiel der documenta 12<sup>45</sup>**

*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Grönroos (1987), S. 83; Holch (1995), S. 34; Palmer (2005), S. 30*

Die Gestaltung der Enabling Services and Goods sowie die der Enhancing Services and Goods erfüllt zwei Funktionen: Einerseits ist es möglich, sich mittels dieser Zusatzleistungen gegenüber seinen Wettbewerbern zu differenzieren, andererseits üben diese beiden Dimensionen einen Einfluss auf die Qualitätseinschätzung der Konsumenten gegenüber der Kernleistung wie auch im Hinblick auf den Gesamteindruck der kulturellen Dienstleistung aus.<sup>46</sup> Dies macht es notwendig, den Kundennutzen, der im folgenden Kapitel behandelt wird, bei der Gestaltung des Leistungsprogramms – insbesondere bei den Zusatzleistungen – einer kulturellen Dienstleistung zu berücksichtigen.<sup>47</sup>

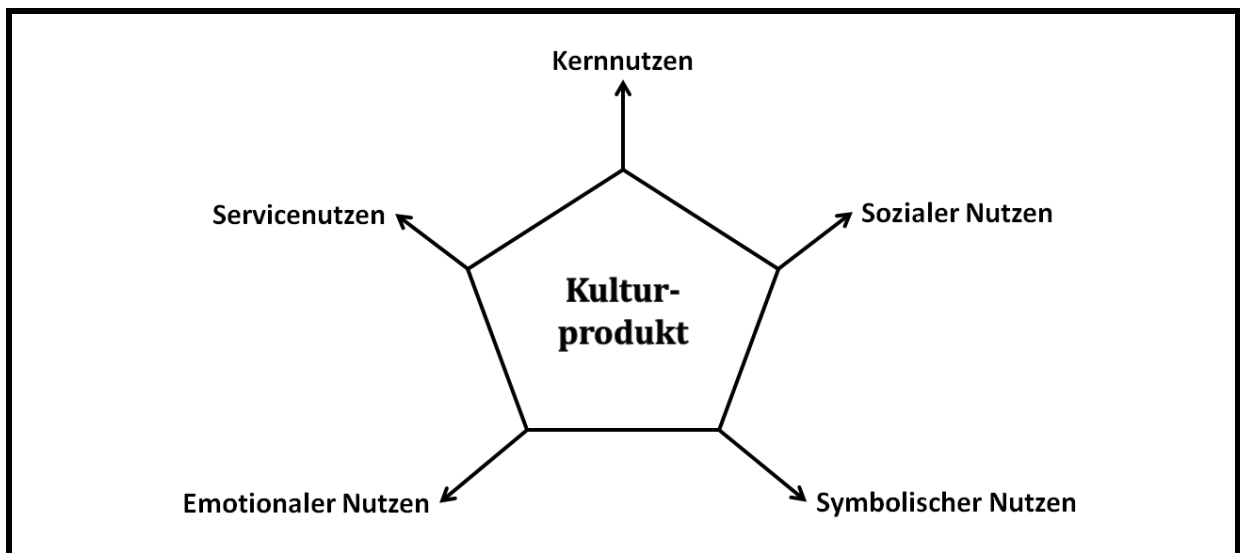
<sup>45</sup> Die vorliegende Abbildung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll lediglich einen Eindruck über die im Rahmen der documenta angebotenen Leistungen vermitteln. Vgl. für die inhaltliche documenta-bezogene Ausgestaltung der Leistungsbestandteile documenta-GmbH (2007b); documenta-GmbH (2007c); documenta-GmbH (2007e) sowie documenta-GmbH (2007d).

<sup>46</sup> Vgl. Holch (1995), S. 34f.; Terlutter (2000), S. 85; Mann (1998), S. 44; Palmer (2005), S. 28f.

<sup>47</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 280f.; Palmer (2005), S. 28f.; Mann (1998), S. 45.

## 2.2.2 Nutzendimensionen

Da Besucher kultureller Einrichtungen freiwillig immaterielle und vergängliche Leistungen nachfragen, die im Vergleich zu Ge- und Verbrauchsgütern keinen praktischen Verwendungszweck erfüllen, kommt dem Nutzen eine besondere Bedeutung zu: Der Rezipient muss die Dienstleistung als für sich Nutzen stiftend einschätzen, um das Angebot wahrzunehmen.<sup>48</sup> Dabei kann der Nutzen von Kulturprodukten in die in Abbildung 3 dargestellten fünf Dimensionen differenziert werden.<sup>49</sup> Die einzelnen Nutzendimensionen werden von Rezipienten unterschiedlich wahrgenommen. Sie schließen sich weder gegenseitig aus noch sind sie gänzlich überschneidungsfrei.



**Abbildung 3: Nutzendimensionen von Kulturprodukten**

*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Klein (2005), S. 25; Botti (2000), S. 17f.*

Die aufgeführten Nutzendimensionen können in die ursprünglich auf VERSHOFEN zurückgehende Differenzierung von Produkten in einen Grund- und einen Zusatznutzen ein-

<sup>48</sup> Vgl. Klein (2005), S. 20

<sup>49</sup> Vgl. hier und im Folgenden Colbert (2002), S. 46; Hausmann (2005), S. 22; Klein (2005), S. 20f.; Sowohl KLEIN als auch BOTTI unterscheiden je vier Nutzendimensionen, die zu den genannten fünf Nutzendimensionen zusammengeführt werden können. Einerseits fehlt bei BOTTI der bei KLEIN genannte Servicenutzen, andererseits wird der bei BOTTI beschriebene emotionale Nutzen nicht von KLEIN angeführt. Vgl. Klein (2005), S. 22ff.; Botti (2000), S. 17f.

geordnet werden,<sup>50</sup> indem der Kern- als Grundnutzen und die vier übrigen Nutzen-dimensionen als Zusatznutzen verstanden werden.

Beim Kern- oder Grundnutzen handelt es sich um einen objektiven, direkt und unmittelbar mit dem Kulturprodukt verknüpften funktionalen Nutzen, der das Bedürfnis nach kultureller Bildung aufseiten der Rezipienten befriedigen soll.<sup>51</sup> Weniger rational als der Kernnutzen, und damit subjektiv in der Wahrnehmung der Rezipienten, sind die verschiedenen Zusatznutzen, die das Kulturprodukt erfüllt.<sup>52</sup> Der Servicenutzen steht in engem Zusammenhang mit den vom Kulturbetrieb angebotenen Zusatzleistungen und resultiert aus der in der Wahrnehmung der Rezipienten reibungslosen und besucherorientierten Inanspruchnahme der Kernleistung.<sup>53</sup> Insbesondere der soziale Nutzen bezieht sich auf kulturelle Dienstleistungen, die in der Regel nicht isoliert, sondern im Rahmen eines sozialen Kontextes nachgefragt werden.<sup>54</sup> So handelt es sich beispielsweise bei Theatern, Konzerthäusern und Museen um Orte der Zusammenkunft, an denen nicht nur die entsprechenden Produkte nachgefragt, sondern darüber hinaus auch Kontakte mit Gleichgesinnten in ungezwungener Atmosphäre geknüpft werden können.<sup>55</sup> Der symbolische Nutzen zielt auf die Befriedigung des Bedürfnisses des Rezipienten, sein Selbstbild nach außen hin zu transportieren und auszudrücken, um damit eine bestimmte Gruppenzugehörigkeit oder Rolle in der Gesellschaft zu demonstrieren.<sup>56</sup> Ein Besucher der documenta kann somit beispielsweise seine Welt-offenheit und Aktualität im Hinblick auf die Entwicklungen in der Kunst- und Kulturszene symbolisieren. Der emotionale Nutzen, der eng mit dem Wunsch nach einem fesselnden, unterhaltenden und ansprechenden Erlebnis verbunden ist, ergibt sich aus den positiven

---

<sup>50</sup> Vgl. Vershofen (1940), S. 70

<sup>51</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2006a), S. 142; Klein (2005), S. 22f.; Klein (2008), S. 88f.; Botti (2000), S. 17; Park/Jaworski/MacInnis (1986), S. 136; Aaker (1996), S. 95f.; Hausmann (2005), S. 22f.; Vershofen (1940), S. 69; Wöhe (1996), S. 636

<sup>52</sup> Vgl. Wöhe (1996), S. 636; Homburg/Krohmer (2006a), S. 142

<sup>53</sup> Vgl. Klein (2005), S. 24f.; Hausmann (2005), S. 23

<sup>54</sup> Vgl. Klein (2005), S. 23f.; Klein (2008), S. 88f.; Hausmann (2005), S. 23; Homburg/Krohmer (2006a), S. 143

<sup>55</sup> Vgl. Klein (2005), S. 23; Klein (2008), S. 88f.; Hausmann (2005), S. 23; Gainer (1995), S. 254; Botti (2000), S. 17f. sowie die dort angegebene Literatur

<sup>56</sup> Vgl. Aaker (1996), S. 99; Klein (2005), S. 24; Klein (2008), S. 89; Hausmann (2005), S. 23; Park/Jaworski/MacInnis (1986), S. 136; Bhat/Reddy (1998), S. 32; Botti (2000), S. 17 sowie die dort angegebene Literatur

Gefühlen, die das Kulturprodukt in der Lage ist, beim Rezipienten hervorzurufen.<sup>57</sup> Neben kulturellen Dienstleistungen ist diese Form des Nutzens ebenfalls für Dienstleistungen in der Medien- und Unterhaltungs- sowie der Sportbranche charakteristisch.<sup>58</sup>

### 2.2.3 Besonderheiten

Dienstleistungen weisen im Allgemeinen spezifische konstitutive Merkmale auf, aus denen generelle Besonderheiten und Implikationen für das Marketing sowie speziell für die Kommunikationspolitik abgeleitet werden können.<sup>59</sup> Diese gelten natürlich auch für kulturelle Dienstleistungen.

Eine ganz essenzielle Besonderheit kultureller Dienstleistungen stellt ihre Immaterialität bzw. Intangibilität dar.<sup>60</sup> Dienstleistungen können – im Gegensatz zu Ge- und Verbrauchsgütern – weder sinnlich wahrgenommen noch ausprobiert werden.<sup>61</sup> Vielmehr handelt es sich bei ihnen um geistige Leistungen, die jeglicher Stofflichkeit entbehren.<sup>62</sup> Dies führt aufseiten der Rezipienten dazu, den Kauf einer Dienstleistung deutlich risikoreicher zu empfinden als den Kauf eines Gutes, dessen Eigenschaften wahrnehmbar und dadurch leichter zu evaluieren sind.<sup>63</sup> Aufseiten der Anbieter kultureller Dienstleistungen führt die Immaterialität zu spezifischen Anforderungen im Hinblick auf die Kommunikationspolitik.<sup>64</sup> Während für tangible Ge- und Verbrauchsgüter abstrakte assoziative Begriffe verwendet werden, um deren Vorziehenswürdigkeit bei gleichzeitiger Differenzierung zu den Wett-

---

<sup>57</sup> Vgl. Aaker (1996), S. 9; Botti (2000), S. 18; Kotler/Scheff (1997), S. 193; MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG und BÄNSCH verwenden in diesem Zusammenhang den Begriff des Erbauungsnutzens. Vgl. Bänsch (2002), S. 229; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 399

<sup>58</sup> Vgl. Maleri (1997), S. 91

<sup>59</sup> Vgl. Haller (2010), S. 101 sowie beispielsweise die Überblicksdarstellungen bei Corsten (1985), S. 87 und Meffert/Bruhn (2006), S. 63

<sup>60</sup> Vgl. Klein (2005), S. 26; Homburg/Krohmer (2006a), S. 302; Maleri (1997), S. 97f.; Meffert/Bruhn (2000), S. 51; McDougall/Snetsinger (1990), S. 28; Zeithaml/Parasuraman/Berry (1985), S. 33; Bitner/Zeithaml (1987), S. 8; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 552; Becker (2006), S. 709

<sup>61</sup> Vgl. Klein (2005), S. 26; Bieger (2007), S. 12; Maleri (1997), S. 97f.; Lovelock/Wirtz (2004), S. 10; Zeithaml/Parasuraman/Berry (1985), S. 33

<sup>62</sup> Vgl. Klein (2005), S. 26; Maleri (1997), S. 97f.; Zeithaml/Parasuraman/Berry (1985), S. 33

<sup>63</sup> Vgl. Klein (2005), S. 26f; Bitner/Zeithaml (1987), S. 8; McDougall/Snetsinger (1990), S. 28; Zeithaml/Bitner/Gremler (2006), S. 53, S. 56

<sup>64</sup> Vgl. hier und im Folgenden Meffert/Bruhn (2000), S. 326f.; Homburg/Krohmer (2006a), S. 308; Klein (2005), S. 27; Becker (2006), S. 712; Shostack (1977), S. 78ff.; George/Berry (2001), S. 54f. sowie die dort angegebene Literatur

bewerbern in den Medien zu kommunizieren, ist es Aufgabe der Kommunikationspolitik von Dienstleistungsunternehmen, die Leistungen des immateriellen Produktes durch Kommunikation zu materialisieren und/oder visualisieren.

Aus der Immaterialität kultureller Dienstleistungen resultieren unmittelbar zwei weitere dienstleistungsspezifische Besonderheiten: die Nichtlagerfähigkeit und die Nichttransportfähigkeit.<sup>65</sup> Die Nichtlagerfähigkeit beschreibt die Vergänglichkeit einer kulturellen Dienstleistung, die darauf zurückzuführen ist, dass diese lediglich zu dem Zeitpunkt, zu dem sie angeboten wird, nachgefragt bzw. genutzt werden kann.<sup>66</sup> Die Vergänglichkeit einer Dienstleistung lässt sich auch anhand des vorliegenden Bezugsobjekts, der documenta 12, verdeutlichen, die lediglich zwischen ihren zuvor festgelegten Öffnungs- und Schließungsterminen, d. h. zwischen dem 16. Juni und dem 23. September 2007, besucht werden konnte. Ebenso wie aus der Immaterialität kultureller Dienstleistungen ergeben sich auch aus der fehlenden Lagerfähigkeit Implikationen für die Kommunikationspolitik. So kann zur Synchronisation von Angebot und Nachfrage mittels eines entsprechenden Medieneinsatzes sowohl die kurzfristige Nachfragesteuerung als auch die Kapazitätsaufteilung unterstützt werden.<sup>67</sup> Darüber hinaus ist es möglich, vorhandene Cross-Selling-Potenziale durch den Einsatz kommunikativer Maßnahmen auszunutzen.<sup>68</sup>

Die Nichttransportfähigkeit beschreibt die Notwendigkeit, Anbieter und Nachfrager einer Dienstleistung am Ort des Anbieters, des Nachfragers oder an einem dritten Ort zusammenzubringen.<sup>69</sup> Schließlich können Dienstleistungen in aller Regel nur am Ort und zum Zeitpunkt ihrer Produktion nachgefragt werden, d. h., Produktion und Nachfrage erfolgen simultan, welches auch als „Uno-actu-Prinzip“ bezeichnet wird.<sup>70</sup> Dieser Tatbestand trifft ebenfalls auf die documenta zu, die zu einer Institution in der Stadt Kassel geworden ist und deren Leistungen von Konsumenten ausschließlich an diesem Standort nachgefragt werden

---

<sup>65</sup> Vgl. Kotler/Scheff (1997), S. 194; Meffert/Bruhn (2000), S. 51f.; Maleri (1997), S. 105, S. 113; Klein (2005), S. 27; Becker (2006), S. 709

<sup>66</sup> Vgl. Meyer (1998), S. 6; Meffert/Bruhn (2000), S. 51; Klein (2005), S. 27; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 555

<sup>67</sup> Vgl. Zeithaml/Parasuraman/Berry (1985), S. 34; Meffert/Bruhn (2000), S. 328; Homburg/Krohmer (2006a), S. 311; Klein (2005), S. 27

<sup>68</sup> Vgl. Kotler/Scheff (1997), S. 194; Meffert/Bruhn (2000), S. 32

<sup>69</sup> Vgl. Pepels (2006), S. 26

<sup>70</sup> Vgl. Maleri (1997), S. 62, S. 111f.; Zeithaml/Parasuraman/Berry (1985), S. 33; Meffert/Bruhn (2000), S. 52; Corsten/Gössinger (2007), S. 22; Meyer (1998), S. 6

können. Auf Anbieterseite führt die mangelnde Transportfähigkeit von Dienstleistungen zu folgenden kommunikationspolitischen Implikationen:<sup>71</sup> Um ein auch über große Distanzen transparentes Bild über das Angebot der kulturellen Dienstleistungen zu vermitteln, sollten die einzelnen Leistungsbestandteile entsprechend kommuniziert werden. Zudem sollte medial auf die Bedingungen, die an die Konsumtion der Dienstleistung geknüpft sind, verwiesen werden, so z. B. auf die Öffnungszeiten und den genauen Veranstaltungsort.

Neben der Immaterialität bzw. Intangibilität, die wiederum die Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit von Dienstleistungen zur Folge hat, wird die Integration des externen Faktors als weiteres charakteristisches Kennzeichen einer Dienstleistung erachtet, d. h., es ist ein Objekt des Konsumenten bzw. der Konsument selbst aktiv oder passiv am Prozess der Erstellung einer Dienstleistung beteiligt.<sup>72</sup> In Bezug auf die documenta bedeutet dies, dass der einzelne Besucher (externer Faktor) für das Zustandekommen der Dienstleistung durch die Räumlichkeiten der Ausstellung wandert, die dargebotenen Kunstwerke wahrnimmt, interpretiert und bewertet. Da sich der externe Faktor jedoch vor allem bei einer aktiven Beteiligung an der Leistungserstellung der Kontrolle des Anbieters entzieht, kann eine solche Dienstleistung nicht standardisiert und somit auch als heterogen bezeichnet werden.<sup>73</sup> Schließlich nimmt jeder Besucher das Dargebotene unterschiedlich wahr und bewertet die kulturelle Dienstleistung entsprechend seiner Präferenzen. Auch aus dem Einbezug des externen Faktors resultieren kommunikationspolitische Spezifika, die – ebenso wie die übrigen Besonderheiten der Kommunikationspolitik von dienstleistenden Kulturbetrieben – ab Kapitel 4.4 dieses Abschnitts wieder aufgegriffen werden.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. hier und im Folgenden Meffert/Bruhn (2000), S. 328

<sup>72</sup> Vgl. Kotler/Scheff (1997), S. 195; Meffert/Bruhn (2000), S. 56; Meyer (1984), S. 200; Bieger (2007), S. 12f.; Klein (2005), S. 28; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 552f.; Becker (2006), S. 709; Lenders (1995), S. 24; Bruhn (2007b), S. 35

<sup>73</sup> Vgl. Klein (2005), S. 27f.; Meffert/Bruhn (2000), S. 57; Zeithaml/Parasuraman/Berry (1985), S. 34; Bieger (2007), S. 13; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 553

<sup>74</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 467f.



### 3. Strategische Entscheidungen im Kulturmarketing

Den Herausforderungen im Hinblick auf die Befürchtung der Einschränkung der „künstlerischen Freiheit“, die mit der Implementierung eines Marketing für Kulturinstitutionen einhergehen,<sup>75</sup> kann Rechnung getragen werden, indem eine Adaption der allgemeinen Regeln des Marketing vorgenommen wird, um einen den Anforderungen der Kultur entsprechenden, idealtypischen Marketingansatz zu konzipieren. Dieser wird nachfolgend vorgestellt. Außerdem erfolgt eine Beschreibung der grundsätzlich, insbesondere von subventionierten Kulturbetrieben, zu beachtenden übergeordneten Kulturmarketing-Ziele.

#### 3.1 Kulturmarketing-Ansatz

Unter dem Begriff „Marketing“ wird ganz allgemein der Austausch von Objekten zwischen Marktpartnern verstanden, um eine beidseitige Bedürfnisbefriedigung herbeizuführen.<sup>76</sup> Diese kommt jedoch nur zustande, wenn (1) mindestens zwei Parteien am Austausch interessiert sind, (2) jede der Parteien über ein Austauschobjekt verfügt, das für die jeweils andere Partei von Wert ist, (3) die Parteien in Kontakt zueinander treten können, um die Objekte auszutauschen, (4) der Austausch freiwillig erfolgt und (5) sich die Parteien gegenseitig als Austauschpartner akzeptieren.<sup>77</sup> Dabei können sowohl Geld als auch Güter und Dienstleistungen sowie darüber hinaus Erlebnisse, Informationen und ideelle Werte wie Anerkennung, Prestige, Dank, Bildung etc. als Austauschobjekte verstanden werden.<sup>78</sup>

Diese weite Begriffsauffassung des Marketing erlaubt es – im Unterschied zur klassisch-ökonomischen und engen Begriffsauffassung, die ausschließlich darauf zielt, Kundenbedürfnisse dauerhaft zu befriedigen, um die eigenen Unternehmensziele zu verwirklichen –, Marketingkonzepte zu entwickeln, die den Eigenheiten bestimmter Märkte oder Sektoren

---

<sup>75</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel A.1

<sup>76</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 10; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 11, S. 18; Kotler (1975), S. 5

<sup>77</sup> Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 14

<sup>78</sup> Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 12f.; Terlutter (2000), S. 12

Rechnung tragen.<sup>79</sup> In Bezug auf den Kulturmarkt bedeutet dies, zunächst eine Unterscheidung der in diesem Markt agierenden Unternehmen in zwei Sektoren vorzunehmen: in den der subventionierten und den der kommerziellen Kulturbetriebe.<sup>80</sup> Diese können anhand der in Tabelle 1 angeführten Kriterien charakterisiert werden.<sup>81</sup>

	<b>Subventionierter Kulturbetrieb</b>	<b>Kommerzieller Kulturbetrieb</b>
<b>Legitimationsgrundlage</b>	Produkt	Markt
<b>Austauschbeziehung</b>	Immaterielle Austauschobjekte stehen im Mittelpunkt	Ökonomische Ressourcen stehen im Mittelpunkt
<b>Kulturform</b>	Hochkultur	Populärkultur

**Tabelle 1:** Subventionierter vs. kommerzieller Kulturbetrieb<sup>82, 83</sup>

Der kommerzielle Kulturbetrieb legitimiert sich über den Markt, indem er seine populärkulturellen Produkte mit einer möglichst großen Anzahl an Nachfragern gegen Geld tauscht.

<sup>79</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 9f.; Meffert (2000), S. 8; Heinrichs/Klein (2001), S. 196f.; Scheuch (2002), S. 5; Den Grundstein für die weite Begriffsfassung legte KOTLER bereits im Jahr 1972 mit seiner Publikation „A Generic Concept of Marketing“, in der er die Übertragbarkeit des Marketinggedankens vom kommerziellen auf den nicht-kommerziellen Bereich würdigte. Vgl. Kotler (1972a)

<sup>80</sup> Vgl. Colbert (1999), S. 7; Klein (2005), S. 32; Heinrichs (1999), S. 17; Für Sektoren, die mittels geeigneter Kriterien voneinander unterscheidbar gemacht werden und als spezialisierte Bereiche verstanden werden können, ist es möglich, sektorale Marketingentscheidungen zu treffen, indem eine Anpassung an die kontextspezifischen Bedingungen und Verhaltensgesetzmäßigkeiten dieses Sektors erfolgt. Vgl. Scheuch (2002), S. 5f.

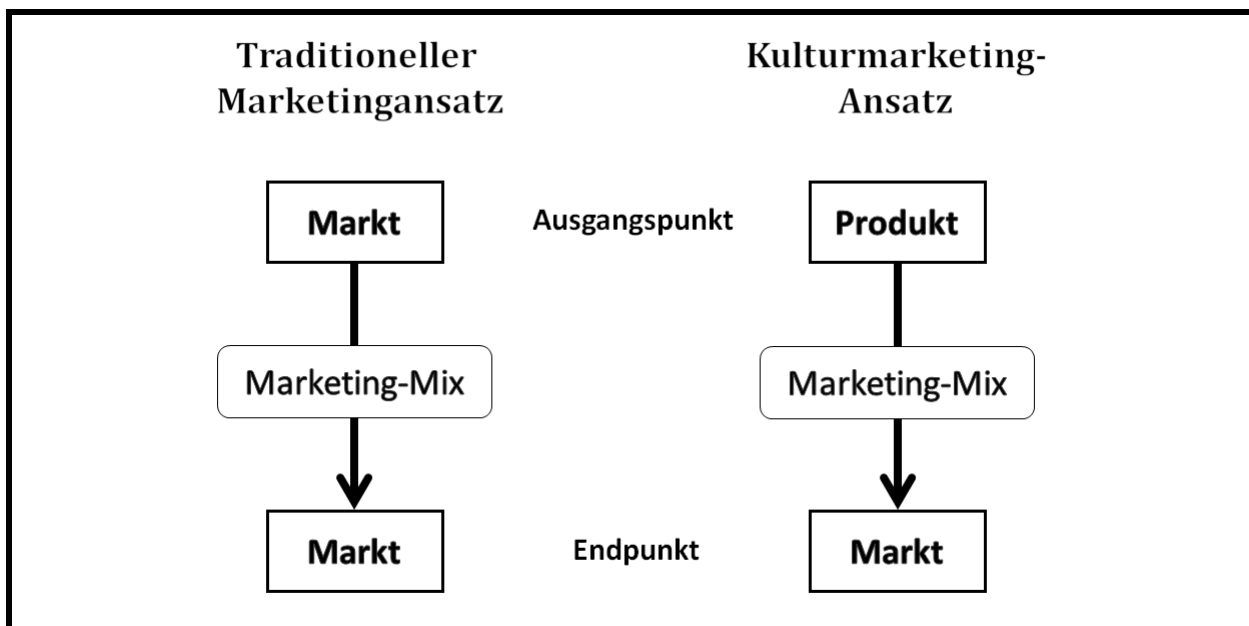
<sup>81</sup> Vgl. hier und im Folgenden Klein (2008), S. 21f.; Kotler (1972a), S. 47f.; Colbert (1999), S. 6; S. 59; Colbert (2003), S. 30f.; Braun/Gallus (1999), S. 67; Botti (2000), S. 15; Holbrook (1995), S. 146; Fitzhugh (1983) zitiert nach Colbert (2002), S. 41f.; Scheff/Kotler (1996), S. 34; Bendixen (2002), S. 184; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 876; Für weitere Unterschiede zwischen subventionierten und kommerziellen Kulturbetrieben vgl. beispielsweise Fischer (2004), S. 45; Adizes (1975), S. 82

<sup>82</sup> Hier und fortfolgend werden die Begriffe nicht-kommerzieller und subventionierter Kulturbetrieb als Synonyme für den Non-Profit-Kulturbetrieb, wie er von KLEIN bezeichnet wird, verwendet. Vgl. beispielsweise Klein (2005), S. 32; Schließlich wird auch von Kulturbetrieben zunehmend wirtschaftliches Handeln verlangt, welches zumindest gegen eine undifferenzierte Behandlung von Kulturbetrieben als Non-Profit-Organisationen spricht. Vgl. Günter (2001b), S. 335

<sup>83</sup> Die dichotome Betrachtung des Kulturmarktes anhand der gewählten Kriterien erfolgte unter pragmatischen Gesichtspunkten, d. h. um eine eindeutige Abgrenzung zwischen verschiedenen Kulturbetrieben herbeizuführen. In der Praxis sind darüber hinaus weitere Kriterienkombinationen und Abgrenzungsmöglichkeiten denkbar, die zu Mischformen im Hinblick auf Kulturbetriebe führen können. Vgl. Colbert (1999), S. 6ff., S. 18f.; Fischer (2001), S. 48

Der subventionierte Kulturbetrieb bezieht seine Legitimation hingegen aus seinem hochkulturellen Produkt, das er nur einem entsprechend kulturinteressierten Rezipientenkreis anbieten kann. Es kommt somit auch zu einem Tausch ökonomischer Ressourcen, jedoch wird mit diesem ein anderes Motiv verfolgt. Der subventionierte Kulturbetrieb bietet das Kulturprodukt an, um immaterielle Werte wie z. B. kulturelle Bildung oder ästhetische Inhalte zu vermitteln.

Die Berücksichtigung der charakteristischen Eigenschaften subventionierter Kulturbetriebe erfolgt durch die Anpassung des klassischen, ursprünglich für Industriebetriebe entwickelten, Marketingansatzes.<sup>84</sup> Für den Sektor der kommerziellen Kulturbetriebe, der von COLBERT auch als Kulturindustrie bezeichnet wird, gilt weiterhin der traditionelle Marketingansatz.<sup>85</sup> Abbildung 4 stellt den Unterschied zwischen dem traditionellen und dem Kulturmarketing-Ansatz grafisch dar:



**Abbildung 4: Traditioneller Marketingansatz vs. Kulturmarketing-Ansatz**

*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Colbert (1999), S. 16f.; Colbert (2003), S. 31; Fischer (2001), S. 49*

<sup>84</sup> Vgl. Bendixen (2002), S. 181; Colbert (1999), S. 16ff.; Fischer (2001), S. 44ff.; Heinrichs/Klein (2001), S. 197

<sup>85</sup> Vgl. Colbert (1999), S. 6ff.; Heinrichs/Klein (2001), S. 197

Beschreiben lassen sich die beiden Marketingansätze, die sich aufgrund ihrer divergierenden Ausgangspunkte unterscheiden, wie folgt:<sup>86</sup>

- Der kommerzielle Kulturbetrieb setzt am Markt an und evaluiert dort die Konsumentenbedürfnisse, die noch nicht befriedigt sind. Erst in Folge plant und entwickelt er unter Berücksichtigung seiner unternehmensinternen Ressourcen und Möglichkeiten ein Produkt, das den analysierten Marktgegebenheiten Rechnung trägt, und bietet dieses unter Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix im Markt an. Der Markt stellt sowohl den Anfangs- als auch den Endpunkt des wirtschaftlichen Prozesses beim traditionellen Marketingansatz dar. Somit kann das Marketing für kommerzielle Kulturbetriebe als nachfrageinduziert beschrieben werden, für welches das „demand-pull“-Prinzip charakteristisch ist.
- Den Ausgangspunkt des Marketing für subventionierte Kulturbetriebe stellt das Produkt bzw. dessen kultureller Inhalt dar. Ausgehend von diesem wird der Markt nach Zielgruppen abgetastet, bei denen potenziell Interesse am Kulturprodukt bestehen könnte, und festgelegt, wie diese – ebenfalls unter Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix – möglichst optimal zu erreichen sind. Den Ausgangspunkt des Kulturmarketing-Ansatzes bildet somit das Produkt, während der Markt den Endpunkt des wirtschaftlichen Prozesses darstellt. Für das Marketing subventionierter Kulturbetriebe ist folglich das „supply-push“-Prinzip als charakteristisch anzusehen.<sup>87</sup>

Aus der Produktorientierung subventionierter und der Marktorientierung kommerzieller Kulturbetriebe, die letztendlich zu den divergierenden Ausgangspunkten der beiden Marketingmodelle führen, ergibt sich eine weitere Besonderheit im Hinblick auf subventionierte Kulturbetriebe. Während sich der kommerzielle Kulturbetrieb aller vier Instrumente des Marketing-Mix bedient, um seine potenziellen Konsumenten mit der gewünschten Wirkung zu erreichen, stehen dem subventionierten Kulturbetrieb – streng ge-

---

<sup>86</sup> Vgl. hier und im Folgenden Bendixen (2002), S. 181f.; Colbert (1999), S. 16f., S. 19f.; Fischer (2001), S. 48f.; Koller (2005), S. 365; Schmutz (2002), S. 201; Günter (2001b), S. 334

<sup>87</sup> Zwar wird dieses Vorgehen nicht ausschließlich im Bereich des Kulturmarketing angewandt, sondern beispielsweise auch im Marketing für Innovationen; hier ist es jedoch das konstitutive Merkmal. Vgl. Colbert (1999), S. 17f.; Koller (2005), S. 365

nommen – lediglich drei der vier klassischen Marketing-Instrumente zur Verfügung: der Preis, die Distribution und die Kommunikation.<sup>88</sup>

Zusammenfassend kann das Marketing subventionierter Kulturbetriebe, welches in der vorliegenden Arbeit als Kulturmarketing verstanden werden soll, wie folgt definiert werden:<sup>89</sup> Kulturmarketing spricht diejenigen Zielgruppen mit den an das Produkt angepassten Instrumenten des Marketing-Mix an, die als potenziell am Kulturprodukt identifiziert wurden, um die definierten Ziele des Kulturbetriebs zu erreichen und eine nachhaltige Bestandssicherung zu ermöglichen.

### 3.2 Kulturmarketing-Ziele

Gerade auf dem Sektor subventionierter Kulturbetriebe werden – nicht zuletzt aufgrund des künstlerisch-kulturellen Handlungsfeldes, das zweifelsohne einer spezifischen Sensibilität bedarf – intuitiv Entscheidungen in Bezug auf das Marketing getroffen.<sup>90</sup> Dieses sog. „Marketing aus dem Bauch“ ist jedoch mit einer Reihe von Problemen behaftet, die schlussendlich zum „Muddling Through“ führen können.<sup>91</sup> Aktiv an der Marktgestaltung mitzuwirken, ist dann nicht möglich. Vielmehr hat sich der Kulturbetrieb reaktiv an die aktuellen Problemsituationen des Marktes anzupassen; durch das Fehlen a priori formulierter Zielsetzungen wird die Möglichkeit der Implementierung eines reflexiv-systematischen Lernprozesses innerhalb der Organisation von vornherein ausgeschlossen; kurzfristig umsetzbare Maßnahmen werden Erfolg versprechenden, jedoch langfristig zu planenden Maßnahmen vorgezogen; das innerhalb der Organisation – wenn auch nicht systematisch – generierte Wissen ist stark personengebunden und verbleibt bei Ausscheiden der Verantwortlichen in der Regel nicht im Kulturbetrieb.

---

<sup>88</sup> Vgl. Klein (2005), S. 38; Colbert (1999), S. 17; Eine differenzierte Betrachtung des Produktes und dessen Eignung als Marketing-Instrument erfolgt in den Kapiteln B.3.2.1 und B.4.

<sup>89</sup> In Anlehnung an Colbert (1999), S. 16; Klein (2005), S. 41; Bendixen (2002), S. 218

<sup>90</sup> Vgl. Heinrichs/Klein (2001), S. 262; Heinrichs (1999), S. 18; Klein (2005), S. 88f.

<sup>91</sup> Vgl. hier und im Folgenden Heinrichs/Klein (2001), S. 262; Klein (2005), S. 88ff. und die dort angegebene Literatur; Raffée (1984), S. 67 sowie zum Konzept des „Muddling Through“ Lindblom (1959)

Um dem „Muddling Through“ insofern vorzubeugen und Marketingaktivitäten derart kanalisieren, d. h. steuern und koordinieren zu können, als die angestrebten Imperative auch tatsächlich erreicht werden, sollten folglich auch subventionierte Kulturbetriebe Marketingziele formulieren und darüber hinaus möglichst optimal erfüllen.<sup>92</sup> KLEIN schlägt diesbezüglich die drei in Abbildung 5 dargestellten, von einem Kulturbetrieb grundsätzlich zu realisierenden Ziele vor, deren Dimensionen, Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Segmentbezug, jeweils entsprechend der anbieterbezogenen Spezifika zu operationalisieren sind.<sup>93</sup>



**Abbildung 5: Zieltrias im Kulturmarketing**

*Quelle: Klein (2008), S. 26*

Mit diesen drei Zielen, die nachfolgend im Einzelnen dargestellt werden, deckt sich auch die bereits im Jahre 1989 ausgesprochene Empfehlung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt). Sie forderte Kulturinstitutionen auf, ihre Prioritäten und Ziele im Hinblick auf Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit zu überdenken und wies

<sup>92</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 246; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 160f.; Heinrichs/Klein (2001), S. 265; Klein (2002), S. 14f.; Klein (2008), S. 25 sowie zur Steuerungs- und Koordinationsfunktion von Marketingzielen Stender-Monhemius (2002), S. 88

<sup>93</sup> Vgl. Klein (2002), S. 14f.; Klein (2008), S. 25; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 246; Becker (2006), S. 23; Stender-Monhemius (2002), S. 89

zudem darauf hin, dass das Marketing unter Berücksichtigung öffentlicher Interessen auch für subventionierte Kulturbetriebe anwendbar ist.<sup>94</sup>

„Wenn es [folglich] gelänge, für alle Bereiche des Kulturbetriebs gleichermaßen klare und langfristige Ziele zu formulieren, müsste am Ende die Kultur der Gewinner sein, weil es dann ein Mehr an kultureller Vielfalt, eine Offenheit zwischen unterschiedlichen Angeboten und eine gegenseitige Bereicherung in der interdisziplinären Zusammenarbeit geben dürfte.“<sup>95</sup>

### 3.2.1 Erfüllung des kulturellen Auftrags

Unabhängig davon, ob ein kommerzieller oder subventionierter Kulturbetrieb Kunst bzw. Kultur anbietet, ist es vorrangiges Ziel beider Institutionen, Kultur zu ermöglichen.<sup>96</sup> Erst auf der zweiten Zielebene unterscheidet sich der subventionierte vom kommerziellen Kulturbetrieb.<sup>97</sup> Der kommerzielle Kulturbetrieb strebt in der Regel nach langfristiger Gewinnmaximierung und gestaltet seine Produkte entsprechend den bestehenden Anforderungen aufseiten der Nachfrager, die mittels Marktforschungsmaßnahmen transparent gemacht und im Anschluss zieladäquat umgesetzt werden.<sup>98</sup> Die Zielsetzung, mit der subventionierte Kulturbetriebe ihre Produkte am Markt anbieten, ist in erster Linie nicht quantitativer, sondern qualitativer Natur. Sie versuchen, mit ihren Produkten einen öffentlichen, d. h., einen vom Träger vorgegebenen oder vom Kulturbetrieb eigens definierten gesellschaftlichen, bildungspolitischen, kulturellen, künstlerischen bzw. ästhetischen Auftrag möglichst optimal zu erfüllen.<sup>99</sup> Konkret bedeutet dies, z. B. das Ziel zu verfolgen, das Kulturgut zu

---

<sup>94</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (1989), S. 6

<sup>95</sup> Heinrichs (1997a), S. 17

<sup>96</sup> Vgl. Heinrichs (1999), S. 17

<sup>97</sup> Vgl. zu den Unterschieden zwischen dem kommerziellen und dem subventionierten Kulturbetrieb auch Kapitel B.3.1

<sup>98</sup> Vgl. Klein (2005), S. 33, S. 35; Heinrichs (1999), S. 17; S. 162; Fischer (2001), S. 33; Wöhe (1996), S. 126; Klein (2004), S. 387f.; Heinrichs/Klein (2001), S. 197; Bendixen (2002), S. 218 sowie Kapitel B.3.1

<sup>99</sup> Vgl. Heinrichs/Klein (2001), S. 197; Heinrichs (1999), S. 17, S. 162f.; Klein (2005), S. 35, S. 39; Klein (2008), S. 22; Fischer (2001), S. 33; Klein (2004), S. 388; Bendixen (2002), S. 218; Koch (2002), S. 35; Kapitel B.3.1 sowie zu einer ausführlichen Darstellung möglicher Zielinhalte Klein (2003), S. 156f. und die dort angegebene Literatur

sichern, Kultur verständlich zu machen, Besucher zu bilden, eine sinnvolle Freizeitgestaltung anzubieten oder sogar die Attraktivität eines Ortes zu steigern.<sup>100</sup>

Verdeutlichen lässt sich dieser Unterschied anhand zweier diametral gegensätzlicher Statements aus der Praxis. So erklärte MAIK KLOKOW, vormals Geschäftsführer der deutschen Stage Entertainment GmbH und Vorstandsmitglied der niederländischen Stage Entertainment International:<sup>101</sup> „Früher haben wir gedacht, wir erziehen das Publikum. Heute wissen wir, dass wir dem Publikum folgen müssen. Wenn wir spüren, was das Publikum bewegt, und diese Themen auf die Bühne bringen, sind wir erfolgreich.“<sup>102</sup> ROGER M. BUERGEL, künstlerischer Leiter der documenta 12, erläuterte hingegen auf einer Pressekonferenz zur Ausstellungsarchitektur, dass „[...] die kuratorische Leitung [...] ihre eigenen Interessen, die selbstverständlich die Interessen der Kunst sind, vertritt [... und ...], dass sich [selbst] die Architektur der Kunst unterzuordnen hat.“<sup>103</sup> Bekräftigt wird die Aussage BUERGELS zudem durch BERND LEIFELD, Geschäftsführer der documenta-GmbH, der in einem Interview erklärte: „Es hat neulich jemand gesagt, dass der künstlerische Leiter der documenta ein Diktator ist. Das ist er insofern, als er diktiert, welche Kunst gezeigt wird – und dafür hat er die rechtlichen Möglichkeiten.“<sup>104</sup>

Die Aussagen BUERGELS und LEIFELDS bestätigen, dass in subventionierten Kulturbetrieben – obwohl Kuratoren auch dort Ausstellungsstücke in einen spezifischen Kontext stellen und diese dadurch sowohl anerkennend als auch diffamierend interpretieren können<sup>105</sup> – im Sinne von Kunst bzw. Kultur gehandelt und vielmehr eine Fokussierung auf den ästhetisch-künstlerischen Auftrag erfolgt, als auf die Anpassung des Kulturproduktes an den spezi-

---

<sup>100</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (1989), S. 6

<sup>101</sup> Vgl. Witzeling (2005), S. 8; Sewig (2008), S. 11; Die Stage Entertainment bietet kommerzielle Kulturprodukte (Musicals) an. So beispielsweise die Lizenzproduktion „Mamma Mia!“ und die Eigenproduktion „Ich war noch niemals in New York“. Vgl. Stage Entertainment GmbH (2006); Stage Entertainment GmbH (2007); Zwar liegen der Verfasserin keine Angaben zum Gewinn vor, jedoch kann aufgrund der kontinuierlichen Steigerung von Umsatz und Besucherzahlen sowie der zunehmenden Anzahl akquirierter Theater davon ausgegangen werden, dass es sich bei der Stage Entertainment International um ein nachhaltig profitables Unternehmen handelt. Vgl. für das entsprechende Datenmaterial Stage Entertainment International (o. J.)

<sup>102</sup> Klokow (2007), S. 118

<sup>103</sup> Buergel (2007)

<sup>104</sup> Leifeld (2007c); Für weitere Aussagen von BERND LEIFELD, die das Primat der Kunstfreiheit der documenta, wie es für subventionierte Kulturbetriebe generell gilt, bestätigen, vgl. Leifeld (2007a); Leifeld (2007b)

<sup>105</sup> Vgl. Heinrichs (1999), S. 22; Siebenhaar (2002), S. 49f.



fischen Publikumsgeschmack.<sup>106</sup> Schließlich würde mit der Anpassung des Kulturproduktes, in Richtung auf die Wünsche und Bedürfnisse der Rezipienten, eine Verschiebung der Aufgabenwahrnehmung des subventionierten Kulturbetriebs einhergehen; zulasten der Kultur sowie ihren vielfältigen Ausdrucksformen und hin zu einer Öffnung gegenüber privatwirtschaftlichen Interessen.<sup>107</sup> Doch gerade aus der Tatsache, dass sich subventionierte Kulturbetriebe mit ihrem Produkt nicht am Publikumsgeschmack orientieren und bestehende Gesellschaftsstrukturen bejahen, sondern auch intendiert kritische Fragen stellen, Irritationen auslösen, provozieren, zumuten und Unverständnis generieren, beziehen sie ihre Legitimation, mit der auch die Befreiung vom Zwang, gewinnorientiert arbeiten zu müssen, einhergeht.<sup>108</sup> Es wird folglich gefördert, was es ohnehin schwer hat – beispielsweise zeitgenössische Kunst, die sich beim Publikum grundsätzlich nur mäßig durchsetzen lässt, weil sie ihrer Zeit voraus ist.<sup>109</sup>

### 3.2.2 Erreichung bestimmter Zielgruppen

Neben der möglichst optimalen Erfüllung des kulturellen Auftrags, welche die öffentlichen Zuwendungen legitimiert, sollte der subventionierte Kulturbetrieb das Ziel verfolgen, bestimmte Zielgruppen zu erreichen, d. h., das Interesse eines möglichst großen Publikums für

---

<sup>106</sup> Vgl. Klein (2005), S. 39; Reimann/Rockweiler (2005), S. 35; Koch (2002), S. 85

<sup>107</sup> Vgl. Koch (2002), S. 35, S. 85; Diggle (1984), S. 34

<sup>108</sup> Vgl. Bendixen (2002), S. 182; Klein (2008), S. 22; Fischer (2001), S. 45; Müller-Hagedorn (1993), S. 25f. und die dort angegebene Literatur sowie Deutscher Bundestag (2007), S. 43f.; Die Idee der staatlichen Kunst- bzw. Kulturförderung ist auf die Französische Revolution zurückzuführen und gilt bis heute – für den europäischen Kulturraum und ganz besonders für die BRD, die sich als Kulturnation und Kulturstaat versteht. Vgl. Hermanns (2002), S. 21; Mortier (1996), S. 366; Heinrichs (1997b), S. 1;

Deutscher Bundestag (2007), S. 43; So verfügt kaum eine andere Nation über eine ähnlich große Anzahl an Kultureinrichtungen und Kulturevents, noch wendet kaum ein anderes Land so viele öffentliche Mittel zur Finanzierung kultureller Aufgaben auf wie die BRD. Vgl. Wefing (2006), S. 1; Heinrichs (1997b), S. 1

<sup>109</sup> Vgl. den Beitrag Schmidt (2000) sowie Fischer (2001), S. 45; Koch (2002), S. 101; Scheff/Kotler (1996), S. 39; Adizes (1975), S. 81; Beispielsweise heißt es in den Fördergrundsätzen der Kulturstiftung des Bundes, dass eine Förderung „[...] für alle nicht-kommerziellen Sparten und Bereiche des Kulturschaffens gewährt werden kann [...]“. Kulturstiftung des Bundes (2007), o. S.; In den allgemeinen Förderkriterien der Hamburgischen Kulturstiftung wird darauf hingewiesen, dass Projekte mit rein kommerziellen Interessen nicht von der Stiftung unterstützt werden. Vgl. Hamburgische Kulturstiftung (2007), o. S.; Weiterhin ist auf der Internetseite der Hessischen Kultur Stiftung zu lesen, dass sich deren Fördermaßnahmen ausschließlich an gemeinnützige Einrichtungen der bildenden Künste richten.

Vgl. Kultur Stiftung Hessen (o. J.)

sein Kulturprodukt auf sich zu ziehen und für einen Besuch zu aktivieren.<sup>110</sup> Betrachtet man diese Zielsetzung differenzierter, so sind im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Zielgruppen sogar drei Herausforderungen zu bewältigen:<sup>111</sup>

1. Die erste Herausforderung besteht in der Erzeugung der Nachfrage, indem der subventionierte Kulturbetrieb potenzielle Zielgruppen identifiziert und ein Bedürfnis für das entsprechende Kulturprodukt erzeugt, da er dieses nicht – in Analogie zum kommerziellen Kulturbetrieb – nach Maßgabe einer im Markt bereits vorhandenen Nachfrage entwickelt hat.<sup>112</sup>
2. Die zweite Herausforderung besteht in der Expansion der Nachfrage. Kulturprodukte, insbesondere die der Hochkultur, stellen komplexe Produkte dar, die von Konsumenten nur bei Vorhandensein spezifischer Fähigkeiten und Begabungen als schätzenswert empfunden werden.<sup>113</sup> Daher ist es notwendig, das potenzielle Publikum in Richtung auf das Kulturprodukt weiterzuentwickeln und eine entsprechende Akzeptanz zu schaffen.<sup>114</sup> „Mit steigendem Konsum lernt [...] der Benutzer in diesem Fall den Stoff oder die Kunstform erst kennen, und mit großer Kenntnis und Schulung der Sinne findet er zunehmend Geschmack an der Tätigkeit [...].“<sup>115</sup>
3. Die dritte Herausforderung besteht darin, die Rezipienten an den subventionierten Kulturbetrieb zu binden. Möglich wird dies, indem das Kulturprodukt gerade nicht so lange am Markt angeboten wird, bis sich damit keine Gewinne mehr realisieren lassen, sondern indem der Kulturbetrieb experimentiert und in völlig neue künstlerisch-kulturelle Bereiche vordringt. So muss beispielsweise ein Theater das Risiko eingehen, ein bewährtes Stück nach einer bestimmten Anzahl an Vorstellungen zugunsten einer neuen und ggf. unbekannten Produktion aus dem Programm zu nehmen.

---

<sup>110</sup> Vgl. Klein (2002), S. 15; Klein (2005), S. 72; Colbert (1999), S. 1; Schmutz (2002), S. 201; Koller (2005), S. 365; Adizes (1975), S. 80f.; Scheff/Kotler (1996), S. 38f.; Es besteht auch die Möglichkeit, dass bestimmte Zielgruppen durch den Träger vorgegeben werden. Vgl. Klein (2002), S. 15

<sup>111</sup> Vgl. hier und im Folgenden Adizes (1975), S. 81; Scheff/Kotler (1996), S. 39

<sup>112</sup> Vgl. Colbert (2002), S. 40; Klein (2005), S. 37

<sup>113</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel B.2.2

<sup>114</sup> Vgl. Terlutter (2000), S. 17

<sup>115</sup> Hutter (1992), S. 50

Zur Erreichung bestimmter Zielgruppen und zur Bewältigung der drei dargestellten Herausforderungen hat ein Umdenken in subventionierten Kulturbetrieben zu erfolgen – von der organisationszentrierten, hin zur besucherorientierten Kultureinrichtung.

### **Die organisationszentrierte Kultureinrichtung**

Bei der Organisationszentrierung handelt es sich um die primäre Fokussierung auf den eigenen Betrieb, welche nicht zuletzt durch die den Kulturbetrieb legitimierende Funktion der Produktorientierung bzw. Zielsetzung der Erfüllung des kulturellen Auftrags bedingt ist.<sup>116</sup> Unberücksichtigt bleiben dabei zumeist die gleichermaßen berechtigten Besucherinteressen, wenn auch nicht vorsätzlich, sondern aufgrund der internalisierten Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder.<sup>117</sup> SCHULZE spricht in diesem Zusammenhang davon, dass es für organisationszentrierte Institution häufig ausreichend ist, längere Zeit zu bestehen, um den Anspruch zu erheben, die Legitimation auch zukünftig beibehalten zu können.<sup>118</sup>

Charakteristisch für die Organisationszentrierung ist folglich die Reduktion des Marketing auf die Funktion der Kommunikation; entsprechende Entscheider werden primär eingestellt, die Kommunikationsaufgaben des Kulturbetriebs wahrzunehmen.<sup>119</sup> Für den Fall, dass sämtliche Instrumente des Marketing-Mix zum Einsatz kommen, wird vonseiten des Kulturbetriebs in der Regel davon ausgegangen, dass es ausreichend ist, eine einzige Marketingstrategie für das gesamte Publikum zu entwickeln, d. h. konzentriertes bzw. Massen-Marketing anzuwenden, das aus einer Null-Segmentierung resultiert.<sup>120</sup> Wirtschaftlich vertretbar ist der Einsatz des Marketing-Instrumentariums allerdings nur, wenn für verschiedene Zielgruppen differenzierte Zielsetzungen formuliert und entsprechende Instrumentalstrategien entwickelt werden.<sup>121</sup>

---

<sup>116</sup> Vgl. Klein (2005), S. 66

<sup>117</sup> Vgl. Klein (2005), S. 66

<sup>118</sup> Vgl. Schulze (2005), S. 504f.

<sup>119</sup> Vgl. hier und im Folgenden Kotler/Scheff (1997), S. 37ff.; Klein (2005), S. 68ff. sowie die dort jeweils angegebene Literatur

<sup>120</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 453f.; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 358

<sup>121</sup> Vgl. Heinrichs (1999), S. 160 sowie zur Besuchersegmentierung in Kulturinstitutionen Terlutter (2000), S. 75ff.; Colbert (1999), S. 110ff. wie allgemein zur Marktsegmentierung beispielsweise Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 293ff.; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 357ff. und die dort jeweils angegebene Literatur

Ein weiteres Charakteristikum organisationszentrierter Kulturbetriebe stellt die zu enge Konkurrenzanalyse dar. Wettbewerber werden vornehmlich in der eigenen Angebotskategorie vermutet; die Kulturkonkurrenz und die übergeordnete Freizeitkonkurrenz werden weitestgehend außer Acht gelassen.<sup>122</sup> Hinzu kommt die Überzeugung, das eigene Angebot sei per definitionem vom Publikum gewünscht. Bleibt das Publikum aus, wird dies der hohen Angebotsqualität attribuiert und argumentiert, das Produkt könne aufgrund seiner Beschaffenheit nur einem kleinen Kreis von Experten zugänglich gemacht werden. Auf welche Faktoren das Ausbleiben des Publikums tatsächlich zurückzuführen ist, bleibt ebenso unerforscht wie die Besucherwünsche, die in einem organisationszentrierten Kulturbetrieb eine nur untergeordnete Rolle spielen.<sup>123</sup>

### **Die besucherorientierte Kultureinrichtung**

Völlig konträr zum organisationszentrierten Kulturbetrieb ist das Verhalten in besucherorientierten Kulturbetrieben.<sup>124</sup> Dort ist man sich sehr wohl bewusst, dass modernes Marketing darin besteht, den Besucher als Individuum ins Zentrum des Geschehens zur rücken, seine Ansprüche an das Kulturprodukt anzuerkennen und dadurch eine nachhaltige Beziehung zu ihm aufzubauen, d. h. den Besucher langfristig an den Kulturbetrieb zu binden.<sup>125</sup> Für die Implementierung der Besucherorientierung im Kulturbetrieb können zudem die nachfolgenden Argumente angeführt werden:<sup>126</sup>

- Die ästhetisch-künstlerischen, kulturellen bzw. inhaltlichen Ziele können realisiert werden, ohne von einer Unzufriedenheit der Besucher überlagert zu sein – das Angebot wird den Erwartungen des Publikums gerecht oder übererfüllt diese sogar.
- Zufriedene Besucher übernehmen die Rolle von Multiplikatoren, indem sie positiv über das kulturelle Angebot sprechen und es weiterempfehlen.

---

<sup>122</sup> Vgl. Heinrichs/Klein (2001), S. 162

<sup>123</sup> Vgl. beispielsweise zu einem Dissens über die Fragen, die einem Theaterpublikum im Hinblick auf Kundenzufriedenheit gestellt werden dürfen, Jacobs (1998), S. 15

<sup>124</sup> Vgl. Kotler/Scheff (1997), S. 40; Klein (2005), S. 71

<sup>125</sup> Vgl. Gündling (1998), S. 83; Kotler/Scheff (1997), S. 40; Klein (2005), S. 71; Heinrichs (1999), S. 167

<sup>126</sup> Vgl. hier und im Folgenden Günter (1998), S. 51; Günter (1999b), S. 111

- Besucherzahlen können gesteigert werden – sowohl durch Multiplikatoren als auch unmittelbar durch die Implementierung der Besucherorientierung.
- Zufriedene Besucher sind bereit, eine Gegenleistung zu erbringen und sich für den Kulturbetrieb zu engagieren – sei es durch ehrenamtliche Mitarbeit oder im Rahmen kulturpolitischer Diskussionen.
- Die Mitarbeiter des Kulturbetriebs werden durch positives Feedback zufriedener Besucher in ihrer Motivation bestärkt.
- Die aktive Auseinandersetzung mit den Besuchern ermöglicht es, eine Weiterentwicklung des kulturellen Angebots zu erzielen.
- Negativer Berichterstattung in den Medien wird vorgebeugt.
- Es können mehr finanzielle Mittel der öffentlichen Hand als beispielsweise auch von Sponsoren akquiriert werden.

Das Subziel der Besucherorientierung ist es, eine hohe Zufriedenheit bei den Besuchern des Kulturbetriebs zu erreichen.<sup>127</sup> Schließlich stellt ein hoher Besucherzufriedenheitsgrad die notwendige Bedingung dar, das finale Ziel der Besucherorientierung, die Besucherbindung, zu realisieren.<sup>128</sup> Zufriedenheit stellt sich ein, wenn der Besucher in einem komplexen psychischen Soll-Ist-Vergleich zu dem Schluss kommt, dass die Erwartungen (Soll-Komponente), die er an das Kulturprodukt stellt, durch die Erfahrungen (Ist-Komponente), die er mit dem Kulturprodukt verbindet, erfüllt oder gar übererfüllt werden – anderenfalls stellt sich beim Besucher Unzufriedenheit ein.<sup>129</sup> In diesem Zusammenhang wird die individuelle Besuchererwartung neben den persönlichen Präferenzen und Erfahrungen auch durch Kommunikationsaktivitäten des Kulturbetriebs sowie durch den interpersonellen Austausch beeinflusst.<sup>130</sup>

Die Besucherbindung – als finales Ziel der Besucherorientierung – kann aus zwei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden: aus Sicht des Anbieters von Kulturprodukten,

---

<sup>127</sup> Vgl. Günter (1997a), S. 16; Hausmann (2001), S. 70; Hausmann (2005), S. 28

<sup>128</sup> Vgl. Stauss (1999), S. 5; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 127; Homburg/Bruhn (2008), S. 11; Klein (2005), S. 499

<sup>129</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 7ff.; Trommsdorff (2004) S. 139; Günter (1997a), S. 16

<sup>130</sup> Vgl. Helm (2000), S. 49; Hausmann (2005), S. 29

bei der die Besucherbindung eine instrumentelle Funktion übernimmt, sowie aus Sicht der Besucher, bei der die Besucherbindung als Verhalten(sabsicht) interpretiert wird.<sup>131</sup> Ein zufriedener Kunde ist bereit, die positiven Erfahrungen, die er mit dem Kulturprodukt gemacht hat, an seine Mitmenschen zu kommunizieren sowie die Kultureinrichtung erneut zu besuchen und somit zu einem loyalen Besucher zu werden.<sup>132</sup> Zentrale Aufgabe der Kundenbindung aus Anbietersicht ist es, spezielle Maßnahmen durchzuführen, die einmalige Besucher zu Stammbesuchern weiterentwickeln.<sup>133</sup> Dazu werden die Marketing-Instrumente zielgruppenspezifisch und abgestimmt auf die Zielsetzung der Besucherbindung eingesetzt.<sup>134</sup> Der Nutzen, den ein Kulturbetrieb durch die Kundenbindung erzielt, besteht neben dem wiederholten Besuch von Kunden und deren Weiterempfehlung auch darin, dass Stammbesucher eine höhere Preiserhöhungsakzeptanz aufweisen, weniger empfänglich für Wettbewerbsangebote sind und im Rahmen eines Besuchs Leistungen nachfragen, z. B. Merchandisingartikel oder Museumsführungen, die sie bisher nicht gekauft bzw. gebucht haben.<sup>135</sup>

Die grundlegend offene(re) Haltung besucherorientierter Kulturbetriebe berücksichtigt weiterhin ganz unterschiedliche Besucherinteressen, die sich auch auf völlig andere Lebensbereiche erstrecken als allein auf die Kultur; Wettbewerbsanalysen werden daher nicht auf die eigene Sparte beschränkt, sondern deutlich weiter gefasst.<sup>136</sup> Dies ermöglicht es dem Kulturbetrieb, sensibel Trends im gesamten Freizeitmarkt aufzuspüren und das eigene Angebot dahin gehend durch geeignete Maßnahmen anzupassen, als neue Besucher gewonnen und ehemalige Besucher zurückgewonnen werden können.<sup>137</sup>

Entsprechend der vorstehenden Ausführungen kann die Besucherorientierung eines subventionierten Kulturbetriebs nun wie folgt definiert werden:<sup>138</sup> Besucherorientierung bedeutet, unter gegebenen finanziellen Bedingungen sensibel auf Wünsche und Bedürfnisse

---

<sup>131</sup> Vgl. Günter (1997a), S. 16; Heinrichs (1999), S. 168

<sup>132</sup> Vgl. Krafft (2002), S. 21; Homburg/Becker/Hentschel (2008), S. 111

<sup>133</sup> Vgl. Günter (1997a), S. 16

<sup>134</sup> Vgl. Günter (1997a), S. 16; Homburg/Bruhn (2008), S. 20ff. und die dort angegebene Literatur sowie zu einem Überblick über den Einsatz des Marketing-Instrumentariums im Rahmen der Besucherbindung Klein (2008), S. 42; Homburg/Faßnacht (2001), S. 457; Meffert/Bruhn (2006), S. 280ff.

<sup>135</sup> Vgl. Homburg/Bruhn (2008), S. 9, S. 11; Homburg/Becker/Hentschel (2008), S. 111

<sup>136</sup> Vgl. Kotler/Scheff (1997), S. 42; Klein (2005), S. 74

<sup>137</sup> Vgl. Klein (2005), S. 74f., S. 198ff.

<sup>138</sup> In Anlehnung Kotler/Scheff (1997), S. 36; Klein (2005), S. 82

von Besuchern einzugehen, diese entsprechend umzusetzen und nachhaltig zu befriedigen sowie gleichzeitig die ästhetisch-künstlerische bzw. kulturell-inhaltliche Zielsetzung zu erfüllen.

Die legitimen Wünsche und Bedürfnisse der Besucher zu vernachlässigen, würde sogar dazu führen, Besuchsbarrrieren aufzubauen – eine negative Gesamtbewertung hinsichtlich der Kultureinrichtung wäre die Folge und damit das zentrale Ziel, die Erfüllung des kulturellen Auftrags, gefährdet.<sup>139</sup> Andererseits bedeutet Besucherorientierung nicht, dass sich der Kulturbetrieb sämtlichen Kundenanforderungen stellt und diese gänzlich unreflektiert umsetzt.<sup>140</sup> Dann würde die Besucherorientierung mit einer Art „Einschaltquoten-Denken“ gleichgesetzt werden, bei der es weniger auf künstlerische bzw. kulturelle Inhalte ankommt als auf den populärkulturellen Geschmack eines Massenpublikums, welches schlussendlich zu qualitativen Einbußen des hochkulturellen Produktes führt.<sup>141</sup>

Die natürliche Grenze der Besucherorientierung findet sich folglich an dem nicht zur Disposition stehenden Kernprodukt bzw. der inhaltlichen Zielsetzung.<sup>142</sup> Besucherorientierte Maßnahmen werden nur dann durchgeführt, wenn diese den Kern des Kulturproduktes ebenso wenig beeinträchtigen wie die künstlerische Autonomie.<sup>143</sup>

### 3.2.3 Bestandssicherung der Kultureinrichtung

In engem Zusammenhang mit den beiden bereits dargestellten Zielsetzungen steht das Bestreben, den Fortbestand der Kultureinrichtung nachhaltig zu sichern. Subventionierte Kulturbetriebe konkurrieren im Markt mit einer Reihe kommerzieller Unternehmen aus dem gesamten Freizeitmarkt.<sup>144</sup> Die durch den Kern des Kulturproduktes zwangsläufig eingeschränkte Ausrichtung an den Wünschen und Bedürfnissen der Besucher führt zu einer

---

<sup>139</sup> Vgl. Günter (1998), S. 52; Hausmann (2001), S. 66; Günter (2001a), S. 22ff.; Helm/Hausmann (2006), S. 22; Hausmann (2005), S. 25f.; Günter (1993), S. 60

<sup>140</sup> Vgl. Heinrichs (1999), S. 167f.; Schäfer (1997), S. 96; Günter (2001a), S. 22; Günter (1998), S. 52; Hausmann (2001), S. 66; Hausmann (2005), S. 25f.; Günter (1993), S. 60

<sup>141</sup> Vgl. Heinrichs (1999), S. 167f.; Schäfer (1997), S. 96

<sup>142</sup> Vgl. Klein (2008), S. 22f.

<sup>143</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 25; Helm/Hausmann (2006), S. 22

<sup>144</sup> Vgl. Klein (2005), S. 199ff.; Adizes (1975), S. 80; Heinrichs (1999), S. 153

finanziellen Benachteiligung subventionierter Kulturbetriebe gegenüber kommerziellen Anbietern von Kultur und Freizeit, die durch öffentliche Zuwendungen kompensiert wird.<sup>145</sup> Allerdings kann die finanzielle Unterstützung von öffentlicher Seite aufgrund der wirtschaftlichen Situation von Bund, Ländern und Gemeinden nicht mehr als selbstverständlich erachtet werden.<sup>146</sup> Vielmehr sind subventionierte Kulturbetriebe einerseits zunehmend gefordert, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen auszukommen.<sup>147</sup> Andererseits werden subventionierte Kulturbetriebe verstärkt dazu übergehen müssen, ihre eigenen Einnahmen zu erhöhen – durch Erlössteigerung, z. B. durch Eintrittsgelder, Merchandising und Licensing, oder durch die Akquisition zusätzlicher Finanzmittel, d. h., indem der Kulturbetrieb Förderer wie Vereine, Stiftungen und Sponsoren für sich gewinnt oder selbstständig Fundraising einsetzt.<sup>148</sup> Daher sollten auch subventionierte Kulturbetriebe ökonomische Zielsetzungen verfolgen, die zumindest als Nebenbedingungen formuliert werden.<sup>149</sup>

Die Ausgaben bei gleichzeitiger Erhöhung der Einnahmen zu reduzieren und damit das Bestehen einer Kultureinrichtung nachhaltig zu sichern, ist möglich, indem sich der subventionierte Kulturbetrieb Wettbewerbsvorteile erarbeitet.<sup>150</sup> Unter einem Wettbewerbsvorteil wird ganz allgemein eine im Vergleich zur Konkurrenz im Hinblick auf Effektivität und/oder Effizienz überlegene Leistung verstanden.<sup>151</sup> Somit kann der Wettbewerbsvorteil in einer isolierten Betrachtung einerseits auf eine externe ökonomische Dimension – die

---

<sup>145</sup> Vgl. Adizes (1975), S. 80; Hausmann (2001), S. 25; Heinrichs (1997a), S. 17; Bekmeier-Feuerhahn/Sikkenga (2008), S. 24

<sup>146</sup> Vgl. Heinrichs (1997a), S. 17f.; Hermanns (2002), S. 22; Bendixen/Heinze (1999), S. 17; Günter (1999a), S. 23; Bekmeier-Feuerhahn/Sikkenga (2008), S. 24

<sup>147</sup> Vgl. Klein (2005), S. 43; Klein (2002), S. 15; Günter (2001b), S. 335; Deutscher Bundestag (2007), S. 43

<sup>148</sup> Vgl. Klein (2005), S. 43, S. 45; Günter (2001b), S. 335; Günter (1999a), S. 23; Heinrichs (1999), S. 153 sowie ausführlich Heinrichs (1997b), S. 165ff. und die dort angegebene Literatur

<sup>149</sup> Vgl. Günter (2001b), S. 335; Bendixen (2002), S. 181 sowie für mögliche ökonomische Zielsetzungen beispielsweise Meffert (2000), S. 331; Wöhe (1996), S. 127

<sup>150</sup> Vgl. Klein (2005), S. 43; Hausmann (2005), S. 23; Simon (1988), S. 4

<sup>151</sup> Vgl. Plinke (2000), S. 89; Simon (1988), S. 4; Hausmann (2005), S. 23; Der österreichische Nationalökonom von Mises formulierte bereits 1940 wie folgt: „Der Unternehmer kann seinen Konkurrenten im Wettbewerb nur dadurch zuvorkommen, daß er darauf bedacht ist, billiger und besser den Markt zu versorgen. Billiger, das bedeutet reichlichere Versorgung; besser, das bedeutet Versorgung mit bisher nicht auf den Markt gebrachten Waren.“ von Mises (1940), S. 277; Zu konstatieren bleibt, dass in der Literatur verschiedene Begriffe mit unterschiedlichen konzeptionellen Hintergründen für den Wettbewerbsvorteil diskutiert werden. Vgl. beispielsweise Backhaus/Voeth (2007), S. 21ff.; Günter (1997b), S. 215; Plinke (2000), S. 88 und die dort jeweils angegebene Literatur; Da diese Diskussion jedoch nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit sein kann, wird der Begriffsabgrenzung PLINKES gefolgt, zumal diese bereits Eingang in die Literatur zum Kulturmarketing gefunden hat.



Effektivität – zurückgeführt und andererseits durch ein optimales Input/Output-Verhältnis, d. h. über eine interne ökonomische Dimension – die Effizienz –, erzielt werden.<sup>152</sup>

Effektiver ist ein Kulturbetrieb dann, wenn er einen Nettonutzenvorteil gegenüber seinen Wettbewerbern realisiert.<sup>153</sup> Dies gelingt, indem er die Wünsche und Bedürfnisse seiner Besucher besser erfüllt und dadurch cet. par. einen größeren Nettonutzen – Differenz aus Nutzen und Preis – stiftet als seine Konkurrenten.<sup>154</sup> Als zentrales Instrument zur Umsetzung des sog. Besuchervorteils dient das bereits beschriebene Vorgehen zur Besucherorientierung.<sup>155</sup> Effizienter zu sein als seine Konkurrenten, erreicht ein Kulturbetrieb, indem er eine vergleichbare Leistung zu niedrigeren Kosten hervorbringt.<sup>156</sup> Die Realisation dieses sog. Anbietervorteils erfolgt über spezifische Fähigkeiten (z. B. sicherer Umgang mit dem Marketing-Instrumentarium) und Ressourcen (z. B. geeignetes Personal) sowie durch die Optimierung von Prozessen innerhalb des Kulturbetriebs.<sup>157</sup>

Besucher- und Anbietervorteil sind weiterhin an Bedingungen geknüpft, die zunächst erfüllt werden müssen, um in einem entsprechenden Wettbewerbsvorteil zu resultieren.<sup>158</sup> Im Hinblick auf den Besuchervorteil – die Effektivitätsdimension – bedeutet dies, dass der Kunde die den relevanten Konkurrenten überlegene Leistung auch tatsächlich wahrnimmt und als wichtig erachtet.<sup>159</sup> Hinsichtlich des Anbietervorteils – der Effizienzdimension – bleibt zu konstatieren, dass dieser nachhaltig gegenüber Wettbewerbern aufrecht erhalten und wirtschaftlich, d. h. in Form eines ökonomischen Nutzens für den Anbieter, realisiert werden muss.<sup>160</sup>

Ein Wettbewerbsvorteil, der durch einen isolierten Besuchervorteil erzielt wird, führt dazu, dass das Angebot des betreffenden Kulturbetriebs häufiger und/oder in größerem Umfang nachgefragt wird als das der Konkurrenz.<sup>161</sup> Somit ermöglicht es ein Wettbewerbsvorteil

---

<sup>152</sup> Vgl. Abell (1980), S. 178; Plinke (2000), S. 86

<sup>153</sup> Vgl. Plinke (2000), S. 78f.; Backhaus/Voeth (2007), S. 15

<sup>154</sup> Vgl. Plinke (2000), S. 78ff.; Backhaus/Voeth (2007), S. 15f.

<sup>155</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 25 sowie zur Bedeutung des Nettonutzenvorteils in der Preispolitik Kapitel B.4.2

<sup>156</sup> Vgl. Plinke (2000), S. 77

<sup>157</sup> Vgl. Plinke (2000), S. 77, S. 90; Henderson (1984), S. 19; Hammer/Champy (2006), S. 9ff., S. 53f.

<sup>158</sup> Vgl. Plinke (2000), S. 90; Backhaus/Voeth (2007), S. 25; Hausmann (2005), S. 24

<sup>159</sup> Vgl. Simon (1988), S. 4; Plinke (2000), S. 90f.; Backhaus/Voeth (2007), S. 25f.; Hausmann (2005), S. 24f.

<sup>160</sup> Vgl. Simon (1988), S. 4; Plinke (2000), S. 90f.; Backhaus/Voeth (2007), S. 27f.; Hausmann (2005), S. 25

<sup>161</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 24; Plinke (2000), S. 82

einerseits, der für subventionierte Kulturbetriebe geltenden Forderung, die eigenen Einnahmen durch Erlössteigerung zu erhöhen, Rechnung zu tragen.<sup>162</sup> Andererseits gelingt es einem subventionierten Kulturbetrieb über den Wettbewerbsvorteil in Form eines Anbietervorteils, die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen besser zu nutzen und dadurch ebenfalls positiv zu seiner ökonomischen Situation beizutragen.<sup>163</sup> Unabhängig davon, ob ein Wettbewerbsvorteil über einen Besucher- und/oder Anbietervorteil realisiert wird, stärkt dieser die Position der subventionierten Kultureinrichtung und kann als entscheidendes Argument bei der Verteilung öffentlicher Mittel ebenso vorgebracht werden, wie bei der Akquisition zusätzlicher Finanzmittel.<sup>164</sup>

Gerade mit Blick auf die Kommunikationsziele, speziell die Erreichung bestimmter Zielgruppen und vor dem Hintergrund des Einsatzes von Direct Mail als Kommunikationsmedium im Kulturmarketing, liegt die Implikation nahe, das Direkt- bzw. Dialogmarketing im Sinne eines Philosophieansatzes, mindestens jedoch als strategischen Ansatz einzusetzen, der als interaktionsbezogene Form der Kunden- bzw. Besucherorientierung verstanden werden kann.<sup>165</sup> Allerdings haben die Ausführungen auch gezeigt, dass das Marketing im Bereich hochkultureller Dienstleistungen insgesamt noch relativ wenig akzeptiert und institutionalisiert ist. In Konsequenz werden die operativen Entscheidungen im Kulturmarketing nachfolgend in klassischer Weise dargestellt.

## 4. Operative Entscheidungen im Kulturmarketing

Die operativen Entscheidungen im Kulturmarketing betreffen die Gestaltung des Marketing-Mix. Vor dem Hintergrund der Fokussierung auf hochkulturelle Dienstleistungen bleibt zu konstatieren,<sup>166</sup> dass keine Einigkeit darüber besteht, wie viele Marketing-Instrumente im

---

<sup>162</sup> Vgl. Klein (2005), S. 43; Heinrichs (1999), S. 153; Heinrichs (1997b), S. 169f.; Plinke (2000), S. 81f.

<sup>163</sup> Vgl. Klein (2005), S. 43; Klein (2002), S. 15; Plinke (2000), S. 77f.

<sup>164</sup> Vgl. Günter (1997a), S. 13; Günter (1999a), S. 23; Heinrichs (1997b), S. 182f.; Klein (2008), S. 27

<sup>165</sup> Vgl. beispielsweise Bruns (2007), S. 26ff.; Meffert (2002), S. 43; Ahrens (2007), S. 34f.; Löffler/Scherfke (2000), S. 47ff. und die dort jeweils angegebene Literatur sowie Hünerberg/Mann (2003), S. 105f.

<sup>166</sup> Vgl. Kapitel B.2.2

Dienstleistungsmarketing zum Einsatz kommen.<sup>167</sup> Hier wird dem Vorgehen MEFFERTS gefolgt, indem die nicht-klassischen Instrumente als Surrogate der sog. vier Ps (Product, Price, Place und Promotion) verstanden und daher nicht explizit behandelt werden.<sup>168</sup> Zudem wird eine Modifikation wegen des im Kulturmarketing nicht in Gänze als Marketing-Instrument zur Disposition stehenden Produkts vorgenommen.<sup>169</sup> In diesem Zusammenhang wird die Produktpolitik durch die Produktpräsentationspolitik substituiert. Letztere, ebenso wie die Preis-, die Distributions- und die Kommunikationspolitik, werden für den Einsatz im Kulturmarketing nachfolgend dargestellt. Zuvor bleibt darauf hinzuweisen, dass es sich bei den operativen Entscheidungen nicht um willkürliche Überlegungen handelt, sondern um einen systematischen und auf die Erfordernisse des einzelnen Instruments abgestimmten Planungsprozess, der grundsätzlich die Elemente der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle beinhaltet.<sup>170</sup> Dabei sind alle Instrumente-Entscheidungen auf die zuvor definierten Kulturmarketing-Ziele abzustimmen.<sup>171</sup>

## 4.1 Produktpräsentationspolitik

Im Rahmen der Produktpräsentationspolitik ist zunächst eine Entscheidung darüber zu treffen, wo das Kernprodukt präsentiert werden soll.<sup>172</sup> Dabei geht es nicht um den geografischen Ort, an dem die Leistung erstellt bzw. bereitgestellt wird – diese Wahl ist im Rahmen der Distributionspolitik zu treffen –, sondern um das Wo im Sinne der „Verpackung“ bzw. der Art und Weise der Präsentation der kulturellen Dienstleistung.<sup>173</sup> Es gilt zu be-

---

<sup>167</sup> MAGRATH und BOOMS/BITNER sind der Ansicht, dass die vier Ps um die drei weiteren Instrumente Personnel, Process Management und Physical Facilities ergänzt werden sollten. Vgl. Magrath (1986); Booms/Bitner (1981); Diese Variante wird auch von PALMER vertreten. Vgl. Palmer (2005); LOVELOCK/WRIGHT nennen in ihrer Publikation die sieben Ps und ergänzen weiterhin das Instrument Productivity. Vgl. Lovelock/Wright (2002); In der deutschsprachigen Literatur wird von SCHEUCH der Ansatz der klassischen vier Ps auch für das Dienstleistungsmarketing vertreten. Vgl. Scheuch (2002); MEFFERT/BRUHN behandeln neben den vier Ps auch die Personalpolitik. Vgl. Meffert/Bruhn (2006)

<sup>168</sup> Vgl. Meffert (2000), S. 1167; Ein analoges Vorgehen im Kulturmarketing wählen beispielsweise HAUSMANN und FISCHER. Vgl. Hausmann (2005), S. 101ff.; Fischer (2001), S. 261ff. und die dort jeweils angegebene Literatur

<sup>169</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel B.3.1

<sup>170</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 394, S. 474ff., S. 553f., S. 595 und die dort jeweils angegebene Literatur

<sup>171</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 397, S. 478, S. 560, S. 632 sowie zu den Kulturmarketing-Zielen Kapitel B.3.2

<sup>172</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 263ff.

<sup>173</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 617; Fischer (2001), S. 263

stimmen, in welchen Räumlichkeiten die Dienstleistung angeboten werden soll und wie diese auszugestalten sind.<sup>174</sup> Die Entwicklungen der jüngsten Zeit, die insbesondere Museumsbauten betreffen, zeigen, dass die Lokalität, in der das Kulturprodukt dargeboten wird, zunehmend an Bedeutung gewinnt. Es geht nicht mehr alleine darum, das Kernprodukt in eine adäquate „Hülle“ zu stecken, sondern darum, den sog. Bilbao-Effekt zu generieren, d. h., spektakuläre architektonische Bauwerke als Zusatznutzen und damit als zusätzliches Besuchsargument zu errichten. Als Zeichen dieser Entwicklung sind beispielsweise zu nennen: das New Museum of Contemporary Art in New York, das zu seinem 30. Jubiläum im Dezember 2007 erstmalig ein eigenes Haus beziehen konnte, das Museum Folkwang in Essen, das eine der wichtigsten Kunstsammlungen Deutschlands beherbergt und in einem Neubau im Kulturhauptstadtjahr 2010 wieder eröffnet wird sowie das Museum der Langen Foundation, das sich in einer ehemaligen NATO-Raketenstation in Hombroich verbirgt und vom berühmten japanischen Architekten Tadao Ando entworfen wurde.<sup>175</sup>

Neben einer adäquaten „Hülle“ sollte in den Räumlichkeiten der Kulturbetriebe ein entsprechend kulturelles Ambiente geschaffen werden, um das Dargebotene in seiner Ästhetik zu unterstreichen; dies gilt gleichermaßen für die Sinneseindrücke wie in kapazitativer Hinsicht und bezieht sich nicht ausschließlich auf den eigentlichen Ort der Veranstaltung, d. h. den Zuschauer- bzw. Ausstellungsraum, sondern erstreckt sich von der Kasse, die ggf. außerhalb des Gebäudes liegt, über den Eingangsbereich und die Cafeteria bis hin zu den Toiletten.<sup>176</sup> Als Gestaltungsmittel stehen hier beispielsweise die Beleuchtung, Dekorationen und Sitzgelegenheiten zur Verfügung, während Sauberkeit und ein angenehmes Klima selbstverständlich sein sollten.<sup>177</sup> Besonders erstrebenswert, das kulturelle Ambiente zu optimieren, ist es für solche kulturbearbeitenden Institutionen, deren Gebäude äußerlich

---

<sup>174</sup> Vgl. hier und im Folgenden Fischer (2001), S. 264ff.; Koch (2002), S. 103ff. und die dort angegebene Literatur; Trotz inhaltlicher Übereinstimmung sei darauf hingewiesen, dass Koch die Museumsarchitektur – im Unterschied zu Fischer – der Kommunikationspolitik zuordnet. Hier wird jedoch der Begriffsauffassung Fischers gefolgt, da die Verpackung im Marketing üblicherweise auch der Produktpolitik zugeordnet wird. Vgl. beispielsweise Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 537. Zum sog. Bilbao-Effekt und der Relevanz von spektakulären architektonischen (Museums-)Bauten vgl. außerdem Lüddemann (2007), S. 56 sowie die Publikation Maier-Solck (2008)

<sup>175</sup> Vgl. Bodin (2007); Haag (2007); Bode (2005), S. 60

<sup>176</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 277; Feldmann (2002), S. 56f.; Röper (2001), S. 281f.

<sup>177</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 277; Feldmann (2002), S. 56f.; Röper (2001), S. 281

nicht mehr dem aktuellen Zeitgeist entsprechen.<sup>178</sup> Schließlich ist der Bilbao-Effekt nicht zuletzt aufgrund mangelnder finanzieller Ressourcen nicht für jeden Kulturbetrieb realisierbar.<sup>179</sup>

Weiterhin bestehen im Rahmen der Produktpräsentationspolitik Handlungsoptionen bezüglich der Zusatz(dienst)leistungen, welche die Innovation, Variation, Differenzierung und Elimination umfassen.<sup>180</sup> Die Innovation bezeichnet die Entwicklung und Einführung neuer Zusatz(dienst)leistungen im Kulturmarkt.<sup>181</sup> Sie soll dazu beitragen, den Umfang des aktuellen Leistungsangebots des Kulturbetriebs insofern zu erweitern, als dieses zu einer möglichst umfassenden Befriedigung der Besucherbedürfnisse führt.<sup>182</sup> Da der Begriff der Innovation stets relativ zu sehen ist, bleibt anzumerken, dass sich Kulturinstitutionen in der Regel solcher Innovationen bedienen, die sich unter Einsatz des Benchmarking aus anderen Kulturinstitutionen oder gar privatwirtschaftlichen Unternehmen (der Freizeitbranche) generieren lassen, d. h., es handelt sich meist um Innovationen, die zwar neu für den Kulturbetrieb, jedoch nicht neu für die Besucher sind.<sup>183</sup> Begründet liegt dieser Umstand einerseits im erheblichen finanziellen wie personellen Ressourcenaufwand, der mit Innovationen einhergeht; andererseits stellt die Akzeptanz durch die Besucher eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar.<sup>184</sup> Mit Blick auf Theater lassen sich neben einer eigenen Web-Page insbesondere Theaternächte, Paketangebote für spezielle Zielgruppen sowie Besucherbindungsprogramme als Innovationen anführen.<sup>185</sup>

Die Variation von Zusatz(dienst)leistungen bezieht sich auf die Fragestellung, welche vordergründig funktionalen und/oder symbolischen Veränderungen an bereits bestehenden Leistungen zu verändern sind, während die Basiseigenschaften bzw. -funktionen erhalten

---

<sup>178</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 264f.

<sup>179</sup> Vgl. zu den mangelnden finanziellen Ressourcen der öffentlichen Hand wie in subventionierten Kulturbetrieben auch die Ausführungen in Kapitel B.3.2.3.

<sup>180</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 102ff.; Klein (2008), S. 95; Klein (2005), S. 314ff.; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 408ff. und die dort jeweils angegebene Literatur

<sup>181</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 103; Klein (2008), S. 95; Wöhe (1996), S. 638; Meffert/Bruhn (2006), S. 397

<sup>182</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 103; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 413f.

<sup>183</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 409; Meffert/Bruhn (2006), S. 423; Hausmann (2005), S. 103f. sowie ausführlich zum Benchmarking beispielsweise Camp (1989)

<sup>184</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 411; Meffert/Bruhn (2006), S. 426; Hausmann (2005), S. 103

<sup>185</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 104

bleiben.<sup>186</sup> Impulse zur Variation können sowohl unmittelbar aus Besucher- und Mitarbeiterbefragungen generiert als auch von den Anregungsinformationen eines aktiven Beschwerdemanagements und internen Controllingdaten abgeleitet werden.<sup>187</sup> Zielsetzung des Vorgehens ist es, einem veränderten Nachfrageverhalten gerecht zu werden und Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu generieren.<sup>188</sup> Als Beispiele der Variation von Zusatz(dienst)leistungen in Kulturbetrieben können angeführt werden: die Überarbeitung des Layouts des Museumskatalogs, die themenspezifische Dekoration in den Räumlichkeiten der Kultureinrichtung sowie eine qualitative Verbesserung des gastronomischen Angebots.<sup>189</sup>

Auch bei der Differenzierung werden einzelne Bestandteile einer Zusatz(dienst)leistung nach der Markteinführung verändert, jedoch bleibt die Anzahl an Leistungen – im Unterschied zur Variation – nicht konstant, sondern wird vergrößert, d. h., es werden mehrere Varianten einer Leistung zeitlich parallel angeboten.<sup>190</sup> Somit stellt die Differenzierung das Ergebnis einer differenzierten Marktbearbeitung dar, deren Impetus aus der Besucherorientierung rührt und die es ermöglicht, heterogene Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen noch besser zu befriedigen.<sup>191</sup> Zu beachten gilt es dennoch, den Umsatz durch die Einführung zusätzlicher Varianten derart zu steigern, als – trotz höherer durch die Variantenvielfalt verursachter Kosten – ein zusätzlicher Gewinn realisiert werden kann.<sup>192</sup> Differenzierte Zusatz(dienst)leistungen liegen beispielsweise vor, wenn das gastronomische Angebot um einen Standort erweitert wird, Paketangebote auf die unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen (Schulklassen, Unternehmen und Kulturtouristen) zugeschnitten und die regulären um spezielle Öffnungs- oder Veranstaltungszeiten ergänzt werden.<sup>193</sup>

Die Elimination beschreibt die endgültige Herausnahme einzelner unrentabler oder veralteter Zusatz(dienst)leistungen aus dem Gesamtangebot des Kulturbetriebs, um eine Frei-

---

<sup>186</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 399; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 456; Hausmann (2005), S. 105; Klein (2008), S. 95; Klein (2005), S. 321

<sup>187</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 399; Hausmann (2005), S. 105 sowie ausführlich zum aktiven Beschwerdemanagement beispielsweise den Beitrag Hansen/Jeschke/Schöber (1995)

<sup>188</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 105; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 457; Meffert/Bruhn (2006), S. 397

<sup>189</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 106

<sup>190</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 457; Meffert/Bruhn (2006), S. 397; Hausmann (2005), S. 107

<sup>191</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 458; Meffert/Bruhn (2006), S. 397; Hausmann (2005), S. 107

<sup>192</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 464

<sup>193</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 107

setzung der ohnehin knappen Ressourcen zu bewirken und diese einer effizienteren Verwendung zuzuführen.<sup>194</sup> Die Notwendigkeit einer Eliminierung kann unterschiedliche Ursachen haben und sollte daher unter Hinzuziehung qualitativer und quantitativer Kriterien systematisch und objektiv erfolgen – als quantitative Kriterien stehen Größen wie Absatz, Umsatz und Deckungsbeiträge zur Verfügung; als qualitative Kriterien können veränderte Bedarfsstrukturen oder gesetzliche Vorschriften, negative Ausstrahlungseffekte sowie die Einführung überlegener Zusatz(dienst)leistungen der Wettbewerber eingesetzt werden.<sup>195</sup> Allerdings können der Elimination ganz wesentliche Barrieren gegenüberstehen, die dazu führen, dass eine Zusatz(dienst)leistung – trotz sorgfältiger Analyse der genannten Kriterien – nach einer endgültigen Abwägung erhalten bleibt.<sup>196</sup> Zu diesen Barrieren gehören neben Prestige- und Imageargumenten auch Verbundbeziehungen sowie kulturpolitische und soziale Gründe.<sup>197</sup>

Unabhängig davon, welche Überlegungen bezüglich der Produktpräsentationspolitik angestellt werden, sollten die verschiedenen zielgruppenspezifischen Besuchernutzen bei sämtlichen Entscheidungen berücksichtigt werden. Nur dadurch können die Bedürfnisse der Besucher befriedigt und die Kulturmarketing-Ziele – auch unter der Voraussetzung, am Kernnutzen festzuhalten – realisiert werden.<sup>198</sup>

## 4.2 Preispolitik

Die Preispolitik befasst sich mit den für eine Leistung zu entrichtenden Entgelten, möglichen Rabatten sowie mit der Durchsetzung des Preises im Markt.<sup>199</sup> Im Rahmen des Kulturmarketing ist es erforderlich, diesbezüglich eine Differenzierung vorzunehmen – in das Kernprodukt auf der einen und die Zusatz(dienst)leistungen auf der anderen Seite.

---

<sup>194</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 105; Klein (2005), S. 323; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 465; Herrmann (1998), S. 545; Meffert/Bruhn (2006), S. 435

<sup>195</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 105f.; Klein (2005), S. 323f.; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 467; Meffert/Bruhn (2006), S. 435

<sup>196</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 106; Meffert/Bruhn (2006), S. 436

<sup>197</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 106f.; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 467; Meffert/Bruhn (2006), S. 436

<sup>198</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 397; Klein (2005), S. 310f. sowie zu den Nutzendimensionen von Kulturprodukten Kapitel B.2.2.2

<sup>199</sup> Vgl. Klein (2005), S. 351; Hausmann (2005), S. 124; Fischer (2001), S. 279; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 478

Kulturelle Dienstleistungen stellen öffentliche oder sog. meritorische Güter dar.<sup>200</sup> Bei diesen handelt es sich um solche Produkte oder Dienstleistungen, die von Bürgern zu wenig auf der Basis von Marktpreisen nachgefragt würden, deren Bereitstellung aufgrund bestimmter Zielsetzungen vonseiten des Staates jedoch ausdrücklich erwünscht ist.<sup>201</sup> Da sich die Bundesrepublik Deutschland als Kulturstaat und Kulturnation versteht, wird Kultur gefördert, sodass die Festlegung des Preises für das Kernprodukt von subventionierten Kulturbetrieben nicht unter ökonomischen Gesichtspunkten erfolgt, sondern unter der Zielsetzung, Kultur einem möglichst großen Interessentenkreis zugänglich zu machen.<sup>202</sup> Anstatt Preise anhand von Erfolgs- und Kostengrößen festzulegen, orientieren sich diese im Wesentlichen an den Vorgaben der öffentlichen Hand und liegen in der Regel weit unter den realen Marktpreisen.<sup>203</sup> In diesem Zusammenhang betrugen beispielsweise die Zuschüsse zu einer Bühnenvorstellung in der Spielzeit 2007/2008 pro Besucher durchschnittlich 94,97 Euro, während durch den Besucher selbst nur ein durchschnittlicher Erlös von 14,24 Euro pro Eintrittskarte erzielt werden konnte.<sup>204</sup> Demzufolge müsste ein realer Durchschnittspreis für eine Bühnenvorstellung in Deutschland rund 110 Euro betragen. Wenngleich dies den Eindruck vermittelt, die kulturpolitische Zielsetzung einer kulturellen Bildung für alle zu erreichen, indem gänzlich auf Eintrittspreise verzichtet wird, so sei darauf hingewiesen, dass dies ggf. zu einer negativen Verzerrung der qualitativen Wahrnehmung des Kulturproduktes führt und auch im Hinblick auf die ökonomischen Effekte nicht als erstrebenswert erachtet werden kann.<sup>205</sup> Vielmehr sollte der verbleibende Spielraum genutzt werden, eine differenzierte Preisgestaltung mit tiefer Preisstaffelung vorzunehmen, um dadurch möglichst viele Besucher anzuziehen, die Auslastung zu verbessern und trotz partieller Ermäßigungen insgesamt höhere Einnahmen zu realisieren.<sup>206</sup> Schließlich sind die Besucher entsprechend ihrer individuellen Nutzenerwartungen, die mittels Beobachtung oder Befragung erhoben werden

---

<sup>200</sup> Vgl. Pommerehne/Frey (1993), S. 19f. und die dort angegebene Literatur sowie Klein (2005), S. 351

<sup>201</sup> Vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann (1994), S. 30; Klein (2005), S. 351; Hohn (2008), S. 120

<sup>202</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 43; Hausmann (2005), S. 125

<sup>203</sup> Vgl. Colbert (1999), S. 144; Fischer (2001), S. 279; Günter (2001b), S. 344; Hausmann (2005), S. 125; Kotler/Scheff (1997), S. 226; Raffée/Fritz/Wiedmann (1994), S. 30

<sup>204</sup> Vgl. Deutscher Bühnenverein (2009), S. 253, S. 255; eigene Berechnungen

<sup>205</sup> Vgl. Klein (2005), S. 351f.; Günter (2001b), S. 344; Hausmann (2005), S. 125 sowie zu weiteren negativen Effekten durch Gratis Zutritt zu Kultureinrichtungen Fischer (2001), S. 288f.; Klein (2005), S. 352f. und die dort angegebene Literatur; Vgl. außerdem zur preisabhängigen Qualitätsbeurteilung beispielsweise Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 478ff. und die dort angegebene Literatur

<sup>206</sup> Vgl. Heinrichs (1999), S. 166; Klein (2005), S. 352, S. 375f.; Fischer (2001), S. 285f.; Feldmann (2002), S. 57; Simon (1992), S. 42



können, bereit, unterschiedliche Preise für die Teilnahme an einer Kulturveranstaltung zu bezahlen.<sup>207</sup> Hat der Kulturbetrieb diese eruiert, steht ihm eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Verfügung, die – systematisch und in Kombination eingesetzt – zu einem differenzierten Preissystem mit Blick auf das Kernprodukt führt.<sup>208</sup> Neben demografischen Kriterien (z. B. zahlen Kinder, Jugendliche, Erwachsene und Senioren unterschiedliche Eintrittspreise) stellen auch die Platzkategorie (bei Bühnenvorstellungen), der Wochentag, die Tageszeit und Ferien wichtige Einflussfaktoren auf den Preis dar.<sup>209</sup> Zudem ist es möglich, selektive Ermäßigungen zu geben – z. B. in Form von Skonto bei Barzahlung, für Abonnenten und Vorverkauf, Last-Minute-Besucher und Besuchergruppen gestaffelt nach deren Größe – oder umgekehrt, selektive Zuschläge zu verlangen wie beispielsweise für Premieren oder aufgrund regional stattfindender Sportgroßveranstaltungen, Messen und Events.<sup>210</sup>

Hinsichtlich der Zusatz(dienst)leistungen stellt sich die Situation anders dar. Hier ist es durchaus möglich, in bestimmten Teilbereichen wenigstens kostendeckend zu arbeiten.<sup>211</sup> Um einen adäquaten Preis für jede der angebotenen Leistungen zu bestimmen, stehen zwei Möglichkeiten zur Verfügung: die kostenorientierte (Inside-out-Perspektive) und die marktorientierte (Outside-in-Perspektive) Preisbildung.<sup>212</sup> Die kostenorientierte Preisfestlegung erfolgt auf Basis der tatsächlichen Kosten, bei welcher der Preis den ggf. um einen Gewinnaufschlag ergänzten realen Gegenwert eines Produktes oder einer Dienstleistung darstellt.<sup>213</sup> Somit entstammen die erforderlichen Daten aus der Kostenrechnung des Kulturbetriebs, als Kalkulationsverfahren dient beispielsweise die Break-Even-Analyse.<sup>214</sup> Als nachteilig an der kostenorientierten Preisbildung ist insbesondere der fehlende Marktbezug zu nennen, d. h., es wird a priori nicht überprüft, ob die Besucher auch tatsächlich bereit sind, den kalkulierten Preis für die spezifische Leistung zu bezahlen.<sup>215</sup> Dennoch sollte auf diese

---

<sup>207</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 286; Pommerehne/Frey (1993), S. 37; Colbert (1999), S. 149f.; Kotler/Scheff (1997), S. 226f.; Klein (2005), S. 372f.; Wöhe (1996), S. 686f.

<sup>208</sup> Vgl. Wöhe (1996), S. 687; Meffert/Bruhn (2006), S. 567f. sowie ausführlich zur Preisdifferenzierung beispielsweise Simon (1992), S. 42ff.

<sup>209</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 285f.; Feldmann (2002), S. 57; Kotler/Scheff (1997), S. 232f.

<sup>210</sup> Vgl. Heinrichs (1999), S. 166; Fischer (2001), S. 286; Feldmann (2002), S. 57; Klein (2005), S. 379f.; Kotler/Scheff (1997), S. 234 und die dort angegebene Literatur

<sup>211</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 125

<sup>212</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 560; Hausmann (2005), S. 127; Klein (2005), S. 360f.

<sup>213</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 285f.; Klein (2005), S. 361; Colbert (1999), S. 141

<sup>214</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 128; Klein (2005), S. 362; Colbert (1999), S. 142f.

<sup>215</sup> Vgl. Klein (2005), S. 361; Meffert/Bruhn (2006), S. 561

Methode der Preisfindung nicht gänzlich verzichtet werden, sondern sie sollte ergänzend zur marktorientierten Preisbildung eingesetzt werden, da auch ein subventionierter Kulturbetrieb – insbesondere unter der Zielsetzung der Bestandssicherung – nicht permanent Verluste realisieren kann.<sup>216</sup> Schließlich ist die öffentliche Hand vor dem Hintergrund eines finanziellen Engpasses eher bereit solche Kulturinstitutionen zu unterstützen, die selbst zur eigenen Kostendeckung beitragen als solche Kultureinrichtungen, die aufgrund falscher Preiskalkulationen zunehmend auf die Förderung durch Staat, Länder und Gemeinden angewiesen sind.<sup>217</sup> Um folglich einen realistischen Preis festlegen zu können, wird zunächst eine kostenorientierte Preisbildung als Basiskalkulation durchgeführt, darauf aufbauend erfolgt die marktorientierte Preisbildung, bei der sowohl die Besucher (nachfrageorientierte Preisbildung) als auch die Wettbewerber (konkurrenzorientierte Preisbildung) Berücksichtigung finden.<sup>218</sup> Es wird hier zunächst der von den Besuchern wahrgenommene Nettonutzen der Leistung durch Befragung oder Beobachtung ermittelt.<sup>219</sup> Anschließend erfolgt ein Vergleich des Nettonutzens mit den relevanten Wettbewerbern.<sup>220</sup> Ist der Nettonutzen der eigenen Leistung größer als der Nettonutzen sämtlicher Konkurrenten (Nettonutzenvorteil), kann der Preis entsprechend fixiert werden.<sup>221</sup>

Die aufgezeigten Spielräume hinsichtlich der Preispolitik, die das Kernprodukt aber auch die Zusatz(dienst)leistungen betreffen, werden von subventionierten Kulturinstitutionen aufgrund mangelnder Motivation nicht hinreichend ausgenutzt, da die generierten Einnahmen zumindest in Teilen nicht im Kulturbetrieb verbleiben, sondern im Rahmen der Kameralistik an die öffentliche Hand zurückfließen.<sup>222</sup> Außerdem bedeutet es für Kulturbetriebe einen enormen Aufwand, sich gegen die preispolitischen Beschlüsse durchsetzen zu wollen, die in

---

<sup>216</sup> Vgl. Klein (2005), S. 362; Meffert/Bruhn (2006), S. 562

<sup>217</sup> Vgl. Heinrichs (1997a), S. 19f.; Klein (2005), S. 366

<sup>218</sup> Vgl. Klein (2005), S. 361, S. 367f.; Meffert/Bruhn (2006), S. 562; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 531

<sup>219</sup> Vgl. Colbert (1999), S. 140; Hausmann (2005), S. 130; Klein (2005), S. 368, S. 372; Meffert/Bruhn (2006), S. 562; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 537 sowie zur Definition und Bedeutung des Nettonutzens Kapitel B.3.2.3

<sup>220</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 562

<sup>221</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 562; Denkbar ist auch, dass der Kulturbetrieb eine Leistung z. B. aus Prestigegründen anbietet, deren Preis unterhalb der Selbstkosten liegt. Hier gilt es, dieses Defizit durch andere Leistungen, die einen Gewinn erwirtschaften, zu kompensieren. Vgl. Klein (2005), S. 368

<sup>222</sup> Vgl. Klein (2005), S. 353; Hausmann (2005), S. 125 sowie zu weiteren, aus der Kameralistik resultierenden, Schwierigkeiten für subventionierte Kulturbetriebe, die sich speziell auf Theater beziehen, Röper (2001), S. 89ff.

der Regel vom Stadtrat in der Gebührensatzung verabschiedet werden und aus wirtschafts- und finanzpolitischen Erwägungen wie kulturpolitischen Überlegungen resultieren.<sup>223</sup> Da subventionierte Kulturbetriebe dennoch prinzipiell in der Lage sind, durch Entscheidungen der Preispolitik wesentlich zum Eigenfinanzierungsanteil und damit auch zu ihrer Bestands-sicherung beizutragen, sollten die geschilderten Herausforderungen jedoch in jedem Fall angenommen werden.<sup>224</sup>

### 4.3 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik bezieht sich auf sämtliche Entscheidungen, die dazu dienen, den Kunden in Kontakt mit dem Kulturprodukt zu bringen und eine Inanspruchnahme der Leistungen des Kulturbetriebs zu ermöglichen.<sup>225</sup> Vordergründig scheint die Distributionspolitik eine nur untergeordnete Rolle im Kulturmarketing einzunehmen, da kulturelle Dienstleistungen im Unterschied zu kulturellen Gütern nicht handelbar sind und der Besucher zu- meist den Ort aufsucht, an dem die Leistungserstellung erfolgt.<sup>226</sup> Dennoch bestehen hier, d. h. in Bezug auf den geografischen Standort, Gestaltungsmöglichkeiten, die vom Kulturbetrieb im Rahmen der operativen Marketing-Entscheidungen zu analysieren, zu planen, umzusetzen und zu kontrollieren sind.<sup>227</sup> Darüber hinaus gehören zur Distribution im weiteren Sinne spezifische besucherorientierte Serviceleistungen sowie die Auswahl und das Management der Vertriebskanäle, welche die Zugangsbedingungen zum Kulturprodukt regeln.<sup>228</sup> Die genannten Variablen der Distributionspolitik werden nachfolgend dargestellt.

Beim geografischen Standort handelt es sich um den Ort, an dem der Kulturbetrieb sein Leistungspotenzial bereithält und sich der Besucher (externer Faktor) in den Prozess der Leistungserstellung einbringt.<sup>229</sup> Hier stehen dem subventionierten Kulturbetrieb zwei Möglichkeiten zur Verfügung: Entweder erfolgt die Leistungserstellung beim Anbieter selbst;

---

<sup>223</sup> Vgl. Vermeulen (2008), S. 197

<sup>224</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 125

<sup>225</sup> Vgl. Scheuch (2002), S. 204; Becker (2006), S. 527; Hausmann (2005), S. 135; Heinrichs (1999), S. 163

<sup>226</sup> Vgl. Heinrichs (1999), S. 163; Klein (2005), S. 385; Heinrichs/Klein (2001), S. 77; Hausmann (2005), S. 135

<sup>227</sup> Vgl. Colbert (1999), S. 140; Fischer (2001), S. 290; Hausmann (2005), S. 135

<sup>228</sup> Vgl. Heinrichs (1999), S. 163; Colbert (1999), S. 140; Klein (2005), S. 385

<sup>229</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 617 sowie zu den Besonderheiten kultureller Dienstleistungen und speziell zum externen Faktor Kapitel B.2.2.3

alternativ dazu kann die Leistung an einem „dritten Ort“ erstellt werden, d. h., weder am Standort des Kulturbetriebs noch am Standort des Nachfragers.<sup>230</sup> Erfolgt die Leistungserstellung am Standort des Anbieters, wird das Kulturprodukt im Stammhaus oder – sofern vorhanden – in einer Dependance angeboten.<sup>231</sup> Beispielhaft kann hier das Thalia Theater genannt werden, das sowohl mit seinem Stammhaus als auch mit einer Dependance in Hamburg vertreten ist.<sup>232</sup> Analog dazu verhält es sich mit der multi-nationalen Guggenheim Foundation, die neben ihrem Hauptsitz in New York auch die Standorte Berlin, Bilbao und Venedig unterhält.<sup>233</sup> Im Hinblick auf die Leistungserstellung an einem „dritten Ort“ stehen Kulturbetrieben zwei weitere Gestaltungsoptionen zur Verfügung. Einerseits kann das eigene Produkt einer anderen Organisation, z. B. unter der Zielsetzung, ein breiteres Publikum zu erreichen und die Einnahmen zu steigern, als Gastspiel oder als Gastausstellung angeboten werden.<sup>234</sup> Andererseits kann sich der Kulturbetrieb aufgrund spezifischer situativer Faktoren – seien diese beispielsweise saisonal, kapazitiv oder speziell besucher- bzw. nutzenorientiert bedingt – für eine zusätzliche Ad-hoc-Platzierung entscheiden.<sup>235</sup> Auch diese beiden Optionen entsprechen der Situation des Thalia Theaters in Hamburg, das sowohl unter der Überschrift „Thalia unterwegs“ verschiedene Gastspiele auf Festivals und in anderen Theatern anbietet als auch in den Sommermonaten in einem Zelt mit jährlich wechselnden Standorten im Hamburger Stadtgebiet vertreten ist – „Thalia im Zelt“.<sup>236</sup> Weiterhin lässt sich die Ausstellung „MoMA in Berlin“ als Beispiel für eine Gastausstellung nennen, die aufgrund von Umbaumaßnahmen und den daraus resultierenden Platznöten des Museum of Modern Art in New York initiiert wurde.<sup>237</sup> Exemplarisch für zusätzliche Ad-hoc-Platzierungen im Rahmen der visuellen Kunst kann darüber hinaus die documenta-GmbH angeführt werden, die selbst über zwei feste Standorte innerhalb des Kasseler Stadtgebiets – die Kunsthalle Fridericianum und die documenta-Halle – verfügt und für die Dauer

---

<sup>230</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 617; Die dort angegebene dritte Alternative – Leistungserstellung beim Nachfrager – ist im Rahmen des Kulturmarketing auszuschließen.

<sup>231</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 290

<sup>232</sup> Vgl. Thalia Theater (o. J.b)

<sup>233</sup> Vgl. Guggenheim Foundation (o. J.)

<sup>234</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 291; Hausmann (2005), S. 140

<sup>235</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 290; Hausmann (2005), S. 140

<sup>236</sup> Vgl. Thalia Theater (o. J.c); Thalia Theater (o. J.a)

<sup>237</sup> Vgl. Wiegand (2004), S. 35

der Ausstellung documenta in weiteren Museen und Gebäuden gastiert, die sonst einen anderen Zweck erfüllen.<sup>238</sup>

Nachdem die geografische Standortwahl entsprechend den Anforderungen des betreffenden Kulturproduktes vorgenommen wurde, sind im Rahmen der Distributionspolitik Entscheidungen im Hinblick auf solche Serviceleistungen zu treffen, die adäquate besucherorientierte Zugangsbedingungen zum Kulturprodukt ermöglichen.<sup>239</sup> Hierzu können sowohl geografische als auch zeitliche Kriterien herangezogen werden.<sup>240</sup> So gilt es – insbesondere, wenn der Standort nicht besuchernah bzw. zentral gewählt wurde – beispielsweise zu berücksichtigen, dass der Kulturbetrieb nicht nur mit dem Privat-PKW, sondern auch mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen ist; ggf. ein Shuttleservice eingerichtet wird; das Parkplatzangebot ausreichend ist und Parkhäuser erst nach Vorstellungsende schließen.<sup>241</sup> Hinsichtlich der zeitlichen Kriterien sind beispielsweise die Öffnungs- bzw. Vorstellungszeiten an den Erwartungen der Besucher zu orientieren, es sollten alle Zusatz(dienst)leistungen während der Öffnungszeiten nachgefragt werden können und öffentliche Verkehrsmittel sollten auch nach Veranstaltungsende noch fahren.<sup>242</sup>

Wenngleich die kulturelle Dienstleistung selbst kein handelbares Gut darstellt, so wird vom subventionierten Kulturbetrieb dennoch ein Leistungsversprechen gegeben, das in Form eines materiellen Trägermediums – der Eintrittskarte – dokumentiert wird.<sup>243</sup> Für den Verkauf der Eintrittskarten ist es erforderlich, geeignete Vertriebskanäle auszuwählen. Hier stehen dem Kulturbetrieb grundsätzlich die Alternativen der direkten und indirekten Distribution zur Verfügung – eine Kombination aus beiden ist in der Praxis ebenso möglich.<sup>244</sup> Bei der direkten Distribution erfolgt der Vertrieb ohne organisationsfremde Absatzmittler

---

<sup>238</sup> Vgl. documenta-GmbH (2007c), S. 3

<sup>239</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 293; Klein (2005), S. 386ff.; Herzog (1996), S. 47

<sup>240</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 293; Hausmann (2005), S. 136; Klein (2005), S. 388; Meffert/Bruhn (2006), S. 596f.; Heinrichs/Klein (2001), S. 77

<sup>241</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 136; Klein (2005), S. 388; Fischer (2001), S. 293; Meffert/Bruhn (2006), S. 596; Röper (2001), S. 281; Koch (2002), S. 106; Heinrichs/Klein (2001), S. 77

<sup>242</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 136; Klein (2005), S. 388; Fischer (2001), S. 293; Meffert/Bruhn (2006), S. 596f.; Heinrichs/Klein (2001), S. 77

<sup>243</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 135f.; Zur Potenzialorientierung von Dienstleistungen (hier: Leistungsversprechen) vgl. beispielsweise Hilke (1989), S. 11 sowie zu den Trägermedien von Dienstleistungen beispielsweise Maleri/Frietzsche (2008), S. 100f.

<sup>244</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 599ff.; Klein (2005), S. 390ff.; Hausmann (2005), S. 136f. und die dort jeweils angegebene Literatur

mittelbar (an mehreren Stellen) oder unmittelbar (an einer zentralen Stelle) durch organisationseigene Verkaufsorgane.<sup>245</sup> Als Vertriebskanäle der Direktdistribution stehen die nachfolgenden Alternativen zur Wahl:<sup>246</sup>

- (Vor-)Verkauf am Veranstaltungsort bzw. an einem oder mehreren stark frequentierten Stellen wie beispielsweise in der Innenstadt.
- Bestellservice, der telefonisch, schriftlich (Fax/Brief) oder über das Internet abgewickelt wird.
- Temporäre Vorverkaufsstellen an ausgewählten Standorten, um das relevante Zielpublikum zu erreichen.
- Aktiver Vertrieb über ein eigenes Vertriebsbüro für Abonnenten und Gruppen.

Bei den ersten beiden genannten Alternativen ist darauf zu achten, dass diese besucherorientiert ausgestaltet werden. Für den eigenen (Vor-)Verkauf bedeutet dies, besucherfreundliche Öffnungszeiten anzubieten, die über die regulären Bürozeiten hinausgehen, sowie genügend geschulte Mitarbeiter einzusetzen, um lange Wartezeiten an den Kassen zu vermeiden und eine entsprechende Beratungskompetenz für noch unentschlossene potenzielle Besucher bereitzuhalten.<sup>247</sup> HEINRICHS drückt dies wie folgt aus: „Kulturverwaltungen sollten sich nicht als Abholstellen verstehen, wo der Bürger für sein Kulturerlebnis ansteht, sondern als ein Servicecenter, wo der Bürger seinen Austauschprozeß zur Bedürfnisbefriedigung einleitet.“<sup>248</sup> Analog verhält es sich mit dem telefonischen Ticketverkauf über den Bestellservice. Auch hier sollten kompetente Mitarbeiter eingesetzt und eine zeitliche wie kapazitative Erreichbarkeit sichergestellt werden.<sup>249</sup> Bei der schriftlichen und elektronischen Kartenbestellung über den Bestellservice, bei dem der Besucher zeitlich flexibel und ortsunabhängig unter Angabe seiner Bankdaten bzw. Kreditkartennummer Eintrittskarten bestellen kann, sollte eine zeitnahe Auftragsabwicklung erfolgen.<sup>250</sup> Schließlich

---

<sup>245</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 599; Klein (2005), S. 390; Hausmann (2005), S. 136

<sup>246</sup> Vgl. hier und im Folgenden Klein (2005), S. 390; Fischer (2001), S. 294; Hausmann (2005), S. 137f.; Röper (2001), S. 291; Heinrichs (1999), S. 163f.; Ayen (2002), S. 69f.

<sup>247</sup> Vgl. Röper (2001), S. 292f.; Hausmann (2005), S. 137

<sup>248</sup> Heinrichs (1999), S. 163

<sup>249</sup> Vgl. Röper (2001), S. 292f.

<sup>250</sup> Vgl. Heinrichs (1999), S. 163f.; Hausmann (2005), S. 138

nutzen die potenziellen Besucher diese Alternative gerade aufgrund von Zeitersparnis und Bequemlichkeit, die keinen Raum lassen, bezüglich einer Bestätigung der Bestellung beispielsweise noch einmal telefonisch nachzufassen.<sup>251</sup> Im Unterschied zum (Vor-)Verkauf und dem Bestellservice, bei denen der Vertrieb eine eher abwartende Haltung einnimmt, erfolgt die Distribution von Eintrittskarten an temporären Verkaufsstellen und über das Vertriebsbüro aktiv.<sup>252</sup> Dazu ist es bei der Errichtung eines temporären Verkaufsstands erforderlich herauszufinden, an welchem Ort und in welchem Zeitraum der temporäre Vertrieb erfolgen sollte, um das gewünschte Zielpublikum auch tatsächlich zu erreichen. Denkbar ist beispielsweise ein Verkaufsstand während des Semesters an einer Universität, um ein jüngeres Publikum gezielt auf das Kulturprodukt aufmerksam zu machen.<sup>253</sup> Im Hinblick auf das Vertriebsbüro bleibt anzuführen, dass die aktive Suche nach neuen Abonnenten eine wichtige Funktion einnimmt, da ein dauerhafter Abonnentenstamm zu einer Grundauslastung des Kulturbetriebs führt.<sup>254</sup> Allerdings werden Abonnements in der Regel nur für Veranstaltungen der darstellenden Kunst angeboten. Gleichmaßen für Institutionen der darstellenden wie der visuellen Kunst gilt es hingegen, aktiv Gruppen für einen Besuch der kulturellen Veranstaltungen zu generieren.<sup>255</sup> Dies gelingt – neben dem Einsatz temporärer Verkaufsstände –, indem das Vertriebsbüro zielgruppenspezifische Paketangebote entwickelt oder einzelne Paketbausteine anbietet, die von den Gruppen – seien es Schulen, Betriebe oder privat organisierte Besuchergruppen – selbst zu attraktiven Gesamtpaketen zusammengestellt werden können.<sup>256</sup> Um die Vorteile, die aus dem Einsatz eines eigenen Vertriebsbüros resultieren, d. h., neue Besucher zu gewinnen und eine gleichmäßige Auslastung zu erzielen, realisieren zu können, ist es erforderlich, dass sich das Vertriebsbüro nicht auf die Abwicklung von Verwaltungsaufgaben beschränkt, sondern das Leistungsprogramm eigenständig – unter Einsatz entsprechender Maßnahmen – kommuniziert und mit externen Verkaufsorganen zusammenarbeitet.<sup>257</sup>

---

<sup>251</sup> Vgl. Klein (2005), S. 413; Meffert/Bruhn (2006), S. 604; Kotler/Scheff (1997), S. 257

<sup>252</sup> Vgl. Röper (2001), S. 295; Hausmann (2005), S. 137

<sup>253</sup> Vgl. Hausmann (2005), S. 138

<sup>254</sup> Vgl. Klein (2008), S. 148; Röper (2001), S. 295; Hausmann (2005), S. 137

<sup>255</sup> Vgl. Röper (2001), S. 295

<sup>256</sup> Vgl. Röper (2001), S. 302ff.

<sup>257</sup> Vgl. Röper (2001), S. 295, S. 304; Hausmann (2005), S. 137

Während die Direktdistribution den Vorteil hat, eine persönliche Beratung durch geschulte Mitarbeiter durchzuführen sowie ein frühzeitiges Erkennen und Umsetzen von Kundenwünschen zu ermöglichen, so besteht hier dennoch die Beschränkung auf einen relativ engen Absatzradius.<sup>258</sup> Um diesen zu erweitern, können im Rahmen der indirekten Distribution organisationsfremde und rechtlich selbstständige Absatzmittler zum Verkauf der Eintrittskarten eingesetzt werden.<sup>259</sup> Bei diesen handelt es sich beispielsweise um:<sup>260</sup>

- Etablierte Besucherorganisationen, die durch ihre Mitglieder über ein erhebliches Potenzial an Besuchern kultureller Einrichtungen verfügen, sowie um
- externe Vorverkaufsstellen, z. B. Theaterkassen, Konzertkassen und Reisebüros.

