



Die hohe
Kunst
der Wertschätzung

Mit Patron Loyalty zu
besseren Auslastungen und mehr Umsatz.

RETENTION

Die Kunst, Besucher ans eigene
Haus zu binden.

AUSGEZEICHNET

Im Gespräch mit
Sabine Haag.

KULTURFUNDRAISING

Dos & Don'ts in der
Spendenwerbung.

D

ass datengetriebene Kommunikation viel kann, haben wir bei DIRECT MIND im Laufe unserer 30-jährigen Geschichte oft gezeigt. So konnten wir mit unserem Know-how und den von uns entwickelten Technologien nicht nur zahlreichen Organisationen