Besucherorganisationen sind Vereine, die ursprünglich gegründet wurden, um auch den unteren gesellschaftlichen Schichten einen Zugang zu kultureller Bildung – insbesondere zu Theatern – zu ermöglichen.<sup>261</sup> Heute beschränkt sich ihre distributionspolitische Funktion darauf, stark vergünstigte Eintrittskarten an ihre Mitglieder zu verkaufen, d. h., der Vertrieb der Tickets erfolgt ohne Rücksicht darauf, ob das betreffende Mitglied einer benachteiligten gesellschaftlichen Schicht angehört oder nicht.<sup>262</sup> Neben der Distributionsfunktion nehmen Besucherorganisationen auch eine Servicefunktion ein, indem sie eigenständig Kulturreisen planen und anbieten, Newsletter an ihre Mitglieder verschicken, Gesprächskreise initiieren und dadurch eine insgesamt große Anzahl an Besuchern kultureller Einrichtungen generieren.<sup>263</sup> Der Vorteil dieses Vertriebskanals besteht folglich in der kulturpolitischen Lobby der Besucherorganisation sowie der von dieser eigenständig erbrachten Werbe- und Vermittlungsleistung; als nachteilig erweisen sich hingegen die hohen zu gewährenden Preisnachlässe.<sup>264</sup> Neben der Kooperation mit Besucherorganisationen besteht ebenso die Möglichkeit, mit lokalen aber auch nationalen Vorverkaufsstellen zusammenzuarbeiten.<sup>265</sup>

---

<sup>258</sup> Vgl. Klein (2005), S. 390; Feldmann (2002), S. 57f.; Hausmann (2005), S. 137; Meffert/Bruhn (2006), S. 599

<sup>259</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 598; Klein (2005), S. 392; Hausmann (2005), S. 136f.; Colbert (1999), S. 162

<sup>260</sup> Vgl. hier und im Folgenden Klein (2005), S. 392; Fischer (2001), S. 294; Hausmann (2005), S. 138f.; Röper (2001), S. 291; Ayen (2002), S. 70f.

<sup>261</sup> Vgl. Klein (2008), S. 162; Röper (2001), S. 305; Hausmann (2005), S. 138

<sup>262</sup> Vgl. Röper (2001), S. 305; Hausmann (2005), S. 138

<sup>263</sup> Vgl. Klein (2008), S. 162; Heinrichs/Klein (2001), S. 33f. sowie beispielhaft für Besucherorganisationen und deren Mitgliederangebote Freie Volksbühne Berlin (o. J.); Kunstring Folkwang (o. J.)

<sup>264</sup> Vgl. Röper (2001), S. 305; Hausmann (2005), S. 138; Heinrichs/Klein (2001), S. 34

<sup>265</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 294; Röper (2001), S. 294; Hausmann (2005), S. 139



Wenngleich dieser Vertriebskanal einen großen Absatzradius erreicht, gilt es zu beachten, dass die Karten in der Regel mit einer Vorverkaufsgebühr belegt sind, die nicht auf den einzelnen Besucher abgewälzt, sondern vom Kulturbetrieb übernommen werden sollte – durch Vereinbarung eines Rahmenvertrags mit der Vorverkaufsstelle.<sup>266</sup>

In Anbetracht der alternativen Vertriebskanäle, die Kulturbetrieben zur Distribution der Tickets zur Verfügung stehen und die allesamt mit organisatorischen Herausforderungen sowie unterschiedlichen Vor- und Nachteilen einhergehen, ist es im Rahmen der Distributionspolitik weiterhin erforderlich, die verschiedenen Absatzkanäle zu managen, d. h., auszuwählen, aufzubauen, zu pflegen, weiterzuentwickeln und im Hinblick auf deren Effizienz zu kontrollieren.<sup>267</sup> Insbesondere gilt dies für organisationsfremde Vertriebsorgane, die zwar unter ebenso sorgfältiger kosten- und erlöswirtschaftlicher sowie besucherorientierter Prüfung auszuwählen sind wie organisationseigene Vertriebsorgane, deren Einsatz jedoch in der Regel mit einem größeren logistischen Aufwand einhergeht.<sup>268</sup> Zurückzuführen ist dieser auf verschiedene Funktionsflüsse (z. B. Güter-, Informations- und Zahlungsfluss) im Distributionssystem, die möglichst störungsfrei verlaufen sollen, sich aufgrund der eingesetzten Absatzmittler allerdings schlechter kontrollieren lassen.<sup>269</sup> Daher ist es erforderlich, Absatzmittler sowohl in finanzieller Hinsicht wie auch durch Schulungen und weitere unterstützende Maßnahmen dazu zu motivieren, einen eigenen Beitrag zum reibungslosen Ablauf der Funktionsflüsse zu leisten.<sup>270</sup> Weiterhin hat der Kulturbetrieb im

---

<sup>266</sup> Vgl. Röper (2001), S. 294f.; Hausmann (2005), S. 138

<sup>267</sup> Vgl. Klein (2005), S. 390, S. 406f. sowie allgemein zu Vor- und Nachteilen der direkten und indirekten Distribution Becker (2006), S. 529

<sup>268</sup> Vgl. Becker (2006), S. 529; Hier bleibt zu konstatieren, dass der Absatzweg in der Regel einerseits umso kostspieliger ist, je weniger Absatzstufen zwischen Kulturbetrieb und Besucher bestehen, dass der Absatzweg andererseits jedoch umso geringere Erlöse erwirtschaften kann, je mehr Absatzstufen zwischen Kulturbetrieb und Besucher vorhanden sind. Vgl. Meffert (2000), S. 621; Günter (1995), S. 2637; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 851

<sup>269</sup> Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 852; Klein (2005), S. 402ff.; Hinsichtlich der angeführten Funktionsflüsse sollten im Kulturbetrieb beispielsweise die folgenden Maßnahmen getroffen werden: Der materielle Güterfluss ist derart zu gestalten, als den Absatzmittlern die benötigten materiellen Mittel, d. h. Eintrittskarten, Programme, Plakate, etc., in der richtigen Menge und zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehen; hinsichtlich des Finanzflusses sind Vereinbarungen zu treffen, die regeln, welche Zahlungen vom Kulturbetrieb an den Absatzmittler zu entrichten sind (z. B. Provisionen) und welche Zahlungen der Kulturbetrieb von welchem Absatzmittler erhält (z. B. Einnahmen durch den Ticketverkauf); der Informationsfluss ist so zu organisieren, dass die bidirektionale Übermittlung notwendiger Daten (z. B. veränderte Öffnungszeiten an den Absatzmittler und Besucherreaktionen an den Kulturbetrieb) ermöglicht wird. Vgl. Klein (2005), S. 404f.

<sup>270</sup> Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 872

Rahmen des Managements der Distributionskanäle eine Entscheidung über die Anzahl einzusetzender organisationsfremder Verkaufsorgane zu treffen. Hier kann zwischen der exklusiven, selektiven und intensiven Distribution differenziert werden: Der Exklusivvertrieb ist durch lediglich einen bzw. wenige Absatzmittler gekennzeichnet; bei der selektiven Distribution werden mehrere Vertriebspartner ausgewählt, die an unterschiedlichen Standorten vertreten sind, um den Markt bei relativ geringen Überwachungskosten angemessen abzudecken; bei der intensiven Distribution werden möglichst viele organisationsfremde Vertriebsorgane eingesetzt.<sup>271</sup> Aufgrund der vielfältigen Gestaltungsoptionen, die sich hinsichtlich des Vertriebskanalmanagements bieten, empfiehlt es sich, bei der Auswahl grundsätzlich wenigstens die Kriterien Besucherorientierung, Wirtschaftlichkeit, Steuerungs- und Kontrollmöglichkeit sowie Modifizierbarkeit heranzuziehen.<sup>272</sup>

Folglich kommt der zunächst scheinbar untergeordneten Rolle der Distributionspolitik – insbesondere im Hinblick auf das Für und Wider der Distributionspartner – doch eine relevante Bedeutung im Kulturmarketing zu.<sup>273</sup>

## 4.4 Kommunikationspolitik

„Wer sagt was zu wem auf welchem Kanal mit welcher Wirkung?“<sup>274</sup> Diese klassische Formulierung LASSEWELLS fasst die Aufgaben der Kommunikationspolitik, auf die im Folgenden eingegangen wird, zusammen. Grundsätzlich bleibt zunächst festzuhalten, dass die bereits beschriebenen Elemente des Kulturmarketing-Mix das Verhalten potenzieller Besucher beeinflussen, indem durch adäquate Maßnahmen Anreize geschaffen oder Barrieren abgebaut werden, die kulturelle Dienstleistung in Anspruch zu nehmen.<sup>275</sup> Darüber hinaus stellt die Kommunikation das Element im Marketing-Mix dar, welches bei zielgenauem Einsatz das Verhalten der potenziellen Besucher am stärksten beeinflussen

---

<sup>271</sup> Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 865ff.; Klein (2005), S. 404f.; Colbert (1999), S. 169f.; Scheuch (2002), S. 220f.

<sup>272</sup> Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 868ff.; Klein (2005), S. 409 sowie zu weiteren Kriterien beispielsweise Becker (2006), S. 529f.

<sup>273</sup> Vgl. Klein (2005), S. 405

<sup>274</sup> Lasswell (1967), S. 178

<sup>275</sup> Vgl. Kotler/Scheff (1997), S. 299

kann.<sup>276</sup> Neben dieser grundsätzlichen Bedeutung der Kommunikation für das Marketing hat deren Stellenwert in den letzten Jahren insgesamt und insbesondere im Kulturbereich deutlich zugenommen. Das werbliche Investitionsvolumen im Bereich Kunst und Kultur nimmt im Vergleich zu den übrigen Dienstleistungsbranchen zwar eine untergeordnete Rolle ein, dafür konnten im Betrachtungszeitraum ausschließlich positive und gleichzeitig die insgesamt höchsten Zuwachsraten verzeichnet werden: Das werbliche Investitionsvolumen von Kunst und Kultur stieg von sechs Mio. Euro in 2002 auf 59 Mio. Euro in 2008 an.<sup>277</sup> Weiterhin besitzt die Kommunikationspolitik für das Kulturmarketing eine besondere Relevanz, da Konsumenten im Unterschied zu vielen anderen Branchen keine Impulskäufe am Point of Sale realisieren, sondern in der Regel durch ein sorgfältig umgesetztes Kommunikationskonzept für den Besuch der Kultureinrichtung interessiert werden.<sup>278</sup> Erst anschließend erfolgt die Vorbereitung auf diese Freizeitaktivität durch die Fixierung eines Termins, die Reservierung von Tickets oder die Buchung von Führungen sowie ggf. auch durch die Planung der Anreise.<sup>279</sup>

Die Voraussetzungen für den Einsatz der Kommunikationsinstrumente sind eine genaue Zielgruppenbeschreibung sowie eine klare Definition der mit der Kommunikation verfolgten zielgruppenspezifischen Zielsetzungen.<sup>280</sup> Diese können in ökonomische und psychografische Ziele differenziert werden.<sup>281</sup> Die ökonomischen Ziele sind monetäre bzw. quantitative Größen wie Umsatz oder Marktanteil und können relativ problemlos operationalisiert und gemessen werden. Allerdings tragen neben der Kommunikation auch die übrigen Elemente des Marketing-Mix zu deren Erreichung bei. Daher stehen die psychografischen Ziele, die sich auf die von der Kommunikation ausgelösten gedanklichen und emotionalen Vorgänge

---

<sup>276</sup> Vgl. Becker (2006), S. 565; Bruhn (2005a), S. 1; Kotler/Scheff (1997), S. 299

<sup>277</sup> Vgl. Gruner + Jahr AG & Co KG (2009), S. 7 sowie Meffert/Bruhn (2006), S. 473 für eine Darstellung der entsprechenden Dienstleistungsbranchen; Zu konstatieren bleibt jedoch, dass in Bezug auf das werbliche Investitionsvolumen in der Branche Kunst und Kultur keine Daten vorliegen, die eine eindeutige Aussage darüber zulassen, inwiefern diese Investitionen von kommerziellen bzw. subventionierten Kulturbetrieben getätigt wurden.

<sup>278</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 294, S. 297, S. 315; Koch (2002), S. 99; Bieger (2007), S. 304; Becker/Höcklin (1996), S. 319; Zander (1997), S. 3 sowie ausführlich zum Impulskaufverhalten beispielsweise Dahlhoff (1979)

<sup>279</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 315f.; Köpler (2004), S. 66

<sup>280</sup> Vgl. Kotler/Scheff (1997), S. 306f.; Meffert/Bruhn (2006), S. 477, den Beitrag Scheele (1997) sowie zur Segmentierung bzw. Zielgruppenbestimmung auch Kapitel C.3.1

<sup>281</sup> Vgl. hier und im Folgenden Meffert (2000), S. 680ff.; Bruhn (2007a), S. 171ff.; Meffert/Bruhn (2006), S. 479ff.; Derieth (1995), S. 37f.; Schmalen (1992), S. 15ff. und die dort jeweils angegebene Literatur, außerdem Rogge (1996), S. 59, den Beitrag Steffenhagen (1993) sowie die Ausführungen in Kapitel C.2.3

bei den Zielpersonen beziehen, im Mittelpunkt der Kommunikationspolitik und dienen zugleich als Zwischenziele, die übergeordneten ökonomischen Ziele zu erreichen. Abgrenzen lassen sich die psychografischen Ziele in die Wirkungskategorien der kognitiven (erkenntnisorientierten), affektiven (gefühlsorientierten) und konativen (verhaltensorientierten) Reaktionen.

Um die definierten Ziele zu erreichen, sind die Kommunikationsinstrumente im Hinblick auf deren Zielerreichungsbeitrag zu überprüfen und auszuwählen.<sup>282</sup> In den Publikationen zum Kulturmarketing werden die Instrumente, die im Rahmen der Kommunikationspolitik eingesetzt werden, grundsätzlich in die klassische Werbung, die Öffentlichkeitsarbeit und die Verkaufsförderung eingeteilt.<sup>283</sup> Darüber hinaus nennt KLEIN das Internet, COLBERT und KOTLER/SCHEFF führen die persönliche Kommunikation an und FISCHER wie REICHART weisen auf das Direktmarketing bzw. die Direktkommunikation hin.<sup>284</sup>

Die klassische Werbung übernimmt die Aufgabe der beeinflussenden Kommunikation in Richtung auf die Ziele des Kulturbetriebs und bedient sich verschiedener Kommunikationsmittel und -träger, die Werbebotschaft an den Absatzmarkt zu übermitteln.<sup>285</sup> So können beispielsweise Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften, Werbespots in Fernsehen und Radio geschaltet sowie Plakate als Maßnahme der Außenwerbung geklebt werden.<sup>286</sup> In der Regel wird aufgrund des eingeschränkten Kommunikationsbudgets subventionierter Kulturbetriebe mit Sponsoren und Medienunternehmen zusammengearbeitet, um das Kulturprodukt gemeinsam zu bewerben.<sup>287</sup> Als praktisches Beispiel können etwa die Plakat-

---

<sup>282</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 478

<sup>283</sup> Vgl. beispielsweise Colbert (1999), S. 182; Kotler/Scheff (1997), S. 301; Fischer (2001), S. 316; Reimann/Rockweiler (2005), S. 83; Vermeulen/Geyer (1995), S. 96; Heinrichs (1999), S. 165; Heinrichs/Klein (2001), S. 161f.; Klein (2005), S. 423; Reichart (2006), S. 114f. und die dort angegebene Literatur sowie für einen Überblick über die grundsätzlich zur Verfügung stehenden Kommunikationsinstrumente beispielsweise Dahlhoff (2009), S. 1308; Bruhn (2005c), S. 209; Bruhn (2005a), S. 328; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 649ff. und die dort angegebene Literatur sowie Homburg/Krohmer (2006a), S. 232ff. und die dort angegebene Literatur

<sup>284</sup> Vgl. Colbert (1999), S. 182; Kotler/Scheff (1997), S. 301f.; Klein (2005), S. 423; Fischer (2001), S. 332f.; Reichart (2006) sowie Butzer-Strothmann (2006); Fischer nennt zudem die Instrumente des Sponsoring, der Medienpartnerschaft und des Product Placement. Vgl. Fischer (2001), S. 316, S. 348ff.

<sup>285</sup> Vgl. Schweiger/Schrattenecker (2005), S. 109f.; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 649; Bruhn (2005a), S. 338; Raffée/Fritz/Wiedmann (1994), S. 222; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 991

<sup>286</sup> Vgl. Heinrichs (1999), S. 165; Colbert (1999), S. 183; Schweiger/Schrattenecker (2005), S. 281

<sup>287</sup> Vgl. Köpler (2004), S. 65f.; McLean (1994), S. 198 sowie allgemein zum Kultursponsoring beispielsweise Litzel (2004), S. 245ff. und die dort angegebene Literatur, außerdem die Beiträge von Müller (1999); Braun/Gallus (1999) und von Saldern (1996)

kampagnen von Ströer DSM (vormals Deutsche Städte-Medien GmbH bzw. Deutsche Städte-Reklame GmbH) zur d12, d11 und d10 genannt werden.<sup>288</sup> Zudem wurden – ebenfalls im Rahmen eines Kultursponsorings – bereits vor Beginn der d10 von der Deutschen Bahn AG bundesweit alle ICE-Hochgeschwindigkeits- wie in Hessen verkehrende Nahverkehrszüge zum Zweck der Außenwerbung mit dem Logo der d10 versehen.<sup>289</sup>

Die Öffentlichkeitsarbeit nimmt vor dem finanziellen Hintergrund die bedeutendste Stellung in der Kommunikation subventionierter Kulturbetriebe ein.<sup>290</sup> Ihre Zielsetzung ist es, durch Informationsvermittlung öffentliches Vertrauen bei sämtlichen Anspruchsgruppen wie Trägern, Zulieferern, Besuchern und Mitarbeitern zu schaffen und das Image der Kultureinrichtung somit nachhaltig positiv zu beeinflussen.<sup>291</sup> Zu den Aufgabengebieten der Öffentlichkeitsarbeit gehören unter anderem die Veröffentlichung von Jahresberichten und weiteren Publikationen, die Beantwortung von Besucheranfragen sowie das Lobbying und die Pressearbeit.<sup>292</sup> Dabei wendet sich Letztere an die Zielgruppe der Journalisten der klassischen Medien, um diese dazu zu veranlassen, redaktionell über die Einrichtung und deren Leistungen Bericht zu erstatten.<sup>293</sup> Erfolgt eine für das relevante Zielpublikum interessante und/oder eindrucksvolle Medienberichterstattung, ist es sogar möglich, dass die Öffentlichkeits- bzw. Pressearbeit zu einem positiven Word-of-Mouth führt.<sup>294</sup>

Im Unterschied zu den beschriebenen kommunikationspolitischen „Kerninstrumenten“ des Kulturmarketing, sind Verkaufsförderungsmaßnahmen kurzfristig angelegt und sollen eine starke Reaktion beim Empfänger auslösen, um den Absatz zu beleben.<sup>295</sup> Dies geschieht, indem das kulturelle Angebot um personen- und/oder sachbezogene Zusatzleistungen erweitert wird, die vor allem darauf ausgerichtet sind, kurzfristige Veränderungen im Nachfrageverhalten der Besucher zu korrigieren; als Unterstützung der genannten Instrumente

<sup>288</sup> Vgl. Ströer Out-of-Home Media (2007); Kaiser (2002), S. 31; o. V. (1997b), S. 82

<sup>289</sup> Vgl. documenta-GmbH (1997) zitiert nach Köppler (2004), S. 110

<sup>290</sup> Vgl. Reimann/Rockweiler (2005), S. 85; Colbert (1999), S. 185; Becker/Höcklin (1996), S. 320

<sup>291</sup> Vgl. Klein (2005), S. 436f.; Vermeulen/Geyer (1995), S. 97; Reimann/Rockweiler (2005), S. 85; Colbert (1999), S. 185; Kotler/Scheff (1997), S. 302f.; Bruhn (2005a), S. 376

<sup>292</sup> Vgl. Reimann/Rockweiler (2005), S. 85; Kotler/Scheff (1997), S. 303; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 995

<sup>293</sup> Vgl. Vermeulen/Geyer (1995), S. 97; Reimann/Rockweiler (2005), S. 85; Klein (2005), S. 440

<sup>294</sup> Vgl. Reichart (2006), S. 114; Grätz (1995), S. 47ff. und die dort angegebene Literatur sowie Holland (2004), S. 216f.

<sup>295</sup> Vgl. Bruhn (2005a), S. 343; Bruhn (2005c), S. 559; Butzer-Strothmann (2006), S. 151; Gedenk (2002), S. 1, S. 11; Klein (2005), S. 455; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 991f.

können Verkaufsförderungsmaßnahmen auch dazu beitragen, neue Besucher zu generieren, die Kontakte zu bestehenden Besuchern auszubauen und das Image des Angebots zu stärken.<sup>296</sup> Die personenbezogenen Zusatzleistungen werden durch Personen erbracht, darunter Hostessen, Propagandisten, Merchandiser und Berater; bei den sachbezogenen Zusatzleistungen handelt es sich um Coupons, Preisausschreiben, Prospekte und Displays.<sup>297</sup> Die Verkaufsförderung zielt nicht nur unmittelbar auf die Nachfrager ab, sondern ebenfalls auf organisationseigene und -fremde Vertriebsorgane, die durch die Maßnahmen dazu motiviert werden sollen, Besucher für das Kulturprodukt zu gewinnen.<sup>298</sup>

Während die klassische Werbung und die Öffentlichkeitsarbeit der Massenkommunikation zugeordnet und vor dem Hintergrund der Immaterialität dazu eingesetzt werden, das Kulturprodukt bekannt zu machen, zu aktualisieren sowie um Qualitätssignale auszusenden, welche die dienstleistungsspezifische Unsicherheit der Besucher reduzieren, handelt es sich bei der Verkaufsförderung folglich um eine anlassbezogene Kommunikation, deren Wirkung sich nur dann entsprechend entfaltet, wenn sie in Kombination mit den Massenkommunikationsinstrumenten eingesetzt wird. Alle weiteren genannten Kommunikationsmaßnahmen – die persönliche Kommunikation, das Internet sowie das Direktmarketing bzw. die Direktkommunikation – sind der Individualkommunikation zuzuordnen. Diese ermöglicht es, auch bei geringer Standardisierbarkeit der Leistungen, eine hohe Ausschöpfung des Kundenpotenzials zu erreichen und ist umso bedeutender, je immaterieller und erklärungsbedürftiger die Leistung ist und je höher das Besucherinvolvement und der Integrationsgrad des externen Faktors (Besucher) sind – allesamt Merkmale, die auch auf Kulturprodukte zutreffen.<sup>299</sup>

---

<sup>296</sup> Vgl. Bruhn (2005a), S. 343f.; Butzer-Strothmann (2006), S. 151; Gedenk (2002), S. 90; Fuchs/Unger (1999), S. 120f.; Cristofolini (1995), S. 256f.

<sup>297</sup> Vgl. Cristofolini (1995), S. 256f.; Bruhn (2005a), S. 344; Butzer-Strothmann (2006), S. 151, S. 158; Kotler/Scheff (1997), S. 303

<sup>298</sup> Vgl. Butzer-Strothmann (2006), S. 154; Bruhn (2005a), S. 344; Cristofolini (1995), S. 256f.; Fuchs/Unger (1999), S. 122, S. 138; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 992ff.; Klein (2005), S. 455 sowie für einen Überblick über mögliche Verkaufsförderungsmaßnahmen im Kulturbereich, welche die verschiedenen Zielgruppen mit unterschiedlichen Zielsetzungen anvisieren, Butzer-Strothmann (2006), S. 158; Klein (2005), S. 455f.; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 758f.

<sup>299</sup> Vgl. Bruhn (2005a), S. 110; Meffert/Bruhn (2006), S. 480 sowie zu den angeführten Merkmalen von Kulturprodukten, welche die Individual- bzw. Direktkommunikation bedingen, auch Kapitel D.1.1

Unabhängig davon, welche Instrumente für das Kommunikationskonzept einer Kultureinrichtung ausgewählt werden, sollten diese im Sinne einer integrierten Kommunikation eingesetzt werden. Dies bedeutet, dass die einzelnen Kommunikationsinstrumente inhaltlich, formal und zeitlich aufeinander abgestimmt werden, um eine zusammenwirkende Einheit zu bilden, die zu einer synergetischen Wirkungssteigerung führt.<sup>300</sup>

Bei der inhaltlichen Integration setzen alle ausgewählten Kommunikationsinstrumente dieselbe, zuvor festgelegte und übergeordnete Unique Communication Proposition (UCP) bzw. Kernbotschaft um, indem die einzelnen Kommunikationsmaßnahmen thematisch durch Verbindungslinien wie einheitliche Botschaften, Argumente und Bilder aufeinander abgestimmt werden.<sup>301</sup> Die formale Integration führt zu einem homogenen und dadurch leicht wiedererkennbaren Erscheinungsbild der Kultureinrichtung, das durch aufeinander abgestimmte Gestaltungselemente wie Schrifttypen, Logos und Farbgebung, die den Richtlinien der Corporate Identity bzw. dem Corporate Design entsprechen, erreicht wird.<sup>302</sup> Die zeitliche Integration befasst sich mit einem aufeinander abgestimmten Timing der ausgewählten Kommunikationsmaßnahmen und dient sowohl dazu, verschiedene Instrumente zeitlich aufeinander abzustimmen, als auch dazu, eine zeitliche Kontinuität im Hinblick auf ein einzelnes Instrument herzustellen, um zu erreichen, dass es zu Lerneffekten bei den Rezipienten kommt.<sup>303</sup>

Obwohl die Kommunikationspolitik besonders vielfältig ist, wird diese im Kulturmarketing, insbesondere in Bezug auf die Individualkommunikation, noch immer wenig besucherorientiert, ungezielt und einseitig statt interaktiv eingesetzt.<sup>304</sup> Dabei „[...] kommt den Formen der direkten Kommunikation [...] eine besondere Relevanz zu, um dem Kunden mögliche Leistungsbeweise zu dokumentieren und ein entsprechendes Vertrauensverhältnis zur Reduktion des Kaufrisikos bei immateriellen Dienstleistungen aufzubauen.“<sup>305</sup> Aus diesem Grunde wird nachfolgend aufgezeigt, inwiefern Direct Mail – ein Medium, das dem Direkt-

---

<sup>300</sup> Vgl. Dahlhoff (2000), S. 16ff.

<sup>301</sup> Vgl. Dahlhoff (2000), S. 16; Bruhn (2005a), S. 90, S. 98, S. 213f.; Kotler/Scheff (1997), S. 309; Bruhn (2006), S. 66; Esch (2006), S. 73

<sup>302</sup> Vgl. Bruhn (2005a), S. 91; Bruhn (2006), S. 69ff.; Esch (2006), S. 73

<sup>303</sup> Vgl. Bruhn (2005a), S. 91; Bruhn (2006), S. 72ff.

<sup>304</sup> Vgl. Günter (2001b), S. 345

<sup>305</sup> Meffert/Bruhn (2006), S. 472

marketing bzw. der Direktkommunikation und somit der individuellen Kommunikation zuzuordnen ist – grundsätzlich, aber auch speziell für subventionierte Kulturinstitutionen Nutzen stiftend eingesetzt werden kann.



## C. Grundlagen zum Einsatz von Direct Mail

### 1. Einordnung von Direct Mail in den Kommunikations-Mix

Direct Mail ist eine postalische Werbesendung, die den Medien der Direktkommunikation im Kommunikations-Mix (des Direktmarketing) zuzuordnen ist.<sup>1</sup> Dabei werden unter der Direktkommunikation im vorliegenden Kontext sämtliche Kommunikationsmaßnahmen verstanden, die einen direkten und persönlichen Kontakt mit aktuellen und potenziellen Besuchern des Kulturbetriebs anbahnen, aufrechterhalten und intensivieren.<sup>2</sup> Folglich ist es ausgesprochenes Ziel der Durchführung einer Direktkommunikationsmaßnahme, eine Reaktion bzw. eine Response beim Rezipienten der Kommunikationsbotschaft auszulösen, die dann auch aufseiten des Senders unmittelbar zu einer Handlung führt – sei es in Form der Erweiterung der eigenen Kundendatenbasis und/oder in Form der Kontaktaufnahme mit dem Kunden aufgrund von Anfragen, Bestellungen oder Problemen.<sup>3</sup>

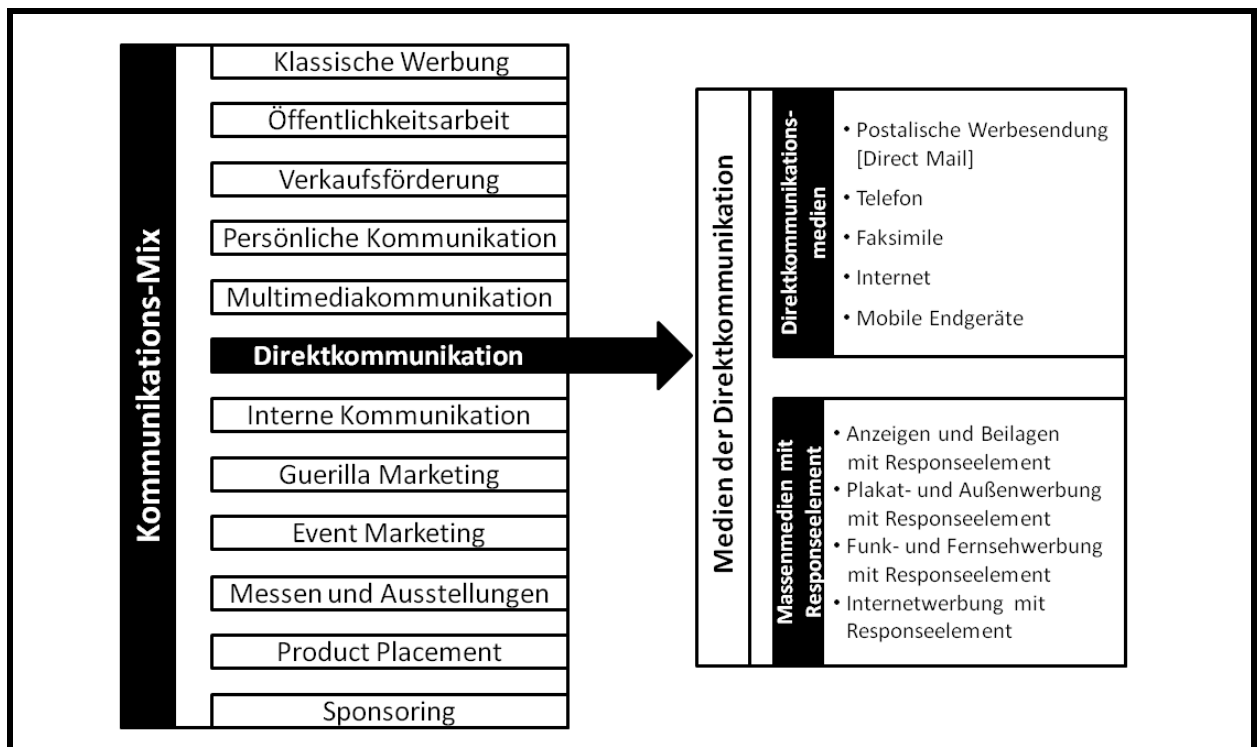
---

<sup>1</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 173, S. 166; Holland (2004), S. 23f.; In der Literatur besteht keine Einigkeit bezüglich des Begriffs „Direktmarketing“. So vertreten einige Autoren die Ansicht, dass es sich beim Direktmarketing um ein Kommunikationsinstrument handelt. Vgl. beispielsweise Stone/Jacobs (2001), S. 5; DALLMER erweiterte diese enge Begriffsauffassung um die Funktion des Direktmarketing als Distributionsinstrument. Vgl. Dallmer (2002a), S. 11; Eine Auffassung, die auch von BRUHN vertreten wird. Vgl. Bruhn (2007a), S. 386f.; Weitere Autoren sehen das Direktmarketing als ganzheitlichen bzw. integrativen Ansatz, der sämtliche Instrumente des Marketing-Mix beinhaltet. Vgl. beispielsweise Meffert (2002), S. 43, S. 46; Löffler/Scherfke (2000), S. 40, S. 111, S. 128 und Bruns (2007), S. 30f.; Hilke (1993), S. 13f.; Link (1999), S. 106ff.; Gemein ist den Definitionen der angeführten Autoren, dass mit dem Direktmarketing das Ziel verfolgt wird, Kunden bzw. Interessenten individuell und gezielt anzusprechen, sodass der Direktkommunikation, unabhängig der Breite der Direktmarketing-Definition, eine besondere Bedeutung zukommt. Sie ist das konstitutive Element, das es ermöglicht, den individuellen Dialog – unabhängig vom Einsatz der weiteren Marketing-Mix-Instrumente im Rahmen des Direktmarketing – zu initiieren. Um eine eindeutige Begriffsabgrenzung herbeizuführen, soll das Direktmarketing grundsätzlich in seiner letzten, weiten Definition verstanden und nicht auf die Kommunikation reduziert werden. Daher wird hier bewusst – aufgrund des Bezugs zur Kommunikationspolitik – der Begriff der Direktkommunikation zugrunde gelegt und nachfolgend entsprechend definiert.

<sup>2</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 14; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 670; Allerdings soll aus dieser Definition nicht gänzlich ausgeschlossen werden, dass auch distributionspolitische Zielsetzungen durch den Einsatz der Direktkommunikation realisiert werden können, sofern es das primäre Ziel einer solchen Maßnahme ist und bleibt, Inhalte zu übermitteln. Vgl. Dallmer (2002a), S. 11; Bruhn (2005c), S. 656; Wirtz (2005), S. 166

<sup>3</sup> Vgl. Holland (2004), S. 5; Belz (2003), S. 5; Stone/Jacobs (2001), S. 7; Dallmer (2002a), S. 11; Meffert/Bruhn (2006), S. 516

Neben Direct Mail gibt es in der Direktkommunikation eine Reihe weiterer Medien, die in Massenmedien mit Responseelement und in Direktwerbemedien unterschieden werden können.<sup>4</sup> Abbildung 6 stellt die Einordnung von Direct Mail im Rahmen der Direktkommunikation sowie im übergeordneten Kommunikations-Mix dar. Dabei ist Direct Mail das mit Abstand bedeutendste aller angeführten Medien in der Direktkommunikation: Im Jahr 2007 wurden allein 14,3 Mrd. Euro (rund 43 Prozent) der Gesamtaufwendungen für Direktkommunikation in Höhe von 33,0 Mrd. Euro in Direct Mail investiert.<sup>5</sup>



**Abbildung 6: Direct Mail im Kommunikations-Mix**

*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dahlhoff (2009), S. 1308; Bruhn (2005c), S. 209; Wirtz (2005), S. 166; Holland (2004), S. 23f. sowie Smith/Taylor (2004), S. 8 und Keller (2001b), S. 820f.*

Die Massenmedien mit Responseelement dienen in erster Linie dazu, ein noch anonymes disperses Publikum mit der ausdrücklichen Aufforderung anzusprechen, die Anonymität

<sup>4</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 166; Holland (2004), S. 23f.; Deutsche Post AG (2007a), S. 9; Dallmer (2002b), S. 2

<sup>5</sup> Vgl. Deutsche Post AG (2008a), S. 14f.; Eigene Berechnung, die auf den in Abbildung 6 dargestellten Medien der Direktkommunikation basiert. Für das Jahr 2008 kann keine analoge Berechnung vorgenommen werden, da die zugrunde gelegte Studie, im Unterschied zum Vorjahr, die Aufwendungen der Massenmedien mit Responseelement nicht mehr separat ausweist. Vgl. Deutsche Post AG (2008a), S. 12; Deutsche Post AG (2009), S. 10

mittels des Responseelements, sei es eine Telefonnummer, eine Faxnummer oder eine eMail-Adresse, aufzugeben und in einen direkten Kommunikationsprozess mit dem Anbieter einzutreten.<sup>6</sup> So werden diese Medien insbesondere dazu eingesetzt, Interessentendaten zu akquirieren, die dann auch von Anbieterseite zur Aufrechterhaltung des Dialogs mit dem (potenziellen) Kunden genutzt werden können.<sup>7</sup> Direktwerbemedien sind hingegen darauf ausgerichtet, einen unmittelbaren Dialog mit potenziellen Interessenten durch eine gezielte personalisierte Einzelansprache zu initiieren, ohne dass dabei die Massenkommunikationsmedien eingeschaltet werden.<sup>8</sup> Somit liegt der Vorteil des Einsatzes der Direktwerbemedien – im Unterschied zu den Massenmedien mit Responseelement – insbesondere in der Zielgenauigkeit durch Einzelansprache, während bei der Massenkommunikation mit Responseelement ein Vorgehen nach dem „Gießkannenprinzip“ gewählt wird, das aufgrund der undifferenzierten Ansprache zu Streuverlusten führt.<sup>9</sup>

Neben den genannten und weiteren Unterschieden zwischen Direktwerbemedien und Massenmedien mit Responseelement können die Direktwerbemedien auch intramedial unterschiedlich für den Einsatz im Rahmen der Direktkommunikation bewertet werden. Hier sind im Hinblick auf die telefonische, die faxgestützte, die internetbasierte und die mobile Werbeansprache insbesondere die strengen rechtlichen Einschränkungen zu nennen, von denen Direct Mail nicht in selbem Umfang betroffen ist.<sup>10</sup> Die angeführten Medien können aufgrund gesetzlicher Bestimmungen – vor allem zur Ansprache von Privatpersonen – nur dann aktiv vonseiten des Anbieters genutzt werden, wenn bereits eine Geschäftsbeziehung zum Rezipienten besteht bzw. wenn dieser seine Zustimmung zum Empfang werblicher Botschaften erteilt hat.<sup>11</sup> Im Unterschied dazu ist es auch nach den seit September 2009 in Kraft getretenen Novellen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) möglich, den Erstkontakt zu potenziellen Interessenten mittels des Einsatzes von Direct Mail herzustellen – sofern (1) es

---

<sup>6</sup> Vgl. Hilke (1993), S. 11f. und die dort angegebene Literatur; Wirtz (2005), S. 167; Bruhn (2005a), S. 366; Tapp (2005), S. 10; Sargeant/West (2001), S. 8f.

<sup>7</sup> Vgl. Blattberg/Deighton (1991), S. 6f.; Hilke (1993), S. 11f. und die dort jeweils angegebene Literatur sowie Mann (2007), S. 2; Tapp (2005), S. 10

<sup>8</sup> Vgl. Mann (2007), S. 2; Bruhn (2005a), S. 366; Wirtz/Lütje (2006), S. 395

<sup>9</sup> Vgl. Holland (2003), S. 68; Holland (2004), S. 17, S. 41; Wirtz (2005), S. 191

<sup>10</sup> Vgl. Holland (2003), S. 80; Holland (2004), S. 41; Wirtz (2005), S. 191

<sup>11</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 175f., S. 177, S. 179, S. 184 und die dort angegebene Literatur; Holland (2004), S. 30f.; Deutscher Direktmarketing Verband e.V. (2005), S. 28ff. sowie § 7 UWG (Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb)

sich um Briefe mit dem Aufruf zu spenden handelt, (2) die personenbezogenen Daten aus allgemein zugänglichen Verzeichnissen stammen oder (3) die Übermittlung bei Verkauf/Vermietung von Adressdaten bzw. (4) die Nutzung rechtmäßig vorhandener Adressen bei Auftragsdatenverarbeitung für den Empfänger transparent gemacht wird.<sup>12</sup> Darüber hinaus sind die folgenden Punkte zu berücksichtigen:

- Beim Versand adressierter Direct Mails darf kein Eintrag des betreffenden Rezipienten in der Robinson-Liste vorliegen, der das Zustellen von Werbesendungen bislang nicht bekannter Unternehmen oder Unternehmen, zu denen noch keine Kundenbeziehung besteht, gänzlich verbietet oder im Hinblick auf bestimmte Angebotsbereiche einschränkt.<sup>13</sup>
- Der Erhalt teil- und unadressierter Direct Mails kann von Adressaten durch einen entsprechenden, am Briefkasten angebrachten Vermerk, beispielsweise in Form eines Aufklebers, untersagt werden.<sup>14</sup>
- Der Konsument hat die Möglichkeit beim Unternehmen anzuzeigen, von diesem keine werblichen Botschaften (mehr) zu erhalten.<sup>15</sup>

Infolgedessen ist Direct Mail das einzige der genannten Direktwerbemedien, das es unter Wahrung der hier aufgeführten gesetzlichen Bestimmungen ermöglicht, den gesamten Customer-Life-Cycle aktiv abzudecken, d. h., nur Direct Mail kann unter Beachtung der gegebenen Restriktionen dazu eingesetzt werden, sowohl den Erstkontakt durch Kaltakquise zu einem potenziellen Interessenten herzustellen als auch dazu, bestehende Kunden zu loyalen Kunden weiterzuentwickeln und fortlaufend zu betreuen.<sup>16</sup> Darüber hinaus kann Direct Mail

---

<sup>12</sup> Vgl. zu den gesetzlichen Bestimmungen und Änderungen im BDSG, welche die Direktkommunikation bzw. Direct Mails betreffenden, darunter der Einwilligungsvorbehalt (Opt-In) und dessen Ausnahmen sowie die Übergangsregelung Transparentmachung im Hinblick auf Übermittlung und Nutzung von personenbezogenen Daten, den Beitrag Deutsche Post AG (2010), insbesondere S. 2ff.

<sup>13</sup> Vgl. Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (2009), S. 15f. sowie § 7 UWG

<sup>14</sup> Vgl. Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (2009), S. 23; § 7 UWG sowie zu den Unterschieden in den Adressierungsformen von Direct Mails bzw. zwischen adressierten, teil- und unadressierten Direct Mails die Ausführungen im folgenden Kapitel C.2.1

<sup>15</sup> Vgl. Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (2009), S. 18 sowie § 7 UWG

<sup>16</sup> Vgl. Dahlhoff/Korzen (2008), S. 433 sowie zum Customer-Life-Cycle Grönroos (1994), S. 8; Grönroos (1982), S. 150ff. und den Beitrag Grönroos (1980); Einschränkend bleibt auch im Hinblick auf Direct Mail darauf hinzuweisen, dass dieses Medium trotz der grundsätzlich uneingeschränkten Nutzung – auch zur Kaltakquise – nicht eingesetzt werden darf, wenn sich der Empfänger zuvor ausdrücklich gegen diese Werbeform ausgesprochen hat – sei es durch einen Eintrag in die Robinson-Liste (adressierte Direct Mail)

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

als Premium-Kommunikationsmedium verstanden werden, da dieses im Vergleich zu den übrigen Medien die größte Wertigkeit besitzt und außerdem ein haptisches Erlebnis bietet.<sup>17</sup> Auch diese Eigenschaften qualifizieren Direct Mail für den Einsatz im Kulturmarketing – insbesondere vor dem Hintergrund des hohen ästhetischen Anspruchs wie Involvements der Besucher hochkultureller Veranstaltungen.<sup>18</sup>

Zusammenfassend kann somit eine auf den spezifischen Eigenschaften des Mediums Direct Mail basierende Eignung, den Anstoß für einen echten Dialog zwischen dem Kulturbetrieb und den (potenziellen) Besuchern zu geben, festgestellt werden. Die zeitlich nachgelagerten dialogischen bzw. Direktkommunikations-Aktivitäten von Kulturbetrieben können, sodann auch unter Einsatz der übrigen Medien der Direktkommunikation geführt werden – entsprechend der Präferenz des einzelnen Respondenten.<sup>19</sup>

## 2. Medium Direct Mail

In der Praxis werden postalische Werbesendungen anhand ihres Werbesendungstyps – Briefe und Postkarten, Flyer sowie Prospekte und Kataloge, etc. – differenziert.<sup>20</sup> Für den vorliegenden Kontext wird Direct Mail in der klassischen Form, d. h. als postalischer Werbebrief, verstanden, der unterschiedlich adressiert versandt werden kann.

### 2.1 Adressierungsformen

Direct Mails können in voll-, teil- und unadressierte Werbesendungen unterschieden werden, wobei die Volladressierung die mit Abstand bedeutendste Adressierungsform darstellt.<sup>21</sup> In diesem Zusammenhang wurden im Jahr 2008 von insgesamt 14,8 Mrd. Euro

---

oder durch einen entsprechenden Briefkasten-Aufkleber (teil- und unadressierte Direct Mail).

Vgl. Deutscher Direktmarketing Verband e.V. (2005), S. 16, S. 23 sowie § 7 UWG

<sup>17</sup> Vgl. Dahlhoff/Korzen (2008), S. 433

<sup>18</sup> Vgl. zum Involvement der Besucher hochkulturelle Dienstleistungen auch die Ausführungen in Kapitel D.1.1.1

<sup>19</sup> Vgl. hierzu auch den Unterschied zwischen ein- und mehrstufigen Aktionen der Direktkommunikation in Kapitel C.2.3

<sup>20</sup> Vgl. The Nielsen Company (2008), S. 5; GfK AG (2008), S. 14; Holland (2004), S. 28, S. 287

<sup>21</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 173; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 434; Löffler/Scherfke (2000), S. 196

Gesamtaufwendungen für Direct Mail Maßnahmen allein 12,0 Mrd. Euro (mehr als 81 Prozent) für volladressierte Werbesendungen aufgewendet.<sup>22</sup> Kennzeichnend für adressierte Direct Mails sind Name und Adresse des Empfängers auf dem Briefumschlag sowie die persönliche, d. h. namentliche, Ansprache des Rezipienten im Anschreiben.<sup>23</sup> Folglich werden volladressierte Werbesendungen an selektierte Zielpersonen versandt, für deren Kontaktdaten entweder auf die eigene Kundendatenbank oder auf Adresslistenanbieter zurückgegriffen werden kann.<sup>24</sup> Die deutliche Bevorzugung des Einsatzes adressierter Direct Mails gegenüber den beiden anderen Adressierungsformen ist vor allem auf die höhere Aufmerksamkeitswirkung und Empfangswahrscheinlichkeit zurückzuführen.<sup>25</sup> Letztere ist dadurch bedingt, dass adressierte Werbesendungen ihrem vorgesehenen Empfänger in Mehrpersonenhaushalten eher vorgelegt werden als teil- oder unadressierte Werbesendungen.<sup>26</sup> Die höhere Aufmerksamkeitswirkung resultiert aus dem Namen der Zielperson auf dem Briefumschlag: Unter allen geschriebenen Worten besitzt der Name den höchsten Aufmerksamkeitswert.<sup>27</sup>

Im Unterschied zu adressierten Direct Mails tragen unadressierte Werbesendungen weder Namen noch Anschrift des Empfängers auf dem Briefumschlag; für die Anrede im Anschreiben muss daher eine Standardanrede gewählt werden, die es dann beispielsweise durch Herstellung eines Bezugs zum Angebot ermöglicht, eine persönliche Atmosphäre zu schaffen.<sup>28</sup> Somit richteten sich unadressierte Direct Mails nicht an individuell selektierte

---

<sup>22</sup> Vgl. Deutsche Post AG (2009), S. 12; Sehr ähnlich verhielt es sich im Jahr 2007: Mehr als 80 Prozent der Gesamtaufwendungen für Direct Mail Maßnahmen in Höhe von 14,3 Mrd. Euro entfielen auf adressierte Werbesendungen, d. h. 11,5 Mrd. Euro. Vgl. Deutsche Post AG (2008a), S. 14; Zu konstatieren bleibt allerdings, dass in den Gesamtaufwendungen, wenngleich nicht explizit dargelegt, auch andere Werbesendungstypen als ausschließlich der hier zugrunde gelegte klassische Werbebrief subsumiert werden.

<sup>23</sup> Vgl. Gutsche (2002a), S. 242; Wirtz (2005), S. 173; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 434; Bruhn (2005a), S. 366; Als Beispiel kann hier angeführt werden: „Herrn Max Mustermann, Musterweg 1, 54321 Musterhausen“; Vgl. für ein volladressiertes Direct Mail zudem den Anhang, S. 278

<sup>24</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 173; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 434; Bruhn (2005a), S. 366 sowie zum Adressmanagement Kapitel C.3.2

<sup>25</sup> Vgl. Hilke (1993), S. 19; Bundesministerium für das Post- und Fernmeldewesen (1987), S. 12, S. 40f.; Löffler/Scherfke (2000), S. 197f.; Holland (2004), S. 30; Wirtz (2005), S. 173; Bruhn (2005a), S. 366

<sup>26</sup> Vgl. Hilke (1993), S. 19; Bundesministerium für das Post- und Fernmeldewesen (1987), S. 12, S. 40f.

<sup>27</sup> Vgl. Hilke (1993), S. 19; Löffler/Scherfke (2000), S. 197f.

<sup>28</sup> Vgl. Holland (2006), S. 411; Gutsche (2002a), S. 243; Löffler/Scherfke (2000), S. 196; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 434; Unadressierte Direct Mails werden – je nach Zusteller bzw. Verteiler – auch Haushaltswerbung oder Postwurfsendung genannt. Vgl. Holland (2006), S. 411; Als Beispiel kann hier

Zielpersonen, sondern an sämtliche Haushalte eines bestimmten geografisch abgegrenzten Gebiets.<sup>29</sup>

Teiladressierte Direct Mails stellen eine Zwischenform aus voll- und unadressierten Werbesendungen dar: Sie tragen die Anschrift des Empfängers auf dem Briefumschlag, auf den Namen und somit auf eine persönliche Anrede im Anschreiben wird – wie auch beim unadressierten Direct Mail – verzichtet.<sup>30</sup> Der Vorteil der teil- und unadressierten Direct Mails, gegenüber den volladressierten Werbesendungen, besteht vor allem in den geringeren Kosten, die einerseits auf die Streuung und andererseits darauf zurückzuführen sind, dass eine Anmietung von Adressen nicht erforderlich ist.<sup>31</sup> Außerdem lassen sich die Zielgruppen – insbesondere bei teiladressierten Direct Mails – durch den Einsatz der mikrogeografischen Segmentierung bereits sehr genau ermitteln, wodurch die Reaktanz der Rezipienten gegenüber undifferenzierten Streuaktionen überwunden werden kann.<sup>32</sup> Allerdings lassen sich die Vorteile der individualisierten bzw. persönlichen Ansprache, d. h. die hohe Aufmerksamkeitswirkung und Empfangswahrscheinlichkeit, nicht nutzen.<sup>33</sup> Überdies werden teil- und unadressierte Werbesendungen den Direktwerbemedien nur dann zugeordnet, wenn sie mit dem expliziten Ziel eingesetzt werden, einen direkten Kontakt zwischen Sender und Empfänger aufzubauen.<sup>34</sup>

Die Wahl zwischen einer adressierten und einer teil- bzw. unadressierten Werbesendung wird im Wesentlichen durch die Zielsetzung der Direct Mail Maßnahme bestimmt: Soll eine sehr spezifische Kommunikationsbotschaft an einen ausgewählten Interessentenkreis übermittelt werden, ist das adressierte Direct Mail den beiden anderen Adressierungsformen vorzuziehen; bei einem standardisierten Angebot, das sich an eine Vielzahl möglicher

---

angeführt werden: „An alle Kulturinteressierten“. Vgl. für ein unadressiertes Direct Mail zudem den Anhang, S. 279

<sup>29</sup> Vgl. Bruns (2007), S. 184f.; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 436

<sup>30</sup> Vgl. Holland (2006), S. 411; Holland (2004), S. 30; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 434; Als Beispiel kann hier angeführt werden: „An alle Kulturinteressierten, Musterweg 1, 54321 Musterstadt“. Vgl. für ein teiladressiertes Direct Mail zudem den Anhang, S. 280

<sup>31</sup> Vgl. Holland (2006), S. 411; Holland (2004), S. 30; Gutsche (2002b); Die Streukosten bzw. das Porto von adressierten Direct Mails beträgt für einen Standardbrief (max. 20g) 0,55 Euro, bei teil- und unadressierten Direct Mails cet. par. hingegen 0,35 bzw. 0,25 Euro. Vgl. Deutsche Post AG (2007b), S. 2

<sup>32</sup> Vgl. Holland (2006), S. 411; Holland (2004), S. 30; Löffler/Scherfke (2000), S. 229 sowie zur mikrogeografischen Segmentierung Kapitel C.3.1.2

<sup>33</sup> Vgl. Holland (2006), S. 411; Holland (2004), S. 30

<sup>34</sup> Vgl. Bruns (2007), S. 184f.; Wirtz (2005), S. 173; Bruhn (2005a), S. 369; Holland (2006), S. 411; Holland (2004), S. 28

Interessenten richtet, ist der Einsatz einer teil- oder unadressierten Werbesendung sinnvoll. Folglich wird diese Entscheidung unter objektiven Gesichtspunkten getroffen. Anders verhält es sich bei der Wahl zwischen dem teil- und unadressierten Direct Mail, die von einer Reihe situativer Faktoren des Werbenden beeinflusst wird. Hier sind beispielsweise die individuelle Präferenz, die Größe des durch die Kommunikationsmaßnahme abzudeckenden Gebiets sowie die Kosten im Hinblick auf Streuung und Ermittlung der entsprechenden Zielgruppen bzw. Zielpersonen unter Einsatz der mikrogeografischen Segmentierung ausschlaggebend.<sup>35</sup>

## 2.2 Elemente

Das klassische Direct Mail Package besteht aus vier Basiselementen: Briefumschlag, Anschreiben, Beilage und Reaktionsmittel.<sup>36</sup> Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Funktionen und optischen wie inhaltlichen Gestaltungsvariablen der einzelnen Bestandteile.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Dahlhoff/Korzen (2008), S. 434

<sup>36</sup> Vgl. Gutsche (2002a), S. 248; Löffler/Scherfke (2000), S. 210; Holland (2004), S. 287; Holland (2006), S. 408ff.; Hilke (1993), S. 19; Vriens/van der Scheer et al. (1998), S. 325; Nash (2000), S. 294ff., insbesondere S. 304

<sup>37</sup> Vgl. Dahlhoff/Korzen (2008), S. 437; Siegfried Vögele Institut GmbH (2003), S. 33; Peters/Frenzen/Feld (2007), S. 146 und die dort angegebene Literatur; Vriens/van der Scheer et al. (1998), S. 330, S. 333f.; Gutsche (2002a), S. 241ff.; Nash (2000), S. 294ff.; Holland (2006), S. 408ff.; Holland (2004), S. 296ff. und die dort angegebene Literatur



Element	Funktion	Gestaltungsvariablen
<b>Briefumschlag</b>	Schützt den Inhalt und dient der Aktivierung des Empfängers, das Kuvert zu öffnen	Format, Größe und Farbgebung, Papierqualität, Art der Freimachung, Angaben des Absenders, Teaser und Teaserinhalt sowie die werbliche Gestaltung
<b>Anschreiben</b>	Ist Hauptbestandteil und übernimmt die Aufgabe den Kontakt herzustellen, die wichtigsten Leserfragen zu beantworten und die Vorteile des Angebots zu erläutern	Briefkopf, Headline, Anrede, Text, Typografie, Absätze, Unterstreichungen und Fettdruck, Bilder, Unterschrift, Postskriptum, Aufbau und Länge des Textes, Lesekurve und Personalisierung
<b>Beilage</b>	Kann unterschiedliche Formate wie Flyer, Broschüre bzw. Katalog haben und stellt das Angebot ausführlich dar	Anzahl, Format und Umfang, Kontaktdaten des Absenders, Illustrationen, Verhältnis von Text zu Illustrationen, Motiv der Illustrationen, Farbanteil, Personalisierung und Inhalt
<b>Reaktionsmittel</b>	Kann adressierte Rückantwortkarte, Faxformular, Telefonnummer und/oder Internetadresse umfassen und dient dem Empfänger, möglichst bequem auf das Direct Mail zu reagieren	Frankierung, inhaltliche Zielsetzung, Vorformulierungen bestimmter Antworten, Farbanteil, Voradressierung und Mehrkanaligkeit

**Tabelle 2: Funktionen und Gestaltungsvariablen des klassischen Direct Mail Package**

Mit Blick auf das Lese- und Entscheidungsverhalten von Rezipienten kann das Werbewirkungsmodell nach dem AIDA-Prinzip, das einer idealtypischen vierstufigen Wirkungskette folgt, auf die einzelnen Elemente des klassischen Direct Mail Package adaptiert werden:<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Vgl. hier und im Folgenden Peters/Frenzen/Feld (2007), S. 145ff. und die dort angegebene Literatur; Vögele (2002), S. 20; Vriens/van der Scheer et al. (1998), S. 325; Holland (2004), S. 289ff. und die dort angegebene Literatur; Löffler/Scherfke (2000), S. 205; Bruhn (2007), S. 174; Moser (2007), S. 14; Zwar werden Stufenmodelle der Werbewirkung im Allgemeinen aufgrund ihrer hierarchischen Abfolge sowie das AIDA-Konzept im Speziellen wegen der groben Unterteilung in lediglich vier Stufen kritisiert. Vgl. beispielsweise Schweiger/Schrattenecker (2009), S. 182; Mayer/Illmann (2000), S. 407 und die dort angegebene Literatur. Allerdings kann das Konzept für den vorliegenden Kontext durchaus als zweckmäßiger Bezugsrahmen erachtet werden, zumal es trotz aller Kritik das am häufigsten eingesetzte

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Der Briefumschlag soll die Aufmerksamkeit (Attention) des Rezipienten auf sich ziehen und dazu veranlassen, das Kuvert zu öffnen. Das Anschreiben übernimmt die Aufgabe, das Interesse des Lesers zu wecken (Interest) und eine positive Einstellung gegenüber dem Angebot zu entwickeln. Der Kaufwunsch wird durch eine ausführliche Beschreibung des Angebots in der Beilage erzeugt (Desire) und führt letztendlich dazu, eine konkrete Verhaltensreaktion (Action) beim Empfänger auszulösen. Letztere erfolgt über einen der zur Verfügung gestellten Responsekanäle – entweder in Form der Anforderung weiteren Informationsmaterials oder in Form einer tatsächlichen Kaufhandlung. Folglich übernehmen die Funktionen und Gestaltungsvariablen der Elemente des Direct Mail Package die Aufgabe, den Übergang von der einen zur nächsten Stufe des Wirkungsmodells herbeizuführen bzw. den Rezipienten über unterschiedliche Stufen psychischer Vorgänge zu einer (Kauf-) Handlung zu veranlassen.

Für die inhaltliche und optische Gestaltung der einzelnen Elemente von Direct Mails wurden sowohl in der Theorie als auch in der Praxis eine Vielzahl an Methoden und Konzepten entwickelt sowie empirische Untersuchungen durchgeführt.<sup>39</sup> Hier zeigt sich, dass keine allgemeingültige Gestaltungsempfehlung gegeben werden kann. Vielmehr ist die Gestaltung in Abhängigkeit von Branche, Zielgruppe, Zielsetzung und mitunter auch der Präferenz des werbenden Unternehmens vorzunehmen.<sup>40</sup> Daher empfiehlt es sich, zunächst unterschiedlich gestaltete Direct Mail Elemente mittels eines Gestaltungs- oder Konzepttests auf ihre Erfolgswirksamkeit hin zu überprüfen.<sup>41</sup> Auch ist diese Empfehlung im Hinblick auf die optionalen Bestandteile, die den obligatorischen Elementen eines klassischen Direct Mail Package mit dem Ziel der Aufmerksamkeitssteigerung hinzugefügt werden können, zu geben

---

Modell zur Erklärung der Werbewirkung darstellt. Vgl. Peters/Frenzen/Feld (2007), S. 145ff.; Ambler (2000), S. 299

<sup>39</sup> Vgl. allgemein beispielsweise Bruns (2007), S.158ff.; Holland (2004), S. 293ff. und die dort jeweils angegebene Literatur; Holland (2001), S. 47ff.; Nash (2000), S. 294ff.; Löffler/Scherfke (2000), S. 210ff.; Neumann/Nagel (2007), S. 109ff. und Gutsche (2002a) sowie speziell zur Gestaltung von Briefumschlägen die empirische Untersuchung von Peters/Frenzen/Feld (2007) wie deren systematische Übersicht zu weiteren Studien, S. 150f.; Zur Gestaltung von Briefumschlägen und dem Anschreiben vgl. beispielsweise den wissenschaftlichen Beitrag Vriens/van der Scheer et al. (1998); Praktische Empfehlungen zu Aufbau von und Anforderungen an Anschreiben geben Gottschling (2008), S. 134ff., der sich ebenfalls auf Broschüren und das Responseelement bezieht, sowie die Beiträge Vögele/Bidmon (2002); Bidmon/Vögele (2006); Einen integrativen Ansatz, der verschiedene Ausprägungen in Bezug auf Anschreiben, Broschüre bzw. Beilage und Responseelement testet, liefern Bult/van der Scheer/Wansbeek (1997)

<sup>40</sup> Vgl. Holland (2004), S. 300; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 437 sowie vor allem mit Blick auf die inhaltliche Gestaltung den Beitrag Szugger (2002)

<sup>41</sup> Vgl. Schöberl (2004), S. 85ff.; Löffler/Scherfke (2000), S. 202; Holland (2001), S. 60; Holland (2004), S. 52f.

– sei es durch weitere bzw. umfangreichere Beilagen, digitale Speichermedien, Coupons, Give-Aways, Proben oder Gewinnspiele.<sup>42</sup>

## 2.3 Ziele, Aufgaben und Chancen

Bei Zielen handelt es sich um anzustrebende Zustände, die mittels des Einsatzes von Direct Mail erreicht werden sollen.<sup>43</sup> Die ökonomischen Ziele umfassen monetäre oder wirtschaftliche Größen, die in aller Regel gut operationalisierbar sind; allerdings sind sie als alleinige Zielvorgabe nicht geeignet, da aus ihnen keine konkreten Handlungsanweisungen mit Blick auf eine zielorientierte Ausrichtung der Kommunikation abgeleitet werden können.<sup>44</sup> Die psychografischen Ziele werden als Instrumentalziele bzw. mittelbare Stimuli zur Erreichung der ökonomischen Ziele verstanden, die dazu dienen, konsumentenindividuelle Verarbeitungs- wie Bewertungsprozesse zu initiieren und eine Aktivierung des Rezipienten hervorrufen sollen, eine spezifische Handlung zu vollziehen.<sup>45</sup> In Folge lassen sich die psychografischen Ziele weiterhin in kognitiv-, affektiv- und konativ-orientierte Ziele unterscheiden.<sup>46</sup> Die kognitiv-orientierten Ziele sind darauf ausgerichtet, die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen seitens der Rezipienten zu steuern und beziehen sich auf das Wahrnehmen, Verstehen und Erinnern der Kommunikationsbotschaft. Im Rahmen affektiv-orientierter Zielsetzungen sollen Emotionen bei der anvisierten Zielgruppe aufgebaut oder erweitert werden, sodass sich diese Ziele insbesondere auf Einstellungen, Images und Präferenzen der Rezipienten beziehen. Die konativ-orientierten Ziele sind darauf ausgerichtet, ein Verhalten bei den betreffenden Zielpersonen auszulösen, sei es in Form einer konkreten Kaufhandlung, der Anforderung weiteren Informationsmaterials oder der Steigerung der Weiterempfehlungsabsicht. Die nachfolgende Tabelle 3 stellt die einzelnen

---

<sup>42</sup> Vgl. Bruns (2007), S. 163, S. 167; Nash (2000), S. 309f.; Gutsche (2002a), S. 248; Holland (2004), S. 287 sowie speziell zu Gewinnspielen den Beitrag Gedenk/Teichmann (2006)

<sup>43</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 19; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 21

<sup>44</sup> Vgl. Löffler/Scherfke (2000), S. 123; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 21; Wirtz (2005), S. 19f.; Bruhn (2005a), S. 160; Kroeber-Riel/Esch (2004), S. 35ff.; Steffenhagen (1993), S. 287f. und die dort angegebene Literatur

<sup>45</sup> Vgl. Löffler/Scherfke (2000), S. 123; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 21; Bruhn (2007), S. 171; Wirtz (2005), S. 20; Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 611; Derieth (1995), S. 37 und die dort angegebene Literatur

<sup>46</sup> Vgl. hier und im Folgenden Bruhn (2005a), S. 159f.; Krummenerl (2005), S. 50; Vriens/van der Scheer et al. (1998), S. 324; Meffert/Bruhn (2006), S. 481f.

Direct Mail Zielgrößen entsprechend der beschriebenen Zielkategorien zusammenfassend dar:<sup>47</sup>

Zielkategorie	Zielgrößen
<b>Kognitiv-orientierte Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufmerksamkeitssteigerung</li> <li>• Bekanntheitssteigerung</li> <li>• Information</li> </ul>
<b>Affektiv-orientierte Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagesteigerung</li> <li>• Interesseweckung</li> <li>• Präferenzbildung</li> </ul>
<b>Konativ-orientierte Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessenten- und Neukundengewinnung</li> <li>• Kundenzufriedenheit und Kundenbindung</li> <li>• Sammlung von Kundeninformationen</li> <li>• Beeinflussung des Weiterempfehlungsverhaltens</li> </ul>
<b>Ökonomische Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abverkauf</li> <li>• Ausschöpfung von Cross- und Up-Selling-Potenzialen</li> <li>• Erhöhung der Responsequote</li> <li>• Verringerung der medialen Streukosten</li> </ul>

**Tabelle 3: Ziele des Direct Mail Einsatzes<sup>48</sup>**

Die wesentliche Aufgabe des Einsatzes von Direct Mail besteht darin, neue Kunden zu akquirieren.<sup>49</sup> Unmittelbar, indem Erfolg versprechende potenzielle Interessenten im Rahmen einer Direct Mail Aktion adressiert und durch zeitlich nachfolgende Direktkommunikationsmaßnahmen zu Kunden weiterentwickelt werden; andererseits erfolgt die

<sup>47</sup> Vgl. insbesondere Krummenerl (2005), S. 50; Bruhn (2005a), S. 159f.; Mann (2004), S. 106; Mann (2005), S. 45 sowie die nachfolgenden Ausführungen zu den Aufgaben von Direct Mail, die einen Bezug zu den einzelnen Zielkategorien und Zielgrößen zulassen. Zu einem ausführlichen und differenzierten Überblick über Anwendungsmöglichkeiten von Direct Mail vgl. zudem Gerardi/Hoke (1966), S. 18

<sup>48</sup> Da die konativ-orientierten Ziele auf das (Kauf-)Verhalten einer Zielperson abstellen, können mit deren Realisierung gleichzeitig ökonomische Ziele einhergehen. So führt die Neukundengewinnung beispielsweise unmittelbar zu einem Abverkauf, die Anfrage bezüglich einer Zusendung weiterer Informationen zu einem bestimmten Produkt hingegen nicht. Diese Undifferenziertheit in der Wirkungsebene sollte aufgrund der beschriebenen Ungerichtetheit der ökonomischen Ziele jedoch nicht auf die Ebene der Zielformulierung übertragen werden. Daher wird hier, anders als bei KRUMMENERL, eindeutig zwischen diesen beiden Zielkategorien unterschieden. Eine Differenzierung, die ähnlich auch von Ahrens (2007), S. 68f. vorgenommen wird.

<sup>49</sup> Vgl. Holland (2004), S. 20f.; Roberts/Berger (1999), S. 9f.; Jonker (2002), S. 7; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 432f.; Kreutzer (1991b), S. 426; O'Malley/Patterson/Evans (1999), S. 49f.

Gewinnung neuer Kunden mittelbar: Bestehende Kunden werden durch den Einsatz eines Direct Mail dazu angehalten, als Multiplikatoren zu agieren und sowohl Freunde als auch Bekannte auf das spezifische Angebot aufmerksam zu machen.<sup>50</sup> Neben der Neukundengewinnung werden Direct Mails eingesetzt, bestehende Kunden gezielt anzusprechen, den Kontakt zu ihnen zu pflegen und zu gegebenem Zeitpunkt zu einer weiteren, der Kommunikationsbotschaft entsprechenden Reaktion zu veranlassen, sei es die Preisgabe zusätzlicher Informationen, eine Kaufhandlung bzw. – in Bezug auf den Kulturbereich – die Anregung des Besuchs einer Ausstellung oder gar die Buchung einer Führung durch ein Museum als sog. Up-Selling-Maßnahme.<sup>51</sup> Folglich können Direct Mails, insbesondere bei bestehenden Kunden, dazu genutzt werden, kurzfristig zusätzliche Verkaufserlöse zu generieren.<sup>52</sup> Wenngleich mit Direct Mail Aktionen in der Regel Ziele verfolgt werden, die eine unmittelbare Reaktion bei den angesprochenen Zielpersonen hervorrufen, und daher insbesondere konativ-orientierte und ökonomische Ziele im Mittelpunkt der Betrachtung stehen, ist es darüber hinaus möglich, auch klassische Kommunikationsziele zu erreichen.<sup>53</sup> Hier sind neben der Aufmerksamkeits- oder Erinnerungswirkung insbesondere die Informationsübermittlung sowie die Steigerung von Bekanntheit und Image zu nennen.<sup>54</sup>

Bei adäquater Zielformulierung und zielorientierter Aktionsdurchführung kann mit Direct Mail – vor allem im Unterschied zu Massenkommunikationsmedien und vor dem spezifischen Hintergrund hochkultureller Dienstleistungen – eine Reihe von Vorteilen realisiert bzw. Chancen genutzt werden: Die hohen Streuverluste, die durch das Vorgehen nach dem „Gießkannenprinzip“ bei der klassischen Mediawerbung entstehen, können durch die ziel-

---

<sup>50</sup> Vgl. Holland (2004), S. 20f.; Roberts/Berger (1999), S. 9f.; Jonker (2002), S. 7; Dahloff/Korzen (2008), S. 433; Kreutzer (1991b), S. 426; Krummenerl (2005), S. 50; Bruhn (2005a), S. 160; Vgl. zu ein- und mehrstufigen Aktionen der Direktkommunikation beispielsweise Holland (2004), S. 61ff. sowie Bruns (2007), S. 157 und die dort angegebene Literatur

<sup>51</sup> Vgl. Holland (2004), S. 20, S. 21; Dahloff/Korzen (2008), S. 433; Löffler/Scherfke (2000), S. 123; Kreutzer (1991b), S. 426; Bruhn (2005a), S. 160; Krummenerl (2005), S. 50; Roberts/Berger (1999), S. 10f.

<sup>52</sup> Vgl. Dahloff/Korzen (2008), S. 433; Holland (2004), S. 20, S. 21; Meffert/Bruhn (2006), S. 482; Bruhn (2005a), S. 160; Krummenerl (2005), S. 50; Roberts/Berger (1999), S. 9; Löffler/Scherfke (2000), S. 123

<sup>53</sup> Vgl. Holland (2004), S. 22; Dahloff/Korzen (2008), S. 433; Bruhn (2005a), S. 159f.; Krummenerl (2005), S. 50 sowie den Beitrag Losse (2006)

<sup>54</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 481f.; Holland (2004), S. 22; Dahloff/Korzen (2008), S. 433; Bruhn (2005a), S. 159f.; Krummenerl (2005), S. 50; Jonker (2002), S. 7; Kroeber-Riel/Esch (2004), S. 39 sowie den Beitrag Losse (2006)

genaue Einzelansprache von (potenziellen) Interessenten deutlich reduziert werden.<sup>55</sup> Mit den Medien der Direktkommunikation wird ein hoher Wirkungsgrad erreicht, welcher der persönlichen Ansprache und der damit einhergehenden stärkeren Aufmerksamkeit attribuiert werden kann, zumal beim Werbemittelkontakt auch eine Ablenkung durch konkurrierende Werbebotschaften verhindert wird.<sup>56</sup> Direct Mails lassen sich sowohl in finanzieller wie auch in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht steuern und sind daher sehr flexibel in der Handhabung.<sup>57</sup> In diesem Zusammenhang eignet sich diese Form der Kommunikation einerseits auch für kleine oder mittlere Unternehmen bzw. Institutionen, die über einen nur eingeschränkten Etat verfügen; andererseits können Direct Mail Maßnahmen relativ kurzfristig geplant und umgesetzt werden und dadurch sowohl schnell an aktuelle Konsumentenbedürfnisse wie auch an die situativen Gegebenheiten des Kommunikators angepasst werden.<sup>58</sup> Im Bereich hochkultureller Dienstleistungen ermöglichen es Direct Mail Aktionen zudem ganz besonders, den Kontakt zu Meinungsführern aufzunehmen, da diese aufgrund ihres besonderen Interesses und einer entsprechenden Expertise an Kunst und Kultur gerne bereit sind, sowohl spezifische Informationen aufzunehmen als auch weiterzugeben.<sup>59</sup> Schließlich ist auch die informelle Mund-zu-Mund-Propaganda ausschlaggebend für oder wider den Besuch einer kulturellen Veranstaltung.<sup>60</sup>

## 2.4 Planungsprozess von Direct Mail Aktionen

Aufgrund der Vielfältigkeit und Komplexität von Kommunikationsprozessen im Allgemeinen ist es auch beim Einsatz von Direct Mail bzw. der Durchführung von Direct Mail Aktionen erforderlich, zunächst einen strukturierten Prozess zugrunde zu legen, um ein

---

<sup>55</sup> Vgl. Reichart (2006), S. 116f.; Holland (2004), S. 17; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 432; Wirtz (2005), S. 27; O'Malley/Patterson/Evans (1999), S. 15; Löffler/Scherfke (2000), S. 33f.; Schleuning (1997), S. 44

<sup>56</sup> Vgl. Holland (2004), S. 17; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 432; Reichart (2006), S. 117

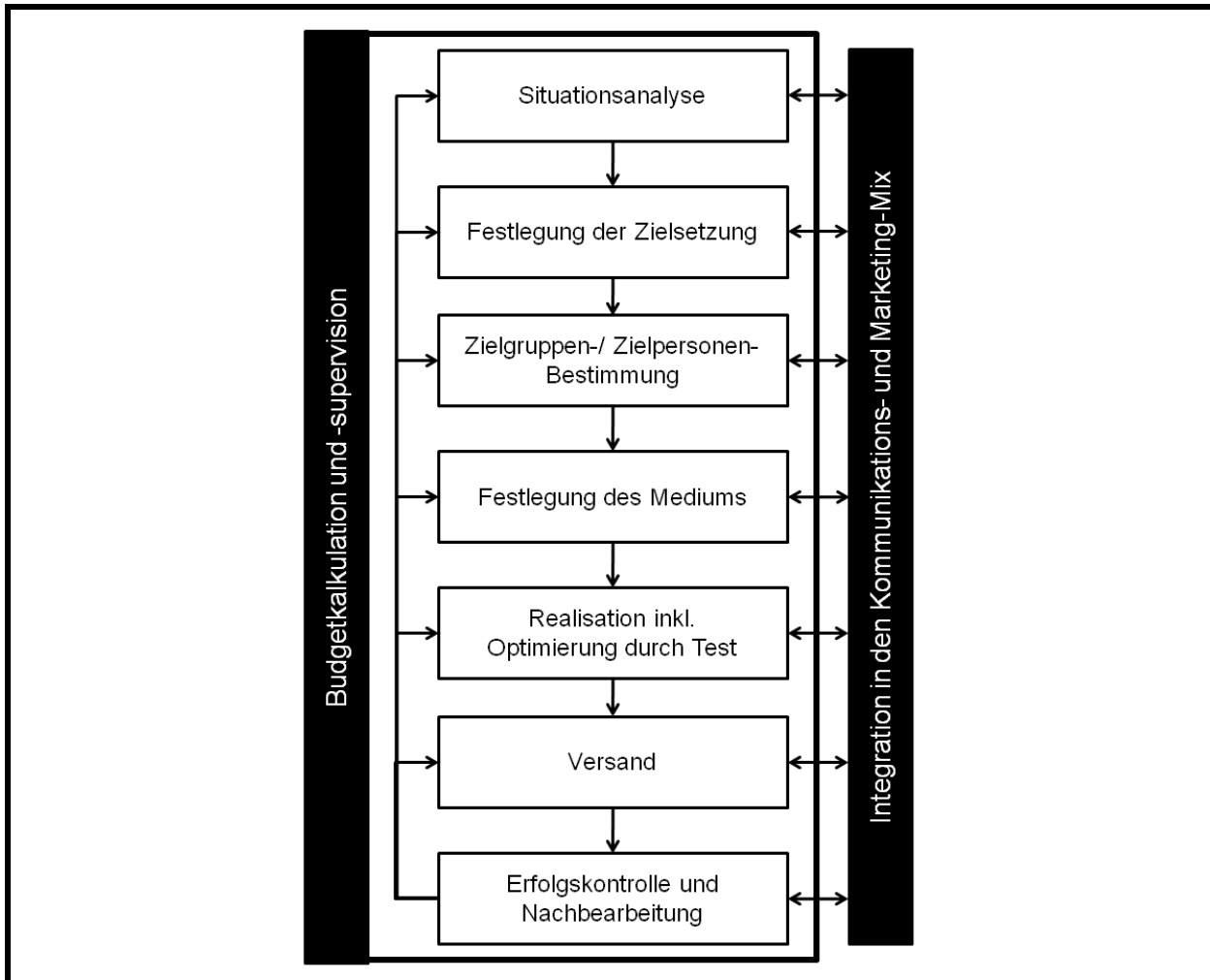
<sup>57</sup> Vgl. Holland (2004), S. 19

<sup>58</sup> Vgl. Holland (2004), S. 19; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 432; Wenngleich der Direct Mail Einsatz, im Unterschied zum Einsatz der übrigen Kommunikationsinstrumente, mit einem relativ kurzen Planungshorizont und der Möglichkeit, auch bei geringem Werbebudget eine hohe Kommunikationsleistung zu erzielen, einhergeht, ist dies dennoch nicht gleichbedeutend damit, dass ein professionell geplantes Vorgehen vernachlässigt werden kann. Vgl. Dahlhoff/Korzen (2008), S. 434f.; Holland (2004), S. 43 sowie den Planungsprozess im folgenden Kapitel C.2.4

<sup>59</sup> Vgl. Toepler (1996), S. 169; Kotler/Scheff (1997), S. 315

<sup>60</sup> Vgl. McLean (1994), S. 198; Toepler (1996), S. 169; Kotler/Scheff (1997), S. 315

systematisches wie strukturiertes Vorgehen im Hinblick auf Planung, Umsetzung und Kontrolle zu ermöglichen.<sup>61</sup> Dieser Planungsprozess wird in der nachfolgenden Abbildung 7 dargestellt:



**Abbildung 7: Planungsprozess einer Direct Mail Aktion**

*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dahlhoff/Korzen (2008), S. 435; Holland (2004), S. 46*

Im Planungsprozess bestehen zwischen den einzelnen Teilentscheidungen Interdependenzen, die durch die Rückkopplungsschleifen gekennzeichnet sind.<sup>62</sup> Diese dienen einerseits dazu, die in Teilen parallel zu treffenden Entscheidungen abzubilden; andererseits

<sup>61</sup> Vgl. Bruhn (2007), S. 50; Bruhn (2005c), S. 29; Holland (2004), S. 45; Meffert (2000), S. 13f.; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 19 und die dort angegebene Literatur

<sup>62</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 23; Meffert (2000), S. 14; Holland (2004), S. 45; Bruhn (2005c), S. 29; Bruhn (2007), S. 52; McDonald (2007), S. 29

zeigen sie auf, dass auch bei einer Direct Mail Aktion der Forderung nach einem kontinuierlichen Soll-Ist-Vergleich Rechnung zu tragen ist, um die in den einzelnen Schritten gewonnenen Informationen als Learnings in die Planungsprozesse zukünftiger Direct Mail Aktionen einfließen lassen zu können.<sup>63</sup>

Der erste Schritt im Planungsprozess einer Direct Mail Aktion besteht in der Durchführung einer Situationsanalyse, welche die unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen den marktgegebenen Chancen und Risiken gegenüberstellt. Es wird dadurch erreicht, die aktuelle kommunikationsbezogene Position des Kulturbetriebs innerhalb des Marktes zu beurteilen und als fundierte Grundlage für die folgenden Planungs- und Entscheidungsstufen zu nutzen.<sup>64</sup>

Auf Basis der aggregierten Ergebnisse aus der Situationsanalyse ist es sodann möglich, die wesentlichen Ziele, welche im Rahmen der Direct Mail Aktion erreicht werden sollen, zu definieren, wobei neben ökonomischen Zielen auch die vorgelagerten psychografischen Ziele berücksichtigt werden sollten, die sich speziell auf das Rezipientenverhalten beziehen.<sup>65</sup> Schließlich bildet die Erreichung psychografischer Ziele die Voraussetzung für die Erfüllung ökonomischer Ziele.<sup>66</sup>

Wurden die Ziele bestimmt, erfolgt die Identifikation derjenigen Zielgruppen und/oder Zielpersonen, die als aussichtsreich für die Erfüllung der gewählten Zielsetzung(en) eingeschätzt werden können.<sup>67</sup> Durchgeführt wird die Zielgruppen- bzw. Zielpersonenselektion auf Basis einer Marktsegmentierung, die den Gesamtmarkt unter Verwendung einer Vielzahl variabler Segmentierungskriterien in verschiedene zu bearbeitende und homogene Teilmärkte, bis hin zum einzelnen Individuum, zerlegt.<sup>68</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Holland (2004), S. 45; Berkwitt (1969), S. 44; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 23 sowie den Beitrag O'Donnell (2002)

<sup>64</sup> Vgl. Holland (2004), S. 47; O'Malley/Patterson/Evans (1999), S. 37f.; Löffler/Scherfke (2000), S. 121f.; Bruhn (2007), S. 50, S. 125f.; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 20f.

<sup>65</sup> Vgl. Holland (2004), S. 47; Löffler/Scherfke (2000), S. 122; Tapp (2005), S. 118; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 21

<sup>66</sup> Vgl. Erichson/Maretski (1993), S. 545 sowie die Ausführungen in Kapitel C.2.3

<sup>67</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 222; Holland (2004), S. 47; Jonker (2002), S. 8

<sup>68</sup> Vgl. Holland (2004), S. 67; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 182; Becker (2006), S. 293ff.; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 357f.; Kaiser (1978), S. 11ff., S. 23ff.; Kehl (1995), S. 39f. und die dort jeweils angegebene Literatur sowie zum Vorgehen bei der Marktsegmentierung Kapitel C.3.1



Im nächsten Schritt wird das einzusetzende Medium bestimmt. Hier besteht die Wahl zwischen dem adressierten, dem teil- sowie dem unadressierten Direct Mail.<sup>69</sup> Welche dieser drei Alternativen einzusetzen ist, wird im Wesentlichen bestimmt durch die Zielsetzung, das Budget, die selektierte(n) Zielgruppe(n), das Angebot, die persönlichen Präferenzen sowie durch den zur Verfügung stehenden Planungshorizont.<sup>70</sup>

Im Rahmen der Realisation werden zunächst die zur Umsetzung der Direct Mail Aktion durchzuführenden Schritte in eine zeitlich-thematische Reihenfolge gebracht sowie die relevanten einzusetzenden Ressourcen ermittelt.<sup>71</sup> Angebote von Agenturen, Adressverlagen, Druckereien und Lettershops werden eingeholt, um in Folge die spezifischen Aufträge zu erteilen und die einzelnen Aufgabenstellungen sodann in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Dienstleistern durchzuführen.<sup>72</sup> Bevor der endgültige Versand erfolgt, ist zudem eine Reihe verschiedener Werbesendungen mit unterschiedlichen Angebotsinhalten und/oder Gestaltungsvariablen im Hinblick auf die einzusetzenden Elemente wie Briefumschlag, Anschreiben, Reaktionsmittel und Beilage zu konzeptionieren und an Personen zu testen, die strukturgleich mit der anvisierten Zielgruppe sind.<sup>73</sup> Schließlich eignet sich gerade das Medium Direct Mail dazu, die Erfolgsaussichten noch vor der finalen Aussendung zu prüfen, und damit das im Rahmen der Pre-Tests als am wirkungsvollsten eingestufte Konzept auszuwählen.<sup>74</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 173; Deutsche Post AG (2007a), S. 9; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 434 sowie die Ausführungen in Kapitel C.2.1

<sup>70</sup> Vgl. Hoekstra (1998), S. 149 zitiert nach Jonker (2002), S. 8

<sup>71</sup> Vgl. Holland (2004), S. 47; O'Malley/Patterson/Evans (1999), S. 59

<sup>72</sup> Vgl. Holland (2004), S. 47ff. sowie zur Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern beispielsweise den Beitrag Belz (2006)

<sup>73</sup> Vgl. Schöberl (2004), S. 40f.; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 435, S. 438; Nash (2000), S. 94; Mann (2006), S. 362f.; Vriens/van der Scheer et al. (1998), S. 325; Holland (2004), S. 51ff., S. 296ff. und die dort angegebene Literatur sowie zu den Gestaltungsvariablen im Hinblick auf die Direct Mail Elemente weiterhin Peters/Frenzen/Feld (2007), S. 146 und die dort angegebene Literatur sowie den Beitrag Krafft/Hesse et al. (2006); Vgl. für einen Überblick über die verschiedenen mit Direct Mails möglichen Tests beispielsweise Mann (2006), S. 363f.; Schöberl (2004), S. 85ff. und die dort jeweils angegebene Literatur

<sup>74</sup> Vgl. Holland (2004), S. 51; Vriens/van der Scheer et al. (1998), S. 325; O'Malley/Patterson/Evans (1999), S. 61

Wurde eine der konzeptionierten und getesteten Direct Mail Alternativen ausgewählt, erfolgen die Herstellung sowie der Versand der Werbesendungen an die zuvor selektierten Zielgruppen bzw. Zielpersonen.<sup>75</sup>

Der Planungsprozess einer Direct Mail Aktion endet mit dem Follow-up, bei welchem die eingehenden Kundenreaktionen bearbeitet sowie die durch die Maßnahme gewonnenen neuen Kundeninformationen in die Database aufgenommen werden.<sup>76</sup> Darüber hinaus wird eine umfassende Erfolgskontrolle durchgeführt, indem die erzielten Ergebnisse sowohl im Hinblick auf Effektivität als auch auf Effizienz im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs gegenübergestellt und bei starken Abweichungen einer Ursachenanalyse zugeführt werden, um entsprechende Implikationen abzuleiten wie diese in Folgeaktionen einfließen zu lassen.<sup>77</sup>

Eine besondere Bedeutung im Planungsprozess einer Direct Mail Aktion kommt der Budgetkalkulation und -supervision zu. Diese ist vor allem auf die ausdrücklich erwünschte Response des Rezipienten der Kommunikationsbotschaft zurückzuführen, die den Sender wiederum zu einer Reaktion veranlasst.<sup>78</sup> Folglich gilt es bei der Festlegung des Budgets nicht nur die Konzeption und Durchführung der Kommunikationsmaßnahme zu berücksichtigen. Vielmehr sind sämtliche Prozesselemente – von der Situationsanalyse über die Tests, das Follow-up, dessen Umfang a priori nicht explizit determiniert werden kann, sowie die Erfolgskontrolle – in die Kalkulation und Supervision der Etats von Direct Mail Aktionen einzubeziehen.<sup>79</sup>

Aufgrund der hierarchischen Beziehung zwischen Unternehmens-, Marketing- und Kommunikationszielen bedarf es weiterhin einer Abstimmung zwischen den Einzelzielen.<sup>80</sup> Sämtliche Schritte des Planungsprozesses sind in den übergeordneten Kommunikations- und Marketing-Mix zu integrieren, d. h. aufeinander abzustimmen, um ein von der

---

<sup>75</sup> Vgl. Nash (2000), S. 94; Holland (2004), S. 47

<sup>76</sup> Vgl. Schweiger/Wilde (1993), S. 99; Holland (2004), S. 47

<sup>77</sup> Vgl. O'Malley/Patterson/Evans (1999), S. 65f.; Ceyn (2002), S. 28; Schweiger/Wilde (1993), S. 99; Mann (2006), S. 367 sowie zur Effizienz- und Effektivitätsmessung von Direct Mail Aktionen beispielsweise Meffert/Ahrens (2006), S. 10ff. und die dort angegebene Literatur ebenso wie Kapitel C.3.2.1

<sup>78</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel C.1 bzw. Holland (2004), S. 5; Belz (2003), S. 5; Stone/Jacobs (2001), S. 7; Dallmer (2002a), S. 11; Meffert/Bruhn (2006), S. 516

<sup>79</sup> Vgl. Bruhn (2007), S. 245; Holland (2004), S. 362f.

<sup>80</sup> Vgl. Schweiger/Schrattenecker (2005), S. 144ff.; Tapp (2005), S. 118; Wirtz (2005), S. 216; Kreutzer (1991b), S. 426; Derieth (1995), S. 37f. und die dort angegebene Literatur

kommunizierenden Organisation sowohl nach innen als auch nach außen konsistentes Erscheinungsbild zu vermitteln und dadurch eine synergetische Wirkungssteigerung der eingesetzten Maßnahmen bei den anvisierten Zielgruppen zu erreichen.<sup>81</sup>

### 3. Kritische Erfolgsfaktoren beim Einsatz von Direct Mail

Die Marktsegmentierung gilt als Basisentscheidung im Marketing.<sup>82</sup> Ebenso kommt ihr in der Direktkommunikation zur Bestimmung der relevanten Zielgruppen bzw. Zielpersonen eine besondere Bedeutung zu, da gerade eine hohe Qualität dieses Vorgehens maßgeblich zu einer hohen Effizienz der Kommunikationsmaßnahme beiträgt.<sup>83</sup> Aus diesem Grunde wird die Zielgruppenbestimmung bzw. Zielpersonenauswahl von einer Reihe von Autoren als wichtigster Erfolgsfaktor einer Direct Mail Aktion eingeschätzt.<sup>84</sup> Diesbezüglich vertritt beispielsweise VÖGELE die Auffassung: „Ein schlecht gestaltetes Mailing an die besten Adressen geschickt, bringt mehr Response als das schönste Mailing an die falschen Adressen.“<sup>85</sup> Nachfolgend werden daher die Marktsegmentierung zur Zielgruppenbestimmung, die Zielpersonenselektion und das Adressmanagement tiefer gehend behandelt.

---

<sup>81</sup> Vgl. Zorn (1997), S. 54, S. 59; Dahlhoff (2000), S. 16f.; Dahlhoff (2009), S. 1306; Wirtz (2005), S. 253; Bruhn (2006), S. 17; Hoekstra (1998), S. 181 zitiert nach Jonker (2002), S. 9; Bruns (2007), S. 180; Vgl. für Beispiele aus der Praxis, welche die synergetische Wirkungssteigerung durch einen integrierten bzw. kombinierten Instrumente-Einsatz empirisch nachweisen, beispielsweise Aehlen (2006), S. 31; Rotermund (2006), S. 33; Siegfried Vögele Institut GmbH (2004), S. 11

<sup>82</sup> Vgl. Freter (2008), S. 7; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 182 sowie Balderjahn/Scholderer (2007), S. 275 und die dort angegebene Literatur

<sup>83</sup> Vgl. Vriens/van der Scheer et al. (1998), S. 326; Wirtz (2005), S. 223; Bruhn (2005a), S. 177; Böhler (2002), S. 922; Vögele (1995), S. 88

<sup>84</sup> Vgl. Collins (2001), S. 25; Roberts/Berger (1999), S. 7; Stankus (2002), S. 20; Schefer/Schuler (2002), S. 584; Holland (2004), S. 68; Holland (2006), S. 411; Gutsche (2002b), S. 428 sowie Bidmon/Vögele (2006), S. 435f. und die dort angegebene Literatur; Neben der Zielpersonen- bzw. Zielgruppenselektion werden von den angeführten Autoren auch das Angebot, der Zeitpunkt, die Ansprache, die Kreation oder Gestaltung sowie die Zielsetzung genannt.

<sup>85</sup> Vögele (1995), S. 88; Vgl. auch Jahns (2008), S. 95

### 3.1 Marktsegmentierung zur Zielgruppenbestimmung

Unabhängig davon, in welchem Markt ein Unternehmen agiert, kann das Unternehmen nicht allen Kunden gleichermaßen gerecht werden, wenn es diesen Markt mit einer einzigen auf den Gesamtmarkt gerichteten Strategie bearbeitet.<sup>86</sup> Schließlich bestehen Märkte aus einer Vielzahl an Nachfragern, die sich in mehreren Aspekten voneinander unterscheiden: beispielsweise in ihren Wünschen und Bedürfnissen, ihrem Verhalten und ihren Kaufeinstellungen.<sup>87</sup> Unterteilt der Anbieter den heterogenen Gesamtmarkt hingegen in homogene Marktsegmente, kann er die für ihn attraktiven Segmente gezielt auswählen, das Marketing-Instrumentarium – so auch die Kommunikation – speziell auf die einzelnen Segmente zugeschnitten, d. h. zielgruppenspezifisch, einsetzen und seine Marktchancen deutlich verbessern.<sup>88</sup>

#### 3.1.1 Prämissen der Marktsegmentierung

Die mit Blick auf die Marktsegmentierung zu treffende Basisentscheidung besteht in der Wahl der Anbieter-Nachfrager-Konstellation, die dadurch gekennzeichnet ist, dass sowohl einzelne Konsumenten respektive Privatpersonen (Consumer) als auch Organisationen (Business) als Nachfrager und/oder Anbieter im Markt auftreten können.<sup>89</sup> Marketing- bzw. Kommunikationsmaßnahmen – hier: Direct Mail – richten sich im Business-to-Consumer-Bereich (B2C-Bereich) von Organisationen an private Endkonsumenten; im Business-to-

---

<sup>86</sup> Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 356; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 182; Holland (2004), S. 67f.

<sup>87</sup> Vgl. Holland (2004), S. 68; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 182; Heinrichs (1999), S. 160; Kotler/Scheff (1997), S. 94f.

<sup>88</sup> Vgl. Kesting/Rennhak (2008), S. 2; Böhler (2002), S. 922; Günter (1997), S. 16; Hausmann (2005), S. 28; Becker (2006), S. 247; Kaiser (1978), S. 11, S. 13; Kotler/Scheff (1997), S. 41f.; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 356; Zumdick (1997), S. 74; Holland (2004), S. 68; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 182, S. 239; Wirtz (2005), S. 223; Freter (2008), S. 27

<sup>89</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2006b), S. 1055; Merz (2002), S. 22; Hermanns/Sauter (2001), S. 17f.; Die Notwendigkeit, die Anbieter-Nachfrager-Konstellation zu berücksichtigen, ist darauf zurückzuführen, dass sich Transaktionsprozesse mit Privatpersonen und organisationalen Nachfragern oftmals beträchtlich unterscheiden. Vgl. Backhaus/Voeth (2004), S. 7ff.; Backhaus/Voeth (2007), S. 39ff.; Homburg/Krohmer (2006b), S. 140ff.; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 140f. und die dort jeweils angegebene Literatur sowie Backhaus/Bonus/Sabel (2004), S. 25; Diese Differenzen lassen sich vor dem Hintergrund der Marktsegmentierung auf die Besonderheiten auf Anbieter- und Nachfragerseite sowie auf die Beziehung zwischen den Marktpartnern zurückführen. Vgl. Kesting/Rennhak (2008), S. 43; Meffert (2000), S. 1204f. und die dort angegebene Literatur

Business-Bereich (B2B-Bereich) zielt die Vermarktung bzw. Kommunikation von organisationaler Seite auf ebenfalls organisationale Kunden ab, die in staatliche Einrichtungen, öffentliche Institutionen und privatwirtschaftliche Unternehmen (Verwender, Original Equipment Manufacturer wie Händler) differenziert werden können.<sup>90,91</sup> Ist eine Entscheidung bezüglich der Anbieter-Nachfrager-Konstellation getroffen, können die dem jeweiligen Bereich (B2B bzw. B2C) zugeordneten Segmentierungskriterien unter Berücksichtigung der nachfolgend dargestellten Prämissen der Marktsegmentierung ausgewählt werden.<sup>92</sup>

Die Prämissen der Marktsegmentierung beziehen sich demzufolge auf die Marktsegmentierungskriterien, anhand derer die einzelnen Segmente sinnvoll abgegrenzt und beschrieben werden können.<sup>93</sup> An diese Kriterien sind spezifische zu erfüllende Anforderungen zu stellen, um den Gesamtmarkt vor allem zweckmäßig in intern homogene und extern heterogene Teilmärkte zerlegen zu können:<sup>94</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2006b), S. 1055; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 5; Zwar besteht in der Literatur weitestgehend Einigkeit darüber, dass der Begriff des Business-to-Business-Marketing weiter gefasst wird als der des Industriegütermarketing, da bei Letzterem ausschließlich Transaktionen zwischen Herstellern erfolgen. Allerdings werden staatliche Einrichtungen und öffentliche Institutionen mitunter als „Administration“ bezeichnet, sodass grundsätzlich auch die Anbieter-Nachfrager-Konstellation der Business-to-Administration und weitere Konstellationen denkbar sind. Beispielsweise Administration-to-Consumer oder Business-to-Administration. Vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 4ff.; Backhaus/Voeth (2004), S. 6f., S. 9; Homburg/Krohmer (2006b), S. 1055; Werani (2006), S. 5 und die dort jeweils angegebene Literatur sowie Merz (2002), S. 22; Wirtz (2001), S. 35; Hermanns/Sauter (2001), S. 17f.; Auf diese weitergehende Differenzierung mit insgesamt neun möglichen Kombinationen wird für den vorliegenden Themenkomplex aus Gründen der Zweckmäßigkeit verzichtet, zumal sich diese insbesondere in der Literatur zum Electronic Commerce wiederfindet.

<sup>91</sup> Der Business-to-Consumer- und der Business-to-Business-Bereich werden nachfolgend als B2C- und B2B-Bereich bezeichnet.

<sup>92</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 5

<sup>93</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 223 sowie zu den Segmentierungskriterien die Kapitel C.3.1.2 und C.3.1.3

<sup>94</sup> Vgl. hier und im Folgenden beispielsweise Kesting/Rennhak (2008), S. 7; Balderjahn/Scholderer (2007), S. 277; Kaiser (1978), S. 35f.; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 190; Freter (2008), S. 90ff. und die dort angegebene Literatur; Pepels (1995), S. 127f.; Homburg/Krohmer (2006b), S. 485f.; Zudem bleibt zu konstatieren, dass im Bereich des Non-Profit-Marketing grundsätzlich auch eine siebte Anforderung an die Segmentierungskriterien zu stellen ist – so auch bei subventionierten Kulturbetrieben. Bei dieser handelt es sich um den Non-Profit-Bezug, d. h., um die Einbeziehung von Segmentierungskriterien, welche sowohl den Absatz- als auch den Beschaffungsmarkt in homogene Teilmärkte zerlegen. Vgl. Bruhn (2005b), S. 186; Vor dem Hintergrund, dass in der vorliegenden Arbeit lediglich der Absatzmarkt betrachtet wird, ist die explizite Berücksichtigung des Non-Profit-Bezugs jedoch nicht vonnöten.

- Verhaltensrelevanz: Die Segmentierungskriterien müssen das zukünftige Käuferverhalten und/oder – im Kontext hochkultureller Dienstleistungen – Besucherverhalten insofern adäquat abbilden können, als der Markt anhand spezifischer Eigenschaften und Verhaltensweisen trennscharf zerlegt werden kann.
- Operationalität: Die gewählten Segmentierungskriterien müssen mittels vorhandener Marktforschungsmethoden<sup>95</sup> sowohl messbar als auch erfassbar sein.
- Zugänglichkeit: Die Mitglieder eines festgelegten Segments müssen durch den Einsatz des Marketing-Instrumentariums – vor allem der Kommunikations- und Distributionspolitik – erreichbar sein.
- Handlungsfähigkeit: Der gezielte Einsatz des Marketing-Instrumentariums muss ermöglicht werden, um eine Verbindungslinie zwischen Markterfassung und Marktbearbeitung zu schaffen.
- Wirtschaftlichkeit: Der Aufwand von Erhebung der Segmentierungskriterien sowie Erfassung und Bearbeitung der Segmente muss in einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis zueinanderstehen.
- Zeitliche Stabilität: Die gebildeten Teilmärkte müssen über einen gewissen Planungshorizont Gültigkeit besitzen, da nur dann die gewünschte, durch Marktbearbeitungsaktivitäten hervorgerufene, segmentspezifische Wirkung erzielt werden kann.

### 3.1.2 Marktsegmentierung im B2C-Bereich

Zur Bestimmung der relevanten Zielgruppen stehen unterschiedliche – auch in Kombination einzusetzende – Segmentierungskriterien zur Wahl, die allesamt mit verschiedenen Vor- und Nachteilen im Hinblick auf die beschriebenen zu erfüllenden Anforderungen einhergehen, sodass grundsätzlich nicht von einer einzigen richtigen Lösung ausgegangen werden kann.<sup>96</sup> Die nachstehende Abbildung 8 gibt einen Überblick über die Kriterien zur Segmentierung des

---

<sup>95</sup> Vgl. zu den Marktforschungsmethoden, die im Rahmen der Marktsegmentierung zum Einsatz kommen, beispielsweise Kesting/Rennhak (2008), S. 27ff. und die dort angegebene Literatur sowie den Beitrag Freter/Obermeier (2000)

<sup>96</sup> Vgl. Böhler (2002), S. 923; Freter (2008), S. 90; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 191

B2C-Marktes, die – wenngleich in der Literatur nicht immer einheitlich – in verschiedene Kategorien mit entsprechenden Einzelkriterien differenziert werden können:<sup>97</sup>

Soziodemografische Kriterien	Verhaltens-Kriterien	Psychografische Kriterien	Geografische Kriterien
<b>Demografische Kriterien, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alter</li> <li>• Geschlecht</li> <li>• Haushaltsgröße</li> </ul> <b>Sozioökonomische Kriterien, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung</li> <li>• Beruf</li> <li>• Einkommen</li> </ul>	<b>Produktwahl, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenwahl</li> <li>• Kaufvolumen</li> <li>• Kauffrequenz</li> </ul> <b>Preisverhalten, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preisklassen</li> <li>• Preisbewusstsein</li> </ul> <b>Mediennutzung, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art und Anzahl</li> <li>• Nutzungsintensität</li> </ul> <b>Einkaufsstättenwahl, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsform</li> <li>• Geschäftstreue</li> </ul>	<b>Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• soziale Orientierung</li> <li>• Risikoneigung</li> <li>• Life-Style</li> </ul> <b>Produktspezifische Merkmale, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmung</li> <li>• Motiv / Einstellung</li> <li>• Kaufabsicht</li> </ul>	<b>Makrogeografische Kriterien, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bundesländer</li> <li>• Landkreise</li> <li>• Städte</li> </ul> <b>Mikrogeografische Kriterien, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadtteile</li> <li>• Wohngebiete</li> <li>• Straßen(abschnitte)</li> </ul>

**Abbildung 8: Kriterien der Marktsegmentierung im B2C-Bereich**

*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Freter (2008), S. 93;  
Freter (1983), S. 46; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 191*

Die klassische Segmentbildung erfolgt auf Basis der soziodemografischen Kriterien, die weiterhin in demografische und sozioökonomische Kriterien unterschieden werden können.<sup>98</sup> Während die demografischen Kriterien Größen wie Geschlecht, Alter, Familienstand, Haushaltsgröße und Anzahl der Kinder abbilden, umfassen die sozioökonomischen Größen beispielsweise Ausbildung, Beruf, Einkommen und Staatsangehörigkeit.<sup>99</sup> Zwar sind diese Daten relativ einfach zu erheben, gut messbar und vor allem zeitlich stabil, allerdings liefern sie keine unmittelbaren Informationen über Motive und Präferenzen einzelner Konsumenten und verfügen daher über eine nur geringe Aussagekraft hinsichtlich der im

<sup>97</sup> Vgl. beispielsweise Freter (2008), S. 90; Vossebein (2000), S. 22; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 191; Holland (2004), S. 72; Kotler/Bliemel (2001), S. 431f.; Becker (2006), S. 256; Bruns (2007), S. 72ff.

<sup>98</sup> Vgl. Bruns (2007), S. 73; Bruhn (2007), S. 196; Kaiser (1978), S. 74; Holland (2004), S. 73; Wirtz (2005), S. 225; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 194; Homburg/Krohmer (2006b), S. 486; Vossebein (2000), S. 25

<sup>99</sup> Vgl. beispielsweise Kaiser (1978), S. 74; Wirtz (2005), S. 225; Böhler (2002), S. 923; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 194, S. 195; Homburg/Krohmer (2006b), S. 486; Vossebein (2000), S. 25

Rahmen der Kaufverhaltensrelevanz geforderten Trennschärfe.<sup>100</sup> So werden die soziodemografischen Kriterien zumeist mit weiteren Variablen kombiniert oder zur Beschreibung von Marktsegmenten, die unter Verwendung anderer Merkmale gebildet wurden, herangezogen.<sup>101</sup>

Im Unterschied zu den drei weiteren Kriterienkategorien, welche – wie sich auch im Folgenden noch zeigen wird – Hintergrundcharakteristika der Konsumenten reflektieren, weisen die Verhaltens-Kriterien die Besonderheit auf, das Ergebnis eines Kaufentscheidungsprozesses bzw. einer realen Marktgeschichte zu dokumentieren.<sup>102</sup> Damit erfüllen diese Merkmale zwei Funktionen: Einerseits stellen sie selbst Segmentierungskriterien dar, andererseits werden ihre Ausprägungen mittels der Variablen aus den anderen drei Kategorien erklärt.<sup>103</sup> Differenziert werden die Verhaltens-Kriterien entsprechend der vier Instrumentalbereiche des Marketing-Mix in Produkt-, Preis-, Kommunikations- bzw. Informations- und Vertriebs- bzw. Einkaufsstätten-bezogene Merkmale, deren jeweilige Einzelkriterien aus der vorstehenden Abbildung 8 entnommen werden können.<sup>104</sup> Positiv herauszustellen ist insbesondere die relativ einfache Erhebung der Verhaltens-Kriterien, sei es aus unternehmensinternen Datenquellen oder durch Sekundäranalyse der Publikationen von Marktforschungsinstituten wie beispielsweise zum Mediennutzungsverhalten.<sup>105</sup> Außerdem ermöglichen es diese Kriterien aufgrund ihrer Nähe zum tatsächlichen Kaufverhalten, für die Ausgestaltung des Marketing-Instrumentariums konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten.<sup>106</sup> Allerdings besitzen die Merkmale zur Bestimmung homogener Käufersegmente eine nur eingeschränkte Aussagekraft und Trennschäfte, wodurch eine gezielte Einzelansprache, wie sie bei der Direktkommunikation mittels Direct Mail anvisiert

---

<sup>100</sup> Vgl. Haley (1968), S. 30 und die dort angegebene Literatur; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 196; Wirtz (2005), S. 225; Bagozzi/Rosa et al. (2000), S. 300; Freter (2008), S. 107 sowie den Beitrag O'Toole (1973)

<sup>101</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 197; Wirtz (2005), S. 225; Bagozzi/Rosa et al. (2000), S. 300; Kaiser (1978), S. 75

<sup>102</sup> Vgl. Bagozzi/Rosa et al. (2000), S. 299; Bruhn (2007), S. 197; Freter (2008), S. 157; Kesting/Rennhak (2008), S. 12

<sup>103</sup> Vgl. Freter (2008), S. 157

<sup>104</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 207; Freter (2008), S. 157; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 213; Bei subventionierten Kulturbetrieben ist hinsichtlich der Verhaltenskriterien im Wesentlichen zwischen den leistungs- und den kommunikationsbezogenen Kriterien zu unterscheiden. Dabei vereinen die leistungsbezogenen Kriterien die in Abbildung 8 dargestellten Kriterien zu den beiden Marketing-Instrumentalbereichen der Produkt- und Einkaufsstättenwahl. Vgl. Bruhn (2005b), S. 192f.

<sup>105</sup> Vgl. Bruhn (2007), S. 197

<sup>106</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 208f.



wird, nur bedingt möglich ist.<sup>107</sup> Folglich sollten auch die Verhaltens-Kriterien – analog zu den sozioökonomischen Kriterien – nicht isoliert, sondern in Kombination mit Variablen der übrigen Kriterienkategorien bzw. lediglich zur Beschreibung von Segmenten eingesetzt werden.<sup>108</sup>

Bei der psychografischen Marktsegmentierung können Konsumenten sowohl nach allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen als auch nach produktspezifischen Merkmalen zu homogene Gruppen zusammengefasst werden.<sup>109</sup> Diese Form der Segmentierung beruht also auf der Erkenntnis, dass sich Unterschiede im Kaufverhalten, den Präferenzen und Bedürfnissen von Konsumenten trotz ihrer Zugehörigkeit zur selben demografischen Gruppe, durch in Teilen völlig divergierende persönlich-psychologische Faktoren wie Einstellungen oder Persönlichkeitsmerkmale erklären lassen.<sup>110</sup> Es ist beispielsweise das psychologische Alter, mit dem sich Zielpersonen identifizieren, ausschlaggebend für deren Verhalten, nicht das tatsächliche bzw. demografische Alter.<sup>111</sup> Die allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale umfassen sämtliche intrapersonalen Bestimmungsfaktoren des Käuferverhaltens, darunter die soziale Orientierung, die Risikoneigung aber auch Variablen wie Selbstständigkeit und Ehrgeiz, welches die Messung und Operationalisierung der ohnehin nicht direkt beobachtbaren Variablen (Konstrukte) erschwert.<sup>112</sup> Zudem ist ihr Bezug zum Kaufverhalten als eher gering einzuschätzen.<sup>113</sup> Eine Ausnahme bildet die Life-Style-Segmentierung.<sup>114</sup> Hier werden psychische Größen wie Werte, Meinungen oder allgemeine Einstellungen mit beobachtbaren Verhaltenskriterien wie Freizeitverhalten und Gewohnheiten verknüpft und ggf. um sozio-

---

<sup>107</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 226; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 208

<sup>108</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 226; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 208

<sup>109</sup> Vgl. Freter (2008), S. 135; Holland (2004), S. 75; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 197; Kesting/Rennhak (2008), S. 10; Böhler (1977b), S. 86

<sup>110</sup> Vgl. Holland (2004), S. 75; Freter (2008), S. 135; Becker (2006), S. 255f.; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 373; Kesting/Rennhak (2008), S. 10; Böhler (1977b), S. 85f.; Reinelt/Fauconnier (2005), S. 40 sowie den Beitrag O'Toole (1973)

<sup>111</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 226

<sup>112</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 200; Freter (2008), S. 135; Wirtz (2005), S. 227; Vossebein (2000), S. 28

<sup>113</sup> Vgl. Kassarian (1971), S. 415; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 200

<sup>114</sup> Mit Blick auf die Life-Style-Segmentierung besteht – wie auch bezüglich der Abgrenzung der Segmentierungskriterien im Allgemeinen – Uneinigkeit in der Literatur. So wird diese sowohl der psychografischen Marktsegmentierung zugerechnet, mitunter aber als eigenständiger Segmentierungstyp beschrieben. Vgl. beispielsweise Freter (2008), S. 93, Freter (1983), S. 46; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 191; Wirtz (2005), S. 224; Becker (2006), S. 256; Holland (2004), S. 72; Kesting/Rennhak (2008), S. 19ff. und die dort angegebene Literatur; Hier wird dem populäreren Ansatz gefolgt, indem die Life-Style-Segmentierung der psychografischen Segmentierung zugerechnet wird.

demografische Merkmale ergänzt.<sup>115</sup> So bildet der Lebensstil einer Person oder Gruppe ein komplexes wie gleichermaßen umfassendes und typisches Denk-, Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster ab das darlegt, in welcher Situation sich der Konsument befindet und wie er seine Ressourcen – Geld und Freizeit – nutzt.<sup>116</sup> Jedoch ist das Ergebnis einer Life-Style-Segmentierung stark von der Auswahl der einzelnen Merkmale im Hinblick auf den konkreten Anwendungsfall abhängig – mit der Folge, dass sowohl die Standardisierung als auch die Validierung der zur Datenerhebung genutzten Life-Style-Statements wesentliche methodische Probleme darstellen.<sup>117</sup> Andererseits weisen die durch die Life-Style-Segmentierung gewonnenen Ergebnisse eine hohe prognostische Relevanz für das Kaufverhalten auf, aus denen konkrete Ansatzpunkte für einen zielgruppenspezifischen Einsatz des Marketing-Instrumentariums abgeleitet werden können.<sup>118</sup> Im Unterschied zu den allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen, deren Bezug zum Kaufverhalten – mit Ausnahme der Life-Style-Segmentierung – als eher gering einzuschätzen ist, verfügen die produktspezifischen Merkmale wie Motive und Einstellungen, Wahrnehmungen und Kaufabsichten aufgrund ihres Objektbezugs über eine größere Nähe zum erwünschten Verhaltensziel.<sup>119</sup> Diese – im Unterschied zu den allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen – deutlich stärkere Kaufverhaltensrelevanz trägt dazu bei, eine vergleichsweise höhere Aussagefähigkeit der Marktsegmentierung für die Ausgestaltung der Marketing-Instrumente zu erzielen.<sup>120</sup> Allerdings ist die Operationalisierung und Messung der entsprechenden Merkmale als durchaus komplex und daher auch als kostspielig einzuschätzen.<sup>121</sup>

Bei der geografischen Segmentierung handelt es sich um die älteste Form der Marktsegmentierung, die einerseits auf die räumliche Verteilung der Bevölkerung zurückzuführen ist; andererseits ist sie der Erkenntnis der Anbieter, dass Verhaltensmuster von Konsu-

---

<sup>115</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 558; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 208; Holland (2004), S. 77; Becker (2006), S. 257f.

<sup>116</sup> Vgl. Trommsdorff (2003), S. 219; Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 559; Berekoven/Eckert/ Ellenrieder (2006), S. 247; Wirtz (2005), S. 224; Kucukemiroglu (1999), S. 473

<sup>117</sup> Vgl. Gierl (1989), S. 771; Böhler (1977a), S. 451; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 201

<sup>118</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 201; Becker (2006), S. 260; Wirtz (2005), S. 227; Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2006), S. 248

<sup>119</sup> Vgl. Bruhn (2007), S. 197; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 197f.; Gierl (1989), S. 767, S. 773

<sup>120</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 226f.; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 197f.; Gierl (1989), S. 767, S. 773

<sup>121</sup> Vgl. Bruhn (2007), S. 197; Wirtz (2005), S. 227

menten mit geografischen Unterschieden korrelieren, zu attribuieren.<sup>122</sup> Differenziert werden hier die makro- und die mikrogeografische Segmentierung.<sup>123</sup> Mit Blick auf die makrogeografische Segmentierung wird der Gesamtmarkt in verschiedene geografische Einheiten wie Länder, Bundesländer, Landkreise und Städte eingeteilt, zu denen bereits verschiedene Gliederungssystematiken vorliegen.<sup>124</sup> Weiterhin ist es möglich, eine Zerlegung des Marktes in Stadt- und Landbevölkerung sowie in unterschiedliche Ortsgrößenklassen vorzunehmen.<sup>125</sup> Als Positiva sind insbesondere die einfache, schnelle und kostengünstige Zugänglichkeit zu sekundärstatistischen Daten zu nennen sowie deren Stabilität und Eigenschaft, erste Ansatzpunkte für die Konzeption und Umsetzung regionaler Marketingmaßnahmen zu liefern.<sup>126</sup> Allerdings werden durch die makrogeografische Segmentierung lediglich vage Interdependenzen zum tatsächlichen Kaufverhalten hergestellt.<sup>127</sup> An eben dieser Schwäche setzt die mikrogeografische Segmentierung an, die eine deutlich differenziertere Zerlegung des Marktes vornimmt, die noch unterhalb des Stadtniveaus liegt – z. B. Stadtteile, Wohngebiete und einzelne Straßenzüge.<sup>128</sup> Der Grundgedanke der mikrogeografischen Segmentierung besteht in der sog. „Neighbourhood-Affinität“, nach der sich Personengruppen mit ähnlichem Konsumverhalten, vergleichbarem Lebensstil und sozialem Status vorzugsweise in räumlicher Nachbarschaft ansiedeln oder umgekehrt: bestimmte Produkte aufgrund der räumlichen Nähe gar demonstrativ konsumieren.<sup>129</sup> Ausgangspunkt des Segmentierungsvorgehens stellen somit abgegrenzte, jedoch flächendeckende mikrogeografische Zellen dar, die mit Daten der Soziodemografie und Psychografie sowie Verhaltensmerkmalen von Konsumenten verknüpft werden.<sup>130</sup> Als zentraler Nachteil ist die Wirtschaft-

---

<sup>122</sup> Vgl. Bagozzi/Rosa et al. (2000), S. 304; Freter (2008), S. 108

<sup>123</sup> Vgl. Freter (2008), S. 108; Wirtz (2005), S. 224

<sup>124</sup> Vgl. Holland (2004), S. 82f.; Freter (2008), S. 108f.; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 368; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 192; Als eine von einer Reihe möglicher Gliederungssystematiken sei beispielsweise die Einteilung Deutschlands nach Nielsen-Gebieten genannt.  
Vgl. The Nielsen Company (o. J.a) sowie The Nielsen Company (o. J.b)

<sup>125</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 192

<sup>126</sup> Vgl. Freter (2008), S. 114; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 193; Vossebein (2000), S. 23f.

<sup>127</sup> Vgl. Bagozzi/Rosa et al. (2000), S. 304; Freter (2008), S. 110

<sup>128</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 224; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 193; Freter (2008), S. 110; Homburg/Krohmer (2006b), S. 487

<sup>129</sup> Vgl. Holland (2004), S. 81, S. 83; Meyer (1989), S. 348; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 213 sowie zu den Anforderungen an die mikrogeografische Segmentierung Meinert (1997), S. 455

<sup>130</sup> Vgl. Kothe (2002), S. 744; Wirtz (2005), S. 228; Meyer (1989), S. 346f.; Kesting/Rennhak (2008), S. 17; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 212 sowie Meinert (1997), S. 456 und Holland (2004), S. 85f. für einen Überblick über die Daten, mit denen die mikrogeografischen Zellen – neben den genannten Kriterien – zudem angereichert werden können

lichkeit zu sehen – einerseits aufgrund der Vielzahl und in Teilen nur aufwendig zu erhebenden Kriterien; andererseits wegen der mangelnden zeitlichen Stabilität, die umso geringer ist, je niedriger das Aggregationsniveau der Segmentierung gewählt wird.<sup>131</sup> Die Grundvoraussetzung eines effizienten Einsatzes der mikrogeografischen Marktsegmentierung besteht daher in einem professionell geführten Database-Management-System, das einer konsequenten Pflege und Aktualisierung bedarf.<sup>132</sup> Dagegen erlaubt es die Kombination aus den verschiedenen Segmentierungskriterien ohne Weiteres, den gewünschten Käufertyp sehr gut zu lokalisieren und gezielt zu bearbeiten, sodass insbesondere dieser Ansatz prädestiniert ist, als Grundlage einer Direct Mail Aktion zu dienen – zumal in der Direktkommunikation ohnehin verstärkt modernste Informations- und Kommunikationstechnologien eingesetzt werden.<sup>133</sup>

### 3.1.3 Marktsegmentierung im B2B-Bereich

Der B2B-Bereich ist durch eine starke Heterogenität gekennzeichnet, die mitunter auf die divergierenden organisationalen Kunden zurückzuführen ist.<sup>134</sup> In Konsequenz sind in der Literatur zahlreiche Ansätze zur Marktsegmentierung im B2B-Bereich vorzufinden, die mit einer besonders hohen Anzahl unterschiedlicher Segmentierungskriterien einhergehen.<sup>135</sup> Ein mit dem B2C-Bereich vergleichbarer Entwicklungsstand konnte hier bislang nicht erreicht

---

<sup>131</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 194; Homburg/Krohmer (2006b), S. 487; Wirtz (2005), S. 228f.

<sup>132</sup> Vgl. Kesting/Rennhak (2008), S. 18; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 193 sowie zur technologischen Entwicklung als notwendige Voraussetzung für die individuelle und direkte Kundenansprache und Bearbeitung auch Abbildung 10 in Kapitel D.1.1

<sup>133</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 228f.; Kothe (2002), S. 739; Meinert (1997), S. 458; Vgl. außerdem zu den verschiedenen Einsatzmöglichkeiten der mikrogeografischen Segmentierung im Marketing/in der Kommunikation beispielsweise Holland (2004), S. 88ff. und die dort angegebene Literatur

<sup>134</sup> Vgl. Meffert/Schneider/Krummenerl (2004), S. 727 sowie zu den verschiedenen organisationalen Kunden Kapitel C.3.1.1

<sup>135</sup> Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 380; Becker (2006), S. 281; Godefroid (2000), S. 139; Im Hinblick auf die zahlreichen Möglichkeiten der Marktsegmentierung werden beispielsweise Ansätze unterschieden, die sich isoliert auf den Industriegüter-, den Dienstleistungs- sowie den Bereich des Einzelhandels beziehen und in der hier vorliegenden weiten Begriffsfassung allesamt nur Teilbereiche der B2B-Konstellation darstellen. Zudem können die Ansätze allein im Industriegüterbereich weiter in ein- und mehrstufige sowie mehrdimensionale Segmentierungsansätze differenziert werden. Darüber hinaus unterscheiden sich die Nomenklaturen der Kriterienkategorien und die den einzelnen Kriterienkategorien zugeordneten Einzelkriterien deutlich voneinander. Vgl. beispielsweise Kesting/Rennhak (2008), S. 43ff.; Bruhn (2007), S. 198f.; Kleinaltenkamp (2002), S. 194ff.; Backhaus/Voeth (2007), S. 119ff. und die dort jeweils angegebene Literatur; Bruhn (2005b), S. 194, S. 196; Kreutzer (2008), S. 113; Bonoma/Shapiro (1983), S. 7ff.; Scheuch (1975), S. 70ff. sowie den Beitrag Wind/Cardozo (1974)

werden.<sup>136</sup> Aus diesem Grunde ist es mit Blick auf die empirische Untersuchung sinnvoll, einen der vielfach praktizierten mehrstufigen Segmentierungsansätze im B2B-Bereich zu wählen, dessen Grundprinzip darin besteht, verschiedene Hierarchien von Einflussfaktoren auf das organisationale Kaufverhalten in einem stufenweisen Filterungsprozess zu überprüfen.<sup>137</sup>

Hier eignet sich der in der folgenden Abbildung 9 dargestellte Ansatz von KREUTZER besonders, da er sich im Unterschied zu einer Vielzahl der mehrstufigen Ansätze nicht ausschließlich auf den Industriegüter-, sondern auf den gesamten B2B-Bereich bezieht:<sup>138</sup>

<b>Makro-Kriterien</b>	<b>Mikro-Kriterien</b>	<b>Marketing-Mix-bezogene Kriterien</b>
<b>Gründungsjahr</b> <b>Branche</b> <b>Unternehmensgröße</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz</li> <li>• Mitarbeiter</li> </ul> <b>Einkaufsvolumen</b> <b>Rechtsform</b> <b>Standort</b>	<b>Strategische Ausrichtung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsführer/-folger</li> <li>• Regionaler, nationaler, internationaler Fokus</li> </ul> <b>Vorhandensein von bedarfs-konkretisierenden Faktoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuhrpark</li> <li>• F&amp;E-Abteilung</li> <li>• Werbe-Abteilung</li> <li>• Personal-Abteilung</li> </ul> <b>Bonität</b> <b>Buying Center-Struktur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gatekeeper</li> <li>• Entscheider</li> <li>• Beeinflusser</li> <li>• Einkäufer</li> <li>• Nutzer</li> </ul>	<b>Produktebene</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitäts-/Markenorientierung</li> <li>• Ver- bzw. Gebrauchsintensität</li> <li>• Verbundkaufverhalten</li> <li>• Anbieterloyalität</li> </ul> <b>Preisebene</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preisorientierung/-bewusstsein</li> <li>• Preisschwellen</li> </ul> <b>Distributionsebene</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkaufsstättenpräferenz</li> <li>• Online-/Offline-Affinität</li> <li>• Distributorloyalität</li> </ul> <b>Kommunikationsebene</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsquellen</li> <li>• Informationssuchverhalten</li> </ul>

**Abbildung 9: Kriterien der Marktsegmentierung im B2B-Bereich**

*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kreutzer (2008), S. 113*

<sup>136</sup> Vgl. Kesting/Rennhak (2008), S. 43; Backhaus/Voeth (2007), S. 5; Backhaus/Voeth (2004), S. 13ff.; Kleinaltenkamp (2001), S. 296 sowie zur Marktsegmentierung als Basisentscheidung im Marketing Kapitel C.3.1

<sup>137</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 122; Becker (2006), S. 281; Bruhn (2005b), S. 197; Godefroid (2000), S. 139f.; Vossebein (2000), S. 36; Einer der ersten dieser mehrstufigen Ansätze – hier: zweistufig – wurde von Wind/Cardozo (1974) für den Industriegüterbereich entwickelt. In der deutschen Literatur zu mehrstufigen Ansätzen sind insbesondere die dreistufigen Ansätze von Scheuch (1975) und Gröne (1977) zu nennen.

<sup>138</sup> Vgl. Kreutzer (2008), S. 113; Für die sich ausschließlich auf den Industriegüterbereich beziehende Ansätze vgl. beispielsweise Wind/Cardozo (1974) sowie für weiterführende Literaturhinweise die Ausführungen bei Backhaus/Voeth (2007), S. 122ff.

In diesem mehrstufigen Segmentierungsansatz werden Unternehmen zunächst anhand der Makro-Kriterien selektiert.<sup>139</sup> Diese beziehen sich auf formale Charakteristika der organisationalen Nachfrager, darunter Branche, Größe sowie Standort der Organisation, und entsprechen im Wesentlichen den soziodemografischen und geografischen Kriterien des B2C-Bereichs.<sup>140</sup> Sofern der Einsatz der Makro-Kriterien zu intern homogenen und extern heterogenen Segmenten führt, kann die Marktsegmentierung bereits an dieser Stelle abgebrochen werden; andernfalls werden die Mikro-Kriterien zur weiteren Disaggregation des Marktes eingesetzt.<sup>141</sup>

Die Mikro-Kriterien bilden organisatorische Kriterien wie die strategische Ausrichtung, die Bonität oder den Bedarf an und somit die Kaufabsicht von bestimmten Produkten ab, die vor allem durch psychische Charakteristika der Organisationsmitglieder – so z. B. Innovationsfreudigkeit, geografische Orientierung, Motivation und Einstellung – beeinflusst werden.<sup>142</sup> Es sind folglich Kriterien, die am ehesten mit den psychografischen Merkmalen aus dem B2C-Bereich vergleichbar sind.<sup>143</sup>

Sofern die Mikro-Kriterien zu einer eindeutigen Differenzierung von Segmenten geführt haben, ist eine weiterführende Zerlegung des Gesamtmarktes nicht erforderlich. Besteht hingegen weiterer Konkretisierungsbedarf der Zielunternehmen bezüglich der Relevanz des eigenen Angebots, werden in einem dritten Schritt die Marketing-Mix-bezogenen Segmentierungskriterien herangezogen, den Markt weiter zu zerlegen.<sup>144</sup> Diese Kriterien ziehen Variablen des organisationalen Verhaltens bzw. des Verhaltens der Organisationsmitglieder entsprechend der vier Ps – darunter die Produktverwendung, das Preisverhalten, die Distributionsaffinität sowie das Informationsverhalten – als Segmentierungsbasis heran.<sup>145</sup>

---

<sup>139</sup> Vgl. Kreutzer (2008), S. 113f.; Backhaus/Voeth (2007), S. 122; Wind/Cardozo (1974), S. 156; Becker (2006), S. 281; Bruhn (2005b), S. 197; Godefroid (2000), S. 139

<sup>140</sup> Vgl. Wind/Cardozo (1974), S. 156; Backhaus/Voeth (2007), S. 122; Becker (2006), S. 281, S. 283; Homburg/Krohmer (2006b), S. 486f.; Bonoma/Shapiro (1983), S. 8f.; Kreutzer (2008), S. 113; Gröne (1977), S. 52ff. und die dort angegebene Literatur; Scheuch (1975), S. 71; Godefroid (2000), S. 140

<sup>141</sup> Vgl. Bruhn (2005b), S. 197; Backhaus/Voeth (2007), S. 122; Kreutzer (2008), S. 114; Wind/Cardozo (1974), S. 156f.; Becker (2006), S. 283

<sup>142</sup> Vgl. Becker (2006), S. 281; Gröne (1977), S. 131ff. und die dort angegebene Literatur; Scheuch (1975), S. 72f.; Kesting/Rennhak (2008), S. 49; Godefroid (2000), S. 141; Kreutzer (2008), S. 113

<sup>143</sup> Vgl. Kesting/Rennhak (2008), S. 49; Becker (2006), S. 281

<sup>144</sup> Vgl. Kreutzer (2008), S. 114

<sup>145</sup> Vgl. Kreutzer (2008), S. 113; Becker (2006), S. 281; Kesting/Rennhak (2008), S. 49; Scheuch (1975), S. 71

Folglich werden die Marketing-Mix-bezogenen Kriterien weitestgehend analog der Verhaltens-Kriterien des B2C-Bereichs eingesetzt.<sup>146</sup>

## 3.2 Adressmanagement

Die Marktsegmentierung bildet die Grundlage für die Auswahl potenzieller Kunden und dient vornehmlich der Schaffung von Transparenz im Hinblick auf die übergeordnete strategische Planung, die einzelnen Segmente zielgruppengerecht bearbeiten zu können.<sup>147</sup> Allerdings ermöglichen es die beschriebenen Segmentierungskriterien aufgrund ihres Detaillierungsgrades – vor allem mit Blick auf adressierte Direct Mails – noch nicht, die erforderliche Feingliedrigkeit des Marktes zu erreichen.<sup>148</sup> Über die Marktsegmentierung zur Zielgruppenbestimmung hinaus ist es bei der Direktkommunikation erforderlich, eine Auswahl spezifischer Adressaten aus internen und externen Datenbanken zu treffen, d. h. eine Zielpersonenselektion durchzuführen, die Namen wie Adresse einzelner zu adressierender Konsumenten identifiziert.<sup>149</sup> Zur Zielpersonenselektion bestehender Kunden wird eine Bestandskundenanalyse durchgeführt, die beispielsweise mit Daten aus der mikrogeografischen Segmentierung verknüpft wird, um Personensegmente aus der Datenbank herauszufiltern, die als am Angebot besonders interessiert eingestuft werden können.<sup>150</sup> Für die Neukundengewinnung kann im Wesentlichen analog vorgegangen werden: Auf Basis einer Bestandskundenanalyse, die um Deskriptoren der Segmentierung erweitert wird, können externe Adressdatenbanken nach typischen Merkmalsträgern durchsucht werden.<sup>151</sup> Diesbezüglich führt Kehl an: „Stammkunden repräsentieren mit ihren inhärenten Merkmalen

---

<sup>146</sup> Vgl. Becker (2006), S. 281; Kesting/Rennhak (2008), S. 49

<sup>147</sup> Vgl. Schüring (1992), S. 415f.; Kehl (1995), S. 39f.; Wirtz (2005), S. 222

<sup>148</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 222; Benkenstein/Stuhldreier (2001), S. 79

<sup>149</sup> Vgl. Baier (1983), S. 183f. zitiert nach Kehl (1995), S. 40; Wirtz (2005), S. 229; Neben der Zielpersonenselektion werden auch die Begriffe der Kundenbewertung und Profilierung genutzt. Vgl. zu den unterschiedlichen Begrifflichkeiten sowie ausführlich zum Vorgehen beispielsweise Wirtz (2005), S. 230ff.; Holland (2004), S. 107ff.; Tapp (2005), S. 50ff. und S. 84ff., besonders S. 85f. und die dort jeweils angegebene Literatur sowie Böhler (2002), S. 934; Stone/Jacobs (2001), S. 76ff.; Mann (2008), S. 28 spricht hier auch von der Bottom-up-Segmentierung im Direkt-/Dialogmarketing

<sup>150</sup> Vgl. Holland (2004), S. 114; Schaller (1988), S. 180; Wirtz (2005), S. 229f.; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 193; Tapp (2005), S. 85f.; Stone/Jacobs (2001), S. 76ff.

<sup>151</sup> Vgl. Böhler (2002), S. 934; Mann (2008), S. 28; Tapp (2005), S. 85f.; Sleight (1993) zitiert nach Tapp (2005), S. 86; Holland (2004), S. 114; Wirtz (2005), S. 229f.; Zu externen Adressdatenbanken vgl. auch Kapitel C.3.2.2

die Zielgruppe und stellen dadurch für die Segmentierung der Interessentenadressen ein geeignetes Abbild dar.“<sup>152</sup> Verfügt das Unternehmen nicht über eine eigene Kundendatenbank, bestehen die nachfolgenden Optionen, Adressen zu generieren.

### 3.2.1 Eigenerhebung als Methode der Adressgenerierung

Zur Generierung von Adressen potenzieller Interessenten stehen Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten zur Verfügung.<sup>153</sup> Eine Option stellt die Sekundärforschung basierend auf öffentlich zugänglichen Datenquellen dar, darunter Telefonbücher und eMail-Verzeichnisse im B2C-Bereich sowie Internetseiten, Messekataloge, Handelsregister, Branchenverzeichnisse und IHK-Angaben im B2B-Bereich.<sup>154</sup> Allerdings ist die Sammlung von Adressen in dieser Form sehr kosten- und zeitintensiv; zudem sind ca. zehn Prozent der Angaben in Publikationen bei Erscheinen nicht mehr aktuell, sodass diese Methode der Adressgenerierung in der Regel wirtschaftlich nicht gerechtfertigt werden kann.<sup>155</sup> Außerdem können derart erhobene Daten – beispielsweise durch mehrfache Kaufnachweise – vor ihrem Einsatz nur schwer qualifiziert werden; dabei ist es gerade die Qualität und nicht die Masse, die bei der effizienten Durchführung einer Direct Mail Aktion im Vordergrund steht.<sup>156</sup>

Eine weitere Möglichkeit der Eigenerhebung von Adressen stellen Response-Kampagnen dar – in Form von Coupon-, Gewinnspiel-, SMS- oder eMail-Aktionen.<sup>157</sup> Zielsetzung von Response-Kampagnen ist es, potenzielle, noch unbekannte Interessenten dazu zu veranlassen, ihre persönlichen Daten für ein Incentive, einen Gewinn oder im Rahmen der Anforderung von Informationsmaterial preiszugeben.<sup>158</sup> Der Launch dieser Aktionen ist in

---

<sup>152</sup> Kehl (1995), S. 42

<sup>153</sup> Vgl. Schefer/Schuler (2002), S. 584; Huldi/Kuhfuß (2001), S. 91; Jahns (2008), S. 100 sowie Löffler/Scherfke (2000), S. 75, die zudem die Vor- und Nachteile verschiedener Methoden der Eigenerhebung von Adressen beschreiben

<sup>154</sup> Vgl. Bruns (2007), S. 99; Holland (2004), S. 149; Huldi/Kuhfuß (2001), S. 91

<sup>155</sup> Vgl. Bruns (2007), S. 99; Holland (2004), S. 149; Huldi/Kuhfuß (2001), S. 91; Hölscher (2002a), S. 566

<sup>156</sup> Vgl. Belz (1997), S. 275

<sup>157</sup> Vgl. Bruns (2007), S. 99; Diller (1992), S. 343; Schuldt (2003), S. 398; Haller (2005b), S. 5; Haller (2005a), S. 4; Kreutzer (2003a), S. 44f.; Schefer/Schuler (2002), S. 590ff. sowie S. 597f.

<sup>158</sup> Vgl. Bruns (2007), S. 99; Kreutzer (2003a), S. 46; Haller (2005b), S. 5; Schefer/Schuler (2002), S. 590ff. sowie S. 597f.



Massenmedien und im Internet möglich.<sup>159</sup> Empirische Studien konnten hier bereits einen Zusammenhang zwischen dem Interesse an einem bestimmten Angebot und der Einlösung eines Coupons nachweisen.<sup>160</sup> Demzufolge bringt die Eigenerhebung durch Coupon-Aktionen qualifizierte Daten hervor – vor allem, wenn spezielle Dialogcoupons eingesetzt werden, die ausdrücklich dem Zweck der Einleitung eines Dialogs dienen, und neben der Adresse auch weitergehende Kundenmerkmale wie Haushaltsgröße oder Produktpräferenz abgefragt werden.<sup>161</sup> Aber auch SMS- oder eMail-Aktionen, die keinen Gewinn bzw. kein Incentive in Aussicht stellen, können echte Interessenten hervorbringen. Beim Einsatz von Gewinnspielen sollte berücksichtigt werden, die Gewinnspielaufgabe umso anspruchsvoller zu gestalten, je fachlicher bzw. zielgruppenspezifischer das gewählte Medium ist, um die Höhe der Generierung tatsächlicher Interessenten zu regulieren.<sup>162</sup> Andernfalls kann diese Form der Eigenerhebung – insbesondere bei attraktiven Gewinnen – zu einer übermäßigen Anzahl an Gewinnspielteilnehmern führen. Dadurch werden nicht nur unnötig unqualifizierte Adressdaten generiert, sondern es wird gleichzeitig eine Überforderung des Response-managements herbeigeführt.

Das Internet bietet, neben dem Launch von Response-Kampagnen, die Möglichkeit, (vornehmlich) eMail-Adressen über die Homepage des Unternehmens zu generieren, indem auf die Registrierung für ein Newsletter-Abonnement hingewiesen wird.<sup>163</sup> Ebenso können Messen, Roadshows und Ausstellungen dazu genutzt werden, qualifizierte Adressen und vielfältige weitere Informationen von Besuchern im Rahmen eines direkten Kontaktes zu generieren.<sup>164</sup> Sofern bereits ein Kundenstamm aufgebaut wurde, ist es darüber hinaus möglich, Bestandskunden dazu zu motivieren, weitere (potenzielle) Interessenten durch Freundschafswerbung für das Unternehmen zu gewinnen.<sup>165</sup>

---

<sup>159</sup> Vgl. Haller (2005a), S. 6; Haller (2005b), S. 5; Schefer/Schuler (2002), S. 590ff. sowie S. 597f.; Kreutzer (2003a), S. 46; Bruns (2007), S. 99

<sup>160</sup> Vgl. Neslin (1990), S. 141; Bawa/Shoemaker (1987b), S. 373; Shoemaker/Tibrewala (1985), S. 43

<sup>161</sup> Vgl. Schuldt (2003), S. 398; Haller (2005a), S. 6; Kreutzer (2003b), S. 10

<sup>162</sup> Vgl. hier und im Folgenden Haller (2005b), S. 6

<sup>163</sup> Vgl. Schefer/Schuler (2002), S. 591f.; Bruns (2007), S. 99

<sup>164</sup> Vgl. Huldi/Kuhfuß (2001), S. 91; Kapeller (2006), S. 18f.

<sup>165</sup> Vgl. Huldi/Kuhfuß (2001), S. 91; Löffler/Scherfke (2000), S. 68; Diller (1992), S. 343

Trotz der Vielzahl alternativer Methoden zur Eigenerhebung von Adressen ist deren Einsatz nur bei kleinen und klar abgegrenzten Zielgruppen sinnvoll.<sup>166</sup> Anderenfalls können die Streuverluste der kommunikativen Ansprache durch die Kostenersparnisse der Datengewinnung aufgewogen werden.<sup>167</sup> Es sollte daher grundsätzlich auch der nachfolgend dargestellte Fremdbezug – unter Berücksichtigung relevanter Kosten-Nutzen-Aspekte – als Methode der Adressgenerierung in Betracht gezogen werden.

### 3.2.2 Fremdbezug als Methode der Adressgenerierung

Der Fremdbezug von Adressen ist immer dann sinnvoll, wenn die Kundendatenbank aus großen zu adressierenden Verbrauchergruppen – seien diese aus dem B2B- oder B2C-Bereich – gebildet bzw. um diese erweitert werden soll.<sup>168</sup> Unterschieden werden beim Fremdbezug die Adressmiete und der Adresskauf, wobei Letzterer aufgrund rechtlicher Bestimmungen nur für Business-Adressen möglich und daher, sowie vor dem Hintergrund des hohen Aufwands der Adresspflege, von deutlich untergeordneter Bedeutung ist.<sup>169</sup> In der Regel erfolgt die Adressmiete über einen Broker (Adressmakler), der das Bindeglied zwischen Adresseigner wie Adressnutzer darstellt und der neben der reinen Vermittlungsfunktion ebenso eine beratende Funktion hinsichtlich der auszuwählenden Adressdaten übernimmt.<sup>170</sup> Zudem wird durch den Adressmakler ein Adressabgleich zur Elimination von Dubletten bei Einsatz mehrerer Adressbestände durchgeführt, um das mehrfache Anschreiben identischer Personen zu verhindern.<sup>171</sup> Auch die Pflege des Adressbestandes, beispielsweise die Eliminierung nicht zustellbarer Sendungen, wird häufig von Brokern übernommen.<sup>172</sup>

---

<sup>166</sup> Vgl. Löffler/Scherfke (2000), S. 69; Bruns (2007), S. 100

<sup>167</sup> Vgl. Bruns (2007), S. 100

<sup>168</sup> Vgl. Löffler/Scherfke (2000), S. 69

<sup>169</sup> Vgl. Holland (2004), S. 149; Wirtz (2005), S. 62; Huidi/Kuhfuß (2001), S. 91; Löffler/Scherfke (2000), S. 73; Bruns (2007), S. 103; Lehr (2002), S. 513

<sup>170</sup> Vgl. Holland (2004), S. 149f.; Löffler/Scherfke (2000), S. 74f.; Roberts/Berger (1999), S. 66; Wuermeling (2002), S. 131f.; Bruns (2007), S. 108

<sup>171</sup> Vgl. Wuermeling (2002), S. 134; Lehr (2002), S. 518, S. 520

<sup>172</sup> Vgl. Wuermeling (2002), S. 134

Als Adresseigner kommen Unternehmen, die Brokern ihre Kundenlisten zur Vermittlung an nicht-konkurrierende Unternehmen zur Verfügung stellen, ebenso in Betracht wie Allround- oder Spezial-Adressverlage.<sup>173</sup> Da gemietete Adressen aufgrund der Vorschriften im Datenschutzgesetz nicht in den Besitz des Adressnutzers gelangen dürfen, wird die Verarbeitung dieser Daten – so die Zusammenführung der vom Adressnutzer gelieferten Direct Mail Bestandteile mit den gemieteten Adressen sowie deren Postauslieferung – für gewöhnlich von neutralen Lettershops durchgeführt.<sup>174</sup> Respondieren die angeschriebenen Zielpersonen, können die entsprechenden Adressen in die Datenbank des werbenden Unternehmens übernommen werden und unterliegen keiner weiteren rechtlichen Beschränkung; die übrigen gemieteten Adressen, die in der Regel nur ein Mal genutzt werden dürfen, gelten für den Mieter als verloren.<sup>175</sup>

Analog der Marktsegmentierung zur Zielgruppenbestimmung ist auch beim Fremdbezug als Methode der Adressgenerierung die Anbieter-Nachfrager-Konstellation für die Selektion von Adressen spezifischer Zielpersonen ausschlaggebend. Im B2C-Bereich werden drei verschiedene Bezugsquellen für Privatadressen unterschieden:<sup>176</sup>

- Haushalts-Datenbanken

Diese Dateien umfassen nahezu sämtliche Adressen privater Haushalte, die aus öffentlich zugänglichen Verzeichnissen gewonnen und um weitere Informationen – beispielsweise der Mikrogeografie oder den Ergebnissen aus Vornamensanalysen – angereichert werden. Es stehen dadurch zahlreiche Selektionsmerkmale bei der Auswahl der Adressen zur Verfügung, darunter: Alter, Geschlecht, Beruf, Einkommen, Wohnsituation, Region, Kaufkraft und Konsumschwerpunkte.

---

<sup>173</sup> Vgl. Bruns (2007), S. 103; Holland (2004), S. 150; Löffler/Scherfke (2000), S. 74; Zuweilen ist eine strikte Trennung zwischen Adressverlagen bzw. Adresseignern und Listbrokern nicht mehr möglich, sodass in der Praxis auch beide Funktionen in Kombination vorzufinden sind. Vgl. Löffler/Scherfke (2000), S. 76; Wuermeling (2002), S. 130

<sup>174</sup> Vgl. Holland (2004), S. 149f.; Wuermeling (2002), S. 134, S. 135f.

<sup>175</sup> Vgl. Wuermeling (2002), S. 140f.; Bruns (2007), S. 103; Holland (2004), S. 149f.

<sup>176</sup> Vgl. hier und im Folgenden Löffler/Scherfke (2000), S. 78ff.; Stankus (2002), S. 20f.; Deutsche Post Direkt GmbH (2008), S. 3f., S. 6

- Listbroking-Adressen

Diese Dateien beinhalten Informationen über Personen, die im Versandhandel bestellen bzw. eine grundsätzlich positive Einstellung gegenüber schriftlichen Angeboten aufweisen. Mit Hilfe von Listbroking-Adressen können einzelne Personen identifiziert werden, die ein spezifisches Kaufverhalten aufweisen bzw. über bestimmte Interessen verfügen. Als Selektionsmerkmale stehen z. B. Käufer von bzw. Interessenten an spezifischen Rubriken wie Sport, Kunst und Kultur oder Textilien und Bekleidung zur Verfügung, die nach zusätzlichen Kriterien wie dem letzten Kaufdatum, dem durchschnittlichen Bestellwert, dem Alter, der Region oder der Kaufkraft weiter differenziert werden können.

- Lifestyle-Adressen

Diese Dateien werden auf der Basis von repräsentativen Haushalten gebildet, die freiwillig an Marktbefragungen zu ihren Konsumgewohnheiten und -wünschen teilnehmen. Diese Umfragen umfassen unter anderem die Themenbereiche Urlaub und Reisen, Freizeit, Sport und Hobbys, Fahrzeug, Haus und Heim, Einkaufen und Gesundheitsvorsorge. Durch Kombination der Vielzahl möglicher Antworten, die um die entsprechenden soziodemografischen Angaben ergänzt werden, können Zielpersonen mit spezifischen Zielgruppenprofilen exakt definiert werden.

Die Wahl für oder wider die Bezugsquelle(n) ist im Wesentlichen abhängig von der konkreten Zielsetzung der Adressanmietung und sollte unter Berücksichtigung einer Kosten-Nutzen-Analyse getroffen werden. Schließlich kann im Allgemeinen davon ausgegangen werden, dass die Kosten der Anmietung je Privatadresse von der Haushalts-Datenbank über die Listbroking-Adressen bis hin zu den Lifestyle-Adressen zunehmen.<sup>177</sup>

Eine Zielpersonenselektion für den Versand teil- und unadressierter Direct Mails vorzunehmen, ist aufgrund des Verzichts der Einzelansprache nicht erforderlich. Dennoch ist auch hier eine Zusammenarbeit mit Dienstleistern, die über mikrogeografische Segmentierungssysteme verfügen, zu empfehlen, um etwaige Streuverluste zu minimieren. Durch deren Einsatz können mit Blick auf teildressierte Direct Mails ganze Straßenzüge aber

---

<sup>177</sup> Vgl. Löffler/Scherfke (2000), S. 73

auch einzelne Wohnhäuser identifiziert werden, deren Bewohner als potenziell am Angebot interessiert eingeschätzt werden können. Für unadressierte Direct Mails können mittels mikrogeografischer Segmentierungssysteme vielversprechende, flächendeckend zu bearbeitende geografische Gebiete ausgewählt werden.<sup>178</sup>

Im B2B-Bereich umfassen die Adressbestände neben Basisdaten wie Firmenname und -anschrift weitere Einzelinformationen, sog. Profildaten, die sowohl Aufschluss über das Potenzial als auch über mögliche Präferenzen der (potenziellen) Business-Adressaten geben.<sup>179</sup> Zu nennen sind hier beispielsweise das Gründungsjahr, die Unternehmensgröße und die Gesellschaftsform, Besitzverhältnisse und Beteiligungen, Finanzdaten und Branchenzugehörigkeit.<sup>180</sup> Generiert und aktualisiert werden die Business-Adressen und Einzelinformationen der Adressverlage weitestgehend aus öffentlich zugänglichen Quellen, darunter Geschäftsberichte, Verzeichnisse der Industrie- und Handelskammer sowie Presseveröffentlichungen, oder aber aus Direktbefragungen und eigenen Recherchen.<sup>181</sup> Von besonderer Bedeutung für einen effizienten Direktkommunikations-Einsatz sind neben den genannten Profildaten zudem der Name und die Funktion der relevanten Entscheidungsträger.<sup>182</sup> So ist von den kommunizierenden Unternehmen bei der Anmietung von Adressen eine Entscheidung drüber zu treffen, welche Führungsebene bzw. Berufsgruppe erreicht werden soll.<sup>183</sup> Bei kleineren Unternehmen ebenso wie bei freien Berufen und Selbstständigen ist es daher ausreichend, den Geschäftsführer oder Inhaber zu adressieren.<sup>184</sup> Mit zunehmender Unternehmensgröße, und damit einhergehenden komplexeren Organisations- und Entscheidungsstrukturen, wird die Verantwortung jedoch auf die Fachabteilungen delegiert. In Konsequenz kann die Ansprache von Funktionsträgern der entsprechenden Bereiche als zielgerichtet eingeschätzt werden, Streuverluste zu vermeiden.

---

<sup>178</sup> Vgl. Holland (2004), S. 96; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 436

<sup>179</sup> Vgl. Jahns (2008), S. 95f.; Löffler/Scherfke (2000), S. 76; Schefer (2002), S. 49; Deutsche Post Direkt GmbH (2008), S. 5

<sup>180</sup> Vgl. Nash (2000), S. 348f.; Deutsche Post Direkt GmbH (2008), S. 5; Bruns (2007), S. 105; Löffler/Scherfke (2000), S. 76; Jahns (2008), S. 96; Hölscher (2002a), S. 564; Schefer (2002), S. 49

<sup>181</sup> Vgl. Löffler/Scherfke (2000), S. 76 sowie für einen umfassenden Überblick Schefer (2002), S. 50

<sup>182</sup> Vgl. Deutsche Post Direkt GmbH (2008), S. 5; Löffler/Scherfke (2000), S. 76; Schefer (2002), S. 55

<sup>183</sup> Vgl. Bruns (2007), S. 106; Schefer (2002), S. 55f.; Deutsche Post Direkt GmbH (2008), S. 5; Löffler/Scherfke (2000), S. 76; Hölscher (2002a), S. 565

<sup>184</sup> Vgl. hier und im Folgenden Schefer (2002), S. 55f.; Hölscher (2002a), S. 565

## **D. Bezugsrahmen der empirischen Analyse zur Wirkung von Direct Mail als Kommunikationsmedium im Kulturmarketing**

### **1. Inhaltlicher Bezugsrahmen**

Auf dem geschaffenen Grundverständnis für ein kulturverträgliches Marketing und den Grundlagen zu Direct Mail Einsätzen aufbauend, soll nun zunächst der inhaltliche Bezugsrahmen der empirischen Analyse gelegt werden. Dieser bezieht sich auf die Relevanz des Einsatzes von Direct Mail im Kulturmarketing sowie auf die Evaluation der Direct Mail Wirkung. In Folge kann sodann der konzeptionelle Bezugsrahmen der Untersuchung entwickelt werden.

#### **1.1 Relevanz des Einsatzes von Direct Mail im Kulturmarketing**

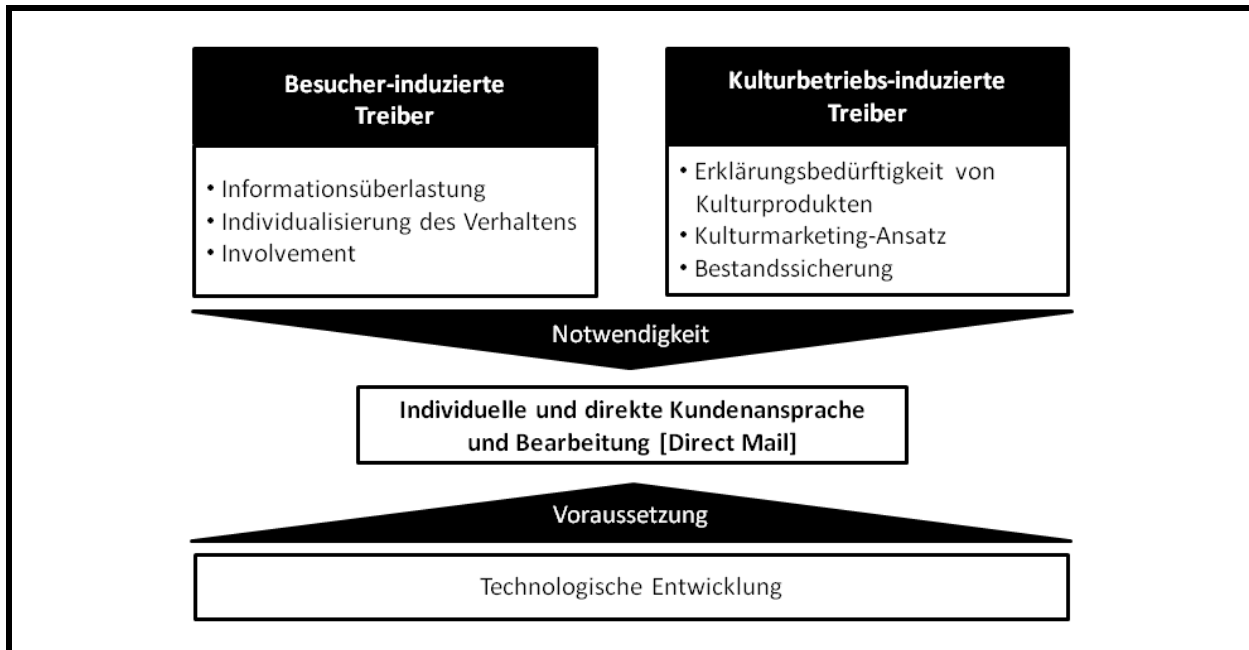
Die Relevanz des Einsatzes von Direct Mail im Kulturmarketing wird einerseits aufseiten der Besucher und andererseits aufseiten der Kulturbetriebe geprägt. So fasst die nachfolgend dargestellte Abbildung 10 die wesentlichen Treiber sowie die Voraussetzungen für den Einsatz von Direct Mail im Kulturmarketing zusammen, die im Folgenden näher erläutert werden.

Als Rahmenbedingung bzw. Voraussetzung für die individuelle und direkte Kundenansprache wie Bearbeitung ist vor allem die technologische Entwicklung zu nennen, vor deren Hintergrund Unternehmen – so auch Kulturbetriebe – gefordert sind, ihr Verständnis im Hinblick auf die Kommunikationspolitik neu zu definieren.<sup>1</sup> Es darf nicht mehr einseitig, d. h. vonseiten der Unternehmen respektive Kulturbetriebe, versucht werden, Rezipienten durch

---

<sup>1</sup> Vgl. Meffert (2002), S. 36; Bruhn (2007), S. 28; Link (1999), S. 76

Kommunikationsbotschaften zu beeinflussen.<sup>2</sup> Vielmehr ist es das Ziel, einen zweiseitigen Kommunikationsprozess in Form eines Dialogs zu initiieren, um Informationen über Kunden zu sammeln, die in Datenbanken gespeichert, ausgewertet sowie zu Profilen zusammengefasst werden und dazu dienen, eine nachhaltige Beziehung zwischen dem Kulturbetrieb und dem Besucher aufzubauen.<sup>3</sup>



**Abbildung 10: Relevanz des Direct Mail Einsatzes im Kulturmarketing**

*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert (2002), S. 36*

### 1.1.1 Besucher-induzierte Relevanz

Hinsichtlich der Besucher kann zunächst gänzlich unabhängig von dem hier vorliegenden Kulturbezug angeführt werden, dass diese aufgrund des Überangebots an Informationen in einer Vielzahl an Lebenssituationen grundsätzlich überlastet sind, (zusätzliche) Botschaften aufzunehmen.<sup>4</sup> Zurückzuführen ist die Informationsüberlastung sowohl auf die mangelnden zeitlichen Ressourcen als auch auf die limitierte Aufnahmefähigkeit und Verarbeitungs-

<sup>2</sup> Vgl. Bruhn (2007), S. 28

<sup>3</sup> Vgl. Meffert (2002), S. 36; Bruhn (2007), S. 28; Diesbezüglich sind die Implementierung analytischer Informationssysteme sowie das Management von Informationsressourcen als *conditio sine qua non* zu nennen. Vgl. Wirtz (2009), S. 55

<sup>4</sup> Vgl. Bruhn (2005b), S. 79; Bruhn (2007), S. 33; Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 643

kapazität des menschlichen Gehirns.<sup>5</sup> So erreicht die gesamtgesellschaftliche Informationsüberlastung in Deutschland ein Niveau von 98 Prozent, d. h., es haben lediglich zwei Prozent des Informationsangebots eine Chance, überhaupt vom Rezipienten wahrgenommen zu werden, wobei die Informationsflut auch zukünftig weiter steigen wird.<sup>6</sup> Aus diesem Grunde sind auch Kulturbetriebe zunehmend gefordert, ihre Kommunikationspolitik insofern zu verändern, als sich diese – insbesondere vor dem Hintergrund des abnehmenden Wirkungsgrads der Massenkommunikation – aufmerksamkeitsstarker Medien bedienen, um dem vorwiegend passiven Verhalten der Rezipienten gegenüber dem Dargebotenen entgegenzuwirken.<sup>7</sup> Ermöglicht wird dies durch den Einsatz von Direct Mail, da Rezipienten – im Unterschied zur massenmedialen Kommunikation – entsprechend ihrer Bedürfnisse individuell und persönlich, vor allem jedoch direkt angesprochen werden können.<sup>8</sup> Dabei führen die persönliche Ansprache und die individualisierten Inhalte von Direct Mail zu einer höheren Aufmerksamkeit und daher auch zu einem höheren Wirkungsgrad, als die Botschaften, die über Massenkommunikationsmedien gestreut werden.<sup>9</sup> Zudem wird aufgrund des unmittelbaren Kontakts mit dem Medium Direct Mail eine Ablenkung durch konkurrierende Werbebotschaften verhindert.<sup>10</sup>

Ein weiterer Besucher-induzierter Treiber besteht in der zunehmenden Pluralisierung gesellschaftlicher Werte und den vielfältigen Wahlmöglichkeiten von Konsumenten in Bezug auf Leistungen, Informationen und Kanäle, die zu einer Individualisierung wie Polarisierung des Konsumentenverhaltens führen.<sup>11</sup> Konsumenten – so auch Besucher von Kultureinrichtungen – orientieren sich nicht an Stereotypen oder gängigen Klischees, sondern verhalten sich entsprechend ihrer aktuellen Interessen, Bedürfnisse und Vorstellungen multi-optional, indem sie ihre Konsummotive situativ an ihre individualisierten Ansprüche an-

---

<sup>5</sup> Vgl. Bruhn (2005b), S. 79; Bruhn (2007), S. 33

<sup>6</sup> Vgl. Kroeber-Riel (1987), S. 258; Brünne/Esch/Ruge (1987) zitiert nach Kroeber-Riel/Esch (2004), S. 16; Bruhn (2007), S. 33; Kroeber-Riel/Esch (2004), S. 17; Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 643

<sup>7</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 51; Holland (2004), S. 166; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 108f.; Löffler/Scherfke (2000), S. 32; Reichart (2006), S. 110; Link (1999), S. 73

<sup>8</sup> Vgl. Wirtz (2005), S. 51; Reichart (2006), S. 110; Löffler/Scherfke (2000), S. 32; Holland (2004), S. 166

<sup>9</sup> Vgl. Meffert (2002), S. 35; Holland (2004), S. 18; Wirtz (2005), S. 51

<sup>10</sup> Vgl. Holland (2004), S. 18

<sup>11</sup> Vgl. Meffert (2002), S. 35; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 195; Belz (1997), S. 77f.; Holland (2004), S. 166; O'Malley/Patterson/Evans (1999), S. 11



passen.<sup>12</sup> Auch dieser Herausforderung wird Direct Mail aufgrund der Möglichkeit, maßgeschneiderte Informationen und Inhalte zu übermitteln, um dadurch eine individuelle Kundenbeziehung mit direktem Besucherkontakt aufzubauen, gerecht.<sup>13</sup>

Der Einsatz von Direct Mail ist außerdem immer dann sinnvoll, wenn der Kauf eines Produktes mit komplexen Entscheidungsprozessen einhergeht, respektive ein hohes Involvement aufseiten der Nachfrager bezüglich des Produktes besteht.<sup>14</sup> Unter dem Involvement wird der Grad der „Ich-Beteiligung“ bzw. die Intensität des Engagements verstanden, mit welcher sich eine Person einem Stimulus zuwendet und sich entsprechend dafür einsetzt.<sup>15</sup> Das Involvement kann in einer eindimensionalen dichotomen Betrachtungsweise in die beiden Extreme des High- und Low-Involvement differenziert werden, wobei beide Ausprägungen mit unterschiedlichen Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten einhergehen.<sup>16</sup> High-Involvement-Käufe sind dadurch charakterisiert, dass sich der Konsument in einem komplexen Entscheidungsprozess und unter Hinzuziehung einer Vielzahl an Informationen für eine von wenigen für ihn akzeptablen Alternativen entscheidet, während ein Low-Involvement-Kauf nach einem nur begrenzten Entscheidungsprozess gewohnheitsmäßig erfolgt.<sup>17</sup> Dabei entscheiden Produktart, Entscheidungssituation, Zielperson sowie Kommunikationsmedium und -botschaft darüber, wie stark das Involvement beim Konsumenten ausgeprägt ist.<sup>18</sup> Da der Kauf einer Eintrittskarte für eine Kulturveranstaltung mit hohen Risiken behaftet ist, weil der Besucher sowohl die Qualität als auch den persönlichen Nutzen erst im Rahmen der Nutzung wahrnehmen und bewerten kann, wird die Entscheidung für oder wider den Besuch auf einem hohen Involvementniveau getroffen, wenngleich ein Automobil- oder Hauskauf typische High-Involvement-Käufe darstellen.<sup>19</sup> Zudem

---

<sup>12</sup> Vgl. Meffert/Twardawa/Wildner (2001), S. 17; Meffert (2002), S. 35; Meffert/Giloth (2002), S. 120; Schüppenhauer (1998), S. 8; Dallmer (2002), S. 4; Dallmer (1997), S. 12; Löffler/Scherfke (2000), S. 34; Link (1999), S. 72

<sup>13</sup> Vgl. Dallmer (1997), S. 13; Dallmer (2002), S. 6; Holland (2004), S. 166; Löffler/Scherfke (2000), S. 34; Reichart (2006), S. 117

<sup>14</sup> Vgl. Holland (2004), S. 9

<sup>15</sup> Vgl. Trommsdorff (2004), S. 56; Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 175; Foscht/Swoboda (2007), S. 122; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 109; Kuß (2006), S. 81, S. 231

<sup>16</sup> Vgl. Foscht/Swoboda (2007), S. 122; Trommsdorff (2004), S. 56; Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 371

<sup>17</sup> Vgl. Trommsdorff (2004), S. 56; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 109f.

<sup>18</sup> Vgl. Kuß (2006), S. 231; Trommsdorff (2004), S. 56; Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 620

<sup>19</sup> Vgl. Bekmeier-Feuerhahn/Trommershausen (2006), S. 223; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 109f.; Das Risiko ist insbesondere auf die Besonderheiten von Kulturprodukten zurückzuführen, die in Kapitel B.2.2.3 ausführlich beschrieben werden.

haben Konsumenten in der Regel eine explizite Einstellung gegenüber Kultur bzw. Kulturveranstaltungen, die zu einem bewussten Besuch oder eben Nicht-Besuch führt – dies ist ebenfalls ein Hinweis darauf, dass ein hohes Involvement im Hinblick auf das Produkt besteht.<sup>20</sup> Ist das Involvementniveau bekannt, können entsprechende Implikationen für die Kommunikationspolitik abgeleitet werden.<sup>21</sup> Die Kommunikation sollte bei High-Involvement durch ausführlich und sachlich dargelegte Argumente überzeugen und nicht durch affektive Reize wie Bilder oder Musik beeinflussen.<sup>22</sup> Außerdem ist es wichtig, den Zeitpunkt der Kommunikationsmaßnahme in der Entscheidungsphase des Konsumenten zu platzieren, welches zwangsläufig zu einer deutlich geringeren Wiederholungsfrequenz führt, als es für die Kommunikation bei Low-Involvement charakteristisch ist.<sup>23</sup> Da die aufgezeigten Anforderungen durch den Einsatz von Direct Mails erfüllt werden, kann das Medium auch bezüglich des Treibers „Involvement“ als adäquat für die Kommunikation von Kulturbetrieben eingeschätzt werden kann.

### 1.1.2 Kulturbetriebs-induzierte Relevanz

Kulturprodukte stellen komplexe Produkte dar, die von Konsumenten nur als schätzenswert empfunden werden, wenn diese über bestimmte Fähigkeiten und Begabungen verfügen oder bereit sind, persönliche Anstrengungen und Mühen auf sich zu nehmen, um mit dem Produkt vertraut zu werden.<sup>24</sup> Zudem sind Kulturprodukte, wie sie im vorliegenden Kontext verstanden werden, den Dienstleistungen zuzuordnen und daher immateriell.<sup>25</sup> Dies hat zur Folge, dass der Kulturbetrieb seine spezifische Kompetenz – beispielsweise durch die Darstellung seiner Leistungsbereitschaft und -fähigkeit oder durch die Dokumentation von Produktnutzen und -qualität – noch vor dem eigentlichen Besuch glaubhaft vermitteln muss,

---

<sup>20</sup> Vgl. Kuß (2006), S. 231f.; Auch die sorgfältige Planung des Besuchs kultureller Veranstaltungen, auf die bereits in Kapitel B.4.4 hingewiesen wurde, sowie vor allem der symbolische Nutzen (vgl. Kapitel B.2.2.2) von Kulturprodukten können als Indizien für die Behandlung als High-Involvement-Entscheidung betrachtet werden.

<sup>21</sup> Vgl. Trommsdorff (2004), S. 56

<sup>22</sup> Vgl. Trommsdorff (2004), S. 57; Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 372

<sup>23</sup> Vgl. Trommsdorff (2004), S. 57; Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 372

<sup>24</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel B.2.2

<sup>25</sup> Vgl. zur Bedeutung der Immaterialität von Dienstleistungen bzw. Kulturprodukten Kapitel B.2.2.3

damit sich der (potenzielle) Besucher darauf einlässt, das Angebot in Anspruch zu nehmen.<sup>26</sup> Folglich umfasst das Leistungsprogramm von Kulturbetrieben komplexe Produkte, die zudem erklärungsbedürftig sind; deren spezifische Eigenschaften und Nutzungsbedingungen an das relevante Zielpublikum zu kommunizieren, wird durch den Einsatz der Medien der Direktkommunikation, insbesondere Direct Mail, ermöglicht.<sup>27</sup>

Bei dem an die Spezifika kultureller Dienstleistungen adaptierten Marketingansatz besteht der erste Schritt aufgrund des divergierenden Ausgangspunktes zum traditionellen Marketingansatz (Produkt statt Markt) darin, die relevanten Zielgruppen bzw. Zielpersonen zu identifizieren, anstatt zunächst zu analysieren, welcher Bedarf aufseiten der Konsumenten besteht.<sup>28</sup> Gerade diesbezüglich dient Direct Mail als adäquates Medium. Schließlich wird Direct Mail nicht nur eingesetzt, um bekannte Zielpersonen direkt anzusprechen, sondern auch dazu, Interessenten, d. h. spezielle Zielgruppen und Zielpersonen, zu ermitteln, die dem Kulturbetrieb bislang unbekannt waren.<sup>29</sup> In diesem Zusammenhang können Direct Mails einerseits an Zielpersonen aus der kulturbetriebseigenen Adressdatei versandt werden, die zuvor ggf. nach spezifischen Kriterien selektiert wurden.<sup>30</sup> Andererseits können im Rahmen einer professionell geplanten Direct Mail Aktion auch (noch) nicht bekannte Interessenten angesprochen werden, indem Adressen von potenziellen Besuchern bei entsprechenden Dienstleistern angemietet werden, die unter Einsatz der Methoden der Segmentierung zunächst als „kulturinteressiert“ qualifiziert wurden und anschließend, d. h., nach dem Versand wie der Reaktion der Rezipienten, anhand unterschiedlicher Response- und Adressdaten zu Zielgruppen zusammengefasst werden.<sup>31</sup> In der nächsten Stufe der Kommunikation ist es dem Kulturbetrieb sodann nicht nur möglich, die neu gewonnenen und in verschiedene Zielgruppen gegliederten Interessenten differenzierter anzusprechen,

---

<sup>26</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 467ff.; Bekmeier-Feuerhahn/Trommershausen (2006), S. 223; Mann (1998), S. 110f. und die dort jeweils angegebene Literatur

<sup>27</sup> Vgl. Holland (2004), S. 9; Mann (1998), S. 111

<sup>28</sup> Vgl. Bekmeier-Feuerhahn/Trommershausen (2006), S. 219; Colbert (1999), S. 17f.; Klein (2002), S. 15 sowie zu den divergierenden Ausgangspunkten die Ausführungen zum Kulturmarketing-Ansatz in Kapitel B.3.1

<sup>29</sup> Vgl. Holland (2004), S. 9

<sup>30</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 332f.; Holland (2004), S. 9

<sup>31</sup> Vgl. Holland (2004), S. 9, S. 68ff.; Kreutzer (1991a), S. 633f.; Fischer (2001), S. 333; Vgl. zur Anmietung von Adressen beispielsweise die Beiträge von Lehr (2002) und Hölscher (2002a) sowie zum Adressmanagement und zur Marktsegmentierung die Ausführungen in den Kapiteln C.3.1 und C.3.2

sondern die dazugewonnenen Rezipienten-Informationen auch dazu einzusetzen, die Ansprache potenzieller Besucher noch gezielter durchführen zu können.<sup>32</sup>

Ein weiterer Kulturbetriebs-induzierter Treiber besteht vor dem Hintergrund der Bestandssicherung der Einrichtung.<sup>33</sup> Der Nachweis, immer wieder eine hohe Anzahl an Stammbesuchern für eine Kulturveranstaltung zu begeistern, dient als relevante Selbstlegitimation und Verhandlungsgrundlage bei der Verteilung öffentlicher Mittel.<sup>34</sup> Stammbesucher in größerer Zahl zu generieren kann jedoch nur realisiert werden, wenn es ausdrückliches Ziel des Kulturbetriebs ist, die Besucher zu binden.<sup>35</sup> Auch diesem Umstand kann durch regelmäßigen Direct Mail Einsatz Rechnung getragen werden, da das Medium durch den direkten und persönlichen Kontakt – genau wie die weiteren Medien der Direktkommunikation – dazu beiträgt, eine langfristig stabile Kundenbeziehung aufzubauen.<sup>36</sup> Folglich kann der Einsatz von Direct Mail zum Aufbau einer nachhaltigen Kundenbeziehung sogar als Hebel in Bezug auf die Bestandssicherung erachtet werden: Einerseits werden die Eigeneinnahmen durch eine hohe Anzahl an Stammbesuchern erhöht, andererseits sichert eine hohe Anzahl an Stammbesuchern die öffentlichen Zuwendungen.

## 1.2 Evaluation der Direct Mail Wirkung

Direktkommunikation „[...] erhebt den Anspruch, eine meßbare Form der Werbung zu sein: Der Erfolg dieser Art der Kundenansprache kann direkt ohne Umwege anhand von Reaktionen (sogenannter „Response“ über Bestellungen, Coupons, etc.) kontrolliert werden.“<sup>37</sup> Daher wird nachfolgend zunächst die Messung der Wirkung von Direct Mail in quantitativer und qualitativer Hinsicht vorgestellt. Anschließend erfolgt eine Bestandsaufnahme zur Be-

---

<sup>32</sup> Vgl. Holland (2004), S. 69f.; Tapp (2005), S. 57f.; Kreutzer (1991a), S. 633f.; Kreutzer (1991b), S. 428; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 438

<sup>33</sup> Vgl. zur Bestandssicherung von Kulturbetrieben hier und im folgenden Kapitel B.3.2.3

<sup>34</sup> Vgl. Klein (2002), S. 16; Bekmeier-Feuerhahn/Trommershausen (2006), S. 221

<sup>35</sup> Vgl. Holland (2004), S. 9, S. 67ff.; Klein (2002), S. 16; Bekmeier-Feuerhahn/Trommershausen (2006), S. 221

<sup>36</sup> Vgl. Bruhn (2007), S. 28, S. 391; Holland (2004), S. 9; Löffler/Scherfke (2000), S. 231

<sup>37</sup> Kehl (2000), S. 235; Schaller nennt das Direktmarketing auch „quantifizierbare Werbung“.

Vgl. Schaller (1997), S. 580; Vgl. zudem Holland (2004), S. 19 sowie Rehmann (1990), S. 62 zitiert nach Kehl (2000), S. 235

handlung der Wirkung von Direct Mail in der wissenschaftlichen Diskussion, auf deren Basis Implikationen für die empirische Untersuchung abgeleitet werden.

### 1.2.1 Konzeptionelle Darstellung

Die Direktkommunikation hat einen wesentlichen Vorteil gegenüber allen anderen Kommunikationsinstrumenten: Sie gestattet es, eine eindeutige Zuordnung von Kosten und Erträgen wie weiteren quantitativen Erfolgsgrößen vorzunehmen.<sup>38</sup> Über eine rein quantitative Wirkungsmessung hinaus ist es jedoch auch möglich – sowie für eine umfassende Beurteilung zwingend erforderlich –, Direct Mail Aktionen in qualitativer Hinsicht, d. h. beispielsweise anhand unterschiedlicher Bekanntheits- und Imagedimensionen, zu beurteilen.<sup>39</sup> Die Relevanz die quantitative und die qualitative Wirkung zu behandeln, liegt vor allem darin begründet, basierend auf den aktuellen Ergebnissen aus der Kontrolle von Direct Mail Maßnahmen Handlungsempfehlungen für zeitlich nachgelagerte Aktionen ableiten zu können.<sup>40</sup>

#### 1.2.1.1 Quantitative Wirkungsmessung

Die quantitative Wirkung wird unter Hinzuziehung von Kennziffern evaluiert und bezieht sich auf die mit einer Direct Mail Aktion verfolgten ökonomischen wie mitunter auf die quantifizierbaren konativen Zielsetzungen.<sup>41</sup> Die wohl wichtigste, und aufgrund ihrer einfachen Ermittlung am weitesten verbreitete, Erfolgsgröße zur Beurteilung der Wirkung von Direct

---

<sup>38</sup> Vgl. Holland (2004), S. 19; Schaller (1997), S. 580; O'Malley/Patterson/Evans (1999), S. 7; Roberts/Berger (1999), S. 5f.; Berry (1998), S. 6f.

<sup>39</sup> Vgl. Dahlhoff/Korzen (2008), S. 439; Gerdes (2008), S. 460f.; Siegfried Vögele Institut GmbH (2004), S. 5f.; Losse (2006), S. 14; Mann (2006), S. 369f.; Rehorn (1988), S. 1f.

<sup>40</sup> Vgl. Kehl (2000), S. 235; Mann (2006), S. 367

<sup>41</sup> Vgl. beispielsweise Mann (2006), S. 367; Meffert/Ahrens (2006), S. 17f.; Holland (2004), S. 366ff.; Bruns (2007), S. 178f.; Elsner (2003), S. 75f. und den Beitrag Hölscher (2002b) sowie zu den verschiedenen mit einer Direct Mail Aktion verfolgten und in Kategorien eingeteilten Zielsetzungen die Ausführungen in Kapitel C.2.3, insbesondere Tabelle 3. Außerdem wurde dort (vgl. Fußnote 48) bereits auf die Abgrenzungsproblematik zwischen ökonomischen und konativ-orientierten Zielen in der Direktkommunikation hingewiesen.

Mail ist die Rücklauf- bzw. Responsequote.<sup>42</sup> Sie wird berechnet, indem die Anzahl der Reaktionen zu der Anzahl an kontaktierten Personen ins Verhältnis gesetzt wird:<sup>43</sup>

$$\text{Responsequote (in \%)} = \frac{\text{Anzahl an Reaktionen}}{\text{Anzahl an kontaktierten Personen}} \times 100$$

Die Responsequote kann – neben einer gesamtheitlichen Betrachtung – auch weiter aufgeschlüsselt werden; beispielsweise nach Zielgruppenkriterien wie Alter, Geschlecht, geografischer Herkunft, Kundenstatus oder Branche.<sup>44</sup> Außerdem ist es möglich, die Responsequote hinsichtlich unterschiedlicher Responsearten zu gliedern: Diesbezüglich kommen Größen wie Anfragen, Bestellungen bzw. Kaufabschlüsse oder die Einlösung von Coupons in Betracht.<sup>45</sup>

Allerdings kann eine Direct Mail Aktion nicht allein mit der Zielsetzung durchgeführt werden, die Response zu maximieren, da diese noch keinen Rückschluss auf den wirtschaftlichen Erfolg einer entsprechenden Maßnahme zulässt.<sup>46</sup> Vielmehr sind unter ökonomischen Gesichtspunkten zunächst Kosten in die quantitative Wirkungsmessung einzubeziehen und entsprechende Kennzahlen zu berechnen – die Kosten pro Kontakt (CpC) und die Kosten pro Response (CpR):<sup>47</sup>

$$\text{Kosten pro Kontakt (CpC)} = \frac{\text{Gesamtkosten der Direct Mail Aktion}}{\text{Anzahl an kontaktierten Personen}}$$

$$\text{Kosten pro Response (CpR)} = \frac{\text{Gesamtkosten der Direct Mail Aktion}}{\text{Anzahl an Reaktionen}}$$

---

<sup>42</sup> Vgl. Dahlhoff/Korzen (2008), S. 438; Bruns (2007), S. 178; Mann (2006), S. 367; Holland (2004), S. 361; Kehl (2000), S. 239

<sup>43</sup> Vgl. Holland (2004), S. 361; Bruns (2007), S. 178; Roberts/Berger (1999), S. 25; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 438; Elsner (2003), S. 75; Ceyn (2002), S. 28; Analog zur Responsequote können auch Öffnungs-, Lese- und Interessenquoten berechnet werden. Jedoch ist diese Auswertung mangels entsprechender Informationen nicht vom kommunizierenden Unternehmen durchführbar. Diese Quoten zu evaluieren, bleibt Marktforschungsinstituten im Rahmen von Panelerhebungen vorbehalten. Vgl. hierzu das Arbeitspapier Dahlhoff/Korzen (2009); Eine Selbstausskunft von den Probanden zu verlangen, ob diese das Direct Mail geöffnet, gelesen und Interesse daran gezeigt haben, ist aufgrund des Response-Bias nicht zu empfehlen. Vgl. hierzu beispielsweise Mittal/Kamakura (2001), S. 132, S. 139

<sup>44</sup> Vgl. Mann (2006), S. 368; Bruns (2007), S. 178

<sup>45</sup> Vgl. Holland (2004), S. 368; Mann (2006), S. 368

<sup>46</sup> Vgl. Dahlhoff/Korzen (2008), S. 438; Holland (2004), S. 366; Mann (2006), S. 368; Bruns (2007), S. 178

<sup>47</sup> Vgl. Meffert/Ahrens (2006), S. 12; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 438f.; Bruns (2007), S. 178; Mann (2006), S. 368

Mit Blick auf die Kosten pro Reaktion können auch sog. Kostenvergleichswerte ermittelt werden, indem – wie bei der Responsequote – einerseits eine Differenzierung nach verschiedenen Zielgruppenkriterien und andererseits nach unterschiedlichen Responsearten erfolgt. Im Zusammenhang mit den divergierenden Reaktionsarten findet die Berechnung der Kosten pro Interessent (Cpl) oder der Kosten pro Auftrag (CpO) Anwendung.<sup>48</sup>

Soll die Wirtschaftlichkeit überprüft werden, sind neben den Kosten auch die aus der Direct Mail Aktion resultierenden Erträge zu berücksichtigen. Als zentrale Erfolgskennziffer dient der Break-Even-Point (BEP), der im Rahmen der Break-Even-Analyse wie folgt berechnet wird:<sup>49</sup>

$$\text{Break – Even – Point (BEP)(in \%)} = \frac{\text{Kosten pro Kontakt (CpC)}}{\text{Deckungsbeitrag pro Bestellung}}$$

Anhand der Formel wird die Responsequote ermittelt, die mindestens erreicht werden muss, um die Kosten der Kommunikationsmaßnahme zu decken. Dabei bildet der Deckungsbeitrag die Differenz aus den (Netto-)Verkaufspreisen und den Kosten der Produkte bzw. Leistungen. Es wird deutlich, dass die Berechnung des Break-Even-Point bzw. der Gewinnschwelle zunächst einen Sollwert darstellt, der bereits vor dem Versand der Direct Mails festgestellt werden kann.

Eine abschließende Erfolgsbeurteilung gestattet die Berechnung des Rohgewinns. Dazu wird der gesamte, aus der Direktkommunikations-Maßnahme resultierende, Deckungsbeitrag berechnet; die Gesamtkosten der Direct Mail Aktion werden entsprechend in Abzug gebracht.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Bruns (2007), S. 178; Ceyn (2002), S. 28; Holland (2004), S. 366; Hölscher (2002b), S. 459; Mann (2006), S. 367, S. 368; Hinsichtlich der genannten Differenzierungsmöglichkeiten ist beispielsweise im Automobilhandel auch die Kennziffer CpT (Cost per Testdrive) denkbar. Vgl. Dahlhoff/Korzen (2008), S. 439

<sup>49</sup> Vgl. hier und im Folgenden Holland (2004), S. 366; Mann (2006), S. 368; Bruns (2007), S. 179; Ceyn (2002), S. 28

<sup>50</sup> Vgl. Mann (2006), S. 367, S. 369; Bruns (2007), S. 179; Holland (2004), S. 369

### 1.2.1.2 Qualitative Wirkungsmessung

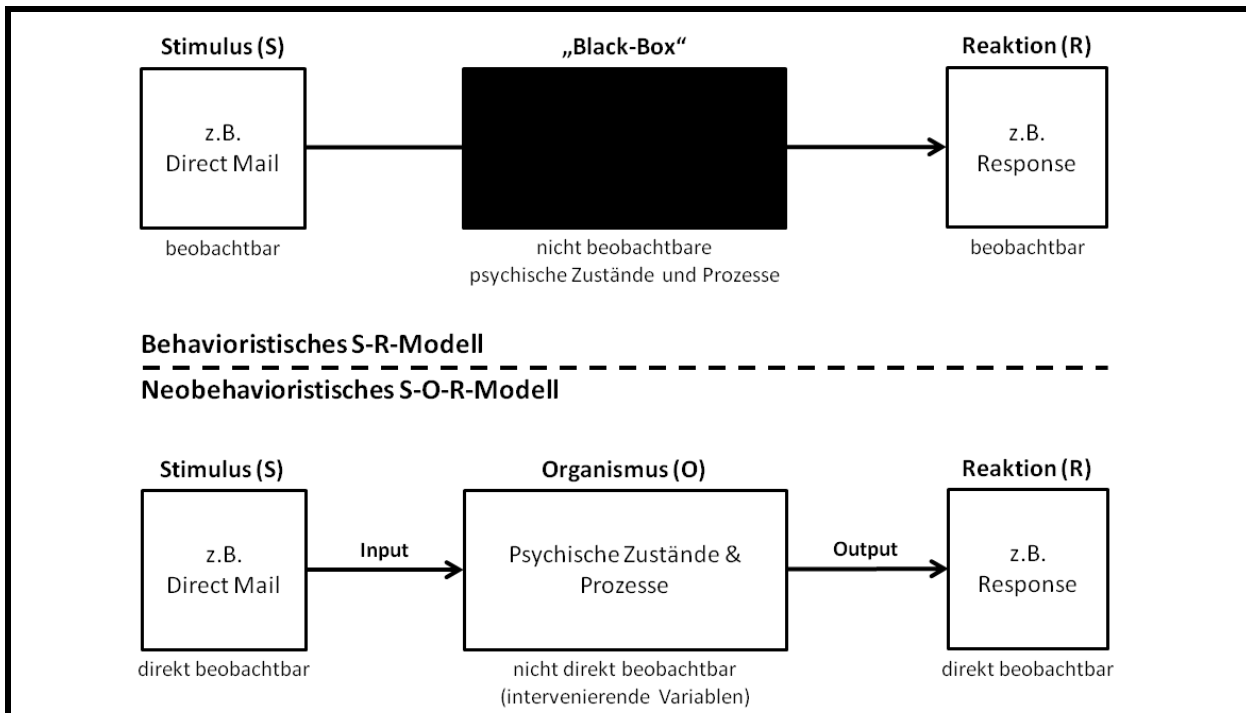
Die qualitative Wirkungsmessung bezieht sich auf die mit einer Direct Mail Aktion verfolgten psychografischen Ziele und somit auf die durch die Kommunikation ausgelösten gedanklichen und emotionalen Vorgänge bei den adressierten Zielpersonen.<sup>51</sup> Im Unterschied zur quantitativen Wirkungsmessung, bei der die Wirkung einer Direct Mail Aktion ausschließlich basierend auf beobachtbaren Größen durchgeführt wird, d. h. dem behavioristischen Erklärungsansatz (S-R-Modell oder Black-Box-Modell) folgt, liegt der qualitativen Wirkungskontrolle die neobehavioristische Perspektive (S-O-R-Modell) zugrunde: Neben dem Stimulus (S) und der Reaktion (R) werden auch theoretische Konstrukte, sog. intervenierende Variablen, berücksichtigt.<sup>52</sup> Diese dienen dazu, die nicht direkt beobachtbaren psychischen Zustände (darunter Einstellungen und Emotionen) wie Prozesse (darunter Wahrnehmung und Lernen) im menschlichen Organismus (O) empirisch anhand von Indikatoren erfassen und schließlich analysieren zu können. Abbildung 11 gibt den Unterschied zwischen dem behavioristischen S-R-Modell und dem neobehavioristischen S-O-R-Modell in Form einer schematischen Darstellung wieder:

---

<sup>51</sup> Vgl. Mann (2006), S. 369f.; Meffert (2000), S. 680ff.; Bruhn (2007), S. 171ff.; Meffert/Bruhn (2006), S. 479ff.; Derieth (1995), S. 37f.; Schmalen (1992), S. 15ff. und die dort jeweils angegebene Literatur, außerdem Rogge (1996), S. 59, den Beitrag Steffenhagen (1993) sowie die Ausführungen in Kapitel C.2.3

<sup>52</sup> Vgl. hier und im Folgenden Foscht/Swoboda (2007), S. 28ff.; Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 29ff.; Kroeber-Riel (1974), S. 160; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 101; Meffert (1999), S. 47; Wirtz (2009), S. 48; Hüttner/Schwarting (2002), S. 29ff.





**Abbildung 11: Prinzipdarstellung von S-R- und S-O-R-Modell**

*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 30 und Hüttner/Schwarting (2002), S. 30*

Um die Black-Box zu erhellen bzw. die psychischen Zustände und Prozesse im menschlichen Organismus aufzudecken, werden – nach Komplexität differenziert – entweder Total- oder Partialmodelle eingesetzt.<sup>53</sup> Letztere fokussieren dezidiert spezifische Aspekte des Konsumentenverhaltens und ziehen lediglich einzelne der enormen Vielfalt an Determinanten, Analysen und Blickwinkeln zur Erklärung der in der Black-Box ablaufenden Vorgänge heran.<sup>54</sup> Entsprechend zielen Totalmodelle darauf ab, eine möglichst gesamthafte Darstellung und Evaluation aller im Organismus (O) vorzufindenden interdependenten, nicht beobachtbaren intervenierenden Variablen vorzunehmen.<sup>55</sup> Unter den Totalmodellen haben die Modelle von ENGEL/KOLLAT/BLACKWELL und HOWARD/SHETH die wohl weiteste Verbreitung erfahren.<sup>56</sup> Aufgrund der harschen Kritik, darunter die mangelnde Überprüfbarkeit, beachtliche Inter-

<sup>53</sup> Vgl. Hüttner/Schwarting (2002), S. 31; Foscht/Swoboda (2007), S. 32

<sup>54</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 137; Hüttner/Schwarting (2002), S. 31; Foscht/Swoboda (2007), S. 32

<sup>55</sup> Vgl. Hüttner/Schwarting (2002), S. 31; Foscht/Swoboda (2007), S. 32

<sup>56</sup> Vgl. Foscht/Swoboda (2007), S. 32 sowie zu den Modellen Howard/Seth (1969), S. 30 und Engel/Kollat/Blackwell (1978), S. 32

pretationsspielräume und nur schwer zu realisierende Ansprüche an die Datenerhebung, wurde im Laufe der Zeit jedoch den Partialmodellen der Vorzug gegeben.<sup>57</sup>

Den S-O-R-Modellen ebenfalls zuzuordnen, sind die Stufenmodelle der Werbewirkung.<sup>58</sup> Diese beziehen sich auf sämtliche psychischen Vorgänge, die ein werblich angesprochener Konsument vom ersten Kontakt mit der Kommunikationsbotschaft bis hin zu einer (Kauf-) Handlung durchläuft.<sup>59</sup> Besonderes Merkmal der Stufenmodelle ist es also, dass einzelne, durch die Kommunikation ausgelöste, Teilwirkungen in hierarchisch unabänderlicher Reihenfolge auftreten.<sup>60</sup> Das Grund- und bis heute populärste Modell ist die auf LEWIS zurückgehende vierstufige AIDA-Regel mit der Wirkungskette: Attention (A); Interest (I); Desire (D); Action (A).<sup>61</sup> Der Gedanke des AIDA-Modells wurde mehrfach aufgegriffen und hat zu einer ganzen Reihe von Abwandlungen geführt, die sich auf eine differenziertere Ausgestaltung der Wirkungsstufen konzentrieren, indem einerseits die Inhalte und andererseits die Anzahl an Stufen variiert wurden.<sup>62</sup> Dabei sind unabhängig der Modellvariante stets drei Komponenten enthalten: die kognitive, die affektive und die konative Kommunikationswirkung.<sup>63</sup> Eine beispielhafte Darstellung dieser Variationen zeigt Abbildung 12 auf.<sup>64</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Lasslop (2003), S. 44; Trommsdorff (2003), S. 29; Foscht/Swoboda (2007), S. 28; Mazanec (1978), S. 41 zitiert nach Foscht/Swoboda (2007), S. 28 sowie Lasslop (2003), S. 44

<sup>58</sup> Vgl. von Engelhardt (1999), S. 20f. und die dort angegebene Literatur; Poscharsky (1992), S. 1117 sowie für einen strukturierten Überblick zu den verschiedenen theoretischen Ansätzen der Werbewirkungsforschung den Beitrag Vakratsas/Ambler (1999)

<sup>59</sup> Vgl. Schweiger/Schrattenecker (2009), S. 179f.; Moser (2007), S. 14; Bruhn (2005a), S. 161; Behrens (1996), S. 280

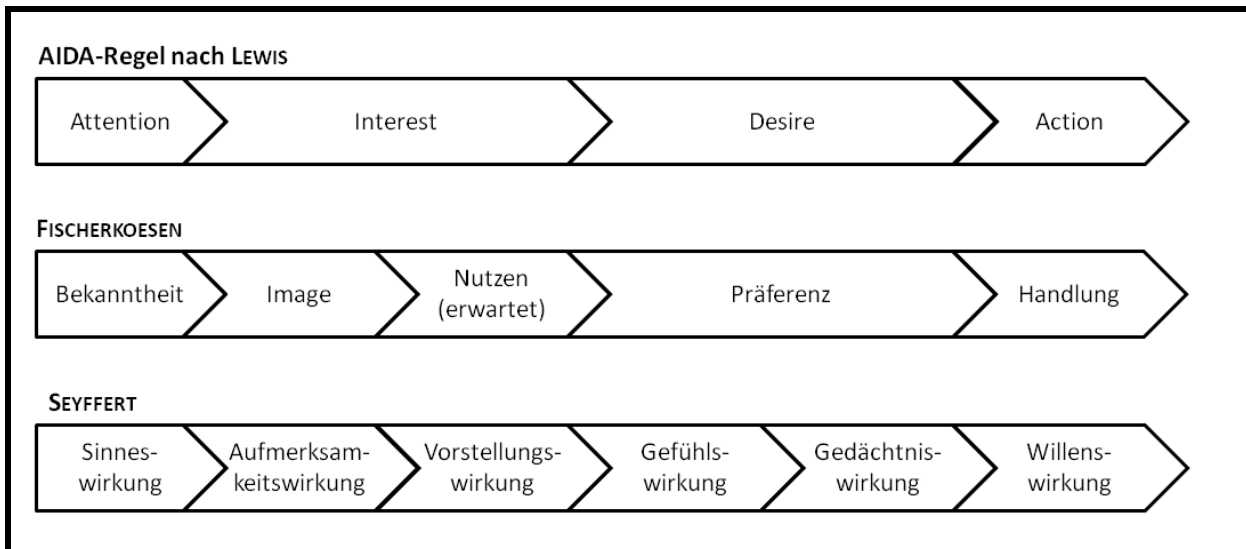
<sup>60</sup> Vgl. Rogge (1996), S. 59; Moser (2007), S. 14; Behrens (1996), S. 280

<sup>61</sup> Vgl. Mayer/Illmann (2000), S. 406; Schweiger/Schrattenecker (2009), S. 180; Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 612; Rogge (1996), S. 59; Moser (2007), S. 14; von Rosenstiel (1969), S. 211, außerdem die Ausführungen in Kapitel D.1.2.1.2

<sup>62</sup> Vgl. Rogge (1996), S. 61; Behrens (1996), S. 280

<sup>63</sup> Vgl. Behrens (1996), S. 280

<sup>64</sup> Vgl. außerdem zu einem differenzierten Überblick über die Vielzahl unterschiedlicher aus der AIDA-Regel entwickelter Stufenmodelle der Werbewirkung Schweiger/Schrattenecker (2009), S. 181; Rogge (1996), S. 61; Mayer/Illmann (2000), S. 407; Bruhn (2005a), S. 46 und die dort jeweils angegebene Literatur



**Abbildung 12: Stufenmodelle der Werbewirkung**

*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an von Rosenstiel (1969), S. 211; Fischerkoesen (1967), S. 24 und Seyffert (1929), S. 62*

Trotz aller Kritik an Stufenmodellen – insbesondere aufgrund der chronologischen Abfolge der einzelnen Stufen im Allgemeinen sowie der groben Unterteilung in lediglich vier Stufen, speziell bei der AIDA-Regel – ist Letzteres das am häufigsten eingesetzte Modell zur Erklärung der Kommunikationswirkung.<sup>65</sup> Außerdem besitzt das AIDA-Modell in der Direktkommunikation Relevanz: als theoretischer Bezugsrahmen zur Evaluation und Optimierung der Wirkung einzelner Direct Mail Elemente, die das Öffnen, Lesen und Reagieren in erheblichem Maße beeinflussen können.<sup>66</sup>

Den Stufenmodellen der Werbewirkung sehr ähnlich sind Kaufprozessmodelle: Anstatt ausschließlich die drei genannten Komponenten der Kommunikationswirkung zu unterscheiden – wie es bei den Stufenmodellen der Fall ist –, bilden Kaufprozessmodelle die psychografische Kommunikationswirkung zusätzlich im Rahmen eines in mehreren Phasen zeitlich differenzierten Kaufentscheidungsprozesses ab.<sup>67</sup> Dabei ist die Anzahl einzubeziehender Phasen in Abhängigkeit der Komplexität des Prozesses oder entsprechend der

<sup>65</sup> Vgl. Rogge (1996), S. 59f.; S. 62; Schweiger/Schrattenecker (2009), S. 181; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 1061; Ambler (2000), S. 299; Behrens (1996), S. 280; Smith/Swinyard (1982), S. 82 und die dort angegebene Literatur

<sup>66</sup> Vgl. beispielsweise den Beitrag Peters/Frenzen/Feld (2007) oder Meffert/Ahrens (2006), S. 10f. und die dort angegebene Literatur sowie die Ausführungen zu den Direct Mail Elementen in Kapitel C.2.2

<sup>67</sup> Vgl. Foscht/Swoboda (2007), S. 31; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 295

interessierenden Fragestellungen und Charakteristika der betrachteten Inhalte zu wählen.<sup>68</sup> Es empfiehlt sich hier, zunächst eine Orientierung an den klassischen drei Komponenten eines Kaufentscheidungsprozesses – Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase – vorzunehmen, die dann mit unterschiedlichen Einzelaktivitäten bzw. deren psychografischen Wirkungsgrößen belegt werden.<sup>69</sup> Der wesentliche Vorteil dieses Vorgehens ist darin zu sehen, alle möglichen Kundenkontaktphasen im Sinne eines Buying Cycle abbilden zu können, bei dem die letzte Phase der Austauschbeziehung die neuerliche Vorkaufphase einleiten kann.<sup>70</sup> Zielsetzung des Einsatzes dieser Modelle ist es zu ermitteln, wie gut es durch das eingesetzte Kommunikationsmedium – z. B. Direct Mail – gelingt, den Konsumenten hinsichtlich des Kommunikationsobjekts – z. B. ein Produkt oder eine Dienstleistung – von einer zur nächsten Stufe im Kaufprozess zu überführen.<sup>71</sup> In Abbildung 13 wird der idealtypische Kaufprozess mit beispielhaft gewählten Prozessstufenwerten und Transferraten dargestellt:<sup>72</sup>

---

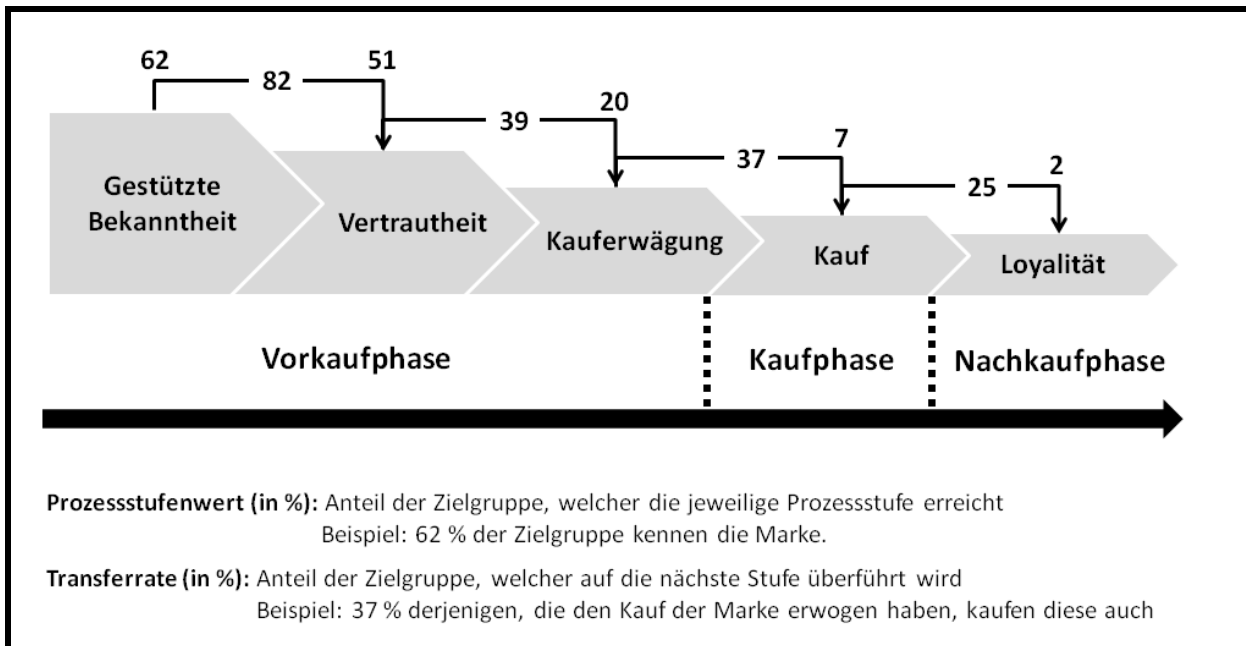
<sup>68</sup> Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 295f.; Scheer (2008), S. 39; Foscht/Swoboda (2007), S. 31f.; Helm (2009), S. 46 sowie den Beitrag Kardes/Kalyanaram et al. (1993)

<sup>69</sup> Vgl. Hünérberg (2000), S. 123; In diesem Zusammenhang sind beispielsweise die 5-Phasen-Modelle von KOTLER/KELLER/BLIEMEL ((1) Problemerkennung; (2) Informationssuche; (3) Bewertung der Alternativen; (4) Kaufentscheidung; (5) Verhalten nach dem Kauf) sowie von BÖCKER/HELM ((1) Prozessanregungsphase; (2) Such- und Vorauswahlphase; (3) Bewertungs- und Auswahlphase; (4) Realisierungsphase; (5) Nachkaufphase) und das 6-Phasen-Modell von AHLERT ((1) Situation vor Beginn des Kaufentscheidungsprozesses; (2) Anregungsphase; (3) Suchphase; (4) Phase der Kaufentscheidungsfindung; (5) Phase der Kaufentscheidungsdurchsetzung; (6) Situation nach Beendigung des Kaufentscheidungsprozesses) zu nennen. Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 296; Helm (2009), S. 47; Ahlert (1996), S. 77; Allerdings können auch diese mehrphasigen Modelle zu den drei typischen Komponenten zusammengefasst werden.

<sup>70</sup> Vgl. Foscht/Swoboda (2007), S. 32; Kuß/Tomczak (2007), S. 171; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 295

<sup>71</sup> Vgl. Gerdes (2008), S. 460f.; Siegfried Vögele Institut GmbH (2004), S. 6f.

<sup>72</sup> Bei diesem Vorgehen handelt es sich ursprünglich um ein Element des in einer Kooperation zwischen dem Marketing Centrum Münster und der Unternehmensberatung McKinsey&Company entwickelten Konzepts zur Markenbewertung, in dessen Mittelpunkt der Frage nachgegangen wird, welches Potenzial eine Marke hat, die Lücken zum Wettbewerb entlang des gesamten Kaufentscheidungsprozesses zu schließen, um zusätzliche Umsätze zu generieren. Vgl. den Beitrag Echterling/Fischer/Kranz (2002), insbesondere S. 23ff.



**Abbildung 13: Kaufprozess**

*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gerdes (2008), S. 461;  
 Siegfried Vögele Institut GmbH (2004), S. 7*

Zur Messung von qualitativen Größen ist auf die Methoden der Beobachtung und Befragung zurückzugreifen, d. h. eine Primärforschung durchzuführen.<sup>73</sup> Dazu ist zunächst der interessierende Personenkreis auszuwählen, der sich mit Blick auf Direct Mail aufgrund der dezidierten Zielgruppenbestimmung und vor allem der Zielpersonenauswahl bei adressierten Werbesendungen sogar relativ genau identifizieren lässt.<sup>74</sup> Gleichwohl ist auch hier – insbesondere bei einer großen Anzahl an Aussendungen – eine Vollerhebung aus forschungsökonomischen Gründen nicht angebracht, zumal diese neben dem gegenüber der Teilerhebung erhöhten Zeit- und Kostenaufwand ebenfalls mit einer geringeren Aktualität und ungenaueren Ergebnissen einhergeht.<sup>75</sup> Es wird folglich eine entsprechend große und mög-

<sup>73</sup> Vgl. Mann (2006), S. 370; Gerdes (2008), S. 461; Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2006), S. 49; Hüttner/Schwarting (2002), S. 67; Kuß (2007), S. 40f.; Für den Moment kann auf die umfangreiche wie einschlägige Literatur zur Messung der einzelnen psychischen Zustände und Prozesse verwiesen werden, deren gesamtheitliche Explikation hier nicht sachdienlich erscheint. Vgl. beispielsweise Foscht/Swoboda (2007); Kroeber-Riel/Weinberg (2003); Trommsdorff (2003); Kuß/Tomczak (2007) oder Blackwell/Miniard/Engel (2001); Im Einzelnen wird auf die im vorliegenden Kontext relevanten Größen im Rahmen der empirischen Untersuchung eingegangen. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel E.1.1

<sup>74</sup> Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2001), S. 49 sowie zur Zielgruppenbestimmung und Zielpersonenauswahl auch die Ausführungen in Kapitel C.3

<sup>75</sup> Vgl. Scheffler (2000), S. 63; Kuß (2007), S. 59; Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2006), S. 51

lichst repräsentative Stichprobe als zu untersuchende Teilmenge gewählt, mit deren Hilfe es gelingt, Erkenntnisse über die Grundgesamtheit zu gewinnen.<sup>76</sup>

Um die durch das Direct Mail bezüglich des Kommunikationsobjekts hervorgerufene qualitative Wirkung isolieren zu können, ist es erforderlich, die Untersuchung in Form eines Experiments durchzuführen.<sup>77</sup> Experimente werden im Rahmen von Kausaluntersuchungen eingesetzt und überprüfen, ob die bestimmte Ausprägung einer Variablen tatsächlich die Ursache für die Wirkung einer anderen Variablen ist.<sup>78</sup> In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich, eine randomisierte Nachhermessung mit Kontrollgruppe, das sog. „Posttest-Only Control Group Design“, einzusetzen, dessen Versuchsanordnung nachfolgend aufgezeigt wird:<sup>79</sup>

*EG:* (Ra) X O<sub>1</sub>

*CG:* (Ra) O<sub>2</sub>

mit

EG = Testgruppe (Experimental Group), die einer experimentellen Situation ausgesetzt wird, z. B. ein Direct Mail erhält;

CG = Kontrollgruppe (Control Group), die keiner experimentellen Situation ausgesetzt wird, d. h. im Unterschied zur Experimentiergruppe z. B. kein Direct Mail erhält;

Ra = Randomisierung, d. h. die zufällige Zuordnung der gezogenen Stichprobe zu Experimentier- und Kontrollgruppe;

X = experimenteller Stimulus, dessen Wirkung gemessen werden soll;

O<sub>x</sub> = Mess- bzw. Beobachtungsvorgang (Observation) mit dem Index 1 für die Messung der Test- und dem Index 2 für die zeitlich parallel laufende Messung der Kontrollgruppe.

Für das Posttest-Only Control Group Design wird eine Stichprobe gezogen und zufällig auf Test- und Kontrollgruppe verteilt. Dadurch herrschen in beiden Gruppen dieselben Aus-

---

<sup>76</sup> Vgl. Hüttner/Schwarting (2002), S. 123f.; Scheffler (2000), S. 63; Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2006), S. 51; Akkerboom (2008), S. 164 sowie zu einem Überblick über die verschiedenen Auswahlverfahren beispielsweise Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2006), S. 62; Hüttner/Schwarting (2002), S. 124

<sup>77</sup> Vgl. Mann (2006), S. 370

<sup>78</sup> Vgl. Kuß (2007), S. 59, S. 141f.; Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2006), S. 154f. sowie für eine Übersicht über die verschiedenen experimentellen Designs beispielsweise Fantapié Altobelli (2007), S. 141

<sup>79</sup> Vgl. hier und im Folgenden Fantapié Altobelli (2007), S. 150f., S. 153; Hüttner/Schwarting (2002), S. 174; Hammann/Erichson (2000), S. 188 sowie speziell zur Randomisierung Hüttner/Schwarting (2002), S. 169

gangsbedingungen und die Störgrößen werden kontrolliert. Außerdem wird eine Vorhermessung sowohl in der Test- als auch in der Kontrollgruppe überflüssig. Nachdem die Randomisierung erfolgt ist, wird die Testgruppe einem Stimulus – beispielsweise einem Direct Mail – ausgesetzt, die Kontrollgruppe nicht. Die Faktorwirkung bezüglich der interessierenden Fragestellung, d. h. die definierte psychografische Kommunikationswirkung, kann dann als Differenz aus den Wirkungsmessungen von Test- und Kontrollgruppe ( $O_1 - O_2$ ) definiert werden.

### 1.2.2 Wissenschaftliche Diskussion – State of the Art

Trotz der über die letzten Jahre stark gewachsenen Bedeutung der Direktkommunikation wurde dieser in der wissenschaftlichen Diskussion, insbesondere mit Blick auf die Wirkung, ein vergleichsweise geringes Interesse entgegengebracht.<sup>80</sup> Eine überwiegende Mehrzahl der Publikationen zur Direktkommunikation im Allgemeinen sowie zu Direct Mail im Speziellen beschränkt sich auf praktische Leitfäden, welche die Wirkungskontrolle sowie mögliche Einflussfaktoren auf die Kommunikationswirkung aus einer konzeptionellen Perspektive beleuchten, anstatt diese einer empirischen Untersuchung zu unterziehen und validierte Ergebnisse aufzuzeigen.<sup>81</sup>

Die zur Wirkung von Direct Mail vorliegenden empirischen Studien können, entsprechend der vorstehend beschriebenen Wirkungskontrollen, in quantitative und qualitative Untersuchungen differenziert werden. Im Rahmen quantitativer empirischer Analysen werden lediglich die vorgestellten Wirtschaftlichkeitskennzahlen berechnet, die unter wissenschaft-

---

<sup>80</sup> Vgl. Meffert (2002), S. 36; Ahrens (2007), S. 31; Betrugten die Gesamtaufwendungen für Direktkommunikationsmaßnahmen im Jahr 1997 noch 33,7 Mrd. DM, wuchsen diese bis zum Jahr 2007 auf 31,6 Mrd. Euro an. Lediglich in 2008 wurden leichte Rückläufe verzeichnet, die sich weitestgehend parallel mit dem Rückgang der Gesamtwerbeaufwendungen entwickeln. Vgl. hierzu Deutsche Post AG (2000), S. 7; Deutsche Post AG (2009), S. 3

<sup>81</sup> Vgl. Ahrens (2007), S. 32, S. 44; Peters/Frenzen/Feld (2007), S. 143; Bei diesen Leitfäden handelt es sich beispielsweise um die Publikationen von Vögele (2002); Holland (2004); Holland (2001); Wirtz (2009); Roberts/Berger (1999) und Stone/Jacobs (2001), in denen der Wirkungskontrolle einzelne Kapitel gewidmet sind, sowie um die Beiträge von Mann (2006); Schaller (1997); Bidmon/Vögele (2006); Schäfer (2008); Gerdes (2008); Holland (2009); Link/Kramm (2006) in den entsprechenden Herausgeberwerken.

lichen Gesichtspunkten jedoch über eine geringe Aussagekraft verfügen.<sup>82</sup> In diesem Zusammenhang ist das Zurechenbarkeitsproblem zu nennen, das auch in der Direktkommunikation – wenngleich in geringerem Umfang als in der Massenkommunikation – vorhanden ist.<sup>83</sup> Eine Ausrichtung auf quantitative Monoziele kann zudem zu einer Suboptimierung des Kommunikationsmitteleinsatzes führen, da eher eine kurz- als langfristige Zielerfüllung gefördert wird.<sup>84</sup> Außerdem konnte aus den bislang durchgeführten Studien kein einheitliches Vorgehen zur quantitativen Wirkungskontrolle herausgebildet werden.<sup>85</sup>

Den Schwerpunkt empirischer Forschungsarbeiten, die auf die qualitative Wirkung von Direct Mail fokussieren, bilden Analysen, welche die Einflussfaktoren auf das Öffnen, Lesen und Reagieren von Direct Mails untersuchen.<sup>86</sup> Allerdings gehen damit zwei Einschränkungen einher. Es werden in der Regel qualitative Größen unterstellt, indem Stufenmodelle der Werbewirkung zur Erklärung der Kommunikationswirkung zugrunde gelegt werden.<sup>87</sup> Tatsächlich erfolgt jedoch eine Konzentration auf solche Verhaltenswirkungen bzw. konative Größen, die der quantitativen Wirkung zuzurechnen sind.<sup>88</sup> Außerdem wird bei diesen Analysen zumeist auf gestalterische Aspekte abgestellt, d. h. auf objekt- oder stimulusbezogene Einflussfaktoren, wie die Farbe des Briefumschlags, das Layout des Anschreibens und das Vorhandensein einer Beilage oder eines Gutscheins.<sup>89</sup> Selten werden bei den Untersuchungen personenbezogene und vor allem situative bzw. kommunikationsexterne Faktoren berücksichtigt.<sup>90</sup> Als eine der wenigen Ausnahmen ist die Arbeit von AHRENS zu

---

<sup>82</sup> Vgl. Ahrens (2007), S. 52; Ahrens/Münstermann/Schneider (2002), S. 47ff. und die dort angegebene Literatur

<sup>83</sup> Vgl. Rogge (1996), S. 133; Sander (2004), S. 554; Bruhn (2009), S. 56f.; Bruns (2007), S. 179; Mann (2006), S. 369; Wirtz/Lütje (2006), S. 279 und die dort angegebene Literatur

<sup>84</sup> Vgl. Kehl (2000), S. 255

<sup>85</sup> Vgl. Ahrens/Münstermann/Schneider (2002), S. 49

<sup>86</sup> Hier können beispielsweise die Studien von James/Li (1993); Vriens/van der Scheer et al. (1998) und Peters/Frenzen/Feld (2007) angeführt werden. Ein Überblick über die verschiedenen Studien ist jeweils bei Ahrens (2007), S. 51; Meffert/Ahrens (2006), S. 7 und Peters/Frenzen/Feld (2007), S. 150 zu finden.

<sup>87</sup> Vgl. Kapitel D.1.2.1.1

<sup>88</sup> Vgl. Kapitel D.1.2.1.1 sowie allgemein zu den verschiedenen, mit einer Direct Mail Aktion verfolgten und in Kategorien eingeteilten Zielsetzungen die Ausführungen in Kapitel C.2.3, insbesondere Tabelle 3. Außerdem wurde dort (vgl. Fußnote 48) bereits auf die Abgrenzungsproblematik zwischen ökonomischen und konativ-orientierten Zielen in der Direktkommunikation hingewiesen, die hier ebenso zur Problematik einer eindeutigen Abgrenzung zwischen quantitativen und qualitativen Wirkungsanalysen führt.

<sup>89</sup> Vgl. Meffert/Ahrens (2006), S. 10f. und die dort angegebene Literatur; Ahrens (2007), S. 32

<sup>90</sup> Vgl. Böhler (1977), S. 448 zitiert nach Dallmer (1979), S. 73; Steffenhagen (2000), S. 13; Steffenhagen (1984), S. 85



nennen, die in komprimierter Form auch von MEFFERT/AHRENS vorliegt.<sup>91</sup> Darin wurde der Einfluss sowohl stimulus- als auch personenbezogener und situativer Faktoren auf verschieden operationalisierte Reaktionen regressionsanalytisch untersucht. Einschränkung bleibt jedoch auch bezüglich dieser Forschungsarbeiten festzuhalten, dass eine Konzentration auf Verhaltenswirkungen erfolgt, d. h. kognitive und affektive Wirkungen impliziert, aber nicht gemessen wurden. Zurückzuführen ist dies auf den hohen Erhebungsaufwand, der mit einer solchen Messung grundsätzlich einhergeht.<sup>92</sup>

### **1.2.3 Implikationen für den konzeptionellen Bezugsrahmen und die empirische Analyse**

Eine Bestandsaufnahme der insgesamt nur rudimentär vorhandenen Literatur bezüglich der Wirkung von Direct Mail zeigt ein besonders großes Forschungsdefizit mit Blick auf die Analyse der kognitiven und affektiven Wirkungen auf. Diesbezüglich sind lediglich im Praxiszusammenhang vereinzelt experimentelle Untersuchungen zu finden.<sup>93</sup> Dem vorhandenen wissenschaftlichen Defizit soll im Rahmen der empirischen Analyse Rechnung getragen und untersucht werden, in welchem Umfang diese, bislang vor allem den klassischen Kommunikationsinstrumenten attribuierten, Kommunikationswirkungen durch das Medium Direct Mail erreicht werden. Zu diesem Zweck wird der hohe Erhebungsaufwand, der mit einer solchen Messung einhergeht, in Kauf genommen. Es soll eine professionelle Marktforschung im Sinne einer Befragung verschiedener Stichproben eingesetzt werden, um valide Ergebnisse zu kognitiven und affektiven Wirkungen von Direct Mail zu erhalten. Ein Vorgehen, das insgesamt, vor allem aber mit Blick auf den Bereich (hoch-)kultureller Dienstleistungen, als äußerst innovativ zu beurteilen ist. Schließlich bedeutet ein hoher Erhebungsaufwand gleichermaßen hohe Aufwendungen, die gerade subventionierte Kulturbetriebe aufgrund ihrer ohnehin angespannten finanziellen Situation in der Regel nicht bereit sind, in

---

<sup>91</sup> Vgl. Ahrens (2007); Meffert/Ahrens (2006)

<sup>92</sup> Vgl. Kehl (2000), S. 255; Meffert/Ahrens (2006), S. 11

<sup>93</sup> Vgl. Aehlen (2006); Rotermund (2006); Herbers (2006) sowie im Sinne eines Praktikerleitfadens Siegfried Vögele Institut GmbH (2004)

Kauf zu nehmen.<sup>94</sup> Zumal das Interesse gegenüber den Methoden und Einsatzgebieten des Marketing als zurückhaltend eingeschätzt werden kann und sich die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Konsumentenverhalten im Bereich der Hochkultur nicht zuletzt deshalb noch in den Anfängen befindet.<sup>95</sup>

Ein weiteres Defizit in der Literatur zur Wirkung von Direct Mail konnte in der Behandlung von personenbezogenen und situativen bzw. kommunikationsexternen Einflussfaktoren auf verschieden operationalisierte Reaktionen, d. h. auf das Öffnen, Lesen und Respondieren, bzw. deren Einzelstimuli wie Briefumschlag, Anschreiben und Beilage identifiziert werden.<sup>96</sup> Auch diesem Umstand soll die hier vorzunehmende empirische Untersuchung Rechnung tragen. Konkret bedeutet dies herauszufinden, welche stimulus- und personenbezogenen sowie situativen Faktoren das durch ein Direct Mail ausgelöste Response- und Besuchsverhalten im Kontext hochkultureller Dienstleistungen determinieren. Dazu wird – in Analogie zu AHRENS, der das Response- und Buchungsverhalten im Luftverkehrsmarkt untersuchte – ein regressionsanalytisches Vorgehen gewählt.<sup>97</sup> Darüber hinaus soll die jeweilige Untersuchung jedoch nicht an einer einzigen, sondern an verschiedenen Zielgruppen durchgeführt werden, um die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Ergebnissen herauszuarbeiten.

Es ist weiterhin festzustellen, dass der seit längerer Zeit bestehenden Forderung, eine umfassende Darstellung der Wirkung unterschiedlicher Determinanten der Direktkommunikation im Allgemeinen sowie Direct Mail im Speziellen vorzunehmen, nur unzureichend nachgekommen wurde.<sup>98</sup> Vielmehr hat sich sogar eine Konzentration in empirischen Untersuchungen durchgesetzt, indem lediglich einzelne Einflussfaktoren auf die Wirkung von Direktkommunikationsmaßnahmen analysiert werden. Aus diesem Grunde soll in der hier vorliegenden Arbeit eine breite Untersuchungsbasis geschaffen werden, die es

---

<sup>94</sup> Vgl. zur angespannten finanziellen Situation von subventionierten Kulturbetrieben auch die Ausführungen in Kapitel B.3.2.3

<sup>95</sup> Vgl. Colbert (2002), S. 51 sowie die Ausführungen in Kapitel A.1

<sup>96</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel D.1.2.2

<sup>97</sup> Vgl. Ahrens (2007)

<sup>98</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ahrens (2007), S. 31f. sowie den Beitrag Münstermann (2002), der eine Zusammenschau ausgewählter Studien zur Direktkommunikation aus Wissenschaft und Praxis bietet

erlaubt, sowohl die qualitative als auch die quantitative Wirkung von Direct Mail unter Einsatz deskriptiver, konfirmatorischer und explorativer Analysemethoden zu erforschen.<sup>99</sup>

Zusammenfassend soll im Rahmen der empirischen Untersuchung erreicht werden:

1. Erstmalig eine auf einer breiten Datenbasis beruhende empirische Analyse im Bereich hochkultureller Dienstleistungen durchzuführen, die sich intensiv mit dem Einsatz und vor allem der Wirkung von Direct Mail in verschiedenen B2B- und B2C-Zielgruppen auseinandersetzt und es erlaubt, allgemeine Regeln für Theorie und Praxis abzuleiten.<sup>100</sup>
2. Eine Direct Mail Maßnahme mit einer umfassenden und professionellen Marktforschung zu begleiten, die es erreicht, die im Kontext empirischer Untersuchungen bisweilen vernachlässigten kognitiven und affektiven Kommunikationswirkungen zu messen, zu analysieren und zu bewerten.
3. Eine Reihe verschiedener und (weitestgehend) unerforschter Einflussfaktoren auf die Wirkung von Direct Mail zu evaluieren.
4. Interzielgruppenvergleiche hinsichtlich verschiedener Dimensionen vorzunehmen, um Unterschiede in der Wirkung von Direct Mail zwischen unterschiedlichen Zielgruppen und Anbieter-Nachfrager-Konstellationen aufzudecken.

## 2. Konzeptioneller Bezugsrahmen

Den konzeptionellen Bezugsrahmen bilden die zwei wesentlichen Elemente, auf denen die empirische Analyse fußt. Hier handelt es sich einerseits um das Untersuchungsmodell. Andererseits wird das für die documenta 12 am Lehrstuhl Kommunikations- und Medienmanagement, in Zusammenarbeit mit einem Expertenteam der Deutschen Post AG, entwickelte Kommunikationskonzept vorgestellt.

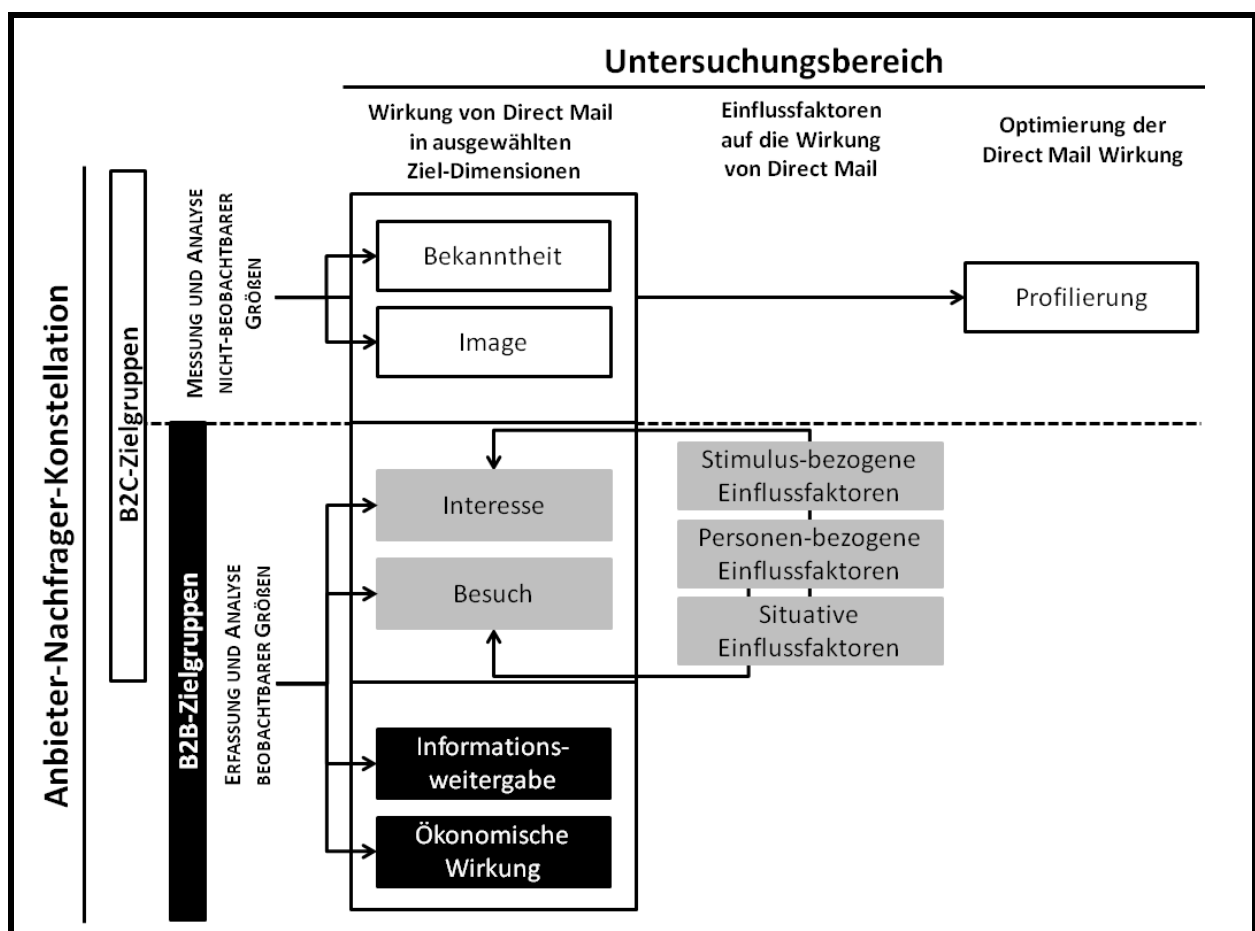
---

<sup>99</sup> Vgl. für eine Definition bzw. Beschreibung der verschiedenen Analysemethoden auch die Ausführungen in Kapitel E.1.2, E.2 und E.3

<sup>100</sup> Vgl. zu den freien Forschungsfeldern bzw. zur Kommunikationspolitik im Kulturmarketing die Ausführungen der Kapitel A.1 und B.4.4; Direct Mail wird im Bereich kultureller Dienstleistungen eher dazu eingesetzt, bestehende Kunden zu binden, indem Abonnenten für weitere Besuche gewonnen werden, als dazu genutzt, in erster Linie Inhalte zu kommunizieren und neue Besucher zu akquirieren. Vgl. Fischer (2001), S. 332f.

## 2.1 Untersuchungsmodell

Die im inhaltlichen Bezugsrahmen gesetzten, und in Ergänzung zu den eingangs formulierten Zielen dieser Arbeit entwickelten, Imperative der empirischen Analyse sollen anhand des in Abbildung 14 dargestellten Untersuchungsmodells erreicht werden. Dieses setzt sich aus den drei Untersuchungsbereichen (1) Wirkung von Direct Mail in ausgewählten Ziel-Dimensionen, (2) Einflussfaktoren auf die Wirkung von Direct Mail sowie (3) Optimierung der Direct Mail Wirkung und den zwei Anbieter-Nachfrager-Konstellationen – B2B und B2C – zusammen.<sup>101</sup>



**Abbildung 14: Untersuchungsmodell der empirischen Analyse**

*Quelle: eigene Darstellung*

<sup>101</sup> Die weißen Felder weisen auf Untersuchungen hin, die ausschließlich an B2C-Zielgruppen stattfinden. Schwarz sind die Felder, deren Analysen sich auf die B2B-Zielgruppen beziehen. Grau sind die Felder, deren Analysen beide Anbieter-Nachfrager-Konstellationen umfassen.

Im ersten Untersuchungsbereich wird die Wirkung von Direct Mail in ausgewählten Ziel-Dimensionen, d. h., den Klassik-Dimensionen Bekanntheit und Image, den Verhaltens-Dimensionen Interesse, Besuch und Informationsweitergabe sowie hinsichtlich der ökonomischen Ziel-Dimension analysiert. Grundlage der Untersuchung bilden für die documenta 12 formulierte Zielsetzungen, die mit dem Einsatz der Direktkommunikationsmaßnahmen in B2B- und B2C-Zielgruppen verfolgt wurden und deren Hintergrund sowie Bedeutung im nachfolgenden Kapitel vorzustellen sein werden. Dabei beziehen sich die Klassik-Dimensionen ausschließlich auf die B2C-Zielgruppen, während die Aktivierung des Informationsweitergabeverhaltens und die Erzielung einer ökonomischen Wirkung ausschließlich die B2B-Zielgruppen betreffen. Interessenten und Besucher für die documenta 12 zu gewinnen, wurde als Zielsetzung für beide Anbieter-Nachfrager-Konstellationen formuliert.

Im dargestellten Zusammenhang bleibt zudem darauf hinzuweisen, dass es sich bei den Klassik-Dimensionen um nicht-beobachtbare Größen handelt, deren Analyse einer aufwendigen Messung bedürfen, während die weiteren Größen durch das Erfassen eines spezifischen Verhaltens evaluiert werden können.<sup>102</sup> Die Messung erlaubt es allerdings, die in wissenschaftlichen Publikationen zur Direktkommunikation bisher weitestgehend vernachlässigten kognitiven und affektiven Kommunikationswirkungen festzustellen. Weiterhin unterscheiden sich die Forschungsansätze: Für die Klassik-Dimensionen wird eine Kausaluntersuchung gewählt, die dadurch charakterisiert ist, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge typischerweise im Rahmen von Experimenten zu überprüfen, indem die Wirkung einer abhängigen auf die unabhängige(n) Variable(n) isoliert wird.<sup>103</sup> Im Unterschied dazu soll hinsichtlich der anderen Ziel-Dimensionen eine deskriptive Untersuchung erfolgen, die sowohl der Beschreibung als auch der Strukturierung und Verdichtung umfangreichen Datenmaterials wie der Verdeutlichung unübersichtlicher Zusammenhänge in Form von Grafiken, Tabellen oder einzelnen Kennwerten bzw. Parametern dient.<sup>104</sup> Ziel dessen ist es, erstmalig möglichst umfassende Aussagen über Einsatz und Wirkung von Direct Mail im Bereich hoch-

---

<sup>102</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel D.1.2.1.2

<sup>103</sup> Vgl. Fantapié Altobelli (2007), S. 26f. und die dort angegebene Literatur sowie S. 137; Kuß (2007), S. 39 und die Ausführungen zu Experimenten in Kapitel D.1.2.1.2

<sup>104</sup> Vgl. Hammann/Erichson (2000), S. 75; Bortz (2005), S. 15; Cleff (2008), S. 4; Steland (2007), S. 1 sowie insbesondere zu den Methoden der deskriptiven Analyse Kuß (2007), S. 173ff. und die dort angegebene Literatur

kultureller Dienstleistungen zu generieren.<sup>105</sup> Daneben bilden die Daten eine Grundlage zur Identifikation von Zusammenhangshypothesen, die im Rahmen des zweiten Untersuchungsbereichs analysiert werden.<sup>106</sup>

Der zweite Untersuchungsbereich betrifft folglich die Einflussfaktoren auf die Wirkung von Direct Mail. Hier soll sowohl an B2B- als auch an B2C-Zielgruppen untersucht werden, welche stimulusbezogenen, vor allem aber welche (weitestgehend) unerforschten personenbezogenen und situativen Faktoren das Response- und Besuchsverhalten der Rezipienten determinieren. Es wird eine konfirmatorische Analyse durchgeführt, die dadurch gekennzeichnet ist, begründete Hypothesen zu verifizieren bzw. zu falsifizieren.<sup>107</sup> Dazu wird ein mathematisch-statistisches bzw. multivariates Analyseverfahren eingesetzt: die logistische Regression.<sup>108</sup> Diese eignet sich bei der vorliegenden Untersuchung ganz besonders. Schließlich wird die Wahl des Analyseverfahrens maßgeblich durch das Skalenniveau determiniert.<sup>109</sup> Im betrachteten Zusammenhang handelt es sich bei den abhängigen um kategoriale bzw. sogar dichotome Variablen (Interesse an der documenta vs. kein Interesse an der documenta bzw. Besuch der documenta vs. kein Besuch der documenta), die auf einer Nominalskala gemessen werden. Die unabhängigen Variablen können bei einer logistischen Regression ein metrisches und/oder nicht-metrisches Skalenniveau aufweisen.

Für den dritten Untersuchungsbereich wird angestrebt zu evaluieren, wie die Wirkung von Direct Mail Einsätzen für hochkulturelle Dienstleistungen im Sinne einer Zielgruppenprofilierung optimiert werden kann. Dazu wird ein exploratives Vorgehen gewählt, das es erlaubt, vorhandene Daten nach Strukturen und Mustern, Zusammenhängen und Besonder-

---

<sup>105</sup> Vgl. Kuß (2007), S. 36

<sup>106</sup> Vgl. Fantapié Altobelli (2007), S. 25

<sup>107</sup> Vgl. Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 12; Hüttner/Schwarting (2002), S. 24; Andreß/Hagenaars/Kühnel (1997), S. 96

<sup>108</sup> Vgl. Hammann/Erichson (2000), S. 290f.; Kuß (2007), S. 215f., S. 236; Die multivariaten Verfahren sind weiterhin zu untergliedern in Dependenz- und Interdependenzanalysen. Bei der logistischen Regression handelt es sich um eine Dependenzanalyse, die dadurch charakterisiert ist, dass die vorhandene Variablenmenge in eine abhängige und eine oder mehrere unabhängige Variable(n) differenziert wird. Darauf aufbauend wird festgestellt, ob ein vermuteter und zuvor postulierter Zusammenhang zwischen der abhängigen Variablen auf der einen und den unabhängigen Variablen auf der anderen Seite bestätigt werden kann. Vgl. Hammann/Erichson (2000), S. 290f.; Kuß (2007), S. 215; Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2006), S. 209

<sup>109</sup> Vgl. hier und im Folgenden Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 8, S. 12, S. 14; Hammann/Erichson (2000), S. 88f.; Steland (2007), S. 6f.; Kuß (2007), S. 173

heiten zu durchsuchen.<sup>110</sup> Im vorliegenden Kontext wird dazu die Clusteranalyse eingesetzt – ein strukturerkennendes multivariates Analyseverfahren.<sup>111</sup> Es soll dazu dienen aufzudecken, ob basierend auf den im Rahmen der Realisation des Kommunikationskonzepts erhobenen Daten besondere Gruppen identifiziert werden können, deren spezifische Merkmale sich intern als möglichst homogen und extern als möglichst heterogen herausstellen.<sup>112</sup>

Zusammenfassend kann folglich eine auf einer breiten Datenbasis beruhende empirische Analyse im Bereich hochkultureller Dienstleistungen konstatiert werden, die es zudem ermöglicht, Interzielgruppenvergleiche hinsichtlich unterschiedlicher Wirkungsdimensionen vorzunehmen, und erreichen soll, Implikationen für zukünftige Direct Mail Einsätze abzuleiten.

## 2.2 Kommunikationskonzept

Die Entwicklung des auf Direct Mails basierenden Kommunikationskonzepts für die documenta 12 erfolgte am Lehrstuhl Kommunikations- und Medienmanagement der Universität Kassel in Zusammenarbeit mit einem Expertenteam der Deutschen Post AG. Die Deutsche Post AG trat zugleich als Naturalsponsor der für die documenta-GmbH erarbeiteten Kommunikationsmaßnahmen auf. Im Rahmen der Ausgangsüberlegungen galt es im Wesentlichen, zwei Herausforderungen zu bewältigen. Aus praktischer Sicht sollten die für die documenta-Leitung wichtigsten Kommunikationsziele erfüllt werden.<sup>113</sup> Vom wissenschaftlichen Standpunkt aus betrachtet war es erforderlich, die Kommunikationsmaßnahmen derart zu konzipieren, als die Imperative der empirischen Untersuchung erreicht

---

<sup>110</sup> Vgl. Weiß (2007), S. 71; Duller (2007), S. 9; Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 391; Die explorative Datenanalyse geht auf das Werk „Exploratory Data Analysis“ von TUKEY zurück, der darin konstatiert: „Exploratory data analysis is detective work“. Tukey (1977), S. 1

<sup>111</sup> Vgl. Weiß (2007), S. 117; Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 17

<sup>112</sup> Vgl. Weiß (2007), S. 118; Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 391

<sup>113</sup> Im dargestellten Zusammenhang bleibt auf die Restriktionen hinsichtlich Zeit und Budget hinzuweisen. Zeitlich insofern, als das Sponsoring zwischen der Deutschen Post AG und der documenta-GmbH im Frühjahr 2007 beschlossen wurde und erste der umfangreichen Kommunikationsmaßnahmen bereits vor der Eröffnung der 12. documenta am 16. Juni 2007 umgesetzt sein sollten. Vgl. zum Planungsprozess einer Direct Mail Aktion und dessen Zeithorizont bis zur Realisierung auch die Ausführungen in Kapitel C.2.3 sowie Holland (2004), S. 47ff.; Die Budgetrestriktion ergab sich aus dem von der Deutschen Post AG veranschlagten Budgetrahmen zur Durchführung der Kommunikationsmaßnahmen.

und möglichst allgemeine Regeln mit Blick auf die Wirkungsanalyse abgeleitet werden können.

Direct Mails werden im Kulturbereich vornehmlich dazu eingesetzt, in der Adressdatei gespeicherte Besucher anzuschreiben und diese über ein neues Programm zu informieren oder Abonnementkarten zuzustellen.<sup>114</sup> Eine zu enge Basis, um die Wirkung des Mediums ausgiebig empirisch zu überprüfen. Seitens der documenta-GmbH zudem nicht realisierbar, da diese nicht über eine entsprechend gepflegte und umfassende Besucherdatei verfügte. Außerdem war es das Bestreben der documenta-Leitung, auch neue Besucher zu gewinnen, um dem eigens gestellten Anspruch gerecht zu werden, in 2007 erneut einen Besucherrekord aufzustellen. Infolgedessen wurde das Kommunikationskonzept insgesamt deutlich breiter angelegt.

Der Wunsch einer positiven Besucherentwicklung resultiert aus der finanziellen Unterstützung, auf die hochkulturelle Einrichtungen i. d. R. angewiesen sind:<sup>115</sup>

1. Subventionierte Kulturbetriebe müssen aufgrund der wirtschaftlichen Situation von Bund, Ländern und Gemeinden verstärkt dazu übergehen, ihre eigenen Einnahmen zu erhöhen.
2. Bei der Verteilung öffentlicher Mittel wie bei der Akquisition von Finanzmitteln durch Sponsoren und Partner ist eine starke Position im Wettbewerb erforderlich.

Beiden Anforderungen kann durch eine nachhaltig positive Besucherentwicklung begegnet werden. Die Steigerung der Besucherzahlen stellt demzufolge das übergeordnete zu erreichende ökonomische Kommunikationsziel dar.

Die Ergebnisse einer repräsentativen Besucherbefragung zeigten, dass sich das Publikum der documenta 11 zu 57 Prozent aus Privatpersonen und zu 43 Prozent aus Personen, die sich beruflich mit Kunst beschäftigen, zusammensetzte.<sup>116</sup> Aus diesem Grunde wurden die in der Marketingkommunikation von Kultureinrichtungen bisweilen weitestgehend vernachlässigten, jedoch als erfolgsversprechend einzuschätzenden B2B-Zielgruppen explizit in

---

<sup>114</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 332

<sup>115</sup> Vgl. hier und im Folgenden auch die Ausführungen in Kapitel B.3.2.3

<sup>116</sup> Vgl. Hellstern (2002), S. 18



die Kommunikationsaktivitäten einbezogen und das Kommunikationskonzept sowohl auf Privatpersonen (B2C-Bereich) als auch auf Unternehmen (B2B-Bereich) erstreckt.<sup>117</sup> Für beide Bereiche wurden entsprechende Zielsetzungen formuliert, Zielgruppen identifiziert und Maßnahmen definiert.

Weiterhin wurde berücksichtigt, die Maßnahmen zeitlich integriert durchzuführen – im Hinblick auf die PR- und Kommunikationsaktivitäten der Medienpartner der documenta sowie durch Koordination der Direct Mail Aktionen untereinander.<sup>118</sup> Die Abstimmung mit den PR- und Kommunikationsmaßnahmen der Medienpartner wurde realisiert, indem der Direct Mail Versand zu einem Zeitpunkt erfolgte, zu dem die Partneraktivitäten einen Peak erreicht hatten.<sup>119</sup> Schließlich konnte in einer Reihe empirischer Untersuchungen nachgewiesen werden, die Wirkung von Direct Mail deutlich steigern zu können, wenn Massenkommunikationsmittel zuvor eine erste Grundaufmerksamkeit für das Kommunikationsobjekt erzielt haben.<sup>120</sup> Die zeitliche Abstimmung der einzelnen Direct Mail Aktionen erfolgte unter der Zielsetzung, eine möglichst gleichmäßige Auslastung der documenta herbeizuführen, um dem „Sommerloch“, das bei früheren Ausstellungen auftrat, entgegenzuwirken.<sup>121</sup> Rechnung getragen wurde dieser Überlegung, indem der Versand der Direct Mails

---

<sup>117</sup> Die Ansprache der verschiedenen Anbieter-Nachfrager-Konstellationen erfordert unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Marktsegmentierung zur Zielgruppenbestimmung sowie beim Adressmanagement. Eine theoretische Abhandlung dazu erfolgte bereits in den Kapiteln C.3.1 und C.3.2.

<sup>118</sup> Die Umsetzung der integrierten Kommunikation erfolgt auf drei Ebenen: auf Ebene der inhaltlichen, der formalen und der zeitlichen Integration. Vgl. hier und im Folgenden beispielsweise Dahlhoff (2000), S. 16ff.; Dahlhoff (2009), S. 1306; Bruhn (2006), S. 17 sowie die Ausführungen und Literaturangaben in den Kapiteln B.4.4 und C.2.3; Die integrierte Kommunikation, die in der Regel von einem einzelnen Unternehmen, einer einzelnen Organisation oder Institution umgesetzt wird, ist als solche bereits als Herausforderung anzusehen. Eine systematische Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen zwischen verschiedenen Medienpartnern und Sponsoren vorzunehmen, ist ohne übergeordnete koordinierende Instanz nahezu unmöglich. Dennoch wurde neben der zeitlichen Integration auch die formale Integration weitestgehend berücksichtigt. Vgl. dazu Kapitel D.2.2.3

<sup>119</sup> Dass eine erste Grundaufmerksamkeit durch Massenkommunikationsmittel erreicht worden war, belegt die Dokumentation der Presseresonanz zur documenta 12, die im Anhang, S. 281, dargestellt wird.

<sup>120</sup> Vgl. beispielsweise Aehlen (2006), S. 31; Rotermund (2006), S. 33; Siegfried Vögele Institut GmbH (2004), S. 11

<sup>121</sup> Das „Sommerloch“ kann als typisches Phänomen der Nichtlagerfähigkeit kultureller Dienstleistungen bezeichnet werden, bei dem durch kommunikationspolitische Maßnahmen eine Synchronisation von Angebot und Nachfrage erfolgen soll. Vgl. Kapitel B.2.2.3 und die dort angegebene Literatur

des B2B-Bereichs kurz vor Beginn der documenta 12 erfolgte. Den B2C-Zielgruppen wurden die Werbesendungen erst gut einen Monat nach Ausstellungseröffnung zugestellt.<sup>122</sup>

## 2.2.1 Ziele

Zur Erfüllung der übergeordneten ökonomischen Zielsetzung, zur documenta 12 mindestens eine Eintrittskarte mehr zu verkaufen als zur documenta 11, d. h. wenigstens 650.925 zahlende Personen zu einem Besuch der Weltkunstschau zu bewegen, sowie vor dem Hintergrund, eine möglichst umfassende Wirkungsanalyse im Hinblick auf die drei definierten Untersuchungsbereiche durchführen zu können, wurden die nachfolgend aufgeführten, mit der Ansprache der beiden gewählten Anbieter-Nachfrager-Konstellationen zu realisierenden, Kommunikationsziele definiert.<sup>123</sup>

### **B2B-relevante Kommunikationsziele**

1. Gewinnung von Interessenten und Besuchern aus dem In- und Ausland.
2. Gewinnung von Multiplikatoren (Informationsweitergabe), indem Unternehmen die Möglichkeit eingeräumt wurde, Informationsmaterial zur Verteilung an Partner, Kunden etc. anzufordern.<sup>124</sup>
3. Verkauf von Führungen im Rahmen individueller Besucherprogramme (Special Guest Service), die zum Beispiel für Betriebsfeiern gebucht werden konnten.<sup>125</sup>

---

<sup>122</sup> Die gewählte Reihenfolge ist auf den Planungshorizont zurückzuführen, der bei Unternehmen in der Regel deutlich länger ist als bei Privatpersonen.

<sup>123</sup> Vgl. zu den Besucherzahlen der documenta 11 documenta Archiv (o. J.a)

<sup>124</sup> Diese Zielsetzung zu formulieren, resultiert aus der Tatsache, dass gerade im Bereich kultureller Dienstleistungen die Mund-zu-Mund-Propaganda ausschlaggebend für oder wider einen Besuch ist. Den Kontakt zu Multiplikatoren bzw. Meinungsführern aufzunehmen, empfiehlt sich, weil diese aufgrund ihres besonderen Interesses und einer entsprechenden Expertise hinsichtlich Kunst und Kultur gerne bereit sind, spezifische Informationen aufzunehmen und weiterzugeben. Vgl. McLean (1994), S. 198; Toepler (1996), S. 169; Kotler/Scheff (1997), S. 315 sowie die Ausführungen in Kapitel C.2.3

<sup>125</sup> Bei dem Verkauf von Führungen bzw. dem Angebot individueller Besucherprogramme handelt es sich um die in Kapitel B.2.2.1 beschriebenen Enhancing Services, die dem Besucher einen über den Kernnutzen der Ausstellung bzw. des Kernprodukts hinausgehenden Zusatznutzen bieten. Aus Sicht der documenta-GmbH handelt es sich bei den Enhancing Services um Cross-Selling-Potenziale, die durch einen entsprechenden Kommunikationsmitteleinsatz ausgeschöpft werden können. Vgl. Kapitel B.2.2.3; Erreicht werden sollte mit dieser Zielsetzung, die eigenen Einnahmen zu erhöhen, d. h. die im Vorfeld der documenta festgelegte

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

### **B2C-relevante Kommunikationsziele**

1. Bekanntheitssteigerung der documenta in der Wahrnehmung der Rezipienten.
2. Imagesteigerung der documenta in der Wahrnehmung der Rezipienten.<sup>126</sup>
3. Gewinnung von Interessenten und Besuchern aus dem In- und Ausland.<sup>127</sup>

Über die Erfüllung der genannten Zielsetzungen hinaus war es der documenta-Leitung ein Anliegen, die bestehende Adressdatenbank deutlich zu erweitern, um Folgeveranstaltungen bei entsprechend qualifizierten Interessenten platzieren zu können.<sup>128</sup> Schließlich gelingt es einer Kultureinrichtung nur dann dauerhaft positiv zur eigenen Bestandssicherung beizutragen, wenn ein bestimmter Prozentsatz an Stammbesuchern gewonnen werden kann.<sup>129</sup> Diesem Anspruch wurde durch den Einsatz von Direct Mail als Instrument zur Realisierung der definierten Kommunikationsziele ebenfalls Rechnung getragen – in doppelter Hinsicht: für den B2B-Bereich auf der einen und für den B2C-Bereich auf der anderen Seite.

### **2.2.2 Zielgruppen und Zielpersonen**

Da vor der Umsetzung des Kommunikationskonzepts keine hinreichend umfassende und entsprechend gepflegte Adressdatenbank bestand, konnte bei der Bestimmung der Zielgruppen und Zielpersonen nicht auf bekannte Besucher zurückgegriffen werden, um mit

---

Anzahl von insgesamt 7.000 Besucherführungen zu realisieren und zudem eine gewisse Planungssicherheit hinsichtlich der Kapazitäten zu haben – maximal 100 Führungen mit bis zu 15 Teilnehmern pro Tag, um die Ausstellungsräume nicht zu überlasten.

<sup>126</sup> Klassische Kommunikationsziele wie Bekanntheit und Image zu erreichen, wurde bei den B2B-Zielgruppen grundsätzlich auch angestrebt. Mit Blick auf die zeitliche wie Budgetrestriktion wurde jedoch auf die explizite Formulierung dieser Zielsetzung verzichtet. Zur Erfolgsermittlung muss auf die Methoden der Befragung zurückgegriffen werden. Vgl. Kapitel D.1.2.1.2; Im Unterschied zur Befragung von Haushalten ist die Befragung von Entscheidern im Unternehmen jedoch noch weitaus schwieriger umzusetzen. Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2006), S. 313f.; Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2001), S. 310f.; Kinnear/Taylor (1991), S. 40

<sup>127</sup> Auf die Erfüllung von Verkaufsaufgaben wurde bei der Formulierung der B2C-Kommunikationsziele verzichtet. Privatpersonen können im Vergleich zu Unternehmen deutlich spontaner agieren. Dadurch entfällt die Relevanz, sich frühzeitig an ein Angebot zu binden. Auch die Zielsetzung, Multiplikatoren zu generieren, wurde hier nicht weiter verfolgt, da Meinungsführer im privaten Bereich nicht über ein adäquates Forum verfügen, zusätzlich angefordertes Informationsmaterial zu streuen.

<sup>128</sup> Dies betrifft, über die einzelnen documenta-Ausstellungen hinaus, auch die Veranstaltungen der Kunsthalle Fridericianum, die ebenfalls von der documenta-GmbH getragen werden.  
Vgl. Kunsthalle Fridericianum (o. J.)

<sup>129</sup> Vgl. Klein (2002), S. 16

deren inhärenten Merkmalen ein geeignetes Abbild zur Segmentierung weiterer Interessenten zu generieren.<sup>130</sup> Darüber hinaus stellt die Erstsprache von Zielgruppen – insbesondere von B2B-Zielgruppen – im Bereich hochkultureller Dienstleistungen kein gängiges Vorgehen dar. Aus diesem Grunde erfolgte die Auswahl der relevanten Zielgruppen und Zielpersonen basierend auf Erfahrungswerten und Plausibilitätsüberlegungen der Experten der Deutschen Post AG sowie dem wissenschaftlichen Input des Lehrstuhls Kommunikations- und Medienmanagement der Universität Kassel.

Zur Segmentierung der B2B-Zielgruppen wurde dem mehrstufigen Ansatz von KREUTZER gefolgt.<sup>131</sup> Unternehmen wurden nach den Makro-Kriterien Standort, Branche und Unternehmensgröße selektiert. Eine Hinzuziehung der Mikro- und Marketing-Mix-bezogenen Kriterien war nicht erforderlich, da bereits in der ersten Stufe intern homogene und extern heterogene Segmente identifiziert werden konnten. Im Anschluss trafen die Experten der Deutschen Post AG eine entsprechende Auswahl an Adressdaten aus der unternehmens-eigenen Datenbank.<sup>132</sup> Diese beinhaltet sowohl Profildaten als auch weitestgehend Name und Funktion der relevanten Entscheidungsträger. Tabelle 4 gibt einen Überblick zu den Adressaten des Direct Mail Versands im B2B-Bereich:<sup>133</sup>

Land	Adressaten	Anzahl
<b>Deutschland</b>	Kleine und mittelständische Unternehmen bis 49 Mitarbeiter	38.716
	Kunst- und Kulturbetriebe	3.625
<b>Österreich</b>	Kunst- und Kulturbetriebe	2.991
<b>Holland</b>	Kunst- und Kulturbetriebe	3.783
<b>Schweiz</b>	Kunst- und Kulturbetriebe	2.198

**Tabelle 4: Adressaten des Direct Mail Versands im B2B-Bereich**

<sup>130</sup> Vgl. beispielsweise Kehl (1995), S. 42; WIRTZ weist in diesem Zusammenhang auch auf die kundenwertorientierte Zielpersonenselektion hin, die hier mangels einer entsprechenden Datenbank ebenfalls nicht durchgeführt werden konnte. Vgl. Wirtz (2005), S. 229ff. und die dort angegebene Literatur

<sup>131</sup> Vgl. hier und im Folgenden auch die theoretischen Ausführungen in Kapitel C.3.1.3

<sup>132</sup> Vgl. hier und im Folgenden auch die theoretischen Ausführungen in Kapitel C.3.2.2

<sup>133</sup> Innerhalb Deutschlands erfolgte aufgrund der Budgetrestriktion eine Fokussierung auf bestimmte Leitregionen. Vgl. hierzu die Konzentration des Direct Mail Versands im B2B-Bereich im Anhang, S. 282

Kunst- und Kulturbetriebe wurden ausgewählt, um Meinungsführer zu erreichen, die ein hohes Multiplikatorpotenzial aufweisen.<sup>134</sup> Bei allen anderen, nicht den Kunst- und Kulturbetrieben zuordenbaren Unternehmen, war das Größenkriterium ausschlaggebend für deren Segmentierung. Es sollten unter der Zielsetzung, neue Interessenten und Besucher zu gewinnen, auch solche Firmen erreicht werden, die bislang keinen erkennbaren Zugang zu Kunst und Kultur hatten. Aufgrund der vergleichsweise guten Erreichbarkeit von Entscheidungsträgern erfolgte hier eine Konzentration auf kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) mit bis zu 49 Mitarbeitern.<sup>135</sup>

Mit Blick auf den Standort wurde berücksichtigt, dass es sich bei der documenta um die weltweit bedeutendste Ausstellung für zeitgenössische Kunst handelt. Deshalb sollten im Rahmen der Direct Mail Maßnahmen neben deutschen auch ausländische Unternehmen Berücksichtigung finden. Hier fiel die Wahl auf die Länder Österreich, Holland und Schweiz, die allesamt ein hohes Potenzial aufwiesen, Interesse an der documenta zu zeigen.<sup>136</sup> Schließlich reiste mehr als ein Drittel aller ausländischen Besucher aus diesen drei Ländern an, die vorhergegangene, elfte Weltkunstausstellung zu besuchen.<sup>137</sup>

Die Segmentierung der B2C-Zielgruppen gestaltete sich deutlich aufwendiger als die Segmentierung der B2B-Zielgruppen und wurde unter Hinzuziehung einer Reihe verschiedener soziodemografischer, psychografischer und geografischer Einzelkriterien wie Adressdatenbanken durchgeführt. Vor dem Hintergrund, neben deutschen auch ausländische Personen für einen Besucher der documenta gewinnen zu wollen, wurden adressiert anzusprechenden Kunst- und Kultur-affine Zielpersonen ebenfalls in Deutschland, Österreich, Holland und Schweiz gesucht.<sup>138</sup> Identifiziert werden konnten diese in der Haus-

---

<sup>134</sup> Vgl. zum Konzept der Meinungsführer beispielsweise Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 135; Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 518ff. und die dort angegebene Literatur. Als Kunst- und Kulturbetriebe werden im vorliegenden Kontext die folgenden drei Kategorien verstanden: Kunstschulen und -akademien, Kunst- und Antiquitätenhandel sowie Kunstmuseen und -galerien.

<sup>135</sup> Vgl. Schefer (2002), S. 55f.; Hölscher (2002), S. 565; Berücksichtigt wurde allerdings, hauptsächlich dienstleistende KMU anzusprechen, darunter beispielsweise Reisebüros, Arztpraxen, Anwälte und Sprachschulen, da diese mit Blick auf die Multiplikatorfunktion eher über Publikumsverkehr verfügen als produzierende KMU.

<sup>136</sup> Es bleibt anzumerken, dass Adressaten nicht in der gesamten, sondern ausschließlich in der deutschsprachigen Schweiz ausgewählt wurden.

<sup>137</sup> Vgl. Hellstern (2002), S. 15; eigene Berechnung

<sup>138</sup> Adressaten wurden auch hier nicht in der gesamten, sondern ausschließlich in der deutschsprachigen Schweiz gesucht. Außerdem erfolgte aufgrund der Budgetrestriktion bezüglich der Adressen der

halts-Datenbank der Deutschen Post AG.<sup>139</sup> Für Deutschland wurden die Zielpersonen zudem aus Lifestyle- und Listbroking-Adressbeständen generiert, die von entsprechenden Dienstleistern bezogen wurden.<sup>140</sup>

KLEIN und SCHÄFER weisen in ihren Publikationen auf die Chancen und Möglichkeiten hin, dem starken Legitimationsdruck begegnen zu können, dem sich subventionierte Kultureinrichtungen gegenübersehen, indem eine ernsthaft verfolgte öffentliche Kulturpflege in breiten Bevölkerungsschichten erfolgt.<sup>141</sup> Aus diesem Grunde sollten neben der Kernzielgruppe – den adressiert angeschriebenen, nachweislich Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen – auch solche Personen durch den Einsatz teil- und unadressierter Direct Mails erreicht werden, die gerade nicht durch ein entsprechend stereotypes Kulturprofil gekennzeichnet sind.<sup>142</sup> Tabelle 5 gibt einen Überblick zu den Adressaten des Direct Mail Versands im B2C-Bereich.

Es wurden sechs Zielgruppen mit fünf Sub-Zielgruppen identifiziert: österreichische, holländische sowie schweizer persönlich zu adressierende Kunst- und Kultur-affine Zielpersonen, die allesamt in der Haushalts-Datenbank der Deutschen Post AG identifiziert werden konnten; Deutsche Kunst- und Kultur-affine Zielpersonen, die zur Messung von Wirkungsunterschieden aus verschiedenen Adressdatenbanken rekrutiert und ebenfalls adressiert angeschrieben wurden; Haushalte in Hannover und Erfurt, die nicht über ein

---

Haushalts-Datenbank sowie der Lifestyle-Adressen eine Fokussierung auf bestimmte Leitregionen. Vgl. zur Konzentration des Direct Mail Versands den Anhang, S. 283

<sup>139</sup> Die Haushalts-Datenbank wurde nach Personen im Alter zwischen 18 und 59 Jahren durchsucht, die über eine hohe bis sehr hohe Kaufkraft wie in großen Teilen über einen akademischen Grad verfügen und überwiegend in Single-Haushalten leben. Schließlich weisen die Merkmale allesamt auf ein hohes Interesse an Kunst und Kultur hin. Vgl. zu den spezifischen Merkmalen von Kunst- und Kulturinteressenten beispielsweise Colbert (2002), S. 42; van Eijck/Bargeman (2004), S. 451f.; Isengard (2005), S. 257ff. und die dort angegebene Literatur wie die Beiträge Bachleitner/Schreuer (2008); Reuband (2007); Schneider/Schupp (2002); Die Kriterien und deren Ausprägungen decken sich zudem mit den Ergebnissen aus der Besuchererhebung zur documenta 11. Vgl. Hellstern (2002), S. 6, S. 20, S. 26

<sup>140</sup> Bei den Lifestyle-Adressen war es möglich, unmittelbar Adressdaten von Zielpersonen zu beziehen, die im Rahmen einer Lifestyle-Befragung angaben, sich in ihrer Freizeit wie beim Lesen und als Hobby mit Kunst und Kultur zu beschäftigen. Bei den Listbroking-Adressen handelte es sich um Zielpersonen, die innerhalb eines halben Jahres vor Kauf der Adressen bei einem namhaften Spezialversender mit breitem künstlerisch-kulturellen Produktangebot Bestellungen aufgegeben hatten.

<sup>141</sup> Vgl. Klein (1997), S. 29; Schäfer (1997), S. 91f., S. 97

<sup>142</sup> Hier werden die in Kapitel C.2.3 in Form von Rückkopplungsschleifen dargestellten interdependenten Entscheidungen im Planungsprozess von Direct Mail Aktionen deutlich. Schließlich erfolgt im Rahmen des gewählten Vorgehens keine streng hierarchische Abfolge der einzelnen Prozessschritte.

stereotypes Kulturprofil verfügten und teiladressiert angeschrieben wurden.<sup>143</sup> Außerdem galt es, in Hannover eine Streuung unadressierter Direct Mails vorzunehmen, um eine breite Masse an Personen zu erreichen.

Land	Adressaten	Adressierungsform	Anzahl
<b>Österreich</b>	Kunst- und Kultur-affine Zielpersonen	volladressiert	5.000
<b>Holland</b>	Kunst- und Kultur-affine Zielpersonen	volladressiert	5.000
<b>Schweiz</b>	Kunst- und Kultur-affine Zielpersonen	volladressiert	3.375
<b>Deutschland</b>	Kunst- und Kultur-affine Zielpersonen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haushalts-Datenbank: 20.000</li> <li>• Lifestyle-Adressen: 10.000</li> <li>• Listbroking-Adressen: 8.000</li> </ul>	volladressiert	38.000
	Haushalte ohne stereotypes Kulturprofil <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hannover: 21.000</li> <li>• Erfurt: 21.000</li> </ul>	teiladressiert	42.000
	Breite Bevölkerungsschicht <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hannover</li> </ul>	unadressiert	89.271

**Tabelle 5: Adressaten des Direct Mail Versands im B2C-Bereich**

Sowohl teil- als auch unadressierte Direct Mails einzusetzen, der öffentlichen Kulturpflege in breiten Bevölkerungsschichten nachzukommen, erfolgte – genau wie der Einsatz verschiedener Adressquellen bei den deutschen Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen – unter dem Aspekt, deren Wirkungsunterschiede in Bezug auf den Kulturbereich feststellen und entsprechende Implikationen ableiten zu können. Ebenso sollten etwaige Wirkungsunter-

<sup>143</sup> Die Absenz stereotyper Merkmale bedeutet nicht, willkürlich bei der Zielgruppenbestimmung vorgehen zu können. Vielmehr erfolgte (auch) bei den teil- und unadressierten Direct Mails eine Konzentration auf (relativ) gut situierte Haushalte geografisch abgegrenzter Gebiete. Dadurch konnte einerseits der Budgetrestriktion Rechnung getragen werden. Andererseits wurde erreicht, Haushalte anzusprechen, die über die notwendigen finanziellen Ressourcen verfügen, ihrem Besuchswunsch tatsächlich nachzukommen.

schiede im Ost-West-Vergleich durch den Versand teiladressierter Direct Mails an Haushalte in Hannover und Erfurt evaluiert werden können.<sup>144</sup>

### 2.2.3 Maßnahmen

Am 11. Juni 2007 – 5 Tage vor Eröffnung der documenta 12 – wurden insgesamt 51.313 Direct Mails an die beschriebenen B2B-Zielgruppen versandt.<sup>145</sup> Die Aussendung der 182.646 Werbesendungen an die ausgewählten B2C-Zielgruppen erfolgte am 24. Juli 2007.<sup>146</sup> Konzipiert wurden die Direct Mails zuvor in einem mehrstufigen Optimierungsprozess mit ausgiebigen Pre-Tests.<sup>147</sup> Dabei wurde darauf geachtet, den aktuellen Erkenntnisstand hinsichtlich der einzelnen Bestandteile und Inhalte zu berücksichtigen. Schließlich ist aus der Forschung hinlänglich bekannt, dass diese Details die Wirkung extrem mitbestimmen. Nach einer ausgiebigen Testphase wurde festgelegt, alle Direct Mail Packages aus einer Versandhülle, einem Anschreiben, einer Broschüre und einer Antwortkarte mit Coupon zu bilden.<sup>148</sup> Darüber hinaus beinhalteten die B2B-Packages ein Antwort-Faxformular auf der Rückseite

---

<sup>144</sup> Bei der Auswahl der Haushalte wurde darauf geachtet, möglichst identische Ausgangsvoraussetzungen für einen Vergleich der Ergebnisse zu schaffen. So weisen die beiden Städte in etwa die gleiche Entfernung zur documenta nach Kassel auf und hatten zur selben Zeit Sommerferien. Außerdem wurde durch die Konzentration auf Städte dem Gedanken Rechnung getragen, dass insbesondere der Bereich der Hochkultur durch ein Stadt-Land-Gefälle im Hinblick auf die kulturelle Nachfrage und das kulturelle Angebot geprägt ist. Vgl. Isengard (2005), S. 260 sowie den Beitrag Schneider/Schupp (2002)

<sup>145</sup> Der Versand erfolgte am Montag, da Direct Mails im B2B-Bereich bessere Erfolgschancen haben, wenn diese ihre Empfänger zur Wochenmitte erreichen. Vgl. Holland (2006), S. 411; Eine Abbildung des Direct Mail Packages für den B2B-Bereich findet sich im Anhang, S. 284.

<sup>146</sup> Im B2C-Bereich erfolgte der Versand der Werbesendungen an einem Dienstag, da Consumer Direct Mails ihre Empfänger in Richtung auf das Wochenende zu erreichen sollten. Vgl. Holland (2006), S. 411; Abbildungen der entsprechenden voll-, teil- und unadressierten Direct Mails sind im Anhang, S. 278ff., zu finden.

<sup>147</sup> Vgl. zur Optimierung durch Tests die Ausführungen in Kapitel C.2.3 sowie speziell zum Einsatz von Augenkamerateests beispielsweise die Beiträge Schantz (2002) und Lamieri (2008); Allerdings wurden die Tests ausschließlich für die innerhalb Deutschlands versandten Werbesendungen durchgeführt. Nach Österreich und in die deutschsprachige Schweiz wurden dieselben Direct Mails verschickt. Für die holländischen Rezipienten wurde eine Übersetzung vorgenommen.

<sup>148</sup> Die farbliche Unterscheidung von Broschüre und Antwortkarte mit Coupon – pink für die B2B-, grün für die B2C-Zielgruppen – erfolgte, um eine – auch im Auswertungszusammenhang – einfache Unterscheidung zu ermöglichen.



des Anschreibens. Zu den wichtigsten gestalterischen wie vor allem inhaltlichen Aspekten der Direct Mail Packages gibt die auf der Folgeseite dargestellte Tabelle 6 einen Überblick.<sup>149</sup>

Die Responsealternativen, zwischen denen die Rezipienten bei einer Reaktion auf das Direct Mail wählen konnten, wurden in Abhängigkeit der mit der jeweiligen Anbieter-Nachfrager-Konstellation verfolgten Zielsetzung formuliert.

### **Responsealternativen der B2B-Zielgruppen**

- Aufnahme in den eMail-Verteiler für Informationen und Veranstaltungshinweise.
- Anforderung einer beliebigen Anzahl des allgemeinen d12 Informationsmaterials.
- Interessebekundung am individuellen Besucherprogramm „Special Guest“ mit Angabe einer Uhrzeit, zu der ein Rückruf zu einem persönlichen Informationsgespräch erfolgen soll.

### **Responsealternativen der B2C-Zielgruppen**

- Aufnahme in den eMail-Verteiler für Informationen und Veranstaltungshinweise.
- Zusendung von Informationen über das Kinder- und Jugendprogramm „Aushecken“.
- Zusendung von Informationen zu den iPod/mp3-Führungen „S-Guides“.
- Zusendung von Informationen zum „Special Guest“ Service.

Mit dem Coupon, der von der Antwortkarte abgetrennt werden konnte, sollte die finale Verhaltenswirkung – der Besuch der documenta – gemessen werden. Dazu konnte der Gutschein vor Ort in Kassel gegen ein Incentive eingelöst werden. Bei diesem handelte es sich um einen goldenen Kronkorkenpin als Symbol bzw. Erkennungsmerkmal der documenta-Besucher untereinander.

---

<sup>149</sup> Durch den stringenten Einsatz des d12-Blumenmotivs und dem documenta-Logo auf der Versandhülle, der Broschüre und der Antwortkarte sowie des singulären Einsatzes des documenta-Logos auf dem Anschreiben und dem Faxformular wurde der formalen bzw. inhaltlichen Integration Rechnung getragen. Vgl. beispielsweise Dahlhoff (2000), S. 16ff.; Dahlhoff (2009), S. 1306; Bruhn (2006), S. 66ff.

Element		B2B-Adressaten	B2C-Adressaten		
			volladressiert	teildressiert	unadressiert
Um-schlag	<ul style="list-style-type: none"><li>• Versehen mit dem Logo der d12, um dem Empfänger noch vor dem Öffnen einen Hinweis auf den Absender des Briefes zu geben</li><li>• Blumenmotiv der d12 als Kreativfreimachung oder Freistempler anstelle einer regulären Briefmarke<sup>150</sup></li></ul>				
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kernaussagen wurden deutlich hervorgehoben, um die wichtigsten Inhalte bereits bei einem Überfliegen des Textes vermitteln zu können</li><li>• Positiver Störer mit Verweis auf die Landingpage, auf der sich Rezipienten gezielt über das Angebot der documenta informieren und eine Response abgeben konnten</li></ul>				
Anschreiben	Adressierung	Ansprechpartner (soweit bekannt), Firmenname und Adresse	„Herrn Max Mustermann, Musterweg 3, 99999 Musterhausen“	„An alle Kunst- und Kulturinteressierten, Musterweg 3, 99999 Musterhausen“	„An alle Kunst- und Kulturinteressierten“
	Anrede	Wenn möglich persönlich, ansonsten Standardanrede	Persönliche Anrede	Standardanrede	
	Anschreiben-text	Verkauf von Führungen steht im Vordergrund	Gezielte Bezugnahme auf künstlerische Details	Grundnutzen „Erlebnis documenta“ steht im Vordergrund	
Broschüre	<ul style="list-style-type: none"><li>• Allgemeine wesentliche Informationen zur documenta wie Öffnungszeiten, Ausstellungsorte und Übernachtungsmöglichkeiten</li></ul>				
	Spezifische Inhalte	Informationen zu Führungen und Buchungsmöglichkeiten	Informationen zum breiten Angebot der documenta, darunter ein Überblick zum Filmprogramm, den Lunch Lectures, den d12 Publikationen sowie den Kinder- und Jugendaktivitäten		
Responsekanäle	Antwortkarte	<ul style="list-style-type: none"><li>• Absender-Angaben (soweit bekannt) vorgedruckt, um die Response so einfach wie möglich zu gestalten</li><li>• Freimachung nicht erforderlich</li></ul>			
	Landingpage	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zugang über persönlichen Zugangscode, der im positiven Störer angegeben wurde</li><li>• Absender-Angaben (soweit bekannt) im Online-Formular enthalten</li></ul>			Zugang ohne persönlichen Zugangscode auf separat eingerichteter Website
	Fax-formular	Absender-Angaben (soweit bekannt) vorgedruckt	kein Faxformular		

Tabelle 6: Inhalt und Gestaltung der Direct Mail Packages

<sup>150</sup> Vgl. zum Unterschied zwischen der Kreativfreimachung und dem Freistempler den Anhang, S. 285; Dieses Vorgehen wurde gewählt, um in den nachfolgenden empirischen Analysen überprüfen zu können, ob die Art der Freimachung einen Einfluss auf die Response nimmt.

Um im Rahmen der empirischen Analysen eine eindeutige Identifikation und Zuordnung der respondierenden Rezipienten und Besucher zu ermöglichen, wurden das Antwort-Faxformular (nur B2B), die Antwortkarten sowie die Coupons jeweils mit derselben individuellen Kennziffer versehen, die gleichfalls als persönlicher Zugangscode zur Landingpage diente. Die Ausnahme bildeten hier lediglich die unadressiert angeschriebenen B2C Direct Mail Rezipienten. Eine eindeutige Identifikation war bei diesen nicht notwendig, da sie ohnehin alle aus derselben Adressquelle und Stadt stammten, namentlich und hinsichtlich ihrer genauen Adresse unbekannt waren und erst durch eine Response überhaupt Informationen über sich preisgeben würden.

## E. Empirische Analyse zur Wirkung von Direct Mail als Kommunikationsmedium im Kulturmarketing

### 1. Wirkung von Direct Mail in ausgewählten Ziel-Dimensionen

Der erste Untersuchungsbereich der empirischen Analyse zur Wirkung von Direct Mail als Kommunikationsmedium im Kulturmarketing betrifft drei Ziel-Dimensionen mit sechs Zielsetzungen, die im Wesentlichen den beschriebenen Stufenmodellen der Werbewirkung folgen und in einen gesamtheitlichen, beide Anbieter-Nachfrager-Konstellationen umfassenden, Untersuchungsprozess integriert wurden. Die nachfolgende Abbildung 15 gibt dies im Sinne eines Grobaufbaus des Kapitels wieder.

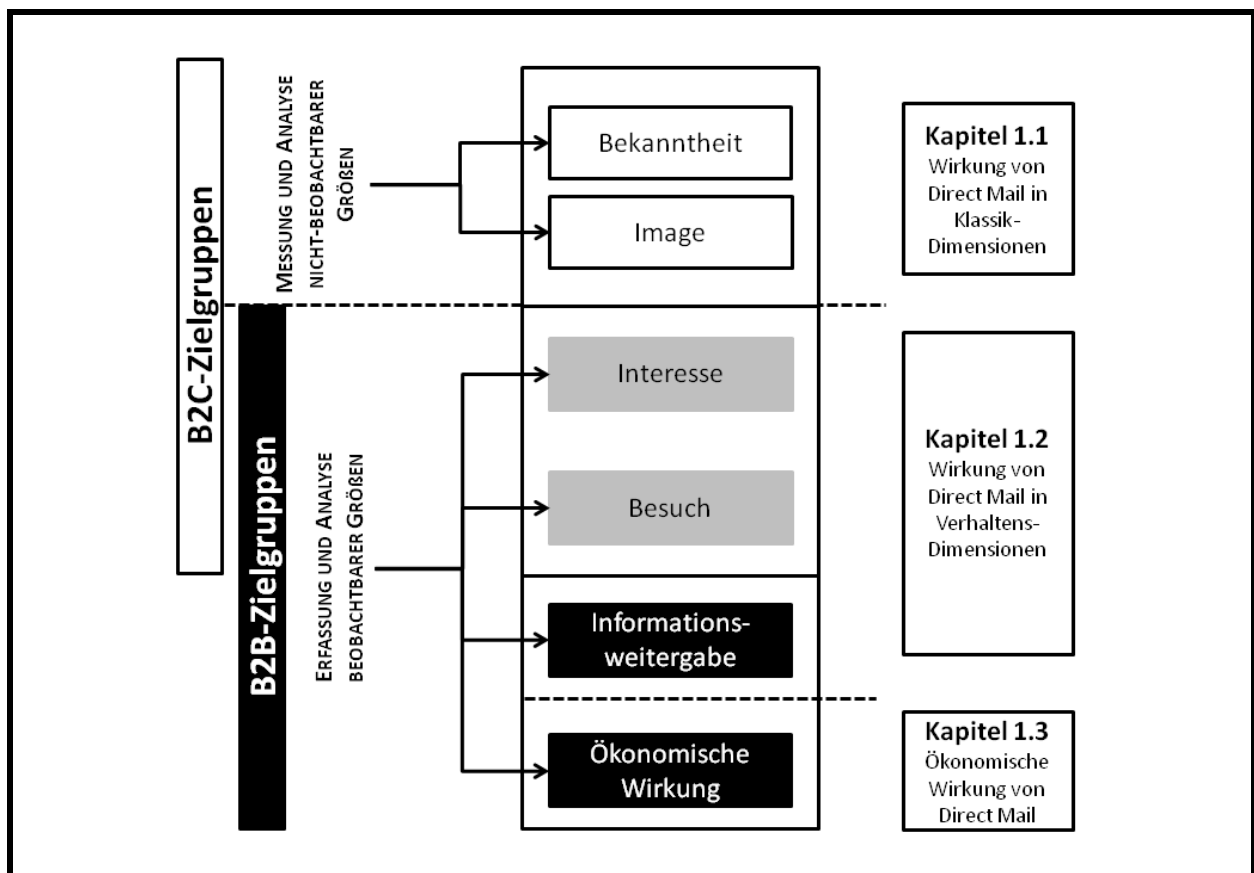


Abbildung 15: Grobgliederung des Kapitels E.1

Quelle: eigene Darstellung

Die Wirkung von Direct Mail in Klassik-Dimensionen umfasst die kognitiv-orientierte Zielsetzung der Bekanntheitssteigerung sowie die affektiv-orientierte Zielsetzung der Imagesteigerung, die üblicherweise durch den Einsatz der klassischen Mediawerbung erreicht werden sollen. Mit Interesse, Besuch und Informationsweitergabe werden zudem konativ-orientierte Zielsetzungen in der Untersuchung berücksichtigt, welche die Wirkung von Direct Mail in den hier sog. Verhaltens-Dimensionen abbilden. Die darüber hinaus einbezogene ökonomische Wirkung, als dritte Ziel-Dimension, vervollständigt die Untersuchung im Hinblick auf die vier, in der Literatur vorzufindenden, Zielkategorien.<sup>1</sup>

Der Aufbau des ersten Untersuchungsbereichs folgt damit zwei unterschiedlichen verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen:<sup>2</sup>

1. dem neobehavioristischen Ansatz (S-O-R-Modell) im Hinblick auf die Analyse der Wirkung von Direct Mail in Klassik-Dimensionen und
2. dem behavioristischen Ansatz (S-R- oder Black-Box-Modell) im Hinblick auf die Analyse der Wirkung von Direct Mail in Verhaltens-Dimensionen sowie die Analyse der ökonomischen Wirkung von Direct Mail.<sup>3</sup>

Vor diesem Hintergrund, der harschen Kritik an neobehavioristischen Totalmodellen zur Analyse des Konsumentenverhaltens sowie den beiden verschiedenen, in die Untersuchung einbezogenen, Anbieter-Nachfrager-Konstellationen, die zu einem gesamtheitlichen Untersuchungsprozess zusammengeführt wurden, werden die beschriebenen Zielsetzungen im Rahmen der empirischen Analyse partial untersucht.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. zu den Zielkategorien – kognitiv-, affektiv- und konativ-orientierte sowie ökonomische Ziele – auch die Ausführungen in Kapitel C.2.3

<sup>2</sup> Vgl. Stender-Monhemius (2002), S. 13; Foscht/Swoboda (2007), S. 23f.; Wirtz (2009), S. 48f. und die dort angegebene Literatur sowie die Ausführungen in Kapitel D.1.2.1.2

<sup>3</sup> Zwar wird der behavioristische Ansatz in der Literatur stark kritisiert. Im vorliegenden Zusammenhang dient dieser Ansatz – und damit eine deskriptive Analyse – jedoch dazu, erstmalig möglichst umfangreiche Aussagen über Einsatz und Wirkung von Direct Mail im Bereich hochkultureller Dienstleistungen sowie eine Grundlage zur Identifikation von Zusammenhangshypothesen, die im Rahmen des zweiten Untersuchungsbereichs analysiert werden, zu generieren. Vgl. die Ausführungen in Kapitel D.2.1 sowie speziell zur Kritik am behavioristischen Ansatz beispielsweise Stender-Monhemius (2002), S. 13 und Foscht/Swoboda (2007), S. 23

<sup>4</sup> Vgl. zur Kritik Foscht/Swoboda (2007), S. 32, zu den Totalmodellen Howard/Seth (1969), S. 30 und Engel/Kollat/Blackwell (1978), S. 32 sowie ausführlich die Ausführungen in Kapitel D.1.2.1.2

## 1.1 Wirkung von Direct Mail in Klassik-Dimensionen

Die Wirkung in Klassik-Dimensionen bezieht sich entsprechend den vorangegangenen Ausführungen auf die, mit einer Direct Mail Aktion verfolgten, psychografischen Ziele und somit auf die durch die Kommunikation ausgelösten gedanklichen und emotionalen Vorgänge bzw. psychischen Prozesse bei den adressierten Zielpersonen.<sup>5</sup> Dabei dienen die psychografischen Ziele als Zwischenziele, die übergeordneten ökonomischen Ziele zu erreichen. Im vorliegenden Kontext handelt es sich bei den zu erreichenden Zielen um die Steigerung von Bekanntheit und Image der documenta in der Wahrnehmung der Rezipienten.

### 1.1.1 Grundlagen

Mit der Partialanalyse und den beiden gewählten Ansätzen gehen auch unterschiedliche Anforderungen an die Datenerhebung einher: Bei den auszuwertenden Daten, die dem behavioristischen Ansatz folgen, können spezifische Handlungen von Direct Mail Rezipienten direkt beobachtet und damit unmittelbar erfasst, entsprechend bewertet und analysiert werden.<sup>6</sup> Hinsichtlich der hier durchzuführenden Analyse der Wirkung von Direct Mail in Klassik-Dimensionen, die dem neobehavioristischen Ansatz folgt, ist es hingegen erforderlich, zunächst die wesentlichen nicht-beobachtbaren Daten zu erheben. Dieses Vorgehen sowie die Relevanz einer zielgruppenspezifischen Analyse werden nachfolgend aufgezeigt.

#### 1.1.1.1 Datenerhebung

Die Messung der sich einer direkten Beobachtung entziehenden psychischen Prozesse wurde in der vorliegenden Untersuchung in Form einer Befragung durchgeführt. Um außerdem die durch das Direct Mail bezüglich des Kommunikationsobjekts hervorgerufene Bekanntheits- und Image-Wirkung isolieren zu können, wurde die Untersuchung als Feldexperiment, in

---

<sup>5</sup> Vgl. hier und im Folgenden auch die Ausführungen in Kapitel C.2.3

<sup>6</sup> Vgl. hier und im Folgenden auch die Ausführungen in den Kapiteln D.1.2.1.1 und D.1.2.1.2; Vgl. speziell zur Erfassung, Bewertung und Analyse der Daten zur Wirkung von Direct Mail in Verhaltens-Dimensionen sowie der Daten zur ökonomischen Wirkung von Direct Mail auch die Kapitel E.1.2 und E.1.3

Form der randomisierten Nachhermessung mit Kontrollgruppe, angelegt.<sup>7</sup> Deren Versuchsanordnung erlaubt es, mögliche Störgrößen zu kontrollieren, indem Probanden den Test- und Kontrollgruppen jeweils zufällig zugeordnet und zum selben Untersuchungsgegenstand befragt werden.<sup>8</sup> Die Isolation der Wirkung der Kommunikationsmaßnahme erfolgt insofern, als die Differenz der aggregierten Messergebnisse zwischen Test- und Kontrollgruppen, die auch als Faktor- bzw. experimentelle Wirkung bezeichnet wird, evaluiert werden kann.

Auf der Grundlage der beschriebenen wissenschaftlichen und konzeptionellen Überlegungen zur Evaluation der Wirkung von Direct Mail sowie dem erarbeiteten Kommunikationskonzept zur documenta 12 wurden folglich zwei Fragebögen entwickelt – einer für die Test-, der andere für die Kontrollgruppen.<sup>9</sup> Befragt wurden Personen aus allen drei deutschen B2C-Zielgruppen – Kunst- und Kultur-affine Zielpersonen, Haushalte ohne stereotypes Kulturprofil und die breite Bevölkerungsschicht.<sup>10</sup> Eine Unterscheidung der Fragebögen zwischen Test- und Kontrollgruppen erfolgte insoweit, als dem Gedanken, dass die Kontrollgruppen kein Direct Mail erhalten hatten, Rechnung getragen wurde. Infolgedessen wurde im Rahmen der Interviews der Kontrollgruppen auf Direct Mail spezifische Fragestellungen verzichtet.<sup>11</sup>

Mit Blick auf die Auswertung, bei der die einzelnen Zielgruppen getrennt voneinander zu behandeln sind,<sup>12</sup> erfolgten in den Fragebögen außerdem minimale Änderungen hinsichtlich des Adressierungsgrades. So konnte bei den Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen nach einem konkreten, namentlich bekannten Interviewpartner gefragt werden. Bei den beiden

---

<sup>7</sup> Während Feldexperimente in einer natürlichen und realistischen Umgebung vollzogen werden, finden Laborexperimente in einer künstlich geschaffenen Umgebung statt, die vom Forscher zudem stark beeinflusst werden kann. Vgl. zum Unterschied zwischen Feld- und Laborexperimenten beispielsweise Kuß (2007), S. 151 oder Böhler (2004), S. 55

<sup>8</sup> Vgl. hier und im Folgenden auch die theoretischen Ausführungen in Kapitel D.1.2.1.2 sowie insbesondere zur Isolierung der Wirkung Fantapié Altobelli (2007), S. 153; Die Faktor- bzw. experimentelle Wirkung kann auch als Hebelwirkung bezeichnet werden.

<sup>9</sup> Vgl. für die Ausführungen hier und im Folgenden die beiden Fragebögen der Test- und Kontrollgruppen im Anhang, S. 288ff. und S. 297ff.

<sup>10</sup> In den Testgruppen erhielten die Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen ein adressiertes, die Haushalte ohne stereotypes Kulturprofil ein teiladressiertes und die breite Bevölkerungsschicht ein unadressiertes Direct Mail. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel D.2.2.2. Test- und Kontrollgruppen wurden zufällig aus dem jeweils selben Adresspool selektiert. Auf eine Befragung der ausländischen Zielgruppen wurde vor dem Hintergrund der zeitlichen wie monetären Restriktionen verzichtet.

<sup>11</sup> Vgl. speziell hierzu auch Kapitel E.1.1.1.2

<sup>12</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen im folgenden Kapitel

weiteren Zielgruppen musste zunächst eine volljährige, im Haushalt lebende, Person gefunden werden, die sich für Kunst und Kultur interessiert.

Der Datenerhebung diente eine computergestützte, standardisierte telefonische Befragung, die drei Tage nach dem Versand der Direct Mails startete und von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut durchgeführt wurde.<sup>13</sup> Hinsichtlich der Repräsentativität der Stichprobe war es das Ziel, insgesamt 1.600 vollständige, in die Auswertung einbeziehbare Interviews zu generieren, die sich wie in Tabelle 7 dargestellt verteilen sollten:<sup>14</sup>

	Testgruppe	Kontrollgruppe
<b>Breite Bevölkerungsschicht (unadressiert)</b>	200	200
<b>Haushalte ohne stereotypes Kulturprofil (teiladressiert)</b>	200	200
<b>Kunst- und Kultur-affine Zielpersonen (volladressiert)</b>	400	400

**Tabelle 7: Test-Design der telefonischen Befragung**

Mit Stichprobengrößen von 200 bzw. 400 Befragten je Gruppe ist ein in der Praxis der Marktforschung bevorzugter Umfang gewählt worden.<sup>15</sup> Durch größere Stichproben können mögliche Stichprobenfehler zwar verringert werden, allerdings steigt damit auch die Gefahr der Überkompensation durch das Anwachsen der systematischen Fehler.

<sup>13</sup> Vgl. zu den Vorteilen der computergestützten, standardisierten telefonischen gegenüber der schriftlichen Befragung beispielsweise Hammann/Erichson (2000), S. 98 und Hüttner/Schwarting (2002), S. 77 sowie ausführlich Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2006), S. 108ff., S. 116

<sup>14</sup> Tatsächlich wurden in den Testgruppen 204 bzw. 200 bzw. 400 und in den Kontrollgruppen 206 bzw. 201 bzw. 414 gültige Interviews durchgeführt, die in die Auswertung einbezogen werden konnten. Die Dauer der Befragung betrug rund sieben Minuten.

<sup>15</sup> Vgl. hier und im Folgenden Hammann/Erichson (2000), S. 144; Fantapié Altobelli (2007), S. 206; Beim Adresspool der Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen einen Stichprobenumfang von 400 Interviews in Test- und Kontrollgruppe zu wählen, ist auf die drei in dieser Zielgruppe zur Zielpersonenselektion herangezogenen Adresspools zurückzuführen. So verteilen sich die 400 Interviews in einem Verhältnis von 2:1:1 je Untersuchungsgruppe auf die Haushalts-Datenbank der Deutschen Post AG sowie auf die extern bezogenen Lifestyle- und Listbroking Adressen. Bei den Haushalten ohne stereotypes Kulturprofil wurde zugunsten valider Ergebnisse auf die Befragung von Erfurtern verzichtet. Vgl. zu den Zielgruppen und Sub-Zielgruppen auch die Ausführungen in Kapitel D.2.2.2



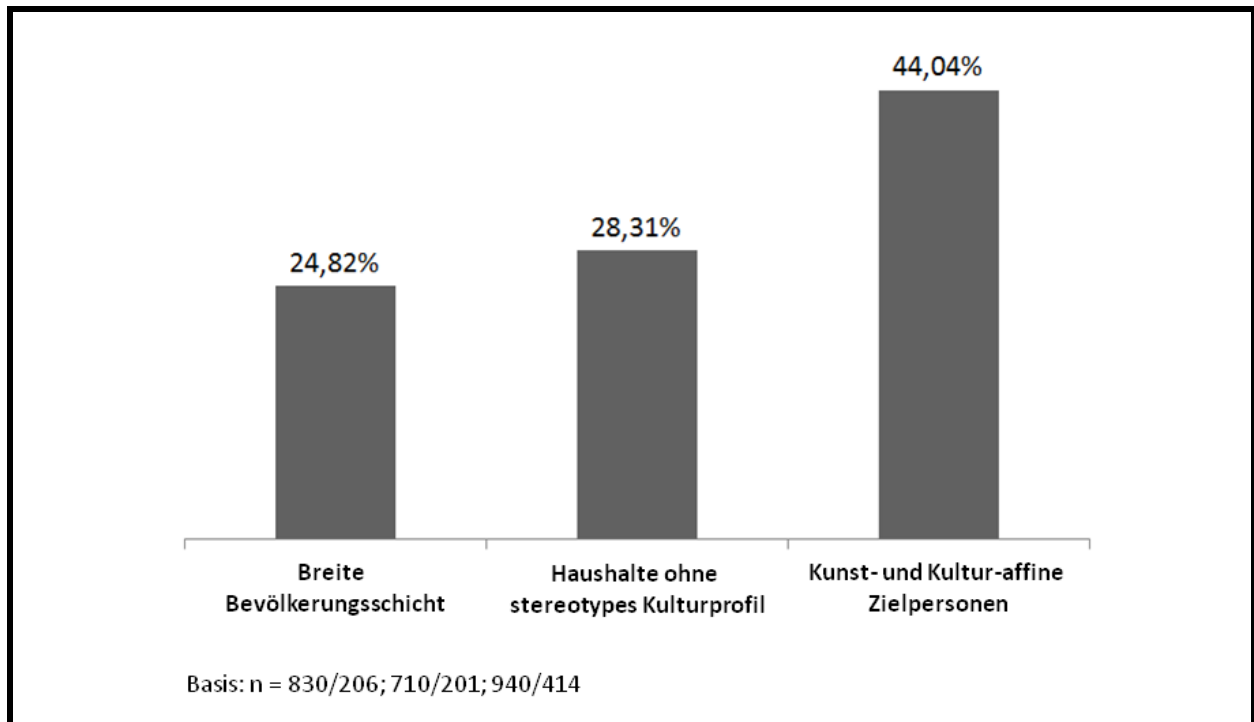
### 1.1.1.2 Relevanz der zielgruppenspezifischen Analyse

Es werden nun noch einige Aspekte am Beispiel der Testgruppen-Befragten dargelegt, die aufzeigen, dass es für diese sowie die folgenden Untersuchungen von Relevanz ist, zielgruppenspezifische Analysen durchzuführen und damit gleichzeitig der Zielsetzung Rechnung zu tragen, Interzielgruppenvergleiche in Bezug auf die Wirkung von Direct Mail vorzunehmen.

Als erstes Kriterium wird in diesem Zusammenhang die sog. Incidence herangezogen, die als Verhältnis zwischen Brutto- und Nettostichprobe definiert wird.<sup>16</sup> Sie gibt an, wie gut die jeweilige Zielgruppe in ihrer Selektion getroffen wurde. Dabei enthält die Bruttostichprobe alle begonnenen Telefoninterviews – darunter auch solche, die nach Interviewbeginn nicht vollendet werden konnten bzw. abgebrochen werden mussten. Die Nettostichprobe umfasst im Unterschied dazu alle Telefoninterviews, die vollständig durchgeführt wurden. Als Screeningkriterium diente hier die Frage danach, ob sich die betreffende Testperson an ein Direct Mail einer Kunst- bzw. Kulturveranstaltung erinnert, das an einem der letzten Tage vor der Befragung im Briefkasten vorzufinden war. Wurde die Frage positiv beantwortet, konnte das Interview fortgeführt werden, andernfalls erfolgte der Abbruch. Abbildung 16 gibt die Incidence der hier befragten Testgruppen wieder:

---

<sup>16</sup> Die Incidence wird auch als Ausschöpfungsgrad bzw. Ausschöpfungsquote bezeichnet. Vgl. hierzu sowie zum im Folgenden erläuterten Unterschied zwischen der Brutto- und der Nettostichprobe die Ausführungen von Hüttner/Schwarting (2002), S. 140f.



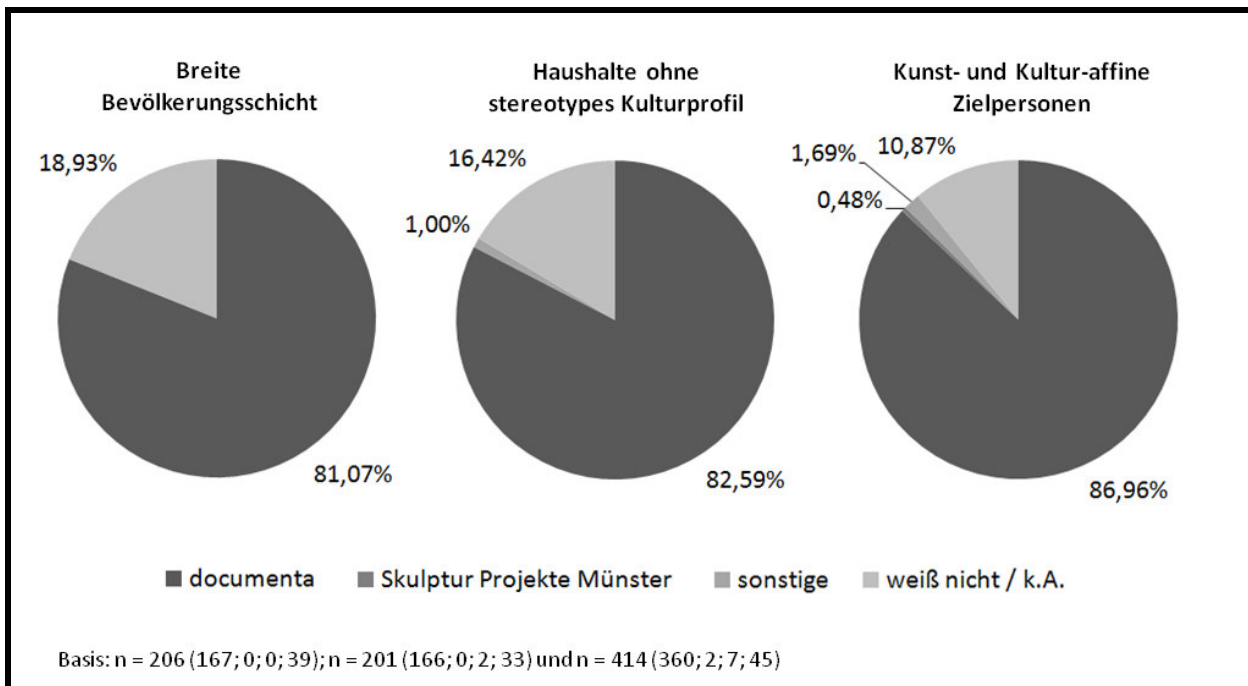
**Abbildung 16: Incidence der Testgruppen**

*Quelle: eigene Berechnung auf Basis des erhobenen Datenmaterials*

In der Zielgruppe der breiten Bevölkerungsschicht, die unadressiert angeschrieben wurde, konnte lediglich jedes vierte Interview zu Ende geführt werden, während sich bei der Zielgruppe der Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen (erhielten volladressierte Direct Mails) fast jeder zweite Befragte an den Erhalt des Informationsbriefs erinnern konnte. Die mittlere Position nehmen die teiladressiert angeschriebenen Befragungspersonen der Zielgruppe der Haushalte ohne stereotypes Kulturprofil ein. Damit ist der Anstieg der Incidence über die drei Zielgruppen hinweg einerseits ein Beweis für die schärfer werdende Zielgruppenansprache von den un- über die teil- bis hin zu den volladressierten Direct Mails, die mit abnehmenden Streuverlusten einhergeht. Andererseits wird dadurch auch deutlich, dass es zwischen verschiedenen Zielgruppen zu unterschiedlichen Reaktionen bzw. Wirkungen im Hinblick auf den Einsatz von Direct Mail kommen kann.

Die Incidence lässt einen Schluss darüber zu, wie viele Personen sich an den Informationsbrief einer Kulturveranstaltung erinnern, allerdings noch nicht darüber, ob sich die betreffenden Probanden auch an die documenta als Absender des Direct Mails erinnern können. Aus diesem Grunde wurden die Befragten gebeten, sich ins Gedächtnis zu rufen, von welcher Kunst- bzw. Kulturveranstaltung der Informationsbrief stammt. Abbildung 17

zeigt, dass alle drei Zielgruppen den Absender zu mehr als 80 Prozent richtig zuordnen konnten:



**Abbildung 17: Zuordnung des Direct Mail Absenders**

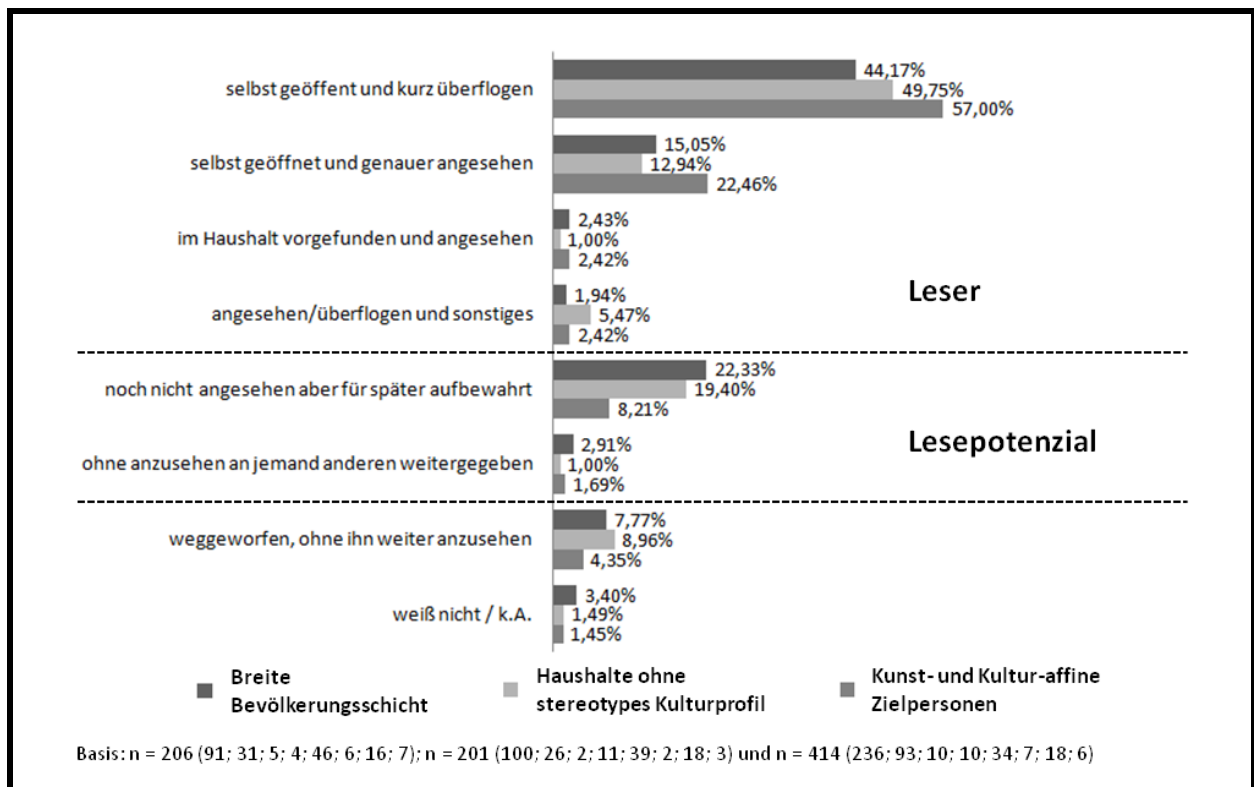
*Quelle: eigene Berechnung auf Basis des erhobenen Datenmaterials*

Die documenta wurde klar erkannt. Ein Ergebnis, das für die im Rahmen des Kommunikationskonzeptes erarbeitete und getestete prägnante Gestaltung der Direct Mails spricht.<sup>17</sup> Zudem decken sich die Ergebnisse aus der Zuordnung des Direct Mail Absenders mit den Ergebnissen aus der vorstehend analysierten Incidence der Testgruppen: Der Anteil der richtigen Zuordnungen nimmt von den un- über die teil- bis hin zu den volladressierten Direct Mails zu und stellt ebenfalls einen Beweis für verschiedene Reaktionen bzw. Wirkungen in den Zielgruppen sowie für die mit zunehmendem Adressierungsgrad schärfer werdende Zielgruppenansprache dar. Letztere äußert sich weiterhin in den verschiedenen differenzierten Antwortoptionen bei einer falschen Zuordnung des Absenders. So waren die befragten Empfänger der volladressierten Direct Mails bestrebt oder in der Lage, immerhin noch eine – wenngleich nicht die richtige – Kunst- bzw. Kulturausstellung zu nennen, die sie

<sup>17</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel D.2.2.3

mit dem Informationsbrief in Verbindung brachten, während sich die Befragten der teil- und unadressiert angeschriebenen Haushalte einer Antwort (weitestgehend) enthielten.

Die Wirkungsunterschiede zwischen den einzelnen Zielgruppen werden weiterhin deutlich, wenn die in den folgenden beiden Abbildungen dargestellten Parameter betrachtet werden. Bei diesen handelt es sich um die Leserate, das Lesepotenzial und die Anzahl an Kontakten, die mit den Direct Mails erzielt und ebenfalls im Befragungszusammenhang ermittelt wurden.



**Abbildung 18: Leseraten und Lesepotenzial der Direct Mails**

*Quelle: eigene Berechnung auf Basis des erhobenen Datenmaterials*

Von den Befragten der Zielgruppe der Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen (adressiert angeschrieben) konnten 84,30 Prozent als Leser identifiziert werden, d. h., diese hatten den Informationsbrief entweder selbst geöffnet oder im Haushalt vorgefunden und gelesen. Unter den befragten Empfängern der Haushalte ohne stereotypes Kulturprofil (teiladressiert angeschrieben) und der breiten Bevölkerungsschicht (unadressiert angeschrieben) konnten

Leseraten in Höhe von 69,19 und 63,59 Prozent evaluiert werden.<sup>18</sup> Es handelt sich bei diesen Quoten um durchweg positive Ergebnisse. Im Vergleich dazu lag der Durchschnitt aller im Nielsen Direct Mail Panel, für das Jahre 2007, erfassten Lesequoten bei 74,02 für die adressierten, 57,92 für die teiladressierten und 66,18 Prozent für die unadressierten Direct Mails.<sup>19</sup>

Das Lesepotenzial umfasst alle Direct Mails, die von ihren Rezipienten noch nicht gelesen, dafür aber zur Durchsicht für einen späteren Zeitpunkt zur Seite gelegt oder ungelesen an bekannte interessierte Zielpersonen weitergegeben wurden. Bei den volladressierten Direct Mails entfiel ein Anteil in Höhe von 9,90 Prozent auf die Lesepotenzialquote. Bei den teil- bzw. unadressierten Informationsbriefen betrug diese 20,40 bzw. 25,24 Prozent. Umgekehrt bedeutet dies, dass lediglich 5,80 Prozent der volladressiert angeschriebenen Befragten, d. h. der Zielgruppe der Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen, das Direct Mail entweder ungelesen weggeworfen hatten oder sich einer Antwort enthielten.<sup>20</sup> Eine Quote, die im vorliegenden Zusammenhang den Streuverlust bezeichnet. Für die Haushalte ohne stereotypes Kulturprofil traf dies in 10,45 Prozent der Fälle zu und für die unadressiert angeschriebenen Befragten der Zielgruppe der breiten Bevölkerungsschicht zu 11,17 Prozent. Folglich können auch hier eine schärfer werdende Zielgruppenansprache von den un- über die teil- bis hin zu den volladressierten Direct Mails konstatiert sowie ein divergierendes Verhalten zwischen den betrachteten Zielgruppen festgestellt werden.

Die Verteilungen der mit einem Informationsbrief erreichten Kontakte wird in Abbildung 19 für alle drei Gruppen dargestellt. Vor allem volladressierte Direct Mails konnten mehr als einen Leser generieren. Der Anteil der Befragten, der angab, keiner hätte den Informationsbrief gelesen, bzw. sich einer Antwort enthielt, ist hier am geringsten. Der Anteil der interviewten Personen, der äußerte, die Werbesendung sei von nur einer Person gelesen worden, ist in allen betrachteten Gruppen hingegen fast gleich verteilt. So konnte ein einziges Direct

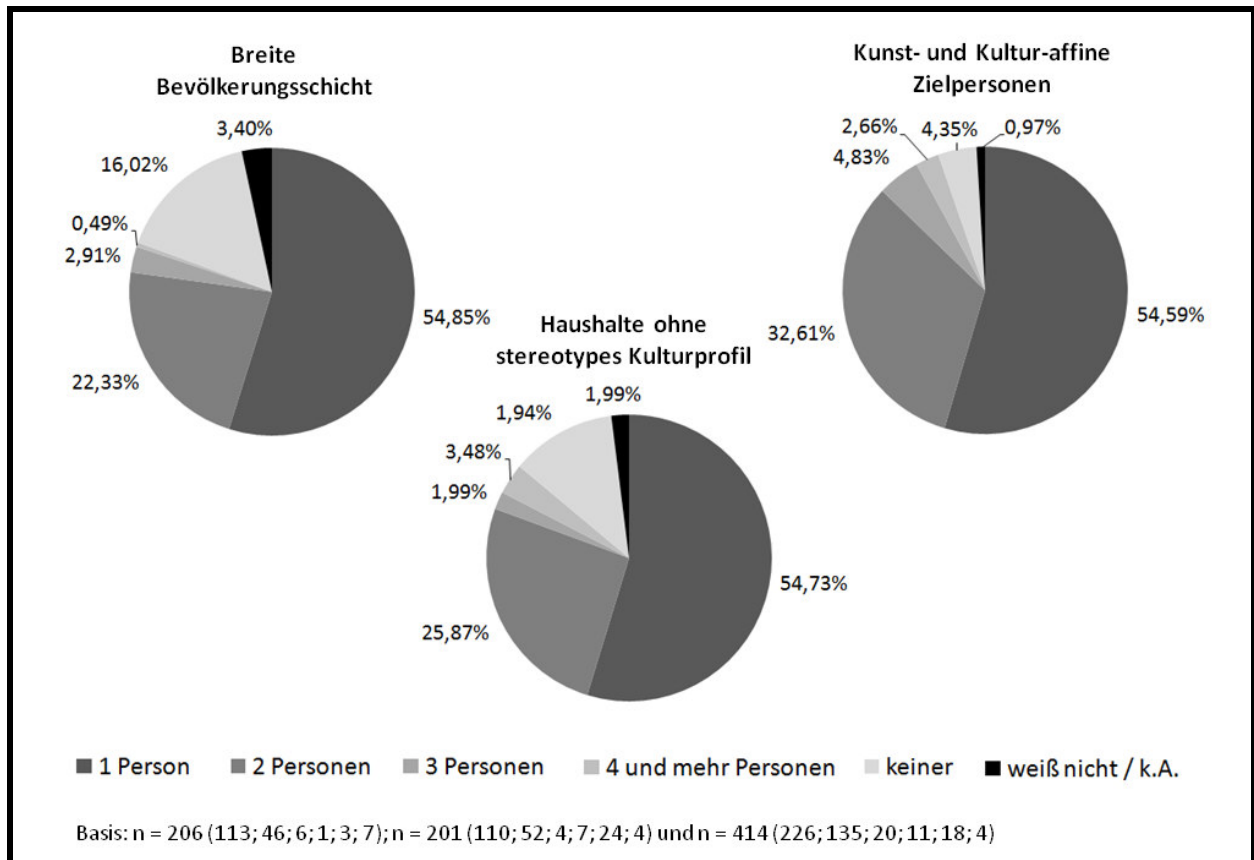
---

<sup>18</sup> Eine Evaluation der Leserate wird auch im Rahmen des Nielsen Direct Mail Panels vorgenommen. Vgl. Dahlhoff/Korzen (2009), S. 18

<sup>19</sup> Diese Auswertung erfolgte durch Zugriff der Verfasserin auf die Nielsen Direct Mail Panel Datenbank. Entsprechende Benchmarks, speziell für hochkulturelle Dienstleistungen, konnten dort nicht gefunden werden. Ein Indiz, das gleichfalls den Nachweis des in diesem Bereich bislang äußerst zögerlich eingesetzten Mediums Direct Mail erbringt.

<sup>20</sup> Die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) ermittelt diese Quote im Rahmen ihres Direct Mail Panels als sog. Trash-Rate. Vgl. Dahlhoff/Korzen (2009), S. 18

Mail an die breite Bevölkerungsschicht im Durchschnitt 1,1 Personen erreichen, mit einem Informationsbrief an einen Haushalt ohne stereotypes Kulturprofil wurden durchschnittlich 1,3 Personen angesprochen und die adressierten Werbesendungen, die den Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen zugestellt wurden, lasen im Mittel sogar 1,5 Personen.<sup>21</sup>



**Abbildung 19: Kontakte je Direct Mail**

*Quelle: eigene Berechnung auf Basis des erhobenen Datenmaterials*

Unabhängig der spezifischen Ziel-Wirkung konnten die Ausführungen aufzeigen, dass Direct Mails in verschiedenen Zielgruppen unterschiedliche Wirkungen bzw. Reaktionen hervorrufen. Daher wird auch im Folgenden eine zielgruppenspezifische Analyse beibehalten. Da die drei hier betrachteten Zielgruppen außerdem unterschiedlich adressiert angeschrieben wurden, konnte im vorliegenden Kontext weiterhin eine von den un- über die teil- bis hin zu den volladressierten Informationsbriefen schärfer werdende Zielgruppenansprache festgestellt werden. Ein Ergebnis, das sich ebenso mit den grundsätzlichen konzeptionellen

<sup>21</sup> Zur Berechnung der Werte wurden bei der Antwortalternative „4 und mehr Personen“ jeweils vier Personen zugrunde gelegt.

Überlegungen zu den Adressierungsformen von Direct Mails deckt: Adressierte Werbesendungen weisen die vergleichsweise geringsten Streuverluste bei höchsten Streukosten auf.<sup>22</sup> Daher kann auch für den Bereich hochkultureller Dienstleistungen die Handlungsempfehlung abgeleitet werden, adressierte Direct Mails mit einer sehr spezifischen Botschaft an einen ausgewählten Interessentenkreis zu senden, während bei einem standardisierten Angebot, das sich an eine Vielzahl möglicher Interessenten richtet, dem un- oder teiladressierten Direct Mail der Vorzug gegeben werden sollte.<sup>23</sup>

### 1.1.2 Bekanntheit

Die Bekanntheit ist als zentrale Steuerungsgröße im Marketing zu verstehen, da Konsumenten nur in den seltensten Fällen eine Kaufentscheidung ohne Vorwissen über das spezifische Entscheidungsproblem und die zur Auswahl stehenden Alternativen treffen.<sup>24</sup> Infolgedessen wird ein Besuch der documenta als Möglichkeit der Freizeitgestaltung nur dann in Betracht gezogen werden, wenn die potenziellen Besucher über eine ausreichende Kenntnis bezüglich der Veranstaltung verfügen. Aus diesem Grunde sollte es das Ziel der Kommunikationsmaßnahme sein, die Bekanntheit der documenta durch den Einsatz von Direct Mail in der Wahrnehmung der Rezipienten zu steigern. Es gilt daher – sowie vor dem Hintergrund der bislang unzureichenden empirisch-wissenschaftlichen Behandlung der Wirkung von Direct Mail in Klassik-Dimensionen – zu analysieren, inwiefern es gelingt, dieses kognitive Kommunikationsziel für hochkulturelle Dienstleistungen zu realisieren.<sup>25</sup>

Zur Messung der Bekanntheit werden üblicherweise zwei Verfahren eingesetzt: der Recall-Test für die aktive bzw. ungestützte Bekanntheit sowie der Recognition-Test für die passive bzw. gestützte Bekanntheit.<sup>26</sup> Dabei gilt der Recall-Test als die härtere Wirkungsgröße und

---

<sup>22</sup> Vgl. Holland (2004), S. 25ff.

<sup>23</sup> Vgl. Dahlhoff/Korzen (2008), S. 434; Holland (2004), S. 25ff. sowie die Ausführungen in Kapitel C.2.1

<sup>24</sup> Vgl. Kuß/Tomczak (2007), S. 21; Esch/Langner/Brunner (2005), S. 1235; Esch/Geus (2001), S. 1032

<sup>25</sup> Vgl. zur unzureichenden empirisch-wissenschaftlichen Behandlung von kognitiven und affektiven Wirkungen im Direct Mail Kontext auch die Ausführungen in Kapitel D.1.2.3

<sup>26</sup> Vgl. hier und im Folgenden Keller (1993), S. 3; DuPlessis (1994), S. 76; Steffenhagen (1984), S. 83; Esch/Geus (2001), S. 1035f.; Keller (2001), S. 1069f.; Homburg/Krohmer (2006), S. 767; Die Bekanntheit wird sehr umfangreich in der Literatur zum Markenmanagement behandelt. In verhaltenswissenschaftlichen Publikationen wird eher auf den Begriff des Wissens rekuriert.

bezieht sich auf die Fähigkeit der Probanden, eine Marke, ein Produkt oder eine Dienstleistung aus dem Gedächtnis nur unter Vorgabe einer bestimmten „Produktkategorie“ zu erinnern. Ein differenzierter Recall-Test misst zudem die Reihenfolge der einzelnen Nennungen, um zu evaluieren, welches „Produkt“ zuerst genannt wird und damit „Top of Mind“ ist bzw. die stärkste Verhaltensrelevanz besitzt. Im Unterschied dazu erfordert der Recognition-Test lediglich eine Wiedererkennung. Probanden werden gebeten anzugeben, ob sie den betreffenden Stimulus kennen oder nicht.<sup>27</sup>

Im Rahmen der Interviews von Test- und Kontrollgruppen der drei in die Untersuchung inkorporierten deutschen Zielgruppen erfolgte die Operationalisierung der ungestützten Bekanntheit durch die Frage: „Welche großen bzw. bedeutenden Kunst- und Kulturveranstaltungen, die in diesem Jahr stattfinden, kennen Sie?“<sup>28</sup> Mehrfachnennungen wurden dabei in chronologischer Reihenfolge erfasst, um auch den Top of Mind messen zu können. Zur Erhebung der gestützten Bekanntheit wurden die Versuchspersonen beider Experimentiergruppen gebeten, sich dichotom (ja/nein) hinsichtlich der Frage „Haben Sie schon einmal etwas von der documenta gehört?“ zu äußern.<sup>29</sup> Außerdem sollten die Testgruppenteilnehmer Auskunft über den Absender des Informationsbriefs geben. Sofern in diesem Zusammenhang die documenta genannt wurde, konnte diese Aussage als hier sog. teilgestützte Bekanntheit in die Messung einbezogen werden.<sup>30</sup>

Die Auswertung der Befragung erfolgte isoliert für die einzelnen Zielgruppen, d. h. separat für Kunst- und Kultur-affine Zielpersonen, Haushalte ohne stereotypes Kulturprofil und die breite Bevölkerungsschicht. Dadurch konnten mögliche Störgrößen hinsichtlich der unter-

---

Vgl. zur Messung von Wissen beispielsweise Trommsdorff (2003), S. 108ff.; Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 235ff. und die dort jeweils angegebene Literatur. Da die Methoden zur Messung von Wissen jedoch im Rahmen der qualitativen Marktforschung anzusiedeln und für breite telefonische Befragungen ungeeignet sind, wurde für den vorliegenden Untersuchungskontext auf die Bekanntheit Bezug genommen. Vgl. zum Unterschied zwischen der qualitativen und quantitativen Marktforschung beispielsweise Fantapié Altobelli (2007), S. 18f. und die dort angegebene Literatur

<sup>27</sup> Vgl. speziell zum Top of Mind und dessen Verhaltensrelevanz Gruber (1969), S. 227, S. 231

<sup>28</sup> Vgl. hier und im Folgenden auch die Fragebögen im Anhang, S. 288ff.

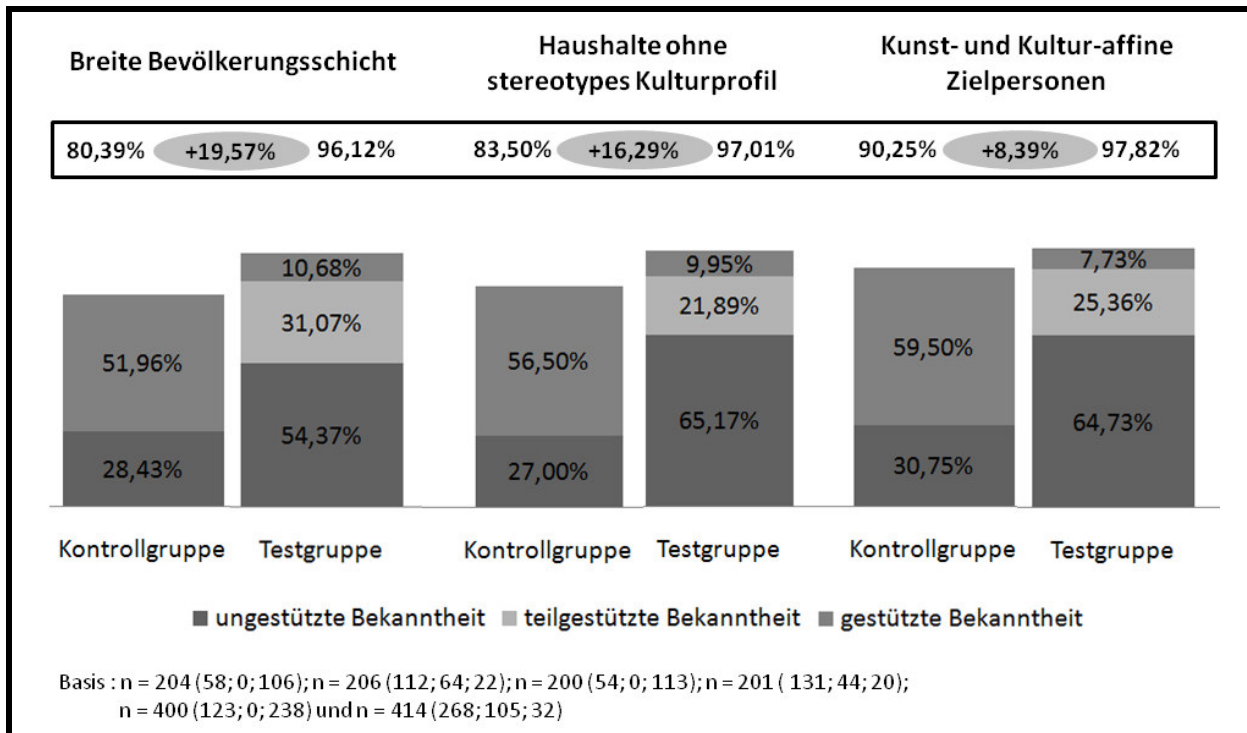
<sup>29</sup> Die Frage zur gestützten Bekanntheit wurde nur gestellt, wenn die documenta im Rahmen der Evaluation der ungestützten Bekanntheit noch nicht als Antwort fiel.

<sup>30</sup> Die Frage zur gestützten Bekanntheit wurde bei den Kontrollgruppen nur gestellt, wenn die documenta im Rahmen der Evaluation der ungestützten Bekanntheit noch nicht als Antwort fiel. In den Testgruppen wurde nur nach der gestützten Bekanntheit gefragt, wenn die documenta weder im Rahmen der Frage zur ungestützten, noch zur teilgestützten Bekanntheit genannt wurde. Folglich setzt sich die Bekanntheit bei den Kontrollgruppen aus der ungestützten und gestützten Bekanntheit zusammen, bei den Testgruppen aus der ungestützten, der teilgestützten und der gestützten Bekanntheit.



schiedlichen Adressierungsformen und den damit verbundenen Zielpersonen- bzw. Haushaltscharakteristika ausgeschlossen werden.<sup>31</sup>

Aus Abbildung 20 wird zunächst die – nicht zuletzt aufgrund der umfangreichen Pressekommunikation – bereits in den Kontrollgruppen vorhandene hohe Bekanntheit der documenta von insgesamt mehr als 80 bzw. 90 Prozent deutlich. Eine starke Ausgangssituation, die durch den Einsatz der Direct Mails noch gesteigert werden konnte.



**Abbildung 20: Bekanntheit der documenta bei Test- und Kontrollgruppen**

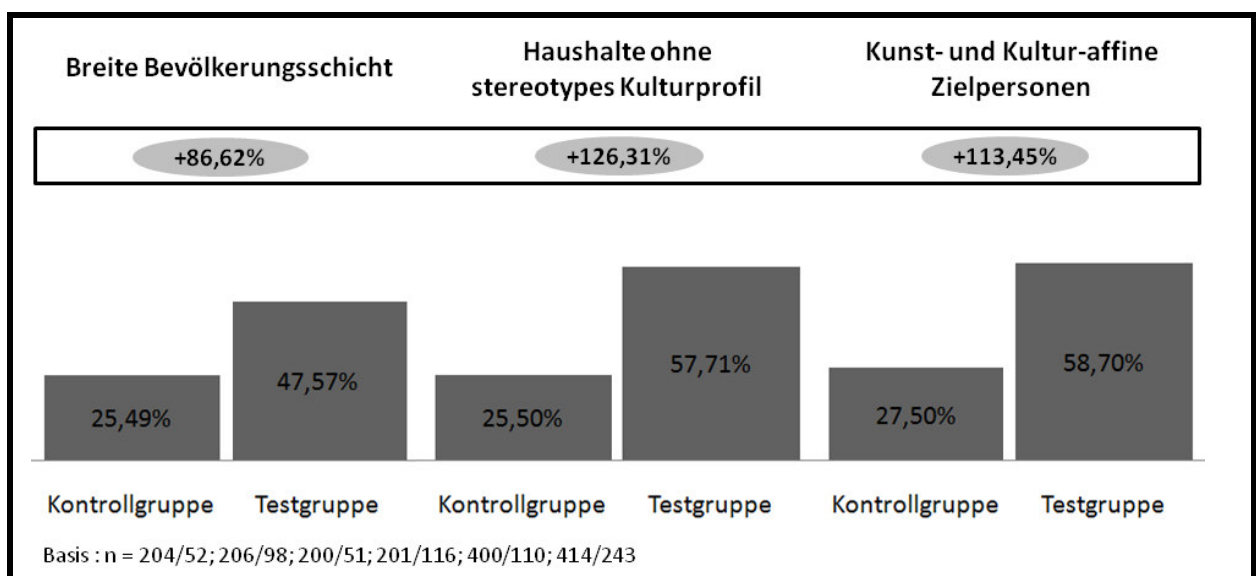
*Quelle: eigene Berechnung auf Basis des erhobenen Datenmaterials*

In der Testgruppe der unadressiert angeschriebenen breiten Bevölkerungsschicht wurde eine Bekanntheit von 96,12 Prozent durch den Informationsbrief erreicht. In den beiden anderen Zielgruppen war die documenta den befragten Testgruppenteilnehmern zu 97,01 (teiladressiert angeschriebene Haushalte ohne stereotypes Kulturprofil) bzw. 97,82 Prozent (adressiert angeschriebene Kunst- und Kultur-affine Zielpersonen) bekannt.

<sup>31</sup> Die unterschiedlichen Reaktionen der einzelnen Zielgruppen, die im vorliegenden Zusammenhang als Störgrößen betrachtet werden können, wurden bereits in den Ausführungen von Kapitel E.1.1.1.2 behandelt.

Durch die Versuchsanordnung der randomisierten Nachhermessung mit Kontrollgruppe kann eine Faktor- bzw. experimentelle Wirkung in den Zielgruppen festgestellt werden: Die Bekanntheit der documenta wurde durch den Einsatz der Direct Mails um 19,57 bzw. 16,29 und 8,39 Prozent gesteigert.<sup>32</sup> Wird ausschließlich die härteste Wirkungsgröße, d. h. die ungestützte Bekanntheit, zur Beurteilung herangezogen, so konnte diese durch den Versand der Informationsbriefe in den Testgruppen, im Vergleich zu den Kontrollgruppen, sogar um 91,24 (breite Bevölkerungsschicht) bzw. 141,37 (Haushalte ohne stereotypes Kulturprofil) und 110,50 Prozent (Kunst- und Kultur-affine Zielpersonen) erhöht werden.

Der Top of Mind der aufzeigt, welche Kunst- bzw. Kulturveranstaltung in den Köpfen der Befragten besonders präsent und daher besonders verhaltensrelevant ist, wird in Abbildung 21 wiedergegeben:



**Abbildung 21: Top of Mind der documenta bei Test- und Kontrollgruppen**

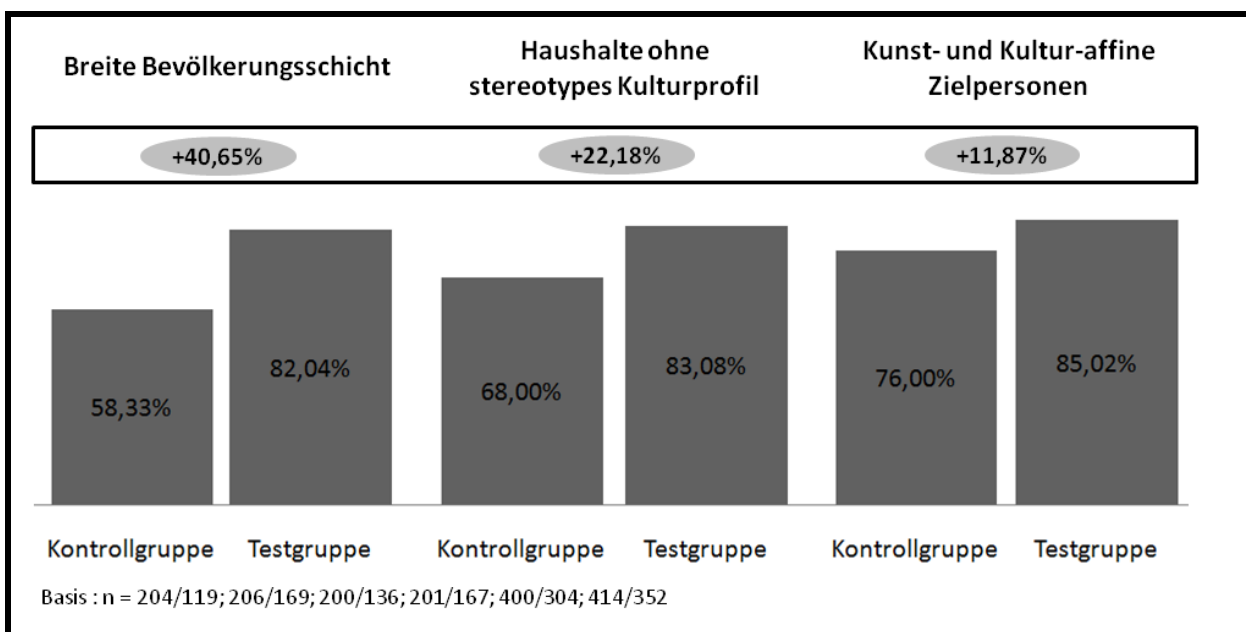
*Quelle: eigene Berechnung auf Basis des erhobenen Datenmaterials*

Während jeweils gut ein Viertel der Befragten in den Kontrollgruppen die documenta als Top of Mind nannten, konnte auch diese kognitive Größe in den Testgruppen deutlich gesteigert werden: Die durch das Direct Mail bezüglich der documenta hervorgerufene experimentelle Wirkung erhöhte sich bei den Befragten der unadressiert angeschriebenen breiten Be-

<sup>32</sup> Vgl. zur Faktor- bzw. experimentellen Wirkung auch die theoretischen Ausführungen in Kapitel D.1.2.1.2 sowie in Kapitel E.1.1.1.1

völkerungsschicht um 86,62 Prozent auf nahezu das doppelte Niveau in Höhe von 47,57 Prozent. In den teil- und unadressiert angeschriebenen Zielgruppen – Haushalte ohne stereotypes Kulturprofil sowie Kunst- und Kultur-affine Zielpersonen – betrug die Steigerung der Nennung der documenta als Top of Mind sogar 126,31 bzw. 113,45 Prozent.

Um weiterhin Aufschluss darüber zu erhalten, ob die documenta ausschließlich dem Namen nach oder auch inhaltlich bekannt ist, wurden die Probanden über die beschriebenen Dimensionen hinaus – im Rahmen einer offenen Frage – gebeten anzugeben, um welche Art von Veranstaltung es sich hier handelt. Die Ergebnisse werden in Abbildung 22 dargestellt:



**Abbildung 22: Zuordnung der Veranstaltungsart bei Test- und Kontrollgruppen**

*Quelle: eigene Berechnung auf Basis des erhobenen Datenmaterials*

Die documenta als Kunst- bzw. Kulturveranstaltung einzustufen, erfolgte in den Testgruppen mit bis zu 40,65 Prozent besser als in den entsprechenden Kontrollgruppen. Ein Ergebnis, welches die vorangegangenen Ausführungen noch ein Mal unterstreicht und die gedankliche bzw. kognitive Auseinandersetzung der Testgruppenteilnehmer mit den Inhalten des Direct Mail belegt.

Zusammenfassend kann eine deutliche Bekanntheitssteigerung der documenta durch den Direct Mail Einsatz in den drei betrachteten Zielgruppen und über alle Untersuchungsdimensionen hinweg konstatiert werden. Die gewählte feldexperimentelle Untersuchung in Form der randomisierten Nachhermessung mit Kontrollgruppe erlaubt es zudem, einen

kausalen Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung aufzudecken.<sup>33</sup> Dies bedeutet, dass die in den Test- gegenüber den Kontrollgruppen erzielte Bekanntheitssteigerung auf den Versand der Informationsbriefe zurückgeführt werden kann. Vor dem beschriebenen Hintergrund kann folglich die Implikation abgeleitet werden, Direct Mails im Bereich hochkultureller Dienstleistungen mit der Zielsetzung einzusetzen, die Bekanntheit in der Wahrnehmung der Rezipienten zu steigern.

### 1.1.3 Image

Analog zur Bekanntheit, ist auch das Image als zentrale Steuerungsgröße im Marketing zu verstehen.<sup>34</sup> Das Image ist ein sich über die Zeit stabilisierendes mehrdimensionales Vorstellungsbild in den Köpfen der Verbraucher gegenüber einem beliebigen Meinungsgegenstand, das sowohl auf objektiven als auch auf subjektiven wie stark emotional gefärbten Vorstellungen, Gefühlen, Erfahrungen wie Kenntnissen beruht und die Grundlage für die Präferenzbildung darstellt.<sup>35</sup> Ganz allgemein kann das Image damit als entscheidend für Käufe, Marktanteile, Gewinne und erzielbare Preise angesehen werden; speziell mit Blick auf immaterielle Dienstleistungen übernimmt das Image die Funktion des Indikators zur Qualitätsbeurteilung und dient zur Reduktion des empfundenen Kaufrisikos.<sup>36</sup> Es sollte daher das Ziel der Kommunikationsmaßnahme sein, das Image der documenta in der Wahrnehmung der Rezipienten zu steigern. In diesem Zusammenhang sowie aufgrund der bislang nur unzureichenden wissenschaftlich-empirischen Behandlung des Images im Direct Mail Kontext gilt es zu analysieren, inwiefern das Medium geeignet ist, dieses affektive Kommunikationsziel im Bereich hochkultureller Dienstleistungen zu realisieren.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel D.1.2.1.2

<sup>34</sup> Vgl. Esch/Langner/Brunner (2005), S. 1235; Foscht/Swoboda (2007), S. 112

<sup>35</sup> Vgl. Foscht/Swoboda (2007), S. 112; Keller (2001), S. 1070f.; Trommsdorff (2003), S. 158f.; Kotler/Andreasen (1982), S. 624

<sup>36</sup> Vgl. Trommsdorff (2003), S. 159; Meffert/Bruhn (2006), S. 210; Pepels (1995), S. 60

<sup>37</sup> Vgl. zur unzureichenden empirisch-wissenschaftlichen Behandlung von affektiven Wirkungen im Direct Mail Kontext auch die Ausführungen in Kapitel D.1.2.3

Zur Evaluation des mehrdimensionalen Imagekonstruktes stehen einige verschiedene Methoden zur Verfügung.<sup>38</sup> Hier erfolgte eine Orientierung an der gängigen Forschungspraxis: Das Imagedifferenzial, das gerade im Rahmen von computergestützten standardisierten Befragungen gut eingesetzt werden kann, wurde zur Analyse herangezogen.<sup>39</sup> Zur Entwicklung von Imagedifferenzialen sind zunächst Überlegungen hinsichtlich der einzelnen relevanten Imagedimensionen zu treffen.<sup>40</sup> Diesbezüglich kann entweder empirisch-kundenorientiert vorgegangen werden. Alternativ ist es möglich, auf Expertenwissen zurückzugreifen oder die Inhalte von Kommunikationsbotschaften entsprechend zu untersuchen. Sofern die generierte Itembatterie zur Erklärung des Imagekonstruktes zu viele oder redundante Informationen beinhaltet, sollten diese in einem weiteren Schritt reduziert werden. Die Messung erfolgt im Anschluss klassischerweise unter Hinzuziehung eines Ratingverfahrens. Zur Auswertung werden die je Item wahrgenommenen Ausprägungen über die Stichprobe verdichtet und als Durchschnittsprofil abgebildet. Letzterer Schritt erlaubt es, die einzelnen Itemwerte durch eine grafische Verbindung darzustellen sowie Vergleiche zwischen verschiedenen, zum selben Untersuchungsobjekt, befragten Probanden zu ziehen.<sup>41</sup>

In Anlehnung an die dargestellte Vorgehensweise zur Erstellung eines Imagedifferenzials wurden fünf der sieben in die Untersuchung einbezogenen Imagedimensionen unmittelbar aus den Inhalten der Kommunikationsbotschaft generiert. Um darüber hinaus auch Aussagen hinsichtlich des Untersuchungsobjektes zu erhalten, die gerade nicht durch die Kommunikationsbotschaft beeinflusst sind, wurden zwei weitere Imagedimensionen definiert: die Frage danach, ob die documenta auch für Laien interessant ist und ob der Besuch der documenta ein Muss für Kunstinteressierte darstellt. Befragt wurden die schon zur Bekanntheit interviewten Stichproben aus allen drei deutschen Zielgruppen – ebenfalls in Form der randomisierten Nachhermessung mit Kontrollgruppe, um auch die durch das Direct

---

<sup>38</sup> Vgl. beispielsweise Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 198ff.; Trommsdorff (2003), S. 172ff.; Keller (1993), S. 3ff.; Esch/Geus (2001), S. 1036ff.; Keller (2001), S. 1070ff. sowie von Rosenstiel (1969), S. 162ff. und die dort jeweils angegebene Literatur

<sup>39</sup> Vgl. Trommsdorff (2003), S. 172

<sup>40</sup> Vgl. hier und im Folgenden beispielsweise Kotler/Andreasen (1982), S. 626; Kotler/Fox (1995), S. 232f.; Esch (2007), S. 544ff.; Trommsdorff (2003), S. 176; Trommsdorff (2007), S. 348ff. und die dort angegebene Literatur

<sup>41</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 421

Mail hervorgerufene Image-Wirkung isolieren und die Faktor- bzw. Hebelwirkung berechnen zu können. Dabei wurden die Probanden gebeten, Ratings bezüglich jeder Imagedimension auf einer sieben-stufigen einpolaren Ratingskala abzugeben.<sup>42</sup> Die aggregierten und als Durchschnittsprofile dargestellten wahrgenommenen Imagedimensionen werden in der folgenden Abbildung 23 isoliert für die einzelnen Zielgruppen aufgezeigt. Dadurch wird auch an dieser Stelle erreicht, mögliche Störgrößen hinsichtlich der unterschiedlichen Adressierungsformen und den damit verbundenen Zielpersonen- und Haushaltscharakteristika auszuschließen.<sup>43</sup>

Bereits bei einer ersten Betrachtung der Ergebnisse fällt die durchweg positive Einstellung gegenüber der documenta in beiden Untersuchungsgruppen und über alle Zielgruppen hinweg auf. Die aggregierten Aussagen je Imagedimension der Test- und Kontrollgruppen können allesamt im Intervall [4,50; 6,50] des Wahrnehmungsraumes abgebildet werden, obwohl bei der Befragung eine sieben-stufige Ratingskala zugrunde gelegt wurde.

---

<sup>42</sup> Um den Aufwand der Befragten möglichst gering zu halten, wurde neben dem Real- kein Ideal-Image erhoben. Vielmehr wurden die einzelnen Imagedimensionen derart ausgewählt und formuliert, als die documenta umso positiver wahrgenommen wird, je höher das Rating ausfällt. Vgl. Trommsdorff (2003), S. 175; Kotler/Andreasen (1982), S. 627

<sup>43</sup> Die unterschiedlichen Reaktionen der einzelnen Zielgruppen, die im vorliegenden Zusammenhang als Störgrößen betrachtet werden können, wurden bereits in den Ausführungen von Kapitel E.1.1.1.2 behandelt.

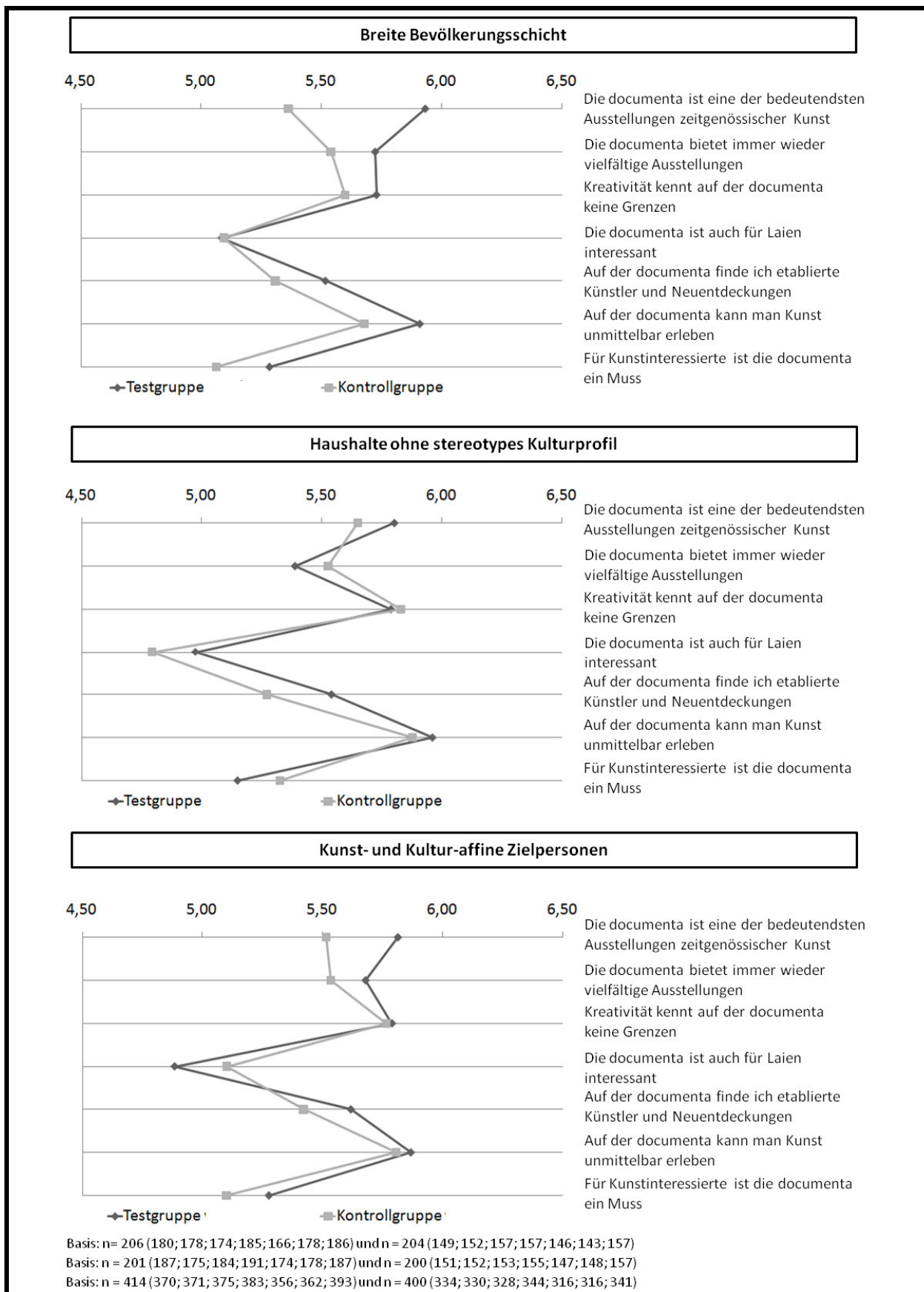


Abbildung 23: Imagedifferenziale der Test- und Kontrollgruppen

Quelle: eigene Berechnung auf Basis des erhobenen Datenmaterials

In der Zielgruppe der breiten Bevölkerungsschicht wurden von der Testgruppe insgesamt sechs der erhobenen sieben Imagedimensionen besser bewertet als von der strukturgleichen Kontrollgruppe, die kein Direct Mail erhalten hat. Es wurde lediglich die Frage, ob die documenta auch für Laien interessant sei, von Probanden der Kontrollgruppe marginal besser beurteilt. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass sich die Rezipienten gerade aufgrund des Erhalts des Direct Mails in der Position eines „Kunstkenners“ fühlten und entsprechend antworteten. Zumal die Befragten der Testgruppe gegenüber denen der Kontrollgruppe auch stärker der Meinung waren, die documenta sei ein Muss für Kunstinteressierte. Die Ergebnisse aus der Zielgruppe der breiten Bevölkerungsschicht können für die Zielgruppe der Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen analog festgestellt werden. Auch hier wurde lediglich die Frage danach, ob die documenta auch für Laien interessant sei, von der Kontrollgruppe besser beurteilt als von der adressiert angeschriebenen Testgruppe.

Im Kontrast zu den vorstehend beschriebenen Resultaten stehen die Imagedifferenziale der Zielgruppe der Haushalte ohne stereotypes Kulturprofil, deren Testgruppenteilnehmer teil-adressierte Direct Mails erhielten. Hier waren die Rezipienten der Informationsbriefe sehr wohl davon überzeugt: Die documenta ist auch für Laien interessant. Insgesamt wurden vier der sieben Imagedimensionen von der Testgruppe besser beurteilt als von der Kontrollgruppe.<sup>44</sup>

Die Ergebnisse der einzelnen Imagedimensionen lassen sich je Ziel- und Untersuchungsgruppe zu jeweils einem gesamtheitlichen Imagewert aggregieren.<sup>45</sup> Die Imagewerte und weitere im Folgenden zu behandelnde Größen werden in Tabelle 8 dargestellt:

---

<sup>44</sup> Hier wird auch der Grund für die getrennte Behandlung der Zielgruppen deutlich. Während die Störgrößen im Intrazielgruppenvergleich durch die randomisierte Nachhermessung mit Kontrollgruppe kontrolliert werden können, ist dies im Interzielgruppenvergleich nicht möglich. So mag die vergleichsweise schlechtere Beurteilung des Images der documenta durch die Direct Mail Rezipienten der Zielgruppe der Haushalte ohne spezifisches Kulturprofil beispielsweise auf die Segmentierung oder das Kommunikationskonzept zurückzuführen sein: die teil- und unadressiert angeschriebenen Haushalte erhielten einen gleichlautenden, allgemein gehaltenen Anschreibentext, während in den persönlich adressierten Anschreiben der Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen gezielter Bezug auf künstlerische Details genommen wurde. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel D.2.2.3

<sup>45</sup> Die Aggregation wird hier vorgenommen, indem ein Mittelwert über alle wahrgenommenen Ausprägungen je Test- und Kontrollgruppe gebildet wird, ohne dabei in die einzelnen Items zu differenzieren.



Zielgruppe	Untersuchungsgruppe	Imagewert	Faktorwirkung in Prozent	Signifikanzniveau t-Test
Breite Bevölkerungsschicht	Kontrollgruppe	5,37	+ 4,09	,000
	Testgruppe	5,59		
Haushalte ohne stereotypes Kulturprofil	Kontrollgruppe	5,46	+ 0,83	,469
	Testgruppe	5,51		
Kunst- und Kultur-affine Zielpersonen	Kontrollgruppe	5,46	+1,79	,024
	Testgruppe	5,55		

**Tabelle 8: Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse zur Imageanalyse**

Es wird deutlich, dass der über alle Imagedimensionen aggregierte gesamtheitliche Imagewert im Interzielgruppenvergleich in allen betrachteten Testgruppen einen höheren Wert annimmt als in den entsprechenden Kontrollgruppen. Die Faktorwirkung, die sich aus dem gewählten Test-Design ergibt, beträgt 4,09 bzw. 0,83 und 1,79 Prozent. Vor dem Hintergrund der randomisierten Nachhermessung mit Kontrollgruppe kann folglich ein kausaler wie positiver Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Direct Mail und dem Image der documenta in der Wahrnehmung der Rezipienten konstatiert werden. Ein weiteres Indiz für die positive Wirkung der Kommunikationsmaßnahme ist im Antwortverhalten der Test- und Kontrollgruppen zu erkennen.<sup>46</sup> Die Teilnehmer der Testgruppen haben sich deutlich weniger häufig zu Fragen bezüglich des Images enthalten als die Befragten der Kontrollgruppen.

Da die Faktorwirkung des Images nicht so deutlich ausgefallen ist wie die experimentelle Wirkung, die im Rahmen der Untersuchung zur Bekanntheit evaluiert wurde, erschien es angebracht, den Mittelwertunterschied der jeweils betrachteten Untersuchungsgruppen mittels t-Test zu überprüfen. Dieser eignet sich gerade bei Zweigruppenexperimenten und überprüft, ob die Nullhypothese – es besteht kein Zusammenhang zwischen den Mittelwerten von Test- und Kontrollgruppe – abgelehnt werden kann oder angenommen werden

<sup>46</sup> Vgl. zur Datenbasis hier und im Folgenden Abbildung 23

muss.<sup>47</sup> Im vorliegenden Kontext kann die Nullhypothese für zwei der drei betrachteten Zielgruppen abgelehnt werden. Sowohl in der Zielgruppe der breiten Bevölkerungsschicht als auch in der Zielgruppe der Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen bestehen signifikante Mittelwertunterschiede bezüglich des aggregierten Imagewertes.

Infolge der hohen Imagewerte im Ausgangspunkt der Kontrollgruppen und der erläuterten Gegebenheit, es handle sich beim Image um ein sich erst über die Zeit stabilisierendes Vorstellungsbild in den Köpfen der Konsumenten, können die erzielten Ergebnisse zusammenfassend als durchaus positiv eingeschätzt werden. Zumal der Zusammenhang in zwei der drei Zielgruppen sogar statistisch gesichert ist. Für hochkulturelle Dienstleistungsbetriebe kann folglich die Handlungsempfehlung abgeleitet werden, das Medium Direct Mail unter der Zielsetzung einzusetzen, das Image der Einrichtung oder Veranstaltung in der Wahrnehmung der Rezipienten zu steigern.

## 1.2 Wirkung von Direct Mail in Verhaltens-Dimensionen

Die Wirkung in Verhaltens-Dimensionen bezieht sich auf die, mit einer Direct Mail Aktion verfolgten, konativen Ziele. Im vorliegenden Zusammenhang sind dies: die Generierung von Interessenten, die Gewinnung von Besuchern und die Aktivierung des Informationsweitergabeverhaltens, die allesamt dazu dienen, die übergeordneten ökonomischen bzw. monetären Ziele zu erreichen.<sup>48</sup> Während es für die Analyse der Wirkung von Direct Mail in Klassik-Dimensionen erforderlich war, nicht-beobachtbare Größen durch Befragung zu ermitteln, kann die Wirkung von Direct Mail in den hier betrachteten Verhaltens-Dimensionen durch das Erfassen einer spezifischen Handlung der Rezipienten gemessen werden.<sup>49</sup> Die

---

<sup>47</sup> Vgl. zum t-Test hier und im Folgenden beispielsweise Fantapié Altobelli (2007), S. 230f., S. 152; Hammann/Erichson (2000), S. 193ff.; Akkerboom (2008), S. 225ff.; Als Voraussetzungen für den t-Test gelten die Normalverteilung der betrachteten Mittelwerte sowie die Messung der Variablen auf Intervallskalenniveau. Beide Voraussetzungen sind erfüllt, zumal von einer Normalverteilung in diesem Zusammenhang grundsätzlich ausgegangen werden kann, wenn zwei unabhängige Stichproben miteinander verglichen werden und diese eine Stichprobengröße von mehr als 50 aufweisen.

Vgl. Bortz (2005), S. 94, S. 114f.; Böhler (2004), S. 180

<sup>48</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel C.2.3

<sup>49</sup> Unter den konativen Direktkommunikationszielen sind sowohl solche zu finden, die es erlauben, eine quantitative Analyse vorzunehmen, als auch solche, bei denen eine qualitative Untersuchung erforderlich ist. Vgl. hierzu auch die Ausführungen der Kapitel C.2.3 und D.1.2.1

Untersuchung erfolgt deskriptiv und soll erstmalig möglichst umfassende Aussagen über den Einsatz und die Wirkung von Direct Mail im Bereich hochkultureller Dienstleistungen generieren. Daher beziehen sich die folgenden Ausführungen, mit Ausnahme der Aktivierung des Informationsweitergabeverhaltens, auf alle selektierten B2B- wie B2C-Zielgruppen des In- und Auslandes. Außerdem sollen die evaluierten Daten herangezogen werden, eine Grundlage zur Identifikation von Zusammenhangshypothesen zu bilden, die im Rahmen des zweiten Untersuchungsbereichs analysiert werden.

### 1.2.1 Interesse

Als Indikator des durch die Direct Mail Aktion gewonnenen Interesses dient die Response, d. h. die messbare Reaktion auf die Kommunikationsmaßnahme, die über die verschiedenen zur Verfügung gestellten Kanäle seitens der Rezipienten abgegeben und entsprechend erfasst wurde.<sup>50</sup> Diese wird nachfolgend in unterschiedlicher Hinsicht untersucht. Im Einzelnen soll erforscht werden, wie stark das Interesse in den verschiedenen Anbieter-Nachfrager-Konstellationen, Ländern und Zielgruppen ausgeprägt ist, welche Responsekanäle genutzt werden, welches die bevorzugten Responsealternativen sind und wie sich die Responsewirkung der Direct Mail Aktion zeitlich verteilt.

#### 1.2.1.1 Stärke des Interesses

Die Stärke des Interesses, welches das Direct Mail bezüglich der documenta in den einzelnen Zielgruppen hervorrufen konnte, schlägt sich in der Responsequote (RQ) nieder, die für die B2B-Zielgruppen in Tabelle 9 wiedergegeben wird:<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. Holland (2004), S. 5; Das durch die Responsequote messbare Interesse spiegelt lediglich das eindeutig nachweisbare Interesse wieder, das gleichzeitig in eine entsprechende Handlung der Direct Mail Rezipienten umgesetzt wurde. Darüber hinaus konnten durch die Kommunikationsmaßnahme sicherlich weitere Interessenten gewonnen werden.

<sup>51</sup> Vgl. zur Definition der Responsequote Kapitel D.1.2.1.1 oder beispielsweise Elsner (2003), S. 75; Holland (2004), S. 361; Wirtz (2009), S. 333; Mann (2006), S. 367; Die Berechnung der Responsequoten erfolgte auf Basis des erhobenen Datenmaterials: n = 51.313 (38.716; 3.625; 2.991; 3.783; 2.198) und n = 715 (522; 96; 27; 54; 19). Bei den ausländischen Adressaten bleiben in diesem Zusammenhang vergleichsweise geringe Fallzahlen zu konstatieren.

	KMU D	KuK D	KuK A	KuK NL	KuK CH	Gesamt
<b>RQ</b>	1,35 %	2,65 %	0,90 %	1,43 %	0,73 %	<b>1,39 %</b>

**Tabelle 9: Responsequoten der B2B-Adressaten**

Es wurden 51.313 Direct Mails an B2B-Adressaten versandt, aus denen insgesamt 715 Responses generiert wurden. Dies entspricht einer Gesamt-Reaktionsquote über alle betrachteten Zielgruppen in Höhe von 1,39 Prozent. Dabei haben deutsche Kunst- und Kulturbetriebe (KuK D) mit 2,65 Prozent mit Abstand am stärksten und unter Berücksichtigung der Gesamt-Reaktionsquote auch weit überdurchschnittlich auf die Kommunikationsmaßnahme reagiert. Im Kontrast dazu stehen vor allem die Ergebnisse der österreichischen und schweizer Kunst- und Kulturbetriebe (KuK A und KuK CH). Diese zeigten mit 0,90 und 0,73 Prozent das vergleichsweise schwächste Interesse durch eine Response. Etwa im Mittel liegen die deutschen kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU D) sowie die holländischen Kunst- und Kulturbetriebe (KuK NL).

Für den B2C-Bereich konnten die in Tabelle 10 abgebildeten und nach Zielgruppen differenzierten Responsequoten ermittelt werden. Dabei ergibt sich die Gesamt-Responsequote in Höhe von 0,24 Prozent aus den insgesamt 182.646 an B2C-Adressaten versandten Direct Mails und den daraus resultierenden 440 Reaktionen.<sup>52</sup>

	HH D <sub>a</sub>	HH D <sub>t</sub>	HH D <sub>u</sub>	HH A	HH NL	HH CH	Gesamt
<b>RQ</b>	0,70 %	0,17 %	0,07 %	0,20 %	0,56 %	0,15 %	<b>0,24 %</b>

**Tabelle 10: Responsequoten der B2C-Adressaten**

Mit 0,70 Prozent ist die Responsequote bei deutschen adressiert angeschriebenen Zielpersonen (HH D<sub>a</sub>) am höchsten und liegt weit über der Gesamt-Reaktionsquote. Ebenfalls

<sup>52</sup> Die Berechnung der Responsequoten erfolgte auf Basis des erhobenen Datenmaterials: n = 182.646 (89.271; 42.000; 38.000; 3.375; 5.000; 5.000) und n = 440 (62; 70; 265; 5; 28; 10). Auch hier sind – wie bereits bei den B2B-Zielgruppen – vergleichsweise geringe Fallzahlen bei den ausländischen Adressaten festzustellen. Vgl. zu den Quantitäten in den einzelnen Zielgruppen außerdem die Ausführungen in Kapitel D.2.2.2. Die dort angeführten Sub-Zielgruppen der deutschen Zielgruppen werden im Folgenden – wenn von Relevanz – ebenfalls in die Analysen einbezogen.

hoch ist die Quote der holländischen Direct Mail Rezipienten (HH NL) mit 0,56 Prozent. Die geringste Reaktion zeigten deutsche unadressiert angeschriebene Haushalte (HH D<sub>u</sub>). Aber auch die österreichischen und schweizer adressiert angeschriebenen Privatpersonen (HH A und HH CH) wie die deutschen Haushalte, die teiladressierte Werbesendungen erhielten (HH D<sub>t</sub>), liegen mit ihren Responsequoten unter der mittleren Gesamt-Responsequote von 0,24 Prozent.

In der Literatur besteht keine Einigkeit über die Höhe der zu erzielenden Response. Vielmehr reicht diese – in Abhängigkeit einer Reihe an Faktoren – von unter einem Prozent über den einstelligen bis weit in den zweistelligen Prozentbereich hinein.<sup>53</sup> Als Faustformel werden Werte zwischen 0,5 und drei Prozent für die Neukundenakquise angegeben. Allerdings ohne Berücksichtigung der Adressierungsform und möglichen weiteren Einfluss nehmenden Größen. Innerhalb des angegebenen Bereichs liegen sieben der hier elf berechneten Responsequoten, die mit Blick auf die Faustformel als durchaus positiv bewertet werden können. Dabei sind vor allem die Ergebnisse der B2B-Zielgruppen aufgrund des innovativen Vorgehens und des insgesamt stärkeren Interesses herauszustellen.

Zur Beurteilung der weiteren Responsequoten – deutsche teil- und unadressiert angeschriebene Haushalte sowie österreichische und schweizer Zielpersonen – bedarf es einer differenzierten Analyse. Bei einem Vergleich der Responsequoten der Kunst- und Kulturbetriebe mit den adressiert angeschriebenen Zielpersonen fällt zunächst ein gleichgerichtetes Verhalten zwischen den beiden Anbieter-Nachfrager-Konstellationen auf. Deutsche KuK wie Privatpersonen haben besser reagiert als die entsprechenden holländischen, österreichischen und vor allem schweizer Zielgruppen. Werden die im B2B-Bereich insgesamt stärkeren Reaktionen berücksichtigt, können die verhältnismäßig niedrigen Responsequoten der österreichischen und schweizer Rezipienten im Allgemeinen sowie der Consumer-Rezipienten im Speziellen sicherlich eher Einflussfaktoren wie der Entfernung, der Affinität bezüglich internationaler Ausstellungen sowie der zwischen den Ländern divergierenden Akzeptanz von Direct Mails zugeschrieben werden als einem

---

<sup>53</sup> Vgl. hier und im Folgenden Fundraising-Akademie (2008), S. 503; Winkelmann (2006), S. 456; Jürries (2009), S. 200; Lippert (2002), S. 141; Stanford/Martin/Myers (1996), S. 10; Als Faktoren werden unter anderem genannt: die gewählte Zielgruppe (z. B. Bestandskunden vs. Neukunden), die Qualität der Adressen, das Anliegen bzw. Angebot und dessen Umsetzung sowie die Stärke des Wettbewerbs.

generell mangelnden Interesse an der documenta.<sup>54</sup> Zumal keine inhaltliche Adaption der Kommunikationsmaßnahmen auf mögliche Landesspezifika erfolgte; den ausländischen Adressaten wurden dieselben Direct Mails zugestellt wie den deutschen Rezipienten. Außerdem wurde die Optimierung der Informationsbriefe im Rahmen von Pre-Tests ausschließlich für die deutschen Adressatengruppen vorgenommen.

Vor dem beschriebenen Hintergrund sind auch die Responsequoten der beiden Zielgruppen HH A und HH CH als durchaus akzeptabel zu beurteilen. Akzeptabel bis mäßig sind hingegen die Responsequoten der teil- und unadressiert angeschriebenen deutschen Haushalte einzuschätzen – selbst mit Rücksicht auf die Streuverluste, die mit den beiden gewählten Adressierungsformen einhergehen.<sup>55</sup> Aus diesem Grunde, sowie zur Evaluation möglicher Wirkungsunterschiede im Intrazielgruppenvergleich, sollen nun auch die im Rahmen des Kommunikationskonzepts definierten B2C-Sub-Zielgruppen in die Untersuchung einbezogen werden. Deren Responsequoten werden in Tabelle 11 wiedergegeben:<sup>56</sup>

	HH D <sub>a</sub>			HH D <sub>t</sub>		HH D <sub>u</sub>
	HH DB	Lifestyle	Listbroking	Erfurt	Hannover	Hannover
<b>RQ</b>	0,48 %	0,34 %	1,69 %	0,06 %	0,27 %	0,07 %

**Tabelle 11: Responsequoten der B2C-Sub-Zielgruppen**

Es zeigen sich bei den Sub-Zielgruppen der teils adressiert angeschriebenen Haushalte (HH D<sub>t</sub>) ebenso wie bei den Sub-Zielgruppen der Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen (HH D<sub>a</sub>) starke Unterschiede in der Interessentengewinnung. Während mit den Listbroking-Adressen eine sehr gute Responsequote von 1,69 Prozent erzielt werden konnte, überrascht besonders das Ergebnis der Lifestyle-Adressen. Obwohl es bei deren Selektion – im Unter-

<sup>54</sup> Die Akzeptanz von Direct Mails ist bei holländischen Empfängern empirischer Studien zufolge höher als bei österreichischen und vor allem schweizer Rezipienten. Vgl. Petersen (2006), S. 172ff; Deutsche Post AG (2008), S. 189, S. 213, S. 261; Dabei bezieht sich die Akzeptanz in den aufgeführten Studien auf die Faktoren: Mailing-Affinität, regelmäßiges Lesen, Reaktionsfreude sowie die Aufmerksamkeits- und Reaktionsquote.

<sup>55</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel C.2.1

<sup>56</sup> Die Berechnung der Responsequoten der B2C-Sub-Zielgruppen erfolgte auf Basis des erhobenen Datenmaterials: n = 169.271 (20.000; 10.000; 8.000; 21.000; 21.000; 89.271) und n = 397 (96; 34; 135; 57; 13; 62).

schied zur Haushalts-Datenbank (HH DB) – möglich war, speziell Personen mit hoher Affinität zu Kunst und Kultur auszuwählen, konnte lediglich eine Responsequote von 0,34 Prozent erreicht werden.<sup>57</sup>

In der Zielgruppe der teiladressiert angeschriebenen Haushalte ohne stereotypes Kulturprofil betrug die Response bei den Erfurtern nur 0,06 Prozent, in Hannover reagierten immerhin 0,27 Prozent der Rezipienten mit Interesse auf das Direct Mail zur documenta. Damit haben die teiladressiert angeschriebenen Erfurter schlechter reagiert, als die unadressiert angeschriebenen Hannoveraner, bei denen noch eine Responsequote von 0,07 Prozent erreicht werden konnte. Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass sowohl die Adressherkunft – HH DB, Lifestyle und Listbroking – als auch der Wohnort – Ost bzw. West – und die Bevölkerungsdichte einen Einfluss auf die Interessentengewinnung nehmen. Daher werden diese Aspekte im zweiten Untersuchungsbereich, der Analyse von Einflussfaktoren auf die Wirkung von Direct Mail, noch einmal aufgegriffen.<sup>58</sup>

Als mögliche Erklärung für die im B2B-Bereich insgesamt stärker ausgeprägte Response können abschließend sowohl die gewählte Anbieter-Nachfrager-Konstellation als auch der Zeitpunkt des Direct Mail Versands angeführt werden.<sup>59</sup> Daneben bestehen weitere potenzielle Einflussfaktoren auf das Responseverhalten der B2B-Adressaten, die in Gegenüberstellung zu den potenziellen Determinanten des Verhaltens der B2C-Adressaten im zweiten Untersuchungsbereich differenziert analysiert werden.

### 1.2.1.2 Ausdruck des Interesses

Eine weitere Untersuchung bezieht sich auf den Responsekanal, über welchen das Interesse der Direct Mail Rezipienten ausgedrückt wurde. Den B2B-Adressaten standen hier drei Alternativen zur Verfügung – die Responsekarte, das Antwortfax sowie die Landingpage

---

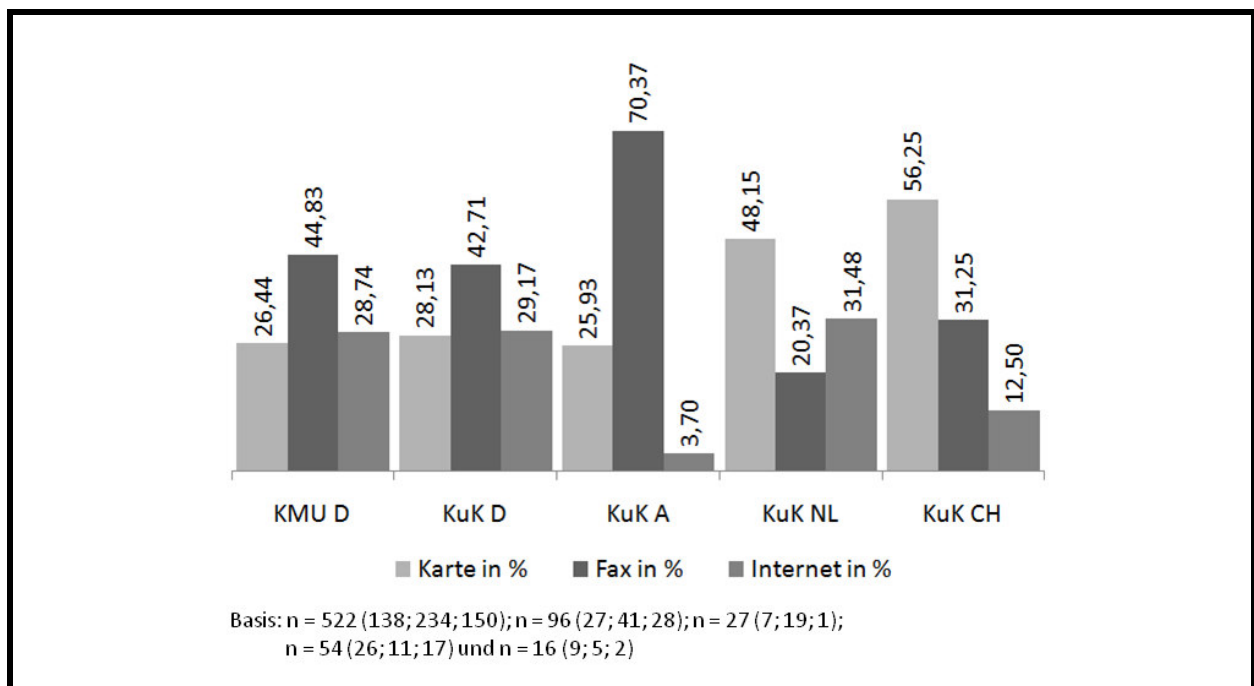
<sup>57</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel C.3.2.2 sowie in Kapitel D.2.2.2

<sup>58</sup> Vgl. Kapitel E.2.2; Die Bevölkerungsdichte beträgt in Hannover rund 2.530, in Erfurt ca. 740 Einwohner je Quadratkilometer. Vgl. zu den Bevölkerungsdichten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Landeshauptstadt Hannover (2008b); Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Landeshauptstadt Hannover (2008a); eigene Berechnung sowie Landeshauptstadt Erfurt Stadtverwaltung (2008), S. 24

<sup>59</sup> Die B2B-Direct Mails wurden am 11. Juni, die B2C-Direct Mails am 24. Juli 2007 verschickt. So hatten die B2B-Adressaten über einen deutlich längeren Zeitraum Gelegenheit, auf die Informationsbriefe zu reagieren als die B2C-Adressaten. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel E.1.2.1.4

respektive das Internet. B2C-Adressaten hatten die Wahl zwischen der Responsekarte und der Landingpage.

In Abbildung 24 wird zunächst die Verteilung der Responsekanal-Nutzung der B2B-Adressaten dargestellt. Festzustellen sind nur marginale Abweichungen zwischen den beiden deutschen Zielgruppen, während deutliche Unterschiede der europäischen Kunst- und Kulturbetriebe untereinander sowie zu den deutschen Business-Rezipienten bestehen. Vor allem aber ist der starke Gebrauch des Fax als Responsekanal zu nennen, der bei den deutschen und österreichischen Betrieben sogar den höchsten Anteil einnimmt. Ein Ergebnis, das – insbesondere vor dem Hintergrund der fortschreitenden Informations- und Kommunikationstechnologien – bei der Konzeption der Direct Mail Maßnahmen nicht erwartet wurde.



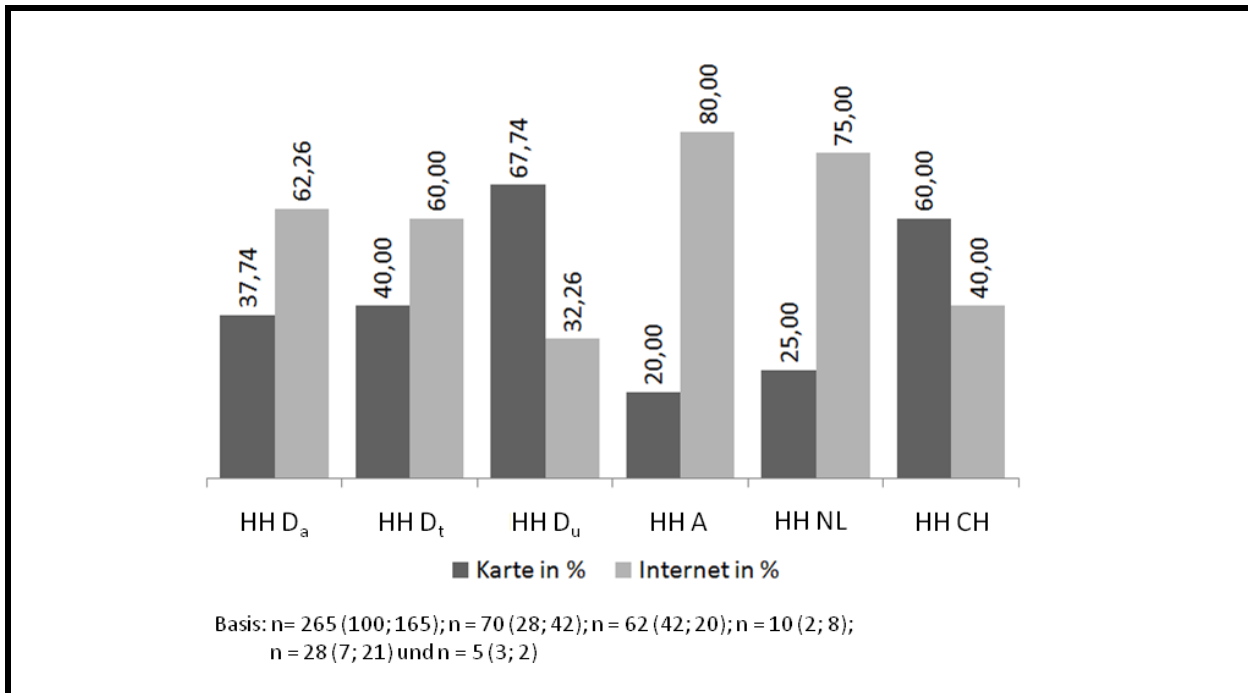
**Abbildung 24: Nutzung der Responsekanäle von B2B-Adressaten**

*Quelle: eigene Berechnung auf Basis des erhobenen Datenmaterials*

Es scheint das habitualisierte Verhalten im B2B-Bereich zu sein, das den intensiven Einsatz dieses Mediums begründet – zumal das Absenden eines Fax einen schnellen und einfachen Vorgang darstellt. Außerdem kann der Konsument das ausgefüllte Formular als Beleg der Response bzw. „Gedächtnisstütze“ zu seinen Unterlagen legen.



In den B2C-Zielgruppen wurde, mit Ausnahme der schweizer adressiert angeschriebenen Zielpersonen sowie der deutschen unadressiert angeschriebenen Haushalte, die beide die konventionelle Response per Karte präferierten, vorzugsweise über die Landingpage bzw. das Internet respondierts.<sup>60</sup> Die entsprechenden Einzelwerte der Responsekanal-Nutzung der Consumer-Zielgruppen werden in Abbildung 25 wiedergegeben:



**Abbildung 25: Nutzung der Responsekanäle von B2C-Adressaten**

*Quelle: eigene Berechnung auf Basis des erhobenen Datenmaterials*

Bei einer Betrachtung beider Anbieter-Nachfrager-Konstellationen fällt auf, dass in keiner Zielgruppe eine eindeutige Präferenz für nur einen der zur Verfügung gestellten Kanäle besteht. Dies lässt den Schluss zu, möglichst viele alternative Responsekanäle für die Reaktion zur Verfügung zu stellen, um sämtlichen Ansprüchen der Rezipienten hinsichtlich der Wahl des Kanals gerecht zu werden und auf diesem Wege die Responsequoten zu optimieren. In diesem Zusammenhang sollte auch das Fax für B2B-Zielgruppen obligatorischer Bestandteil sein und bleiben.

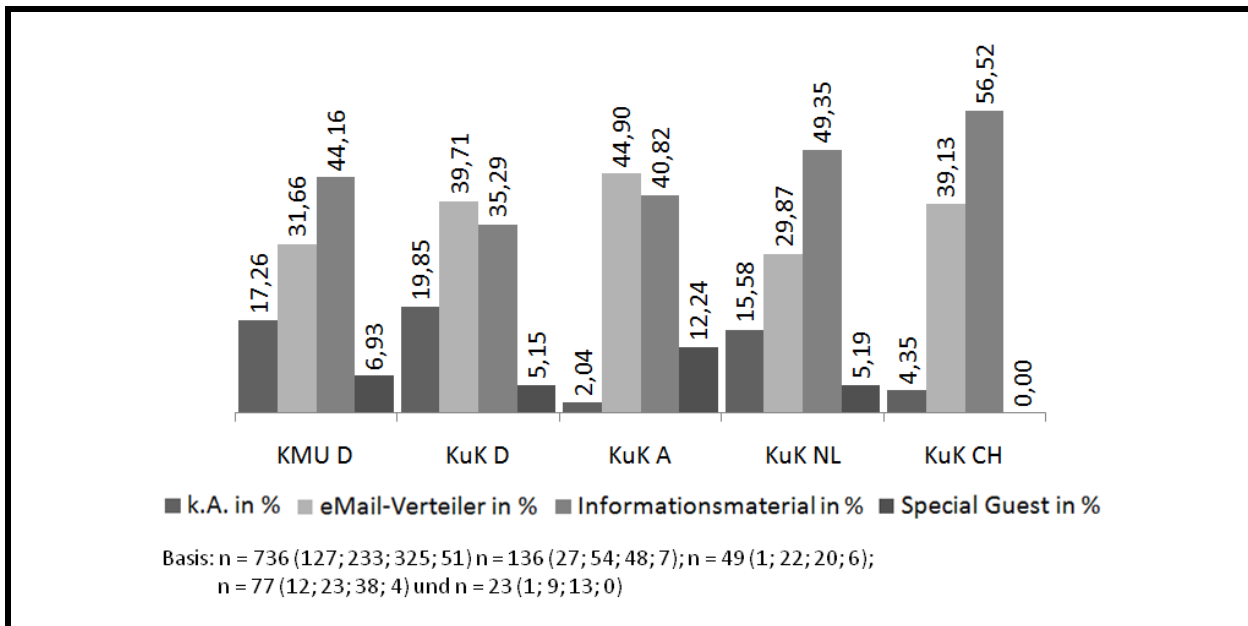
<sup>60</sup> Aufgrund der geringen Fallzahlen in den ausländischen Zielgruppen des Business- und Consumer-Bereichs stellen die hier getroffenen Aussagen allenfalls Tendenzaussagen dar.

### 1.2.1.3 Art des Interesses

Die Art des Interesses drückt sich in den von den Rezipienten gewählten Responsealternativen aus, die allesamt dazu dienen, den Respondenten zusätzliche Informationen zur Verfügung zu stellen. So war es den Rezipienten entsprechend der Höhe ihres persönlichen Informationsbedarfs möglich, mehrere Antworten zu geben. Die B2B-Zielgruppen hatten die Wahl in den eMail-Verteiler aufgenommen zu werden, eine beliebige Anzahl des allgemeinen d12 Informationsmaterials anzufordern, das der Verteilung an Kunden und Geschäftspartner galt, sowie Interesse am individuellen Besucherprogramm „Special Guest“ zu bekunden. Im Unterschied dazu wurde den B2C-Adressaten angeboten, in den eMail-Verteiler aufgenommen zu werden sowie weitere Informationen zum Kinder- und Jugendprogramm „Aushecken“, zum „Special Guest Service“ und/oder zu den iPod/mp3-Führungen „S-Guide“ zu erhalten. Weiterhin hatten die Rezipienten beider Anbieter-Nachfrager-Konstellationen die Möglichkeit, die Landingpage aktiv nach zusätzlichen, für sie relevanten, Informationen zu durchsuchen, ohne eine der angebotenen Responsealternativen in Anspruch zu nehmen. Diese Option wird in den folgenden beiden Abbildungen als „keine Angabe“ (k. A.) dargestellt.<sup>61</sup> Abbildung 26 zeigt zunächst die Verteilung der Responsealternativen der B2B-Adressaten auf:

---

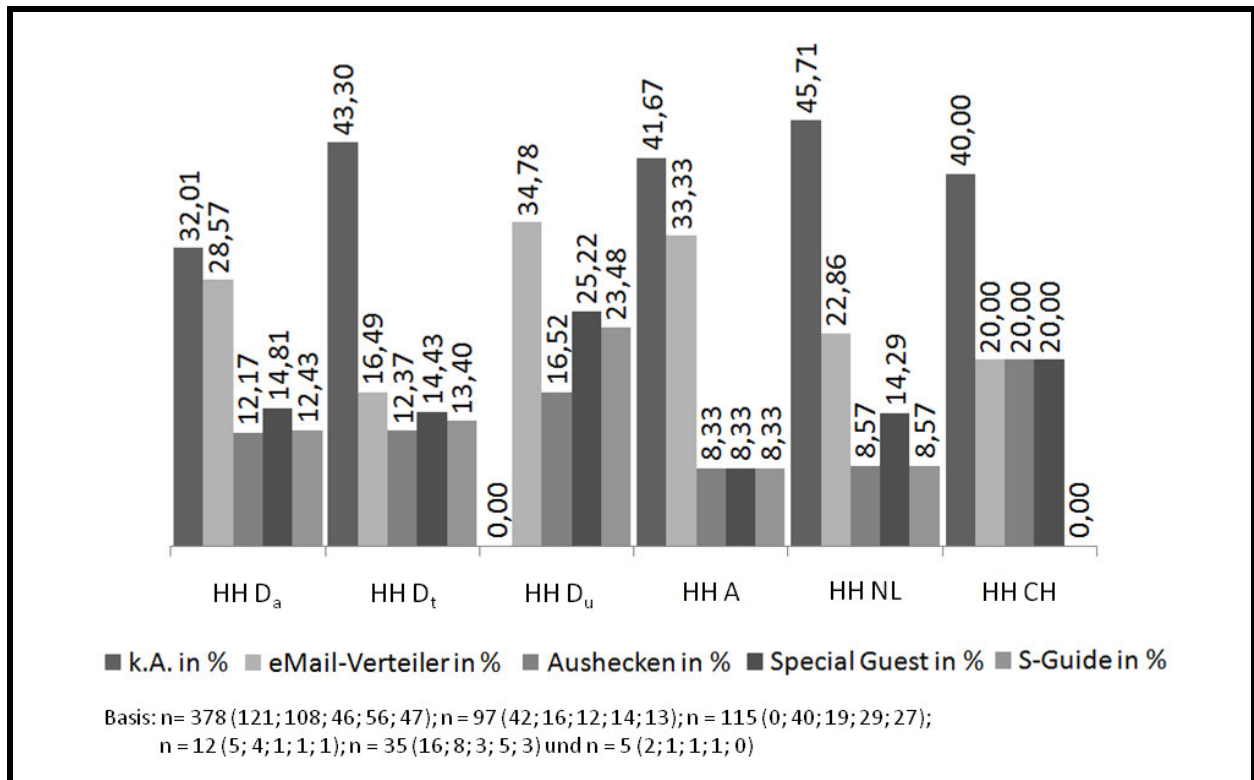
<sup>61</sup> Es können nur solche Landingpage-Besucher nachgewiesen werden, die sich unter Angabe der individuellen Kennziffer eingeloggt haben. Da es darüber hinaus möglich war, auch ohne Login-Daten Zugriff auf die Landingpage zu nehmen, ist davon auszugehen, dass die Response insgesamt höher war, als dies hier nachgewiesen werden kann.



**Abbildung 26: Nutzung der Responsealternativen von B2B-Adressaten**

*Quelle: eigene Berechnung auf Basis des erhobenen Datenmaterials*

Die Option, ausschließlich die Landingpage nach Inhalten zu durchsuchen, wurde vor allem von den beiden deutschen Zielgruppen wie den holländischen KuK genutzt. Daneben stellte sich die Aufnahme in den eMail-Verteiler bei den deutschen und österreichischen KuK als präferierte Responsealternative heraus. Interesse durch die Anforderung von zusätzlichem Informationsmaterial zu bekunden, erfolgte am häufigsten bei den deutschen KMU sowie bei den holländischen und schweizer KuK. Das Interesse am Special Guest Service wurde von durchweg allen Zielgruppen am wenigsten favorisiert. Zurückgeführt werden kann dieser Umstand auf die Verbindlichkeit, die mit dieser Responsealternative einherging. Schließlich wurde im Zuge der Response ein telefonischer Rückruf zur weiteren Information und ggf. auch zur Buchung einer (individuell auf die Bedürfnisse des Betriebs abgestimmten) Führung vereinbart. Außerdem handelt es sich bei der Ansprache von B2B-Zielgruppen im Allgemeinen sowie im Speziellen bei dem Angebot eines individuellen Besucherprogramms, das über das Medium Direct Mail kommuniziert wird, um ein neuartiges Vorgehen im Kulturbereich, das – davon ist auszugehen – noch einer entsprechenden Akzeptanz und Durchsetzung im Markt bedarf.



**Abbildung 27: Nutzung der Responsealternativen von B2C-Adressaten**

*Quelle: eigene Berechnung auf Basis des erhobenen Datenmaterials*

Mit Ausnahme der unadressiert angeschriebenen deutschen Haushalte wurde – wie sich in Abbildung 27 zeigt – am stärksten von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, die Webpage aktiv nach Informationen zur documenta zu durchsuchen.<sup>62</sup> Daneben stellt die Aufnahme in den eMail-Verteiler, um fortlaufend aktuelle Informationen zur documenta und darüber hinausgehend auch zum Museum Fridericianum zu erhalten, ebenfalls eine stark präferierte Alternative dar. Das Interesse an den S-Guides war über die Zielgruppen hinweg in etwa gleich stark ausgeprägt wie das Interesse am Kinder- und Jugendprogramm „Aushecken“. Überraschend positiv fiel der Wunsch, Informationen zum Special Guest Service zu erhalten, bei den Consumer-Adressaten aus. Schließlich wurde diese Responsealternative von den

<sup>62</sup> Für die unadressiert angeschriebenen deutschen Haushalte wurde eine eigene Landingpage eingerichtet, die keinen persönlichen Zugangscode erforderte. Dadurch kann nicht festgestellt werden, wie viele Rezipienten sich auf der entsprechenden Website über das Angebot zur documenta informiert haben. Vor dem Hintergrund der Budgetrestriktion und des zeitlichen Planungshorizonts handelt es sich hier sicherlich um eine vertretbare Entscheidung. Schließlich hätten für weitere 89.271 Direct Mails individuelle ZugangsCodes generiert und entsprechend im positiven Störer der Anschreiben platziert werden müssen. Mit Blick auf den Auswertungszusammenhang wäre das Vorgehen hingegen sinnvoll gewesen. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel D.2.2.3

B2B-Zielgruppen am wenigsten genutzt, obwohl es gerade eines der Ziele der Kommunikationsmaßnahme war, individuelle Besucherführungen an Betriebe zu verkaufen.

Zusammenfassend kann vor allem eine starke Präferenz für die unverbindliche(re)n Informationsangebote in beiden Anbieter-Nachfrager-Konstellationen festgestellt werden. Die Handlungsempfehlung, bindende Angebote in die Responsealternativen einzubeziehen, soll daher nur unter der Voraussetzung gegeben werden, dass die damit verbundenen Erwartungen nicht zu hoch gesteckt werden.<sup>63</sup> Unter der Zielsetzung, einen nachhaltigen und intensiven Kontakt zu den Interessenten herzustellen, sollte im Bereich hochkultureller Dienstleistungen keinesfalls versäumt werden, das Abonnement eines Newsletters durch den Einsatz von Direct Mail anzubieten. Darüber hinaus sind die jeweiligen Responsealternativen auf das Angebot, die Zielsetzungen und Möglichkeiten des betreffenden Kulturbetriebs anzupassen.

#### **1.2.1.4 Zeitliche Verteilung des Interesses**

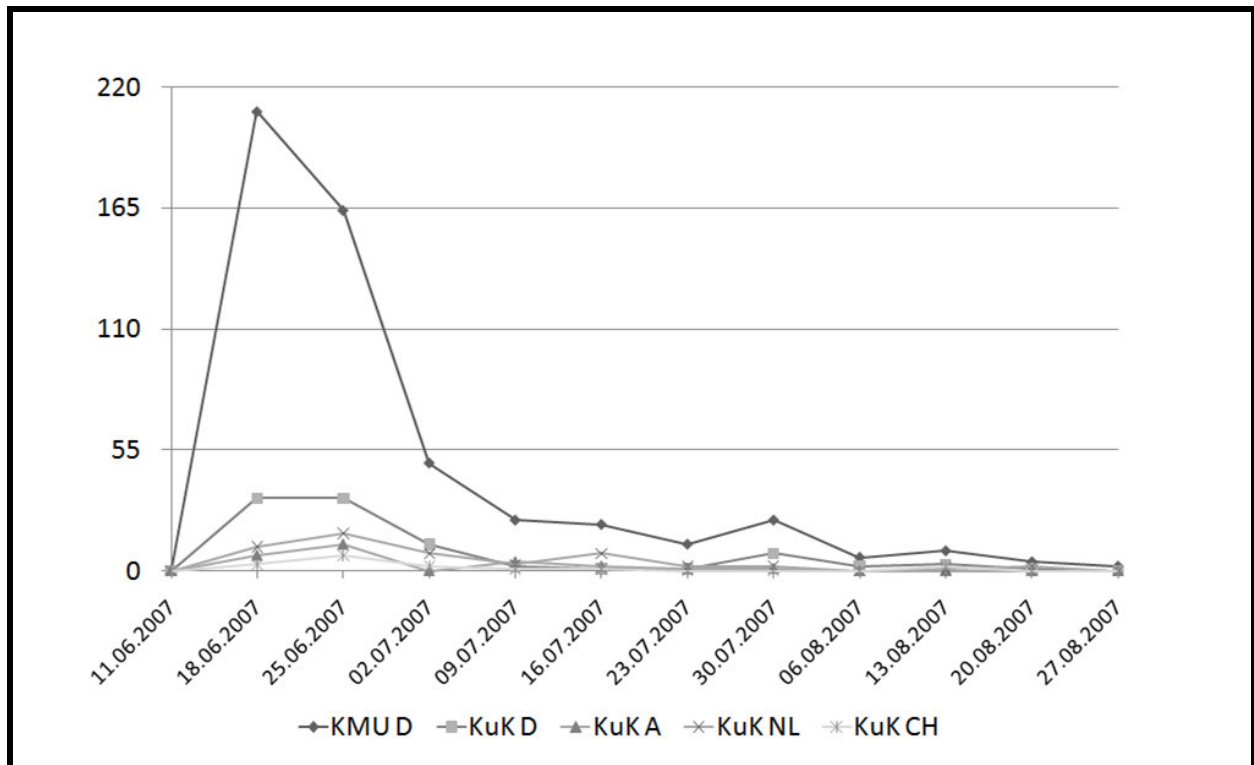
Mit Blick auf die zeitliche Verteilung des Interesses wird in der Literatur empfohlen, eine tagesaktuelle Eingangsstatistik zu führen, um einerseits die Rücklaufquote fortlaufend überwachen und ggf. prognostizieren sowie andererseits die Response nach dem Prinzip des „First come, first served“ bearbeiten zu können.<sup>64</sup> Der Forderung nach Tagesaktualität konnte aus organisatorischen Gründen nicht Rechnung getragen werden. Allerdings wurden die an den Wochenenden eingehenden Reaktionen – Fax (nur bei den B2B-Adressaten) und Karte, der Zugriff auf die Landingpage wurde elektronisch erfasst – unmittelbar am darauffolgenden Montag dokumentiert und nach Erfordernis bearbeitet. Folglich zeigt Abbildung 28 die Eingangsstatistik der B2B-Adressaten auf Wochenbasis:<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Inwiefern das Angebot individueller Besucherprogramme zu einem ökonomischen Erfolg führt, wird in Kapitel E.1.3 erörtert.

<sup>64</sup> Vgl. Holland (2004), S. 361f.; Wirtz (2009), S. 333f.; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 438

<sup>65</sup> Im Anhang, S. 286, ist eine Grafik der tagesaktuellen Responsekurven dargestellt. Aus den Verläufen geht deutlich hervor, dass an Wochenenden – mit Ausnahme der Responses über die Landingpage – keine Rückläufer erfasst wurden.



**Abbildung 28: Responsekurven der B2B-Adressaten**

*Quelle: eigene Berechnung auf Basis des erhobenen Datenmaterials*

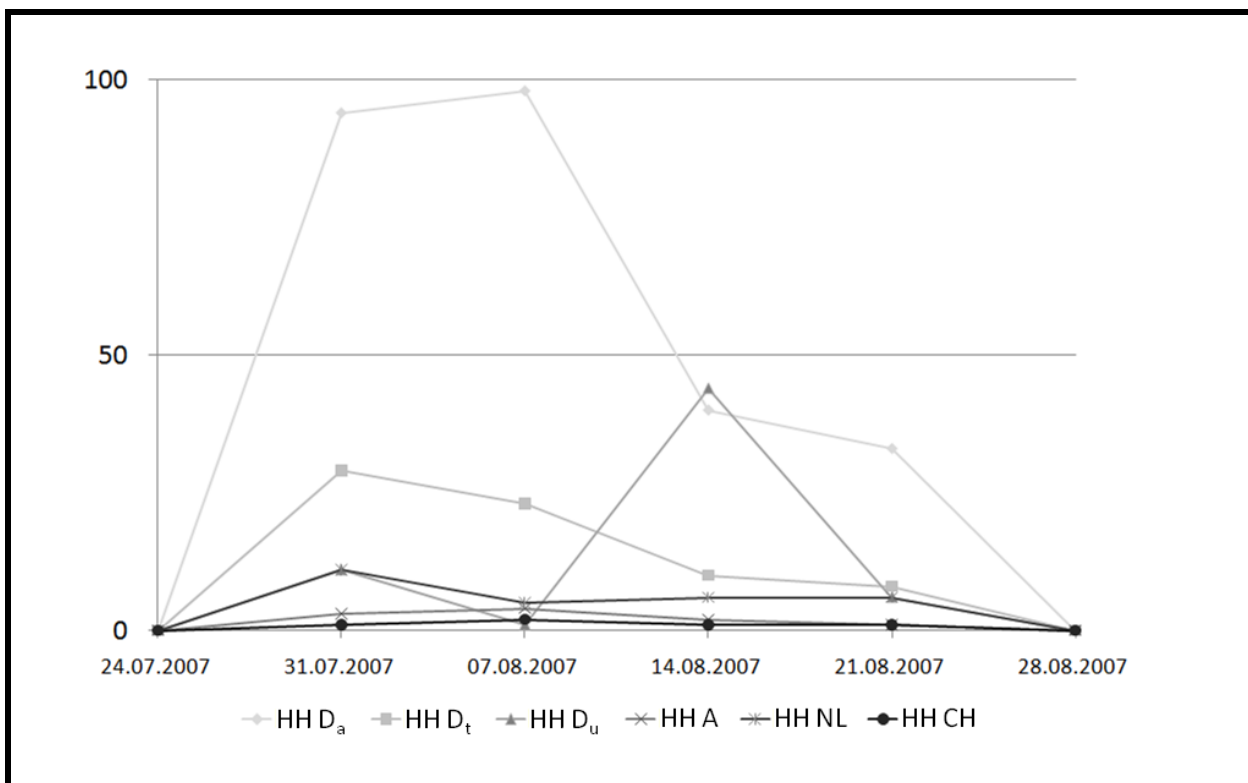
Auf der Ordinate sind die, pro Woche eingegangenen, Responses abgetragen, während die Abszisse den Zeitraum wiedergibt, innerhalb dessen die Reaktionen stattgefunden haben. Alle in der Abbildung dargestellten Responsekurven weisen einen typischen Verlauf auf, der charakteristisch S-förmig wie asymmetrisch-linkssteil ist – allerdings mit unterschiedlichen Amplituden, welche die Stärke der Reaktionen je Zielgruppe wiedergeben.<sup>66</sup> Zudem wird – insbesondere bei den deutschen KMU – deutlich, dass die Kurven lange auslaufen und Reaktionen sogar noch zwei Monate nach dem Versand der Direct Mails erfolgten. Eine Beobachtung, die sowohl auf das Medium als auch auf das Angebot zurückgeführt werden kann.<sup>67</sup> So versprechen Direct Mails eine deutlich länger anhaltende Wirkung als beispielsweise TV-Spots mit Responseelement, die vor allem dadurch gekennzeichnet sind, in sehr kurzer Zeit eine sehr große Anzahl an Rückläufern zu generieren. Außerdem nimmt das Angebot insofern Einfluss auf die Responsekurve, als Direct Mails, die beispielsweise einen Im-

<sup>66</sup> Vgl. Holland (2004), S. 362; Wirtz (2009), S. 333f.

<sup>67</sup> Vgl. hier und im Folgenden El Himer/Klem/Mock (2001), S. 96f. zitiert nach Wirtz (2009), S. 333f.; Holland (2004), S. 362f.

pulskauf ansprechen, eine kurze Lebensdauer aufweisen, während Direct Mails, die komplexe Angebote im B2B-Bereich mit längerfristiger Gültigkeit offerieren, eine hohe Lebensdauer zeigen. Letzteres war mit Blick auf die documenta der Fall. Hinsichtlich der sog. Halbwertszeit kann weiterhin folgendes Ergebnis konstatiert werden:<sup>68</sup> Die Hälfte aller Reaktionen wurde – trotz der langen Lebensdauer der Direct Mail Aktion über elf Wochen – in allen Zielgruppen bereits in der zweiten Woche erreicht. Damit liegt der Median der betrachteten Adressaten im Mittel aller Branchen, der für gewöhnlich zwischen dem fünften und 15. Tag erreicht ist.

Abbildung 29 stellt die Eingangsstatistik in Form von Responsekurven auf Wochenbasis für die B2C-Zielgruppen dar:



**Abbildung 29: Responsekurven der B2C-Adressaten**

*Quelle: eigene Berechnung auf Basis des erhobenen Datenmaterials*

<sup>68</sup> Vgl. hier und im Folgenden Vögele (2002), S. 44; Den Begriff der „Halbwertszeit“ aus der Physik zu entleihen und im Rahmen der Responseerfassung einzusetzen, geht auf VÖGELE zurück. Er stellte fest, dass ein bis zwei Tage, nachdem das Maximum der Responsekurve erreicht wurde, ca. die Hälfte aller zu erwartender Reaktionen eingegangen ist. Ein Vorgehen, das genutzt werden kann, den Erfolg einer Direct Mail Aktion frühzeitig zu prognostizieren. Vgl. Vögele (2002), S. 43ff.

Es wird auch hier der charakteristisch S-förmige wie asymmetrisch-linkssteile Verlauf mit unterschiedlichen Amplituden deutlich. Die Ausnahme bildet lediglich die Kurve der deutschen unadressiert angeschriebenen Haushalte: Die charakteristische S-Form setzt aufgrund des Responseeinbruchs in der zweiten Woche erst ab der dritten Woche ein. Dieser Verlauf wirkt sich auch auf den Median aus. Während der Halbwertszeitpunkt in allen weiteren Consumer-Adressatengruppen – wie bereits bei den Business-Reaktionen – im Mittel aller Branchen lag und zwischen dem fünften und 15. Tag nach der Aussendung erreicht wurde, konnte dieser bei den unadressiert angeschriebenen deutschen Haushalten erst in der dritten Woche festgestellt werden.<sup>69</sup> Darüber hinaus ist die verhältnismäßig kurze Lebensdauer der B2C-Direct Mail Aktion vor allem dem im Vergleich zum B2B-Bereich deutlich späteren Versandzeitpunkt zuzuschreiben.<sup>70</sup> Die B2C-Rezipienten werden die für sie relevanten Informationen zur documenta bereits aus anderen Quellen bezogen haben. Das Direct Mail bot – wie sich auch im Folgenden noch zeigen wird – eher (einen zusätzlichen) Anlass, (nur) die Ausstellung zu besuchen, als weitere Auskünfte einzuholen. Aber auch das im Zeitablauf abnehmende öffentliche Interesse an der documenta, das sich beispielsweise in der sinkenden Anzahl an Presseberichterstattungen äußert, wird zur verkürzten Wirkungsdauer beigetragen haben.<sup>71</sup>

Mit Blick auf die zeitliche Verteilung des Interesses kann zusammenfassend auch gegenüber Direct Mails hochkultureller Einrichtungen ein (weitestgehend) typisches Verhalten festgehalten werden. Darüber hinaus lässt die länger anhaltende Fristigkeit des Angebots die Implikation zu, zwei-stufige Direct Mail Aktionen durchzuführen. Dadurch wird eine Aktualisierung bezüglich des Kommunikationsobjekts erreicht, die schließlich zu mehr Reaktionen führt.

Hinzuweisen bleibt abschließend noch auf den folgenden Umstand: Bei dem hier vorliegenden Interesse handelt es sich ausschließlich um das eindeutig nachweisbare bzw. messbare Interesse an der documenta, das durch den Einsatz von Direct Mails generiert und gleichzeitig – in Form der Response – in eine entsprechende und erwartete Handlung der

---

<sup>69</sup> Vgl. Vögele (2002), S. 44

<sup>70</sup> Die B2B-Direct Mails wurden am 11. Juni, die B2C-Direct Mails am 24. Juli 2007 versandt. Grund für die zeitliche Differenzierung war es, dem „Sommerloch“, das bei früheren documenten auftrat, entgegenzuwirken.

<sup>71</sup> Vgl. hierzu auch die Bibliografie der Presseresonanz im Anhang, S. 281



Rezipienten umgesetzt wurde. Weiterhin konnten durch die Kommunikationsmaßnahme sicherlich weitere Interessenten gewonnen, die keiner der Zielgruppen des B2B- und B2C-Bereichs (eindeutig) zugeordnet werden können. In diesem Zusammenhang ist die Anzahl an Zugriffen auf die Landingpage „erlebnis.documenta.de“ zu nennen.<sup>72</sup> Über den Betrachtungszeitraum, d. h. vom 1. Juni bis zum 30. September 2007, hatte diese 1.042 Besuche zu verzeichnen. Im selben Zeitraum wurden 198 Zugriffe aus dem B2B- und 258 Zugriffe aus dem B2C-Bereich getätigt. Folglich können 586 Zugriffe auf die Website nicht eindeutig zugeordnet werden. Vielmehr bestehen diesbezüglich die Optionen:

- Die Landingpage wurde von Direct Mail Rezipienten besucht, ohne den individuellen Zugangscode einzusetzen.
- Direct Mail Rezipienten, welche die Landingpage bereits durch Eingabe des persönlichen Zugangscode besucht hatten, riefen die Site ohne sich einzuloggen erneut auf, beispielsweise um zu sehen, ob die Inhalte identisch bleiben würden.
- Die Landingpage wurde von Personen, die kein Direct Mail erhalten hatten, über eine Suchmaschine gefunden und besucht.

Ähnlich verhält es sich mit der zweiten Landingpage – „ecard.documenta.de“ –, die ausschließlich für die unadressiert angeschriebenen deutschen Haushalte eingesetzt wurde und 400 Besuche im Betrachtungszeitraum generierte. Hier gaben 20 Personen im Rahmen der Anfrage weiterer Informationen zur documenta Daten von sich preis. Dies ermöglichte es, diese Personen auch als Direct Mail Rezipienten zu identifizieren. Dennoch können damit 380 Abrufe der Landingpage nicht konkretisiert werden. Vielmehr gelten die folgenden Möglichkeiten als plausibel:

- Die Landingpage wurde von Direct Mail Rezipienten besucht, die sich dort aktiv über die documenta informierten, ohne weitere Informationen unter Angabe von Personendaten anzufordern.

---

<sup>72</sup> Den B2B- und B2C-Zielgruppen wurde derselbe Link zur Verfügung gestellt. Eine Variation der Inhalte erfolgte über den Zugangscode. Zudem war es den holländischen Direct Mail Empfängern möglich, sich die Website in Landessprache anzeigen zu lassen. Bei Zugriff, ohne den persönlichen Zugangscode einzugeben, variierten die Inhalte zeitlich entsprechend des Versands der Direct Mails: Zunächst gelangten die Interessenten auf die Website der B2B-Zielgruppen; nachdem das B2C-Mailing versandt worden war, wurde auf die Landingpage der B2C-Zielgruppen umgestellt.

- Direct Mail Rezipienten haben die Landingpage mehrfach besucht, ohne Informationen anzufordern und somit auch, ohne Informationen von sich preiszugeben.
- Die Landingpage wurde von Personen, die keine Direct Mail erhalten hatten, über eine Suchmaschine gefunden und besucht.

Vor dem beschriebenen Hintergrund kann die Handlungsempfehlung gegeben werden, auch den (weitestgehend) unbekannten unadressiert angeschriebenen Direct Mail Rezipienten einen individuellen Zugangscode zuzuweisen, um diese im Nachgang zur Aktion adäquat analysieren zu können. Ob der Zugang grundsätzlich nur über die zugewiesene Kennziffer ermöglicht oder auch ohne Code gewährt werden sollte, da von insgesamt 1.442 Zugriffen auf beide Landingpages lediglich 476 Abfragen eindeutig den Direct Mail Empfängern zugeordnet werden konnten, liegt hingegen im Ermessen des betreffenden Kulturbetriebs. Bezüglich dieser Entscheidung ist ein Trade-Off vorzunehmen. Einerseits erlaubt es der Zugriff ohne Zugangscode, tendenziell mehr Interessenten zu gewinnen. Andererseits kann das Interesse dann nicht eindeutig auf die Direct Mail Aktion zurückgeführt werden und vice versa.

### **1.2.2 Besuch**

Als Indikator der durch die Direct Mail Aktion gewonnenen Besucher dienen die vor Ort in Kassel gegen ein Incentive – einen goldenen Kronkorkenpin – eingelösten Coupons. Somit stellt auch die Coupon-Einlösung eine Verhaltensreaktion dar, die seitens der Rezipienten ausgeführt und zur Analyse entsprechend erfasst wurde. Es gilt in diesem Zusammenhang zu erforschen, wie stark der durch die Direct Mails ausgelöste Besuch in den verschiedenen Anbieter-Nachfrager-Konstellationen, Ländern und Zielgruppen ausgeprägt ist. Außerdem soll untersucht werden, ob die derart generierten Besucher zuvor über einen der zur Verfügung gestellten Kanäle respondiert oder a priori kein nachweisliches Interesse an der documenta gezeigt haben.

### 1.2.2.1 Stärke der Besuchergenerierung

Die Stärke der Besuchergenerierung schlägt sich gemäß den vorangegangenen Ausführungen in der Einlösequote (EQ) der Coupons nieder, die für die B2B-Zielgruppen in Tabelle 12 wiedergegeben wird:<sup>73</sup>

	KMU D	KuK D	KuK A	KuK NL	KuK CH	Gesamt
EQ	0,38 %	0,94 %	0,10 %	0,26 %	0,14 %	0,38 %

**Tabelle 12: Einlösequoten der B2B-Adressaten**

Aus den 51.313 an B2B-Adressaten verschickten Direct Mails wurden insgesamt 196 Coupons eingelöst. Dies entspricht einer Gesamt-Einlösequote über alle betrachteten Zielgruppen in Höhe von 0,38 Prozent. Dabei haben deutsche Kunst- und Kulturbetriebe mit 0,94 Prozent mit Abstand am stärksten von der Möglichkeit, den Coupon bei einem Besuch der documenta einzusetzen, Gebrauch gemacht. Im Kontrast dazu stehen die Ergebnisse der österreichischen und schweizer aber auch der holländischen Kunst- und Kulturbetriebe. Aus diesen Gruppen konnten mit Einlösequoten in Höhe von 0,10, 0,14 und 0,26 Prozent die im Vergleich wenigsten Besucher generiert werden. Genau im Mittel liegen die deutschen kleinen und mittelständischen Unternehmen. Bei diesen wurde eine Einlösequote von 0,38 Prozent erzielt.

Für den B2C-Bereich konnten die in Tabelle 13 abgebildeten und nach Zielgruppen differenzierten Einlösequoten ermittelt werden. Hier ergibt sich die Gesamt-Einlösequote in Höhe von 0,28 Prozent aus den insgesamt 182.646 an B2C-Adressaten versandten Direct Mails und den daraus resultierenden 510 gegen den goldenen Kronkorkenpin getauschten Coupons.<sup>74</sup>

<sup>73</sup> Die Einlösequote wird in Analogie zur Responsequote berechnet. Sie bildet den Quotienten aus der Anzahl an eingelösten Coupons und der Anzahl an versandten Direct Mails ab. Das Vorgehen erfolgte auf Basis des erhobenen Datenmaterials: n = 51.313 (38.716; 3.625; 2.991; 3.783; 2.198) und n = 196 (146; 34; 3; 10; 3). Bei den ausländischen Adressaten bleiben in diesem Zusammenhang vergleichsweise geringe Fallzahlen zu konstatieren.

<sup>74</sup> Die Berechnung der Responsequoten erfolgte auf Basis des erhobenen Datenmaterials: n = 182.464 (89.271; 42.000; 38.000; 3.375; 5.000; 5.000) und n = 510 (318; 78; 101; 1; 10; 2). Auch hier

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

	HH D <sub>a</sub>	HH D <sub>t</sub>	HH D <sub>u</sub>	HH A	HH NL	HH CH	Gesamt
EQ	0,84 %	0,19 %	0,11 %	0,04 %	0,20 %	0,03 %	<b>0,28 %</b>

**Tabelle 13: Einlösequoten der B2C-Adressaten**

Mit 0,84 Prozent ist die Einlösequote bei deutschen adressiert angeschriebenen Zielpersonen am höchsten und liegt weit über der Gesamt-Einlösequote. Die in Relation wenigsten Besucher wurden aus Österreich und der Schweiz generiert. Hier liegen die Einlösequoten bei 0,04 und 0,03 Prozent. Aber auch die finalen Verhaltenswirkungen bei den teil- und unadressiert angeschriebenen deutschen Haushalten wie holländischen Zielpersonen liegen mit Quoten von 0,19, 0,11 und 0,20 Prozent unterhalb der mittleren Gesamt-Einlösequote von 0,28 Prozent.

Auf den ersten Blick erscheinen die erzielten Einlösequoten niedrig. Allerdings ist bereits aus den Ausführungen zur Interessentengewinnung bekannt, dass die Responsequote – in Abhängigkeit einer Reihe an Faktoren – auch Werte von unter einem Prozent annehmen kann.<sup>75</sup> Dabei erfolgt die Response in der Regel über einen der zur Verfügung gestellten Kanäle. Im Unterschied dazu war es erforderlich, mitunter beträchtliche Anfahrtswege auf sich zu nehmen, die documenta zu besuchen. In Folge stellt die Entfernung einen potenziellen Faktor dar, der den Besuch und damit auch die Einlösequote negativ beeinflusst. Zumal die ausländischen Zielpersonen, Haushalte und Kulturbetriebe einen tendenziell weiteren Anfahrtsweg zur documenta hatten und schlechter reagiert haben, als die vergleichbaren deutschen Zielgruppen.<sup>76</sup> Denkbar ist es im dargestellten Zusammenhang aber auch, die Wirkungsunterschiede auf die zwischen den einzelnen Ländern bestehende divergierende Akzeptanz von Coupons zurückzuführen.<sup>77</sup>

---

sind – wie bereits bei den B2B-Zielgruppen – vergleichsweise geringe Fallzahlen bei den ausländischen Adressaten festzustellen, die mitunter auf die relativ geringen Aussendungsmengen zurückzuführen sind.

<sup>75</sup> Vgl. Kapitel E.1.2.1.1

<sup>76</sup> Aus diesem Grunde wird dieser Aspekt im zweiten Untersuchungsbereich, der Analyse von Einflussfaktoren auf die Wirkung von Direct Mail, noch einmal aufgegriffen. Vgl. Kapitel E.2.3

<sup>77</sup> Einer empirischen Studie zufolge beurteilten 15 Prozent der deutschen und holländischen Befragten Coupons als sehr wichtige Beilage, während Österreicher dieser Aussage zu 29 Prozent beipflichteten. Die befragten Schweizer lagen mit ihrem Antwortverhalten genau im europäischen Mittel von 20 Prozent. Vgl. Deutsche Post AG (2008), S. 71, S. 191, S. 215, S. 263

Eine Verhaltenswirkung bei Erstansprache durch die sog. Kaltakquise zu erzielen, ist weitaus weniger produktiv, als die Ansprache bereits bekannter Zielpersonen, die in einer kulturbetriebseigenen Database gespeichert sind.<sup>78</sup> Darüber hinaus hat sicherlich nicht jeder Direct Mail Rezipient seinen Coupon bei einem Besuch der documenta eingelöst.<sup>79</sup> Werden auch diese Gesichtspunkte in die Beurteilung der Einlösequoten einbezogen, können die Ergebnisse mit Ausnahme derer der österreichischen und schweizer Zielpersonen immer noch als positiv eingeschätzt werden. Insbesondere, da die documenta in der Regel nicht allein, sondern in 88 Prozent der Fälle in einer Gruppe besucht wurde.<sup>80</sup>

Zur Evaluation möglicher Wirkungsunterschiede im Intrazielgruppenvergleich sollen nun auch die im Kommunikationskonzept definierten B2C-Sub-Zielgruppen in die Untersuchung einbezogen werden. Deren Einlösequoten werden in Tabelle 14 wiedergegeben:<sup>81</sup>

	HH D <sub>a</sub>			HH D <sub>t</sub>		HH D <sub>u</sub>
	HH DB	Lifestyle	Listbroking	Erfurt	Hannover	Hannover
<b>EQ</b>	0,72 %	0,31 %	1,79 %	0,07 %	0,30 %	0,11 %

**Tabelle 14: Einlösequoten der B2C-Sub-Zielgruppen**

Unter den adressiert angeschriebenen Zielpersonen haben die Listbroking-Adressen mit 1,79 Prozent die höchste Einlösequote erzielt. Als durchaus positiv können auch die Resultate der über die Haushalts-Datenbank selektierten Personen in Höhe von 0,72 Prozent gewertet werden. Die Einlösequote der Lifestyle-Rezipienten überrascht hingegen. Diese liegt bei nur 0,31 Prozent, obwohl aus der Datenbank speziell Personen mit hoher Affinität zu Kunst und

<sup>78</sup> Vgl. Stanford/Martin/Myers (1996), S. 10

<sup>79</sup> Denkbare Ursachen, den Coupon nicht einzulösen, sind vor allem rezipientenbezogen bzw. situativ bedingt und können beispielsweise auf die Vergesslichkeit, das Interesse am Incentive oder den Zeitraum zwischen Empfang des Direct Mails und dem documenta-Besuch zurückgeführt werden. Speziell im B2B-Bereich, d. h. bei einem Besuch der documenta im Firmen- oder Abteilungs-Team, kann außerdem vermutet werden, dass der einzelne Coupon-Besitzer der Fairness halber bzw. aus Gründen der Höflichkeit den Kollegen und/oder Mitarbeitern gegenüber auf das Incentive verzichtet hat. Schließlich wurde für einen Coupon auch nur ein Kronkorkenpin ausgegeben.

<sup>80</sup> Vgl. Hellstern (2002), S. 21; Hellstern (2007), S. 23

<sup>81</sup> Die Berechnung der Einlösequoten der B2B-Sub-Zielgruppen erfolgte auf Basis des erhobenen Datenmaterials: n = 169.271 (20.000; 10.000; 8.000; 21.000; 21.000; 89.271) und n = 497 (144; 31; 143; 64; 14; 101)

Kultur extrahiert wurden. Weiterhin sind starke Diskrepanzen in der Zielgruppe der Haushalte ohne stereotypes Kulturprofil zu konstatieren: Die Einlösequote der teildressiert angeschriebenen Erfurter betrug 0,07 Prozent, während in Hannover immerhin 0,30 Prozent mit der Einlösung eines Coupons auf das Direct Mail zur documenta reagierten. Damit zeigten die teildressiert angeschriebenen Erfurter schlechtere Reaktionen als die unadressiert angeschriebenen Hannoveraner, bei denen noch eine Einlösequote von 0,11 Prozent erreicht werden konnte.

In einer Zusammenschau der Analyseergebnisse hinsichtlich der Stärke des Interesses und der Stärke der Besuchergenerierung sind eindeutige Parallelen im Verhalten zu erkennen:

- Ausländische Zielgruppen haben in beiden Anbieter-Nachfrager-Konstellationen und Verhaltens-Dimensionen schlechter reagiert, als die vergleichbaren deutschen Rezipienten.
- Holländer zeigten unter den ausländischen Zielgruppen in beiden Bereichen (B2B und B2C) und Verhaltens-Dimensionen die stärksten Reaktionen.
- Deutsche Kunst- und Kulturbetriebe konnten sowohl hinsichtlich des Interesses als auch hinsichtlich des Besuchs stärker aktiviert werden als deutsche KMU.
- Unter den deutschen Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen war das Reaktionsverhalten der Listbroking-Rezipienten in beiden betrachteten Dimensionen deutlich stärker ausgeprägt als bei den Rezipienten, die aus der Haushalts-Datenbank, vor allem aber der Lifestyle-Datenbank selektiert wurden.
- Die teildressiert angeschriebenen, in der Großstadt Hannover lebenden, westdeutschen Rezipienten reagierten im Hinblick auf das Interesse und den Besuch stärker als die entsprechenden ostdeutschen Direct Mail Empfänger, die in der Mittelstadt Erfurt leben.
- Die verschiedenen Adressierungsformen der deutschen Zielgruppen gehen in beiden Verhaltens-Dimensionen mit gleichgerichteten und – von den un- über die teil- bis hin zu den volladressiert angeschriebenen Rezipienten – zunehmend positiven Wirkungen einher.
- B2B-Rezipienten haben in beiden Verhaltens-Dimensionen insgesamt stärker reagiert als die B2C-Rezipienten.

Für die Kommunikation von Kulturbetrieben lassen die Resultate im Hinblick auf die Reaktionen der ausländischen Zielgruppen den Schluss zu, diese nur dann in Direct Mail Maßnahmen einzubeziehen, wenn die Rahmenbedingungen für oder wider eine Reaktion a priori hinlänglich bekannt und positiv zu beurteilen sind. Es sollten in diesem Zusammenhang Faktoren wie Reisebereitschaft, Affinität bezüglich internationaler Ausstellungen sowie die Akzeptanz von Direct Mails und Coupons evaluiert werden. Außerdem sollten die Kommunikationsbotschaften ggf. länderspezifisch adaptiert und Pre-Tests unterzogen werden, um bessere Response- und Einlösequoten zu erhalten. Ebenso ist die Ansprache deutscher Zielgruppen unter Einsatz teil- und unadressierter Direct Mails nicht uneingeschränkt zu empfehlen. Zwar konnten im Rahmen der Analysen zu Bekanntheit und Image sehr positive Ergebnisse mit diesen Adressierungsformen festgestellt werden. Mit dem konkreten Wunsch, nachweislich Interessenten und Besucher zu generieren, scheinen die Streuverluste – zumindest im vorliegenden Fall – jedoch zu hoch, als deren Einsatz sinnvoll ist. Eine Entscheidung liegt daher im Ermessen des betreffenden Kulturbetriebs und sollte unter Berücksichtigung der mit der Direct Mail Aktion verfolgten Zielsetzungen getroffen werden.

Die vergleichsweise stärkeren Reaktionen der B2B-Rezipienten in beiden Verhaltensdimensionen können sowohl im früheren Versandzeitpunkt und dem damit einhergehenden längeren Reaktionszeitraum als auch in der spezifischen Anbieter-Nachfrager-Konstellation begründet sein.<sup>82</sup> Allerdings erlaubt es der deskriptive Charakter der hier vorgenommenen Untersuchungen nicht, eine eindeutige, statistisch verifizierte Aussage bezüglich dieser potenziellen Einflussfaktoren vorzunehmen. Darüber hinaus wurden bereits einige Faktoren diskutiert, welche die divergierenden Verhaltenswirkungen zwischen den einzelnen (Sub-)Zielgruppen ggf. beeinflussen. Darunter die Adressherkunft (HH-DB, Lifestyle und Listbroking), die Entfernung zur documenta, der Standort (Ost bzw. West) und die Bevölkerungsdichte. Diesbezüglich bedarf es einer tiefer gehenden Analyse, die im zweiten Untersuchungsbereich vorgenommen wird, bevor entsprechende Handlungsempfehlungen gegeben werden können.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel E.1.2.1.4

<sup>83</sup> Die entsprechende Untersuchung wird in Kapitel E.2.3 vorgenommen.

### 1.2.2.2 Pfade der Besuchergenerierung

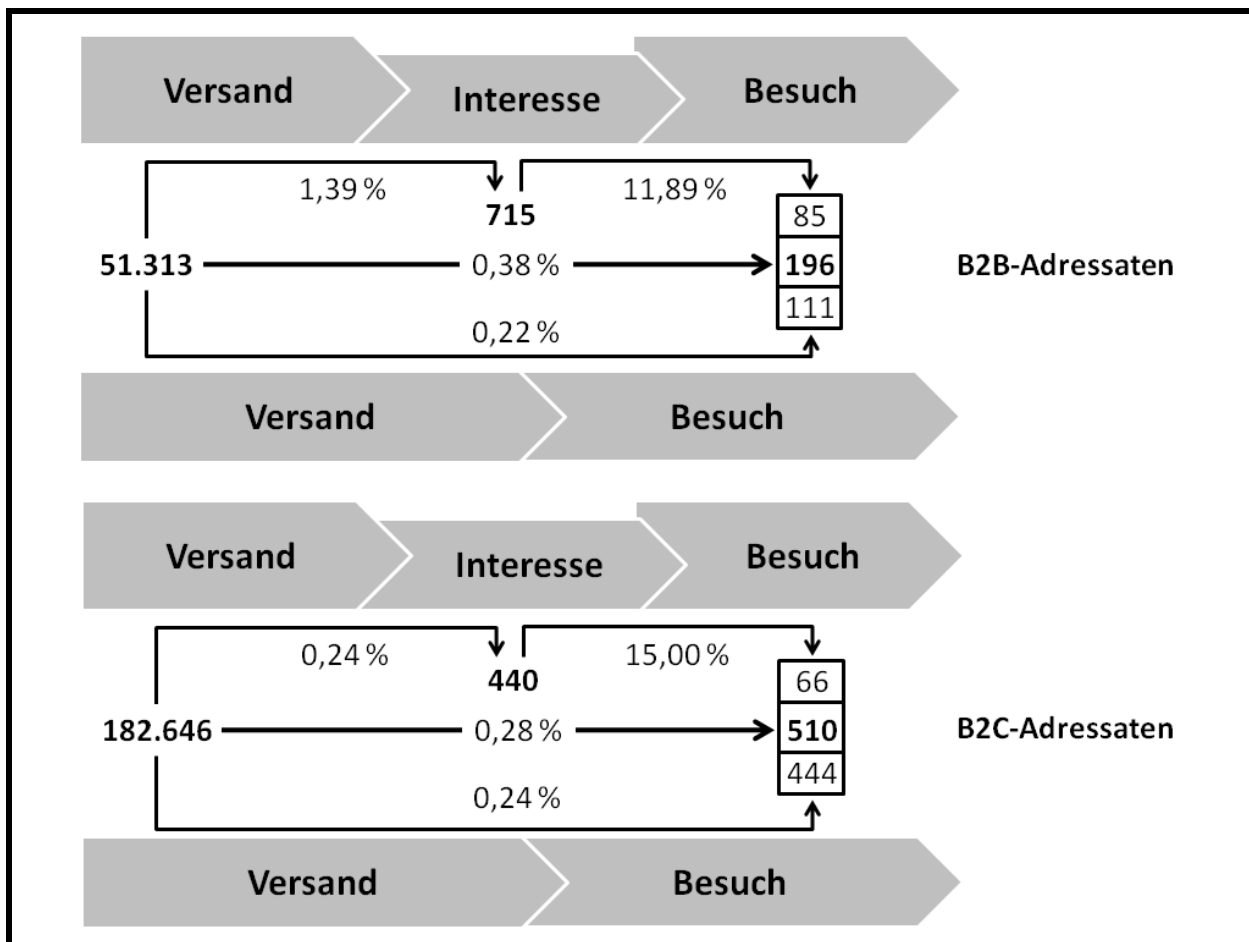
Die Untersuchung der Pfade der Besuchergenerierung dient dazu herauszufinden, ob sich die documenta-Gäste vor ihrem Besuch auch über einen der zur Verfügung gestellten Responsekanäle hinsichtlich der Ausstellung informiert haben. Darauf aufbauend soll die Gesamtreaktion der Direct Mail Aktion evaluiert werden. Dazu wird zunächst ein Funnel herangezogen, der im Allgemeinen eine in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht zueinanderstehende Abfolge von Zielen darstellt.<sup>84</sup> Dieser Tatbestand ist hier insofern gegeben, als Interessenten durch die Direct Mail Aktion gewonnen und in Folge zu Besuchern der Ausstellung umgewandelt werden sollten.<sup>85</sup> Allerdings haben nicht alle Interessenten die documenta nachweislich durch Abgabe eines Coupons besucht. Gleichmaßen haben nicht alle Gäste durch das Absenden einer Response oder die gezielte Informationssuche auf der Landingpage Interesse an der documenta bekundet. In Konsequenz ergibt sich für den vorliegenden Untersuchungskontext jeweils ein Funnel mit zwei Pfaden – für beide der betrachteten Anbieter-Nachfrager-Konstellationen. Diese werden in Abbildung 30 dargestellt:

---

<sup>84</sup> Vgl. Kreutzer (2008), S. 62 und die dort angegebene Literatur

<sup>85</sup> Es wird hier eine hierarchische Verhaltenswirkung, gemäß den in Kapitel D.1.2.1.2 vorgestellten Stufenmodellen der Werbewirkung, unterstellt.





**Abbildung 30: 2-Pfade-Funnel der Besuchergewinnung**

*Quelle: eigene Berechnung auf Basis des erhobenen Datenmaterials*

Obwohl aus den Consumer-Rezipienten, in Relation zu den Business-Rezipienten, weniger Besucher generiert wurden (die entsprechenden Quoten betragen 0,28 bzw. 0,38 Prozent), ist die finale Verhaltenswirkung in der Gruppe der B2C-Adressaten vergleichsweise stärker ausgeprägt als in der Gruppe der B2B-Adressaten: Unmittelbar wurden 0,24 statt 0,22 Prozent der Direct Mail Rezipienten für einen Besuch der documenta gewonnen und auch die Umwandlungsquote von Interessenten zu Besuchern weist in der Consumer-Gruppe mit 15,00 zu 11,89 Prozent einen höheren Wert auf. In der Gruppe der Business-Rezipienten überwiegt das Interesse, das durch das Absenden der Response ausgedrückt wurde, hingegen ganz deutlich. In Konsequenz scheinen Direct Mails ihren Rezipienten unterschiedlichen Zwecken zu dienen. Im B2B-Bereich trägt das Medium dazu bei, zu einem frühen Zeit-

punkt im rationalen Entscheidungsprozess Informationen einzuholen. Im B2C-Bereich steht die emotionale Aufladung des Direct Mails durch ein Incentive im Vordergrund.<sup>86</sup>

Mit Blick auf den B2B-Bereich sollte im dargestellten Zusammenhang ein entsprechender Anreiz gefunden werden, die finale Verhaltenswirkung noch zu steigern. Für den B2C-Bereich gilt es hingegen nach Möglichkeiten zu suchen, die Responsebereitschaft zu erhöhen und dadurch noch mehr Interessenten zu gewinnen. Vor allem hinsichtlich der Zielsetzung des Aufbaus/der Erweiterung einer Adressdatenbank und der damit verbundenen Zielsetzung, Interessenten auch längerfristig als Besucher zu gewinnen bzw. Besucher zu Stammbesuchern umzuwandeln. Schließlich dürfen bei der Anmietung von Adressen zum Zweck des Direct Mail Versands nur solche Rezipienten in die eigene Datenbank überführt werden, die entsprechend positiv auf die Kommunikationsmaßnahme reagiert haben.<sup>87</sup>

Da deutlich gemacht wurde, auf welchen Wegen die Besucher generiert wurden, können nun die Gesamt-Reaktionsquoten (GQ) der beiden Anbieter-Nachfrager-Konstellationen berechnet werden. Diese bilden jeweils den Quotienten aus der Anzahl an Responses und/oder Besuchen sowie der Anzahl an versandten Direct Mails ab.<sup>88</sup> Für die B2B-Adressaten wird die Gesamt-Reaktionsquote in Tabelle 15 wiedergegeben.<sup>89</sup>

	KMU D	KuK D	KuK A	KuK NL	KuK CH	Gesamt
GQ	1,56 %	3,20 %	0,94 %	1,61 %	0,82 %	1,61 %

**Tabelle 15: Gesamt-Reaktionsquote der B2B-Adressaten**

<sup>86</sup> Die Darstellung in einem 2-Pfade-Funnel wurde durch den jeweils einmalig vergebenen Adresscode ermöglicht. Eine Ausnahme bilden hier lediglich die deutschen unadressiert angeschriebenen Haushalte. Diese hatten keine persönliche Kennziffer erhalten und konnten den Pfaden nicht eindeutig zugeordnet werden. Tendenziell neigte aber auch diese Zielgruppe dazu, die Einlösung eines Coupons der Response vorzuziehen. Vgl. den Anhang, S. 305, in dem die Zusammensetzung der Gesamtreaktion noch einmal für jede einzelne der betrachteten Zielgruppen dargestellt wird.

<sup>87</sup> Vgl. Wuermeling (2002), S. 140f.; Bruns (2007), S. 103; Holland (2004), S. 149f.

<sup>88</sup> Die Gesamt-Reaktionsquote wird analog der Responsequote berechnet. Vgl. hierzu auch Kapitel D.1.2.1.1

<sup>89</sup> Die Berechnung der Gesamt-Reaktionsquoten des B2B-Bereichs erfolgte auf Basis des erhobenen Datenmaterials: n = 51.313 (38.716; 3.625; 2.991; 3.783; 2.198) und n = 826 (603; 116; 28; 61; 18)

Zudem werden die für die B2C-Adressaten analog berechneten Gesamt-Reaktionsquoten in Tabelle 16 ausgewiesen.<sup>90</sup>

	HH D <sub>a</sub>	HH D <sub>t</sub>	HH D <sub>u</sub>	HH A	HH NL	HH CH	Gesamt
<b>GQ</b>	1,39 %	0,33 %	0,18 %	0,24 %	0,70 %	0,18 %	<b>0,48 %</b>

**Tabelle 16: Gesamt-Reaktionsquote der B2C-Adressaten**

Die Gesamt-Reaktionsquoten unterstreichen noch einmal die Ergebnisse aus den Analysen zum Interessenten- und Besuchsverhalten: Die B2B-Zielgruppen zeigten eine stärkere Reaktion als die B2C-Zielgruppen, unter den europäischen Betrieben und Rezipienten haben die Holländer am besten reagiert und persönlich adressierte Informationsbriefe sind in der Lage, eine stärkere Verhaltensreaktion hervorzurufen als teil- und besonders unadressierte Direct Mails. Mit Werten zwischen 0,18 und 3,20 Prozent können die Gesamt-Reaktionsquoten außerdem – insbesondere mit Rücksicht auf die diskutierten Störgrößen, die im Rahmen der hier vorliegenden erstmaligen und umfassenden Untersuchung von Direct Mail als Kommunikationsmedium im Kulturmarketing nicht kontrolliert werden konnten – als durchaus positiv beurteilt werden. Zumal auch beachtliche Kommunikationswirkungen in Form von Bekanntheit und Image erzielt wurden, die zur Verhaltenswirkung hinzutreten und im Rahmen der Wirkung von Direct Mail in Klassik-Dimensionen erhoben wurden.<sup>91</sup>

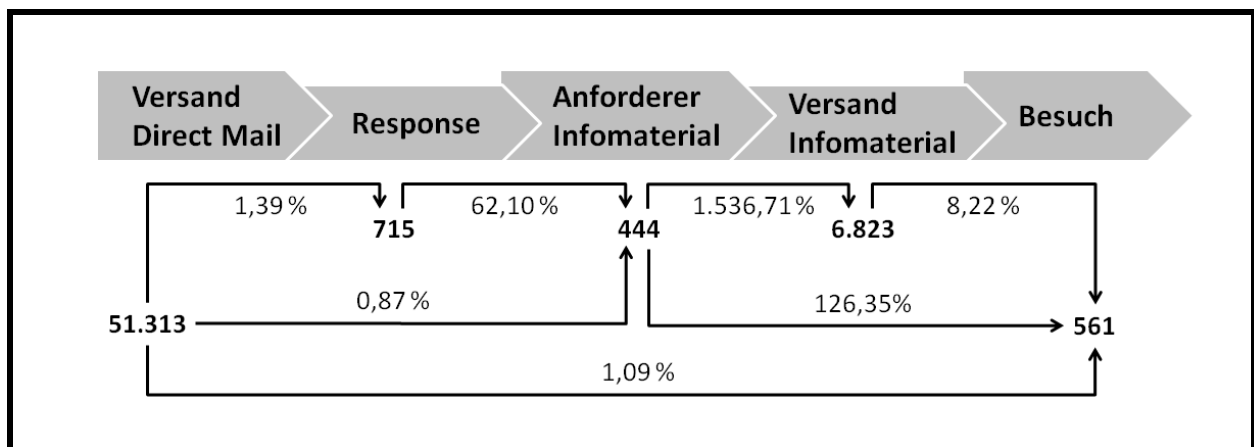
### 1.2.3 Informationsweitergabe

Die Informationsweitergabe stellt die letzte zu untersuchende Verhaltens-Dimension dar und wird ausschließlich für die B2B-Zielgruppen analysiert. Schließlich wurde die entsprechende Zielsetzung im Kommunikationskonzept mit Rücksicht auf die spezifischen

<sup>90</sup> Auch die Berechnung der Gesamt-Reaktionsquoten des B2C-Bereichs erfolgte auf Basis des erhobenen Datenmaterials: n = 182.646 (38.000; 42.000; 89.271; 5.000; 5.000; 3.375) und n = 884 (529; 139; 163; 12; 35; 6)

<sup>91</sup> Vgl. die Kapitel E.1.1.2 und E.1.1.3

Positivgegebenheiten nur für diese Anbieter-Nachfrager-Konstellation formuliert.<sup>92</sup> Die Informationsweitergabe sollte aktiviert werden, indem Adressaten die Möglichkeit eingeräumt wurde, im Rahmen der Response weiteres Informationsmaterial anzufordern, das beispielsweise an Partner oder Kunden verteilt bzw. im Betrieb ausgelegt werden konnte. Es sollte folglich erreicht werden, die bei hochkulturellen Dienstleistungen häufig für einen Besuch ausschlaggebende Mund-zu-Mund-Propaganda zu nutzen, um die Wirkung der Direct Mail Maßnahme noch zu verstärken.<sup>93</sup> Abbildung 31 stellt sowohl das Vorgehen als auch die dahinter stehenden erhobenen Quantitäten in einem Funnel dar:<sup>94</sup>



**Abbildung 31: Funnel des Informationsweitergabeverhaltens**

*Quelle: eigene Berechnung auf Basis des erhobenen Datenmaterials*

Aus den 51.313 an B2B-Adressaten versandten Direct Mails ging eine Responsequote in Höhe von 1,39 Prozent hervor. Es reagierten 715 Personen, von denen 62,10 Prozent den Wunsch äußerten, weiteres Informationsmaterial zugesandt zu bekommen. Dies bedeutet, dass das Informationsweitergabeverhalten bei 444 Personen aktiviert werden konnte und die entsprechenden Respondenten als Multiplikatoren agierten. Insgesamt wurden 6.823 Informationspackages zur Verteilung an Interessenten angefordert, aus denen wiederum 561 Coupons eingelöst wurden. Demzufolge hat jeder Achte, der eines der Informations-

<sup>92</sup> Im Unterschied zu Privatpersonen verfügen Betriebe über die notwendigen Gegebenheiten, das angeforderte Informationsmaterial zu verteilen. Vgl. ausführlich Kapitel D.2.2.1

<sup>93</sup> Vgl. McLean (1994), S. 198; Toepler (1996), S. 169; Kotler/Scheff (1997), S. 315 sowie die Ausführungen in Kapitel C.2.3

<sup>94</sup> Da die Responseelemente keine Vorgabe hinsichtlich der Anzahl an Informationsexemplaren beinhalteten, lag es im Ermessen der Rezipienten, die Höhe ihres Bedarfs selbst einzuschätzen. Respondenten, die keine quantitativen Angaben machten, erhielten 10 Exemplare an Broschüren zur documenta, inkl. jeweils eines Coupons für den goldenen Kronkorkenpin. Auch hier diente der eingelöste Coupon als Besuchsnachweis.

exemplare erhielt, die documenta nachweislich durch Abgabe eines Coupons besucht.<sup>95</sup> Jeder Multiplikator konnte mehr als eine Person dazu aktivieren, zur Weltkunstausstellung nach Kassel zu reisen. Dies entspricht einer zusätzlichen Einlösequote von 1,09 Prozent, die aus den 51.313 an Business-Zielgruppen des In- und Auslandes versandten Direct Mails resultiert. Die zunächst berechnete Gesamt-Einlösequote, die allein mit den Rezipienten erzielt wurde und einen Wert von 0,38 Prozent erreichte, konnte durch die Aktivierung des Informationsweitergabeverhaltens auf insgesamt 1,48 Prozent gesteigert werden.<sup>96</sup> Ein positives Ergebnis – insbesondere, da einige Coupons sicherlich auch hier situativ bedingt oder rezipientenbezogen nicht eingelöst wurden und ein Besuch der documenta in der Mehrzahl der Fälle in einer Gruppe stattfindet, d. h., sogar mehr Besucher gewonnen wurden als nachgewiesen werden kann.<sup>97</sup>

Um herauszufinden, welche der Zielgruppen sich besonders als Multiplikatoren bzw. Meinungsführer eignen und aufgrund ihres besonderen Interesses wie ggf. einer entsprechenden Expertise hinsichtlich Kunst und Kultur gerne bereit sind, spezifische Informationen aufzunehmen und weiterzugeben, gibt Tabelle 17 zunächst die Anforderungsquote (AQ) für die einzelnen Adressatengruppen wieder.<sup>98</sup> Diese wird im Wesentlichen analog der Response- und Einlösequote berechnet, es ändert sich lediglich die Bezugsbasis:<sup>99</sup> Während das Interessenten- und Besuchsverhalten auf Grundlage der Direct

---

<sup>95</sup> Eine Unterscheidung der Multiplikator-Coupons von den Coupons der B2B-Adressaten erfolgte anhand der individuellen Kennziffer. Während die Coupons der B2B-Adressaten allesamt einen persönlichen Code aufgedruckt hatten, war dies bei den Multiplikator-Coupons nicht der Fall.

<sup>96</sup> Vgl. hier und im Folgenden auch die Ausführungen in Kapitel E.1.2.2.1

<sup>97</sup> Weiteres Informationsmaterial für einen eigenen geplanten Gruppenbesuch anzufordern, um für jeden Mitarbeiter einen Coupon bereitzuhalten, stellt grundsätzlich ein mögliches Vorgehen der Respondenten dar und hätte einen neutralisierenden Einfluss auf die gewünschte Multiplikatorwirkung der Meinungsführer. Schließlich würden dadurch keine zusätzlichen Besucher gewonnen werden. Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass die an den Informationspackages interessierten Personen keine Kenntnis über die Inhalte bzw. die Beilage des Coupons hatten. Außerdem wurde die documenta nicht von allen, sondern lediglich von 47 der insgesamt 444 Meinungsführer nachweislich durch Einlösung des Coupons besucht. Die Gesamt-Einlösequote der Meinungsführer entspricht 10,59 Prozent. Im Einzelnen bedeutet dies eine Einlösequote der Meinungsführer bei deutschen KMU von 11,38 Prozent, bei deutschen KuK von 10,42 Prozent, bei österreichischen KuK von 10,00 Prozent, bei holländischen KuK von 7,14 Prozent und bei schweizer Kunst- und Kulturbetrieben von 7,96 Prozent.

<sup>98</sup> Vgl. McLean (1994), S. 198; Toepler (1996), S. 169; Kotler/Scheff (1997), S. 315 sowie die Ausführungen in Kapitel C.2.3

<sup>99</sup> Vgl. Kapitel D.1.2.1.1, E.1.2.1.1 und E.1.2.2.1

Mail-Versandmenge evaluiert wurde, bildet die Anforderungsquote den Quotienten aus der Anzahl erhaltener Reaktionen und der Anzahl an angeforderten Informationspackages ab.<sup>100</sup>

	KMU D	KuK D	KuK A	KuK NL	KuK CH	Gesamt
AQ	62,26 %	50,00 %	74,07 %	70,37 %	81,25 %	<b>62,10 %</b>

**Tabelle 17: Anforderungsquoten**

Betrachtet man die einzelnen Anforderungsquoten, so scheint die Bereitschaft als Multiplikator zu agieren gerade in den Zielgruppen umso stärker ausgeprägt zu sein, je geringer das Interesse an der documenta in Form einer Response ausgedrückt wurde und je weniger Besucher durch Einlösung eines Coupons attestiert werden konnten. Bezieht man den durchschnittlichen Versand an Informationsmaterial je Zielgruppe aus Tabelle 18 mit in die Betrachtung ein, ergibt sich hingegen ein anderes Bild.<sup>101</sup>

	KMU D	KuK D	KuK A	KuK NL	KuK CH	Gesamt
Versand	16	20	6	10	3	<b>15</b>

**Tabelle 18: Durchschnittlicher Versand Informationsmaterial**

Aus den beiden vorstehenden Tabellen wird eine negative Korrelation zwischen der Anforderungsquote und dem durchschnittlichen Versand an Informations-Packages je Zielgruppe deutlich.<sup>102</sup> Dabei bilden die deutschen und die schweizer Kunst- und Kulturbetriebe die beiden Extrema des Kontinuums: 81,25 Prozent der respondierenden schweizer KuK waren an Informationsmaterial interessiert und forderten durchschnittlich drei Exemplare

<sup>100</sup> Die Berechnung der Anforderungsquote erfolgte auf Basis des erhobenen Datenmaterials: n = 715 (522; 96; 27; 54; 16) und n = 444 (325; 48; 20; 38; 13)

<sup>101</sup> Als hinter dem durchschnittlich versandten Informationsmaterial stehende Quantitäten wurden für die einzelnen Zielgruppen die folgenden Werte erhoben: n = 6.823 (5.326; 965; 126; 370; 36) und n = 444 (325; 48; 20; 38; 13)

<sup>102</sup> Die Berechnung des Korrelationskoeffizienten – aufgrund des metrischen Skalenniveaus der zugrunde liegenden Daten – nach Bravais-Pearson ergibt einen Wert von -0,982, der auf dem Niveau von 0,01 signifikant ist; Vgl. zu Korrelationstests beispielsweise Steland (2007), S. 180ff.; Akkerboom (2008), S. 105ff.; Ein Wert, der nach BURNS/BUSH einen starken Zusammenhang zwischen den Variablen „Anforderungsquote der B2B-Adressaten“ und „Durchschnittlicher Versand Informationsmaterial“ widerspiegelt. Vgl. Burns/Bush (2006), S. 542

an. Jeder zweite Respondent der Zielgruppe deutscher Kunst- und Kulturbetriebe konnte zur Anforderung weiteren Informationsmaterials aktiviert werden und bestellte durchschnittlich 20 Exemplare.

Vor dem beschriebenen Hintergrund kann angenommen werden, dass die Anforderung des Informationsmaterials zwei unterschiedlichen Zwecken diene: Deutsche KMU und vor allem KuK forderten bei Bereitschaft, als Meinungsführer zu agieren, überlegt (geringe Anforderungsquote) eine große Menge an Informationspackages an, um dies an Kunden und/oder Partner zu verteilen. Im Unterschied dazu fragten die interessierten ausländischen KuK das Material vor allem an, um ihr eigenes Informationsbedürfnis zu befriedigen. Begründet werden kann dieses Verhalten mit den stark auf Deutschland konzentrierten Kommunikationsaktivitäten wie Medienberichterstattungen, während die europäischen Betriebe eher dazu angehalten waren, selbst aktiv nach Informationen zu suchen.<sup>103</sup> Dieses Ergebnis wird auch unter Rekurs auf die Responseanalyse in Kapitel 1.2.1.3 dieses Abschnitts gestützt: Die ausländischen Adressaten wählten mehr der zur Verfügung gestellten Responsealternativen aus, um Informationen zur documenta zu erhalten, als dies deutsche Rezipienten taten.<sup>104</sup>

Es kann folglich die Implikation abgeleitet werden, B2B-Adressaten unbedingt mit der Zielsetzung in Direct Mail Aktionen einzubeziehen, als Multiplikatoren zu agieren und dadurch zusätzliche Besucher zu generieren. Mit Blick auf die vorliegenden Befunde sollte dies vor allen Dingen geschehen, wenn die entsprechenden Rezipienten bereits hinreichend über die hochkulturelle Dienstleistung informiert sind. Dadurch können Streuverluste, welche durch einen Mehrfachversand derselben Unterlagen auftreten, möglichst gering gehalten werden.

---

<sup>103</sup> Sponsoren der documenta 12 waren neben der Deutschen Post AG die Saab Deutschland GmbH und die Sparkassen Finanzgruppe, die Linde Group sowie Ströer DSM. Als Medienpartner agierten ARTE, die Deutsche Welle und HR2. Dass neben den geplant umgesetzten Kommunikationsmaßnahmen auch eine stärkere Presseaktivität in Deutschland zu verzeichnen war, als international erfolgte, zeigt die qualitative Betrachtung der bibliografischen Pressedokumentation der documenta 12. Vgl. documenta-GmbH (2007a) und die dort angegebenen weiterführenden Links

<sup>104</sup> Im Mittel stellt sich die Anzahl an gewählten Responsealternativen in den einzelnen Zielgruppen wie folgt dar: deutsche KMU 1,41, deutsche KuK 1,42, österreichische KuK 1,81, holländische KuK 1,43 und schweizer KuK 1,44. Noch deutlicher wird der Unterschied, wenn die Möglichkeit, ausschließlich die Landingpage nach Informationen zu durchsuchen, ohne eine ausdrückliche Response bezüglich einer der drei weiteren, zur Verfügung gestellten, Responsealternativen abzugeben, von der Betrachtung ausgeschlossen wird: deutsche KMU 1,17, deutsche KuK 1,14, österreichische KuK 1,78, holländische KuK 1,18 und schweizer KuK 1,38.

Hilfreich ist es in diesem Zusammenhang sicherlich auch, den Rezipienten einen Hinweis auf die Funktion der zusätzlich anzufordernden Informationsexemplare zu geben. Dies wurde bei der Konzeption der Direct Mails für die documenta versäumt.

### 1.3 Ökonomische Wirkung von Direct Mail

Den ökonomischen Erfolg einer Kommunikationsmaßnahme zu kontrollieren, ist auch für subventionierte Kulturbetriebe erforderlich, da diese zunehmend gefordert sind, zur Sicherung ihrer eigenen Einnahmen beizutragen, um im hart umkämpften Freizeitmarkt bestehen und einen Leistungsnachweis gegenüber der öffentlichen Hand im Wettbewerb um Zuwendungen ablegen zu können.<sup>105</sup> Im Allgemeinen werden zu einer solchen Überprüfung der ökonomischen Wirkung bzw. Wirtschaftlichkeit alle Kosten und Erlöse in die Analyse einbezogen.<sup>106</sup> Allerdings ist eine Erfüllung dieser Forderung für den vorliegenden Kontext nicht bzw. nur schwer möglich, da durch die eingelösten Coupons allein – beispielsweise im Unterschied zu Bestellungen, die nach der Aussendung eines Direct Mails bei einem Versandhändler eingehen – keine validen Aussagen über die tatsächliche Anzahl an gewonnenen Besucher gemacht werden können. Zu vielfältig sind die Annahmen, die bei einer solchen Betrachtung getroffen werden müssten. So unter anderem über die Anzahl an Personen, welche die documenta zusammen mit einem Direct Mail Rezipienten besucht haben, über den Anteil an Empfängern des Informationsbriefs, die ihren Coupon bei einem Besuch aus unterschiedlichen Gründen nicht eingelöst haben und über den Umfang der Inanspruchnahme der kulturellen Dienstleistung, d. h. darüber, ob das individuelle Besucherprogramm oder eine Führung gebucht und ob eine ermäßigte Eintrittskarte, Tages- oder Gruppenkarte erworben wurde. Es können im Rahmen einer Partialbetrachtung jedoch bestimmte Erlöse isoliert werden, die ursächlich auf die versandten Informationsbriefe zurückzuführen sind.<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> Vgl. Klein (2005), S. 43, S. 45, S. 199ff.; Adizes (1975), S. 80; Heinrichs (1999), S. 153; Heinrichs (1997), S. 17f.; Hermanns (2002), S. 22; Bendixen/Heinze (1999), S. 17; Günter (1999), S. 23; Günter (2001), S. 335; Bekmeier-Feuerhahn/Sikkenga (2008), S. 24 sowie die Ausführungen in Kapitel B.3.2.3

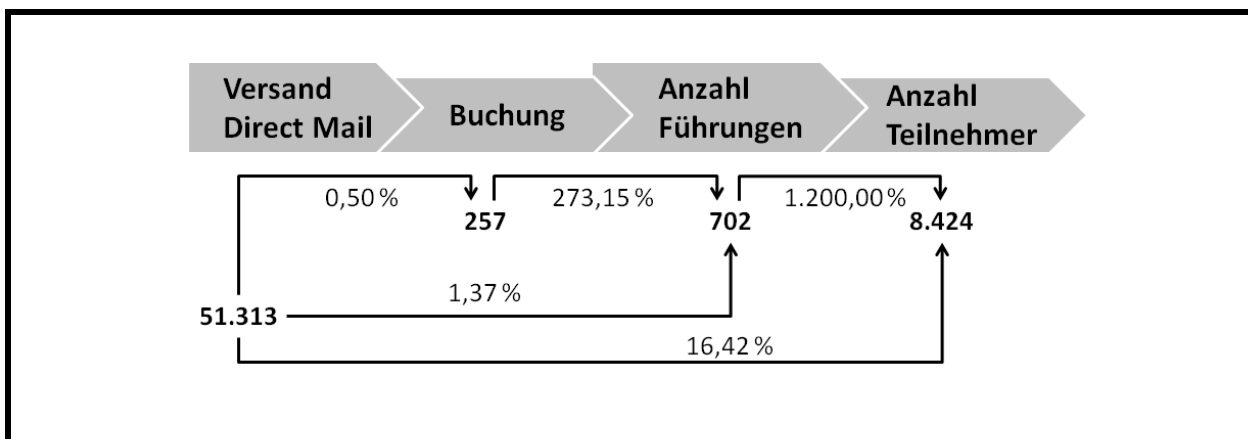
<sup>106</sup> Vgl. Holland (2004), S. 366; Mann (2006), S. 368; Bruns (2007), S. 179; Ceyn (2002), S. 28

<sup>107</sup> Zwar sind auch in der Direktkommunikation Zurechenbarkeitsprobleme bekannt, allerdings in deutlich geringerem Umfang als in der Massenkommunikation, sodass diese hier vernachlässigt werden können. Vgl. Rogge (1996), S. 133; Sander (2004), S. 554; Bruhn (2009), S. 56f.; Bruns (2007), S. 179; Mann (2006), S. 369



Die Erlöse aus dem Verkauf von Führungen, die von den B2B-Zielgruppen im Rahmen individueller Besucherprogramme aber auch singulär gebucht werden konnten und mithilfe derer (relativ) zuverlässige Aussagen gewonnen werden können.<sup>108</sup> In Konsequenz erfolgt bei der Analyse der ökonomischen Wirkung eine Fokussierung auf die für die Business-Adressaten formulierte Zielsetzung des Verkaufs von Führungen.

Der Besucher Service der documenta 12, welcher der Information sowie dem Vorverkauf/der Buchung von Führungen und/oder individuellen Besucherprogrammen diente, wurde von einem Dienstleister abgewickelt. Auf Basis dessen Daten sowie den Adressdaten der Business-Rezipienten war es möglich, einen Abgleich vorzunehmen, um zu evaluieren, welche bzw. wie viele Besucher unmittelbar aus der Direct Mail Aktion rekrutiert werden konnten.<sup>109</sup> Das vorläufige, monetär noch nicht bewertete, Ergebnis wird in Abbildung 32 dargestellt:



**Abbildung 32: Funnel der ökonomischen Wirkung**

*Quelle: eigene Berechnung auf Basis des erhobenen Datenmaterials*

<sup>108</sup> Es handelt sich hier um Cross-Selling-Potenziale, die bei einem entsprechenden Kommunikationsmitteleinsatz ausgeschöpft werden können und einen wesentlichen Beitrag zur Erhöhung der eigenen Einnahmen leisten. Vgl. Klein (2005), S. 43, S. 45; Günter (2001), S. 335; Günter (1999), S. 23; Heinrichs (1999), S. 153 sowie zu den Cross-Selling-Potenzialen Kapitel B.2.2.3

<sup>109</sup> Die Database wurde für den Auswertungszusammenhang freundlicherweise von der x:hibit GmbH in Ausschnitten und teilanonymisiert zur Verfügung gestellt. Darin enthalten waren die Profildaten Firmenname, Branche und Postleitzahl sowie die Anzahl an gebuchten Führungen je Betrieb. Die geschilderten Angaben reichten aus, den Datenabgleich mit der Adressdatenbank der Business-Rezipienten vornehmen zu können. Dieses Vorgehen zu wählen, war notwendig, da über die Nutzung der Responsealternative „Special Guest“ zwar festgestellt werden konnten, welche Rezipienten grundsätzlich Interesse an dieser Zusatzdienstleistung hatten, jedoch nicht evaluiert werden konnte, wie viele Rezipienten von dieser Option tatsächlich Gebrauch gemacht haben. Zumal in dem der Werbesendung beiliegenden Flyer auch die Kontaktdaten des Besucher Service angegeben und eine Response über einen der zur Verfügung gestellten Kanäle aus diesem Grunde nicht notwendig war.

Von 51.313 Business-Adressaten nahmen 257 Betriebe das Angebot der Buchung von Führungen über den Besucher Service wahr. Dies entspricht einer Quote von 0,50 Prozent, die über alle betrachteten in- und ausländischen Zielgruppen sogar höher ausfällt als die Einlösequote der Coupons in Höhe von 0,38 Prozent. Die 257 Betriebe buchten zusammen 702 Führungen, die im Mittel mit jeweils 12 Teilnehmern in Anspruch genommen wurden.<sup>110</sup> In Folge wurden durch den Einsatz von 51.313 Direct Mails 8.424 Besucher allein unter der Zielsetzung des Verkaufs von Führungen generiert, welches einer Quote von 16,42 Prozent gleichkommt.

Die ökonomische Wirkung kann nun durch eine monetäre Bewertung der Ergebnisse der betrachteten Zielsetzung evaluiert werden. Die Teilnahme an einer zweistündigen Führung kostete zehn, jede weitere Stunde fünf Euro pro Person. Die Eintrittspreise für eine Tageskarte schwankten zwischen sechs Euro pro Person für Schulklassen und 18 Euro für eine reguläre Tageskarte. Zudem wurden ermäßigte Eintrittskarten für Schüler, Studenten, Empfänger von Grundversicherungsleistungen, Rentner, Wehrpflichtige, Zivildienstleistende und behinderte Besucher angeboten. Kinder unter sieben Jahren zahlten keinen Eintritt. Aufgrund der durchschnittlichen Gruppengröße von 12 Personen, die mit der Buchung von Führungen einherging, kann als Eintrittspreis die Gruppenkarte mit 10 Euro pro Person als Basis der Berechnung bzw. Schätzung der ökonomischen Wirkung herangezogen werden.<sup>111</sup>

In einer relativ vorsichtigen Bewertung, d. h., unter der Annahme der Buchung zweistündiger Führungen und dem Kauf von Gruppenkarten, konnten folglich 168.480 Euro als Erlös durch den Einsatz der Direct Mails erzielt werden. Demgegenüber stehen lediglich ca. 53.000 Euro, die – bei einer Bewertung zu marktüblichen Preisen hinsichtlich Kreation, Adressmiete, Produktion und Zustellung – hätten aufgebracht werden müssen, wäre die Kommunikationsmaßnahme nicht im Rahmen eines Naturalsponsorings der Deutschen Post AG durchgeführt worden. Ein Ergebnis, das für sich betrachtet bereits als durchaus erfolgreich einzuschätzen ist. Darin inkludiert ist noch nicht, dass sich sicherlich einige Betriebe ein individuelles Besucherprogramm abgestimmt auf ihre Bedürfnisse haben zuschneiden

---

<sup>110</sup> Die Teilnehmerzahl einer Führung war auf insgesamt 15 Personen beschränkt, um den qualitativen Anforderungen des Publikums gerecht zu werden. Die durchschnittliche Teilnehmerzahl von 12 Personen wurde ebenfalls von der x:hibit GmbH zur Verfügung gestellt.

<sup>111</sup> Vgl. documenta-GmbH (2007b)

lassen, Führungen für mehr als zwei Stunden gebucht und ggf. sogar 2-Tageskarten zum Preis von 27 Euro gekauft wurden. Ebenfalls nicht enthalten sind all diejenigen B2B-Rezipienten, die nicht vom Besucher Service Gebrauch gemacht und die documenta in Eigenregie erkundet haben. Der Untersuchung der ökonomischen Wirkung von Direct Mail auch gänzlich vorenthalten blieben all diejenigen Personen, die durch die Multiplikatoren zu einem Besuch der documenta bewegt werden konnten sowie (sowohl kosten- als auch erlösseitig) die B2C-Zielgruppen.

Zusammenfassend kann eine durchweg positive Resonanz auf das Angebot von Kulturvermittlungsleistungen konstatiert werden, die zudem einen beachtlichen ökonomischen Erfolg bewirkt hat. Außerdem wurde durch die großartige Nachfrage erstmalig erreicht, die geplante Anzahl an Führungen überzuerfüllen. Es wurden insgesamt 7.200, anstatt der ursprünglich vorgesehenen 7.000, Führungen verkauft. Darüber hinaus wird der frühzeitige Einsatz der Direct Mails im B2B-Bereich dazu beigetragen haben, die Besucherströme derart zu beeinflussen, als das „Sommerloch“, das bei früheren documenten auftrat, zur d12 nicht vorkam.<sup>112</sup> Somit kann der Einsatz von Direct Mail mit der Zielsetzung, eine positive ökonomische Wirkung herbeizuführen, uneingeschränkt empfohlen werden.

## 2. Analyse der Einflussfaktoren auf die Wirkung von Direct Mail

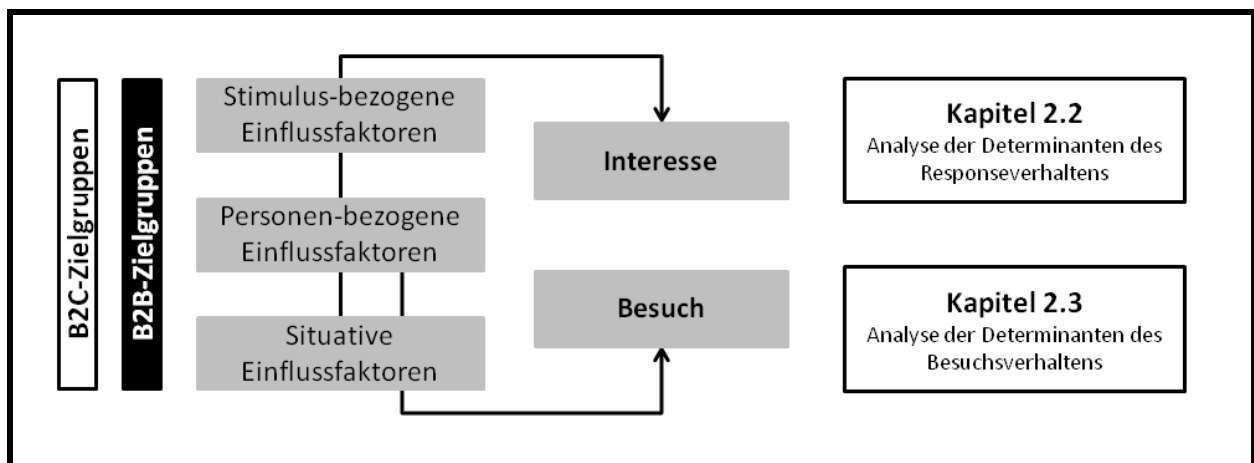
In einem Großteil der empirischen Forschungsarbeiten, der sich mit den Einflussfaktoren auf das Öffnen, Lesen und Reagieren von Direct Mails beschäftigt, wird auf gestalterische bzw. unmittelbar mit dem Stimulus verbundene Determinanten abgestellt, selten werden darüber hinaus personenbezogene und vor allem situative Faktoren berücksichtigt.<sup>113</sup> Im Unterschied dazu wird in diesem zweiten Untersuchungsbereich, der Analyse der Einflussfaktoren auf die

---

<sup>112</sup> Die Direct Mails der B2B-Zielgruppen wurden bereits am 11. Juni 2007 bzw. fünf Tage vor Ausstellungseröffnung versandt.

<sup>113</sup> Vgl. hier und im Folgenden Meffert/Ahrens (2006), S. 10f. und die dort angegebene Literatur; Ahrens (2007), S. 32; Diesbezüglich können beispielsweise die Studien von James/Li (1993); Vriens/van der Scheer et al. (1998) und Peters/Frenzen/Feld (2007) angeführt werden. Außerdem sind bei Ahrens (2007), S. 51; Meffert/Ahrens (2006), S. 7 sowie bei Peters/Frenzen/Feld (2007), S. 150 Überblicke über weitere Untersuchungen zu finden. Vgl. zudem die Ausführungen der Kapitel D.1.2.2 und D.1.2.3

Wirkung von Direct Mail, ein umfassender Ansatz gewählt. Es sollen potenzielle Determinanten aus allen drei der dargestellten und im Folgenden zu erläuternden Bereiche auf ihren Einfluss bezüglich des Interessenten- bzw. Responseverhaltens exemplarisch an den beiden deutschen B2B-Zielgruppen – KMU und KuK – sowie an den deutschen Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen (B2C) gegenüberstellend analysiert werden.<sup>114</sup> Analog wird hinsichtlich des Besuchsverhaltens vorgegangen: Die in empirischen Studien weitestgehend vernachlässigten personenbezogenen und situativen Faktoren werden auf Stärke und Richtung ihres Einflusses untersucht. Dazu werden postulierte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge konfirmatorisch unter Hinzuziehung des mathematisch-statistischen Verfahrens der logistischen Regression überprüft.<sup>115</sup> Abbildung 33 gibt das Vorgehen als Teilmodell des Untersuchungsmodells im Sinne eines Grobaufbaus dieses Kapitels wieder. In Kapitel 2.1 dieses Abschnitts werden zuvor die Grundlagen zur logistischen Regression erläutert.



**Abbildung 33: Grobgliederung des Kapitels E.2**

*Quelle: eigene Darstellung*

<sup>114</sup> Diese Konzentration erfolgt, da deutlich weniger Direct Mails an die europäischen Zielgruppen versandt wurden und diese zudem eine geringere Verhaltenswirkung mit Blick auf die Interessenten- und Besuchergewinnung zeigten. Insofern sind die Fallzahlen der österreichischen, holländischen und schweizer KuK wie Zielpersonen zu gering, als tiefer gehende Analysen mit validen Aussagen gemacht werden könnten. Außerdem nimmt die Adressierungsform einen Einfluss auf die Möglichkeit zur Erhebung der zu untersuchenden Determinanten. Aus diesem Grunde werden auch die teil- und unadressiert angeschriebenen deutschen Zielgruppen nicht in die Analyse einbezogen. Vgl. zu den Versandmengen Kapitel D.2.2.2 sowie zum Response- und Besuchsverhalten die Kapitel E.1.2.1 und E.1.2.2

<sup>115</sup> Die konfirmatorische Analyse ist dadurch gekennzeichnet, begründete Hypothesen statistisch zu verifizieren bzw. falsifizieren. Vgl. Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 12; Hüttner/Schwarting (2002), S. 24; Andreß/Hagenaars/Kühnel (1997), S. 96 sowie die Ausführungen in Kapitel D.2.1

## 2.1 Grundlagen

Die logistische Regression hat sich als robustes Schätzverfahren erwiesen, qualitative Fragestellungen zu analysieren.<sup>116</sup> In Bezug auf den vorliegenden Kontext bedeutet dies, dass Zusammenhänge untersucht werden können, deren abhängige Variable dichotom ausgeprägt ist – Response/keine Response bei der Analyse des Responseverhaltens bzw. der Interessentengewinnung und Besuch/kein Besuch bei der Analyse des Besuchsverhaltens.<sup>117</sup> Im Unterschied zur linearen Regression, bei der die abhängige Variable Werte von  $-\infty$  bis  $+\infty$  annehmen kann, handelt es sich bei der dichotomen abhängigen Variablen der logistischen Regression folglich um ein Ereignis, das entweder eintreten kann oder nicht.<sup>118</sup> Daher werden hier Eintrittswahrscheinlichkeiten in Abhängigkeit der unabhängigen Variablen berechnet, die im Intervall  $[0;1]$  variieren.<sup>119</sup> Die dazu durch Statistikprogramme zu schätzenden Regressionskoeffizienten werden mittels der Maximum-Likelihood-Methode ermittelt.<sup>120</sup> Diese wählt in einem schrittweisen Iterationsprozess die Parameter der einzelnen Beobachtungswerte (unabhängigen Variablen) derart, als die Eintrittswahrscheinlichkeit für das Ereignis maximiert bzw. die bestmögliche Trennung zwischen den Ausprägungen der abhängigen Variablen bewirkt wird. Die unabhängigen Variablen können sowohl metrisch als auch nicht-metrisch skaliert sein.<sup>121</sup>

In der Vergangenheit wurde anstatt der logistischen Regression häufig die Diskriminanzanalyse eingesetzt, die sich ebenfalls eignet, Fragestellungen zu beantworten, bei denen die

---

<sup>116</sup> Vgl. hier und im Folgenden Krafft (2000), S. 239; Krafft (1997), S. 626; Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 244; Steinlein (2004), S. 115

<sup>117</sup> Codiert werden die dichotomen abhängigen Variablen wie folgt: 1 = Response; 0 = keine Response bzw. 1 = Besuch; 0 = kein Besuch

<sup>118</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 376; Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 247f.

<sup>119</sup> Die Schätzgleichung der logistischen Regression basiert auf der Schätzgleichung der linearen Regression. Allerdings bedarf die Modellierung auf Grund des  $[0;1]$ -Intervalls der Eintrittswahrscheinlichkeiten mehrerer Zwischenschritte, die abhängige Variable derart zu transformieren, als diese in modifizierter Form ebenfalls im Wertebereich von  $-\infty$  bis  $+\infty$  liegt. Da die logistische Regression im Marketing wohl akzeptiert ist, wird an dieser Stelle auf die formale Darstellung der Transformation verzichtet und auf die Standardliteratur verwiesen. Vielmehr sollen im Rahmen der modelltheoretischen Grundlagen – wie nachfolgend dargestellt – die Elemente der logistischen Regression wissenschaftlich behandelt werden, die für die empirische Untersuchung von Relevanz sind. Vgl. beispielsweise Krafft (2000); Krafft (1997); Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 243ff.; Rohrlack (2007) sowie Hosmer/Lemeshow (2000); Urban (1993)

<sup>120</sup> Vgl. hier und im Folgenden Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 254; Krafft (1997), S. 628; Krafft (2000), S. 242; Fahrmeir/Hamerle (1996), S. 59; Fromm (2005), S. 8

<sup>121</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 376; Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 245; Krafft (2000), S. 250

abhängige zu erklärende Variable ein kategoriales Skalenniveau aufweist – allerdings bietet die logistische Regression eine Reihe von Vorteilen gegenüber der Diskriminanzanalyse.<sup>122</sup> In diesem Zusammenhang abstrahiert die logistische Regression beispielsweise von den strengen Prämissen der Diskriminanzanalyse wie der Normalverteilung der relevanten Merkmale und einer gleichen Varianz-Kovarianzmatrix in den der Untersuchung zugrunde liegenden Gruppen, d. h., die logistische Regression kann auch dann zur Analyse herangezogen werden, wenn die Annahmen bzw. Bedingungen der Diskriminanzanalyse verletzt sind.<sup>123</sup> Außerdem erlaubt es die logistische Regression, im Unterschied zur Diskriminanzanalyse, über die Untersuchung der Gruppenunterschiede hinaus auch Wahrscheinlichkeiten für die Zugehörigkeit eines Falles zu einer der beiden Gruppen zu berechnen und die für die geschätzten Koeffizienten angegebenen Konfidenzintervalle zu interpretieren.<sup>124</sup>

Trotz ihrer Robustheit und Vorziehenswürdigkeit gegenüber der Diskriminanzanalyse ist auch der Einsatz der logistische Regression an elementare Voraussetzungen geknüpft. So werden bestimmte Anforderungen an das Datenmaterial gestellt, die im Folgenden kurz erläutert werden:<sup>125</sup>

1. Es darf keine Autokorrelation der Residuen vorliegen.
2. Es darf keine Multikollinearität der unabhängigen Variablen vorliegen.
3. Es muss eine hinreichend große Menge an Beobachtungen vorliegen.

Die Autokorrelationsprämisse ist erfüllt, wenn die Residuen in der Grundgesamtheit unkorreliert bzw. einzelne Beobachtungswerte voneinander unabhängig sind. Ist dies nicht der Fall, führen die Schätzergebnisse zu Verzerrungen in den Standardfehlern. Die Autokorrelation kann mittels des sog. Durbin-Watson-Tests überprüft werden und tritt in der Regel nur bei der Analyse von Zeitreihen auf. Da die vorliegende Untersuchung auf Quer-

---

<sup>122</sup> Vgl. Krafft (1997), S. 626; Frenzen/Krafft (2008), S. 645; Hair/Black et al. (2010), S. 436

<sup>123</sup> Vgl. Hosmer/Lemeshow (2000), S. 23; Hair/Black et al. (2010), S. 436; Frenzen/Krafft (2008), S. 645, S. 648; Press/Wilson (1978), S. 700

<sup>124</sup> Vgl. Krafft (1997), S. 626; Frenzen/Krafft (2008), S. 648; Hair/Black et al. (2010), S. 436; Morrison (1969), S. 157ff.; Anderson/Coughlan (1987), S. 77 sowie den Beitrag Crask/Perreault (1977)

<sup>125</sup> Vgl. Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 288; Aldrich/Nelson (1984), S. 49, S. 53; Urban (1993), S. 1

und nicht auf Längsschnittdaten basiert, muss diese Voraussetzung hier nicht weiter berücksichtigt werden.<sup>126</sup>

Kann eine unabhängige Variable durch eine oder mehrere andere unabhängige Variablen erklärt werden, liegt Multikollinearität vor.<sup>127</sup> In Konsequenz führt dies zu Redundanzen im Datensatz, die dann in größeren Standardfehlern der Regressionskoeffizienten und damit in ungenauen Schätzungen resultieren können.<sup>128</sup> Daher bietet es sich in diesem Zusammenhang an, zunächst eine Korrelationsanalyse durchzuführen, mögliche paarweise Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Regressoren aufzudecken und die betreffenden Variablen bei substantieller Korrelation wechselseitig zu eliminieren.<sup>129</sup> Zur Identifikation einer hochgradigen Multikollinearität, die nicht mittels der Korrelationsanalyse aufgedeckt werden kann, empfiehlt es sich zudem, die Toleranz bzw. den Variance Inflation Factor (VIF) der einzelnen Regressoren zur Prüfung hinzuzuziehen.<sup>130</sup>

Bezüglich der hinreichend großen Zahl an Beobachtungen werden in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedliche Angaben gemacht: URBAN schlägt ein Minimum von 50 Beobachtungen vor, BACKHAUS/ERICHSON ET AL. geben an, mindestens 25 Fälle je Ausprägung der dichotomen abhängigen Variablen zu benötigen und MCFADDEN fand heraus, dass die logistische Regression anderen Analyseverfahren erst ab einer Fallzahl von 100 überlegen ist.<sup>131</sup> Mit einem Minimum an 100 Freiheitsgraden machen ALDRICH und NELSON die strengste Vorgabe.<sup>132</sup>

Ist den Anforderungen – keine Autokorrelation, keine Multikollinearität und eine hinreichend große Menge an Beobachtungen – Genüge getan, kann das Modell auf zwei Arten geschätzt werden: entweder, indem die unabhängigen Variablen schrittweise – nach Überprüfung und Erfüllung bestimmter, festzulegender statistischer Kriterien – in das Gesamtmodell aufgenommen werden (Stepwise-Methode). Unabhängige Variablen, welche den

---

<sup>126</sup> Vgl. Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 86f.; Hartung/Elpelt/Klössener (1999), S. 675ff.

<sup>127</sup> Vgl. Schneider (2007), S. 183; Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 87

<sup>128</sup> Vgl. Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 88; Schneider (2007), S. 183

<sup>129</sup> Vgl. Krafft (1995), S. 300; Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2001), S. 209; Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 88f.

<sup>130</sup> Vgl. Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 89; Krafft (1995), S. 300f.; Schneider (2007), S. 186ff. und die dort jeweils angegebene Literatur

<sup>131</sup> Vgl. Urban (1993), S. 13; Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 288; McFadden (1974), S. 126

<sup>132</sup> Vgl. Aldrich/Nelson (1984), S. 53

spezifischen Kriterien nicht entsprechen, werden aus dem Modell ausgeschlossen. Alternativ dazu können alle Regressoren gleichzeitig in die Schätzgleichung einbezogen werden, ohne einer zusätzlichen Prüfung unterzogen zu werden (Einschluss-Methode).<sup>133</sup> In der vorliegenden Untersuchung wird die Einschluss-Methode angewandt, da von KRAFFT dringend empfohlen wird, dieses Vorgehen bei der Überprüfung von Hypothesen einzusetzen.<sup>134</sup>

Von Relevanz ist es weiterhin, die Gütemaße kurz darzustellen, anhand derer das logistische Modell zu beurteilen ist. Hier ist mit Blick auf die Anpassungsgüte zunächst der Likelihood-Ratio-Test sowie hinsichtlich der Güte des Gesamtmodells das Nagelkerke- $R^2$  zu nennen. Zur Beurteilung der Klassifikationsergebnisse wird zudem die Klassifikationsmatrix vorgestellt.<sup>135</sup>

Der Likelihood-Ratio-Test überprüft die Verbesserung der Anpassung des vollständigen Modells, das sämtliche unabhängigen Variablen einbezieht, gegenüber dem Null-Modell, das lediglich den Schätzwert für die Konstante beinhaltet. Aus der Gegenüberstellung der beiden Modelle ergibt sich ein asymptotisch verteilter Chi-Quadrat- $(\chi^2)$ -Wert, der im Falle einer hohen Anpassungsgüte hohe Werte und ein niedriges Signifikanzniveau aufweist, das üblicherweise im 5%-Intervall angesetzt ist.<sup>136</sup>

Das Nagelkerke- $R^2$ , das ebenfalls basierend auf der Gegenüberstellung aus Null- und vollständigem Modell berechnet wird, ist als Pendant zum Bestimmtheitsmaß der linearen Regression – dem  $R^2$  – zu sehen.<sup>137</sup> Folglich wird auch durch die sog. Pseudo- $R^2$ -Statistik, die Werte im Intervall [0;1] annehmen kann, die Stärke der Beziehung zwischen der abhängigen und den unabhängigen Variablen gemessen. Dabei werden Werte ab 0,2 als akzeptabel, Werte ab 0,4 als gut und Werte ab 0,5 als sehr gut eingestuft. Eine im Unterschied zur

---

<sup>133</sup> Vgl. Krafft (2000), S. 250f.; Fromm (2005), S. 16

<sup>134</sup> Vgl. Krafft (2000), S. 250f.

<sup>135</sup> Vgl. für einen Überblick der zentralen Gütemaße zur Beurteilung des Modellfits der logistischen Regression Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 270

<sup>136</sup> Vgl. Hosmer/Lemeshow (2000), S. 15f.; Menard (1995), S. 20ff.; Krafft (1997), S. 630f.; Als Alternative zum Likelihood-Ratio-Test, der unabhängig von der Struktur des Datensatzes immer geeignet ist, die Anpassungsgüte zu beurteilen, wird in der Literatur auch die Devianz vorgeschlagen, die allerdings nur unter bestimmten Voraussetzungen eingesetzt werden kann und zudem als umstritten gilt. Vgl. Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 262, S. 289. Auf deren Darstellung und Einsatz im Rahmen der empirischen Analyse wird aus genannten Gründen verzichtet.

<sup>137</sup> Vgl. hier und im Folgenden Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 263ff., S. 270; Hosmer/Lemeshow (2000), S. 164ff.; Rohrlack (2007), S. 202ff. und die dort angegebene Literatur



linearen Regression geringere Werterealisation.<sup>138</sup> In diesem Zusammenhang ist es zur Interpretation der Pseudo- $R^2$ -Statistik erforderlich, die Anzahl an unabhängigen Variablen zu berücksichtigen: Eine geringe Anzahl an Regressoren bedingt ein niedriges Bestimmtheitsmaß, das mitunter auch Werte ab 0,1 annehmen kann.<sup>139</sup>

Die Klassifikationsmatrix wird eingesetzt, um die Vorhersagegenauigkeit logistischer Modelle einzuschätzen.<sup>140</sup> Während in den Zeilen der Matrix die beobachtete Gruppenzugehörigkeit – hier: 0 für keine Response/keinen Besuch und 1 für eine Response/einen Besuch – wiedergegeben wird, geht aus den Spalten die auf dem logistischen Modell basierende Klassifizierung hervor. Die Hauptdiagonale gibt weiterhin Aufschluss darüber, wie viele der Beobachtungen richtig klassifiziert wurden; deren Anteil wird als „Trefferquote“ bezeichnet. Um die Klassifikationsfähigkeit der Regressionsfunktion zu beurteilen, können zwei verschiedene Kriterien, in Abhängigkeit der Gruppengrößen der binären abhängigen Variablen, herangezogen werden: die maximale und die proportionale Zufallswahrscheinlichkeit.<sup>141</sup> Da in der vorliegenden Untersuchung jeweils in etwa gleich große Gruppen gebildet werden, empfiehlt es sich, die maximale Zufallswahrscheinlichkeit bzw. das Maximum Chance Criterion (MCC) heranzuziehen. Dieses entspricht dem Anteil der größeren Gruppe an der Gesamtzahl aller Beobachtungen. Im Unterschied dazu wird die proportionale Zufallswahrscheinlichkeit bzw. das Proportional Chance Criterion (PCC) über die Formel  $\alpha^2 + (1-\alpha)^2$  berechnet, um eine möglichst gleichmäßige Klassifizierung zweier unterschiedlich großer Gruppen zu erreichen. Dabei bildet  $\alpha$  den wahlweisen Anteil einer der beiden Gruppen an der Gesamtzahl der Beobachtungen.

Die Prüfung der Regressionskoeffizienten hinsichtlich ihrer Signifikanz erfolgt auf Basis der Wald-Statistik (Wald) und kann vorgenommen werden, wenn die Beurteilung der logistischen Regression – wie vorstehend erläutert – nicht zu einer Ablehnung des Modells

---

<sup>138</sup> Vgl. Costanzo/Halperin et al. (1982) zitiert nach Urban (1993), S. 62f.; Freundt (2006), S. 261

<sup>139</sup> Vgl. Freundt (2006), S. 261f. und die dort angegebene Literatur; Als Alternativen zum Nagelkerkes- $R^2$  sind die Pseudo- $R^2$ -Statistiken nach Cox und Snell wie McFadden zu nennen. Diese weisen jedoch Defizite auf, weshalb das hier erläuterte Kriterium zur Beurteilung der Güte des Gesamtmodells herangezogen wird. Vgl. Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 264, S. 270

<sup>140</sup> Vgl. hier und im Folgenden Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 265ff.; Krafft (1997), S. 631; Menard (1995), S. 25ff. und die dort angegebene Literatur

<sup>141</sup> Vgl. hier und im Folgenden Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 267; Krafft (1997), S. 631; Morrison (1969), S. 157f.

geführt hat.<sup>142</sup> In diesem Zusammenhang wird die Nullhypothese – der Regressionskoeffizient (LOGIT) einer bestimmten unabhängigen Variable ist null – getestet, die im Falle eines signifikanten Einflusses abgelehnt werden soll, d. h., es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der einzelnen Ausprägung der unabhängigen und der Ausprägung (0;1) der abhängigen Variablen.<sup>143</sup> Ist dies der Fall, können die Ergebnisse hinsichtlich Stärke und Richtung ihres Einflusses interpretiert werden, wobei ein positives Vorzeichen gleichbedeutend mit einer höheren Wahrscheinlichkeit des Eintretens der 1-Klasse der abhängigen Variablen einhergeht und umgekehrt.<sup>144</sup>

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Beurteilung und Interpretation ebenso wie das Ziehen möglicher Schlussfolgerungen aufgrund der statistischen Ungenauigkeit von Analyseergebnissen nicht ohne Sachkenntnis der betreffenden Problemstellung erfolgen sollte.<sup>145</sup> Es darf eine plausible Hypothese „[...] nicht verworfen werden, wenn das Untersuchungsergebnis keine signifikante Bestätigung liefert, aber auch keinen Widerspruch zur Hypothese aufweist“. <sup>146</sup>

## 2.2 Determinanten des Responseverhaltens

Um eine logistische Regression, wie vorstehend beschrieben, schätzen und überprüfen sowie hinsichtlich ihrer Ergebnisse interpretieren zu können, ist es in einem ersten Schritt erforderlich, eine Modellformulierung vorzunehmen. In diesem Zusammenhang werden anhand sachlogischer Überlegungen die zunächst potenziellen, im Rahmen der Analyse hinsichtlich ihrer Signifikanz zu überprüfenden, Einflussfaktoren auf das hier betrachtete Interessenten- bzw. Responseverhalten hergeleitet und operationalisiert. Die potenziellen Determinanten dienen folglich als unabhängige Variablen, während das Responseverhalten die abhängige Variable im Sinne einer binären kategorialen Variablen mit den Ausprägungen (0 = keine Response; 1 = Response) abbildet. Weiterhin sind entsprechend der vermuteten

---

<sup>142</sup> Vgl. Krafft (1997), S. 633; Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 273; Baltes-Götz (2004), S. 36

<sup>143</sup> Vgl. Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 273

<sup>144</sup> Vgl. Menard (1995), S. 43f.; Fromm (2005), S. 24; Nießing (2007), S. 210; Krafft (2000), S. 251; Tutz (2000), S. 61

<sup>145</sup> Vgl. Hammann/Erichson (2000), S. 295

<sup>146</sup> Hammann/Erichson (2000), S. 295

Zusammenhänge zwischen dem Regressanden und den Regressoren Hypothesen aufzustellen – aus theoretischer Sicht, zumindest aber basierend auf konzeptionellen Überlegungen.<sup>147</sup>

Das beschriebene Vorgehen wird nachfolgend zur Bestimmung der Determinanten des Responseverhaltens im Einzelnen dargestellt – von der Formulierung über die Schätzung und Überprüfung des Modells bis hin zur Interpretation der Ergebnisse. Zuvor sei noch darauf hingewiesen, dass sich die Herleitung der potenziellen Determinanten im vorliegenden Kontext ausschließlich auf beobachtbare Größen bezieht. Werden Rezipienten bezüglich ihres Responseverhaltens befragt, um auch den Einfluss nicht-beobachtbarer Größen zu evaluieren, führen die entsprechenden Selbstauskünfte in der Regel zu signifikanten Verzerrungen, sog. Response-Bias-Effekten, welche die Generalisierbarkeit der Ergebnisse erheblich einschränken.<sup>148</sup>

### 2.2.1 Herleitung der potenziellen Determinanten

Es liegt eine Vielzahl empirischer Studien vor, die sich im Rahmen der Werbemittelforschung sowie speziell hinsichtlich des Mediums Direct Mail mit der formalen und inhaltlichen Gestaltung von Werbestimuli auseinandersetzt.<sup>149</sup> Ziel der Studien ist es, gestalterische Erfolgsfaktoren zu evaluieren, welche die Aufnahme und Verarbeitung der Werbebotschaft verbessern sowie die Wahrscheinlichkeit einer Rezipientenreaktion erhöhen.<sup>150</sup> Mit Blick auf die Direct Mail Gestaltung wurde von DEWULF/HOEKSTRA/COMMANDEUR bereits der Nachweis erbracht, dass sich eine aufgeklebte Briefmarke besonders positiv auf die Öffnungswahrscheinlichkeit und damit auch auf den weiteren Verlauf des Umgangs mit dem Direct Mail aus-

---

<sup>147</sup> Vgl. Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 250f.

<sup>148</sup> Vgl. Mittal/Kamakura (2001), S. 132, S. 139

<sup>149</sup> Ein Überblick über die vielfältigen verbalen, visuellen und akustischen Gestaltungsfaktoren wie die formalen und inhaltlichen Einzelkomponenten und deren Kombinationen zur effizienten Werbemittelgestaltung findet sich beispielsweise bei Mayer/Illmann (2000), S. 477ff.; Mit Blick auf das Medium Direct Mail sind entsprechende Übersichten beispielsweise bei Meffert/Ahrens (2006), S. 7f. sowie Peters/Frenzen/Feld (2007), S. 150f. zu finden; Vgl. außerdem die Ausführungen in Kapitel D.1.2.1.2

<sup>150</sup> Vgl. Ahrens (2007), S. 100

wirkt.<sup>151</sup> Allerdings können sich mit Rücksicht auf die Zielgruppe, die Anbieter-Nachfrager-Konstellation und Branche etc. erhebliche Unterschiede in der Wirkungsweise der einzelnen Gestaltungsfaktoren ergeben.<sup>152</sup> Um speziell für hochkulturelle Dienstleistung Empfehlungen hinsichtlich der Art der Freimachung ableiten zu können, wurde bereits bei der Konzeption der Kommunikationsmaßnahmen für die documenta 12 eine Variation in der Gestaltung der Direct Mail Packages vorgenommen: Kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) sowie Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen (HH D<sub>a</sub>) wurden jeweils inhaltlich identische Direct Mail Packages zugestellt, die sich jedoch in der Freimachung – Kreativfreimachung und Freistempler – unterschieden.<sup>153</sup> Damit stellt die Freimachung mit den Ausprägungen „Kreativfreimachung“ und „Freistempler“ die erste potenzielle und stimulusbezogene Determinante des Responseverhaltens dar, die es gilt, im Rahmen der logistischen Regression zu überprüfen.

„Der Rezipient selbst muß als zentraler Faktor im Wirkungsprozeß gesehen werden.“<sup>154</sup> Dies gilt gerade hinsichtlich der eingesetzten responseorientierten Kommunikationsmaßnahme, da der Empfänger eine aktive Rolle übernehmen soll und impliziert wird, dass verschiedene Rezipienten unterschiedlich auf denselben werblichen Stimulus reagieren.<sup>155</sup> Es soll daher das Geschlecht der Direct Mail Adressaten als beobachtbare personenbezogene Größe in das Set der zu untersuchenden potenziellen Determinanten aufgenommen werden. Zumal bereits eine Reihe empirischer Studien Divergenzen im Informationsverhaltensverhalten sowie in der Beeinflussbarkeit zwischen Männern und Frauen aufdecken konnte bzw. ent-

---

<sup>151</sup> Vgl. DeWulf/Hoekstra/Commandeur (2000), S. 138; Entsprechende Empfehlungen, d. h. eine Briefmarke dem maschinellen Freistempler oder einem Freimachungsvermerk vorzuziehen, sind ebenfalls in der konzeptionellen Literatur zu finden. Vgl. beispielsweise Holland (2004), S. 298; Löffler/Scherfke (2000), S. 215

<sup>152</sup> Vgl. Ahrens (2007), S. 103

<sup>153</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel D.2.2.3 sowie zum Unterschied zwischen dem Freistempler und der Kreativfreimachung den Anhang, S. 285; Im B2B-Bereich wurden die selektierten Adressen über einen Querschnitt im Verhältnis von 1:4 in zwei neue Bestände geteilt, wobei jede vierte Adresse eine Kreativfreimachung anstelle des Freistemplers erhielt. Im B2C-Bereich erhielten die aus der Haushalts-Datenbank rekrutierten Adressaten die Kreativfreimachung bzw. den Freistempler im Verhältnis von 1:1. Bei den Rezipienten, die aus dem Lifestyle- bzw. Listbroking-Adresspool stammten, erfolgte keine Differenzierung. Diese erhielten allesamt Direct Mails mit einer Kreativfreimachung.

<sup>154</sup> Dallmer (1979), S. 104

<sup>155</sup> Vgl. Bauer (1973) zitiert nach Dallmer (1979), S. 104; Mayer/Reitmeier (1981), S. 197; Unterschiedliche Reaktion auf denselben werblichen Stimulus zu erhalten, kann auf die verschiedenen Zustands- und Verhaltensmerkmale von Zielpersonen zurückgeführt werden, zu denen beispielsweise bei Mayer/Illmann (2000), S. 611 eine entsprechende Überblicksdarstellung zu finden ist.

sprechend getroffene Annahmen in der konzeptionellen Literatur zu finden sind.<sup>156</sup> Während es mit Blick auf die B2C-Zielgruppe der Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen möglich war, die Variable Geschlecht mit den Ausprägungen „Frau“ und „Mann“ zu operationalisieren, wurden an die beiden B2B-Zielgruppen auch Direct Mails versandt, für welche in der Adressdatenbank kein Ansprechpartner und damit auch kein Geschlecht identifiziert werden konnte.<sup>157</sup> In Folge musste für die kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie für die Kunst- und Kulturbetriebe ein anderes Vorgehen gewählt werden: Es wurde der Ansprechpartner mit den Ausprägungen „nicht vorhanden (n. v.)“, „Frau“ und „Mann“ als potenzielle personenbezogene Determinante des Responseverhaltens in die Untersuchung einbezogen.<sup>158,159</sup> Eine weitere potenzielle personenbezogene Determinante des Responseverhaltens ist im Betriebstyp zu sehen. In diesem Zusammenhang wurden Adressaten der Zielgruppe der Kunst- und Kulturbetriebe in Abhängigkeit der Database aus drei verschiedenen Bereichen selektiert: Kunstschulen und Kunstakademien (KSuKA), Kunst- und Antiquitätenhandel (KHuAH) sowie Kunstmuseen und Kunstgalerien (KMUG). Es ist anzunehmen, dass sich diese drei Betriebstypen aufgrund ihrer divergierenden Funktionen auch im Responseverhalten und unter Einsatz desselben werblichen Stimulus unterscheiden. Somit stellt der Betriebstyp mit den Ausprägungen „KSuKA“, „KHuAH“ und „KMUG“ eine weitere, in die Untersuchung einzubeziehende, Variable dar.

---

<sup>156</sup> Vgl. beispielsweise Deutsche Post AG (2008), S. 70; Petersen (2006), S. 175f.; Bundesministerium für das Post- und Fernmeldewesen (1987), S. 48f.; Gallons/Toensmeyer et al. (1997), S. 99, den Beitrag Darley/Smith (1995) sowie Mayer/Illmann (2000), S. 612ff. und die dort angegebene Literatur

<sup>157</sup> Im B2B-Bereich gelten Direct Mails bereits als adressiert, wenn Firmenname und Anschrift vorliegen. Der Ansprechpartner stellt ein darüber hinaus gehendes zusätzliches Segmentierungskriterium dar, welches die ausgewählten Adressaten noch spezifiziert. Vgl. Kapitel C.3.1.3 und Kapitel C.3.2.2

<sup>158</sup> Dieses Vorgehen stellt eine Variablenmodifikation dar, unter welcher im Allgemeinen das Umcodieren, Transformieren bzw. das neue Berechnen von Variablen verstanden wird. Im Speziellen, d. h. bezüglich der Variablen Ansprechpartner, erfolgte im Sinne der Variablenmodifikation eine Zusammenfassung von Variablen und deren Ausprägungen: Es wurden das Geschlecht mit den Ausprägungen „Mann“ und „Frau“ sowie der Adressierungsgrad mit den Ausprägungen „hoch“ (bzw. persönliche Ansprache möglich) und „niedrig“ (keine persönliche Ansprache möglich) zur Variablen Ansprechpartner aggregiert. Vgl. zur Variablenmodifikation Steinlein (2004), S. 42; Ein Vorgehen, das gleichermaßen dazu beigetragen hat, die ursprünglich bei der Variablen Geschlecht vorhandenen Missing Values zu umgehen und eine mögliche Multikollinearität zwischen dem Geschlecht und dem Adressierungsgrad zu vermeiden. Vgl. zu Missing Values beispielsweise Krafft (1996), S. 768; Duller (2007), S. 50; Arndt/Gersten/Wirth (2001), S. 598; Cleff (2008), S. 26; Hüttner/Schwarting (2002), S. 219

<sup>159</sup> Streng genommen stellt die Ausprägung des nicht vorhandenen Ansprechpartners eher einen stimulus- als einen personenbezogenen Einflussfaktor dar. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung war es jedoch nicht möglich, eine andere Form der Operationalisierung zu finden, ohne die in der vorstehenden Fußnote beschriebenen Herausforderungen der Missing Values und der Multikollinearität zu umgehen.

Unter den situativen Determinanten werden sämtliche Einflussfaktoren subsumiert, welche weder den stimulus- noch den personenbezogenen Determinanten zuzuordnen sind und dennoch einen demonstrativen und systematischen Effekt auf das aktuelle Verhalten der Rezipienten ausüben.<sup>160</sup> Charakterisiert sind diese Faktoren vor allem durch ihre starke Heterogenität sowie durch eine enge Verbindung zu den beiden anderen Einflussfaktoren-Kategorien.<sup>161</sup> Im vorliegenden Kontext werden die Adressherkunft, der Stand- bzw. Wohnort sowie die Bevölkerungsdichte als situative Faktoren in die Analyse einbezogen. Deren potenzieller Einfluss auf das Responseverhalten wurde bereits im Rahmen der Analyse zur Wirkung von Direct Mail in ausgewählten Ziel-Dimensionen diskutiert.<sup>162</sup> Bei der Adressherkunft werden die Ausprägungen Lifestyle-Database, Haushalts-Datenbank und Listbroking unterschieden. Der Standort bzw. Wohnort (hier handelt es sich lediglich um eine Unterscheidung der Nomenklatur, die auf die beiden unterschiedlichen Anbieter-Nachfrager-Konstellationen zurückzuführen ist) wird in die Kategorien West und Ost differenziert. Damit wird den Ausführungen KRAFFTS gefolgt, der bereits für den Versandhandel nachweisen konnte, dass sich das Konsumentenverhalten in den neuen und alten Bundesländern hinsichtlich zentraler Elemente einer Kundenbeziehung unterscheidet – so unter anderem in der Akquise.<sup>163</sup> Darüber hinaus dient die Bevölkerungsdichte als Maßzahl für den Grad der Verstädterung, die sich in Analogie zu den Ausführungen des Statistischen Bundesamtes in die folgenden Kategorien einteilen lässt und ebenfalls eine potenzielle Determinante des Responseverhaltens darstellt:<sup>164</sup>

1. Städtische oder dicht besiedelte Gebiete mit mehr als 500 Einwohnern je Quadratkilometer (EW/qkm).
2. Halbstädtisch oder mittelstark besiedelte Gebiete mit 100 bis 500 EW/qkm.
3. Ländliche oder dünn besiedelte Gebiete mit weniger als 100 EW/qkm.

---

<sup>160</sup> Vgl. Belk (1974), S. 157; Dallmer nennt die situativen Einflussfaktoren auch „Restkategorie“, da diese weder dem Kommunikator noch der Kommunikationsbotschaft, dem Medium oder dem Rezipienten zugeordnet werden können. Vgl. Dallmer (1979), S. 73, S. 89

<sup>161</sup> Vgl. Dallmer (1979), S. 89

<sup>162</sup> Vgl. Kapitel E.1.2.1

<sup>163</sup> Vgl. Krafft (2002), S. 124, S. 143

<sup>164</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2005), S. 565

Zusammenfassend sind die sachlogisch hergeleiteten, potenziellen und zu überprüfenden Determinanten des Responseverhaltens für alle drei der hier betrachteten Zielgruppen in der nachfolgenden Tabelle 19 dargestellt. Wie sich zeigt, handelt es sich bei sämtlichen Determinanten um kategoriale Variablen. Um Eingang in die logistische Regression zu finden, müssen diese codiert werden. Dazu wird die Effekt-Codierung herangezogen, wobei jeweils die erste Kategorie der hier dargestellten Variablenausprägungen als Referenzkategorie dient.<sup>165</sup>

	<b>Kleine und mittelständische Unternehmen</b>	<b>Kunst- und Kultur- betriebe</b>	<b>Kunst- und Kultur-affine Zielpersonen</b>
<b>Stimulus-bezogen</b>			
<b>Freimachung</b>	Kreativfreimachung Freistempler		Kreativfreimachung Freistempler
<b>Personen-bezogen</b>			
<b>Ansprechpartner/ Geschlecht</b>	n. v. Frau Mann	n. v. Frau Mann	Frau Mann
<b>Betriebstyp</b>		KSuKA KHuAH KMuKG	
<b>Situativ-bedingt</b>			
<b>Adressherkunft</b>			Lifestyle HH DB Listbroking
<b>Standort/Wohnort</b>	West Ost	West Ost	West Ost
<b>Bevölkerungsdichte</b>	unter 100 EW/qkm 100 – 500 EW/qkm über 500 EW/qkm	unter 100 EW/qkm 100 – 500 EW/qkm über 500 EW/qkm	unter 100 EW/qkm 100 – 500 EW/qkm über 500 EW/qkm

**Tabelle 19:      Potenzielle Determinanten des Responseverhaltens**

<sup>165</sup> Vgl. Fromm (2005), S. 13ff.; Tutz (2000), S. 55

Im Unterschied zur den Variablen Freimachung, Ansprechpartner bzw. Geschlecht, Betriebstyp und Adressherkunft wie deren Ausprägungen, die allesamt aus dem erarbeiteten Kommunikationskonzept stammen und lediglich entsprechend erfasst werden mussten, gingen die Variablen Stand- bzw. Wohnort und Bevölkerungsdichte nicht unmittelbar aus der Direct Mail Maßnahme hervor. Vielmehr wurden diese Daten nachträglich erhoben und den entsprechenden bestehenden Datensätzen zugeordnet, um die Anzahl an potenziellen Determinanten zu erhöhen. Schließlich sollte es Ziel der Untersuchung sein, ein möglichst umfassendes Bild über den Einsatz von Direct Mail als Kommunikationsmedium im Kulturmarketing zu generieren.

## 2.2.2 Ableitung von Untersuchungshypothesen

Die Ableitung von Untersuchungshypothesen bezieht sich auf alle sachlogisch hergeleiteten potenziellen Determinanten des Responseverhaltens, d. h. auf die Freimachung, den Ansprechpartner bzw. das Geschlecht, die Adressherkunft, den Betriebstyp, den Stand- bzw. Wohnort sowie die Bevölkerungsdichte, und erfolgt unter Hinzuziehung von Ergebnissen empirischer Analysen wie konzeptionellen Überlegungen.<sup>166</sup> Außerdem dient der entscheidungsorientierte Ansatz, dessen Grundlagen und Aufgaben bereits eingangs erläutert wurden und dessen Ziel es ist, komplexe Entscheidungsprobleme im Hinblick auf deren Handlungsalternativen zu strukturieren und zu analysieren sowie Mittel und Wege aufzuzeigen, die im Ergebnis des Entscheidungsproblems zu einer möglichst optimalen Lösung führen, als übergeordneter theoretischer Bezugsrahmen.<sup>167</sup> Da der entscheidungsorientierte Ansatz allein jedoch noch keinen inhaltlichen Erklärungsbeitrag liefert, wird zudem den beiden vorgestellten verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen gefolgt.<sup>168</sup> So liegt der stimulusbezogenen Determinante der Freimachung die Annahme des behavioristischen Ansatzes zugrunde, dass ein spezifischer – und zwar beeinflussbarer – Stimulus (S) mit einer ebenso spezifischen Reaktion (R) beim Rezipienten einhergeht.<sup>169</sup> Im Unterschied dazu liegt den

---

<sup>166</sup> Vgl. Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 251

<sup>167</sup> Vgl. Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 251 sowie zum entscheidungsorientierten Ansatz Kapitel A.2

<sup>168</sup> Vgl. Nießing (2006), S. 31

<sup>169</sup> Vgl. hier und im Folgenden beispielsweise Foscht/Swoboda (2007), S. 23, S. 28ff.; Mattmüller (2006), S. 89; Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 29ff.; Kroeber-Riel (1974), S. 160; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008),

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)



beiden anderen Determinanten-Kategorien der neobehavioristische Ansatz zugrunde. Es wird attribuiert, dass die nicht-beobachtbaren psychischen Zustände und Prozesse innerhalb des Organismus (O) des Rezipienten sowohl durch bestimmte personen-bezogene als auch durch situative Faktoren beeinflusst werden und ein Stimulus (S) aufgrund dessen in der Lage ist, unterschiedliche Reaktionen (R) hervorzurufen.

Für die Ableitung von Untersuchungshypothesen bedeutet dies, die im Rahmen der Herleitung von potenziellen Determinanten des Responseverhaltens aufgezeigten Handlungsoptionen in Bezug auf einen optimal gestalteten Einsatz von Direct Mail im Kulturmarketing anhand vorhandener Erkenntnisse und vor dem Hintergrund der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze des Behaviorismus und Neobehaviorismus zu bewerten. HEINEN beschreibt dieses Vorgehen wie folgt: Es werden Zusammenhänge zwischen den Handlungsalternativen bzw. Variablen – hier: Ausprägungen der potenziellen Determinanten – und ihrem vermuteten Beitrag zur Problemlösung – hier: Optimierung des Direct Mail Einsatzes – erfasst und im Anschluss mithilfe spezifischer Modelle – hier: logistische Regression – auf ihre Konsequenzen hin analysiert.<sup>170</sup>

### **Freimachung**

Es liegen empirische Befunde wie konzeptionelle Überlegungen vor, welche einer prägnanten Instrumentgestaltung eine weitaus höhere Aufmerksamkeits- und Verhaltenswirkung attestieren bzw. zuschreiben als einer unauffälligen oder uninteressant-konventionellen Instrumentgestaltung.<sup>171</sup> Mit Blick auf den zu untersuchenden potenziellen Einflussfaktor kann angeführt werden, dass der Freistempler neben der Briefmarke die übliche, die Kreativfreimachung hingegen die unkonventionelle und damit die prägnantere Art der Freimachung darstellt. Entsprechend soll die erste Hypothese, die sowohl die kleinen und mittelständischen Unternehmen als auch die Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen betrifft, wie folgt postuliert werden:

---

S. 101; Meffert (1999), S. 47; Wirtz (2009), S. 48; Hüttner/Schwarting (2002), S. 29ff. sowie ausführlich zum Behaviorismus – auch im Unterschied zum Neobehaviorismus – die Ausführungen in Kapitel D.1.2.1.2

<sup>170</sup> Vgl. Heinen (1971), S. 432

<sup>171</sup> Vgl. Krummenerl (2005), S. 173; Schnierer (1999), S. 71; Neumann (2000), S. 18ff. sowie die Beiträge Vögele/Bidmon (2002); Firgau (2002)

*H1 (KMU + HH D<sub>a</sub>): Rezipienten, deren Direct Mails mit einer Kreativfreimachung, anstatt mit einem Freistempler, versehen sind, zeigen eine stärkere Response im Hinblick auf die Kommunikationsmaßnahme.*

### **Ansprechpartner/Geschlecht**

Mit Blick auf den Ansprechpartner/das Geschlecht sind zwei Hypothesen zu formulieren. Die Erste betrifft ausschließlich die B2B-Zielgruppen und die Frage danach, ob die persönliche wie individuelle Ansprache, die durch das Vorhandensein eines Ansprechpartners ermöglicht wird, einen Einfluss auf die Response nimmt. Es soll diesbezüglich der folgende Ursache-Wirkungs-Zusammenhang aufgestellt werden:

*H2 (KMU + KuK): Persönlich und individuell adressierte Direct Mails können, im Unterschied zu Direct Mails, die ohne Ansprechpartner versandt werden, eine höhere Response generieren.*

Schließlich wird einem höheren Personalisierungsgrad in der konzeptionellen Literatur eine höhere Wahrnehmungswirkung sowie eine stärkere Bereitschaft zur Reaktion zugeschrieben, die auch in empirischen Studien belegt werden konnte.<sup>172</sup> Weiterhin konnte im Rahmen von Befragungen und experimentellen Analysen festgestellt werden, dass Frauen besser auf Direct Mail Maßnahmen reagieren bzw. eine stärkere Direct Mail Affinität zeigen als Männer.<sup>173</sup> Ein Ergebnis, das in der vorliegenden Untersuchung zu der folgenden, für alle drei betrachteten Zielgruppen gültigen Hypothese führt:

---

<sup>172</sup> Vgl. Krummenerl (2005), S. 85f.; Hilke (1993), S. 19; Bundesministerium für das Post- und Fernmeldewesen (1987), S. 12, S. 40f.; Löffler/Scherfke (2000), S. 197f.; Gutsche (2002), S. 242; Holland (2004), S. 30; Pickhardt (2002), S. 969ff., insb. S. 972; Peppers/Rogers (1997), S. 168ff.; Link/Hildebrand (1993), S. 65f.; Kreutzer (1991), S. 626f.; o. V. (2001), S. 31 sowie die Beiträge Wind/Rangaswamy (2001); Welsch-Lehmann (2001); In der Untersuchung von KRUMMENERL konnte der Zusammenhang jedoch nicht bestätigt werden. Vgl. Krummenerl (2005), S. 173

<sup>173</sup> Vgl. Deutsche Post AG (2008), S. 70; Petersen (2006), S. 175f.; Bundesministerium für das Post- und Fernmeldewesen (1987), S. 48f.; Gallons/Toensmeyer et al. (1997), S. 99; Allerdings liegen auch Studien vor, die keine signifikanten Einflüsse des Geschlechts auf die Direct Mail Maßnahme feststellen konnten. Vgl. beispielsweise Berger/Smith (1997), S. 39; Tezinde/Smith/Murphy (2002), S. 34; Milne/Boza (1999), S. 10; Im Bereich hochkultureller Dienstleistungen sind noch keine entsprechenden Untersuchungen bekannt. Daher bedarf es hier einer entsprechenden Analyse.

*H3 (KMU + KuK + HH D<sub>a</sub>): Frauen reagieren stärker auf die Direct Mail Maßnahme als Männer.<sup>174</sup>*

### **Betriebstyp**

Eine Hypothese für den Betriebstyp abzuleiten, betrifft ausschließlich die in die Untersuchung einbezogenen Kunst- und Kulturbetriebe. Allerdings sind in der Literatur weder Hinweise auf kulturbetriebstypenspezifische Präferenzen der Zielpersonen bezüglich des Erhalts von Direct Mails noch auf mögliche Unterschiede in der Verhaltenswirkung zu finden. Aus diesem Grunde soll hier kein gerichteter Zusammenhang zwischen dem Betriebstyp und dem Responseverhalten postuliert werden. Vielmehr soll erstmalig analysiert werden, ob und inwiefern überhaupt ein signifikanter Zusammenhang zwischen der abhängigen und den Ausprägungen der unabhängigen Variablen – Kunstschulen und Kunstakademien, Kunst- und Antiquitätenhandel, Kunstmuseen und Kunstgalerien – besteht. Dass ein solcher zu erwarten ist, kann auf die unterschiedlichen Funktionen, welche die Rezipienten der drei Betriebstypen einnehmen, zurückgeführt werden. Ausbildung bei KSuKA, Verkauf bzw. Handel bei KHuAH sowie Bildung und Freizeit bei KMuKG. In Folge lautet die in diesem Fall ohne Richtung des Einflusses anzugebende Hypothese:

*H4 (KuK): Rezipienten, die in Kunstschulen und Kunstakademien arbeiten, reagieren anders auf die Direct Mail Maßnahme als Rezipienten, die im Kunst- und Antiquitätenhandel oder in Kunstmuseen und Kunstgalerien arbeiten.*

### **Adressherkunft**

Die Adressherkunft betrifft ausschließlich die Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen, da nur diese aus drei verschiedenen Adressquellen selektiert wurden. In diesem Zusammenhang sind von der Haushalts-Datenbank über die Listbroking- bis hin zu den Lifestyle-Adressen steigende Preise für die Anmietung der Kontaktdaten potenzieller Interessenten zu

---

<sup>174</sup> In diesem Zusammenhang wird unterstellt, dass der betreffende Rezipient (männlich/weiblich) auch derjenige ist, der auf die Kommunikationsmaßnahme reagiert. Ist dies nicht der Fall, so kann mit Blick auf die Hypothese zumindest davon ausgegangen werden, dass Frauen ein stärkeres Interesse daran haben, das Direct Mail an einen „echten“ Interessenten weiterzugeben, als Männer.

konstatieren.<sup>175</sup> Der Grund dafür besteht in der über die drei Adressquellen zunehmende Datenqualität und -spezifität bezüglich des Interesses an Kunst und Kultur, die gleichzeitig mit abnehmenden Streuverlusten einhergeht.<sup>176</sup> In Konsequenz kann die Hypothese zur Adressherkunft wie folgt formuliert werden:

*H5: Rezipienten, deren Kontaktdaten aus einem Lifestyle-Adresspool generiert werden, reagieren besser als Rezipienten, deren Kontaktdaten aus einem Listbroking-Adresspool, vor allem aber der Haushalts-Datenbank stammen.*

### **Standort/Wohnort**

Es soll untersucht werden, ob sich Unterschiede hinsichtlich des Responseverhaltens ergeben, die durch den Standort der Betriebe bzw. den Wohnort der angeschriebenen Zielpersonen bedingt sind. Diesbezüglich dürfte der Zusammenhang insofern gerichtet sein, als Westdeutsche ein stärkeres Interesse an den Direct Mail Maßnahmen zeigen denn Ostdeutsche. Ein Umstand, der auf den divergierenden Werbedruck zurückzuführen ist, der in Westdeutschland deutlich niedriger ist als in Ostdeutschland.<sup>177</sup> Ein hoher Werbedruck kann zu Informationsüberlastung führen und sich schlussendlich in Reaktanz ausdrücken.<sup>178</sup> Es kann daher der folgende Ursache-Wirkungs-Zusammenhang postuliert werden:

*H6 (KMU + KuK + HH D<sub>o</sub>): In Westdeutschland arbeitende/wohnende Rezipienten reagieren stärker auf die Direct Mail Maßnahme, als in Ostdeutschland arbeitende/wohnende Empfänger.*

---

<sup>175</sup> Vgl. Löffler/Scherfke (2000), S. 73

<sup>176</sup> Vgl. Löffler/Scherfke (2000), S. 78ff.; Stankus (2002), S. 20f.; Deutsche Post Direkt GmbH (2008), S. 3f., S. 6

<sup>177</sup> Der Werbedruck durch Direct Mail lag bei durchschnittlich rund 89 Euro pro Haushalt in Westdeutschland und fast 98 Euro in Ostdeutschland pro Haushalt in 2008. Dies bedeutet durchschnittlich ca. 565 Direct Mails an westdeutsche und im Mittel rund 654 Direct Mails an ostdeutsche Haushalte in 2008. Die Berechnungen basieren auf den Daten des Nielsen Direct Mail Panels sowie den Daten zur Anzahl an Haushalten in den Ländern. Vgl. Statistisches Bundesamt (2008a), S. 18. Die Berechnungen des Werbedrucks befinden sich im Anhang, S. 287. Es wurde dazu dem Vorgehen des Statistischen Bundesamtes gefolgt: Die „alten“ Bundesländer wurden zu Westdeutschland und die „neuen“ Bundesländer inkl. Berlin wurden zu Ostdeutschland zusammengefasst.

Vgl. Statistisches Bundesamt (2008b), S. 28; Entsprechende Daten, die sich explizit auf den B2B-Bereich beziehen, liegen nicht vor. Es werden daher identische Bedingungen für den B2B-Bereich unterstellt.

<sup>178</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 632; McKenna (1991), S. 74f.; Mann (2004), S. 10

### **Bevölkerungsdichte**

In der Literatur sind Hinweise darauf zu finden, dass die Gelegenheitsstruktur das Interesse an kulturellen Dienstleistungen beeinflusst und diesbezüglich ein Stadt-Land-Gefälle besteht:<sup>179</sup> Bewohner kleinerer Gemeinden nehmen hochkulturelle Angebote seltener in Anspruch als Einwohner aus (größeren oder Groß-)Städten.<sup>180</sup> Um den Grad der Verstädterung auszudrücken, wurde hier die Bevölkerungsdichte gewählt.<sup>181</sup> So kann nun die folgende Hypothese postuliert werden:

*Hypothese 7 (KMU + KuK + HH D<sub>0</sub>): Rezipienten (solcher Betriebe), die in dicht bevölkerten Regionen ansässig sind, reagieren besser auf die Direct Mail Maßnahme als Empfänger, die in dünn besiedelten Regionen ansässig bzw. wohnhaft sind.*

## **2.2.3 Modellschätzungen und Befunde**

Noch bevor die einzelnen Modellschätzungen für die drei betrachteten Zielgruppen vorgenommen und die entsprechenden Befunde dargelegt werden, ist es bezüglich der Datengrundlage von Relevanz, den Umgang mit niedrigen Responses als Input multivariater Analyseverfahren zu behandeln.<sup>182</sup> Aus den Auswertungen zur Interessentengewinnung ging hervor, dass 1,35 Prozent der kleinen und mittelständischen Unternehmen, 2,65 Prozent der deutschen Kunst- und Kulturbetriebe sowie 0,70 Prozent der Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen eine Response abgegeben haben. Dies bedeutet umgekehrt einen Anteil von Nicht-Reagieren in Höhe von 98,65 Prozent bei den KMU, 97,35 Prozent bei den KuK und

---

<sup>179</sup> Vgl. Isengard (2005), S. 260, den Beitrag Schneider/Schupp (2002) sowie grundsätzlich zum Informations- und Entscheidungsverhalten (potenzieller) Besucher kultureller Einrichtungen Reichart (2006), S. 110 und die dort angegebene Literatur

<sup>180</sup> Entsprechende Aussagen für das betriebliche Käuferverhalten wurden nicht gefunden. So muss für die vorliegende Untersuchung von identischen Wohn- und Arbeitsorten ausgegangen werden, zumindest aber von sehr ähnlichen, die Bevölkerungsdichte betreffenden, Strukturen.

<sup>181</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2005), S. 565

<sup>182</sup> Vgl. ausführlich Steinlein (2004), insbesondere S. 56ff. und die dort angegebene Literatur; Mit niedrigen Responses ist im vorliegenden Zusammenhang kein wertendes Urteil verbunden. Die erzielten Responsequoten wurden bereits im Rahmen der Interessentengewinnung in Kapitel E.1.2.1 beurteilt. Vielmehr kann hier festgestellt werden, dass die Zielvariable schief verteilt ist – eine typische Herausforderung im Marketing und anderen Disziplinen, die im Rahmen der Anwendung statistischer Methoden berücksichtigt werden muss. Vgl. Arndt/Gersten/Wirth (2001), S. 600 sowie beispielsweise die Beiträge Lessmann (2004); Weiss (2004); Japkowicz/Stephen (2002)

99,30 Prozent bei den HH D<sub>a</sub>. Folglich ist in der vorliegenden Untersuchung ein jeweils starkes Ungleichgewicht zwischen den beiden Ausprägungen (0/1) der abhängigen Variablen zu verzeichnen, d. h., die relevante Gruppe der Reagierer (1-Klasse) ist im Datensatz deutlich unterrepräsentiert. Werden Modelle eingesetzt, die Daten klassifizieren, kann dies zu einer Verzerrung der Ergebnisse zugunsten der überrepräsentierten 0-Klasse führen – hier: keine Response.<sup>183</sup> Um dieser Herausforderung zu begegnen, kann das Oversampling oder das Undersampling eingesetzt werden.<sup>184</sup> Während beim Oversampling die Daten der 1-Klasse so lange dupliziert werden, bis ein bestimmtes zuvor festgelegtes Verhältnis zwischen der 0- und der 1-Klasse erreicht ist, wird beim Undersampling genau umgekehrt vorgegangen: Bis zur Erlangung einer spezifischen Relation werden Daten der 0-Klasse zufällig reduziert. Folglich haben das Over- und Undersampling insofern den gleichen Effekt, als durch beide Vorgehensweisen der geringere Anteil der Objekte der 1-Klasse relativiert wird – allerdings mit unterschiedlichen Konsequenzen: Beim Undersampling gehen relevante Daten möglicherweise verloren; mit dem Oversampling geht ein erhöhter Rechenaufwand einher.<sup>185</sup> Zur Vermeidung eines Datenverlustes wird in der vorliegenden Untersuchung der höhere Rechenaufwand in Kauf genommen und die 1-Klasse jeweils so lange erhöht, bis die Anzahl der Objekte in dieser Klasse gerade noch unter der Anzahl der Objekte in der 0-Klasse liegt, d. h., bis beide Klassen in etwa gleich groß sind.<sup>186</sup>

---

<sup>183</sup> Vgl. Lessmann (2004), S. 215; Chawla (2003), S. 1; Milley/Seabolt/Williams (1998), S. 14; KUBAT/HOLTE/MATWIN führten dazu einen Versuch durch: Beginnend mit einer Gleichverteilung der Objekte in der 0- und der 1-Klasse, wurde die Anzahl an Objekten der 0-Klasse stufenweise erhöht. In Konsequenz führte dies dazu, dass die Objekte der 0-Klasse zunehmend richtig, die Objekte der 1-Klasse hingegen zunehmend falsch klassifiziert wurden. Vgl. Kubat/Holte/Matwin (1997), S. 147f.; Eine Beobachtung, die auch für die Voranalysen der Daten der vorliegenden Untersuchung konstatiert werden kann. Ziel sollte es hingegen sein, die Vorhersagegenauigkeit der interessierenden 1-Klasse zu erhöhen, wenngleich dies mit einer falschen Klassifizierung der 0-Klasse einhergeht. Vgl. Chawla (2003), S. 1

<sup>184</sup> Vgl. hier und im Folgenden Lessmann (2004), S. 215; Lessmann (2008), S. 14; Weiss (2004), S. 13; Japkowicz/Stephen (2002), S. 440; BERGER/MAGLIOZZI nennen dieses Vorgehen „[...] salting the data [...]“. Berger/Maglioizzi (1992), S. 14

<sup>185</sup> Vgl. Lessmann (2008), S. 14; Weiss (2004), S. 13

<sup>186</sup> Ein Verhältnis von ca. 1:1 zu wählen, erfolgte in Anlehnung an die empirischen Studien von Arndt/Gersten/Wirth (2001), S. 600; Steinlein (2004), S. 58 und Rutsatz (2004), S. 138, die ebenfalls logistische Regressionen durchgeführt haben. Im vorliegenden Zusammenhang sei zudem darauf hingewiesen, dass die Trefferquote bei der Klassifizierung der Daten überhöht sein kann (Overfitting), wenn für deren Berechnung dasselbe Sample herangezogen wird, das auch zur Schätzung der Regressionsfunktion verwendet wird. Da dieser Stichprobeneffekt jedoch mit zunehmender Stichprobengröße abnimmt und für jede der durchzuführenden logistischen Regressionen eine große Anzahl an Beobachtungen vorliegt, kann dieser Aspekt für die vorliegende Untersuchung vernachlässigt werden. Vgl. Morrison (1969), S. 158; Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 267; Krafft (2000), S. 247

Basierend auf der Herleitung und Operationalisierung der potenziellen Determinanten, der Ableitung der Untersuchungshypothesen und der Erläuterung des Umgangs mit niedrigen Responses, können nun die Modellschätzungen einzeln, d. h. für jede der betrachteten Zielgruppen, vorgenommen werden, sofern alle elementaren Voraussetzungen erfüllt sind. Hier können die Autokorrelation und die Multikollinearität für alle drei Zielgruppen ausgeschlossen werden. Außerdem sind mit 38.716 (KMU), 3.625 (KuK) und 38.000 (HH D<sub>a</sub>) hinreichend große Mengen an Beobachtungen vorhanden.<sup>187</sup> Letztere wurden durch das Oversampling noch vergrößert, sodass insgesamt 76.300 (KMU), 6.985 (KuK) bzw. 75.365 (HH D<sub>a</sub>) Datensätze in die drei Modelle einbezogen werden konnten. Außerdem wurden für kein Modelle Problemfälle in der Ausreißerdiagnostik identifiziert, die einer weiteren Inspektion hätten unterzogen werden müssen.<sup>188</sup>

Die Anpassungsgüte der Modelle wird über den Likelihood-Quotienten-Test überprüft, dessen Ergebnisse in Tabelle 20 wiedergegeben werden:

	$\chi^2$	df	Sig.	Akzeptabler Wertebereich
KMU	3.341,783	6	,000	$\chi^2$ möglichst hoch; Sig. < 5 %
KuK	714,147	7	,000	
HH D <sub>a</sub>	9.354,359	7	,000	

**Tabelle 20: Ergebnisse der Likelihood-Quotienten-Tests zum Responseverhalten**

<sup>187</sup> Vgl. zu den elementaren Voraussetzungen der logistischen Regression die Ausführungen der modelltheoretischen Grundlagen in Kapitel E.2.1; Es ist sogar das strengste Kriterium nach Aldrich/Nelson (1984), S. 53 für jede der drei Zielgruppen erfüllt.

<sup>188</sup> Hier bietet das Statistikprogramm SPSS die Option an, sich mögliche Ausreißer – studentisierte Residuen standardmäßig mit einem Wert größer  $\pm 2$  – anzeigen zu lassen. Damit werden die von MENARD gestellten Anforderungen bezüglich dieses Kriteriums sogar übererfüllt. Vgl. Menard (1995), S. 79; Neben der Ausreißerdiagnostik wurden zwei weitere, unter anderem von MENARD empfohlene, Statistiken in die Analyse integriert: der Hebelwert (Leverage) und das Distanzmaß nach Cook. Während für keinen der in die Modelle einbezogenen Fälle der kritische Wert der Cook's Distance in Höhe von Eins auch nur annähernd erreicht wurde, konnten jeweils einige Fälle identifiziert werden, die den kritischen Wert des Leverage überschritten hatten. Eine Prüfung der Gütemaße nach Elimination der entsprechenden Fälle zeigte allerdings keine maßgebliche Verbesserung. Aus diesem Grunde wurde auf eine Elimination von Datensätzen gänzlich verzichtet. Vgl. ausführlich Menard (1995), S. 79; Field (2009), S. 215ff. und die dort angegebene Literatur; Kottsieper (2006), S. 67; Außerdem konnten bei den KuK und HH D<sub>a</sub> keine, bei den KMU lediglich 0,38 Prozent der Fälle identifiziert werden, welche ein standardisiertes Residuum von  $\pm 2$  aufweisen. Damit ist auch das strengere der beiden Kriterien (studentisierte/standardisierte Residuen) erfüllt. Vgl. Menard (1995), S. 72

Die Nullhypothese besagt beim Likelihood-Quotienten-Test, dass die Regressionskoeffizienten gleich null sind und keinen Erklärungsbeitrag zur Prognose liefern können.<sup>189</sup> Dies ist hier nicht der Fall, da die  $\chi^2$ -Werte aller drei Modelle deutlich und auf einem Signifikanzniveau von 0,000 über dem jeweils tabellierten  $\chi^2$ -Wert liegen. Das üblicherweise unterstellte Fehlniveau von fünf Prozent wird damit sogar unterschritten. Die Regressionskoeffizienten aller Modelle leisten folglich einen signifikanten Erklärungsbeitrag zur Prognose.

Die Güte des Gesamtmodells, die jeweils – wie in der folgenden Tabelle 21 gezeigt – anhand der Pseudo- $R^2$ -Statistik von Nagelkerke überprüft wird, kann auf den ersten Blick nicht als akzeptabel eingeschätzt werden, sollte der Wert standardmäßig eigentlich ein Minimum von 0,2 aufweisen. Allerdings würde ein in Richtung Eins tendierender Wert eine zuverlässige Vorhersage des Konsumentenverhaltens mit Blick auf die Response bedeuten. Angesichts der Kaltakquise, einer für die Anzahl an Beobachtungen jeweils relativ geringen Menge an Variablen, der Komplexität des menschlichen Verhaltens sowie der Vielzahl möglicher weiterer situativer Kontextfaktoren, die ebenfalls Einfluss auf das Responseverhalten nehmen können, und der Tatsache, dass Individualdaten in die Analyse einfließen, können die Ergebnisse bei den Kunst- und Kulturbetrieben sowie den Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen immer noch als akzeptabel eingestuft werden.<sup>190</sup> Das Nagelkerkes  $R^2$  der kleinen und mittelständischen Unternehmen kann hingegen auch vor dem beschriebenen Hintergrund nur als moderat beurteilt werden.

	Nagelkerkes $R^2$	Akzeptabler Wertebereich
KMU	,057	> 0,2
KuK	,130	
HH D <sub>a</sub>	,156	

**Tabelle 21: Ergebnisse der Pseudo- $R^2$ -Statistiken zum Responseverhalten**

<sup>189</sup> Vgl. hier und im Folgenden Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 262f.

<sup>190</sup> Vgl. Fischer/Hieronimus/Kranz (2002), S. 32; Fischer/Meffert/Perrey (2004), S. 354; Freundt (2006), S. 262 und die dort jeweils angegebene Literatur sowie die Ausführungen in Kapitel E.2.1



Die Bewertung der Klassifikationsergebnisse erfolgt auf Basis der in Tabelle 22 dargestellten Klassifizierungsmatrizen:

		Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit		
	Beobachtete Gruppenzugehörigkeit	Keine Response	Response	Korrekte Klassifizierung
KMU	Keine Response	19.223	18.971	50,3 %
	Response	12.556	25.550	67,0 %
	Gesamt			58,7 %
KuK	Keine Response	2.318	1.211	65,7 %
	Response	1.332	2.124	61,5 %
	Gesamt			63,6 %
HH D <sub>a</sub>	Keine Response	25.422	12.313	67,4 %
	Response	15.052	22.578	60,0 %
	Gesamt			63,7 %

**Tabelle 22: Klassifizierungsmatrizen zum Responseverhalten**

Die grau hinterlegten Felder zeigen an, wie viele der in die Modelle einbezogenen Daten richtig klassifiziert (keine Response/Response) wurden. Zudem wird die Trefferquote über beide betrachteten Klassen angegeben. Diese entspricht 58,7 Prozent bei den KMU, 63,6 Prozent bei den KuK und 63,7 Prozent bei den HH D<sub>a</sub>. Um Aussagen über die Güte der Trefferquote ableiten zu können, wird das Maximum Chance Criterion herangezogen:<sup>191</sup> Dieses beträgt in der Gruppe der KMU 50,1 Prozent, in der Gruppe der KuK 50,5 Prozent und in der Gruppe der HH D<sub>a</sub> ebenfalls 50,1 Prozent. Damit liegen die aus den Modellen resultierenden Trefferquoten von 58,7 bzw. 63,6 und 63,7 Prozent allesamt über den be-

<sup>191</sup> Dieses wird gewählt, da die Fälle des Dateninputs der beiden Objektklassen in allen drei betrachteten Modellen durch das Oversampling relativ ausgewogen sind. Vgl. dazu sowie zur Berechnung des MCC die Ausführungen in Kapitel E.2.1

rechneten zufälligen Trefferquoten. Allerdings sind die Ergebnisse unterschiedlich einzuschätzen. Während die Resultate der Kunst- und Kulturbetriebe wie der Kunst- und Kulturaffinen Zielpersonen akzeptabel sind, muss die Trefferquote der kleinen und mittelständischen Unternehmen als moderat eingestuft werden.

Auch zusammenfassend ist die Erklärungsgüte der Modelle als akzeptabel bzw. moderat einzustufen. Es können somit die in Tabelle 23 dargestellten Variablen(ausprägungen) im Folgenden – mit Rücksicht auf die Gütebeurteilungen – hinsichtlich Signifikanz, Richtung und Stärke des Einflusses auf die Responsewahrscheinlichkeit interpretiert sowie die a priori postulierten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge verifiziert bzw. falsifiziert werden.

	KMU			KuK			HH D <sub>a</sub>		
	LOGIT	Sig.	H	LOGIT	Sig.	H	LOGIT	Sig.	H
<b>Stimulus-bezogen</b>									
<b>Freimachung</b> Kreativfreimachung Freistempler	-,002	,791					-,233	,000***	✓
<b>Personen-bezogen</b>									
<b>Ansprechpartner/ Geschlecht</b> n. v. Frau Mann	,104 ,118 -,222	,000*** ,000*** ,000***	 (✓) ✓	-,162 -,304 ,466	,000*** ,064* ,000***	 (✓) f			
<b>Betriebstyp</b> KSuKA KHuAH KMUKG				-,511 ,046 ,465	,000*** ,304 ,000***	  (✓)			
<b>Situativ-bedingt</b>									
<b>Adressherkunft</b> Lifestyle HH DB Listbroking							-,620 -,263 ,883	,000*** ,000*** ,000***	  f
<b>Standort/Wohnort</b> West Ost	-,485	,000***	✓	-,468	,000***	✓	-,138	,000***	✓
<b>Bevölkerungsdichte</b> bis 100 100 bis 500 über 500	-,243 -,198 ,441	,000*** ,000*** ,000***	  ✓	-,614 -,118 ,732	,000*** ,039** ,000***	  ✓	-,295 -,098 ,393	,000*** ,000*** ,000***	  ✓
*** Signifikanzniveau: 1 % ** Signifikanzniveau: 5 % * Signifikanzniveau: 10 %									
() tendenzielle Aussage ✓ Hypothese gestützt f Hypothese widerlegt									

**Tabelle 23:** Ergebnisse der logistischen Regressionen zum Responseverhalten

Da zur Schätzung der kategorialen unabhängigen Variablen die Effektcodierung eingesetzt wurde, geben die Regressionskoeffizienten (LOGITs) an, wie stark der Einfluss der be-

treffenden Ausprägung vom ungewichteten Mittel des Einflusses aller Ausprägungen der betreffenden kategorialen Variablen abweicht.<sup>192</sup> Während der Logit-Wert folglich die Stärke des Einflusses auf das Responseverhalten wiedergibt, zeigt das entsprechende Vorzeichen die Richtung des Einflusses an.

Bei den kleinen und mittelständischen Unternehmen konnten drei der vier eingeschlossenen unabhängigen Variablen als das Responseverhalten signifikant beeinflussende Determinanten ermittelt werden.<sup>193</sup> Es handelt sich bei diesen um den Ansprechpartner/das Geschlecht, den Standort und die Bevölkerungsdichte. Lediglich die Freimachung nimmt keinen signifikanten Einfluss auf die Abgabe einer Response. Im Einzelnen bedeutet dies für die Variable Ansprechpartner bzw. Geschlecht, dass H3 bestätigt werden kann: Frauen reagieren besser auf die Kommunikationsmaßnahme als Männer. H2, nach der persönlich und individuell adressierte Direct Mails eine höhere Response erzielen als solche, die ohne Nennung eines Ansprechpartners versandt werden, wird nur tendenziell gestützt: zwar reagieren Frauen gegenüber den anderen Ausprägungen (Mann/kein Ansprechpartner) wahrscheinlicher auf die Kommunikationsmaßnahme. Bei Männern ist die Wahrscheinlichkeit, eine Reaktion zu erhalten, jedoch signifikant negativ ausgeprägt. Ganz eindeutig bestätigt wurden die Hypothesen zum Standort und zur Bevölkerungsdichte: Die Wahrscheinlichkeit, eine Reaktion von einem ostdeutschen Betrieb zu erhalten, ist im Vergleich zu westdeutschen Betrieben deutlich verringert. Außerdem nimmt eine zunehmende Bevölkerungsdichte einen signifikant positiven Einfluss auf die Responsewahrscheinlichkeit.

Im Unterschied zu den kleinen und mittelständischen Unternehmen weisen bei den Kunst- und Kulturbetrieben alle in das Modell einbezogenen Variablen einen signifikanten Einfluss auf das Responseverhalten auf. Dennoch musste hier eine der Hypothesen sogar gänzlich abgelehnt werden. Bei dieser handelt es sich um H3, nach der Frauen besser reagieren als Männer. H2 kann außerdem nur tendenziell bestätigt werden. Männer reagieren gegenüber

---

<sup>192</sup> Vgl. Fromm (2005), S. 15; Tutz (2000), S. 55f.; Für die je unabhängiger Variable definierte Referenzkategorie (hier: die je Variable angegebene, erste Ausprägung) werden in der logistischen Regression keine Werte ermittelt. Diese können jedoch – sofern mindestens drei Variablenausprägungen vorliegen – nachträglich berechnet werden. Es werden dazu jeweils die negativen Summen der geschätzten Koeffizienten gebildet. Vgl. Bennett/Adamowicz (2001), S. 69

<sup>193</sup> Es ist durchaus möglich und zulässig, dass sich lediglich einzelne Ausprägungen einer Variablen als signifikant erweisen. Vgl. beispielsweise DeWulf/Hoekstra/Commandeur (2000), S. 140

den beiden anderen Ausprägungen (Frau/kein Ansprechpartner) deutlich wahrscheinlicher auf die Kommunikationsmaßnahme. Bei Frauen ist die Wahrscheinlichkeit, eine Reaktion zu erhalten, hingegen signifikant und deutlich negativ ausgeprägt. Beim Betriebstyp wurde kein gerichteter Ursache-Wirkungs-Zusammenhang postuliert. Vielmehr wurde aufgrund der unterschiedlichen zu erfüllenden Funktionen der Rezipienten in Kunsthochschulen und Kunstakademien, Kunst- und Antiquitätenhandel wie Kunstmuseen und -galerien ein grundsätzlich divergierendes Responseverhalten vermutet, dessen Stärke und Richtung durch den Einsatz des logistischen Modells ermittelt werden sollte. Im Ergebnis wird die ungerichtete Hypothese in zwei der drei betrachteten Kategorien bestätigt: Der Versand von Direct Mails an Kunsthochschulen und Kunstakademien äußert sich in einer signifikant verringerten Responsewahrscheinlichkeit gegenüber den Kunstmuseen und Kunstgalerien, die ganz deutlich positiv ausfällt. Für den Kunst- und Antiquitätenhandel konnte diesbezüglich kein signifikanter Zusammenhang ermittelt werden. Die Ergebnisse der Variablen Standort spiegeln bei den Kunst- und Kulturbetrieben die Ergebnisse der Analyse von kleinen und mittelständischen Unternehmen wieder: H6, nach der westdeutsche Betriebe deutlich stärker auf die Direct Mail Maßnahme reagieren, kann aufgrund des negativen Vorzeichens der Variablenausprägung „Ost“ als bestätigt angesehen werden. Selbiges gilt für die Bevölkerungsdichte. Hier wurde ein signifikant positiver Einfluss der zunehmenden Bevölkerungsdichte auf die Responsewahrscheinlichkeit ermittelt.

Während die Art der Freimachung bei den kleinen und mittelständischen Unternehmen keinen signifikanten Einfluss auf die Responsewahrscheinlichkeit aufwies, ist dieser bei den deutschen Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen gegeben: Eine von der Norm im positiven Sinne abweichende Gestaltung des Direct Mail, in Form einer Kreativfreimachung, erhöht die Chance auf eine Reaktion der Rezipienten. Ein ebenso positiver und signifikanter Zusammenhang besteht zwischen dem Geschlecht und der Responsewahrscheinlichkeit. Allerdings entgegen der postulierten Hypothese, nach der Frauen stärker auf die Kommunikationsmaßnahme reagieren sollten als Männer. Mit Blick auf die Adressherkunft wurde eine Hypothese formuliert, nach der die Zielpersonen, die basierend auf den Lifestyle-Daten selektiert wurden, eine stärkere Reaktion auf die Direct Mail Maßnahmen zeigen als die Rezipienten, die auf Grundlage des Listbroking, vor allem aber der Haushalts-Datenbank der Deutschen Post AG angeschrieben wurden. Allerdings zeigt sich im Ergebnis ein anderes Bild, d. h., der a priori postulierte Ursache-Wirkungs-Zusammenhang konnte nicht bestätigt

werden. Hier ist lediglich der Regressionskoeffizient der Variablenausprägung „Listbroking“ signifikant positiv, während die beiden anderen Ausprägungen (Lifestyle/HH DB) signifikant negative LOGITs aufweisen. In der Sub-Zielgruppe, die anhand der Lifestyle-Adressen ausgewählt wurde, ist der Zusammenhang besonders negativ ausgeprägt. Ein Ergebnis, das durchaus überrascht, da zur Selektion von Lifestyle-Adressen, im Unterschied zu den Adressen der Haushalts-Datenbank, die gesamte Bandbreite an Segmentierungskriterien herangezogen und daher auch eine höhere Datenqualität und Spezifikation attribuiert werden kann.<sup>194</sup> Allerdings bleibt zu konstatieren, dass es sich bei den Verhaltenskriterien (Listbroking) wie den aus öffentlichen Quellen stammenden soziodemografischen Kriterien (Haushalts-Datenbank) um Daten handelt, die beobachtbar und weitestgehend objektiv sind. Die umfassenden Informationen zu einzelnen Zielpersonen werden von Lifestyle-Adress-Anbietern hingegen durch Interviews erhoben. Bezüglich der Befragung ist aus der Literatur gemeinhin bekannt, dass Befragte sozial erwünscht antworten.<sup>195</sup> Dies führt gleichzeitig zu Verzerrungen und damit auch zu Daten, die hinsichtlich ihrer Objektivität als geringer einzuschätzen sind, als die aus Haushalts-Datenbanken und von Listbroking-Anbietern stammenden Daten. Ganz eindeutig bestätigt wurden außerdem in der Zielgruppe der Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen die Hypothesen zum Stand- bzw. Wohnort und zur Bevölkerungsdichte. Die Wahrscheinlichkeit, eine Reaktion von einem ostdeutschen Rezipienten zu erhalten, ist im Vergleich zu einem westdeutschen Rezipienten, deutlich verringert. Außerdem nimmt eine zunehmende Bevölkerungsdichte einen signifikant positiven Einfluss auf die Responsewahrscheinlichkeit.

## 2.2.4 Fazit und Implikationen

Zusammenfassend kann zunächst festgehalten werden, dass H6 und H7 in allen drei untersuchten Zielgruppen-Modellen gestützt werden konnten. Damit kann für beide Anbieter-Nachfrager-Konstellationen die Implikation abgeleitet werden, Direct Mails mit der Zielsetzung der Interessentengewinnung vor allem in dicht bevölkerten Regionen bzw.

---

<sup>194</sup> Vgl. zu den Unterschieden zwischen den verschiedenen Adressquellen hier und im Folgenden auch die theoretischen Ausführungen in Kapitel C.3.2.2

<sup>195</sup> Vgl. hier und im Folgenden beispielsweise Möhring/Schlütz (2003), S. 66 sowie Bortz/Döring (2006), S. 232f. und die dort angegebene Literatur

städtischen Gebieten einzusetzen. Außerdem sollten Maßnahmen der Briefkommunikation bei überregionalen Kunst- und Kulturveranstaltungen auf den Westen Deutschlands konzentriert werden, sofern der Wunsch besteht, eine möglichst hohe Response zu erzielen. Andernfalls ist zunächst nach Ursachen zu suchen, welche das divergierende Verhalten zwischen ost- und westdeutschen Rezipienten beeinflussen, um darauf aufbauend Direct Mail Maßnahmen zu konzipieren, die den unterschiedlichen Ansprüchen und Bedürfnissen Rechnung tragen.

Die Adressherkunft wurde ausschließlich in der Gruppe der Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen untersucht und impliziert, unbedingt Listbroking-Adressen als Methode des Fremdbezugs für die Kaltakquise einzusetzen, da diese auf objektiven Verhaltenskriterien basieren und die stärkste Responsewahrscheinlichkeit generieren.

Eine weitere Handlungsempfehlung besteht mit Blick auf die Kunst- und Kulturbetriebe. Die Wahrscheinlichkeit, eine Response von Kunstmuseen und -galerien zu erhalten, ist im Unterschied zu den beiden anderen Gruppen – KSuKA und KHuAH – signifikant positiv ausgeprägt. Aus diesem Grunde sollte dieser Betriebstyp – sofern es gewünscht ist, auch innerhalb der eigenen Branche Briefkommunikationsmaßnahmen einzusetzen – in jedem Fall Berücksichtigung finden.

Bezüglich des Geschlechts wurden in den drei betrachteten Zielgruppen signifikante aber hinsichtlich Stärke und Richtung unterschiedliche Einflüsse auf die Responsewahrscheinlichkeit ermittelt. Außerdem beeinflusst das Vorhandensein eines Ansprechpartners, das ausschließlich für den B2B-Bereich erhoben wurde, die Responsewahrscheinlichkeit bei den KMU positiv und bei den KuK negativ. Diese Ergebnisse lassen den Schluss zu, in einer Folgeuntersuchung zu analysieren, worauf das verschiedenartige Responseverhalten zurückzuführen ist, um Direct Mail Maßnahmen in Zukunft besser an die spezifischen Erwartungen der Zielpersonen der einzelnen Zielgruppen anpassen zu können. In diesem Zusammenhang sollte beispielsweise aufgedeckt werden, ob die signifikant erhöhte Responsewahrscheinlichkeit der unter Hinzuziehung von Firmendaten, jedoch ohne namentlich bekannten Ansprechpartner an kleine und mittelständische Unternehmen versandten Direct Mails dadurch bedingt ist, dass der Informationsbrief im Betrieb solange weitergereicht wurde, bis sich ein entsprechender Interessent gefunden hat.

Abschließend bleibt außerdem noch eine Handlungsempfehlung für die Freimachung abzuleiten. In diesem Kontext ist es bei B2C-Adressaten in jedem Fall von Vorteil, die gestalterisch auffälligere Kreativfreimachung zu wählen. Für den B2B-Bereich ist dies nicht vonnöten. Eine mögliche Erklärung ist darin zu sehen, als der Zielperson im Unternehmen das Direct Mail bereits geöffnet vorgelegt wird und die Art der Freimachung insofern auch keinen Einfluss mehr auf die Response nehmen kann.

## 2.3 Determinanten des Besuchsverhaltens

Die Determinanten des Besuchsverhaltens werden analog des Vorgehens zu den Determinanten des Responseverhaltens bestimmt – durch Einsatz einer logistischen Regression.<sup>196</sup> Es erfolgt somit neuerlich eine Konzentration auf die exemplarisch ausgewählten Zielgruppen: deutsche KMU, deutsche Kunst- und Kulturbetriebe sowie deutsche persönlich adressierte Kunst- und Kultur-affine Zielpersonen. Dazu werden zunächst potenzielle, im Rahmen der Analyse hinsichtlich ihrer Signifikanz zu überprüfende Einflussfaktoren, die im Modell als unabhängige Variablen dienen, hergeleitet und operationalisiert. Das Besuchsverhalten bildet die abhängige Variable im Sinne einer binären kategorialen Variablen mit den Ausprägungen (0 = kein Besuch; 1 = Besuch) und wurde durch Sammlung, Erfassung und Zuordnung der eingelösten Coupons zu den jeweiligen Zielgruppen bzw. Zielpersonen erhoben.<sup>197</sup> Entsprechend der vermuteten Zusammenhänge zwischen dem Regressanden und den Regressoren können Hypothesen aus theoretischer Sicht, zumindest aber basierend auf konzeptionellen Überlegungen, aufgestellt werden. Im Einzelnen werden dieses Vorgehen, die Schätzung und Überprüfung des Modells sowie die Interpretation der Ergebnisse im Folgenden vorgestellt. Zunächst sei noch einmal darauf hingewiesen, dass sich die Herleitung der potenziellen Determinanten auf beobachtbare Größen beschränkt, da nur so mögliche Response-Bias-Effekte kontrolliert werden können.<sup>198</sup>

---

<sup>196</sup> Vgl. zum Vorgehen Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 250f. sowie die Ausführungen in Kapitel E.2.2

<sup>197</sup> Die Coupons den hier betrachteten Zielgruppen zuordnen zu können, wurde durch die jeweils einmalig vergebene Kennziffer ermöglicht.

<sup>198</sup> Vgl. Mittal/Kamakura (2001), S. 132, S. 139



### 2.3.1 Herleitung der potenziellen Determinanten

Die potenziellen Determinanten des Besuchsverhaltens sind in personenbezogenen und situativen Faktoren zu suchen, die in der Literatur mit Blick auf den Direct Mail Einsatz bisher weitestgehend vernachlässigt wurden, von denen jedoch signifikante Einflüsse zu erwarten sind, die für das Responseverhalten bereits eindeutig belegt werden konnten.<sup>199</sup> Hinsichtlich der personenbezogenen Faktoren wurde in einer Vielzahl an Studien ein Einfluss des Geschlechts auf das Einlöseverhalten von Coupons empirisch nachgewiesen.<sup>200</sup> Allerdings nehmen die Untersuchungen vornehmlich auf den Kauf schnelldrehender Konsumgüter Bezug und behandeln Preisnachlässe anstelle von Incentives. Arbeiten, die sich speziell auf hochkulturelle Dienstleistungen beziehen und zudem den B2B-Bereich umfassen, liegen nicht vor. Daher ist die erste personenbezogene potenzielle Determinante im Geschlecht zu sehen. Es soll herausgefunden werden ob Männer oder Frauen ein stärkeres Besuchsverhalten zeigen, das durch den dem Direct Mail beiliegenden Coupon ausgelöst wurde. In Folge wird die kategoriale Variable Geschlecht mit den Ausprägungen „Frau“ und „Mann“ in die Analyse der Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen einbezogen. Da die Informationsbriefe an kleine und mittelständische Unternehmen wie Kunst- und Kulturbetriebe mitunter unpersönlich verschickt wurden, d. h., lediglich entsprechende Firmenkontaktdaten bekannt waren, erfolgt diesbezüglich eine Änderung der Nomenklatur und Anzahl an Variablenausprägungen: Es wird hier die Variable Ansprechpartner mit den Ausprägungen „n. v.“ für „nicht vorhanden“, „Frau“ und „Mann“ gebildet.<sup>201</sup> Einen weiteren personenbezogenen Faktor stellt der Betriebstyp dar. Es soll untersucht werden, inwiefern die Ansprache von Personen in unterschiedlichen Kunst- und Kulturbetriebstypen einen Einfluss auf die Besuchswahrscheinlichkeit nimmt. So stellt der Betriebstyp mit den Ausprägungen „KSuKA“,

---

<sup>199</sup> Die Möglichkeit, auch stimulusbezogene Einflussfaktoren zu untersuchen, hätte beispielsweise im Rahmen einer Incentive-Variation erfolgen können. Vor dem Hintergrund der zeitlichen wie Budget-Restriktion musste dieses Vorgehen jedoch ausgeschlossen werden und kann infolgedessen auch nicht in die Analyse der Determinanten des Besuchsverhaltens integriert werden.

<sup>200</sup> Vgl. hier und im Folgenden beispielsweise Teel/Williams/Bearden (1980); Bawa/Shoemaker (1989); Mazumdar/Papatla (1995); Harmon/Hill (2003) sowie Mittal (1994) – Letzteren auch für eine Zusammenfassung verschiedener Studien

<sup>201</sup> Bei diesem Vorgehen handelt es sich um eine Variablenmodifikation, die in der vorliegenden Untersuchung gleichzeitig dazu beiträgt, Missing Values zu umgehen. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel E.2.2.1, speziell Fußnote 158.

„KHuAH“ und „KMUGK“ eine weitere, in die Untersuchung einzubeziehende, unabhängige Variable dar.

Als potenzielle situative Determinanten, die gerade durch ihre Heterogenität gekennzeichnet sind und sämtliche Einflussfaktoren umfassen, die nicht den stimulus- und personenbezogenen Determinanten zuzuordnen sind, werden die Adressherkunft, das Responseverhalten, der Stand- bzw. Wohnort und die Entfernung in die Untersuchungen einbezogen.<sup>202</sup> Mit Ausnahme des Responseverhaltens wurde deren potenzieller Einfluss auf die Besuchswahrscheinlichkeit schon in der Analyse zur Wirkung von Direct Mail in ausgewählten ZielDimensionen diskutiert.<sup>203</sup> Nun sollen die Variablen hinsichtlich ihrer Signifikanz sowie Stärke und Richtung tiefer gehend betrachtet werden. Bei der Adressherkunft, die ausschließlich die Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen betrifft, werden dazu die Ausprägungen Lifestyle-Datenbank, Haushalts-Datenbank und Listbroking unterschieden. Es soll erreicht werden, zuverlässige Aussagen hinsichtlich der zu wählenden Quelle bei der Anmietung von Adressen zu treffen, um den Direct Mail Einsatz – insbesondere vor dem Hintergrund der knappen Budgets subventionierter Kulturbetriebe – möglichst effizient durchführen zu können. Der Einfluss des Stand- bzw. Wohnortes wird in allen drei Zielgruppen behandelt. Aus diesem Grunde erfolgt auch die divergierende Nomenklatur des kategorialen Regressors, während keine inhaltlichen Unterschiede zwischen den Anbieter-Nachfrager-Konstellationen bestehen. Sowohl für die B2B-Zielgruppen als auch für die B2C-Adressaten werden die beiden Variablenausprägungen „West“ und „Ost“ zur Operationalisierung herangezogen. Für die Entfernung, die ebenfalls für alle drei Zielgruppen als kategoriale unabhängige Variable in die Analyse einbezogen wird, galt es, eine unterschiedliche Anzahl an Ausprägungen zu definieren – fünf für die beiden B2B-Zielgruppen und vier für die Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen. Die kleinste Ausprägung lautet für die Consumer-Zielgruppe „bis 50 km“ anstatt „bis 25 km“, wie für die Business-Zielgruppen operationalisiert. Vorgenommen wurde diese Variation, da Informationsbriefe an Haushalte – im Unterschied zu Unternehmen bzw. Betrieben – nicht innerhalb des Kasseler Stadtgebiets versandt wurden. Die jeweils höchste

---

<sup>202</sup> Vgl. Belk (1974), S. 157 und ähnlich Dallmer (1979), S. 73, S. 89

<sup>203</sup> Vgl. Kapitel E.1.2.2

Ausprägung wurde als „über 200 km“ operationalisiert.<sup>204</sup> Alle weiteren Kategorien dieses Regressors sind der Überblicksdarstellung zu den potenziellen Determinanten des Besuchsverhaltens in Tabelle 24 zu entnehmen:

---

<sup>204</sup> Diese ursprünglich metrische Variable wurde auf ein nicht-metrisches Skalenniveau transformiert, um ermitteln zu können, ab welcher Entfernung – sofern ein signifikanter Zusammenhang besteht – ein Einbruch in der Besuchswahrscheinlichkeit zu verzeichnen ist.

	Kleine und mittelständische Unternehmen	Kunst- und Kulturbetriebe	Kunst- und Kultur-affine Zielpersonen
<b>Personen-bezogen</b>			
<b>Ansprechpartner/ Geschlecht</b>	n. v. Frau Mann	n. v. Frau Mann	Frau Mann
<b>Betriebstyp</b>		KSuKA KHuAH KMuKG	
<b>Situativ-bedingt</b>			
<b>Adressherkunft</b>			Lifestyle HH DB Listbroking
<b>Responseverhalten</b>	keine Response Response	keine Response Response	keine Response Response
<b>Standort/Wohnort</b>	West Ost	West Ost	West Ost
<b>Entfernung</b>	bis 25 km 26-50 km 51-100 km 101-200 km über 200 km	bis 25 km 26-50 km 51-100 km 101-200 km über 200 km	bis 50 km 51-100 km 101-200 km über 200 km

**Tabelle 24:      Potenzielle Determinanten des Besuchsverhaltens**

Die Aufnahme der Variablen Responseverhalten mit den Ausprägungen „keine Response“ und „Response“ soll weiterhin dazu dienen aufzudecken, ob eine Reaktion auf die Kommunikationsmaßnahme einen geeigneten Indikator zur Prognose der aus der Aktion gewonnenen documenta-Besucher darstellt. Während diese potenzielle Determinante – genau wie das Geschlecht, der Betriebstyp und die Adressherkunft – aus dem erarbeiteten Kommunikationskonzept stammte und lediglich einer entsprechenden Evaluation bzw. Erfassung bedurfte, gingen die Variablen(ausprägungen) zum Wohnort und zur Entfernung nicht unmittelbar aus der Direct Mail Maßnahme hervor. Die Daten wurden nachträglich erhoben und den bestehenden Datensätzen zugeordnet. Im Ergebnis konnte dadurch eine

Erhöhung der potenziellen Determinanten des Besuchsverhaltens erreicht werden. Gleichzeitig trug dieses Vorgehen dazu bei, der Zielsetzung Rechnung zu tragen, ein möglichst umfassendes Bild über den Einsatz von Direct Mail als Kommunikationsmedium im Kulturmarketing zu generieren.

### **2.3.2 Ableitung von Untersuchungshypothesen**

Die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge werden nachfolgenden für alle der je Zielgruppe (deutsche KMU, KuK und HH D<sub>a</sub>) in die Untersuchung einbezogenen hergeleiteten und operationalisierten potenziellen Determinanten postuliert. Darunter der Ansprechpartner bzw. das Geschlecht, der Betriebstyp, die Adressherkunft, das Responseverhalten sowie der Stand- bzw. Wohnort und die Entfernung. Zurückgegriffen wird dazu erneut auf empirische Studien und konzeptionelle Überlegungen, während der entscheidungsorientierte Ansatz als übergeordneter theoretischer Bezugsrahmen dient, der mit Blick auf die verschiedenen personen-bezogenen und situativen Faktoren inhaltlich durch den verhaltenswissenschaftlichen Ansatz des Neobehaviorismus ausgestaltet wird.<sup>205</sup> So ist auch hier davon auszugehen, dass die nicht-beobachtbaren psychischen Zustände und Prozesse innerhalb des Organismus (O) des Rezipienten sowohl durch bestimmte personen-bezogene als auch durch situative Faktoren beeinflusst werden und ein Stimulus (S) aufgrund dessen in der Lage ist, unterschiedliche Reaktionen (R) hervorzurufen.

#### **Ansprechpartner/Geschlecht**

Hinsichtlich der Variablen Ansprechpartner/Geschlecht ist es erforderlich, zwei Hypothesen zu formulieren. Die Erste betrifft ausschließlich die beiden B2B-Zielgruppen und die Frage danach, ob die persönliche und vor allem namentliche Ansprache einer Zielperson auf dem Briefumschlag und im Direct Mail auch einen Einfluss auf das Einlösen des Coupons bzw. die Besuchswahrscheinlichkeit nimmt. Es soll diesbezüglich die folgende Hypothese formuliert werden:

---

<sup>205</sup> Vgl. hier und im Folgenden Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 251 sowie die Ausführungen in Kapitel E.2.2.2

*H1 (KMU + KuK): Coupons, die in nicht personalisierten Direct Mails versandt werden, werden bei dem Besuch einer Kunst- oder Kulturveranstaltung eher eingelöst als Coupons, die an einen spezifischen und persönlich angeschriebenen Adressaten innerhalb eines Unternehmens bzw. Betriebs verschickt werden.*

Die Richtung des postulierten Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs kann wie folgt begründet werden: In der konzeptionellen Literatur wird einem höheren Personalisierungsgrad von Informationsbriefen eine höhere Wahrnehmungswirkung sowie eine stärkere Bereitschaft zur Reaktion zugeschrieben, die auch in empirischen Studien belegt werden konnte.<sup>206</sup> Andererseits besteht sicherlich gerade aufgrund des höheren Personalisierungsgrades eine geringere Bereitschaft beim Rezipienten, das Direct Mail mit dem offensichtlich persönlichen Angebot an einen anderen möglichen Interessenten weiterzugeben.

Die zweite, ausschließlich das Geschlecht betreffende und für alle drei Zielgruppen zu formulierende, Hypothese kann folgendermaßen formuliert werden:

*H2 (KMU + KuK + HH D<sub>g</sub>): Frauen machen eher von der Einlösung eines Coupons beim Besuch einer Kunst- oder Kulturveranstaltung Gebrauch als Männer.*<sup>207</sup>

Gestützt wird der postulierte Ursache-Wirkungs-Zusammenhang durch Untersuchungen zum geschlechterspezifischen Besuchsverhalten von Kultureinrichtungen. Diese kommen zu dem Ergebnis, dass Frauen stärker unter den Besuchern hochkultureller Veranstaltungen vertreten sind als Männer.<sup>208</sup> Außerdem wurde in empirischen Studien bereits ein stärkerer Einsatz von Coupons in frauen- als in männergeführten Haushalten nachgewiesen.<sup>209</sup> Es kann

---

<sup>206</sup> Vgl. Krummenerl (2005), S. 85f.; Hilke (1993), S. 19; Bundesministerium für das Post- und Fernmeldewesen (1987), S. 12, S. 40f.; Löffler/Scherfke (2000), S. 197f.; Gutsche (2002), S. 242; Holland (2004), S. 30; Pickhardt (2002), S. 969ff., insb. S. 972; Peppers/Rogers (1997), S. 168ff.; Link/Hildebrand (1993), S. 65f.; Kreutzer (1991), S. 626f.; o. V. (2001), S. 13 sowie die Beiträge Wind/Rangaswamy (2001); Welsch-Lehmann (2001); In der Untersuchung von KRUMMENERL konnte der Zusammenhang jedoch nicht bestätigt werden. Vgl. Krummenerl (2005), S. 173

<sup>207</sup> In diesem Zusammenhang wird unterstellt, dass der betreffende Rezipient (männlich/weiblich) auch derjenige ist, der den Coupon einlöst. Ist dies nicht der Fall, so kann mit Blick auf die Hypothese zumindest davon ausgegangen werden, dass Frauen ein stärkeres Interesse daran haben, den Coupon zur Einlösung an eine interessierte Person weiterzugeben.

<sup>208</sup> Vgl. beispielsweise den Beitrag Bihagen/Katz-Gerro (2000), speziell S. 338 sowie S. 328 für weitere Analysen und Literaturhinweise. Eine Aufzählung entsprechender Studien ist weiterhin zu finden bei Lizardo (2006), S. 2

<sup>209</sup> Vgl. Harmon/Hill (2003), S. 170ff.; Mazumdar/Papatla (1995), S. 31

folglich auf ein bei Frauen – im Unterschied zu Männern – insgesamt deutlich ausgeprägteres habitualisiertes Verhalten im Umgang mit Coupons geschlossen werden.<sup>210</sup>

### **Betriebstyp**

Hinsichtlich des Betriebstyps, der ausschließlich für die Rezipienten in Kunst- und Kulturbetrieben untersucht wird, kann auf die Ausführungen in Kapitel 2.2.2 dieses Abschnitts rekuriert werden. Es soll auch hier a priori kein gerichteter Zusammenhang zwischen den Ausprägungen der unabhängigen Variablen – Kunsthochschulen und Kunstakademien, Kunst- und Antiquitätenhandel wie Kunstmuseen und Kunstgalerien – und dem Besuchsverhalten postuliert werden. Zumal in der Literatur keinerlei Hinweise auf betriebstypenspezifische Präferenzen der Zielpersonen bezüglich der Einlösung von Coupons bzw. dem Besuch von Kunst- und Kulturveranstaltungen vorliegen. Vielmehr soll die Analyse evaluieren, inwiefern ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem kategorialen Regressor und dem Regressanden besteht. Dass betriebstypenspezifisch unterschiedliche Reaktionen zu erwarten sind, ist auf die divergierenden Funktionen zurückzuführen. Während KHuAH sich dem Verkauf bzw. Handel widmen, stehen bei KMuKG Bildung und Freizeit im Vordergrund; KSuKA übernehmen die Funktion der Ausbildung. In Folge lautet die in diesem Fall ohne Richtung des Einflusses anzugebende Hypothese:

*H3 (KuK): Rezipienten, die in Kunsthochschulen und Kunstakademien arbeiten, zeigen ein anderes Einlöse- bzw. Besuchsverhalten im Hinblick auf die Direct Mail Maßnahme als Rezipienten, die im Kunst- und Antiquitätenhandel oder in Kunstmuseen und Kunstgalerien arbeiten.*

### **Adressherkunft**

Analog des Vorgehens für den Betriebstyp kann mit Blick auf die Adressherkunft ebenfalls auf die Ausführungen in Kapitel 2.2.2 dieses Abschnitts rekuriert werden. So soll auch hier

---

<sup>210</sup> Die Studien von Teel/Williams/Bearden (1980); Bawa/Shoemaker (1989) und Mittal (1994) sowie die dort angegebenen Untersuchungen beziehen sich vor allem auf das weibliche Einlöseverhalten gegenüber Coupons. Auch dieser Umstand impliziert einen habitualisierteren Umgang mit Coupons bei Frauen als bei Männern und stützt somit die formulierte Hypothese. Hinzu kommt die bei Frauen grundsätzlich stärker ausgeprägte Akzeptanz gegenüber den Werbemedien Print, TV, Direct Mail und Radio. Vgl. Petersen (2006), S. 188; Dies ist ebenfalls ein Indiz, das den Schluss zulässt, dass Frauen gegenüber Coupons aufgeschlossener sind als Männer.

für die Zielgruppe der Kunst- und Kultur-affinen ein gerichteter Zusammenhang zwischen den zur Zielpersonenselektion herangezogenen Adresspools und der Einlösung eines Coupons bzw. dem Besuch der documenta formuliert werden. Diesbezüglich ist zu vermuten, dass die über die drei Adressquellen – von der Haushalts-Datenbank über die Listbroking- bis hin zu den Lifestyle-Adressen – zunehmende Datenqualität- und -spezifität bezüglich der Kunst- und Kultur-affinität der Zielpersonen in einem positiven Zusammenhang mit einer steigenden Besuchswahrscheinlichkeit steht. Es kann somit die folgende Hypothese aufgestellt werden:

*H4 (HH D<sub>a</sub>): Direct Mail Rezipienten, deren Kontaktdaten aus dem Lifestyle-Adresspool stammen, sind eher bereit, die documenta nachweislich durch Abgabe eines Coupons zu besuchen, als solche, deren Kontaktdaten aus dem Listbroking-Adresspool bzw. der Haushalts-Datenbank der Deutschen Post AG stammen.*

Gestützt wird die Hypothese durch empirische Untersuchungen, die sowohl eine positive Korrelation zwischen der Coupon-Einlösung und einem steigenden Haushaltseinkommen als auch einem zunehmenden Bildungsniveau attestieren. Faktoren, die insbesondere bei der Selektion der Lifestyle-Adressen berücksichtigt werden konnten. Die Ergebnisse der Analysen werden insbesondere auf einen besseren Zugang zu Coupons – sei es über Zeitungen, Zeitschriften oder Direct Mails – wie auf eine effizientere Einkaufsorganisation der betreffenden Personen zurückgeführt.<sup>211</sup>

### **Responseverhalten**

Die unabhängige kategoriale Variable des Responseverhaltens mit den Ausprägungen „keine Response“ und „Response“ wurde für alle drei der zu untersuchenden Zielgruppen definiert. Sie soll dazu dienen aufzudecken, inwiefern eine Reaktion auf die Kommunikationsmaßnahme einen geeigneten Indikator zur Prognose der potenziellen, aus der Aktion gewonnenen, documenta-Besucher darstellt. In Folge soll das ursprünglich aus der Mediapromotion stammende, jedoch vielfach auf den Direct Mail Kontext übertragene, AIDA-Stufenmodell als Grundlage zur Ableitung eines entsprechenden Wirkungszusammenhangs

---

<sup>211</sup> Vgl. Bawa/Shoemaker (1987), S. 109; Levendahl (1988), S. 281 und die dort angegebene Literatur



dienen.<sup>212</sup> Dieses geht von einer idealtypisch vierstufigen Wirkungskette der Kommunikation seitens der Konsumenten aus, indem eine Verhaltenswirkung (Action) nur hervorgerufen wird, wenn zuvor Aufmerksamkeit (Attention) erzeugt, Interesse (Interest) geweckt und der Wunsch (Desire), das beworbene Objekt zu besitzen oder zu erfahren, hervorgerufen wurde.<sup>213</sup> Im vorliegenden Kontext wird die Verhaltenswirkung zunächst in einer Reaktion auf die Direct Mail Maßnahme ausgedrückt. In Fortführung der idealtypischen Reihenfolge des Stufenprozesses kann folglich angenommen werden, dass das Absenden einer Response die notwendige Bedingung für eine weitere bzw. zusätzliche Verhaltenswirkung darstellt – das Einlösen des dem Direct Mail beigefügten Coupons als Nachweis eines Ausstellungsbesuchs. Daher kann mit Blick auf das Besuchsverhalten die nachstehende Hypothese formuliert werden:

*H5 (KMU + KuK + HH D<sub>a</sub>): Direct Mail Rezipienten, die nachweislich Interesse durch Absenden einer Response gezeigt haben, zeigen ein stärkeres Besuchsverhalten durch Einlösung des Coupons als solche, die keine Response abgegeben haben.*

### **Standort/Wohnort**

Durch Aufnahme der potenziellen Determinante Stand- bzw. Wohnort wird analysiert, ob Unterschiede im Besuchsverhalten zwischen ost- und westdeutschen Betrieben bzw. Personen zu verzeichnen sind. Zwei Begriffe für dieselbe Variable zu nutzen, ist dabei auf die divergierenden Nomenklaturen im B2B- und B2C-Bereich zurückzuführen. Inhaltlich ergeben sich dadurch keinerlei Änderungen. Folglich beziehen sich die Ausführungen zur Hypothesengenerierung auf beide Anbieter-Nachfrager-Konstellationen. Diesbezüglich ist anzuführen, dass Ostdeutsche mit Blick auf ihr Konsumentenverhalten häufiger Coupons einlösen

---

<sup>212</sup> Vgl. hier und im Folgenden Bruhn (2005), S. 347 und die dort angegebene Literatur; Peters/Frenzen/Feld (2007), S. 145ff. und die dort angegebene Literatur; Vögele (2002), S. 20; Vriens/van der Scheer et al. (1998), S. 325; Holland (2004), S. 289ff. und die dort angegebene Literatur; Löffler/Scherfke (2000), S. 205; Bruhn (2007), S. 174; Moser (2007), S. 14; Roberts/Berger (1999), S. 280f. sowie die Ausführungen in Kapitel D.1.2.1.2

<sup>213</sup> In der Literatur sind auch andere bzw. ähnliche Stufenmodelle der Werbewirkung zu finden, denen gemein ist, weitere Stufen an verschiedenen Stellen des AIDA-Modells einzuführen und die allesamt auf ihrer jeweils letzten Stufe in einer mehr oder weniger klar definierten Verhaltenswirkung bzw. Aktion münden. Vgl. Bruhn (2005), S. 347; Schweiger/Schrattenecker (2009), S. 179ff.; Rogge (1996), S. 59ff. und die dort jeweils angegebene Literatur sowie die Ausführungen in Kapitel D.1.2.1.2

als Personen, die aus dem Westen der Republik stammen.<sup>214</sup> Somit kann die entsprechende Hypothese wie folgt formuliert werden:

*H6 (KMU + KuK + HH D<sub>0</sub>): Ostdeutsche Rezipienten zeigen ein stärkeres Besuchsverhalten durch Einlösung des Coupons als solche, die aus dem Westen Deutschlands stammen.*

Gestützt wird der postulierte Ursache-Wirkungs-Zusammenhang außerdem dadurch, dass die Gelegenheitsstruktur das Freizeitverhalten und somit auch die Nutzung des Angebots von Kultureinrichtungen beeinflusst – und zwar insofern, als ein breiteres Angebot auch eine stärkere Nachfrage bedingt.<sup>215</sup> Aufgrund des breiteren Kulturangebots in Ostdeutschland kann den entsprechenden Rezipienten ein insgesamt stärkeres Interesse an Kunst und Kultur, und damit auch ein stärkeres Interesse, die documenta zu besuchen, zugeschrieben werden.<sup>216</sup>

### **Entfernung**

Untersucht werden soll weiterhin, ob die Entfernung zwischen der documenta und dem Stand- bzw. Wohnort des jeweiligen Rezipienten einen Einfluss auf das Besuchsverhalten respektive die Einlösung des Coupons, hat. Die documenta gilt als weltweit bedeutendste Ausstellung für zeitgenössische Kunst und Publikumsmagnet – auch für überregionale, d. h. deutsche und sogar ausländische bzw. internationale Besucher. So stammten sieben Prozent der Besucher der documenta 11 in 2002 aus Kassel, das übrige Deutschland machte einen Besucheranteil von 66 Prozent aus und 27 Prozent des Publikums reiste aus dem Ausland an, die Ausstellung zu sehen.<sup>217</sup> Zur documenta 12 zeigte sich ein ähnliches Bild: 14 Prozent der Besucher stammten aus Kassel, 58 Prozent waren auswärtige Besucher aus Deutschland und 28 Prozent kamen aus dem Ausland angereist.<sup>218</sup> Allerdings muss die Anreise zu einer

---

<sup>214</sup> Vgl. Jenke/Lebok (2009), S. 360

<sup>215</sup> Vgl. Isengard (2005), S. 260

<sup>216</sup> Das breitere Kulturangebot in Ostdeutschland kann insofern belegt werden, als dort 100.000 Bewohner neun Kultureinrichtungen gegenüberstehen, während in Westdeutschland lediglich ein Verhältnis von 100.000 zu sechs gegeben ist. Vgl. Statistisches Bundesamt (2008b), S. 174, S. 177; Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2008); Eigene Berechnungen.

<sup>217</sup> Vgl. Hellstern (2002), S. 13

<sup>218</sup> Vgl. Hellstern (2007), S. 19

stationären Ausstellung geplant werden:<sup>219</sup> Der Termin ist zu fixieren, Tickets sind ggf. zu reservieren und Führungen zu buchen. Außerdem sind – mit zunehmender Entfernung vom Standort der documenta – auch eine Planung der Anreise vorzunehmen sowie entsprechende Übernachtungsmöglichkeiten zu evaluieren und ggf. zu buchen. In Folge geht mit einer zunehmenden Entfernung zum Veranstaltungsort ebenfalls ein zunehmender Planungs- und Koordinationsaufwand einher, der zu folgender Hypothese führt:

*H7 (KMU + KuK + HH D<sub>a</sub>): Direct Mail Rezipienten, die ihren Stand- bzw. Wohnort in unmittelbarer Nähe zur documenta haben, sind eher bereit, diese nachweislich durch Abgabe eines Coupons zu besuchen als solche, deren Stand- bzw. Wohnort weit entfernt ist.*

### 2.3.3 Modellschätzung und Befunde

Nachdem die Modellformulierungen abgeschlossen sind, werden die Modellschätzungen für alle betrachteten Zielgruppen vorgenommen, sofern alle elementaren Voraussetzungen erfüllt sind. In diesem Zusammenhang können die Autokorrelation und die Multikollinearität ausgeschlossen werden. Darüber hinaus sind mit 38.716 (KMU), 3.625 (KuK) und 38.000 (HH D<sub>a</sub>) jeweils genügend Beobachtungen vorhanden.<sup>220</sup> Zumal die Anzahl an einbeziehenden Fällen durch das Oversampling noch vergrößert wurde: auf 77.114 (KMU), 7.161 (KuK) bzw. 75.206 (HH D<sub>a</sub>) Datensätze.<sup>221</sup> Allerdings ergab eine erste Modellschätzung für alle drei Zielgruppen Problemfälle in der Ausreißerdiagnostik, die einer Inspektion zu

---

<sup>219</sup> Vgl. hier und im Folgenden Fischer (2001), S. 315f.; Köppler (2004), S. 66

<sup>220</sup> Vgl. zu den elementaren Voraussetzungen der logistischen Regression die Ausführungen der modelltheoretischen Grundlagen in Kapitel E.2.1; Es ist sogar das strengste Kriterium nach Aldrich/Nelson (1984), S. 53 für jede der drei Zielgruppen erfüllt.

<sup>221</sup> Aus den Auswertungen zur Besuchergewinnung ging hervor, dass 0,38 Prozent der kleinen und mittelständischen Unternehmen, 0,94 Prozent der Kunst- und Kulturbetriebe sowie 0,84 Prozent der Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen einen Coupon abgegeben und dadurch die documenta nachweislich besucht haben. Umgekehrt bedeutet dies einen Anteil von Nicht-Besuchern bzw. Nicht-Einlösern in Höhe von 99,62 Prozent bei den KMU, 99,06 Prozent bei den KuK und 99,16 Prozent bei den HH D<sub>a</sub>. Dieses jeweils starke Ungleichgewicht zwischen den Ausprägungen (0;1) der abhängigen Variablen ist gleichbedeutend mit einer stark unterrepräsentierten interessierenden 1-Klasse (hier: Besuch). Dieser entgegenzuwirken, wird auch für die Analyse der potenziellen Determinanten des Besuchsverhaltens das Oversampling angewandt, indem die 1-Klasse jeweils so lange erhöht wird, bis die Anzahl ihrer Objekte gerade noch unter der Anzahl der Objekte der 0-Klasse (hier: kein Besuch) liegt. Vgl. zum Oversampling ausführlich Steinlein (2004), insbesondere S. 56ff. sowie Kapitel E.2.2.3 und die dort jeweils angegebenen Literaturhinweise

unterziehen sind.<sup>222</sup> Aus diesem Grunde werden die Modellschätzungen hier – im Unterschied zum Vorgehen bei der Analyse des Responseverhaltens – getrennt behandelt: zunächst das Modell der kleinen und mittelständischen Unternehmen. Im Anschluss erfolgen die Schätzungen für die Kunst- und Kulturbetriebe sowie für die Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen.

In der Literatur wird empfohlen, alle Fälle mit studentisierten Residuen (SResid) größer einem Wert von  $\pm 3$  in jedem Fall und unter Umständen auch Werte größer  $\pm 2$  zu inspizieren.<sup>223</sup> Wird zudem das standardisierte Residuum (ZResid) für die Ausreißerstatistik herangezogen, sollten 95 Prozent aller Fälle den Wertebereich von  $\pm 2$  und 99 Prozent der Fälle den Wertebereich von  $\pm 2,5$  nicht überschreiten.<sup>224</sup> Für das Modell der KMU lagen sogar 99,38 Prozent der Beobachtungen innerhalb des Wertebereichs von  $\pm 2,5$  der standardisierten Residuen. Zudem unterschritten diese den strengeren Wert des studentisierten Residuums. In Folge existierten 475 Problemfälle, die vorsorglich allesamt unverzüglich gelöscht wurden.<sup>225</sup> In einer neuerlich durchgeführten Modellrechnung mit nunmehr 76.657 Fällen konnten gemäß dem Statistikprogramm SPSS keine weiteren Problemfälle erkannt werden.<sup>226</sup> Wie Tabelle 25 zeigt, wurde durch die Ausreißerdiagnostik erreicht, sowohl die Modellgüte als auch die Klassifikationsleistung zu verbessern:

---

<sup>222</sup> Hier bietet das Statistikprogramm SPSS die Option, sich mögliche Ausreißer – studentisierte Residuen mit einem standardmäßigen Wert größer  $\pm 2$  – anzeigen zu lassen.

<sup>223</sup> Vgl. Menard (1995), S. 79; Field (2009), S. 216; Kottsieper (2006), S. 67

<sup>224</sup> Vgl. Menard (1995), S. 72

<sup>225</sup> Es handelte sich hier um 0,62 Prozent der in das Modell einbezogenen Datensätze.

<sup>226</sup> Für das reduzierte Modell der KMU sowie für die im Folgenden zu behandelnden reduzierten Modelle der KuK und HH D<sub>a</sub> wurden neben der Ausreißerdiagnostik zwei weitere, unter anderem von MENARD empfohlene, Statistiken in die Analyse integriert: der Hebelwert (Leverage) und das Distanzmaß nach Cook. Während für keinen der jeweils in die Modelle einbezogenen Fälle der kritische Wert der Cook's Distance in Höhe von Eins auch nur annähernd erreicht wurde, konnten je Modell einige Fälle identifiziert werden, die den kritischen Wert des Leverage überschritten. Eine Prüfung der Gütemaße nach Elimination der entsprechenden Fälle zeigte allerdings keine maßgebliche Verbesserung. Aus diesem Grunde wurde auf den weiteren Ausschluss von Datensätzen verzichtet. Vgl. ausführlich Menard (1995), S. 79; Field (2009), S. 217 und die dort angegebene Literatur; Kottsieper (2006), S. 67

	Akzeptabler Wertebereich	Vollständig	Reduktion
<b>Likelihood-Ratio-Test</b>	$\chi^2$ möglichst hoch Sig. < 5 %	32.345,540 ,000	<b>35.846,000 ,000</b>
<b>Nagelkerkes R<sup>2</sup></b>	Akzeptabel ab > 0,2	,457	<b>,498</b>
<b>Klassifikationsleistung</b>	Vergleich der Trefferquote mit der zufälligen Elementanordnung	77,2 % MCC: 50,0 %	<b>77,6 % MCC: 50,2 %</b>

**Tabelle 25: Modellfitvergleich Besuchsverhalten KMU**

Bei der ersten Schätzung des Modells der Kunst- und Kulturbetriebe hatten fünf der Beobachtungen den kritischen Wert des studentisierten Residuums von  $\pm 3$  überschritten.<sup>227</sup> Diese wurden ad hoc eliminiert. Allerdings wiesen weitere 360 Fälle studentisierte Residuenwerte zwischen  $\pm 2$  und  $\pm 3$  auf. Da mit einer Ausnahme (-2,1090) jeweils mindestens zwei Beobachtungen vorlagen und sich das menschliche Verhalten jeglicher Kontrolle entzieht, wurde von den 360 potenziellen Ausreißern nur noch der eine betreffende Fall von einer weiteren Modellberechnung mit verbleibenden 7.155 Datensätzen ausgeschlossen.<sup>228</sup> Durch die Elimination konnte erreicht werden, die Modellgüte noch zu steigern, wenngleich sich die Klassifikationsleistung nicht verbessert hat.

	Akzeptabler Wertebereich	Vollständig	Reduziert
<b>Likelihood-Ratio-Test</b>	$\chi^2$ möglichst hoch Sig. < 5 %	3.202,857 ,000	<b>3.254,236 ,000</b>
<b>Nagelkerkes R<sup>2</sup></b>	Akzeptabel ab > 0,2	,481	<b>,487</b>
<b>Klassifikationsleistung</b>	Vergleich der Trefferquote mit der zufälligen Elementanordnung	77,8 % MCC: 50,1 %	<b>77,8 % MCC: 50,1 %</b>

**Tabelle 26: Modellfitvergleich Besuchsverhalten KuK**

<sup>227</sup> Vgl. Menard (1995), S. 79; Field (2009), S. 216; Kottsieper (2006), S. 67

<sup>228</sup> Vgl. Menard (1995), S. 76; Es wurden nach dieser neuerlichen Modellberechnung zwar erneut Problemfälle vom Statistikprogramm SPSS identifiziert, allerdings handelte es sich hier nur noch um 85 Datensätze, die allesamt innerhalb des SResid-Wertebereichs von  $\pm 3$  lagen und von denen mindestens je zwei Beobachtungen vorlagen.

Im Modell der Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen wurden in einem ersten Schritt 296 Fälle mit studentisierten Residuen größer einem Wert von  $\pm 2$  durch das Statistikprogramm SPSS aufgedeckt. Aufgrund des großen Dateninputs von insgesamt 75.206 Fällen wurden diese analog des Vorgehens bei den KMU vorsorglich allesamt unverzüglich gelöscht.<sup>229</sup> Im Anschluss wurde ein reduziertes Modell mit insgesamt 74.910 verbleibenden Beobachtungen berechnet. Aufgrund des veränderten Dateninputs traten jedoch drei weitere Problemfälle (SResid: -3,5992; -3,5557; -2,1013 bzw. ZResid: -25,0941; -23,4984; 2,8432) auf, die es galt, tiefer gehend zu analysieren. Von diesen wurden lediglich die beiden Beobachtungen mit den extrem hohen Werten gelöscht und noch einmal ein neues Modell mit verbleibenden 74.908 Datensätzen berechnet, in dem, neben dem einen bekannten und nicht als Ausreißer diagnostizierten Fall, keine weiteren Problemfälle erkannt wurden.<sup>230</sup> Die nachstehende Tabelle 27 zeigt die durch die Diagnostik verbesserte Modellgüte und Klassifikationsleistung:

	Akzeptabler Wertebereich	Vollständig	1. Reduktion	2. Reduktion
<b>Likelihood-Ratio-Test</b>	$\chi^2$ möglichst hoch Sig. < 5 %	16.000,140 ,000	17.888,242 ,000	<b>17.914,984 ,000</b>
<b>Nagelkerkes R<sup>2</sup></b>	Akzeptabel ab > 0,2	,256	,283	<b>,284</b>
<b>Klassifikationsleistung</b>	Vergleich der Trefferquote mit der zufälligen Elementanordnung	67,7 % MCC: 50,1 %	68,0 % MCC: 50,1 %	<b>68,0 % MCC: 50,1 %</b>

**Tabelle 27: Modellfitvergleich Besuchsverhalten HH D<sub>a</sub>**

Zusammenfassend konnten durch die Ausreißerdiagnostiken die Gütebeurteilungen und weitestgehend die Klassifikationsleistungen der drei Modelle, der in die Untersuchung einbezogenen Zielgruppen, verbessert werden. Außerdem weisen alle Modellfits akzeptable bis durchaus positive Werte auf, die es erlauben, die Ergebnisse der einzelnen logistischen Regressionen im Folgenden hinsichtlich Signifikanz, Richtung und Stärke des Einflusses auf

<sup>229</sup> Es handelte sich hier um lediglich 0,39 Prozent der Fälle. Gleichzeitig wurde dadurch erreicht, alle standardisierten Residuen mit Werten größer  $\pm 2,5$  zu eliminieren.

<sup>230</sup> Auf die Elimination des einen, von SPSS ausgewiesenen, Ausreißers wurde verzichtet, da dieser mit -2,1013 weit unter dem kritischen SResid-Wertebereich von  $\pm 3$  lag.

die Besuchswahrscheinlichkeit zu interpretieren sowie die a priori postulierten Hypothesen zu verifizieren bzw. falsifizieren.<sup>231</sup> Tabelle 28 gibt dazu zunächst einen Überblick:

---

<sup>231</sup> Für die je unabhängiger Variable definierte Referenzkategorie (hier: die je Variable angegebene erste Ausprägung) werden in der logistischen Regression keine Werte ermittelt. Diese können jedoch – sofern mindestens drei Variablenausprägungen vorliegen – nachträglich berechnet werden. Es werden dazu jeweils die negativen Summen der geschätzten Koeffizienten gebildet. Vgl. Bennett/Adamowicz (2001), S. 69

	KMU			KuK			HH D <sub>a</sub>		
	LOGIT	Sig.	H	LOGIT	Sig.	H	LOGIT	Sig.	H
<b>Personen-bezogen</b>									
<b>Ansprechpartner/ Geschlecht</b>									
n. v.	,268	,000***		7,448	,000***				
Frau	-,044	,092*	✓	-14,061	,997				
Mann	-,224	,000***	✓	6,613	,991	✓	-,170	,000***	✓
<b>Betriebstyp</b>									
KSuKA				-,943	,000***				
KHuAH				,585	,000***				
KMuKG				,358	,000***	✓			
<b>Situativ-bedingt</b>									
<b>Adressherkunft</b>									
Lifestyle							-1,003	,000***	
HH DB							-,038	,001***	
Listbroking							1,041	,000***	f
<b>Response- verhalten</b>									
keine Response									
Response	10,729	,940		1,913	,000***	✓	10,608	,965	
<b>Standort/Wohnort</b>									
West									
Ost	,168	,000***	✓	,301	,000***	✓	-,213	,000***	f
<b>Entfernung</b>									
bis 25 km	1,384	,000***		2,092	,000***				
26-50/bis 50 km	,924	,000***		,381	,001***		1,358	,000***	
51-100 km	-,414	,000***		-1,859	,000***		,052	,039	
101-200 km	-,712	,000***		,025	,674		-,557	,000***	
über 200 km	-1,182	,000***	✓	-,639	,000***	(✓)	-,853	,000***	✓
*** Signifikanzniveau: 1 % ** Signifikanzniveau: 5 % * Signifikanzniveau: 10 %									
() tendenzielle Aussage ✓ Hypothese gestützt f Hypothese widerlegt									

Tabelle 28: Ergebnisse der logistischen Regressionen zum Besuchsverhalten



Bei den kleinen und mittelständischen Unternehmen konnten drei der vier eingeschlossenen unabhängigen Variablen als das Besuchsverhalten signifikant beeinflussende Determinanten ermittelt werden.<sup>232</sup> Es handelt sich bei diesen um den Ansprechpartner/das Geschlecht, den Standort und die Entfernung. Lediglich das Responseverhalten nimmt keinen signifikanten Einfluss auf das Besuchsverhalten, das durch die Einlösung des Coupons ausgedrückt wurde. Im Einzelnen bedeutet dies für die Variable Ansprechpartner bzw. Geschlecht, dass sowohl H1 als auch H2 bestätigt werden können: Coupons, die in nicht personalisierten Direct Mails versandt werden, werden eher eingelöst als Coupons, die persönlich und individuell adressierten Informationsbriefen beiliegen. Außerdem ist die Besuchswahrscheinlichkeit bei Frauen stärker ausgeprägt als bei Männern. Einen hoch signifikanten und positiven Einfluss auf die Besuchswahrscheinlichkeit nimmt der Standort in der Zielgruppe der kleinen und mittelständischen Unternehmen. Coupons werden eher von ostdeutschen als von westdeutschen Betrieben bei einem Ausstellungsbesuch eingelöst. Außerdem nimmt eine zunehmende Entfernung vom documenta-Standort Kassel einen zunehmend negativen und signifikanten Einfluss auf die Besuchswahrscheinlichkeit. H6 und H7 konnten damit eindeutig belegt werden.

Im Unterschied zu den kleinen und mittelständischen Unternehmen konnten bei den Kunst- und Kulturbetrieben alle in das Modell einbezogenen unabhängigen Variablen als das Besuchsverhalten signifikant beeinflussende Determinanten ermittelt werden. Allerdings weisen nicht alle Ausprägungen einen signifikanten Einfluss auf die Besuchswahrscheinlichkeit auf. Dies ist beispielsweise bei den Kategorien „Frau“ und „Mann“ des Regressors Geschlecht bzw. Ansprechpartner der Fall. Dennoch kann H1 uneingeschränkt gestützt werden, nach der Coupons, die in nicht personalisierten Direct Mails versandt werden, eher eingelöst werden als solche, die persönlich adressierten Werbesendungen beiliegen. Mit Blick auf den Betriebstyp wurde erwartet, dass Kunstschulen und Kunstakademien eine andere Besuchswahrscheinlichkeit aufweisen als der Kunst- und Antiquitätenhandel sowie Kunstmuseen und -galerien, wobei in der Hypothesenformulierung noch keine Aussage über die Richtung des Zusammenhangs getroffen wurde. Im Ergebnis können für alle drei Kategorien tatsächlich signifikante sowie in Stärke und Richtung variierende Einflüsse fest-

---

<sup>232</sup> Es ist durchaus möglich und zulässig, dass sich lediglich einzelne Ausprägungen einer Variablen als signifikant erweisen. Vgl. beispielsweise DeWulf/Hoekstra/Commandeur (2000), S. 140

gemacht werden: KSuKA reagierten signifikant negativ, während KMuKG wie vor allem KHuKA die Besuchswahrscheinlichkeit signifikant positiv beeinflussen. Ein ebenso positiver wie signifikanter Zusammenhang besteht überdies zwischen dem Absenden einer Response wie dem Standort „Ost“ und der Wahrscheinlichkeit eines Besuchs. H7, nach der eine zunehmende Entfernung einen negativen Einfluss auf die Besuchswahrscheinlichkeit nimmt, kann allerdings nur tendenziell bestätigt werden. Diesbezüglich nehmen die ersten beiden Variablenausprägungen, die für eine zunehmende Entfernung zum documenta-Standort Kassel stehen, einen signifikant positiven und erwartungsgemäß abnehmenden Einfluss auf die Besuchswahrscheinlichkeit. Allerdings scheint die Bereitschaft, eine große Distanz zu überbrücken, in der Kategorie der Rezipienten, die ihren Standort mehr als 200 km vom Veranstaltungsort entfernt haben, größer als bei den Empfängern, die lediglich eine Strecke von 51 bis 100 km zum Ausstellungsort zurückzulegen haben.

Mit Blick auf das Modell der Kunst- und Kultur-affinen Privatpersonen können weiterhin die folgenden Ergebnisse konstatiert werden: H2, nach der Frauen eher dazu tendieren, den Coupon bei einem Besuch der Kunstaussstellung einzulösen, als Männer, kann eindeutig bestätigt werden. Zwischen dem Responseverhalten und dem Besuchsverhalten konnte hingegen kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden und zwei der für diese Zielgruppe formulierten Hypothesen mussten sogar gänzlich abgelehnt werden. Bei diesen handelt es sich einerseits um die Adressherkunft und andererseits um den Wohnort. Bezüglich der Adressherkunft wurde ein positiver Zusammenhang zwischen den Lifestyle-Adressen und der Besuchswahrscheinlichkeit erwartet, weniger jedoch zwischen den Listbroking-Adressen, vor allem aber zwischen den Adressen der Haushalts-Datenbank und der Wahrscheinlichkeit eines Besuchs. Im Ergebnis beeinflussen die Listbroking-Adressen die Besuchswahrscheinlichkeit jedoch eindeutig und signifikant positiv, während von den Adressen der Haushalts-Datenbank, insbesondere aber – und wider erwarten – signifikant und stark negative Einflüsse von den Lifestyle-Adressen ausgehen. Ebenfalls widerlegt wurde bei der Zielgruppe der Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen die Hypothese, nach der Ostdeutsche eher dazu tendieren, einen Coupon bei einem Besuch der documenta einzulösen, als westdeutsche Rezipienten. Diesbezüglich besteht ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen der Variablenausprägung „Ost“ und der Besuchswahrscheinlichkeit. Wiederum belegt werden konnte H7: Es bestehen – mit Ausnahme der Kategorie „51 bis

100 km“ – signifikante Einflüsse auf die Wahrscheinlichkeit eines Besuchs, die mit zunehmender Entfernung zum documenta-Standort abnehmen.

### 2.3.4 Fazit und Implikationen

Zusammenfassend kann bezüglich der Hypothese H1 zunächst festgehalten werden, dass die Besuchswahrscheinlichkeit im B2B-Bereich – sowohl bei kleinen und mittelständischen Betrieben als auch bei Kunst- und Kulturbetrieben – signifikant erhöht wird, wenn der Versand von Direct Mail unpersönlich erfolgt, d. h., zwar der Firmenname mit der Anschrift, jedoch kein Ansprechpartner auf dem Briefumschlag bzw. Anschreiben genannt wird. In Konsequenz sollten Informationsbriefe hochkultureller Dienstleister an Business-Rezipienten ohne Fokus auf nur eine Person versandt werden. Es besteht dann offensichtlich eine größere Chance darauf, ein Weiterreichen des Direct Mails innerhalb der betreffenden Organisation zu bewirken, bis sich ein entsprechender Interessent bzw. Besucher gefunden hat.

Mit Blick auf das Geschlecht (H2) weisen sowohl die kleinen und mittelständischen Betriebe als auch die Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen signifikante Ergebnisse auf – und zwar insofern, als Frauen wahrscheinlicher auf die Direct Mail Maßnahme reagieren als Männer. In Folge ist nach Anreizen zu suchen, welche vor allem Männer dazu veranlassen, ein noch stärkeres Besuchsverhalten zu zeigen. Dazu ist es erforderlich, die Gründe für das divergierende Verhalten der Geschlechter zu evaluieren. Als mögliche Einflussfaktoren können beispielsweise in Erwägung gezogen werden: die Gestaltung des Direct Mails und die Art des Incentives, gegen das der Coupon eingetauscht werden kann. Aber auch die im Rahmen der Hypothesengenerierung diskutierten Aspekte, nach denen Frauen eine grundsätzlich größere Affinität bezüglich Coupons, Direct Mails wie Kunst- und Kulturveranstaltungen zeigen als Männer, kommen in Betracht.<sup>233</sup>

Hinsichtlich der Variablen Betriebstyp, die ausschließlich für die Kunst- und Kulturbetriebe erhoben wurde, bleibt die Handlungsempfehlung abzuleiten, vor allem den Kunst- und

---

<sup>233</sup> Vgl. Kapitel E.2.3.2

Antiquitätenhandel sowie Kunstmuseen und -galerien in Direct Mail Maßnahmen einzubeziehen. Diese zeigten im Unterschied zu Kunstschulen und Kunstakademien einen signifikant positiven Einfluss auf die Besuchswahrscheinlichkeit.

Verschiedene Adressquellen wurden im Modell der Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen auf ihre Wirksamkeit hin überprüft. Ganz eindeutig und entgegen der formulierten Hypothese wird mit Listbroking-Adressen die höchste Besuchswahrscheinlichkeit erreicht. So sind diese für die Kaltakquise uneingeschränkt zu empfehlen, während vom Einsatz der in der Regel teureren Lifestyle-Adressen – insbesondere vor dem Hintergrund der knappen Budgets subventionierter Kulturbetriebe – abzusehen ist. Inwiefern Adressen der Haushalts-Datenbank eingesetzt werden sollten, ist in einer Kosten-Nutzen-Analyse zu überprüfen, da die vergleichsweise höheren Kosten der Anmietung von Listbroking-Adressen im Idealfall durch die genauere, auf Verhaltens-Kriterien basierende, Zielgruppenbestimmung kompensiert werden.<sup>234</sup>

Das Responseverhalten wurde in alle drei Modelle einbezogen und sollte dazu dienen herauszufinden, ob es möglich ist, von einer Reaktion auf das Direct Mail auch auf die Einlösung eines Coupons bzw. den Besuch schließen zu können. Im Interzielgruppenvergleich wurde diesbezüglich jedoch nur für die Kunst- und Kulturbetriebe ein entsprechender Nachweis erbracht: Eine Response beeinflusst die Besuchswahrscheinlichkeit signifikant und stark positiv. Umgekehrt bedeutet dies für die Rezipienten der beiden anderen Adressatengruppen, dass diese nicht dem idealtypischen unterstellten Stufenprozess folgen, indem sie zunächst ihr Interesse durch eine Response ausdrücken und im Anschluss ihren Coupon bei einem Besuch einlösen. Vielmehr löst das Direct Mail zwei unterschiedliche Verhaltenswirkungen (Response und Besuch) aus, die nicht zwingend – aber auch – in Kombination auftreten.<sup>235</sup> Von einer Prognose der Besucherentwicklung anhand von Responsedaten sollte daher Abstand genommen werden.

Alle drei Modelle weisen einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Stand- bzw. Wohnort und der Besuchswahrscheinlichkeit auf. Allerdings mit unterschiedlichen Vor-

---

<sup>234</sup> Vgl. zu den Eigenschaften und Erhebungsmethoden der verschiedenen Adressquellen die Ausführungen in Kapitel C.3.2.2

<sup>235</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen zum 2-Pfade-Funnel der Besuchergewinnung in Kapitel E.1.2.2.2

zeichen. In beiden Business-Zielgruppen wurde der a priori postulierte Ursache-Wirkungs-Zusammenhang bestätigt. Ostdeutsche Betriebe wiesen eine stärkere Besuchswahrscheinlichkeit auf als westdeutsche Betriebe. Bei der Consumer-Zielgruppe konnte diese Hypothese nicht bestätigt werden. Es sollte daher – genau wie beim Geschlecht – zunächst evaluiert werden, auf welche Ursachen das divergierende Verhalten zwischen Ost- und Westdeutschen sowie zwischen Business- und Consumer-Zielgruppen zurückzuführen ist, um darauf aufbauend nach Möglichkeiten zu suchen, jeweils auch diejenige Gruppe zu einem Ausstellungsbesuch zu bewegen, deren Besuchswahrscheinlichkeit in der vorliegenden Untersuchung geringer ausgeprägt ist.<sup>236</sup>

Die Hypothese, nach der eine zunehmende Entfernung einen negativen Einfluss auf die Besuchswahrscheinlichkeit nimmt, konnte im Wesentlichen in allen drei Modellen bestätigt werden. Bei den Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen weist lediglich eine der Ausprägungen keinen signifikanten Zusammenhang auf. Gleiches gilt für die Zielgruppe der Kunst- und Kulturbetriebe – mit dem Unterschied, dass die Wahrscheinlichkeit eines Besuchs hier in der Kategorie „über 200 km“ höher ist, als in der Kategorie „51 bis 100 km“. Ein Ergebnis, das beispielsweise durch das bei dieser Zielgruppe bestehende natürliche Interesse an Kunst und Kultur bedingt ist und die Rezipienten daher auch eher bereit sind, lange Anfahrtswege in Kauf zu nehmen. Insgesamt kann aufgrund der Befunde jedoch die Handlungsempfehlung abgeleitet werden, neben der Kulturvermittlung, d. h. der Buchung von Besucherführungen, auch organisierte Gruppenreisen in dem des Direct Mails beiliegenden Flyer anzubieten. Dadurch würde erreicht werden, den organisatorischen Aufwand, der mit der Anreise zur Ausstellung verbunden ist, für den einzelnen Rezipienten erheblich zu senken und diesen dadurch eher zu einem Besuch zu bewegen.<sup>237</sup>

---

<sup>236</sup> Als Ursachen für ein divergierendes Verhalten kommen hier beispielsweise die bereits im Rahmen der Hypothesengenerierung diskutierten Aspekte in Betracht: die Gelegenheitsstruktur, Kultureinrichtungen besuchen zu können, die gleichzeitig das Interesse an Kultur prägt; außerdem die Bereitschaft, Coupons einzulösen. Vgl. E.2.3.2

<sup>237</sup> Dies gilt vor allem auch für die im Rahmen der Analyse der Wirkung von Direct Mail in ausgewählten Ziel-Dimensionen untersuchten ausländischen Zielgruppen, die allesamt ein geringeres Interesse und ein geringeres Besuchsverhalten zeigten als die vergleichbaren deutschen Zielgruppen. Vgl. Kapitel E.1.2.1.1 und E.1.2.2.1

### 3. Optimierung der Direct Mail Wirkung

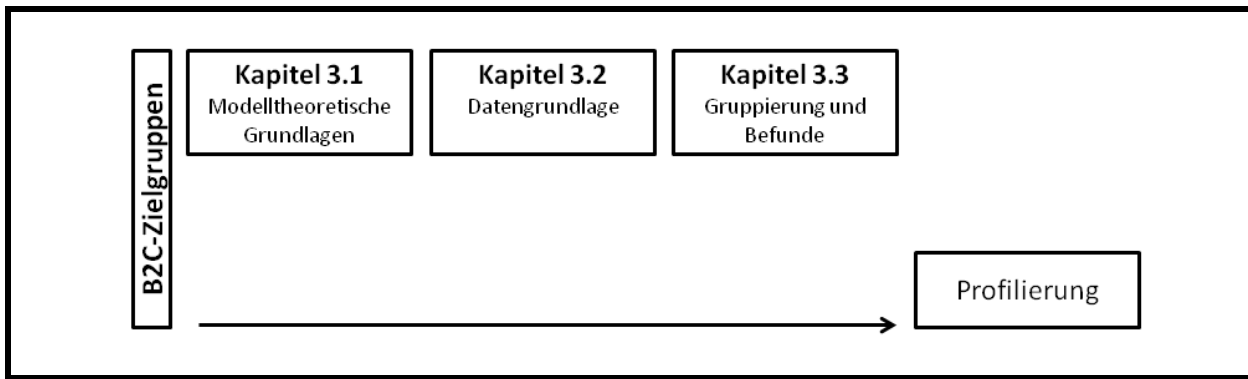
In Ergänzung zu den bereits durchgeführten Analysen wird in diesem dritten Untersuchungsbereich angestrebt zu evaluieren, wie die Wirkung von Direct Mail (Folge-)Einsätzen für hochkulturelle Dienstleistungen im Sinne einer Zielgruppenprofilierung noch optimiert werden kann. Es wird dazu ein exploratives Verfahren herangezogen, das im Allgemeinen dadurch gekennzeichnet ist, vorhandene Daten nach Strukturen und Mustern, Zusammenhängen und Besonderheiten zu durchsuchen.<sup>238</sup> Im Speziellen wird die Clusteranalyse eingesetzt, ein strukturerkennendes multivariates Analyseverfahren, das grundsätzlich dazu dient, Untersuchungsobjekte anhand unterschiedlicher Eigenschaften oder Merkmale zu Gruppen (Clustern) zusammenzufassen, die im Hinblick auf die in die Untersuchung einbezogenen Kriterien intern als möglichst homogen, extern jedoch als möglichst heterogen, zu bezeichnen sind.<sup>239</sup> Diesbezüglich sind der Marktforschung kaum Grenzen gesetzt. So wird die Clusteranalyse beispielsweise eingesetzt, Wettbewerber nach ihrem strategischen Verhalten, Nachfrager nach ihrem Kaufverhalten oder spezifischen Einstellungen zu gruppieren wie Mediennutzer zu Zuschauertypen zusammenzufassen.<sup>240</sup> Im vorliegenden Kontext soll unter Hinzuziehung der Clusteranalyse untersucht werden, ob die im Rahmen der Bekanntheits- und Imagebefragung interviewten und an Kunst und Kultur interessierten Privatpersonen basierend auf ihren soziodemografischen und geografischen Daten zu bestimmten Gruppen zusammengefasst werden können. Abbildung 34 gibt das Vorgehen im Sinne eines Aufbaus des Kapitels wieder:

---

<sup>238</sup> Vgl. Weiß (2007), S. 71; Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 17; Duller (2007), S. 9; Die explorative Datenanalyse geht auf das Werk „Exploratory Data Analysis“ von Tukey zurück, der darin konstatierte: „Exploratory data analysis is detective work“. Tukey (1977), S. 1; Bei einem idealtypischen Vorgehen wird in der Regel mit der explorativen Untersuchung begonnen, auf der die deskriptiven und konfirmatorischen Untersuchungen aufbauen. Allerdings wird von dieser Stufenfolge abgewichen, wenn beispielsweise – wie auch hier – genügend Vorinformationen bezüglich des Untersuchungsobjektes vorliegen. Vgl. Kuß (2007), S. 40; Die explorative Datenanalyse dient im vorliegenden Zusammenhang folglich nicht als Input weiterer theoriegeleiteter empirischer Analysen, sondern der Ableitung von praxisrelevanten Handlungsempfehlungen.

<sup>239</sup> Vgl. Weiß (2007), S. 117; Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 391; Janssen/Laatz (2007), S. 487; Hüttner/Schwarting (2002), S. 320

<sup>240</sup> Vgl. Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 392; Janssen/Laatz (2007), S. 487; Büschken/von Thaden (2000), S. 339



**Abbildung 34: Gliederung des Kapitels E.3**

*Quelle: eigene Darstellung*

Zielsetzung des Vorgehens ist es folglich, Cluster mit inhärenten Merkmalen zu finden, auf deren Basis es möglich ist, eine Zielgruppen- bzw. Zielpersonenselektion für den Einsatz von Direct Mails hochkultureller Dienstleister noch genauer durchzuführen, als dies für die documenta 12 geschehen ist.

### 3.1 Grundlagen

Der explorative Charakter der Cluster Analyse drückt sich vor allem darin aus, dass vorliegende Strukturen nicht überprüft und damit auch keine a priori postulierten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge verifiziert bzw. falsifiziert werden.<sup>241</sup> Vielmehr wird versucht, eine Menge von Objekten im Sinne einer Datenreduktion zu inhaltlich plausiblen Gruppen zusammenzufassen. Ein weiteres Kennzeichen der Clusteranalyse ist in der hohen Flexibilität hinsichtlich des Dateninputs zu sehen. So können nahezu beliebig viele und differierende Kriterien herangezogen werden, welche die Objekte, die zu Clustern zusammengefasst werden sollen, beschreiben. Gleichzeitig bedeuten der explorative Charakter und die Flexibilität des Dateninputs aber eine bedingte Überprüfbarkeit des Ergebnisses. Schließlich werden von der Clusteranalyse prinzipbedingt Gruppen unter heterogenen Objekten gefunden, ohne die Sinnhaftigkeit der Gruppenzuordnung zu hinterfragen. Infolgedessen ist es sinnvoll, zusätzliche Indikatoren heranzuziehen, um die Clusterbildung ex post zu überprüfen

<sup>241</sup> Vgl. hier und im Folgenden Büschken/von Thaden (2000), S. 340f.; Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 391

sowie zu interpretieren.<sup>242</sup> Die mangelnde Überprüfbarkeit der Ergebnisse wird zudem durch die verschiedenen Verfahren unterstützt, die zur Gruppenbildung unter dem Begriff der Clusteranalyse subsumiert werden.<sup>243</sup> Diese unterscheiden sich hinsichtlich der Wahl des Proximitätsmaßes, mit dem die Ähnlichkeiten bzw. Unähnlichkeiten zwischen den einzelnen Objekten gemessen werden, sowie der Wahl des Gruppierungsverfahrens, d. h. des Vorgehens, nach dem Objekte zu Gruppen zusammengefasst (Fusionierungsalgorithmen) bzw. Erhebungsgesamtheiten in Gruppen zerlegt (Partitionierungsalgorithmen) werden.<sup>244</sup>

Für den vorliegenden Untersuchungszusammenhang wird die Two-Step-Clusteranalyse eingesetzt.<sup>245</sup> Dieses neuere Klassifikationsverfahren hat im Vergleich zu den traditionellen Methoden der Clusteranalyse eine Reihe an Vorzügen. Hier ist vor allem zu nennen, metrische sowie kategoriale Variablen gleichzeitig in die Analyse einbezogen werden können und die optimale Anzahl an Clustern automatisch bestimmt wird.<sup>246</sup> Darüber hinaus ist das Verfahren geeignet, sehr große Datenmengen zu verarbeiten und es besteht die Option, Ausreißer aufzudecken.<sup>247</sup> Die Two-Step-Clusteranalyse kann somit als robustes und effizientes Verfahren konstatiert werden, das brauchbare Ergebnisse generiert.<sup>248</sup>

---

<sup>242</sup> Vgl. zu Möglichkeiten der Überprüfung und Interpretation der Clusterbildung auch die Ausführungen von Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 439ff.

<sup>243</sup> Vgl. Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 391; Büschken/von Thaden (2000), S. 340; Janssen/Laatz (2007), S. 487; Einen Überblick über die verschiedenen Verfahren bieten Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 412; Bühl (2008), S. 545f.; Hüttner/Schwarting (2002), S. 319ff. und die dort jeweils angegebene Literatur

<sup>244</sup> Vgl. Büschken/von Thaden (2000), S. 340; Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 391, S. 430ff.; Hüttner/Schwarting (2002), S. 322, S. 325

<sup>245</sup> Entsprechend ihres Namens vollzieht sich die Clusterung der Objekte in zwei Stufen, der Vorcluster- und der Clusterstufe. Vgl. ausführlich zum Prozess der Gruppenbildung beispielsweise Chiu/Fang et al. (2001), S. 265f.; SPSS Inc. (2001), S. 3f.; Bacher/Wenzig/Vogler (2004), S. 4f. und die dort jeweils angegebene Literatur

<sup>246</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 545f.; Janssen/Laatz (2007), S. 491; Bacher/Wenzig/Vogler (2004), S. 3; Chiu/Fang et al. (2001), S. 263, S. 266; SPSS Inc. (2001), S. 3

<sup>247</sup> Vgl. Janssen/Laatz (2007), S. 491; Chiu/Fang et al. (2001), S. 268; Bacher/Wenzig/Vogler (2004), S. 21 sowie zur Relevanz einer Ausreißerdiagnostik im Rahmen der Clusteranalyse Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 442f.

<sup>248</sup> Vgl. Janssen/Laatz (2007), S. 487; SPSS Inc. (2001), S. 2; Gleichzeitig bedeutet dies, dass die Two-Step-Clusteranalyse nicht sehr empfindlich auf die Verletzung der Annahmen von Normalverteilung und Unabhängigkeit reagiert, sodass hier von einer entsprechenden Überprüfung abgesehen wird. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die entsprechenden Tests für große Fallzahlen – wie hier vorliegend – ohnehin nicht sinnvoll sind, da sie in der Regel zu einer Ablehnung der Nullhypothese führen. Vgl. Janssen/Laatz (2007), S. 487, S. 344



## 3.2 Datenbasis und methodisches Vorgehen

Zur Durchführung der Clusteranalyse wird erneut auf die Daten der telefonischen Befragung Bezug genommen, anhand derer die Wirkung von Direct Mail in den Klassik-Dimensionen Bekanntheit und Image evaluiert wurde.<sup>249</sup> In Konsequenz werden auch in die vorliegende Untersuchung ausschließlich Daten der deutschen B2C-Zielgruppen einbezogen.<sup>250</sup> Bei diesen handelt es sich um die nachfolgend dargestellten soziodemografischen bzw. personenbezogenen Kriterien:

- Alter mit den Ausprägungen: bis 20 Jahre; 20 bis 29 Jahre; 30 bis 39 Jahre; 40 bis 49 Jahre; 50 bis 59 Jahre; 60 bis 69 Jahre sowie 70 Jahre und älter,
- Geschlecht mit den Ausprägungen: männlich und weiblich,
- Haushaltsgröße mit den Ausprägungen: 1 Person; 2 Personen; 3 und mehr Personen,
- höchster Schulabschluss mit den Ausprägungen: Hauptschule o. Ä. mit Abschluss Klasse 9; Realschule o. Ä. mit Abschluss Klasse 10; Gymnasium o. Ä. und Universität/ Fachhochschule o. Ä.,
- Beruf mit den Ausprägungen: Selbstständige; freie Berufe; Angestellte; Beamte; Arbeiter; Auszubildende; Rentner/zurzeit nicht Erwerbstätige; Hausfrauen/-männer; Schüler/Studenten und sonstige sowie
- monatliches Haushaltsnettoeinkommen mit den Ausprägungen: unter 1.000 €; 1.000 bis 2.000 €; 2.001 bis 3.000 €; 3.001 bis 5.000 € und mehr als 5.000 €.

Im Befragungssystem waren darüber hinaus Geografiedaten hinterlegt. So konnte die Größe des Wohnortes (bis 5.000; bis 20.000; bis 100.000; bis 500.000 und mehr als 500.000 Einwohner) der Auskunftspersonen ebenfalls in die Untersuchung einbezogen werden. In Ana-

---

<sup>249</sup> Vgl. Kapitel E.1.1 sowie zu den zugrunde gelegten Fragebögen den Anhang, S. 288ff.

<sup>250</sup> Im Unterschied zur Befragung von Haushalten ist die Befragung von Entscheidern in Betrieben bzw. Unternehmen weitaus schwieriger umzusetzen. Vgl. beispielsweise Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2006), S. 313f.; Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2001), S. 310f.; Kinnear/Taylor (1991), S. 40; Aus diesem Grunde sowie vor dem Hintergrund der zeitlichen wie Budget-Restriktion wurde auf die Befragung und die explizite Formulierung klassischer Ziel-Dimensionen bei den B2B-Zielgruppen verzichtet. Vgl. hierzu außerdem die Ausführungen in Kapitel D.2.2.1; Die zeitliche und monetäre Restriktion ist auch als Begründung für die in die Befragung nicht einbezogenen ausländischen B2C-Zielgruppen vorzubringen.

logie des Vorgehens zur Analyse der Einflussfaktoren auf die Wirkung von Direct Mail wurde zudem der Wohnort mit den Ausprägungen „Ost“ und „West“ nachträglich erhoben und den entsprechenden Datensätzen der einzelnen Befragten zugeordnet. Schließlich gingen aus den konfirmatorischen Analysen signifikante Zusammenhänge zwischen dem Wohnort und der Response- bzw. Besuchswahrscheinlichkeit hervor.<sup>251</sup> Zusammenfassend handelt es sich bei den vorliegenden Daten um kategoriale Daten auf Nominal- bzw. Ordinalskalenniveau, die aufgrund der Wahl des Analyseverfahrens – der Two-Step-Clusteranalyse – ohne Transformation in die Untersuchung einbezogen werden können.<sup>252</sup>

Vollständig durchgeführt wurden insgesamt 1.625 Interviews, die sowohl die Test- als auch die Kontrollgruppen der drei deutschen Zielgruppen umfassten.<sup>253</sup>

- Die unadressiert angeschriebene breite Bevölkerungsschicht,
- die teiladressiert angeschriebenen Haushalte ohne stereotypes Kulturprofil und
- die adressiert angeschriebenen Kunst- und Kultur-affinen Zielpersonen.

Während die experimentelle Analyse der randomisierten Nachhermessung mit Kontrollgruppe zur Evaluation der Wirkung von Direct Mail in Klassik-Dimensionen es erforderte, die Daten von Test- und Kontrollgruppen separat auszuwerten, um die Faktorwirkung je Zielgruppe evaluieren und Interzielgruppenvergleiche vornehmen zu können, sollen die Daten im vorliegenden Kontext gesamtheitlich in die Analyse einbezogen werden.<sup>254</sup> Zielsetzung dieser unterschiedlichen Datenbehandlung ist es herauszufinden, ob die ursprünglich gebildeten Zielgruppen nicht anders oder spezifischer als erfolgt definiert werden können, um Folgeaktivitäten der Direktkommunikation noch besser an die jeweils relevanten Wünsche, Bedürfnisse und Erfordernisse der Rezipienten anzupassen. Um sicher zu gehen, dass es sich bei den Befragten tatsächlich und kunst- und kulturinteressierte Personen handelt, wurden

---

<sup>251</sup> Vgl. Kapitel E.2.2.3 und E.2.3.3

<sup>252</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 545f.

<sup>253</sup> Vgl. zur Datenerhebung auch die Ausführungen in Kapitel E.1.1.1.1

<sup>254</sup> Vgl. zur randomisierten Nachhermessung mit Kontrollgruppe Fantapié Altobelli (2007), S. 150f., S. 153; Hüttner/Schwarting (2002), S. 174, speziell zur Randomisierung Hüttner/Schwarting (2002), S. 169 sowie die Ausführungen der Kapitel D.1.2.1.2 und E.1.1.1.1

die Interviews nur durchgeführt, wenn die Eingangsfrage danach, ob die betreffende Person Interesse an Kunst und Kultur hat, positiv beantwortet wurde.<sup>255</sup>

### 3.3 Gruppierung und Befunde

Eine erste Analyse der erhobenen Daten führte bereits zu einer aussagekräftigen Clusterung, worauf auch die Indikatoren der ex post Überprüfung hinweisen. Allerdings konnten von den insgesamt 1.625 durchgeführten Interviews lediglich 1.024 Datensätze in die Untersuchung einbezogen werden.<sup>256</sup> Die übrigen Fälle wurden aufgrund von Missing Values, d. h. unvollständig beantworteten Telefoninterviews bzw. Fragebögen, die auch als Item-Non-Response bezeichnet werden, ausgeschlossen.<sup>257</sup> Es handelte sich um Werte der Variablen Alter, Haushaltsgröße, Schulabschluss, Beruf und vor allem Einkommen.<sup>258</sup>

Eine Elimination von Daten im Sinne des hier vorgenommenen listenweisen Fallausschlusses stellt zwar grundsätzlich eine Möglichkeit des Umgangs mit Missing Values dar, allerdings kann dies in den Ergebnissen zu Verzerrungen führen – vor allem, wenn die Verweigerung der Beantwortung einzelner Fragen nicht zufällig, sondern systematisch erfolgt.<sup>259</sup> In Konsequenz wurden die Datensätze einer sog. Missing Values Analyse mit folgendem Ergebnis unterzogen:

---

<sup>255</sup> Vgl. E.1.1.1.1

<sup>256</sup> Vgl. sowie zum sog. listenweisen Fallausschluss beispielsweise

<sup>257</sup> Vgl. zur Item-Nonresponse Little/Rubin (2002), S. 352, zu Missing Values beispielsweise Krafft (1996), S. 768; Duller (2007), S. 50; Arndt/Gersten/Wirth (2001), S. 598; Cleff (2008), S. 26; Hüttner/Schwarting (2002), S. 219 sowie zum listenweisen Fallausschluss, der von SPSS bei fehlenden Werten standardmäßig vorgenommen wird Allison (2002), S. 6

<sup>258</sup> In der Literatur ist hinlänglich bekannt, dass es sich insbesondere bei der Frage nach dem Einkommen um eine heikle Frage handelt, die nur ungern von den Probanden beantwortet wird. Vgl. beispielsweise Duller (2007), S. 15; Um zunächst eine Vertrauensbasis zu bilden und mehr Probanden dazu zu bewegen, sich einer Antwort gerade nicht zu enthalten, werden persönliche Fragen – darunter neben dem Einkommen auch das Alter und die Schulbildung, etc. – zumeist erst zum Ende eines Interviews gestellt. Vgl. Kuß (2007), S. 92; Fantapié Altobelli (2007), S. 83

<sup>259</sup> Vgl. Allison (2002), S. 6; Diaz-Bone (2006), S. 158

Variable	fehlende Fälle	
	absolute Häufigkeit	in Prozent
Alter	11	0,7 %
Haushaltsgröße	19	1,2 %
Schulabschluss	43	2,6 %
Beruf	26	1,6 %
Einkommen	592	36,4 %

**Tabelle 29: Analyse der fehlende Werte**

Während der prozentuale Anteil fehlender Werte der Variablen Alter, Haushaltsgröße, Schulabschluss und Beruf deutlich innerhalb des für sozialwissenschaftliche Untersuchungen üblicherweise angenommenen Missing Values Niveau von ein bis zehn Prozent liegt, wurde eine Angabe zum Einkommen in 36,4 Prozent der Fälle verweigert.<sup>260</sup> Außerdem konnte ein Zusammenhang bezüglich des Einkommens und Selbstständigen sowie Frauen, die keiner Beschäftigung nachgehen, festgestellt werden. Folglich ist von einem Non-Response-Bias auszugehen, der die Ergebnisse der ersten Clusterlösung verzerrt hat.

Eine weitere Möglichkeit im Umgang mit Missing Values stellen Imputationsverfahren dar, welche die fehlenden Werte ersetzen.<sup>261</sup> Jedoch gehen diese mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen wie Restriktionen einher. SCHNELL/HILL/ESSER führen sogar an, dass diese Methoden „[...] auf schwer prüfbaren und meist unrealistischen theoretischen Annahmen“ basieren.<sup>262</sup> Da mit Blick auf das Einkommen überdies ein Anteil fehlender Werte von 36,4 Prozent zu verzeichnen war und die Imputation von Missing Values bereits ab einem Anteil von 20 Prozent als kritisch zu bewerten ist, wurde auch von dieser Lösung Abstand genommen.<sup>263</sup> Vielmehr wurde die Variable „Einkommen“ aus dem Datensatz eliminiert und

<sup>260</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2008), S. 468

<sup>261</sup> Vgl. hier und im Folgenden beispielsweise die Überblicksdarstellungen bei Spieß (2008), S. 13 sowie Tsikriktsis (2005), S. 57f. und die dort angegebene Literatur

<sup>262</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2008), S. 469

<sup>263</sup> Vgl. Tsikriktsis (2005), S. 60

eine neuerliche Clusteranalyse mit einem durchaus vertretbaren listenweisen Fallausschluss (3,82 Prozent) berechnet, die keinerlei Hinweis auf einen Non-Response-Bias mehr lieferte.

Die Two-Step-Clusteranalyse ermittelte mit nunmehr 1.563 Datensätzen drei Cluster: Cluster 1 mit 456, Cluster 2 mit 678 und Cluster 3 mit 429 Fällen. Dabei sind signifikante Zusammenhänge zwischen der Clusterbildung und dem Alter, dem Geschlecht, der Haushaltsgröße, dem höchsten Schulabschluss und dem Beruf sowie der Ortsgröße zu konstatieren, die alleamt mittels einer Kontingenzanalyse überprüft wurden.<sup>264</sup> Damit wurde dem Gedanken, zusätzliche Indikatoren heranzuziehen, um die Clusterbildung ex post auf ihre Sinnhaftigkeit hin zu überprüfen, Rechnung getragen.<sup>265</sup> Kein signifikanter Zusammenhang besteht zwischen der Clusterbildung und dem Wohnort (Ost/West).<sup>266</sup> Folglich wurden letztgenannte Variable nicht in Tabelle 30 einbezogen, die das Profil der Clusterlösung wiedergibt.

Von der Option, Ausreißer aufzudecken, wurde außerdem Gebrauch gemacht. Es wurden allerdings keine Problemfälle identifiziert. Wie aus den fett gedruckten Werten der Tabelle hervorgeht, verteilen sich die einzelnen Variablenausprägungen sehr gut auf die gebildeten Cluster, sodass diese nun im Einzelnen beschrieben und interpretiert werden können.<sup>267</sup>

---

<sup>264</sup> Vgl. zur Kontingenzanalyse beispielsweise ausführlich das Kapitel „Kreuztabellierung und Kontingenzanalyse“ bei Backhaus/Erichson et al. (2008), S. 297ff. oder Akkerboom (2008), S. 251; Die Berechnung der entsprechenden Werte ( $\chi^2$  nach Pearson; df; Signifikanzniveau; Cramer-V) ergab die folgenden Resultate: Alter (1.493,848; 12; 0,000; 0,691), Haushaltsgröße (795,437; 4; 0,000; 0,504), höchster Schulabschluss (138,690; 6; 0,000; 0,211), Beruf (1.568,191; 18; 0,000; ,708), Ortsgröße (104,941; 8; 0,000; 0,183) und Geschlecht (154,254; 2; 0,000; 0,314).

<sup>265</sup> Vgl. Kapitel E.3.1

<sup>266</sup> Die Kontingenzanalyse führte hier zu folgendem Ergebnis: (3,527; 2; 0,171; 0,048).

<sup>267</sup> Die im Folgenden vorzustellenden Clusterprofile werden durch eine weitere Betrachtung, die im Anhang, S. 306, zu finden ist, noch einmal unterstützt. Es ist möglich, zwei verschiedene Clusterprofile darzustellen: das Außen- und das Binnenprofil der Clusteranalyse. Beim Außenprofil werden – wie nachstehend behandelt – die einzelnen Cluster miteinander verglichen, d. h., es wird dargestellt, anhand welcher Charakteristika sich die einzelnen Cluster voneinander unterscheiden. Beim Innenprofil wird derart vorgegangen, als jedes Cluster für sich betrachtet und evaluiert wird, welche Merkmale das entsprechende Cluster besonders auszeichnen. Vgl. hierzu auch die Ausführungen bei Bühl (2008), S. 582; Einschränkung bleibt an dieser Stelle festzuhalten, dass die Ergebnisse aufgrund der hohen Anzahl an Interviews, die in Hannover – einer Stadt von mehr als 500.000 Einwohnern – durchgeführt wurden, hinsichtlich der entsprechenden Variablenausprägungen tendenziell überrepräsentiert sind.

Variable	Ausprägungen	Cluster1	Cluster2	Cluster3
Alter	unter 20 Jahre	20,00 %	<b>80,00 %</b>	0,00 %
	20 bis 29 Jahre	21,20 %	<b>78,80 %</b>	0,00 %
	30 bis 39 Jahre	<b>61,50 %</b>	38,50 %	0,00 %
	40 bis 49 Jahre	<b>57,30 %</b>	32,40 %	0,30 %
	50 bis 59 Jahre	17,20 %	<b>77,10 %</b>	5,70 %
	60 bis 69 Jahre	0,40 %	23,70 %	<b>75,90 %</b>
	70 Jahre und älter	0,00 %	0,50 %	<b>99,50 %</b>
Geschlecht	weiblich	<b>39,90 %</b>	33,00 %	<b>27,10 %</b>
	männlich	12,70 %	<b>59,30 %</b>	<b>28,00 %</b>
HH-Größe	1 Person	1,30 %	<b>57,90 %</b>	<b>40,80 %</b>
	2 Personen	9,40 %	<b>51,40 %</b>	<b>39,20 %</b>
	3 Personen und mehr	<b>72,30 %</b>	23,20 %	4,50 %
Höchster Abschluss	Hauptschule o. Ä. mit Abschluss Klasse 9	17,30 %	25,20 %	<b>57,60 %</b>
	Realschule o. Ä. mit Abschluss Klasse 10	<b>34,60 %</b>	30,80 %	<b>34,60 %</b>
	Gymnasium o. Ä.	<b>35,80 %</b>	<b>46,80 %</b>	17,40 %
	Universität/Fachhochschule o. Ä.	23,40 %	<b>53,80 %</b>	22,90 %
Beruf	Selbstständige	32,60 %	<b>60,70 %</b>	6,70 %
	Freie Berufe	31,00 %	<b>65,50 %</b>	3,40 %
	Angestellte	<b>39,80 %</b>	59,80 %	0,40 %
	Beamte	37,50 %	58,30 %	4,20 %
	Arbeiter	29,20 %	<b>70,80 %</b>	0,00 %
	Auszubildende	0,00 %	<b>100,00 %</b>	0,00 %
	Rentner/zurzeit nicht Erwerbstätige	0,90 %	7,00 %	<b>92,00 %</b>
	Hausfrauen/-männer	<b>87,40 %</b>	0,70 %	11,90 %
	Schüler/Studenten	0,00 %	<b>100,00 %</b>	0,00 %
	Sonstige	14,70 %	<b>76,50 %</b>	8,80 %
Ortsgröße	bis 5.000 Einwohner	<b>62,30 %</b>	15,10 %	22,60 %
	bis 20.000 Einwohner	<b>47,20 %</b>	24,90 %	<b>28,00 %</b>
	bis 100.000 Einwohner	36,80 %	34,40 %	<b>28,80 %</b>
	bis 500.000 Einwohner	28,90 %	<b>45,90 %</b>	<b>25,20 %</b>
	mehr als 500.000 Einwohner	21,30 %	<b>50,80 %</b>	<b>27,90 %</b>

Tabelle 30: Profil der Clusterlösung

In einer vergleichenden Betrachtung der Gruppen untereinander wird zunächst deutlich, dass Cluster 1 von solchen Personen gebildet wird, die mittleren Alters, d. h., zwischen 30 und 49 Jahren alt sind. Sie leben vorwiegend mit drei oder mehr Personen zusammen in einem Haushalt und befinden sich nicht mehr in der Ausbildung, sondern gehen einem Beruf nach oder sind Hausfrauen/-männer. Es handelt sich hier sehr wahrscheinlich um Familien mit (kleineren) Kindern, die mitten im Leben stehen, und es vorziehen, in kleineren Orten und Kleinstädten zu wohnen. In diesem Zusammenhang ist auch der vergleichsweise hohe Anteil an Frauen charakteristisch. In Konsequenz kann diese Gruppe als Cluster der „Arrivierten Suburbians“ beschrieben werden.

Cluster 2 wird im Unterschied zu den beiden anderen Clustern vor allem durch junge Menschen gebildet, die zum Zeitpunkt der Befragung noch unter 20 bzw. nicht älter als 29 Jahre alt waren. Darüber hinaus beinhaltet Cluster 2 Personen im Alter zwischen 50 und 59 Jahren. Während letztere Altersgruppe vermutlich die Befragten stellt, die bereits einem Beruf nachgehen, d. h. insbesondere selbstständig sind oder einen freien Beruf ausüben, handelt es sich bei den bis 29-Jährigen sehr wahrscheinlich um die Probanden, die sich noch in der Ausbildung befinden – sei es im Sinne von Schule, Berufsschule oder Studium – und nebenbei in einem der „sonstigen“ Berufe beschäftigt sind.<sup>268</sup> Außerdem kennzeichnend sind die Bevorzugung von Großstädten und die Größe der Haushalte, in denen i. d. R. weniger als drei Personen leben. Die zwei Altersgruppen mit hohem Bildungsstand und unterschiedlichen beruflichen Hintergründen lassen den Schluss zu, dass es sich hier vor allem um gerade (Kinder) oder gerade wieder (Eltern) allein bzw. als Paar lebende Personen handelt. So wird dieses Cluster als „Metropolistische Re-/Starter“ definiert.

Das Profil des dritten Clusters zeichnet sich gegenüber dem der beiden anderen Cluster vor allem durch folgende Merkmale aus: Die Personen sind 60 Jahre oder älter und Rentner. Sie leben in Ein- oder Zwei-Personenhaushalten, verfügen über einen Haupt- oder Realschulabschluss und ziehen es mit Blick auf die Ortsgröße vor allem vor, nicht in kleineren Städten zu wohnen. Die Deutlichkeit der Unterschiede zu den Clustern 2 und 3 – insbesondere hin-

---

<sup>268</sup> Der hohe Anteil der Ausprägung „Arbeiter“ der Variablen Beruf kann hier weitestgehend vernachlässigt werden. Es handelt sich um lediglich 17 der insgesamt 678 Personen dieses Clusters.

sichtlich des Alters, des Schulabschlusses und des Berufs – lässt eine eindeutige Definition dieses Clusters als „Urbane Ruheständler“ zu.

Die Ausführungen zeigen eindeutig auf, dass die an der Befragung beteiligten Personen ganz unterschiedliche Merkmale bzw. Charakteristika aufweisen, obwohl sich alle per Selbstselektion zu Beginn des Interviews als kunst- und kulturinteressiert einschätzten. In diesem Zusammenhang ist den urbanen Ruheständlern beispielsweise ein im Vergleich zu den arrivierten Suburbians geringeres Interesse an dem von der documenta angebotenen Kinder- und Jugendprogramm „Aushecken“ zuzuschreiben. Außerdem werden die metropolistischen Re-/Starter ein größeres Interesse an den iPod/mp3-Führungen „S-Guides“ gezeigt haben als die arrivierten Suburbians.<sup>269</sup> Inwiefern diese Thesen zutreffen, kann an dieser Stelle jedoch nicht tiefer gehend analysiert werden. Die Befragung wurde von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut vorgenommen und die entsprechenden Daten liegen in anonymisierter Form vor. Eine Zuordnung der Befragungsdaten zu den Direct Mail Empfängern und deren Verhalten hinsichtlich Interesse und Besuch der documenta ist folglich nicht möglich.

Dennoch kann für Direct Mail Folgeinsätze die dringende Handlungsempfehlung abgeleitet werden, eine spezifischere Zielgruppenbeschreibung anhand der drei gebildeten Cluster vorzunehmen, die sich gerade mit Blick auf den Einsatz von Adressen aus der Haushalts-Datenbank eignet. Schließlich erfolgt die Auswahl der Adressaten – im Unterschied zu den Lifestyle- und Listbroking-Adressaten – vornehmlich auf den hier untersuchten soziodemografischen und geografischen Kriterien. Die Selektion der entsprechenden Zielgruppen und Zielpersonen stellt allerdings lediglich die notwendige Bedingung dar, den Erfolg von Direct Mail Maßnahmen im Bereich hochkultureller Dienstleistungen noch zu verstärken. Darüber hinaus ist es erforderlich, die drei intern homogenen und extern heterogenen Gruppen der

---

<sup>269</sup> Es handelte sich bei „Aushecken“ und „S-Guides“ um die sog. Enhancing Services, die einerseits dazu angeboten werden, um sich mittels einer Zusatzdienstleistung gegenüber seinen Wettbewerbern zu differenzieren. Andererseits soll über diese Dimension ein positiver Einfluss auf die Qualitätseinschätzung der Konsumenten gegenüber der Kernleistung wie auch im Hinblick auf den Gesamteindruck der kulturellen Dienstleistung ausgeübt werden. Vgl. Holch (1995), S. 34f.; Terlutter (2000), S. 85; Mann (1998), S. 44; Palmer (2005), S. 28f. sowie die Ausführungen der Kapitel B.2.2.1 und B.2.2.2; Um den Servicenutzen der documenta zu kommunizieren, wurden unter anderem diese beiden Zusatzdienstleistungen als Responsealternativen in die Direct Mail Maßnahmen aufgenommen. Vgl. Kapitel E.1.2.1.3



urbanen Ruheständler, der metropolistischen Re-/Starter und der arrivierten Suburbians auch inhaltlich differenziert anzusprechen, um die verfolgten und ggf. zwischen den Zielgruppen divergierenden Zielsetzungen tatsächlich erreichen zu können.

## **F. Fazit und Implikationen**

### **1. Zusammenfassende Würdigung der Untersuchungsergebnisse**

Zielsetzung dieser Arbeit war es, die Wirkung von Direct Mail als Kommunikationsmedium im Kulturmarketing empirisch-wissenschaftlich und auf einer breiten Datenbasis beruhend zu untersuchen. Im Zentrum der Analyse stand ein für die documenta 12 am Lehrstuhl Kommunikations- und Medienmanagement der Universität Kassel, in Zusammenarbeit mit einem Expertenteam der Deutschen Post AG, entwickeltes Kommunikationskonzept. Dieses wurde praxisrelevant gestaltet und konnte entsprechend der Zielsetzungen der documenta-Leitung eingesetzt werden. Gleichzeitig wurde den wissenschaftlichen Anforderungen an empirische Untersuchungen entsprochen. Dadurch konnten Daten gewonnen werden, die es erlaubten, das Verhalten von Business- und Consumer-Direct Mail Rezipienten verschiedener Zielgruppen des In- und Auslandes in unterschiedlichen Verhaltens-Dimensionen abzubilden und zu analysieren. Die Begleitung der Direktkommunikationsmaßnahmen durch eine umfangreiche telefonische Marktforschung ermöglichte es darüber hinaus, personenbezogene Daten sowie Daten zum Wissen und zur Einstellung von kunst- und kulturinteressierten Personen im Allgemeinen wie den Direct Mail Rezipienten im Speziellen zu generieren und ebenfalls in die Analysen einzubeziehen.

Die praxisrelevante Gestaltung des Kommunikationskonzepts hat maßgeblich zum Erfolg der documenta 12 beigetragen. Hier sind zu nennen:

1. Eine einzigartige Steigerung von mehr als 100.000 zahlenden Besuchern wurde erzielt. Dies entspricht einem Plus von ca. 16 Prozent im Vergleich zur documenta 11.<sup>1</sup>
2. Es konnten insgesamt 7.200, anstatt der ursprünglich geplanten 7.000, Besucherführungen verkauft werden.

---

<sup>1</sup> Die documenta 11 wurde von 650.924, die documenta 12 von 754.301 Gästen besucht.  
Vgl. documenta Archiv (o. J.a); documenta Archiv (o. J.b)

3. Vor allem durch die zeitliche Verteilung des Direct Mail Einsatzes konnten die Besucherströme beeinflusst werden. Es wurde erreicht, dem „Sommerloch“ entgegenzuwirken, das bei allen früheren documenta-Ausstellungen aufgetreten war.<sup>2</sup>

Der empirischen Analyse lag ein in drei Untersuchungsbereiche (UB) gegliedertes Untersuchungsmodell zugrunde. Zielsetzung des ersten Untersuchungsbereichs war es, die Wirkung von Direct Mail im Hinblick auf ausgewählte Ziel-Dimensionen zu analysieren. Bei diesen handelte es sich um die Klassik-Dimensionen Bekanntheit und Image, um die Verhaltens-Dimensionen Interesse, Besuch und Informationsweitergabe sowie um die Erzielung einer ökonomischen Wirkung. Der zweite Untersuchungsbereich fokussierte auf die Bestimmung der Einflussfaktoren, die das Response- und Besuchsverhalten von Business- und Consumer-Direct Mail Rezipienten determinieren. Im dritten Untersuchungsbereich wurde evaluiert, wie Briefkommunikationsmaßnahmen hochkultureller Dienstleister im Sinne einer Zielgruppenprofilierung noch effizienter gestaltet werden können.

#### **UB 1: Wirkung von Direct Mail in ausgewählten Ziel-Dimensionen**

Der erste Untersuchungsbereich weist aufgrund seiner Zielsetzung, der gewählten Analysemethoden sowie der Einbeziehung unterschiedlicher Business- und Consumer-Zielgruppen des In- und Auslandes eine Fülle von Einzelergebnissen auf, die in einem komplexen Gesamtzusammenhang zueinanderstehen. Aus diesem Gesamtzusammenhang können die folgenden fünf Kernergebnisse extrahiert werden:

1. Die Bekanntheit einer hochkulturellen Dienstleistung kann durch den Einsatz von Direct Mail in der Wahrnehmung der Rezipienten deutlich gesteigert werden: In den untersuchten Zielgruppen wurde eine Bekanntheitssteigerung von bis zu 16,29 Prozent erzielt. Die ungestützte Bekanntheit erreichte sogar ein Plus von bis zu 141,37 Prozent.

---

<sup>2</sup> Die Direct Mails der B2B-Zielgruppen wurden bereits am 11. Juni 2007, d. h. fünf Tage vor Ausstellungseröffnung, versandt, während die Direct Mails den Rezipienten der B2C-Zielgruppen erst gut einen Monat nach Eröffnung der documenta 12 zugestellt wurden.

2. Bereits durch den Versand eines einzigen Direct Mails konnten statistisch signifikante Imagesteigerungen von bis zu 4,09 Prozent in den in die Analyse einbezogenen Zielgruppen nachgewiesen werden, obwohl es sich beim Image um ein sich erst über die Zeit stabilisierendes Vorstellungsbild in den Köpfen der Verbraucher handelt.<sup>3,4</sup>
3. Das Interesse für eine Kulturveranstaltung mittels Direct Mail zu wecken und die entsprechenden Rezipienten zu einem Besuch einer Kultureinrichtung zu veranlassen, gelingt im In- und Ausland – sowohl für Business- als auch für Consumer-Zielgruppen. Allerdings sind deutliche Unterschiede im Verhalten zwischen den einzelnen Zielgruppen festzustellen: Beispielsweise zeigten deutsche Zielgruppen in beiden Anbieter-Nachfrager-Konstellationen und Verhaltens-Dimensionen stärkere Reaktionen als die vergleichbaren ausländischen Zielgruppen. Außerdem war das Verhalten bei den Business-Rezipienten in beiden Verhaltens-Dimensionen – Interesse und Besuch – stärker ausgeprägt als bei den entsprechenden Consumer-Rezipienten.
4. Business-Zielgruppen des In- und Auslandes sind bereit, als Multiplikatoren zu agieren. Ihnen wurde die Möglichkeit eingeräumt, im Rahmen einer Response Informationsmaterial zur documenta anzufordern, um dieses an potenzielle Interessenten zu verteilen bzw. im eigenen Betrieb zur Mitnahme auszulegen. Erreicht wurde durch das Vorgehen, d. h. die Aktivierung des Informationsweitergabeverhaltens, mindestens 561 zusätzliche documenta-Gäste zu gewinnen.
5. Allein durch den Vorverkauf von Besucherführungen an Business-Direct Mail Rezipienten wurden vorsichtig geschätzt fast 170.000 Euro als Erlös erzielt. Diesem stehen lediglich Aufwendungen – bei einer Bewertung der versandten Werbesendungen zu marktüblichen Preisen hinsichtlich Kreation, Adressmiete, Produktion und Zustellung – in Höhe von ca. 53.000 Euro gegenüber. Die Kosten der Kommunikationsmaßnahme können vor diesem Hintergrund als mehr denn vollständig amortisiert erachtet werden.

---

<sup>3</sup> Vgl. Foscht/Swoboda (2007), S. 112; Keller (2001), S. 1070f.; Trommsdorff (2003), S. 158f.; Kotler/Andreasen (1982), S. 624

<sup>4</sup> Da die Untersuchungen bezüglich Bekanntheit und Image als Feldexperiment im Sinne der randomisierten Nachhermessung mit Kontrollgruppe angelegt wurden, können die erzielten Ergebnisse sogar kausal auf den Einsatz von Direct Mail als Kommunikationsmedium im Kulturmarketing zurückgeführt werden. Vgl. die Kapitel D.1.2.1.2 und E.1.1

**UB 2: Analyse der Einflussfaktoren auf die Wirkung von Direct Mail**

In diesem zweiten Untersuchungsbereich wurde exemplarisch für die drei Zielgruppen

- deutsche kleine und mittelständische Unternehmen,
- deutsche Kunst- und Kulturbetriebe sowie
- deutsche persönlich adressierte Kunst- und Kultur-affine Privatpersonen

evaluiert, welche Determinanten einerseits das Response- und andererseits das Besuchsverhalten beeinflussen. Einbezogen wurden in die konfirmatorische Analyse stimulusbezogene Faktoren, die in empirischen Forschungsarbeiten zur Direktkommunikation bereits starken Einsatz finden. Überdies konnten personenbezogene und situative Faktoren in den Modellschätzungen berücksichtigt werden, die im vorliegenden Analysekontext bisher eine geringe Verbreitung erfahren haben. Im Ergebnis der logistischen Regressionen stellten sich nahezu alle der je Zielgruppe einbezogenen Variablen als Determinanten des Response- respektive Besuchsverhaltens heraus. Lediglich die Richtung der a priori postulierten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erwies sich nicht immer als zutreffend. Mit Rücksicht auf die Unterschiede zwischen den betrachteten Zielgruppen konnten die folgenden Resultate ermittelt werden:

1. Die Responsewahrscheinlichkeit wird durch die Art der Freimachung, den Ansprechpartner bzw. das Geschlecht, den Betriebstyp, die Adressherkunft, den Stand- bzw. Wohnort sowie die Bevölkerungsdichte beeinflusst.
2. Die Besuchswahrscheinlichkeit wird durch den Ansprechpartner bzw. das Geschlecht, den Betriebstyp, die Adressherkunft, das Responseverhalten, den Stand- bzw. Wohnort sowie die Entfernung zum Veranstaltungsort beeinflusst.

Die Determinanten des Response- und Besuchsverhaltens werden zur Ableitung von Implikationen für die Marketingwissenschaft sowie zur Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Marketingpraxis in den Kapiteln 2 und 3 dieses Abschnitts erneut und detaillierter aufgegriffen.

**UB 3: Optimierung der Direct Mail Wirkung**

Für diesen dritten Untersuchungsbereich wurde ein exploratives Vorgehen gewählt und das multivariate Verfahren der Clusteranalyse eingesetzt. Diese sollte aufdecken, ob zwischen verschiedenen kunst- und kulturinteressierten Personen mögliche Strukturen bestehen, die es zulassen, diese zu Gruppen mit spezifischen inhärenten Merkmalen zusammenzufassen und gleichzeitig eine bestmögliche Trennung zwischen den identifizierten Gruppen herbeizuführen. Die Analyse führte zu den folgenden drei Clustern:

**1. „Arrivierte Suburbians“**

Die Personen dieses Clusters sind mittleren Alters, d. h. zwischen 30 und 49 Jahren alt, leben mit zwei oder mehr Personen zusammen in einem Haushalt und haben ihre Ausbildung bereits beendet. Charakteristisch ist hier der vergleichsweise hohe Anteil an Hausfrauen bzw. Hausmännern, der auch mit der Haushaltsgröße korrespondiert. Als Wohnort bevorzugt diese Gruppe kleinere Orte und Kleinstädte mit bis zu 100.000 Einwohnern.

**2. „Metropolistische Re-/Starter“**

Bei dieser Personengruppe handelt es sich um junge Menschen im Alter von bis zu 29 Jahren, die sich vermutlich noch in der Ausbildung befinden und einer Nebenbeschäftigung nachgehen. Außerdem sind in dieser Gruppe Personen im Alter zwischen 50 und 59 Jahren zu finden, die überwiegend selbstständig oder freiberuflich tätig sind. Gemein ist den beiden Sub-Gruppen ihre Präferenz für Großstädte, ein hohes Bildungsniveau und das Leben in Haushalten, die nicht mehr als zwei Personen umfassen. Es handelt sich hier offensichtlich um Befragte, die erst seit kurzer Zeit (Kinder) – oder gerade wieder (Eltern) – allein oder als Paar leben.

**3. „Urbane Ruheständler“**

Bei dieser Personengruppe handelt es sich überwiegend um Rentner ab 60 Jahren, die allein oder zu zweit leben. Sie verfügen vornehmlich über einen Haupt- oder Realschulabschluss und ziehen es vor, nicht in kleineren Orten zu wohnen.

Diese drei Cluster sind in Zukunft bei der Zielpersonenselektion hochkultureller Dienstleister zu berücksichtigen, um den Einsatz von Direct Mails noch effizienter zu gestalten, als dies für die documenta 12 geschehen ist.

## 2. Implikationen für die Marketingwissenschaft

Die breit angelegte empirische Analyse von Direct Mail als Kommunikationsmedium im Kulturmarketing ermöglichte es, verschiedene Wirkungsdimensionen zu untersuchen, Einflussfaktoren auf die Wirkung von Direct Mail zu identifizieren sowie einen Ansatz zu finden, Direct Mail Aktionen hochkultureller Dienstleister im Hinblick auf ihre Wirkung noch effizienter zu gestalten. Zudem konnten durch die Untersuchung weitere Forschungsfragen aufgeworfen werden, die es zulassen, die Disziplin des Kulturmarketing sowie das branchenübergreifende Dialogmarketing bei einer entsprechenden Behandlung im Kontext der Wissenschaft weiter zu stärken.

### **UB 1: Wirkung von Direct Mail in ausgewählten Ziel-Dimensionen**

In Bezug auf den ersten Untersuchungsbereich lassen sich Implikationen für die Marketingwissenschaft aus den extrahierten Kernergebnissen des komplexen Gesamtzusammenhangs an Einzelergebnissen ableiten.

Hier sind zunächst die Untersuchungen zu Bekanntheit und Image zu nennen, die in den exemplarisch analysierten deutschen Zielgruppen des B2C-Bereichs einen kausalen Zusammenhang zwischen dem Direct Mail Einsatz und den entsprechenden Wirkungssteigerungen nachweisen konnten. Offen bleibt allerdings, ob Direct Mails (hochkultureller Einrichtungen) bei ausländischen und B2B-Rezipienten ähnlich starke kognitive und affektive Wirkungen hervorrufen. So besteht die erste Implikation für die Marketingwissenschaft darin, zu untersuchen, ob interkulturelle bzw. Anbieter-Nachfrager-Konstellation bedingte Unterschiede zwischen dem Einsatz und der Wirkung von Direct Mail in den Dimensionen Bekanntheit und Image existieren.

Die ausländischen Direct Mail Rezipienten zeigten ein zurückhaltenderes Interesse und Besuchsverhalten gegenüber der documenta als die jeweils vergleichbaren deutschen Zielgruppen des B2B- und B2C-Bereichs. Sicherlich spielt in diesem Zusammenhang die Ent-

fernung zum Veranstaltungsort eine übergeordnete Rolle.<sup>5</sup> Evaluiert wurde jedoch, dass holländische Rezipienten deutlich besser auf die Briefkommunikationsmaßnahmen reagierten als die entsprechenden österreichischen und schweizer Adressaten. Es sind daher auch andere Ursachen für das interkulturell divergierende Verhalten denkbar. Als Determinanten sind beispielsweise die Reisebereitschaft, die Affinität bezüglich internationaler Ausstellungen, die Akzeptanz von Direct Mails und Coupons sowie die Adaption der Kommunikationsinhalte auf mögliche Landesspezifika anzuführen. In Folge besteht die zweite Implikation für die Marketingwissenschaft darin, die Gründe für die Verhaltensdivergenzen zwischen verschiedenen Ländern zu evaluieren, um die (Direkt-) Kommunikation, vor allem international anerkannter Kultureinrichtungen, besser an die spezifischen Bedürfnisse anzupassen und dadurch mögliche bestehende Verhaltensbarrieren zu überwinden.

Eine weitere interessante Fragestellung ist in den insgesamt stärker ausgeprägten Verhaltenswirkungen der B2B- gegenüber den B2C-Zielgruppen zu sehen. Business-Direct Mail Rezipienten machten sowohl von der Möglichkeit, eine Response abzusenden, um Interesse an der documenta zu zeigen, als auch von der Option, einen Coupon gegen ein Incentive einzulösen – als Nachweis des documenta-Besuchs –, stärker Gebrauch. Aus diesem Zusammenhang resultiert die Implikation für die Marketingwissenschaft, zu untersuchen, ob diese Verhaltensunterschiede kontextspezifischer Natur sein können oder Betriebe respektive Unternehmen eine grundsätzlich stärkere Affinität bezüglich direkter Kommunikationsformen haben und daher eher bereit sind, entsprechend zu reagieren.

## **UB 2: Analyse der Einflussfaktoren auf die Wirkung von Direct Mail**

Das Response- und Besuchsverhalten von Unternehmen und Privatpersonen wird von mehreren verschiedenen Variablen bestimmt.<sup>6</sup> Die entsprechenden Determinanten konnten durch Einsatz des multivariaten statistischen Verfahrens der logistischen Regression exemplarisch für drei Zielgruppen – deutsche KMU, Kunst- und Kulturbetriebe sowie persönlich adressierte Kunst- und Kultur-affine Zielpersonen – nachgewiesen werden. Darüber

---

<sup>5</sup> Die Entfernung wurde im zweiten Untersuchungsbereich als eine die Besuchswahrscheinlichkeit signifikant beeinflussende Determinante identifiziert. Vgl. Kapitel E.2.3

<sup>6</sup> Vgl. ausführlich die Kapitel E.2.2 und E.2.3 sowie zu einer Zusammenschau Kapitel F.1



hinaus wurde aufgedeckt, dass zwischen den Zielgruppen Unterschiede hinsichtlich Stärke, Richtung und Signifikanz der untersuchten Variablen bestehen.

Im Hinblick auf das Responseverhalten lassen sich aus dem gegebenen Zusammenhang die folgenden Implikationen für die Marketingwissenschaft ableiten:

1. Eine von der Norm abweichende Gestaltung des Briefumschlags in Form der Kreativfreimachung – anstelle des Freistemplers – führte in der Consumer-Zielgruppe zu einem positiven Einfluss auf die Responsewahrscheinlichkeit. Bei den betrachteten Unternehmen konnte kein Einfluss festgestellt werden. Relevant ist es daher in zukünftigen Forschungsarbeiten festzustellen, ob eine mögliche Erklärung für das verschiedenartige Verhalten der Anbieter-Nachfrager-Konstellationen (B2B und B2C) beispielsweise darin zu sehen ist, dass Direct Mails im Business-Bereich ihren Rezipienten ggf. schon geöffnet vorgelegt werden und die Art der Freimachung dann keinen Einfluss auf die Responsewahrscheinlichkeit nehmen kann.
2. In den der Untersuchung zugrunde liegenden a priori postulierten Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen wurde Frauen eine stärkere Responsewahrscheinlichkeit auf die Direct Mail Maßnahme attribuiert als Männern. Tatsächlich konnte aufgrund der statistisch signifikanten aber unterschiedlichen Ergebnisse der drei berechneten Modelle nicht eindeutig nachgewiesen werden, ob Frauen oder Männer eine insgesamt stärkere Verhaltensreaktion zeigen. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll zu analysieren, welche Bestimmungsfaktoren für diese Divergenzen verantwortlich sind, um gezielt Maßnahmen zu entwickeln, die Männer und Frauen gleichermaßen ansprechen.
3. Westdeutsche Betriebe und Privatpersonen zeigten, im Unterschied zu ostdeutschen Business- und Consumer-Zielgruppen, eine signifikant positive Response. Auch in diesem Zusammenhang gilt es in zukünftigen Forschungsarbeiten zu untersuchen, welche Bestimmungsfaktoren für die Divergenzen verantwortlich sind. Dadurch können Barrieren der Reaktion gegenüber einem Direct Mail hochkultureller Betriebe aufseiten ostdeutscher Zielgruppen abgebaut werden.

Analog der vorstehenden Überlegungen zum Responseverhalten können in Bezug auf das Besuchsverhalten ebenfalls Implikationen für die Marketingwissenschaft abgeleitet werden:

1. Es wurde eine Hypothese formuliert, nach der respondierende Betriebe und Privatpersonen eine stärkere Besuchswahrscheinlichkeit aufweisen als all diejenigen Business- und Consumer-Rezipienten, die nicht mit Interesse auf die Direct Mail Maßnahme reagiert hatten. Der gerichtete Zusammenhang konnte für nur eine der drei Zielgruppen bestätigt werden. In diesem Kontext ergibt sich die dringende Handlungsempfehlung für die Marketingwissenschaft, ein Modell zu entwickeln, das es erlaubt, Besucherzahlen auf Basis von Responsedaten zu prognostizieren. Dann haben Kulturbetriebe die Chance, ihr Angebot in kapazitativer Hinsicht besser an die Bedürfnisse der Besucher anzupassen.
2. Im Unterschied zu den Ergebnissen aus der Responseanalyse, bei der alle westdeutschen Zielgruppen besser auf die Direct Mail Maßnahme reagierten als die entsprechenden ostdeutschen Rezipienten, zeigt sich bei der Analyse des Besuchsverhaltens ein anderes Bild: Der Wohnort Ost (Privatpersonen) nimmt einen signifikant negativen, der Standort Ost (Unternehmen) nimmt einen signifikant positiven Einfluss auf die Besuchswahrscheinlichkeit. In Folge sind auch hier die Einflussfaktoren zu evaluieren, die das unterschiedliche Verhalten bestimmten, um die Effizienz von Direktkommunikationsmaßnahmen kultureller Einrichtungen zu erhöhen.

Mit Blick auf das methodische Vorgehen kann an dieser Stelle zudem angeführt werden, dass es in zukünftigen Analysen anzustreben ist, Interaktionseffekte zwischen einzelnen Variablen innerhalb eines logistischen Modells zu berücksichtigen, um noch detailliertere Informationen über die Determinanten des Response- und Besuchsverhaltens zu erlangen.

### **UB 3: Optimierung der Direct Mail Wirkung**

Im Rahmen der Analyse zur Optimierung der Wirkung von Direct Mail wurde eine neue Zielgruppenstruktur von kunst- und kulturinteressierten Privatpersonen ermittelt – „Arrivierte Suburbians“, „Metropolistische Re-/Starter“ und „Urbane Ruheständler“.

Es ist sicherlich sinnvoll, diese drei Cluster in Zukunft auf ihre generelle Erfolgswirksamkeit für den Direct Mail Einsatz hochkultureller Dienstleister zu bewerten. So empfiehlt es sich in zukünftigen Forschungsarbeiten, umfangreiche Untersuchungen auf Basis empirisch-wissenschaftlicher Überlegungen durchzuführen, die über den eher pragmatischen Ansatz

der üblicherweise eingesetzten Zielgruppentests hinaus gehen.<sup>7</sup> Es sollen dadurch statistisch verifizierte Ergebnisse beispielsweise im Hinblick

- auf die zeitliche Stabilität der evaluierten Segmente,
- die universelle Einsetzbarkeit für alle Formen hochkultureller Kulturbetriebe – seien dies Opern, Konzerthäuser, Theater oder Museen – im Sinne einer Typologie
- und mögliche Sub-Gruppen der drei identifizierten Cluster

generiert werden. Letzteres gilt in besonderem Maße für die Gruppe der hier identifizierten metropolistischen Re-/Starter.

### **3. Handlungsempfehlungen für die Marketingpraxis**

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus den Analysen sowie den aufgezeigten Implikationen für die Marketingtheorie können für die Marketingpraxis nun einige Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die Direct Mail Einsätze hochkultureller Dienstleister in Zukunft noch effizienter gestalten. Das exemplarisch für die documenta 12 entwickelte Kommunikationskonzept kann so modular auf die individuellen Bedürfnisse einzelner – auch kleiner – Kulturbetriebe übertragen werden.

#### **UB 1: Wirkung von Direct Mail in ausgewählten Ziel-Dimensionen**

Zusammenfassend kann hinsichtlich des ersten Untersuchungsbereichs festgestellt werden, dass das Medium Direct Mail in Bezug auf hochkulturelle Dienstleistungen geeignet ist, sämtliche der in der Literatur vorzufindenden Zielkategorien zu erfüllen, d. h., sowohl kognitiv- als auch affektiv- und konativ-orientierte sowie ökonomische Wirkungen hervorzurufen. Im Einzelnen können aus den Analysen des ersten Untersuchungsbereichs die nachfolgenden Handlungsempfehlungen für die Marketingpraxis abgeleitet werden:

---

<sup>7</sup> Vgl. zu Zielgruppentests beispielsweise Mann (2006), S. 363

1. Adressierte Werbesendungen weisen im Einsatz hochkultureller Dienstleister – gemäß den Überlegungen der konzeptionellen Literatur und den Ergebnissen der Analyse – die vergleichsweise geringsten Streuverluste (bei höchsten Streukosten) auf.<sup>8</sup> Daher eignen sich persönlich und individuell adressierte Direct Mails vor allem, eine sehr spezifische Botschaft an einen ausgewählten Interessentenkreis zu übermitteln, während bei einem standardisierten Angebot, das sich an eine Vielzahl möglicher Interessenten richtet, dem un- oder teiladressierten Direct Mail der Vorzug zu geben ist.
2. Der Direktansprache von Unternehmen als Zielgruppe hochkultureller Dienstleister wurde bisher kaum Aufmerksamkeit gewidmet. Mit Blick auf die Untersuchungsergebnisse ist es unbedingt erstrebenswert, diese Anbieter-Nachfrager-Konstellation zu adressieren – sowohl mit der Zielsetzung, Interessenten und Besucher zu generieren, als auch speziell zur Gewinnung von Multiplikatoren und der Realisierung von Cross- und/oder Up-Selling-Potenzialen.
3. Die Responsealternativen sind an die Möglichkeiten und Erfordernisse des kommunizierenden Kulturbetriebs anzupassen. Mit der Zielsetzung der Besucherbindung empfiehlt es sich in jedem Fall, die Einschreibung in einen Newsletter anzubieten.
4. Möglichst viele Responsekanäle zur Verfügung zu stellen, um sämtlichen Ansprüchen der Rezipienten hinsichtlich der Wahl des Kanals zu entsprechen, eröffnet die Chance, eine hohe Response zu erzielen. In diesem Zusammenhang sollte das Fax als Responsekanal bei der Ansprache von Unternehmen in jeden Fall eingesetzt werden. Es besitzt im B2B-Bereich einen besonders hohen Stellenwert.
5. Direct Mails dienen im B2B-Bereich dazu, Informationen in einem frühen Stadium des rationalen Entscheidungsprozesses einzuholen. Bei Consumer-Rezipienten steht die emotionale Aufladung eines Incentives im Vordergrund. Es bietet sich daher an, die Direct Mail Inhalte und Bestandteile an die Wünsche und Bedürfnisse der entsprechenden Anbieter-Nachfrager-Konstellation anzupassen. Außerdem kann hier die Handlungsempfehlung gegeben werden, den Direct Mail Einsatz zeitlich zu steuern, d. h., Unternehmen deutlich eher zu adressieren als Privatpersonen.

---

<sup>8</sup> Vgl. hier und im Folgenden auch Holland (2004), S. 25ff.; Dahlhoff/Korzen (2008), S. 434 sowie die Ausführungen in Kapitel C.2.1

6. Ausländische Zielgruppen sind – sofern es sich um eine über die Landesgrenzen hinaus anerkannte Kultureinrichtung handelt – dann in Direktkommunikationsaktivitäten einzu-beziehen, wenn die Rahmenbedingungen für oder wider eine Reaktion a priori bekannt und positiv zu beurteilen sind.

### **UB 2: Analyse der Einflussfaktoren auf die Wirkung von Direct Mail**

Die Ergebnisse aus den logistischen Regressionen erlauben es, praxisrelevante Handlungsempfehlungen in Bezug auf eine positive Beeinflussung des Response- und Besuchsverhaltens von Direct Mail Rezipienten des B2B- und B2C-Bereichs abzuleiten. Nach aktuellem Forschungsstand sind hinsichtlich des Responseverhaltens zunächst die folgenden Implikationen zu nennen:

1. Werden Privatpersonen adressiert, sollte in jedem Fall eine von der Norm im positiven Sinne abweichende Gestaltung des Briefumschlags, beispielsweise in Form einer Kreativfreimachung, gewählt werden. Diese zieht die Aufmerksamkeit auf das Medium, weckt die Neugierde und führt damit weitaus eher dazu, eine Response hervorzurufen, als ein Freistempler. Bei Business-Adressaten ist eine kreative Gestaltung nicht ausschlaggebend für eine Reaktion.
2. Bei der Ansprache von (kleineren) Unternehmen und Betrieben ist es nicht erforderlich, einen spezifischen Ansprechpartner zu adressieren. Allein mit den Firmenkontaktdaten wird eine angemessene Response erzielt.
3. Besteht der Wunsch, Meinungsführer mit der Zielsetzung der Gewinnung von Multiplikatoren zu generieren, sollten insbesondere Kunstmuseen und -galerien adressiert werden. Die Ansprache von Kunstschulen und -akademien sowie Kunst- und Antiquitätenhändlern eignet sich hier weniger.
4. Für die persönliche Ansprache von Privatpersonen eignet es sich ganz besonders, Adressdaten bei entsprechenden Listbrokern und ggf. aus der Haushalts-Datenbank der Deutschen Post AG zu beziehen. Lifestyle-Adressen scheinen im vorliegenden Kontext weniger geeignet.

5. Unternehmen und Privatpersonen, die in städtischen Gebieten angesiedelt sind, zeigen eher Interesse an einer Kulturveranstaltung als Rezipienten, die ihren Stand- bzw. Wohnort in ländlichen Gebieten haben. Für kleine bzw. regional bekannte Kultureinrichtungen, die ggf. in bevölkerungsärmeren Regionen ansässig sind, empfiehlt es sich in diesem Zusammenhang, die Direct Mail Maßnahmen auf einen bestimmten kleineren Radius zu konzentrieren, während überregional bekannte Kultureinrichtungen den Fokus auf ihre „unmittelbare Nachbarschaft“ und gleichzeitig auf dicht bevölkerte Gebiete legen sollten.

Informationsbriefe im Hinblick auf eine effiziente Gewinnung von Besuchern einzusetzen, gelingt nach aktuellem Forschungsstand vor allem, wenn den folgenden Empfehlungen entsprochen wird:

1. Um betriebliche Rezipienten für den Besuch einer Kulturveranstaltung zu gewinnen, empfiehlt es sich, allein die Firmenkaktdaten einzusetzen, anstatt einen spezifischen Ansprechpartner zu adressieren. Dieses Ergebnis deckt sich außerdem mit den Erkenntnissen, die aus der Analyse des Responseverhaltens gewonnen wurden.
2. Sofern es ausgesprochenes Ziel einer Kultureinrichtung ist, neben Business-Interessenten bzw. Multiplikatoren auch Business-Besucher zu gewinnen, sollten über Kunstmuseen und -galerien hinaus auch Kunst- und Antiquitätenhändler adressiert werden. Kunstschulen und -akademien anzusprechen, scheint im vorliegenden Kontext weniger geeignet.
3. Die Besuchswahrscheinlichkeit von Privatpersonen ist in starkem Maße von der gewählten Adressherkunft abhängig. So kann hier dieselbe Handlungsempfehlung ausgesprochen werden wie hinsichtlich des Responseverhaltens: Es eignet sich insbesondere der Einsatz von Adressdaten, die über Listbroker und ggf. die Haushalts-Datenbank der Deutschen Post AG bezogen werden. Lifestyle-Adressen scheinen weniger zweckmäßig, Kunst- und Kultur-affine Personen zu adressieren.

4. Eine zunehmende Entfernung vom Veranstaltungsort geht mit einer abnehmenden Besuchswahrscheinlichkeit von Unternehmen und Privatpersonen einher. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, beispielsweise organisierte Gruppenreisen in der Beilage eines Direct Mails zu kommunizieren. Dieses Angebot reduziert den organisatorischen Aufwand, der mit der Anreise und der Inanspruchnahme der Dienstleistung verbunden ist, erheblich und führt ggf. zu mehr Besuchern.

### **UB 3: Optimierung der Direct Mail Wirkung**

Hinsichtlich des dritten Untersuchungsbereichs, dessen Ziel es war, einen Ansatz zu finden, Direct Mail Aktionen hochkultureller Dienstleister im Hinblick auf ihre Wirkung noch effizienter zu gestalten, kann außerdem eine differenzierte praktische Handlungsempfehlung abgeleitet werden.

Kulturbetriebe, die bereits über eine umfangreiche Besucherdatenbank verfügen, können zur Akquisition neuer Besucher auf die typischen Merkmale der gespeicherten Personen zurückgreifen. Auf dieser Basis lassen sich externe Datenbanken nach entsprechenden Merkmalsträgern durchsuchen und Direktkommunikationsmaßnahmen zielgenau durchführen.<sup>9</sup> Sofern keine bzw. eine nicht hinreichend gepflegte Adressdatei besteht, empfiehlt es sich, eine Zielgruppen- bzw. Zielpersonenselektion im B2C-Bereich unter Hinzuziehung der drei identifizierten Cluster – „Arrivierte Suburbians“, „Metropolistische Re-/Starter“ und „Urbane Ruheständler“ – vorzunehmen.

Für kleinere regional agierende Betriebe der Hochkultur, die ihren Standort ggf. in ländlichen Regionen haben, bietet es sich in diesem Zusammenhang an, die gegebenen Ortsgrößenklassen der drei Cluster unberücksichtigt zu lassen und Direct Mail Maßnahmen auf einen bestimmten kleineren Radius zu konzentrieren. Diese Empfehlung deckt sich auch mit den Praxisimplikationen aus der Responseanalyse.

In jeden Fall gilt es darauf zu achten, die verschiedenen Zielgruppen – entsprechend der Möglichkeiten und Erfordernisse des jeweiligen Kulturbetriebs, die in Abstimmung mit den

---

<sup>9</sup> Vgl. hierzu auch die theoretischen Ausführungen in Kapitel C.3.2

Wünschen und Bedürfnissen der Rezipienten gebracht wurden – inhaltlich differenziert anzusprechen, um die Effizienz der Kommunikationsmaßnahme zu steigern.

Zusammenfassend liefern die aufgezeigten Analyseergebnisse umfangreiche Erkenntnisse für den Einsatz und insbesondere die Wirkung von Direct Mail als Kommunikationsmedium im Kulturmarketing. So konnte ein Beitrag geleistet werden, eine der vielen freien Forschungslücken im Kulturmarketing in Ansätzen zu schließen, und es wurde erreicht, sowohl die Disziplin des Kulturmarketing als auch das branchenübergreifende Dialogmarketing in der wissenschaftlichen Diskussion weiter voranzubringen. Mit Blick auf die Praxis ist es darüber hinaus gelungen, ein Kommunikationskonzept zu entwickeln, das zu dem beachtlichen Erfolg der documenta 12 beigetragen hat. Dies lässt die Implikation zu, Direct Mails auch für die folgende documenta 13 – basierend auf dem aktuellen Forschungsstand – einzusetzen.

Neben den spezifischen Wirkungen, die ein Direct Mail im Kulturmarketing in der Lage ist hervorzurufen, und die einen Beitrag zur Bestandssicherung subventionierter Kulturbetriebe leisten, macht dieses Medium hochkulturelle Dienstleistungsbetriebe im Hinblick auf die Kommunikation ein Stück weit unabhängig(er) – gegenüber Sponsoren, aber vor allem gegenüber Medienpartnern. So kann außerdem die Empfehlung ausgesprochen werden, die Berührungsängste bezüglich Direct Mail abzubauen und Briefkommunikationsmaßnahmen nicht nur flankierend einzusetzen, sondern dessen Positiva grundlegend und schwerpunktmäßig in den Kommunikations-Mix zu integrieren. Die Überwindung von Berührungsängsten gilt darüber hinaus auch für die Anwendung des übergeordneten Marketing. In diesem Kontext wurde einführend gezeigt, dass es durch eine Adaption der allgemeinen Regeln des Marketing durchaus möglich ist, Kulturprodukte kulturverträglich bzw. sogar kulturfördernd zu vermarkten, d. h., ohne Kunst bzw. Kultur mit Kommerz gleichzusetzen oder eine Einschränkung der künstlerischen Freiheit befürchten zu müssen. Es gilt mit Blick auf den Erhalt der Vielfalt der deutschen Kulturlandschaft folglich: „The key is how to make the product more accessible to the patron, not to change the artist’s vision or the organization’s mission.“<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Kotler/Scheff (1997), S. 45





## ANHANG

Anhang 1:	Das volladressierte Direct Mail zur documenta 12 im B2C Bereich .....	278
Anhang 2:	Das unadressierte Direct Mail zur documenta 12 im B2C Bereich .....	279
Anhang 3:	Das teiladressierte Direct Mail zur documenta 12 im B2C Bereich .....	280
Anhang 4:	Bibliografie der Presseresonanz zur documenta 12 von Januar bis Dezember 2007 .....	281
Anhang 5:	Konzentration des Direct Mail Versands an deutsche B2B-Adressaten .....	282
Anhang 6:	Konzentration des Direct Mail Versands Lifestyle-Adressen und Haushalts-Datenbank .....	283
Anhang 7:	Das Direct Mail zur documenta 12 im B2B Bereich .....	284
Anhang 8:	Unterschied Kreativfreimachung und Freistempler .....	285
Anhang 9:	Responsekurven auf Tagesbasis im B2B-Bereich .....	286
Anhang 10:	Direct Mail Werbedruck-Verteilung in West- und Ostdeutschland .....	287
Anhang 11:	Fragebogen Testgruppe .....	288
Anhang 12:	Fragebogen Kontrollgruppe .....	297
Anhang 13:	Zusammensetzung der Gesamtreaktion .....	305
Anhang 14:	Binnenprofil der Clusteranalyse .....	306

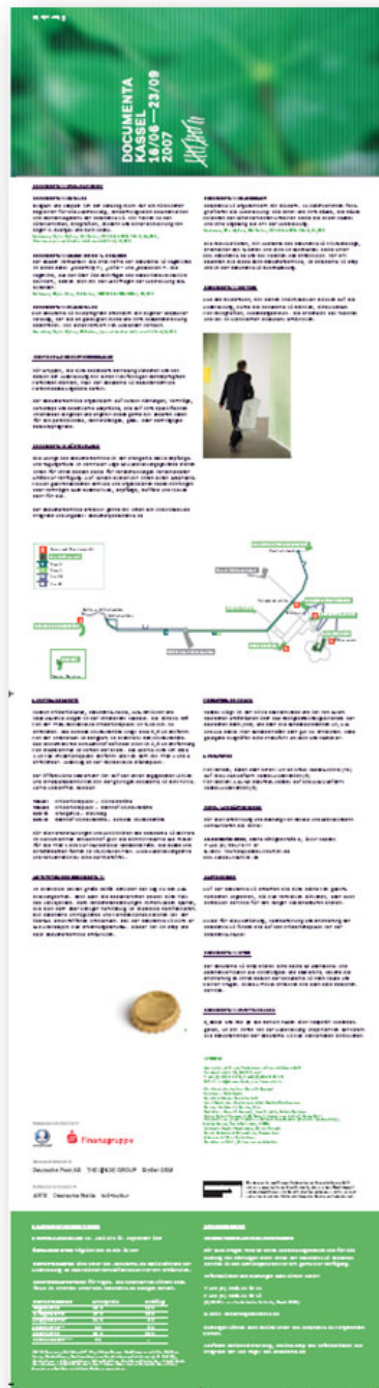
## Anhang 1:

## Das volladressierte Direct Mail zur documenta 12 im B2C Bereich



## Anhang 2:

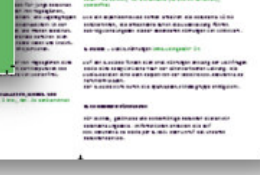
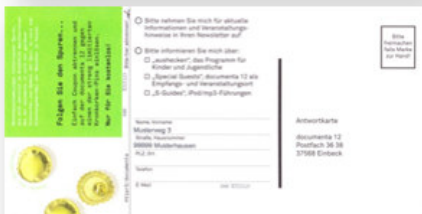
## Das unadressierte Direct Mail zur documenta 12 im B2C Bereich





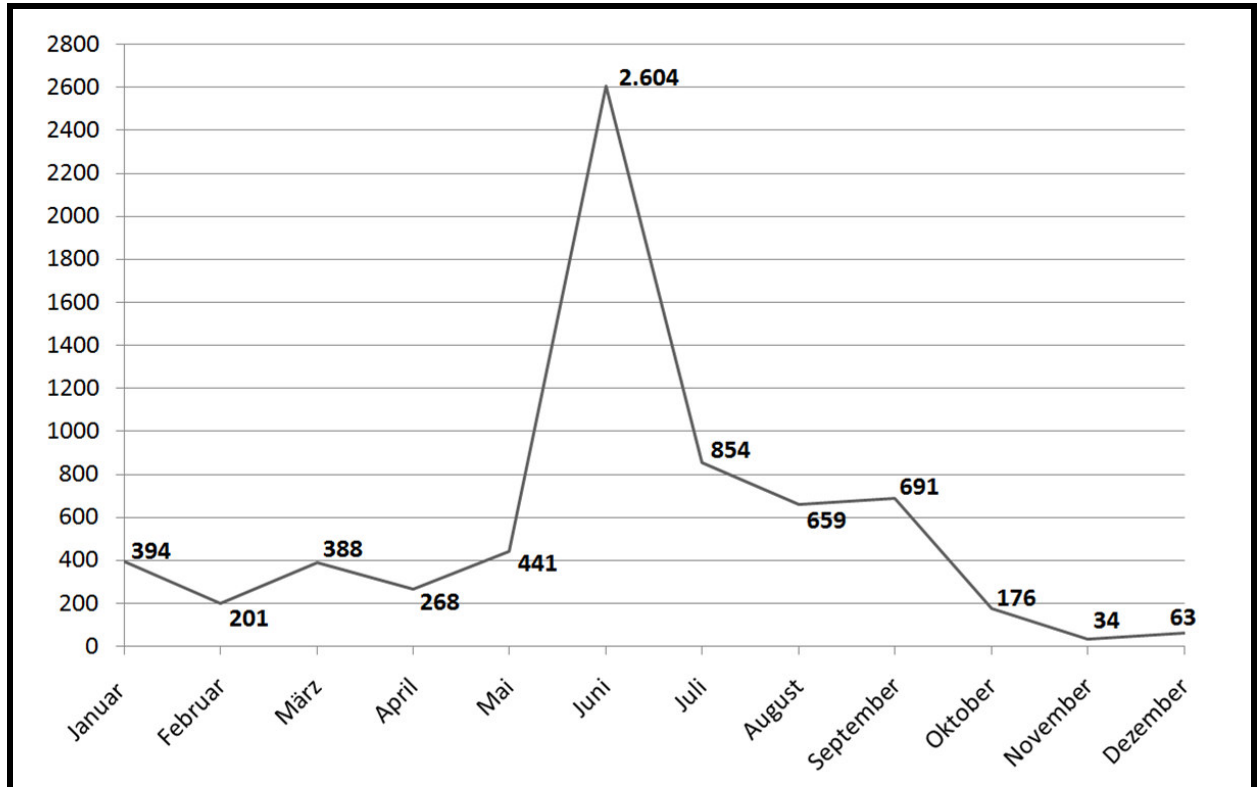
## Anhang 3:

## Das teildressierte Direct Mail zur documenta 12 im B2C Bereich



**Anhang 4:**

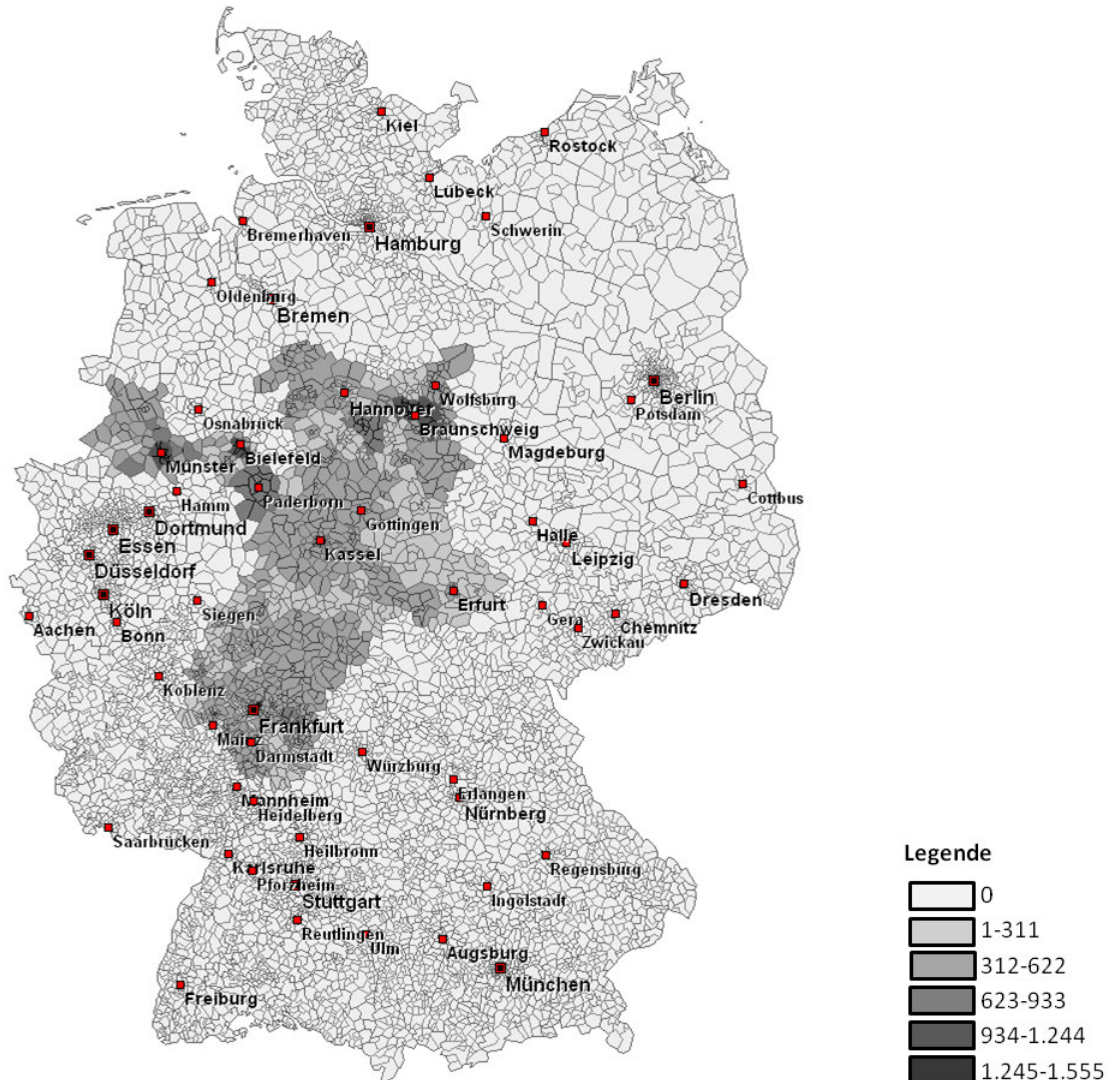
Bibliografie der Presseresonanz zur documenta 12 von Januar bis Dezember 2007



Quelle: *documenta-GmbH (2007) und die dort angegebenen weiterführenden Links; eigene Berechnung*

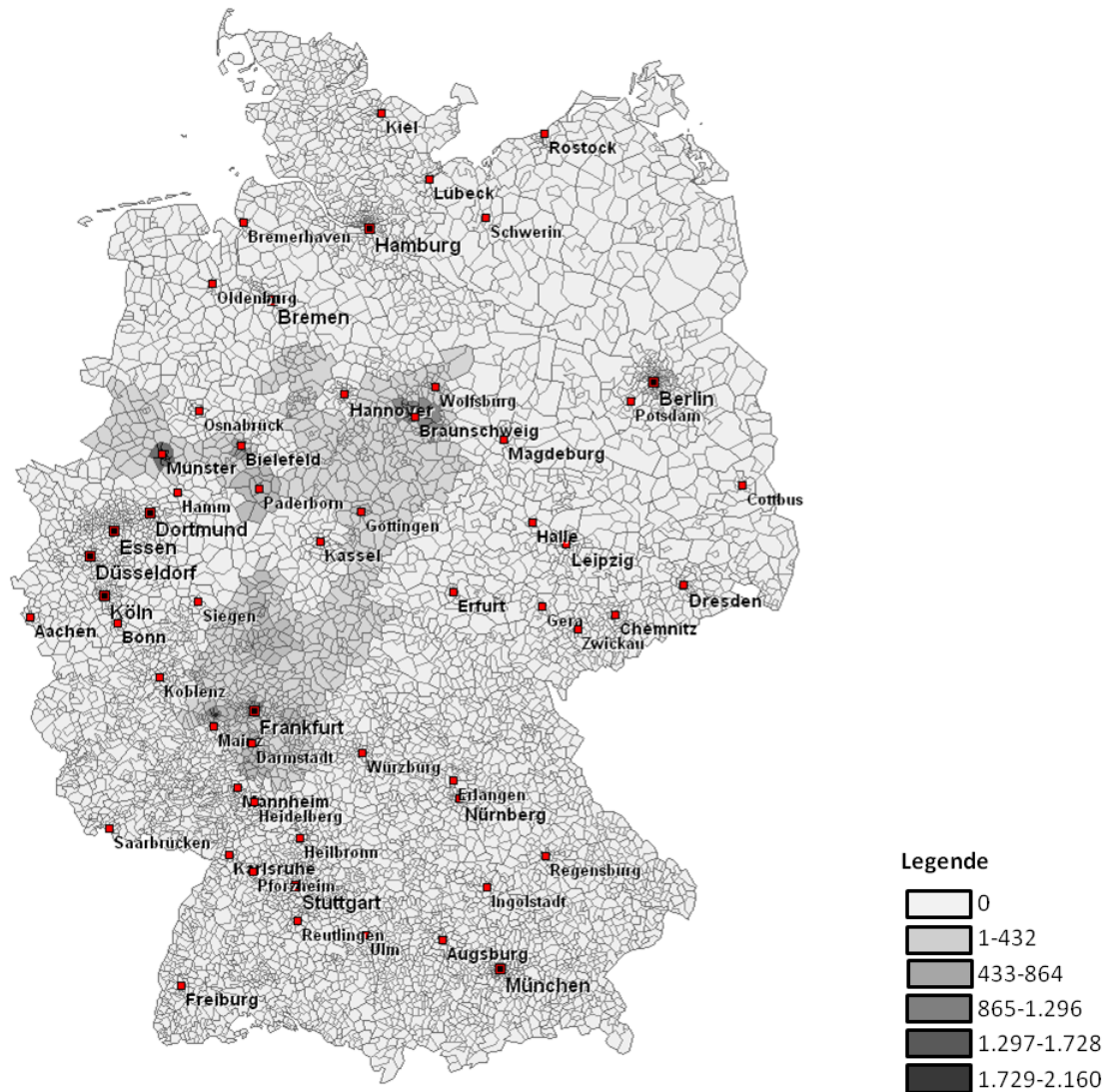
**Anhang 5:**

Konzentration des Direct Mail Versands an deutsche B2B-Adressaten



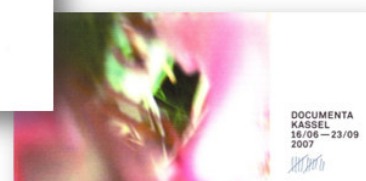
**Anhang 6:**

Konzentration des Direct Mail Versands Lifestyle-Adressen und Haushalts-Datenbank





## Das Direct Mail zur documenta 12 im B2B Bereich



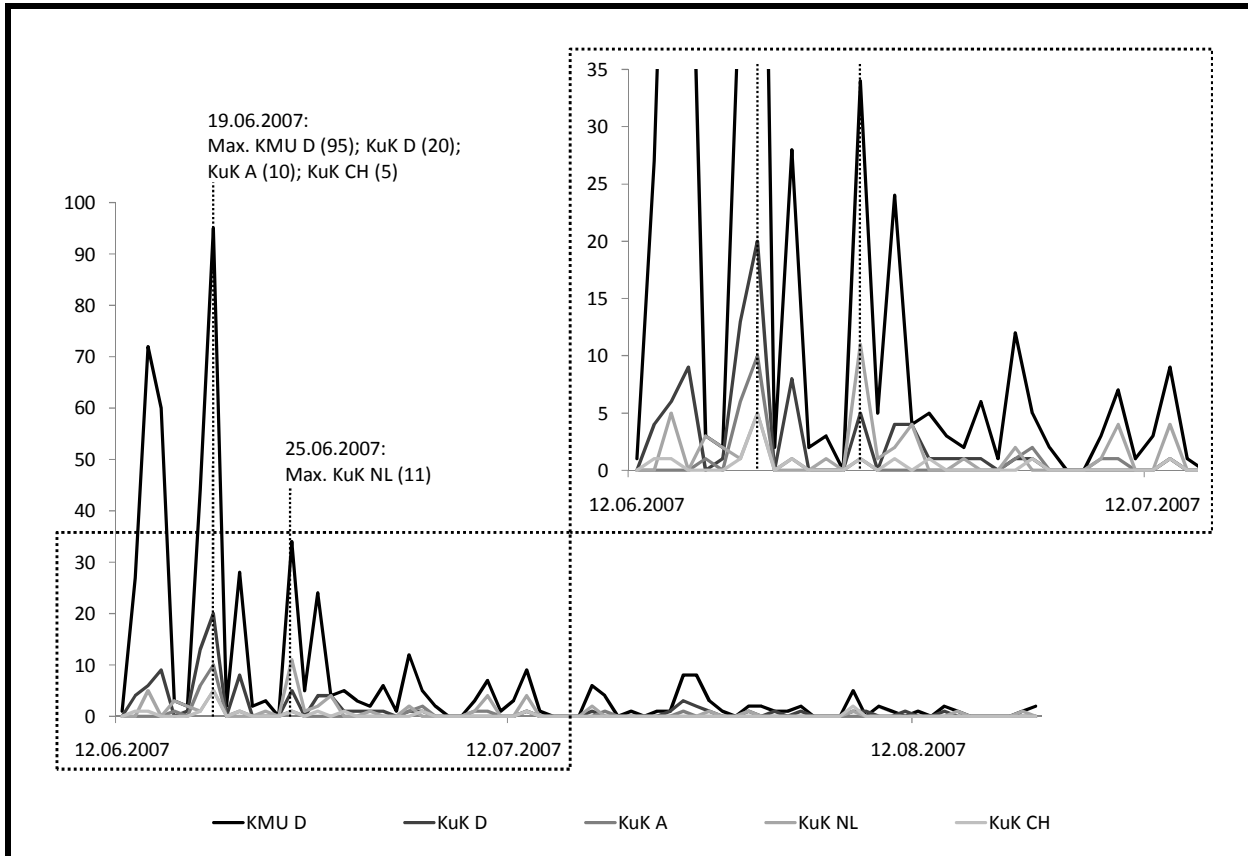
**Anhang 8:**

Unterschied Kreativfreimachung und Freistempler



**Anhang 9:**

Responsekurven auf Tagesbasis im B2B-Bereich



**Anhang 10:**

## Direct Mail Werbedruck-Verteilung in West- und Ostdeutschland

Bundesland	Spendings (in T€)	Versandmenge	Haushalte (in 1.000)	Werbedruck	
				monetär	quantitativ
Baden-Württemberg	477.466	3.287.204.197	4.959	96,28	662
Bayern	609.590	4.715.380.033	5.927	102,85	704
Bremen	26.382	147.588.175	357	73,90	413
Hamburg	80.755	595.931.015	957	84,38	623
Hessen	257.318	1.480.452.374	2.906	88,55	509
Niedersachsen	316.628	1.756.245.926	3.804	83,24	462
Nordrhein-Westfalen	654.807	3.946.489.459	8.524	76,82	463
Rheinland-Pfalz	196.099	1.269.032.188	1.895	103,48	670
Saarland	44.996	301.454.239	504	89,28	598
Schleswig-Holstein	107.310	675.218.005	1.369	78,39	493
<b>Gesamt West bzw. Ø West</b>	<b>2.771.351</b>	<b>17.634.995.611</b>	<b>31.202</b>	<b>88,82</b>	<b>565</b>
Berlin	166.635	1.246.554.461	1.932	86,25	645
Brandenburg	143.972	831.367.202	1.238	116,29	672
Mecklenburg-Vorpommern	67.954	307.602.954	845	80,42	364
Sachsen	202.760	1.502.283.914	2.207	91,87	681
Sachsen-Anhalt	120.037	775.618.036	1.201	99,95	646
Thüringen	134.439	939.282.861	1.142	117,72	822
<b>Gesamt Ost bzw. Ø Ost</b>	<b>835.797</b>	<b>5.602.709.428</b>	<b>8.565</b>	<b>97,58</b>	<b>654</b>

Quelle: Nielsen Direct Mail Panel; Statistisches Bundesamt (2008), S. 18;  
eigene Berechnung

**Anhang 11:**

## Fragebogen Testgruppe

Guten Tag, mein Name ist ... und ich bin ein/e Interviewer/in der Firma PhoneResearch. PhoneResearch ist ein neutrales Marktforschungsinstitut und führt zurzeit eine Umfrage über Kunst- und Kulturveranstaltungen durch. Dazu hätten wir gerne einige Fragen gestellt.

*Bei un- und teiladressierten Direct Mails:*

Könnte ich hierzu bitte mit einer Person sprechen, die mindestens 18 Jahre alt ist und kunst- bzw. kulturinteressiert ist?

*Bei adressierten Direct Mails:*

Könnte ich hierzu bitte mit Herrn/Frau ... sprechen?

*An alle:*

Sind Sie damit einverstanden, an diesem Interview teilzunehmen?

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Interview beginnen                     | <input type="checkbox"/> |
| Verweigerung/kein Interesse            | <input type="checkbox"/> |
| Termin soll vereinbart werden          | <input type="checkbox"/> |
| Telefonnummer ist falsch               | <input type="checkbox"/> |
| Verständigungsprobleme                 | <input type="checkbox"/> |
| Keine geeignete Zielperson im Haushalt | <input type="checkbox"/> |
| Sonstiger Abbruchgrund, weil...        | <input type="checkbox"/> |

Darf ich fragen, wie alt Sie sind? (Wenn nicht mind. 18 Jahre alt: Abbruch)

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| Alter: ...              | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

Haben Sie an Ihrem Briefkasten einen Hinweis angebracht, der das Einwerfen von Werbung untersagt? (Wenn „Ja“ bzw. „Weiß nicht/keine Angabe“: Abbruch)

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| Ja                      | <input type="checkbox"/> |
| Nein                    | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

In unserer heutigen Umfrage geht es um Kunst- und Kultur. Ich lese Ihnen nun zwei kurze Aussagen zu diesem Thema vor. Welche der folgenden Aussagen trifft auf Sie persönlich am meisten zu? (Wenn eher „geringes Interesse“ bzw. „Weiß nicht/keine Angabe: Abbruch)

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Ich interessiere mich für Kunst- und Kulturveranstaltungen           | <input type="checkbox"/> |
| Ich habe eher geringes Interesse an Kunst- und Kulturveranstaltungen | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe  | <input type="checkbox"/> |

Welche großen bzw. bedeutenden Kunst- und Kulturveranstaltungen, die in diesem Jahr stattfinden, kennen Sie? (Mehrfachnennung möglich)

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Kassel: documenta                                | <input type="checkbox"/> |
| Wien: Opernball                                  | <input type="checkbox"/> |
| Bayreuth: Wagnerfestspiele                       | <input type="checkbox"/> |
| Hannover: Kestner Gesellschaft „Made in Germany“ | <input type="checkbox"/> |
| Bonn: Russlands Seele                            | <input type="checkbox"/> |
| Bonn: Ägyptens versunkene Schätze                | <input type="checkbox"/> |
| Amsterdam: Max Beckmann in Amsterdam             | <input type="checkbox"/> |
| Hamburg: Erwin Wurm                              | <input type="checkbox"/> |
| Münster: Das Musée Picasso Antibes zu Gast       | <input type="checkbox"/> |
| Münster: Skulptur Projekte Münster               | <input type="checkbox"/> |
| Köln: Art Cologne                                | <input type="checkbox"/> |
| Berlin: MoMa (Museum of Modern Art)              | <input type="checkbox"/> |
| Berlin: Metropolitan Ausstellung                 | <input type="checkbox"/> |
| Kenne keine                                      | <input type="checkbox"/> |
| Sonstige, ...                                    | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe                          | <input type="checkbox"/> |

In den letzten Wochen haben Sie bestimmt in unterschiedlichen Medien Informationen zu Kunst- und Kulturveranstaltungen wahrgenommen. Könnten Sie mir sagen, wo Sie Informationen über Kunst- und Kulturveranstaltungen gesehen, gelesen oder gehört haben? (Mehrfachnennung möglich)

- |             |                          |
|-------------|--------------------------|
| Direct Mail | <input type="checkbox"/> |
| Internet    | <input type="checkbox"/> |
| Radio       | <input type="checkbox"/> |
| Flyer       | <input type="checkbox"/> |
| Plakat      | <input type="checkbox"/> |

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| Zeitung                 | <input type="checkbox"/> |
| Fernsehen               | <input type="checkbox"/> |
| Sonstige, ...           | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

Mich würde interessieren, ob Sie in den letzten Tagen Informationen von einer Kunst- oder Kulturveranstaltung per Post erhalten haben. Ich meine einen Informationsbrief, der im Briefkasten war. (Nur, wenn Direct Mail noch nicht als Informationsmedium genannt wurde)

- |          |                          |
|----------|--------------------------|
| Ja       | <input type="checkbox"/> |
| Nein     | <input type="checkbox"/> |
| Unsicher | <input type="checkbox"/> |

*An alle, die Direct Mail ungestützt genannt haben oder sicher sind, eines erhalten zu haben:*

In den letzten Tagen müssten Sie folgenden Informationsbrief erhalten haben:

*An alle, die Direct Mail ungestützt nicht genannt haben, nicht sicher sind überhaupt eines erhalten zu haben, oder dieses negieren:*

Ich beschreibe Ihnen jetzt noch einmal kurz den Inhalt des Informationsbriefs. Sagen Sie mir anschließend bitte, ob es sich um den Brief handelt, den Sie „vor Augen“ haben.

*An alle:*

Der Informationsbrief besteht aus mehreren Elementen: Umschlag, Anschreiben, Antwortkarte und Informationsbroschüre. Es handelt sich um einen länglichen Briefumschlag, dessen untere Hälfte grau eingefärbt ist und die obere Hälfte weiß. Der Absender befindet sich links und auf der rechten Seite ist farbig eine Briefmarke aufgedruckt. Die Vorderseite der Antwortkarte ist violett-blau und grün, die aufklappbare Broschüre hat eine grüne Vorderseite und beinhaltet Informationen zu einer Kunst- bzw. Kulturveranstaltung. Können Sie sich daran erinnern, diesen Informationsbrief erhalten zu haben? (Wenn „Nein“ bzw. „Weiß nicht/keine Angabe“: Abbruch)

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| Ja                      | <input type="checkbox"/> |
| Nein                    | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

Können Sie sich noch erinnern, von welcher Kunst- bzw. Kulturveranstaltung dieser Informationsbrief war?

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| documenta                              | <input type="checkbox"/> |
| Kestner Gesellschaft „Made in Germany“ | <input type="checkbox"/> |

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| Skulptur Projekte Münster   | <input type="checkbox"/> |
| Art Cologne                 | <input type="checkbox"/> |
| MoMa (Museum of Modern Art) | <input type="checkbox"/> |
| Metropolitan Ausstellung    | <input type="checkbox"/> |
| Sonstige, ...               | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe     | <input type="checkbox"/> |

Ich möchte mit Ihnen nun ausschließlich über den Informationsbrief, welchen Sie per Post erhalten haben, sprechen. Haben Sie diesen Brief...

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| ... selbst geöffnet und kurz überflogen                               | <input type="checkbox"/> |
| ... selbst geöffnet und genauer angesehen                             | <input type="checkbox"/> |
| ... im Haushalt vorgefunden und angesehen                             | <input type="checkbox"/> |
| ... angesehen bzw. überflogen und sonstiges                           | <input type="checkbox"/> |
| ... noch nicht angesehen aber für einen späteren Zeitpunkt aufbewahrt | <input type="checkbox"/> |
| ... ohne ihn anzusehen an jemand anderen weitergegeben                | <input type="checkbox"/> |
| ... weggeworfen, ohne ihn weiter anzusehen                            | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe   | <input type="checkbox"/> |

Wie viele Personen, Sie selbst eingeschlossen, haben den Informationsbrief angesehen?

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| 1 Person                | <input type="checkbox"/> |
| 2 Personen              | <input type="checkbox"/> |
| 3 Personen              | <input type="checkbox"/> |
| 4 oder mehr             | <input type="checkbox"/> |
| Keiner                  | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

Haben Sie schon einmal etwas von der documenta gehört? (Nur, wenn documenta von Befragungsperson noch nicht genannt wurde)

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| Ja                      | <input type="checkbox"/> |
| Nein                    | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |



Welche Art von Veranstaltung ist die documenta?

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| (Kunst-)Ausstellung     | <input type="checkbox"/> |
| Messe                   | <input type="checkbox"/> |
| Sonstige, ...           | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

Ich lese Ihnen nun einige Aussagen vor, die wir von anderen Personen zur documenta gehört haben. Wie sehr treffen Ihrer Meinung nach diese Aussagen auf die documenta zu? Verwenden Sie hierzu bitte eine Skala von 1 bis 7, wobei 1 „trifft überhaupt nicht auf die documenta zu“ und 7 „trifft voll und ganz auf die documenta zu“ bedeutet. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Meinung abstimmen.

Inwieweit trifft die Aussage auf die documenta zu? – Die documenta ist eine der bedeutendsten Ausstellungen zeitgenössischer Kunst.

Trifft überhaupt nicht zu (1)----(2)----(3)----(4)----(5)----(6)----(7) Trifft voll und ganz zu

Inwieweit trifft die Aussage auf die documenta zu? – Die documenta bietet immer vielseitige Ausstellungen.

Trifft überhaupt nicht zu (1)----(2)----(3)----(4)----(5)----(6)----(7) Trifft voll und ganz zu

Inwieweit trifft die Aussage auf die documenta zu? – Kreativität kennt auf der documenta keine Grenzen.

Trifft überhaupt nicht zu (1)----(2)----(3)----(4)----(5)----(6)----(7) Trifft voll und ganz zu

Inwieweit trifft die Aussage auf die documenta zu? – Die documenta ist auch für Laien interessant.

Trifft überhaupt nicht zu (1)----(2)----(3)----(4)----(5)----(6)----(7) Trifft voll und ganz zu

Inwieweit trifft die Aussage auf die documenta zu? – Auf der documenta finde ich sowohl etablierte Positionen der internationalen Kunstszene als auch zahlreiche Neuentdeckungen.

Trifft überhaupt nicht zu (1)----(2)----(3)----(4)----(5)----(6)----(7) Trifft voll und ganz zu

Inwieweit trifft die Aussage auf die documenta zu? – Auf der documenta kann man Kunst unmittelbar erleben.

Trifft überhaupt nicht zu (1)----(2)----(3)----(4)----(5)----(6)----(7) Trifft voll und ganz zu

Inwieweit trifft die Aussage auf die documenta zu? – Für Kunstinteressierte ist der Besuch der documenta ein Muss.

Trifft überhaupt nicht zu (1)----- (2)----- (3)----- (4)----- (5)----- (6)----- (7) Trifft voll und ganz zu

Ich lese Ihnen jetzt einige Aussagen vor, die Handlungen oder Handlungsabsichten zur documenta beschreiben. Bitte sagen Sie mir jeweils, ob Sie die jeweilige Handlung bereits ausgeführt haben bzw. sich die Handlung vorgenommen haben oder keines von beiden.

Haben Sie Infomaterial angefordert?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Habe ich bereits getan                    | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich mir vorgenommen                  | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich weder getan noch mir vorgenommen | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe                   | <input type="checkbox"/> |

Haben Sie die Internetseite der documenta besucht?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Habe ich bereits getan                    | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich mir vorgenommen                  | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich weder getan noch mir vorgenommen | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe                   | <input type="checkbox"/> |

Haben Sie eine documenta-eCard versendet?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Habe ich bereits getan                    | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich mir vorgenommen                  | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich weder getan noch mir vorgenommen | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe                   | <input type="checkbox"/> |

Haben Sie Freunde, Bekannte bzw. Kollegen auf die documenta aufmerksam gemacht?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Habe ich bereits getan                    | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich mir vorgenommen                  | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich weder getan noch mir vorgenommen | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe                   | <input type="checkbox"/> |

**Haben Sie den documenta-Katalog angefordert?**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Habe ich bereits getan                    | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich mir vorgenommen                  | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich weder getan noch mir vorgenommen | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe                   | <input type="checkbox"/> |

**Werden Sie die documenta besuchen?**

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| Ja                      | <input type="checkbox"/> |
| Nein                    | <input type="checkbox"/> |
| Vielleicht              | <input type="checkbox"/> |
| Bereits besucht         | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

**Wenn Sie an die letzten 12 Monate zurückdenken – wie oft waren Sie in den folgenden Kunst- oder Kultureinrichtungen?**

## Kunstmuseum

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| ... Mal besucht        | <input type="checkbox"/> |
| gar nicht              | <input type="checkbox"/> |
| Wie nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

## Technisches- oder Naturkundemuseum

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| ... Mal besucht        | <input type="checkbox"/> |
| gar nicht              | <input type="checkbox"/> |
| Wie nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

## Theater

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| ... Mal besucht        | <input type="checkbox"/> |
| gar nicht              | <input type="checkbox"/> |
| Wie nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

## Klassisches Konzert

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| ... Mal besucht        | <input type="checkbox"/> |
| gar nicht              | <input type="checkbox"/> |
| Wie nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

## Rock- oder Pop-Konzert

- ... Mal besucht ☐
- gar nicht ☐
- Wie nicht/keine Angabe ☐

## Kunstaussstellung

- ... Mal besucht ☐
- gar nicht ☐
- Wie nicht/keine Angabe ☐

## Galerie

- ... Mal besucht ☐
- gar nicht ☐
- Wie nicht/keine Angabe ☐

Haben Sie die documenta in den vergangenen Jahren schon einmal besucht? (Nur, wenn documenta bekannt ist)

- Ja ☐
- Nein ☐
- Weiß nicht/keine Angabe ☐

Sie sagten, Sie haben die documenta in den vergangenen Jahren schon besucht, wie oft haben Sie bereits eine documenta gesehen? (Nur, wenn vorhergehende Frage mit „Ja“ beantwortet wurde)

- ... Mal besucht ☐
- Weiß nicht/keine Angabe ☐

Und nun noch einige Fragen zu Ihnen und Ihrem Haushalt. Wie viele Personen – Sie selbst eingeschlossen – leben in Ihrem Haushalt?

- ... Personen ☐
- Weiß nicht/keine Angabe ☐

Welchen höchsten Schul- bzw. Hochschulabschluss haben Sie?

- Hauptschule bzw. Polytechnische Oberschule mit 9. Klasse Abschluss ☐
- Realschule bzw. Polytechnische Oberschule mit 10. Klasse Abschluss ☐
- Höhere Schule bzw. Gymnasium bzw. erweiterte Oberschule ☐

- Universität/FH, Fachschule, Technische Hochschule oder Akademie ☐
- Weiß nicht/keine Angabe ☐

Welchen Beruf üben Sie momentan aus?

- Selbstständige/Selbstständiger bzw. Unternehmer/Unternehmerin ☐
- Freie Berufe, z. B. Ärztinnen/Ärzte, Rechtsanwältinnen/Rechtsanwälte, etc. ☐
- Angestellte/Angestellter ☐
- Beamtin/Beamter ☐
- In der Ausbildung ☐
- Im Ruhestand oder zurzeit nicht berufstätig bzw. arbeitslos ☐
- Hausfrau/Hausmann ☐
- Schülerin/Schüler, Studentin/Student ☐
- Sonstiges ☐
- Keine Angabe ☐

Wenn Sie einmal alles zusammenrechnen, wie hoch ist dann das monatliche Nettoeinkommen, das Sie alle zusammen in Ihrem Haushalt haben, nach Abzug von Steuern und Sozialversicherung?

- Unter 1.000 Euro ☐
- 1.000 bis 2.000 Euro ☐
- 2.001 bis 3.000 Euro ☐
- 3.001 bis 5.000 Euro ☐
- Mehr als 5.000 Euro ☐
- Weiß nicht/keine Angabe ☐

Vielen Dank, dass Sie sich an diesem Interview beteiligt haben.

**Anhang 12:**

## Fragebogen Kontrollgruppe

Guten Tag, mein Name ist ... und ich bin ein/e Interviewer/in der Firma PhoneResearch. PhoneResearch ist ein neutrales Marktforschungsinstitut und führt zurzeit eine Umfrage über Kunst- und Kulturveranstaltungen durch. Dazu hätten wir gerne einige Fragen gestellt.

*Bei un- und teildressierten Direct Mails:*

Könnte ich hierzu bitte mit einer Person sprechen, die mindestens 18 Jahre alt ist und kunst- bzw. kulturinteressiert ist?

*Bei adressierten Direct Mails:*

Könnte ich hierzu bitte mit Herrn/Frau ... sprechen?

*An alle:*

Sind Sie damit einverstanden, an diesem Interview teilzunehmen?

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Interview beginnen                     | <input type="checkbox"/> |
| Verweigerung/kein Interesse            | <input type="checkbox"/> |
| Termin soll vereinbart werden          | <input type="checkbox"/> |
| Telefonnummer ist falsch               | <input type="checkbox"/> |
| Verständigungsprobleme                 | <input type="checkbox"/> |
| Keine geeignete Zielperson im Haushalt | <input type="checkbox"/> |
| Sonstiger Abbruchgrund, weil...        | <input type="checkbox"/> |

Darf ich fragen, wie alt Sie sind? (Wenn nicht mind. 18 Jahre alt: Abbruch)

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| Alter: ...              | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

Haben Sie an Ihrem Briefkasten einen Hinweis angebracht, der das Einwerfen von Werbung untersagt? (Wenn „Ja“ bzw. „Weiß nicht/keine Angabe“: Abbruch)

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| Ja                      | <input type="checkbox"/> |
| Nein                    | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

In unserer heutigen Umfrage geht es um Kunst- und Kultur. Ich lese Ihnen nun zwei kurze Aussagen zu diesem Thema vor. Welche der folgenden Aussagen trifft auf Sie persönlich am meisten zu? (Wenn eher „geringes Interesse“ bzw. „Weiß nicht/keine Angabe: Abbruch)

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Ich interessiere mich für Kunst- und Kulturveranstaltungen           | <input type="checkbox"/> |
| Ich habe eher geringes Interesse an Kunst- und Kulturveranstaltungen | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe  | <input type="checkbox"/> |

Welche großen bzw. bedeutenden Kunst- und Kulturveranstaltungen, die in diesem Jahr stattfinden, kennen Sie? (Mehrfachnennung möglich)

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Kassel: documenta                                | <input type="checkbox"/> |
| Wien: Opernball                                  | <input type="checkbox"/> |
| Bayreuth: Wagnerfestspiele                       | <input type="checkbox"/> |
| Hannover: Kestner Gesellschaft „Made in Germany“ | <input type="checkbox"/> |
| Bonn: Russlands Seele                            | <input type="checkbox"/> |
| Bonn: Ägyptens versunkene Schätze                | <input type="checkbox"/> |
| Amsterdam: Max Beckmann in Amsterdam             | <input type="checkbox"/> |
| Hamburg: Erwin Wurm                              | <input type="checkbox"/> |
| Münster: Das Musée Picasso Antibes zu Gast       | <input type="checkbox"/> |
| Münster: Skulptur Projekte Münster               | <input type="checkbox"/> |
| Köln: Art Cologne                                | <input type="checkbox"/> |
| Berlin: MoMa (Museum of Modern Art)              | <input type="checkbox"/> |
| Berlin: Metropolitan Ausstellung                 | <input type="checkbox"/> |
| Kenne keine                                      | <input type="checkbox"/> |
| Sonstige, ...                                    | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe                          | <input type="checkbox"/> |

In den letzten Wochen haben Sie bestimmt in unterschiedlichen Medien Informationen zu Kunst- und Kulturveranstaltungen wahrgenommen. Könnten Sie mir sagen, wo Sie Informationen über Kunst- und Kulturveranstaltungen gesehen, gelesen oder gehört haben? (Mehrfachnennung möglich)

- |             |                          |
|-------------|--------------------------|
| Direct Mail | <input type="checkbox"/> |
| Internet    | <input type="checkbox"/> |
| Radio       | <input type="checkbox"/> |
| Flyer       | <input type="checkbox"/> |
| Plakat      | <input type="checkbox"/> |

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| Zeitung                 | <input type="checkbox"/> |
| Fernsehen               | <input type="checkbox"/> |
| Sonstige, ...           | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

Haben Sie schon einmal etwas von der documenta gehört? (Nur, wenn documenta von Befragungsperson noch nicht genannt wurde)

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| Ja                      | <input type="checkbox"/> |
| Nein                    | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

Welche Art von Veranstaltung ist die documenta?

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| (Kunst-)Ausstellung     | <input type="checkbox"/> |
| Messe                   | <input type="checkbox"/> |
| Sonstige, ...           | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

Ich lese Ihnen nun einige Aussagen vor, die wir von anderen Personen zur documenta gehört haben. Wie sehr treffen Ihrer Meinung nach diese Aussagen auf die documenta zu? Verwenden Sie hierzu bitte eine Skala von 1 bis 7, wobei 1 „trifft überhaupt nicht auf die documenta zu“ und 7 „trifft voll und ganz auf die documenta zu“ bedeutet. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Meinung abstimmen.

Inwieweit trifft die Aussage auf die documenta zu? – Die documenta ist eine der bedeutendsten Ausstellungen zeitgenössischer Kunst.

Trifft überhaupt nicht zu (1)----(2)----(3)----(4)----(5)----(6)----(7) Trifft voll und ganz zu

Inwieweit trifft die Aussage auf die documenta zu? – Die documenta bietet immer vielseitige Ausstellungen.

Trifft überhaupt nicht zu (1)----(2)----(3)----(4)----(5)----(6)----(7) Trifft voll und ganz zu

Inwieweit trifft die Aussage auf die documenta zu? – Kreativität kennt auf der documenta keine Grenzen.

Trifft überhaupt nicht zu (1)----(2)----(3)----(4)----(5)----(6)----(7) Trifft voll und ganz zu



Inwieweit trifft die Aussage auf die documenta zu? – Die documenta ist auch für Laien interessant.

Trifft überhaupt nicht zu (1)----(2)----(3)----(4)----(5)----(6)----(7) Trifft voll und ganz zu

Inwieweit trifft die Aussage auf die documenta zu? – Auf der documenta finde ich sowohl etablierte Positionen der internationalen Kunstszene als auch zahlreiche Neuentdeckungen.

Trifft überhaupt nicht zu (1)----(2)----(3)----(4)----(5)----(6)----(7) Trifft voll und ganz zu

Inwieweit trifft die Aussage auf die documenta zu? – Auf der documenta kann man Kunst unmittelbar erleben.

Trifft überhaupt nicht zu (1)----(2)----(3)----(4)----(5)----(6)----(7) Trifft voll und ganz zu

Inwieweit trifft die Aussage auf die documenta zu? – Für Kunstinteressierte ist der Besuch der documenta ein Muss.

Trifft überhaupt nicht zu (1)----(2)----(3)----(4)----(5)----(6)----(7) Trifft voll und ganz zu

Ich lese Ihnen jetzt einige Aussagen vor, die Handlungen oder Handlungsabsichten zur documenta beschreiben. Bitte sagen Sie mir jeweils, ob Sie die jeweilige Handlung bereits ausgeführt haben bzw. sich die Handlung vorgenommen haben oder keines von beiden.

Haben Sie Infomaterial angefordert?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Habe ich bereits getan                    | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich mir vorgenommen                  | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich weder getan noch mir vorgenommen | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe                   | <input type="checkbox"/> |

Haben Sie die Internetseite der documenta besucht?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Habe ich bereits getan                    | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich mir vorgenommen                  | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich weder getan noch mir vorgenommen | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe                   | <input type="checkbox"/> |

Haben Sie eine documenta-eCard versendet?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Habe ich bereits getan                    | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich mir vorgenommen                  | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich weder getan noch mir vorgenommen | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe                   | <input type="checkbox"/> |

Haben Sie Freunde, Bekannte bzw. Kollegen auf die documenta aufmerksam gemacht?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Habe ich bereits getan                    | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich mir vorgenommen                  | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich weder getan noch mir vorgenommen | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe                   | <input type="checkbox"/> |

Haben Sie den documenta-Katalog angefordert?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Habe ich bereits getan                    | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich mir vorgenommen                  | <input type="checkbox"/> |
| Habe ich weder getan noch mir vorgenommen | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe                   | <input type="checkbox"/> |

Werden Sie die documenta besuchen?

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| Ja                      | <input type="checkbox"/> |
| Nein                    | <input type="checkbox"/> |
| Vielleicht              | <input type="checkbox"/> |
| Bereits besucht         | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

Wenn Sie an die letzten 12 Monate zurückdenken – wie oft waren Sie in den folgenden Kunst- oder Kultureinrichtungen?

Kunstmuseum

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| ... Mal besucht        | <input type="checkbox"/> |
| gar nicht              | <input type="checkbox"/> |
| Wie nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

## Technisches- oder Naturkundemuseum

- ... Mal besucht ☐
- gar nicht ☐
- Wie nicht/keine Angabe ☐

## Theater

- ... Mal besucht ☐
- gar nicht ☐
- Wie nicht/keine Angabe ☐

## Klassisches Konzert

- ... Mal besucht ☐
- gar nicht ☐
- Wie nicht/keine Angabe ☐

## Rock- oder Pop-Konzert

- ... Mal besucht ☐
- gar nicht ☐
- Wie nicht/keine Angabe ☐

## Kunstaussstellung

- ... Mal besucht ☐
- gar nicht ☐
- Wie nicht/keine Angabe ☐

## Galerie

- ... Mal besucht ☐
- gar nicht ☐
- Wie nicht/keine Angabe ☐

Haben Sie die documenta in den vergangenen Jahren schon einmal besucht? (Nur, wenn aus vorstehenden Fragen hervorging, dass documenta bekannt ist)

- Ja ☐
- Nein ☐
- Weiß nicht/keine Angabe ☐

Sie sagten, Sie haben die documenta in den vergangenen Jahren schon besucht, wie oft haben Sie bereits eine documenta gesehen? (Nur, wenn vorhergehende Frage mit „Ja“ beantwortet wurde)

... Mal besucht ☐

Weiß nicht/keine Angabe ☐

Und nun noch einige Fragen zu Ihnen und Ihrem Haushalt. Wie viele Personen – Sie selbst eingeschlossen – leben in Ihrem Haushalt?

... Personen ☐

Weiß nicht/keine Angabe ☐

Welchen höchsten Schul- bzw. Hochschulabschluss haben Sie?

Hauptschule bzw. Polytechnische Oberschule mit 9. Klasse Abschluss ☐

Realschule bzw. Polytechnische Oberschule mit 10. Klasse Abschluss ☐

Höhere Schule bzw. Gymnasium bzw. erweiterte Oberschule ☐

Universität/FH, Fachschule, Technische Hochschule oder Akademie ☐

Weiß nicht/keine Angabe ☐

Welchen Beruf üben Sie momentan aus?

Selbstständige/Selbstständiger bzw. Unternehmer/Unternehmerin ☐

freie Berufe, z. B. Ärztinnen/Ärzte, Rechtsanwältinnen/Rechtsanwälte, etc. ☐

Angestellte/Angestellter ☐

Beamtin/Beamter ☐

In der Ausbildung ☐

Im Ruhestand oder zurzeit nicht berufstätig bzw. arbeitslos ☐

Hausfrau/Hausmann ☐

Schülerin/Schüler, Studentin/Student ☐

Sonstiges ☐

Keine Angabe ☐

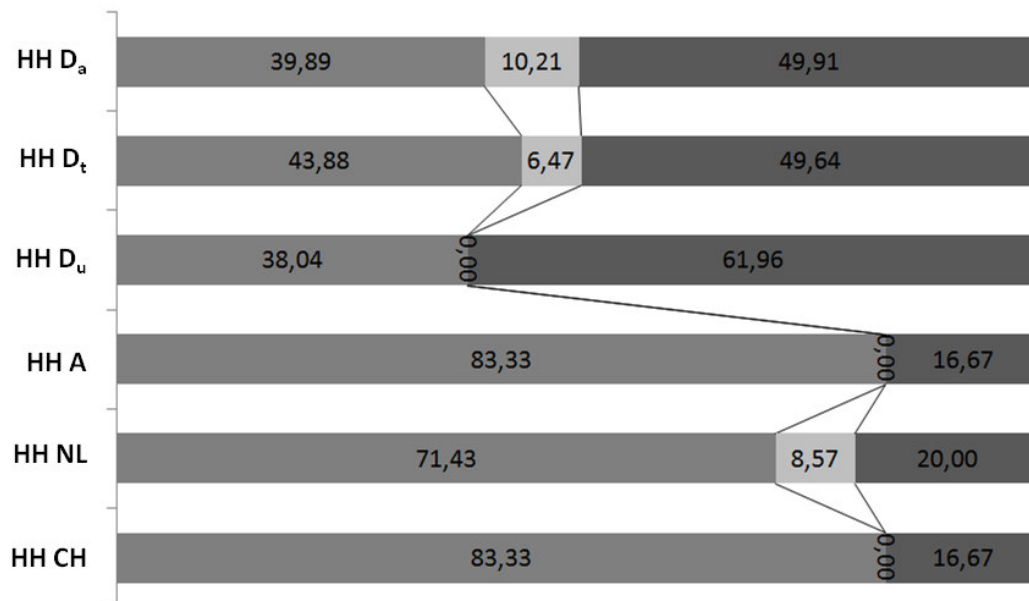
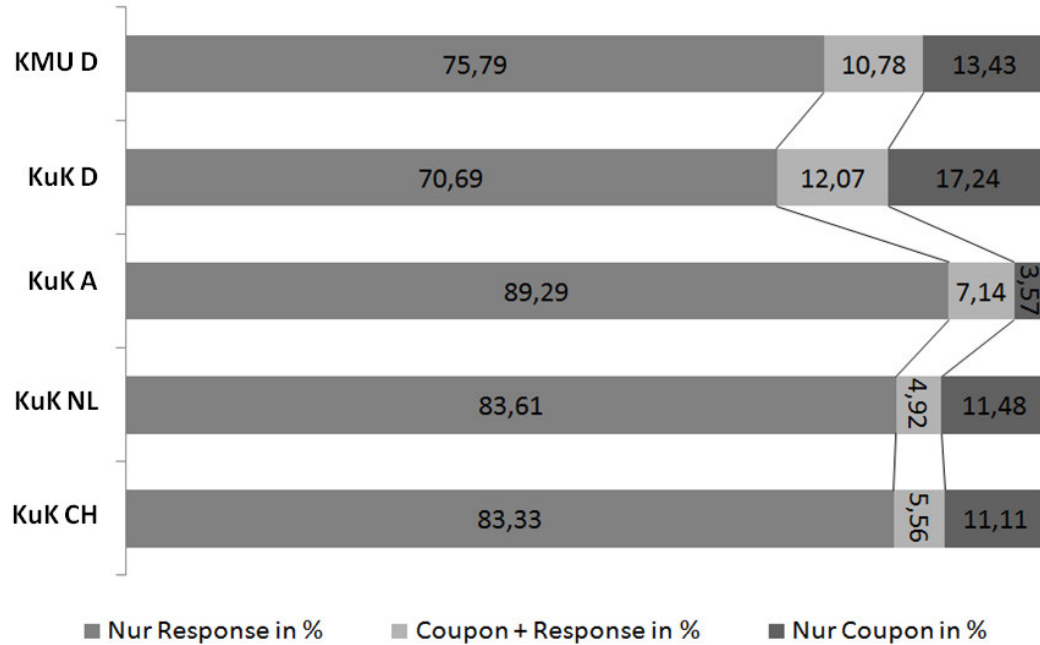
Wenn Sie einmal alles zusammenrechnen, wie hoch ist dann das monatliche Nettoeinkommen, das Sie alle zusammen in Ihrem Haushalt haben, nach Abzug von Steuern und Sozialversicherung?

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| Unter 1.000 Euro        | <input type="checkbox"/> |
| 1.000 bis 2.000 Euro    | <input type="checkbox"/> |
| 2.001 bis 3.000 Euro    | <input type="checkbox"/> |
| 3.001 bis 5.000 Euro    | <input type="checkbox"/> |
| Mehr als 5.000 Euro     | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht/keine Angabe | <input type="checkbox"/> |

Vielen Dank, dass Sie sich an diesem Interview beteiligt haben.

**Anhang 13:****Zusammensetzung der Gesamtreaktion**

Basis: n = 603 (457; 65; 81); n = 116 (82; 14; 20); n = 28 (25; 2; 1); n = 61 (51; 3; 7) und n = 18 (15; 1; 2)



Basis: n = 529 (211; 54; 264); n = 139 (61; 9; 69); n = 163 (62; 0; 101); n = 12 (10; 0; 2); n = 35 (25; 3; 7) und n = 6 (5; 0; 1)

**Anhang 14:**

## Binnenprofil der Clusteranalyse

Variable	Ausprägung	Cluster1	Cluster2	Cluster3
Alter	unter 20 Jahre	0,88 %	2,36 %	0,00 %
	20 bis 29 Jahre	7,89 %	19,76 %	0,00 %
	30 bis 39 Jahre	39,25 %	16,52 %	0,00 %
	40 bis 49 Jahre	41,23 %	20,50 %	0,23 %
	50 bis 59 Jahre	10,53 %	31,71 %	3,73 %
	60 bis 69 Jahre	0,22 %	9,00 %	45,45 %
	70 Jahre und älter	0,00 %	0,15 %	50,58 %
Geschlecht	weiblich	82,89 %	46,17 %	59,91 %
	männlich	17,11 %	53,83 %	40,09 %
HH-Größe	1 Person	1,32 %	39,97 %	44,52 %
	2 Personen	11,18 %	41,15 %	49,65 %
	3 Personen und mehr	87,50 %	18,88 %	5,83 %
Höchster Abschluss	Hauptschule o. Ä. mit Abschluss Klasse 9	5,26 %	5,16 %	18,65 %
	Realschule o. Ä. mit Abschluss Klasse 10	30,48 %	18,29 %	32,40 %
	Gymnasium o. Ä.	34,21 %	30,09 %	17,72 %
	Universität/Fachhochschule o. Ä.	30,04 %	46,46 %	31,24 %
Beruf	Selbstständige	9,65 %	12,09 %	2,10 %
	Freie Berufe	3,95 %	5,60 %	0,47 %
	Angestellte	47,59 %	48,08 %	0,47 %
	Beamte	7,89 %	8,26 %	0,93 %
	Arbeiter	1,54 %	2,51 %	0,00 %
	Auszubildende	0,00 %	1,62 %	0,00 %
	Rentner/zurzeit nicht Erwerbstätige	0,88 %	4,42 %	91,38 %
	Hausfrauen/-männer	27,41 %	0,15 %	3,96 %
	Schüler/Studenten	0,00 %	13,42 %	0,00 %
	Sonstige	1,10 %	3,83 %	0,70 %
Ortsgröße	bis 5.000 Einwohner	7,24 %	1,18 %	2,80 %
	bis 20.000 Einwohner	19,96 %	7,08 %	12,59 %
	bis 100.000 Einwohner	17,11 %	10,77 %	14,22 %
	bis 500.000 Einwohner	15,35 %	16,37 %	14,22 %
	mehr als 500.000 Einwohner	40,35 %	64,60 %	56,18 %

## LITERATURVERZEICHNIS

- Aaker, D.A. (1996):** Building Strong Brands, New York/London.
- Abell, D.F. (1980):** Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning, Englewood Cliffs.
- Adizes, I. (1975):** The Cost of Being an Artist, in: California Management Review, 17. Jg. Heft 4, S. 80-84.
- Aehlen, C. (2006):** Bepanthenol. Intelligente Medienkombination, in: Deutsche Post Direkt GmbH/Siegfried Vögele Institut GmbH/F.A.Z.-Institut GmbH (Hrsg.): Managementkompass Dialogmarketing, Frankfurt am Main, S. 30-31.
- Ahlert, D. (1996):** Distributionspolitik. Das Management des Absatzkanals, 3. Auflage, Stuttgart/Jena.
- Ahrens, M. (2007):** Experimentelle Analyse der Wirkung ausgewählter Direktmarketing-Instrumente. Ein Beitrag zur Effektivitäts- und Effizienzmessung im Direktmarketing, Frankfurt am Main.
- Ahrens, M./Münstermann, M./Schneider, H. (2002):** Direktmarketing in der wissenschaftlichen Diskussion. Eine Bestandsaufnahme, Münster.
- Akkerboom, H. (2008):** Wirtschaftsstatistik im Bachelor. Grundlagen und Datenanalyse, Wiesbaden.
- Aldrich, J.H./Nelson, F.D. (1984):** Linear Probability, Logit, and Probit Models, Beverly Hills/London.
- Allison, P.D. (2002):** Missing Data, Thousand Oaks.
- Ambler, T. (2000):** Persuasion, Pride and Prejudice. How Ads Work, in: International Journal of Advertising, 19. Jg. Heft 3, S. 299-315.
- Anderson, E./Coughlan, A.T. (1987):** International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution, in: Journal of Marketing, 51. Jg. Heft 1,
- Andreß, H.-J./Hagenaars, J.A./Kühnel, S. (1997):** Analyse von Tabellen und kategorialen Daten. Log-lineare Modelle, latente Klassenanalyse, logistische Regression und GSK-Ansatz, Berlin/Heidelberg.
- Arndt, D./Gersten, W./Wirth, R. (2001):** Kundenprofile zur Prognose der Markenaffinität im Automobilsektor, in: Hippner, H./Küsters, U. et al. (Hrsg.): Handbuch Data Mining im Marketing. Knowledge Discovery in Marketing Databases, Braunschweig/Wiesbaden, S. 591-606.
- Arnold, M.J./Tapp, S.R. (2001):** The Effects of Direct Marketing Techniques on Performance. An Application to Arts Organizations, in: Journal of Interactive Marketing, 15. Jg. Heft 3, S. 41-52.
- Ayen, H. (2002):** Marketing für Theaterbetriebe. Praxishandbuch für Kulturmanager, Neuwied/Kriftel.



- Bacher, J./Wenzig, K./Vogler, M. (2004):** SPSS TwoStep Cluster. A First Evaluation, Nürnberg.
- Bachleitner, R./Schreuer, M. (2008):** Kunstkonsum und Kunstsozialisation. Zur Frage von sozialer Ungleichheit und Besucherstrukturen im Kunstbereich, in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 33. Jg. Heft 3, S. 65-80.
- Backhaus, K./Bonus, T./Sabel, T. (2004):** Industriegütermarketing im Spiegel der internationalen Lehrbuchliteratur, in: Backhaus, K./Voeth, M. (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing. Strategien, Instrumente, Anwendungen, Wiesbaden, S. 23-46.
- Backhaus, K./Erichson, B. et al. (2008):** Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 12. Auflage, Berlin/Heidelberg.
- Backhaus, K./Voeth, M. (2004):** Besonderheiten des Industriegütermarketing, in: Backhaus, K./Voeth, M. (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing. Strategien, Instrumente, Anwendungen, Wiesbaden, S. 3-21.
- Backhaus, K./Voeth, M. (2007):** Industriegütermarketing, 8. Auflage, München.
- Bagozzi, R.P./Rosa, J.A. et al. (2000):** Marketing-Management, München/Wien.
- Baier, M. (1983):** Elements of Direct Marketing, New York.
- Balderjahn, I./Scholderer, J. (2007):** Benefit- und Lifestyle-Segmentierung, in: Albers, S./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement. Strategieentwicklung, Produktplanung, Organisation, Kontrolle, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 274-294.
- Baltes-Götz, B. (2004):** Logistische Regressionsanalyse in SPSS, Trier.
- Bänsch, A. (2002):** Käuferverhalten, 9. Auflage, München/Wien.
- Bauer, R.A. (1973):** The Audience, in: de Sola Pool, I./Frey, F.W. et al. (Hrsg.): Handbook of Communication, Chicago, S. 141-152.
- Bawa, K./Shoemaker, R.W. (1987a):** The Coupon-Prone Consumer. Some Findings Based on Purchase Behavior Across Product Classes, in: Journal of Marketing, 51. Jg. Heft 4, S. 99-110.
- Bawa, K./Shoemaker, R.W. (1987b):** The Effects of a Direct Mail Coupon on Brand Choice Behavior, in: Journal of Marketing Research, 24. Jg. Heft 4, S. 370-376.
- Bawa, K./Shoemaker, R.W. (1989):** Analyzing Incremental Sales from a Direct Mail Coupon Promotion, in: Journal of Marketing, 53. Jg. Heft 3, S. 66-78.
- Becker, C./Höcklin, S. (1996):** Museumsmanagement, in: Dreyer, A. (Hrsg.): Kulturtourismus, München/Wien, S. 299-323.
- Becker, J. (2006):** Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 8. Auflage, München.
- Behrens, G. (1996):** Werbung. Entscheidung, Erklärung, Gestaltung, München.
- Bekmeier-Feuerhahn, S./Sikkenga, J. (2008):** Museen auf dem Weg zur Marke, in: transfer. Werbeforschung & Praxis, 54. Jg. Heft 4, S. 24-35.

- Bekmeier-Feuerhahn, S./Trommershausen, A. (2006):** Kulturbranding. Lassen sich Kulturinstitutionen zu Marken aufbauen?, in: Strebinger, A./Mayerhofer, W./Kurz, H. (Hrsg.): Werbe- und Markenforschung. Meilensteine, State of the Art, Perspektiven, Wiesbaden, S. 213-244.
- Belk, R.W. (1974):** An Exploratory Assessment of Situational Effects in Buyer Behavior, in: Journal of Marketing Research, 11. Jg. Heft 2, S. 156-163.
- Belz, C. (1997):** Strategisches Direct Marketing. Vom sporadischen Direct Mail zum professionellen Database Management. Mit Fallstudien, Wien.
- Belz, C. (2003):** Logbuch Direktmarketing. Vom Mailing zum Dialog-Marketing, Frankfurt am Main/Wien.
- Belz, C. (2006):** Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern im Direktmarketing, in: Wirtz, B.W./Burmman, C. (Hrsg.): Ganzheitliches Direktmarketing, Wiesbaden, S. 263-280.
- Bendixen, P. (1994):** Kulturmanagement oder Kommerzialisierung der Kultur?, in: Rauhe, H./Demmer, C. (Hrsg.): Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst, Berlin/New York, S. 45-55.
- Bendixen, P. (1997):** Der Markt als Regulator kultureller Leistungen, in: Heinze, T. (Hrsg.): Kulturmanagement II. Konzepte und Strategien, Opladen, S. 11-47.
- Bendixen, P. (2002):** Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Bendixen, P./Heinze, T. (1999):** Kultur und Wirtschaft. Perspektiven gemeinsamer Innovation, in: Heinze, T. (Hrsg.): Kulturförderung. Sponsoring, Fundraising, Public-Private-Partnership, Münster/Hamburg/London, S. 15-44.
- Benkenstein, M./Stuhldreier, U. (2001):** Segmentierung im Privatkundengeschäft als Konsequenz des Multi Channel Banking, in: Krumnow, J./Lange, T.A. (Hrsg.): Management Handbuch eBanking, Stuttgart, S. 75-88.
- Benkert, W. (1995):** Einführung, in: Benkert, W./Lenders, B./Vermeulen, P. (Hrsg.): Kulturmarketing. Den Dialog zwischen Kultur und Öffentlichkeit gestalten, Stuttgart/Berlin et al., S. 11-15.
- Bennett, J./Adamowicz, V. (2001):** Some Fundamentals of Environmental Choice Modelling, in: Bennett, J./Blamey, R. (Hrsg.): The Choice Modelling Approach to Environmental Valuation, Cheltenham/Northampton, S. 37-69.
- Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (2001):** Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 9. Auflage, Wiesbaden.
- Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (2006):** Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 11. Auflage, Wiesbaden.
- Berger, P./Magliozzi, T. (1992):** The Effect of Sample Size and Proportion of Buyers in the Sample on the Performance of List Segmentation Equations Generated by Regression Analysis, in: Journal of Direct Marketing, 6. Jg. Heft 1, S. 13-22.
- Berger, P.D./Smith, G.E. (1997):** The Effect of Direct Mail Framing Strategies and Segmentation Variables on University Fundraising Performance, in: Journal of Direct Marketing, 11. Jg. Heft 1, S. 30-43.

- Berkwitt, G.J. (1969):** Feedback at the Top, in: Management Review, 58. Jg. Heft 2, S. 43-47.
- Berry, M. (1998):** The New Integrated Direct Marketing, Aldershot/Brookfield.
- Bersch, A. (2001):** Kultur und Rundfunk zwischen Qualität und Quote, in: Siebenhaar, K./Bersch, A. (Hrsg.): Wege zum Erfolg. Zukunftsweisende Management- und Marketingmodelle im öffentlich-rechtlichen Kultur- und Medienbereich, Berlin, S. 17-25.
- Bhat, S./Reddy, S.K. (1998):** Symbolic and Functional Positioning of Brands, in: Journal of Consumer Marketing, 15. Jg. Heft 1, S. 32-43.
- Bidmon, R./Vögele, S. (2006):** Neue Erkenntnisse zur Mailinggestaltung nach der Dialogmethode. Gestaltungsempfehlungen zwischen Anforderungen der Wissenschaft und der Praxis, in: Wirtz, B.W./Burmann, C. (Hrsg.): Ganzheitliches Direktmarketing, Wiesbaden, S. 423-452.
- Bieger, T. (2007):** Dienstleistungs-Management. Eine Einführung in Strategien und Prozesse bei Dienstleistungen, Bern/Stuttgart/Wien.
- Bihagen, E./Katz-Gerro, T. (2000):** Culture Consumption in Sweden. The Stability of Gender Differences, in: Poetics, 27. Jg. Heft 5-6, S. 327-349.
- Bitner, M.J./Zeithaml, V.A. (1987):** Fundamentals in Services Marketing, in: Surprenant, C. (Hrsg.): Add Value to Your Service. The Key to Success, Chicago, S. 7-11.
- Blackwell, R.D./Miniard, P.W./Engel, J.F. (2001):** Consumer Behavior, 9. Auflage, Fort Worth.
- Blattberg, R.C./Deighton, J. (1991):** Interactive Marketing. Exploiting the Age of Addressability, in: Sloan Management Review, 33. Jg. Heft 1, S. 5-14.
- Bode, O.F. (2008):** Kulturmanagement. Tätigkeiten an der Schnittstelle von kulturellen Ansprüchen, betrieblicher Rationalität und politischer Regulierung, in: Lewinski-Reuter, V./Lüddemann, S. (Hrsg.): Kulturmanagement der Zukunft. Perspektiven aus Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 21-45.
- Bode, P.M. (2005):** Gebaute Kunst, in: art. Das Kunstmagazin, 27. Jg. Heft 2, S. 60-63.
- Bodin, C. (2007):** New Museum. New York <[http://www.art-magazin.de/kunst/2746/new\\_museum\\_new\\_york](http://www.art-magazin.de/kunst/2746/new_museum_new_york)> [07.05.2008].
- Böhler, H. (1977a):** Der Beitrag von Konsumententypologien zur Marktsegmentierung. Eine kritische Analyse der Typologieversuche von Zeitschriftenverlagen, in: Die Betriebswirtschaft, 37. Jg. Heft 3, S. 447-463.
- Böhler, H. (1977b):** Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, Stuttgart.
- Böhler, H. (2002):** Marktsegmentierung als Basis eines Direct-Marketing-Konzepts, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 921-937.
- Böhler, H. (2004):** Marktforschung, 3. Auflage, Stuttgart.
- Bonoma, T.V./Shapiro, B.P. (1983):** Segmenting the Industrial Market, 2. Auflage, Lexington/Toronto.

- Booms, B.H./Bitner, M.J. (1981):** Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, in: Donnelly, J.H./George, W.R. (Hrsg.): Marketing of Services, Chicago, S. 47-51.
- Bortz, J. (2005):** Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 6. Auflage, Heidelberg.
- Bortz, J./Döring, N. (2006):** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage, Heidelberg.
- Botti, S. (2000):** What Role for Marketing in the Arts? An Analysis of Arts Consumption and Artistic Value, in: International Journal of Arts Management, 2. Jg. Heft 3, S. 14-27.
- Braun, G.E./Gallus, T. (1999):** Kultursponsoring-Management, in: Heinze, T. (Hrsg.): Kulturfinanzierung. Sponsoring, Fundraising, Public-Private-Partnership, Münster/Hamburg/London, S. 67-104.
- Brock, B. (2002):** Zur Zukunft des Kunstmarktes. Wes Brot ich esse, dem verspreche ich, dass ich ihn vergesse, in: Meyer, J.-A./Even, R. (Hrsg.): Die Zukunft des Kunstmarktes. Zu Sinn und Wegen des Managements für Kunst, Lohmar/Köln, S. 31-38.
- Brock, D. (2008):** Globalisierung. Wirtschaft, Politik, Kultur, Gesellschaft, Wiesbaden.
- Brockhoff, K. (1999):** Produktpolitik, 4. Auflage, Stuttgart.
- Brünne, M./Esch, F.-R./Ruge, H.-D. (1987):** Berechnung der Informationsüberlastung in der Bundesrepublik Deutschland, Saarbrücken.
- Bruhn, M. (2005a):** Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 3. Auflage, München.
- Bruhn, M. (2005b):** Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Konzepte, Instrumente, Stuttgart.
- Bruhn, M. (2005c):** Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München.
- Bruhn, M. (2006):** Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 4. Auflage, Stuttgart.
- Bruhn, M. (2007a):** Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 4. Auflage, München.
- Bruhn, M. (2007b):** Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 8. Auflage, Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2009):** Mediawerbung, in: Bruhn, M./Esch, F.-R./Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 45-66.
- Bruns, J. (2007):** Direktmarketing, 2. Auflage, Ludwigshafen.
- Bühl, A. (2008):** SPSS 16. Eine Einführung in die moderne Datenanalyse, 11. Auflage, München/Boston, et al..
- Buergel, R.M. (2007):** Die Ausstellungsarchitektur aus Sicht des künstlerischen Leiters der documenta 12, in: Podcast der Pressekonferenz zur Ausstellungsarchitektur der documenta 12 <<http://www.documenta12blog.de/?p=160>> [21.03.2008].

- Büschken, J./von Thaden, C. (2000):** Clusteranalyse, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 337-380.
- Bult, J.R./van der Scheer, H./Wansbeek, T. (1997):** Interaction between Target and Mailing Characteristics in Direct Marketing, with an Application to Health Care Fund Raising, in: International Journal of Research in Marketing, 14. Jg. Heft 4, S. 301-308.
- Bundesministerium für das Post- und Fernmeldewesen (Hrsg.) (1987):** Direktwerbung. Akzeptanz beim Verbraucher. Eine Untersuchung der Deutschen Bundespost, Bonn.
- Burns, A.C./Bush, R.F. (2006):** Marketing Research, 5. Auflage, Upper Saddle River.
- Butzer-Strothmann, K. (2006):** Verkaufsförderung im Kulturbereich, in: Hausmann, A./Helm, S. (Hrsg.): Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen, Innovative Konzepte, Praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 149-170.
- Camp, R.C. (1989):** Benchmarking. The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, Milwaukee.
- Ceyp, M. (2002):** Analysieren Sie Ihren Erfolg richtig? Über die Notwendigkeit von Erfolgskontrollen im Direktmarketing, in: Direkt Marketing. Fachmagazin für modernes Direkt- und Dialogmarketing, 38. Jg. Heft 4, S. 26-31.
- Chawla, N.V. (2003):** C4.5 and Imbalance Data Sets. Investigating the Effect of Sampling Method, Probabilistic Estimate, and Decision Tree Structure, in: Workshop on Learning from Imbalanced Datasets II, International Conference on Machine Learning, Washington DC.
- Chiu, T./Fang, D. et al. (2001):** A Robust and Scalable Clustering Algorithm for Mixed Type Attributes in Large Database Environment in: Association for Computing Machinery (Hrsg.): Proceedings of the Seventh ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, New York, S. 263-268.
- Cleff, T. (2008):** Deskriptive Statistik und moderne Datenanalyse. Eine computergestützte Einführung mit Excel, SPSS und STATA, Wiesbaden.
- Colbert, F. (1999):** Kultur- und Kunstmarketing. Ein Arbeitsbuch, Wien/New York.
- Colbert, F. (2002):** Marketing und Konsumentenverhalten im Bereich Kunst, in: Klein, A. (Hrsg.): Innovatives Kulturmarketing, Baden-Baden, S. 40-53.
- Colbert, F. (2003):** Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts, in: International Journal of Arts Management, 6. Jg. Heft 1, S. 30-39.
- Collins, S. (2001):** Predictable Response, in: Bank Marketing, 33. Jg. Heft 6, S. 24-26 und 77-79.
- Corsten, H. (1985):** Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors, Berlin.
- Corsten, H./Gössinger, R. (2007):** Dienstleistungsmanagement, 5. Auflage, München/Wien.
- Costanzo, C.M./Halperin, W.C. et al. (1982):** An Alternative Method for Assessing Goodness-of-Fit for Logit Models, in: Environment and Planning A, 14. Jg. Heft 7, S. 963-971.

**Crask, M.R./Perreault, W.D. (1977):** Validation of Discriminant Analysis in Marketing Research, in: Journal of Marketing Research, 14. Jg. Heft 1, S. 60-68.

**Cristofolini, P.M. (1995):** Verkaufsförderung, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, S. 2565-2574.

**Dahlhoff, H.-D. (1979):** Ungeplante und impulsive Kaufentscheidungen. Neubestimmung eines theoretischen Konzepts auf empirischer Grundlage, Münster.

**Dahlhoff, H.-D. (2000):** Was ist integrierte Markenkommunikation?, in: Heller, S./Lindhof, N. et al. (Hrsg.): Integrierte Markenkommunikation. Eigentlich wie immer oder eigentlich ganz neu?, Frankfurt, S. 14-23.

**Dahlhoff, H.-D. (2009):** Herausforderungen der „Integrated Communications“ für Kommunikationsagenturen, in: Bruhn, M./Esch, F.-R./Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 1303-1320.

**Dahlhoff, H.-D./Korzen, E.J. (2008):** Dialogmarketing im Automobilhandel, in: Schwarz, T. (Hrsg.): Leitfaden Dialog Marketing, Waghäusel, S. 431-442.

**Dahlhoff, H.-D./Korzen, E.J. (2009):** Direct Mail Panels in der Anwendung. Wissenschaftliche Basis und Praktische Umsetzung, Kassel.

**Dallmer, H. (1979):** Erfolgsbedingungen der Kommunikation im Direct-Marketing, Wiesbaden.

**Dallmer, H. (1997):** Das System des Direct Marketing. Entwicklung und Zukunftsperspektiven, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 3-19.

**Dallmer, H. (2002a):** Das System des Direct Marketing. Entwicklungsfaktoren und Trends, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 3-32.

**Dallmer, H. (2002b):** Direct Marketing im Wandel, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre. Ergänzungsheft 1, S. 1-19.

**Darley, W.K./Smith, R.E. (1995):** Gender Differences in Information Processing Strategies. An Empirical Test of the Selectivity Model in Advertising Response, in: Journal of Advertising, 24. Jg. Heft 1, S. 41-56.

**Der Bundespräsident, (2003):** Grußwort von Bundespräsident Johannes Rau zur Eröffnung des Kongresses der Kulturstiftung der Länder "Bündnis für Theater" <[http://www.bundespraesident.de/Die-deutschen-Bundespraesident/Johannes-Rau/Reden-,11070.93475/Grusswort-von-Bundespraesident.htm?global.back=/Die-deutschen-Bundespraesident/Johannes-Rau/-,11070,2/Reden.htm%3Flink%3Dbpr\\_liste%26link.sTitel%3Db%25fcndnis%2Bf%25fcr%2Btheater](http://www.bundespraesident.de/Die-deutschen-Bundespraesident/Johannes-Rau/Reden-,11070.93475/Grusswort-von-Bundespraesident.htm?global.back=/Die-deutschen-Bundespraesident/Johannes-Rau/-,11070,2/Reden.htm%3Flink%3Dbpr_liste%26link.sTitel%3Db%25fcndnis%2Bf%25fcr%2Btheater)> [28.02.2010].

**Derieth, A. (1995):** Unternehmenskommunikation. Eine theoretische und empirische Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen, Opladen.

**Deutsche Post AG (Hrsg.) (2000):** Direktmarketing Deutschland 2000. Direkt Marketing Monitor Studie 11, Bonn.

- Deutsche Post AG (Hrsg.) (2007a):** Direktmarketing Deutschland 2007. Direkt Marketing Monitor Studie 19, Bonn.
- Deutsche Post AG (2007b):** Preisliste Mailingfactory <[https://www.mailingfactory.de/pdf/Preisliste\\_MAILINGFACTORY\\_BRIEF\\_2006.pdf](https://www.mailingfactory.de/pdf/Preisliste_MAILINGFACTORY_BRIEF_2006.pdf)> [04.11.2008].
- Deutsche Post AG (Hrsg.) (2008a):** Dialogmarketing Deutschland 2008. Dialog Marketing Monitor Studie 20, Bonn.
- Deutsche Post AG (Hrsg.) (2008b):** Direkt Marketing Monitor International 2008. Aktuelle Trends und neue Marketing-Fakten aus 30 Ländern, Bonn.
- Deutsche Post AG (Hrsg.) (2009):** Dialogmarketing Deutschland 2009. Dialog Marketing Monitor Studie 21, Bonn.
- Deutsche Post AG (2010):** BDSG-konformes Dialogmarketing <[http://www.direkt-plus.de/fileadmin/upload/pdf/Webartikel\\_PDFs/Direkt\\_\\_0110/BDSG-Mailings.pdf](http://www.direkt-plus.de/fileadmin/upload/pdf/Webartikel_PDFs/Direkt__0110/BDSG-Mailings.pdf)> [06.08.2010].
- Deutsche Post Direkt GmbH (Hrsg.) (2008):** Mit Zielgruppenadressen direkt zu neuen Kunden. Qualitätsadressen von Deutsche Post Direkt sind der Erfolgsfaktor Ihres Dialogmarketings, Bonn.
- Deutscher Bühnenverein (Hrsg.) (2009):** Theaterstatistik 2007/2008, Köln.
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2007):** Schlussbericht der Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland". Drucksache 16/7000 vom 11.12.2007, Berlin.
- Deutscher Dialogmarketing Verband e. V. (Hrsg.) (2009):** Auf direktem Weg. Verbraucherinformationen zum Dialogmarketing, Wiesbaden.
- Deutscher Direktmarketing Verband e. V. (Hrsg.) (2005):** Auf direktem Weg. Verbraucherinformationen zum Direktmarketing, Wiesbaden.
- DeWulf, K./Hoekstra, J.C./Commandeur, H.R. (2000):** The Opening and Reading Behavior of Business-to-Business Direct Mail, in: Industrial Marketing Management, 29. Jg. Heft 2, S. 133-145.
- Diaz-Bone, R. (2006):** Statistik für Soziologen, Konstanz.
- Diggle, K. (1984):** Keith Diggle's Guide to Arts Marketing. The Principles and Practice of Marketing as they Apply to the Arts, London.
- Diller, H. (1992):** Freundschaftswerbung, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketing Lexikon, München, S. 343.
- documenta-GmbH (Hrsg.) (1997):** Pressemappe zur documenta X, Kassel.
- documenta-GmbH (2007a):** Bibliografie der Presseresonanz zur documenta 12 <<http://www.documenta12.de/1384.html>> [10.05.2009].
- documenta-GmbH (2007b):** documenta 12 - 100 Tage Kunst in Kassel <<http://www.documenta12.de/ausstellung.html?&L=0>> [14.02.2008].
- documenta-GmbH (Hrsg.) (2007c):** documenta 12 Pressemappe. Pressekonferenz am 13. Juni 2007 in Kassel, Kassel.
- documenta-GmbH (Hrsg.) (2007d):** documenta kassel 16/06-23/09 2007. Kunstvermittlung, Kassel.

**documenta-GmbH (Hrsg.) (2007e):** documenta kassel 16/06-23/09 2007. Übersicht, Kassel.

**documenta-GmbH (2007f):** Sponsoren und Partner

<<http://www.documenta12.de/partner.html?&L=0>> [18.12.2007].

**documenta-GmbH (2007g):** Über documenta

<<http://www.documenta12.de/geschichte0.html?&L=0>> [12.08.2009].

**documenta Archiv (o. J.a):** documenta 11 <[http://documentaarchiv.stadt-](http://documentaarchiv.stadt-kassel.de/miniwebs/documentaarchiv/03066/index.html)

kassel.de/miniwebs/documentaarchiv/03066/index.html> [28.03.2009].

**documenta Archiv, (o. J.b):** documenta 12 <[http://documentaarchiv.stadt-](http://documentaarchiv.stadt-kassel.de/miniwebs/documentaarchiv/10554/index.html)

kassel.de/miniwebs/documentaarchiv/10554/index.html> [14.12.2009].

**Duller, C. (2007):** Einführung in die Statistik mit Excel und SPSS. Ein anwendungsorientiertes Lehr- und Arbeitsbuch, 2. Auflage, Heidelberg.

**DuPlessis, E. (1994):** Recognition Versus Recall, in: Journal of Advertising Research, 34. Jg. Heft 3, S. 75-91.

**Echterling, J./Fischer, M./Kranz, M. (2002):** Die Erfassung der Markenstärke und des Markenpotenzials als Grundlage der Markenführung, Münster.

**El Himer, K./Klem, C./Mock, P. (2001):** Marketing Intelligence. Lösungen für Kunden- und Kampagnenmanagement, Bonn.

**Elsner, R. (2003):** Optimierte Direkt- und Database-Marketing unter Einsatz mehrstufiger Modell, Wiesbaden.

**Engel, J.F./Kollat, D.T./Blackwell, R.D. (1978):** Consumer Behavior, 3. Auflage, Hinsdale.

**Engelhardt, W.H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1992):** Dienstleistungen als Absatzobjekt, Bochum.

**Enke, M./Wolf, C. (1999):** Die Vermittlung kultureller Werte als Dienstleistung. Konsequenzen für das Marketing dargestellt am Beispiel des Buchhandels, Freiberg.

**Erichson, B./Maretzki, J. (1993):** Werbeerfolgskontrolle, in: Berndt, R./Arnold, H. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien, Instrumente, Perspektiven, Wiesbaden, S. 521-560.

**Esch, F.-R. (2006):** Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, 4. Auflage, Wiesbaden.

**Esch, F.-R. (2007):** Strategie und Technik der Markenführung, 4. Auflage, München.

**Esch, F.-R./Geus, P. (2001):** Ansätze zur Messung des Markenwerts, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 1025-1057.

**Esch, F.-R./Langner, T./Brunner, C. (2005):** Kundenbezogene Ansätze des Markencontrolling, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 1227-1261.

**Fahrmeir, L./Hamerle, A. (1996):** Grundlegende multivariate Schätz- und Testprobleme, in: Fahrmeir, L./Hamerle, A./Tutz, G. (Hrsg.): Multivariate statistische Verfahren, 2. Auflage, Berlin/New York, S. 49-92.



- Fantapié Altobelli, C. (2007):** Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Stuttgart.
- Feldmann, B. (2002):** Modernes Opermarketing am Beispiel der Bayerischen Staatsoper, in: Klein, A. (Hrsg.): Innovatives Kulturmarketing, Baden-Baden, S. 54-59.
- Field, A. (2009):** Discovering Statistics Using SPSS, 3. Auflage, London/New York et al..
- Firgau, W. (2002):** Nur wer auffällt, hat Erfolg. Kreative Mailings im Business-to-Business-Bereich, in: Direkt Marketing. Fachmagazin für modernes Direkt- und Dialogmarketing, 38. Jg. Heft 9, S. 60-64.
- Fischer, M./Hieronimus, F./Kranz, M. (2002):** Markenrelevanz in der Unternehmensführung. Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2C-Märkte, Münster/Düsseldorf.
- Fischer, M./Meffert, H./Perrey, J. (2004):** Markenpolitik. Ist sie für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant? Eine empirische Untersuchung zur Bedeutung von Marken in Konsumgütermärkten, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg. Heft 3, S. 333-356.
- Fischer, W.B. (2001):** Kommunikation und Marketing für Kulturprojekte, Bern/Stuttgart/Wien.
- Fischer, W.B. (2004):** Kunst vor Management. Führung und Förderung von Kulturinstitutionen, Zürich/Chur.
- Fischerkoesen, H.M. (1967):** Experimentelle Werbeerfolgsprognose, Wiesbaden.
- Fitzhugh, L.D. (1983):** Introducing the Audience. A Review and Analysis of Audience Studies for the Performing Arts in America, Washington.
- Foscht, T./Swoboda, B. (2007):** Käuferverhalten. Grundlagen, Perspektiven, Anwendungen, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Freie Volksbühne Berlin e. V. (o. J.):** Lust auf Kultur <<http://www.lustaufkultur.de/>> [26.05.2008].
- Frenzen, H./Krafft, M. (2008):** Logistische Regression und Diskriminanzanalyse, in: Herrmann, A./Homburg, C./Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 607-649.
- Freter, H. (1983):** Marktsegmentierung, Stuttgart/Berlin, et al..
- Freter, H. (2008):** Markt- und Kundensegmentierung. Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung, 2. Auflage, Stuttgart.
- Freter, H./Obermeier, O. (2000):** Marktsegmentierung, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 739-763.
- Freundt, T.C. (2006):** Emotionalisierung von Marken. Inter-industrieller Vergleich der Relevanz emotionaler Markenimages für das Konsumentenverhalten, Wiesbaden.
- Fromm, S. (2005):** Binär logistische Regression. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler mit SPSS für Windows, Bamberg.
- Fuchs, M. (2007):** Kulturpolitik, Wiesbaden.
- Fuchs, W./Unger, F. (1999):** Verkaufsförderung. Konzepte und Instrumente im Marketing-Mix, Wiesbaden.

**Fundraising-Akademie (Hrsg.) (2008):** Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Auflage, Wiesbaden.

**Gainer, B. (1995):** Rituals and Relationships: Interpersonal Influences on Shared Consumption, in: Journal of Business Research, 32. Jg. Heft 3, S. 253-260.

**Gainer, B./Padanyi, P. (2002):** Applying the Marketing Concept to Cultural Organisations. An Empirical Study of the Relationship Between Market Orientation and Performance, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7. Jg. Heft 2, S. 182-193.

**Gallons, J./Toensmeyer, U.C. et al. (1997):** An Analysis of Consumer Characteristics Concerning Direct Marketing of Fresh Produce in Delaware. A Case Study, in: Journal of Food Distribution Research, 28. Jg. Heft 1, S. 98-106.

**Gedenk, K. (2002):** Verkaufsförderung, München.

**Gedenk, K./Teichmann, M.-H. (2006):** Gewinnspiele als Instrument des Direktmarketing, in: Wirtz, B.W./Burmman, C. (Hrsg.): Ganzheitliches Direktmarketing, Wiesbaden, S. 501-522.

**George, W.R./Berry, L.L. (2001):** Guidelines for the Advertising of Services, in: Business Horizons, 24. Jg. Heft 4, S. 52-56.

**Gerardi, A./Hoke, H. (1966):** Einführung in die Direktwerbung, Pforzheim.

**Gerdies, J. (2008):** Kundenbindung durch Dialogmarketing, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 445-463.

**GfK AG (Hrsg.) (2008):** Methodik des GfK DirectMarketing Panel, Präsentation, Nürnberg.

**Gierl, H. (1989):** Konsumententypologie oder A-priori-Segmentierung als Instrumente der Zielgruppenauswahl, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 41. Jg. Heft 9, S. 766-789.

**Godefroid, P. (2000):** Business-to-Business-Marketing, 2. Auflage, Ludwigshafen.

**Göschel, A. (1991):** Die Ungleichzeitigkeit der Kultur. Wandel des Kulturbegriffs in vier Generationen, Stuttgart/Berlin/Köln.

**Gottschling, S. (2008):** Stark texten, mehr verkaufen. Kunden finden, Kunden binden mit Mailing, Web & Co., 3. Auflage, Wiesbaden.

**Graf, C. (1995):** Kulturmarketing. Open Air und populäre Musik, Wiesbaden.

**Grätz, M. (1995):** Öffentlichkeitsarbeit an Landesbühnen, Münster.

**Grauer, M. (2007):** Auf der Suche nach Gegenwart. Die Geschichte der documenta, in: Kirschenmann, J./Matzner, F. (Hrsg.): documenta Kassel. Skulptur Münster. Biennale Venedig, München, S. 45-77.

**Gröne, A. (1977):** Marktsegmentierung bei Investitionsgütern. Analyse und Typologie des industriellen Einkaufsverhaltens als Grundlage der Marketingplanung, Wiesbaden.

**Grönroos, C. (1980):** Designing a Long Range Marketing Strategy for Service, in: Long Range Planning, 13. Jg. Heft 2, S. 36-42.

**Grönroos, C. (1982):** Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Helsingfors.

- Grönroos, C. (1987):** Developing the Service Offering. A Source of Competitive Advantage, in: Surprenant, C. (Hrsg.): Add Value to Your Service. The Key to Success, Chicago, S. 81-85.
- Grönroos, C. (1994):** From Marketing Mix to Relationship Marketing. Towards a Paradigm Shift in Marketing, in: Management Decision, 32. Jg. Heft 2, S. 4-20.
- Grönroos, C. (2007):** Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition, 3. Auflage, Chichester.
- Gruber, A. (1969):** Top-of-Mind Awareness and Share of Families. An Observation, in: Journal of Marketing Research, 6. Jg. Heft 2, S. 227-231.
- Gruner + Jahr AG & Co KG (Hrsg.) (2009):** G + J Werbetrend. Januar - Dezember 2008, Hamburg.
- Gündling, C. (1998):** Bedeutung der Kundenbindung im Rahmen des Eventmarketing, in: Nickel, O. (Hrsg.): Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München, S. 79-90.
- Günter, B. (1993):** Mit Marketing aus der Theaterkrise, in: Absatzwirtschaft. Zeitschrift für Marketing, Sonderausgabe Oktober, S. 56-63.
- Günter, B. (1995):** Vertriebstypen im industriellen Absatz, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, S. 2634-2642.
- Günter, B. (1997a):** Museum und Publikum. Wieviel und welche Form der Besucherorientierung benötigen Museen heute?, in: Landschaftsverband Rheinland. Rheinisches Archiv- und Museumsamt (Hrsg.): Das besucherorientierte Museum, Köln, S. 11-18.
- Günter, B. (1997b):** Wettbewerbsvorteile, mehrstufige Kundenanalyse und Kunden-Feedback im Business-to-Business-Marketing, in: Backhaus, K./Günter, B. et al. (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb. Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung, Wiesbaden, S. 213-231.
- Günter, B. (1998):** Besucherorientierung. Eine Herausforderung für Museen und Ausstellungen, in: Scher, M.A. (Hrsg.): (Umwelt-)Ausstellungen und ihre Wirkung, Oldenburg, S. 51-55.
- Günter, B. (1999a):** Risiken und Nebenwirkungen, in: Die Deutsche Bühne, 70. Jg. Heft 9, S. 22-25.
- Günter, B. (1999b):** Schlanke Instrumente für mehr Besucherorientierung. Eine Herausforderung für Theater, in: Nix, C./Engert, K./Donau, U. (Hrsg.): Das Theater & der Markt. Beiträge zur lasterhaften Debatte, Gießen, S. 110-115.
- Günter, B. (2001a):** 2001 - Odyssee im Kunstraum. Die Irrfahrten des Theatermarketings, in: Die Deutsche Bühne, 72. Jg. Heft 7, S. 22-25.
- Günter, B. (2001b):** Kulturmarketing, in: Tscheulin, D.K./Helmig, B. (Hrsg.): Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen, Besonderheiten, Gemeinsamkeiten, Wiesbaden, S. 331-349.
- Guggenheim Foundation (o. J.):** Guggenheim Stammhaus und Dependancen  
<<http://www.guggenheim.org/>> [18.05.2008].

- Gutenberg, E. (1972):** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion, 19. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York.
- Gutsche, A.H. (2002a):** Das Mailing im Dialogmarketing, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 239-250.
- Gutsche, A.H. (2002b):** Formelle Bedingungsfaktoren für die Gestaltung von Mailings, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 427-434.
- Haag, T. (2007):** Folkwang-Neubau mit straffem Zeitplan <<http://www.tagesspiegel.de/kultur/Museum-Folkwang;art772,2351875>> [07.05.2008].
- Hair, J.F./Black, W.C. et al. (2010):** Multivariate Data Analysis. A Global Perspective, 7. Auflage, Upper Saddle River/Boston et al..
- Haley, R.I. (1968):** Benefit Segmentation. A Decision-Oriented Research Tool, in: Journal of Marketing, 32. Jg. Heft 3, S. 30-35.
- Haller, A. (2005a):** Kundenmagnet Coupon. Wie Sie erfolgreiche Couponingaktionen realisieren, in: Direktmarketing Praxis. Tipps für erfolgreiche Kundendialoge, 5. Jg. Heft 4, S. 4-8.
- Haller, A. (2005b):** Volltreffer Gewinnspiel. Direktmarketing-Maßnahmen wirkungsvoll verstärken, in: Direktmarketing Praxis. Tipps für erfolgreiche Kundendialoge, 5. Jg. Heft 5, S. 4-8.
- Haller, S. (1998):** Beurteilung von Dienstleistungsqualität. Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Haller, S. (2010):** Dienstleistungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Instrumente, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Hamburgische Kulturstiftung (Hrsg.) (2007):** Allgemeine Förderkriterien der Hamburgischen Kulturstiftung, Hamburg.
- Hammann, P./Erichson, B. (2000):** Marktforschung, 4. Auflage, Stuttgart.
- Hammer, E./Champy, M. (2006):** Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution, New York.
- Hansen, K.P. (2000):** Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung, 2. Auflage, Tübingen/Basel.
- Hansen, U./Henning-Thurau, T./Schrader, U. (2001):** Produktpolitik. Ein kunden- und gesellschaftsorientierter Ansatz, 3. Auflage, Stuttgart.
- Hansen, U./Jeschke, K./Schöber, P. (1995):** Beschwerdemanagement. Die Karriere einer kundenorientierten Unternehmensstrategie im Konsumgütersektor, in: Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis, 17. Jg. Heft 2, S. 77-88.
- Harmon, S.K./Hill, C.J. (2003):** Gender and Coupon Use, in: Journal of Product & Brand Management, 12. Jg. Heft 3, S. 166-179.
- Hartung, J./Elpelt, B./Klößener, K.-H. (1999):** Statistik. Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik, 12. Auflage, München/Wien.

- Hausmann, A. (2001):** Besucherorientierung von Museen unter Einsatz des Benchmarking, Bielefeld.
- Hausmann, A. (2005):** Theater-Marketing. Grundlagen, Methoden und Praxisbeispiele, Stuttgart.
- Heinen, E. (1969):** Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 39. Jg. Heft 4, S. 207-220.
- Heinen, E. (1971):** Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 41. Jg. Heft 7, S. 429-444.
- Heinen, E. (1992):** Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen, Strategien, Modelle, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Heinrichs, W. (1997a):** Die Karten werden neu gemischt! Strategische Skizzen zum Wandel im Kulturbetrieb, in: Heinrichs, W. (Hrsg.): Macht Kultur Gewinn? Kulturbetrieb zwischen Nutzen und Profit, Baden-Baden, S. 15-20.
- Heinrichs, W. (1997b):** Kulturpolitik und Kulturfinanzierung. Strategien und Modelle für eine politische Neuorientierung der Kulturfinanzierung, München.
- Heinrichs, W. (1999):** Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung, 2. Auflage, Darmstadt.
- Heinrichs, W./Klein, A. (2001):** Kulturmanagement von A-Z. 600 Begriffe für Studium und Beruf, 2. Auflage, München.
- Hellstern, G.-M. (2002):** Besuchererhebung documenta 11. Präsentation des Lehrstuhls Verwaltungsökonomie und -management der Universität Kassel, Kassel.
- Hellstern, G.-M. (2007):** Besuchererhebung documenta 12. Präsentation des Lehrstuhls Verwaltungsökonomie und -management der Universität Kassel, Kassel.
- Helm, R. (2009):** Marketing. Strategische Analyse und marktorientierte Umsetzung, 8. Auflage, Stuttgart.
- Helm, S. (2000):** Kundenempfehlungen als Marketinginstrument, Wiesbaden.
- Helm, S./Hausmann, A. (2006):** Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Eine Einführung, in: Hausmann, A./Helm, S. (Hrsg.): Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen, Innovative Konzepte, Praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 13-27.
- Henderson, B.D. (1984):** Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, 2. Auflage, Frankfurt/New York.
- Herbers, H.-H. (2006):** CDU-Wähler lokalisieren und erfolgreich mobilisieren, in: Deutsche Post Direkt GmbH/Siegfried Vögele Institut GmbH/F.A.Z.-Institut GmbH (Hrsg.): Managementkompasskompass Dialogmarketing, Frankfurt am Main, S. 34-35.
- Hermanns, A. (2002):** Neue Wege in der Kunstförderung, in: Meyer, J.-A./Even, R. (Hrsg.): Die Zukunft des Kunstmarktes. Zu Sinn und Wegen des Managements für Kunst, Lohmar/Köln, S. 19-30.
- Hermanns, A./Sauter, M. (2001):** E-Commerce. Grundlagen, Einsatzbereiche und aktuelle Tendenzen, in: Hermanns, A./Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce. Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele, 2. Auflage, München, S. 15-32.

- Herrmann, A. (1998):** Produktmanagement, München.
- Herzog, R. (1996):** Zum 150. Jubiläum des Deutschen Bühnenvereins. Rede des Bundespräsidenten in Oldenburg, in: Musikforum, 32. Jg. Heft 85, S. 43-48.
- Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst (Hrsg.) (o. J.):** Willkommen im Kulturland Hessen, Wiesbaden.
- Hilke, W. (1984):** Dienstleistungs-Marketing aus Sicht der Wissenschaft, Freiburg im Breisgau.
- Hilke, W. (1989):** Dienstleistungs-Marketing. Banken und Versicherungen, Freie Berufe, Handel und Transport, Nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen, Wiesbaden.
- Hilke, W. (1993):** Kennzeichnung und Instrumente des Direkt-Marketing, in: Hilke, W. (Hrsg.): Direkt-Marketing, Wiesbaden, S. 5-30.
- Hill, L./O'Sullivan, C./O'Sullivan, T. (2003):** Creative Arts Marketing, 2. Auflage, Amsterdam/Boston et al..
- Hoekstra, J.C. (1998):** Direct Marketing, Groningen.
- Hoffmann, E. (2000):** Marketing in Kulturbetrieben. Chancen und Probleme am Beispiel der Volkshochschule Köln, Berlin/Hamburg/Münster.
- Hoffmann, K. (2009):** Medium Kunstausstellung - Medium Bild. documenta 11. Zum Spannungsfeld von diskursiven Praxen und bildlicher Widerständigkeit, in: Köster, I./Schubert, K. (Hrsg.): Medien in Raum und Zeit. Maßverhältnisse des Medialen, Bielefeld, S. 143-173.
- Hohn, S. (2008):** Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Höhne, S. (2009):** Kunst- und Kulturmanagement. Eine Einführung, Paderborn.
- Holbrook, M.B. (1995):** Consumer Research. Introspective Essays on the Study of Consumption, Thousand Oaks/London/New Delhi.
- Holch, J. (1995):** Dienstleistungsorientiertes Kulturmarketing, in: Benkert, W./Lenders, B./Vermeulen, P. (Hrsg.): Kulturmarketing. Den Dialog zwischen Kultur und Öffentlichkeit gestalten, Stuttgart/Berlin et al., S. 27-54.
- Holland, H. (2001):** Direktmarketing-Aktionen professionell planen. Von der Situationsanalyse bis zur Erfolgskontrolle, Wiesbaden.
- Holland, H. (2003):** Markt & Kunde, in: Maess, T./Misteli, J.M./Günther, K. (Hrsg.): Das Unternehmerjahrbuch 2004. Wegweiser für praktische Unternehmensführung in Mittelstand und Handwerk, München/Unterschleißheim, S. 41-91.
- Holland, H. (2004):** Direktmarketing, 2. Auflage, München.
- Holland, H. (2006):** Adressierte Mailings im System der Direktmarketing-Medien, in: Wirtz, B.W./Burmman, C. (Hrsg.): Ganzheitliches Direktmarketing, Wiesbaden, S. 403-422.
- Holland, H. (2009):** Verfahren zum Controlling von Direktmarketing-Maßnahmen, in: Bruhn, M./Esch, F.-R./Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 1057-1074.

- Hölscher, U. (2002a):** Entscheidungsprozess bei der Anmietung von Adressen im Business-Bereich, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 559-568.
- Hölscher, U. (2002b):** Kalkulation einer Direktwerbe-Aktion, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 459-470.
- Homburg, C./Becker, A./Hentschel, F. (2008):** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 103-134.
- Homburg, C./Bruhn, M. (2008):** Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 8. Auflage, Wiesbaden S. 3-37.
- Homburg, C./Faßnacht, M. (2001):** Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 441-463.
- Homburg, C./Krohmer, H. (2006a):** Grundlagen des Marketingmanagements. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Homburg, C./Krohmer, H. (2006b):** Marketingmanagement. Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Höpel, T. (2007):** Von der Kunst- zur Kulturpolitik. Städtische Kulturpolitik in Deutschland und Frankreich 1918-1939, Stuttgart.
- Hosmer, D.W./Lemeshow, S. (2000):** Applied Logistic Regression, 2. Auflage, New York/Chichester et al..
- Howard, J.A./Sheth, J.N. (1969):** The Theory of Buying Behavior, New York.
- Hünerberg, R. (2000):** Bedeutung von Online-Medien für das Direktmarketing, in: Link, J. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing. Die strategischen Perspektiven elektronischer Märkte, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York, S. 121-147.
- Hünerberg, R./Mann, A. (2003):** Dialogorientiertes Marketing, in: Zerres, M./Zerres, C. (Hrsg.): Innovative Ansätze einer marktorientierten Unternehmensführung. Lösung für eine erfolgreiche Implementierung, Stuttgart, S. 103-124.
- Hüttel, K. (1998):** Produktpolitik, 3. Auflage, Ludwigshafen.
- Hüttner, M./Schwartz, U. (2002):** Grundzüge der Marktforschung, 7. Auflage, München/Wien.
- Huldi, C./Kuhfuß, H. (2001):** Database-Marketing und Customer Relationship Management, in: Holland, H./Huldi, C. et al. (Hrsg.): CRM im Direktmarketing. Kunden gewinnen durch interaktive Prozesse, Wiesbaden, S. 59-112.
- Hutter, M. (1992):** Kann der Staat Kunst fördern? Wirtschafts- und systemtheoretische Überlegungen zur Kulturpolitik, in: Andreae, C.-A./Smekal, C. (Hrsg.): Kulturförderung in den Alpenländern. Theorie und Praxis, Innsbruck, S. 45-59.

- Isengard, B. (2005):** Freizeitverhalten als Ausdruck sozialer Ungleichheiten oder Ergebnis individualisierter Lebensführung? Zur Bedeutung von Einkommen und Bildung im Zeitverlauf, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 57. Jg. Heft 2, S. 254-277.
- Jacobs, I. (1998):** Weshalb eine Theaterbesucherbefragung der Universität Stuttgart scheiterte. Mit "albernen Fragen" zur Kunst beim Staatstheater aufgelaufen, in: Stuttgarter Zeitung vom 20.07.1998, S. 15.
- Jahns, R. (2008):** Zielgruppen modellieren durch richtige Adressauswahl, in: Schwarz, T. (Hrsg.): Leitfaden Dialog Marketing, Waghäusel, S. 95-100.
- James, L.E./Li, H. (1993):** Why Do Consumers Open Direct Mail?, in: Journal of Direct Marketing, 7. Jg. Heft 2, S. 34-40.
- Janssen, J./Laatz, W. (2007):** Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows. Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Test, 7. Auflage, Berlin/Heidelberg.
- Japkowicz, N./Stephen, S. (2002):** The Class Imbalance Problem. A Systematic Study, in: Intelligent Data Analysis, 6. Jg. Heft 5, S. 429-450.
- Jenke, S./Lebok, U. (2009):** Vom Aufbau-Ost zu ALDI-Ost: Deutsch-deutsches Konsumverhalten nach 16 Jahren Einheit, in: Cassens, I./Luy, M./Scholz, R. (Hrsg.): Die Bevölkerung in Ost- und Westdeutschland. Demografische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen seit der Wende, Wiesbaden, S. 334-367.
- Jonker, J.-J. (2002):** Target Selection and Optimal Mail Strategy in Direct Marketing, Rotterdam.
- Jürries, A. (2009):** Kundenakquise mit Werbebriefen. Einfach und überzeugend, 2. Auflage, Freiburg.
- Kaiser, A. (1978):** Die Identifikation von Marktsegmenten, Berlin.
- Kaiser, J. (2002):** Kultur meets Kapital, in: PR-Magazin, 33. Jg. Heft 8, S. 27-37.
- Kapeller, W. (2006):** Wenn die Messe zum Kunden kommt, in: Acquisa. Das Magazin für Marketing und Vertrieb, 54. Jg. Heft 3, S. 18-20.
- Kardes, F.R./Kalyanaram, G. et al. (1993):** Brand Retrieval, Consideration Set Composition, Consumer Choice, and the Pioneering Advantage, in: Journal of Consumer Research, 20. Jg. Heft 1, S. 62-75.
- Kassarjian, H.H. (1971):** Personality and Consumer Behavior. A Review, in: Journal of Marketing Research, 8. Jg. Heft 4, S. 409-418.
- Kehl, R.E. (1995):** Erfolgsmessung im Direktmarketing. Die Entwicklung eines Konzepts zur Effizienzmessung von Direktmarketing-Aktivitäten, Ettlingen.
- Kehl, R.E. (2000):** Controlling mit Database Marketing. Effizienzmessung absatzpolitischer Instrumente, Ettlingen.
- Keller, K.L. (1993):** Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, 57. Jg. Heft 1, S. 1-22.



- Keller, K.L. (2001a):** Kundenorientierte Messung des Markenwerts, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 1059-1079.
- Keller, K.L. (2001b):** Mastering the Marketing Communications Mix. Micro and Macro Perspective on Integrated Marketing Communication Programs, in: Journal of Marketing Management, 17. Jg. Heft 7/8, S. 819-847.
- Kesting, T./Rennhak, C. (2008):** Marktsegmentierung in der deutschen Unternehmenspraxis, Wiesbaden.
- Kimpel, H. (1997):** documenta. Mythos und Wirklichkeit, Köln.
- Kimpel, H. (2007):** Das Prinzip Inszenierung. documenta-Kunst im Kontext ihrer Zeit, in: Stengel, K./Radeck, H./Scharf, F. (Hrsg.): documenta zwischen Inszenierung und Kritik, Kassel, S. 45-62.
- Kinncar, T.C./Taylor, J.R. (1991):** Marketing Research. An Applied Approach, 4. Auflage, New York/St. Louis et al..
- Kirschenmann, J. (2007):** Rekurs, Konzept, Kritik. Zum Verhältnis von documenta 12 zur ersten documenta, in: Kirschenmann, J./Matzner, F. (Hrsg.): documenta Kassel. Skulptur Münster. Biennale Venedig, München, S. 169-192.
- Klein, A. (2002):** Innovatives Kulturmarketing, in: Klein, A. (Hrsg.): Innovatives Kulturmarketing, Baden-Baden, S. 11-20.
- Klein, A. (2003):** Kulturpolitik. Eine Einführung, Opladen.
- Klein, A. (2004):** Kulturmarketing, in: Klein, A. (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, München, S. 385-400.
- Klein, A. (2005):** Kultur-Marketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe, 2. Auflage, München.
- Klein, A. (2008a):** Besucherbindung im Kulturbetrieb. Ein Handbuch, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Klein, A. (Hrsg.) (2008b):** Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, 2. Auflage, München.
- Klein, A. (2009):** Leadership im Kulturbetrieb, Wiesbaden.
- Klein, H.J. (1997):** Nichtbesucher und museumsferne Milieus. "Lohnende" Zielgruppen des Museumsmarketings?, in: Landschaftsverband Rheinland. Rheinisches Archiv- und Museumsamt (Hrsg.): Das besucherorientierte Museum, Köln, S. 28-43.
- Kleinaltenkamp, M. (2001):** Synergiepotenziale zwischen Industriegüter- und Dienstleistungsforschung, in: Die Unternehmung, 55. Jg. Heft 4/5, S. 295-306.
- Kleinaltenkamp, M. (2002):** Marktsegmentierung, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Strategisches Business-to-Business-Marketing, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg et al., S. 191-234.
- Klokow, M. (2007):** Kontrollierte Gefühle. Mamma Mia! König der Löwen! Dirty Dancing! Die Stage Entertainment produziert nicht einfach Musicals. Sondern Erfolge. Reihenweise. Ihr Konzept: alles selber machen. Seit Neuestem sogar die Stoffe, aus denen die Träume sind, in: Brand Eins. Wirtschaftsmagazin, Heft 5, S. 118-123.

- Koch, A. (2002):** Museumsmarketing. Ziele, Strategien, Maßnahmen. Mit einer Analyse der Hamburger Kunsthalle, Bielefeld.
- Kolb, B.M. (2000):** Marketing Cultural Organisations. New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre, and Opera, Dublin.
- Koller, M. (2005):** Erlebniswelten als innovatives Instrument des Kulturmarketing, in: Holzmüller, H.H./Schuh, A. (Hrsg.): Innovationen im sektoralen Marketing. Festschrift zum 60. Geburtstag von Fritz Scheuch, Heidelberg, S. 365-381.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg.) (1989):** Die Museen. Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit. Bericht Nr. 15, Köln.
- König, G. (2002):** Marketingstrategien der Kinder-Akademie Fulda, in: Klein, A. (Hrsg.): Innovatives Kulturmarketing, Baden-Baden, S. 125-133.
- Köpler, B.-H. (2004):** Marketing für Kunstaussstellungen. Grundlagen, Erfolgsfaktoren, Handlungsempfehlungen, Wiesbaden.
- Kothe, P. (2002):** Von der mikrogeografischen Marktsegmentierung zum Mikromarketing, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 737-754.
- Kotler, P. (1972a):** A Generic Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, 36. Jg. Heft 2, S. 46-54.
- Kotler, P. (1972b):** Marketing Management. Analysis, Planning, and Control, 2. Auflage, Englewood Cliffs.
- Kotler, P. (1975):** Marketing for Nonprofit Organizations, Englewood Cliffs.
- Kotler, P./Andreasen, A.R. (1982):** Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 3. Auflage, Englewood Cliffs.
- Kotler, P./Bliemel, F. (2001):** Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Stuttgart.
- Kotler, P./Fox, K.F.A. (1995):** Strategic Marketing for Educational Institutions, 2. Auflage, Upper Saddle River.
- Kotler, P./Keller, K.L./Bliemel, F. (2007):** Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Auflage, München.
- Kotler, P./Levy, S.J. (1969):** Broadening the Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, 33. Jg. Heft 1, S. 10-15.
- Kotler, P./Scheff, J. (1997):** Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts, Boston.
- Kottsieper, P. (2006):** Predicting Initial Aftercare Appointment Adherence and Rehospitalization for Individuals with Serious Mental Illness Discharged from an Acute Inpatient Stay, Philadelphia.
- Krafft, M. (1995):** Außendienstentlohnung im Licht der Neuen Institutionenlehre, Wiesbaden.
- Krafft, M. (1996):** Neue Einsichten in ein klassisches Wahlproblem? Eine Überprüfung von Hypothesen der Neuen Institutionenlehre zur Frage "Handelsvertreter oder Reisende", in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg. Heft 6, S. 759-776.

- Krafft, M. (1997):** Der Ansatz der Logistischen Regression und seine Interpretation, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 67. Jg. Heft 5/6, S. 625-642.
- Krafft, M. (2000):** Logistische Regression, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 237-264.
- Krafft, M. (2002):** Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg.
- Krafft, M./Hesse, J. et al. (2006):** Direktmarketing. Daten und Fakten aus 24 Ländern, in: Krafft, M./Hesse, J. et al. (Hrsg.): Internationales Direktmarketing. Grundlagen, Best Practice, Marketingfakten, 2. Auflage, Wiesbaden S. 193-386.
- Kreutzer, R.T. (1991a):** Database-Marketing. Erfolgsstrategie für die 90er Jahre, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 623-642.
- Kreutzer, R.T. (1991b):** Planung. Erfolgsbedingung im Direct Marketing, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 417-445.
- Kreutzer, R.T. (2003a):** Couponing-Einstieg leicht gemacht. Sinnvoller Einsatz für Fachhändler und Filialisten, in: Direkt Marketing. Fachmagazin für modernes Direkt- und Dialogmarketing, 39. Jg. Heft 10, S. 44-46.
- Kreutzer, R.T. (2003b):** Konzeption und Positionierung des Couponing im Marketing, in: Hartmann, W./Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H. (Hrsg.): Handbuch Couponing, Wiesbaden, S. 3-25.
- Kreutzer, R.T. (2008):** Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Kroeber-Riel, W. (1974):** Verhaltensorientierte Absatztheorie, in: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart, S. 159-169.
- Kroeber-Riel, W. (1987):** Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland. Messung, Interpretation, Folgen, in: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg. Heft 3, S. 257-264.
- Kroeber-Riel, W./Esch, F.-R. (2004):** Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 6. Auflage, Stuttgart.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003):** Konsumentenverhalten, 8. Auflage, München.
- Krummenerl, M. (2005):** Erfolgsfaktoren im Dialogmarketing. Eine empirische Analyse unter Berücksichtigung von B-to-B- und B-to-C-Unternehmen, Wiesbaden.
- Kubat, M./Holte, R./Matwin, S. (1997):** Learning when Negative Examples Abound, in: Proceedings of the European Conference on Machine Learning, Prag, S. 146-153.
- Kucukemiroglu, O. (1999):** Market Segmentation by Using Consumer Lifestyle Dimensions and Ethnocentrism. An Empirical Study, in: European Journal of Marketing, 33. Jg. Heft 5/6, S. 470-487.
- Kultur Stiftung Hessen (o. J.):** Förderbereiche  
<[http://www.hkst.de/html\\_d/01\\_00\\_index.html](http://www.hkst.de/html_d/01_00_index.html)> [21.04.2008].
- Kulturstiftung des Bundes (Hrsg.) (2007):** Fördergrundsätze, Halle an der Saale.
- Kunsthalle Fridericianum (o. J.):** documenta und Museum Fridericianum Veranstaltungs-GmbH <<http://www.fridericianum-kassel.de/impressum.html>> [01.04.2009].

**Kunstring Folkwang, (o. J.):** Kunstring Folkwang <<http://www.kunstring-folkwang.de/>> [26.05.2008].

**Kuß, A. (2006):** Marketing-Einführung. Grundlagen, Überblick, Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden.

**Kuß, A. (2007):** Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 2. Auflage, Wiesbaden.

**Kuß, A./Tomczak, T. (2007):** Käuferverhalten. Eine marketingorientierte Einführung, 4. Auflage, Stuttgart.

**Laakmann, K. (1995):** Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb. Analyse, Generierung und Bewertung, Frankfurt am Main/Berlin et al..

**Lamieri, L. (2008):** Neue Anwendungsgebiete der Blickverlaufsforchung, in: Schwarz, T. (Hrsg.): Leitfaden Dialogmarketing, Waghäusel, S. 141-147.

**Landeshauptstadt Erfurt Stadtverwaltung (Hrsg.) (2008):** Bevölkerung der Stadt Erfurt 2007. Bestands- und Bewegungsdaten, Erfurt.

**Lasslop, I. (2003):** Effektivität und Effizienz von Marketing-Events. Wirkungstheoretische Analyse und empirische Befunde, Wiesbaden.

**Lasswell, H.D. (1967):** The Structure and Function of Communication in Society, in: Berelson, B./Janowitz, M. (Hrsg.): Reader in Public Opinion Communication, 2. Auflage, New York/London, S. 178-192.

**Lehr, G. (2002):** Entscheidungsprozesse bei der Anmietung von Adressen im Consumer-Bereich, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 509-543.

**Leifeld, B. (2007a):** Vermitteln Sie zwischen Kunst und Geld? Interview an der Kunsthochschule Kassel, Kassel.

**Leifeld, B. (2007b):** Wie autonom ist die documenta? Interview an der Kunsthochschule Kassel, Kassel.

**Leifeld, B. (2007c):** Wie groß sind die Freiheiten des künstlerischen Leiters der documenta? Interview an der Kunsthochschule Kassel, Kassel.

**Leischner, E. (2004):** Entwicklungslinien des Marketing in Deutschland. 25 Jahre im Spiegel der Zeitschrift "Marketing ZFP", in: Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis, 26. Jg. Heft 4, S. 345-365.

**Lenders, B. (1995):** Auf dem Weg zum Kulturmarketing. Kulturmarketing als eigenständiges Konzept für Kultureinrichtungen, in: Benkert, W./Lenders, B./Vermeulen, P. (Hrsg.): Kulturmarketing. Den Dialog zwischen Kultur und Öffentlichkeit gestalten, Stuttgart/Berlin et al., S. 17-26.

**Lessmann, S. (2004):** Solving Impalanced Classification Problems with Support Vector Machines, in: Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence, Las Vegas, S. 214-220.

**Lessmann, S. (2008):** Data Mining mit der Support Vektor Maschine, Hamburg.

- Levendahl, J.W. (1988):** Coupon Redeemers. Are They Better Shoppers?, in: The Journal of Consumer Affairs, 22. Jg. Heft 2, S. 264-283.
- Lindblom, C.E. (1959):** The Science of "Muddling Through", in: Public Administration Review, 19. Jg. Heft 2, S. 79-88.
- Lindenbauer, T. (1996):** Kunstmarketing. Theoretische Grundlagen und Hauptaufgabenfelder eines Marketing für Bildkunstwerke unter besonderer Berücksichtigung der Beziehung zwischen Kunsthandel und Nachfragern, Velten.
- Link, J. (1999):** Das neue elektronische Direktmarketing, in: Link, J./Schleuning, C. (Hrsg.): Das neue interaktive Direktmarketing, Ettlingen, S. 71-214.
- Link, J./Hildebrand, V. (1993):** Database Marketing und Computer Aided Selling. Strategische Wettbewerbsvorteile durch neue informationstechnologische Systemkonzeptionen, München.
- Link, J./Kramm, F. (2006):** Direktmarketing und Controlling, in: Reinecke, S./Tomczak, T. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 549-572.
- Lippert, I. (2002):** Mobile Marketing, in: Gora, W./Röttger-Gerigk, S. (Hrsg.): Handbuch Mobile-Commerce. Technische Grundlagen, Marktchancen und Einsatzmöglichkeiten, Berlin/Heidelberg et al., S. 135-146.
- Little, R.J./Rubin, D.B. (2002):** Statistical Analysis with Missing Data, 2. Auflage, Hoboken.
- Litzel, S. (2004):** Zur Situation der privaten Kulturförderung. Anregungen zum Perspektivwechsel, in: Lammert, N. (Hrsg.): Alles nur Theater? Beiträge zur Debatte über Kulturstaat und Bürgergesellschaft, Köln, S. 238-250.
- Lizardo, O. (2006):** The Puzzle of Women's "Highbrow" Culture Consumption. Integrating Gender and Work into Bourdieu's Class Theory of Taste, in: Poetics, 34. Jg. Heft 1, S. 1-23.
- Löffler, H./Scherfke, A. (2000):** Praxishandbuch Direktmarketing. Instrumente, Ausführung und neue Konzepte, Berlin.
- Lorenz, C. (2008):** Kulturpolitik. Die Lage des Künstlers in Deutschland, Marburg.
- Losse, C. (2006):** Medienwirkung analysieren, in: Deutsche Post Direkt GmbH/Siegfried Vögele Institut GmbH/F.A.Z.-Institut GmbH (Hrsg.): Managementkompass Dialogmarketing, Frankfurt am Main, S. 14-17.
- Lovelock, C./Wirtz, J. (2004):** Services Marketing. People, Technology, Strategy, 5. Auflage, Upper Saddle River.
- Lovelock, C./Wright, L. (2002):** Principles of Service Marketing and Management, 2. Auflage, Upper Saddle River.
- Lüddemann, S. (2007):** Mit Kunst kommunizieren. Theorien, Strategien, Fallbeispiele, Wiesbaden.
- Magrath, A.J. (1986):** When Marketing Services, 4Ps Are Not Enough, in: Business Horizons, 29. Jg. Heft 3, S. 44-50.

- Maier-Solgek, F. (2008):** Neue Museen in Europa. Kulturorte für das 21. Jahrhundert, München.
- Maleri, R. (1997):** Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 4. Auflage, Berlin/Heidelberg et al..
- Maleri, R./Frietzsche, U. (2008):** Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 5. Auflage, Berlin/Heidelberg.
- Mann, A. (1998):** Erfolgsfaktor Service. Strategisches Servicemanagement im nationalen und internationalen Marketing, Wiesbaden.
- Mann, A. (2004):** Dialogmarketing. Konzeption und empirische Befunde, Wiesbaden.
- Mann, A. (2005):** Mehr Schein als Sein? Dialogmarketing in der Praxis, in: Direkt Marketing. Fachmagazin für modernes Direkt- und Dialogmarketing, 41. Jg. Heft 2, S. 44-47.
- Mann, A. (2006):** Direktmarketing-Controlling, in: Zerres, C./Zerres, M.P. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York, S. 345-374.
- Mann, A. (2007):** Dialogmarketing-Kompetenz von Unternehmen. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde, in: Krafft, M./Gerdes, J. (Hrsg.): Direct Marketing, Wiesbaden, S. 1-28.
- Mann, A. (2008):** Direct Mail im Dialogmarketing. Präsentation zum DWG-Workshop "Direct Mail als Kommunikationsinstrument" am 22.02.2008, Kassel.
- Mattmüller, R. (2006):** Integrativ-Prozessuales Marketing. Eine Einführung, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Mayer, H./Illmann, T. (2000):** Markt- und Werbepsychologie, 3. Auflage, Stuttgart.
- Mayer, H./Reitmeier, A.F. (1981):** Empfängerabhängige Bedingungen werblicher Kommunikation, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 27. Jg. Heft 3, S. 197-239.
- Mazanec, J. (1978):** Strukturmodelle des Konsumentenverhaltens. Empirische Zugänglichkeit und praktischer Einsatz zur Vorbereitung absatzwirtschaftlicher Positionierungs- und Segmentierungsentscheidungen, Wien.
- Mazumdar, T./Papatla, P. (1995):** Gender Difference in Price and Promotion Response, in: Pricing Strategy & Practice, 3. Jg. Heft 1, S. 21-33.
- McCarthy, K.F./Ondaatje, E.H. et al. (2005):** A Portrait of the Visual Arts. Meeting the Challenges of a New Era, Santa Monica/Arlington/Pittsburgh.
- McDonald, M. (2007):** Marketing Plans. How to Prepare them, How to Use them, 6. Auflage, Amsterdam/Boston et al..
- McDougall, G.H.G./Snetsinger, D.W. (1990):** The Intangibility of Services. Measurement and Competitive Perspectives, in: Journal of Marketing Services, 4. Jg. Heft 4, S. 27-40.
- McFadden, D. (1974):** Conditional Logit Analysis of Qualitative Choice Behavior, in: Zarembka, P. (Hrsg.): Frontiers in Econometrics, New York/London, S. 105-142.
- McKenna, R. (1991):** Marketing is Everything, in: Harvard Business Review, 69. Jg. Heft 1, S. 65-79.

- McLean, F. (1994):** Services Marketing. The Case of Museums, in: The Service Industries Journal, 14. Jg. Heft 2, S. 190-203.
- Meffert, H. (1999):** Marketingwissenschaft im Wandel. Anmerkungen zur Paradigmendiskussion, in: Meffert, H. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel. Retrospektive und Perspektiven des Marketing, Wiesbaden, S. 35-66.
- Meffert, H. (2000):** Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9. Auflage, Wiesbaden.
- Meffert, H. (2002):** Direct Marketing und marktorientierte Unternehmensführung, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 33-55.
- Meffert, H./Ahrens, M. (2006):** Experimentelle Analyse der Wirkungen ausgewählter Direktmarketing-Instrumente. Ein Beitrag zur Effektivitäts- und Effizienzmessung im Direktmarketing, Münster.
- Meffert, H./Bruhn, M. (2000):** Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Mit Fallstudien, 3. Auflage, Wiesbaden
- Meffert, H./Bruhn, M. (2006):** Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Mit Fallstudien, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmman, C./Kirchgeorg, M. (2008):** Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 10. Auflage, Wiesbaden.
- Meffert, H./Gilothe, M. (2002):** Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen an die Markenführung, in: Meffert, H./Burmman, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung. Mit Best Practice-Fallstudien, Wiesbaden, S. 99-132.
- Meffert, H./Schneider, H./Krummnerl, M. (2004):** Direktmarketing im Industriegüterbereich. Ausgestaltungsformen und empirische Befunde, in: Backhaus, K./Voeth, M. (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing. Strategien, Instrumente, Anwendungen, Wiesbaden, S. 723-748.
- Meffert, H./Twardawa, W./Wildner, R. (2001):** Aktuelle Trends im Verbraucherverhalten. Chance oder Bedrohung für die Markenartikel?, in: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements, München, S. 1-21.
- Meinert, M. (1997):** Mikrogeographische Marktsegmentierung. Theorie und Praxis, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 451-466.
- Menard, S.W. (1995):** Applied Logistic Regression Analysis, Thousand Oaks/London/New Delhi.
- Menger, C. (1923):** Grundsätze der Volkswirtschaftslehre, 2. Auflage, Wien.
- Merz, M. (2002):** E-Commerce und E-Business. Marktmodelle, Anwendungen und Technologien, 2. Auflage, Heidelberg.

- Meyer, A. (1984):** Marketing für Dienstleistungs-Anbieter. Vergleichende Analyse verschiedener Dienstleistungsarten, in: Hermanns, A./Meyer, A. (Hrsg.): Zukunftsorientiertes Marketing für Theorie und Praxis. Festschrift zum sechzigsten Geburtstag von Paul W. Meyer, Berlin, S. 197-213.
- Meyer, A. (1988):** Dienstleistungsmarketing. Erkenntnisse und praktische Beispiele, 3. Auflage, Augsburg.
- Meyer, A. (1989):** Mikrogeographische Marktsegmentierung. Grundlagen, Anwendungen und kritische Beurteilung von Verfahren zur Lokalisierung und gezielten Ansprache von Zielgruppen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 35. Jg. Heft 4, S. 342-365.
- Meyer, A. (1998):** Dienstleistungs-Marketing. Grundlagen und Gliederung des Handbuchs, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1, Stuttgart, S. 3-22.
- Milley, A.H./Seabolt, J.D./Williams, J.S. (1998):** Data Mining and the Case for Sampling, Cary.
- Milne, G.R./Boza, M.-E. (1999):** Trust and Concern in Consumers' Perceptions of Marketing Information Management Practices, in: Journal of Interactive Marketing, 13. Jg. Heft 1, S. 5-24.
- Mittal, B. (1994):** An Integrated Framework for Relating Diverse Consumer Characteristics to Supermarket Coupon Redemption, in: Journal of Marketing Research, 31. Jg. Heft 4, S. 533-544.
- Mittal, V./Kamakura, W.A. (2001):** Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior. Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics, in: Journal of Marketing Research, 38. Jg. Heft 1, S. 131-142.
- Möhring, W./Schlütz, D. (2003):** Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden.
- Morrison, D.G. (1969):** On the Interpretation of Discriminant Analysis, in: Journal of Marketing Research, 6. Jg. Heft 2, S. 156-163.
- Mortier, G. (1996):** Der Beitrag des Kultursponsoring zur Markenkommunikation, in: Markenartikel. Das Magazin für Markenführung, Heft 8, S. 366-368.
- Moser, K. (2007):** Werbewirkungsmodelle, in: Moser, K. (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie, Heidelberg, S. 11-29.
- Müller-Hagedorn, L. (1993):** Kulturmarketing, Hagen.
- Müller, J. (1999):** Kultursponsoring. Ein theoretisches Konzept, in: Heinze, T. (Hrsg.): Kulturfinanzierung. Sponsoring, Fundraising, Public-Private-Partnership, Münster, S. 45-65.
- Münstermann, M. (2002):** Stand der Direktmarketing-Forschung und -Praxis in den USA, Münster.
- Nash, E.L. (2000):** Direct Marketing. Strategy, Planning, Execution, 4. Auflage, New York/San Francisco et al..
- Nemeczek, A. (2002):** documenta, Hamburg.



- Neslin, S.A. (1990):** A Market Response Model for Coupon Promotions, in: Marketing Science, 9. Jg. Heft 2, S. 125-145.
- Neumann, P. (2000):** Markt- und Werbepsychologie. Praxis. Wahrnehmung, Lernen, Aktivierung, Image, Positionierung, Verhaltensbeeinflussung, Messmethoden, Gräfelting.
- Neumann, U./Nagel, T. (2007):** Professionelles Direktmarketing. Das Praxishandbuch mit Online-Marketing, 2. Auflage, München.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (2002):** Marketing, 19. Auflage, Berlin.
- Nießing, D. (2007):** Kunden-werben-Kunden-Kampagnen. Eine empirische Analyse von Sender-Empfänger-Dyaden zur Gestaltung des Weiterempfehlungsmanagements, Wiesbaden.
- Nießing, J. (2006):** Kundenbindung im Verkehrsdienstleistungsbereich. Ein Beitrag zum Verkehrsmittelwahlverhalten von Bahnreisenden, Wiesbaden.
- O'Donnell, J. (2002):** Excellence in Closed Loop Marketing, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 825-844.
- O'Malley, L./Patterson, M./Evans, M. (1999):** Exploring Direct Marketing, London/Bonn et al..
- O'Toole, J.E. (1973):** Are Grace Slick and Tricia Nixon Cox the Same Person?, in: Journal of Advertising, 2. Jg. Heft 2, S. 32-34.
- o. V. (1997a):** Kultur, in: Brockhaus. Die Enzyklopädie in vierundzwanzig Bänden, 20. Auflage, Leipzig/Mannheim, S. 612-615.
- o. V. (1997b):** ServiceSchwerpunkt. Wann hilft, wann stört Außenwerbung? Welche Plakatwerbeträger liegen im Trend? Qualität statt Quantität, in: Absatzwirtschaft. Zeitschrift für Marketing, 40. Jg. Heft 7, S. 82.
- o. V. (2001):** Bringt das persönliche Mailing mehr? Individuelle Angebote lohnen sich. Die Stadtwerke Düsseldorf machten den Test, in: Absatzwirtschaft. Zeitschrift für Marketing, 44. Jg. Heft 5, S. 31.
- Palmer, A. (2005):** Principles of Services Marketing, 4. Auflage, London/Boston et al..
- Park, C.W./Jaworski, B.J./MacInnis, D.J. (1986):** Strategic Brand Concept-Image Management, in: Journal of Marketing, 50. Jg. Heft 4, S. 135-145.
- Pepels, W. (1995):** Käuferverhalten und Marktforschung. Eine praxisorientierte Einführung, Stuttgart.
- Pepels, W. (2006):** Produkt- und Preismanagement im Firmenkundengeschäft, München.
- Peppers, D./Rogers, M. (1997):** Enterprise One to One. Tools for Competing in the Interactive Age, New York.
- Peters, K./Frenzen, H./Feld, S. (2007):** Die Optimierung der Öffnungsquote von Direct-Mailings. Eine empirische Studie am Beispiel von Finanzdienstleistern, in: Krafft, M./Gerdes, J. (Hrsg.): Direct Marketing, Wiesbaden, S. 143-176.

- Petersen, A. (2006):** Dialogmarketing international. Aktuelle Trends 2005, in: Krafft, M./Hesse, J. et al. (Hrsg.): Internationales Direktmarketing. Grundlagen, Best Practice, Marketingfakten, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 169-192.
- Pickhardt, M. (2002):** Mehrwert durch Personalisierung, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 969-981.
- Plinke, W. (2000):** Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg et al., S. 3-100.
- Pommerehne, W.W./Frey, B.S. (1993):** Musen und Märkte. Ansätze zu einer Ökonomik der Kunst, München.
- Poscharsky, N. (1992):** Stufenmodelle der Werbewirkung, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, München, S. 1117-1118.
- Preiß, J. (2005):** Kundenbindung und Direktmarketing in Kulturbetrieben, Brandenburg.
- Press, S.J./Wilson, S. (1978):** Choosing Between Logistic Regression and Discriminant Analysis, in: Journal of the American Statistical Association, 73. Jg. Heft 364, S. 699-705.
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.) (2004):** Pressemitteilung Nr. 609. Kulturstatsministerin Weiss spricht sich für Kultur als Staatsziel im Grundgesetz aus, Berlin.
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Landeshauptstadt Hannover (2008a):** Die Stadtfläche in Zahlen <[http://www.hannover.de/de/buerger/wahlen/zahlen\\_daten/zahlenlh/Stadtgebiet.html](http://www.hannover.de/de/buerger/wahlen/zahlen_daten/zahlenlh/Stadtgebiet.html)> [19.06.2009].
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Landeshauptstadt Hannover (2008b):** Hannovers Bevölkerung in Zahlen <[http://www.hannover.de/de/buerger/wahlen/zahlen\\_daten/zahlenlh/Einwohner.html](http://www.hannover.de/de/buerger/wahlen/zahlen_daten/zahlenlh/Einwohner.html)> [19.06.2009].
- Raffée, H. (1984):** Strategisches Marketing, in: Gaugler, E./Jacobs, O.H./Kieser, A. (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung, Stuttgart, S. 61-81.
- Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P. (1994):** Marketing für öffentliche Betriebe, Stuttgart/Berlin/Köln.
- Rehmann, H. (1990):** Testen und Messen, in: Direkt Marketing. Jahrbuch für den direkten Kundenkontakt, S. 62-63.
- Rehorn, J. (1988):** Werbetests, Neuwied.
- Reichart, P. (2006):** Von der Zielgruppe zur Zielperson. Strategien und operative Maßnahmen im Database-Management und Direktmarketing für Theater- und Konzertbetriebe, in: Hausmann, A./Helm, S. (Hrsg.): Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen, Innovationen, Praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 109-127.
- Reimann, M./Rockweiler, S. (2005):** Handbuch Kulturmarketing. Strukturierte Planung, Erfolgreiche Umsetzung, Innovationen und Trends aus der Kulturszene, Berlin.

- Reinelt, J./Fauconnier, C. (2005):** Mining for Meaning. Segmentierung mit Relevanz, in: Planung & Analyse. Zeitschrift für Marktforschung und Marketing, 33. Jg. Heft 4, S. 40-44.
- Reuband, K.-H. (2007):** Partizipation an der Hochkultur und die Überschätzung kultureller Kompetenz. Wie sich das Sozialprofil der Opernbesucher in Bevölkerungs- und Besucherbefragungen (partiell) unterscheidet, in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 32. Jg. Heft 3, S. 46-70.
- Roberts, M.L./Berger, P.D. (1999):** Direct Marketing Management, 2. Auflage, Upper Saddle River.
- Rogge, H.-J. (1996):** Werbung, 4. Auflage, Ludwigshafen.
- Rohrlack, C. (2007):** Logistische und Ordinale Regression, in: Albers, S./ Klapper, D. et al. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 199-214.
- Röper, H. (2001):** Handbuch Theatermanagement. Betriebsführung, Finanzen, Legitimation und Alternativmodelle, Köln/Weimar/Wien.
- Rotermund, H.-J. (2006):** Westlotto. Dialogmarketing im Mediamix, in: Deutsche Post Direkt GmbH/Siegfried Vögele Institut GmbH/F.A.Z.-Institut GmbH (Hrsg.): Managementkompass Dialogmarketing, Frankfurt am Main, S. 32-33.
- Rühli, E. (1989):** Entscheidungsorientierter Ansatz und Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, in: Kirsch, W./Picot, A. (Hrsg.): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung. Edmund Heinen zum 70. Geburtstag, Wiesbaden, S. 99-117.
- Rutsatz, U. (2004):** Kundenrückgewinnung durch Direktmarketing. Das Beispiel des Versandhandels, Wiesbaden.
- Sander, M. (2004):** Marketing-Management. Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung, Stuttgart.
- Sargeant, A./West, D.C. (2001):** Direct and Interactive Marketing, Oxford.
- Schäfer, H. (1997):** Wie besucherorientiert darf/muß ein Museum sein? Das Beispiel des Hauses der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland als Museum für Zeitgeschichte, in: Landschaftsverband Rheinland. Rheinisches Archiv- und Museumsamt (Hrsg.): Das besucherorientierte Museum, Köln, S. 91-97.
- Schäfer, T. (2008):** Grundlagen der Werbewahrnehmung, in: Schwarz, T. (Hrsg.): Leitfaden Dialogmarketing, Waghäusel, S. 115-120.
- Schaller, G. (1988):** Markterfolge aus der Datenbank. Aufbau, Entwicklung und Pflege leistungsfähiger Marketing-Datenbanken, Landsberg am Lech.
- Schaller, G. (1997):** Organisation der Erfolgskontrolle im Direct Marketing, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 579-589.
- Schantz, K. (2002):** Mailing-Optimierung durch die Analyse des Blickverlaufs, in: Holland, H. (Hrsg.): Das Mailing. Planung, Gestaltung, Produktion, Wiesbaden, S. 113-137.

- Scharnbacher, K./Kiefer, G. (2003):** Kundenzufriedenheit. Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, 3. Auflage, München/Wien.
- Scheele, W. (1997):** Marktsegmentierung. Grundlage für die systematische Ansprache der Besucher, in: Landschaftsverband Rheinland. Rheinisches Archiv- und Museumsamt (Hrsg.): Das besucherorientierte Museum, Köln, S. 19-27.
- Scheer, B. (2008):** Nutzenbasierte Marktsegmentierung. Eine kaufprozessorientierte empirische Untersuchung zur Wirkungsmessung von Marketing-Aktivitäten, Wiesbaden.
- Schefer, D. (2002):** Bedeutung, Marktangebot und Qualifizierung von Adressen für die schriftliche Werbung, in: Holland, H. (Hrsg.): Das Mailing. Planung, Gestaltung, Produktion, Wiesbaden, S. 45-87.
- Schefer, D./Schuler, R. (2002):** Adressgenerierung im Internet, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 583-608.
- Scheff, J./Kotler, P. (1996):** Crisis in the Arts: The Marketing Response, in: California Management Review, 39. Jg. Heft 1, S. 28-52.
- Scheffler, H. (2000):** Stichprobenbildung und Datenerhebung, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 59-77.
- Scheidewind, P. (2006):** Betriebswirtschaft für das Kulturmanagement. Ein Handbuch, Bielefeld.
- Scheuch, F. (1975):** Investitionsgüter-Marketing. Grundlagen, Entscheidungen, Maßnahmen, Opladen.
- Scheuch, F. (2002):** Dienstleistungsmarketing, 2. Auflage, München.
- Scheytt, O. (2008):** Kulturstaat Deutschland. Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik, Bielefeld.
- Schlemm, V. (2003):** Database Marketing im Kulturbetrieb. Wege zu einer individualisierten Besucherbindung im Theater, Bielefeld.
- Schleuning, C. (1997):** Dialogmarketing. Theoretische Fundierung, Leistungsmerkmale und Gestaltungsansätze, 3. Auflage, Ettlingen.
- Schmalen, H. (1992):** Kommunikationspolitik. Werbeplanung, 2. Auflage, Stuttgart/Berlin et al..
- Schmidt, D.N. (2000):** Fördern, was es schwer hat: Das Kultursekretariat NRW in Wuppertal, in: Rudolph, K./Busse, T. et al. (Hrsg.): Nordrhein-Westfalens Weg ins 21. Jahrhundert. Reform an Rhein und Ruhr, Bonn, S. 111-113.
- Schmutz, T. (2002):** Erst die Pflicht und dann die Kür. Marketing im Musikbetrieb, in: Klein, A. (Hrsg.): Innovatives Kulturmarketing, Baden-Baden, S. 195-208.
- Schneckenburger, M. (Hrsg.) (1983):** documenta. Idee und Institution. Tendenzen, Konzepte, Materialien, München.
- Schneider, H. (2007):** Nachweis und Behandlung von Multikollinearität, in: Albers, S./Klapper, D. et al. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 183-198.

- Schneider, T./Schupp, J. (2002):** Berliner sind Kulturliebhaber. Die Nutzung des Kulturangebots in Berlin im bundesdeutschen Vergleich, in: DIW Wochenbericht, 69. Jg. Heft 4, S. 63-67.
- Schnell, R./Hill, P.B./Esser, E. (2008):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. Auflage, München.
- Schnierer, T. (1999):** Soziologie der Werbung. Ein Überblick zum Forschungsstand einschließlich zentraler Aspekte der Werbepsychologie, Opladen.
- Schöberl, M. (2004):** Tests im Direktmarketing. Konzepte und Methoden für die Praxis, Auswertung und Analyse, Qualitätsmanagement und Erfolgsorientierung, Frankfurt am Main.
- Schuck-Wersig, P./Wersig, G. (1992):** Museen und Marketing in Europa. Großstädtische Museen zwischen Administration und Markt, Berlin.
- Schüppenbauer, A. (1998):** Multioptionales Konsumentenverhalten und Marketing. Erklärungen und Empfehlungen auf Basis der Autopoiesetheorie, Wiesbaden.
- Schüring, H. (1992):** Database Marketing. Einsatz von Datenbanken für Direktmarketing, Verkauf und Werbung, 2. Auflage, Landsberg am Lech.
- Schuldt, R. (2003):** Couponing in der Verbundwerbung. Das Beispiel MultiBus, in: Hartmann, W./Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H. (Hrsg.): Handbuch Couponing, Wiesbaden, S. 395-415.
- Schulz, G. (2000):** Die deutsche Literatur zwischen Französischer Revolution und Restauration. Das Zeitalter der Französischen Revolution, 2. Auflage, München.
- Schulze, G. (2005):** Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart, 2. Auflage, Frankfurt am Main.
- Schwarze, D. (2008):** Zwischen Vermittlung und Polemik. Die documenta im Spiegel der Zeitungskritik, in: Seipold, J. (Hrsg.): Media Art Culture. Medienkultur mit Blick auf die documenta 12, Kassel, S. 95-111.
- Schwarze, D. (2009):** Die Kunst der Inszenierung – oder: Als Arnold Bode Ernst Wilhelm Nay in den Himmel hob, Berlin.
- Schweiger, A./Wilde, K.D. (1993):** Database Marketing. Aufbau und Management, in: Hilke, W. (Hrsg.): Direkt-Marketing, Wiesbaden, S. 89-125.
- Schweiger, G./Schrattenecker, G. (2005):** Werbung. Eine Einführung, 6. Auflage, Stuttgart.
- Schweiger, G./Schrattenecker, G. (2009):** Werbung. Eine Einführung, 7. Auflage, Stuttgart.
- Schwencke, O./Bühler, J./Wagner, M.K. (2009):** Kulturpolitik von A-Z. Ein Handbuch für Anfänger und Fortgeschrittene, Berlin.
- Sewig, C. (2008):** Maik Klokow ging, in: Hamburger Abendblatt vom 09.01.2008, S. 11.
- Seyffert, R. (1929):** Allgemeine Werbelehre, Stuttgart.
- Shoemaker, R.W./Tibrewala, V. (1985):** Relating Coupon Redemption to Past Purchasing of the Brand, in: Journal of Advertising Research, 25. Jg. Heft 5, S. 40-47.
- Shostack, G.L. (1977):** Breaking Free from Product Marketing, in: Journal of Marketing, 41. Jg. Heft 2, S. 73-80.

- Shostack, G.L. (1987):** Service Positioning Through Structural Change, in: Journal of Marketing, 51. Jg. Heft 1, S. 34-43.
- Siebenhaar, K. (2002):** "Beziehungszauber" oder vom Unternehmen Kunst in der Entertainment-Gesellschaft, in: Meyer, J.-A./Even, R. (Hrsg.): Die Zukunft des Kunstmarktes. Zu Sinn und Wegen des Managements für Kunst, Lohmar/Köln, S. 39-52.
- Siegfried Vögele Institut GmbH (Hrsg.) (2003):** Macht sich der Dialog bezahlt? Dialogmarketing in Zeiten veränderter ökonomischer Rahmenbedingungen, Bonn.
- Siegfried Vögele Institut GmbH (Hrsg.) (2004):** Werbung wirkungsvoller machen. Dialogmarketing als Verstärker im Kaufentscheidungsprozess. Fallbeispiele der SVI Dialog Consulting aus den Bereichen Automobil, Telekommunikation und Schnelldrehende Konsumgüter, Bonn.
- Simon, H. (1988):** Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Simon, H. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, Stuttgart, S. 1-17.
- Simon, H. (1992):** Preismanagement. Analyse, Strategie, Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Sleight, P. (1993):** Targeting Customers. How to Use Geodemographic and Lifestyle Data in Your Business, Henley-on-Thames.
- Smith, P.R./Taylor, J. (2004):** Marketing Communications. An Integrated Approach, 4. Auflage, London/Sterling.
- Smith, R.E./Swinyard, W.R. (1982):** Information Response Models. An Integrated Approach, in: Journal of Marketing, 46. Jg. Heft 1, S. 81-93.
- Spieß, M. (2008):** Missing-Data Techniken. Analyse von Daten mit fehlenden Werten, Hamburg.
- Spranzi, A. (1996):** Economia dell'art. Un'economia dell'arte al servizi dei consumatori, Mailand.
- SPSS Inc. (Hrsg.) (2001):** The SPSS TwoStep Cluster Component. A Scalable Component Enabling More Efficient Customer Segmentation, Chicago.
- Stage Entertainment GmbH (2006):** Stage Entertainment kündigt sechs neue Eigenproduktionen an <<http://www.stage-entertainment.de/news/4439.html>> [11.12.2007].
- Stage Entertainment GmbH (2007):** Stage Entertainment <<http://www.stage-entertainment.de/unternehmen.html>> [11.12.2007].
- Stage Entertainment International (o. J.):** The Stage Entertainment Growth Strategy <[http://www.stage-entertainment.com/misc/150\\_1318.html](http://www.stage-entertainment.com/misc/150_1318.html)> [12.12.2007].
- Stanford, R.E./Martin, W.S./Myers, G.C. (1996):** Fundraising vs. Contributor Prospecting Tradeoffs in Direct Mail Response Rate Management. A Linear Programming Analysis, in: Journal of Direct Marketing, 10. Jg. Heft 4, S. 8-18.
- Stankus, N. (2002):** Adressauswahl im Business-to-Consumer-Sektor. Tipps für die gezielte Auswahl von Fremdadressen, in: Direkt Marketing. Fachmagazin für modernes Direkt- und Dialogmarketing, 38. Jg. Heft 3, S. 20-22.

- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2008):** Gebiet und Bevölkerung. Fläche und Bevölkerung <[http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de\\_jb01\\_jahrtab1.asp](http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_jb01_jahrtab1.asp)> [24.07.2009].
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2005):** Wirtschaft und Statistik 6/2005, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2008a):** Die Bundesländer. Strukturen und Entwicklungen. Ausgabe 2008, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2008b):** Statistisches Jahrbuch 2008 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden.
- Stauss, B. (1999):** Kundenzufriedenheit, in: Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis, 21. Jg. Heft 1, S. 5-24.
- Steck, F. (1995):** Kulturmarketing in soziokulturellen Zentren, in: Benkert, W./Lenders, B./Vermeulen, P. (Hrsg.): Kulturmarketing. Den Dialog zwischen Kultur und Öffentlichkeit gestalten, Stuttgart/Berlin et al., S. 147-161.
- Steffenhagen, H. (1984):** Ansätze der Werbewirkungsforschung, in: Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis, 6. Jg. Heft 2, S. 77-88.
- Steffenhagen, H. (1993):** Werbeziele, in: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien, Instrumente, Perspektiven, Wiesbaden, S. 285-300.
- Steffenhagen, H. (2000):** Wirkung der Werbung. Konzepte, Erklärungen, Befunde, 2. Auflage, Aachen/Mainz.
- Steinlein, U. (2004):** Data Mining als Instrument der Responseoptimierung im Direktmarketing. Methoden zur Bewältigung niedriger Responsequoten, Göttingen.
- Steland, A. (2007):** Basiswissen Statistik. Kompaktkurs für Anwender aus Wirtschaft, Informatik und Technik, Berlin/Heidelberg et al..
- Stender-Monhemius, K. (2002):** Marketing. Grundlagen mit Fallstudien, München/Wien.
- Stone, B./Jacobs, R. (2001):** Successful Direct Marketing Methods, 7. Auflage, Chicago.
- Ströer Out-of-Home Media (2007):** Start der documenta 12 Plakatkampagne <[http://www.stroeer.de/stroeer\\_news.1047.0.html?newsid=2079](http://www.stroeer.de/stroeer_news.1047.0.html?newsid=2079)> [16.06.2008].
- Szugger, A. (2002):** Text im Mailing, in: Holland, H. (Hrsg.): Das Mailing. Planung, Gestaltung, Produktion, Wiesbaden, S. 89-112.
- Tapp, A. (2005):** Principles of Direct and Database Marketing, 3. Auflage, Harlow.
- Teel, J.E./Williams, R.H./Bearden, W.O. (1980):** Correlates of Consumer Susceptibility to Coupons in New Grocery Product Introductions, in: Journal of Advertising, 9. Jg. Heft 3, S. 31-46.
- Terlutter, R. (2000):** Lebensstilorientiertes Kulturmarketing. Besucherorientierung bei Ausstellungen und Museen, Wiesbaden.
- Tezinde, T./Smith, B./Murphy, J. (2002):** Getting Permission. Exploring Factors Affecting Permission Marketing, in: Journal of Interactive Marketing, 16. Jg. Heft 4, S. 28-36.
- Thalia Theater (o. J.a):** Thalia im Zelt <[http://www.thalia-theater.de/module/uploads/1286410138\\_20080519110538.pdf](http://www.thalia-theater.de/module/uploads/1286410138_20080519110538.pdf)> [20.05.2008].

- Thalia Theater (o. J.b):** Thalia Stammhaus und Dependance <<http://www.thalia-theater.de/frame.php?LANG=1&nav=2>> [18.05.2008].
- Thalia Theater (o. J.c):** Thalia unterwegs <<http://www.thalia-theater.de/frame.php?LANG=1&nav=1>> [20.05.2008].
- The Nielsen Company (Hrsg.) (2008):** Direct Mail Werbestatistik, Hamburg.
- The Nielsen Company (o. J.a):** Nielsen Gebiete Deutschland I  
<<http://de.nielsen.com/company/acnielsen Gebiete.shtml>> [27.10.2008].
- The Nielsen Company (o. J.b):** Nielsen Gebiete Deutschland II  
<<http://de.nielsen.com/company/images/Nielsen-Gebiete5.jpg>> [27.10.2008].
- Toepler, S. (1996):** Marketing-Management für Museen. Die amerikanische Perspektive, in: Zimmer, A. (Hrsg.): Das Museum als Non-Profit-Organisation. Management und Marketing, Frankfurt am Main/New York, S. 155-175.
- Trommsdorff, V. (2003):** Konsumentenverhalten, 5. Auflage, Stuttgart.
- Trommsdorff, V. (2004):** Konsumentenverhalten, 6. Auflage, Stuttgart.
- Trommsdorff, V. (2007):** Produktpositionierung, in: Albers, S./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement. Strategieentwicklung, Produktplanung, Organisation, Kontrolle, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 341-362.
- Tsikriktsis, N. (2005):** A Review of Techniques for Treating Missing Data in OM Survey Research, in: Journal of Operations Management, 24. Jg. Heft 1, S. 53-62.
- Tukey, J.W. (1977):** Exploratory Data Analysis, Reading/Menlo Park et al..
- Tutz, G. (2000):** Die Analyse kategorialer Daten. Anwendungsorientierte Einführung in Logit-Modellierung und kategoriale Regression, München/Wien.
- Tylor, E.B. (1871):** Primitive Culture. Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art, and Custom, London.
- Urban, D. (1993):** Logit-Analyse. Statistische Verfahren zur Analyse von Modellen mit qualitativen Response-Variablen, Stuttgart/Jena et al..
- Vakratsas, D./Ambler, T. (1999):** How Advertising Really Works. What do we Really Know, in: Journal of Marketing, 63. Jg. Heft 1, S. 26-43.
- van Eijck, K./Bargeman, B. (2004):** The Changing Impact of Social Background on Lifestyle. "Culturalization" Instead of Individualization?, in: Poetics, 32. Jg. Heft 6, S. 447-469.
- Vermeulen, P. (2008):** Preisstrategien im Kulturbetrieb, in: Geyer, H./Manschwet, U. (Hrsg.): Kulturmarketing, München, S. 191-203.
- Vermeulen, P./Geyer, H. (1995):** Operatives Kulturmarketing, in: Benkert, W./Lenders, B./Vermeulen, P. (Hrsg.): Kulturmarketing. Den Dialog zwischen Kultur und Öffentlichkeit gestalten, Stuttgart/Berlin et al., S. 81-104.
- Vershofen, W. (1940):** Handbuch der Verbrauchsforschung, Berlin.
- Vögele, S. (1995):** 99 Erfolgsregeln für Direktmarketing. Der Praxis-Ratgeber für alle Branchen, 2. Auflage, Landsberg am Lech.



- Vögele, S. (2002):** Dialogmethode. Das Verkaufsgespräch per Brief und Antwortkarte, 12. Auflage, München.
- Vögele, S./Bidmon, R. (2002):** Psychologische Aspekte der Dialogmethode, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 435-457.
- von Engelhardt, A. (1999):** Werbewirkungsmessung. Hintergründe, Methoden, Möglichkeiten und Grenzen, München.
- von Mises, L. (1940):** Nationalökonomie. Theorie des Handelns und Wirtschaftens, Genf.
- von Rosenstiel, L. (1969):** Psychologie der Werbung, Rosenheim.
- von Saldern, H. (1996):** Sponsoring. Allheilmittel oder notwendiges Übel?, in: Zimmer, A. (Hrsg.): Das Museum als Nonprofit Organisation. Management und Marketing, Frankfurt/New York, S. 303-321.
- Vossebein, U. (2000):** Grundlegende Bedeutung der Marktsegmentierung für das Marketing, in: Pepels, W. (Hrsg.): Marktsegmentierung. Marktnischen finden und besetzen, Heidelberg, S. 19-46.
- Vriens, M./van der Scheer, H.R. et al. (1998):** Conjoint Experiments for Direct Mail Response Optimization, in: European Journal of Marketing, 32. Jg. Heft 3/4, S. 323-339.
- Waidelich, J.-D. (1989):** Marketing für Theater. Erfahrungen und Beobachtungen, in: Braun, G.E./Töpfer, A. (Hrsg.): Marketing im kommunalen Bereich. Der Bürger als "Kunde" seiner Gemeinde, Stuttgart, S. 245-260.
- Wefing, H. (2006):** Staatsziel Kultur. Kultur und Verfassung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27.02.2006, S. 1.
- Weisner, U. (1993):** "Der Künstler ist der Gesetzgeber." Fragen und Antworten zum Kulturmanagement in Museen, in: Siebenhaar, K./Pröhl, M./Pawlowsky-Flodell, C. (Hrsg.): Kulturmanagement: Wirkungsvolle Strukturen im kommunalen Kulturbereich, Gütersloh, S. 119-154.
- Weiß, C. (2007):** Datenanalyse und Modellierung mit STATISTICA, München.
- Weiss, G.M. (2004):** Mining with Rarity. A Unifying Framework, in: SIGKDD Explorations, 6. Jg. Heft 1, S. 7-19.
- Welsch-Lehmann, F.-M. (2001):** Personalisierung, in: Albers, S./Clement, M. et al. (Hrsg.): Marketing mit interaktiven Medien. Strategien zum Markterfolg, 3. Auflage, Frankfurt am Main, S. 131-144.
- Werani, T. (2006):** Business-to-Business-Marketing. Bedeutung, Besonderheiten und Implikationen, in: Werani, T./Gaubinger, K./Kindermann, H. (Hrsg.): Praxisorientiertes Business-to-Business-Marketing. Grundlagen und Fallstudien aus Unternehmen, Wiesbaden S. 3-13.
- Wiegand, W. (2004):** Das MoMA in Berlin. Das letzte Schlachtschiff der Moderne, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20.02.2004, S. 35.
- Wind, J./Rangaswamy, A. (2001):** Customerization. The Next Revolution in Mass Customization, in: Journal of Interactive Marketing, 15. Jg. Heft 1, S. 13-32.

- Wind, Y./Cardozo, R. (1974):** Industrial Market Segmentation, in: Industrial Marketing Management, 3. Jg. Heft 3, S. 153-166.
- Winkelmann, P. (2006):** Marketing und Vertrieb. Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 5. Auflage, München/Wien.
- Wirtz, B.W. (2001):** Electronic Business, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Wirtz, B.W. (2005):** Integriertes Direktmarketing. Grundlagen, Instrumente, Prozesse, Wiesbaden.
- Wirtz, B.W. (2009):** Direktmarketing-Management. Grundlagen, Instrumente, Prozesse, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Wirtz, B.W./Lütje, S. (2006):** Instrumente des integrierten Direktmarketings, in: Wirtz, B.W./Burmman, C. (Hrsg.): Ganzheitliches Direktmarketing, Wiesbaden, S. 377-401.
- Witzeling, K. (2005):** Die Stage Holding firmiert bald als Stage Entertainment, in: Hamburger Abendblatt vom 27.07.2005, S. 8.
- Wöhe, G. (1996):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. Auflage, München.
- Wollenhaupt-Schmidt, U. (1994):** documenta 1955. Eine Ausstellung im Spannungsfeld der Auseinandersetzung um die Kunst der Avantgarde 1945-1960, Frankfurt am Main.
- Wostrak, A. (2008):** Kooperative Kulturpolitik. Strategien für ein Netzwerk zwischen Kultur und Politik in Berlin, Frankfurt am Main.
- Wuermeling, U. (2002):** Die Rahmenbedingungen des Adresseinsatzes, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 127-145.
- Zander, O. (1997):** Marketing im Theater. Eine Untersuchung am Beispiel der Berliner Volksbühne unter Frank Castorf, Engelsbach/Frankfurt am Main/Washington.
- Zeithaml, V.A./Bitner, M.J./Gremler, D.D. (2006):** Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm, 4. Auflage, Boston/Burr Ridge et al..
- Zeithaml, V.A./Parasuraman, A./Berry, L.L. (1985):** Problems and Strategies in Services Marketing, in: Journal of Marketing, 49. Jg. Heft 2, S. 33-46.
- Zorn, D. (1997):** Integrierte Kommunikation. Grundlagen und zukünftige Entwicklung, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 53-66.
- Zumdick, U. (1997):** Konzept und Praxis des Besucher-, Vorführ- und Aufsichtsdienstes in der Deutschen Arbeitsschutzausstellung. Dortmund (DASA), in: Landschaftsverband Rheinland. Rheinisches Archiv- und Museumsamt (Hrsg.): Das besucherorientierte Museum, Köln, S. 72-82.

Öffentlich getragene Kultureinrichtungen sind zunehmend gefordert, durch eigene Einnahmen zu ihrer Bestandssicherung beizutragen. In diesem Zusammenhang kommt dem Kulturmarketing eine besondere Bedeutung zu, die in Wissenschaft und Praxis nur wenig Akzeptanz und Verbreitung erfahren hat – aufgrund der Befürchtung der Einschränkung der künstlerischen Freiheit und Kommerzialisierung von Kultur. Eva Janina Korzen zeigt auf, wie das Marketing und die Marketingkommunikation im Sinne von Kunst und Kultur eingesetzt werden können. Dazu analysiert die Autorin sowohl die vor-/ökonomischen Wirkungen, die ein Direct Mail für hochkulturelle Dienstleistungen in der Lage ist, hervorzurufen, als auch die Faktoren, die derartige Wirkungen beeinflussen. Die Basis der Analyse bildet ein Direktkommunikationskonzept für die documenta 12, das modular auf andere Kulturinstitutionen übertragbar ist. Die Ergebnisse der umfangreichen, mehrstufigen empirischen Untersuchung ermöglichen es, neue Erkenntnisse und Implikationen für die Marketingwissenschaft sowie allgemeingültige und praxisrelevante Handlungsempfehlungen für den Direct Mail Einsatz und das übergeordnete Marketing von Kulturbetrieben abzuleiten.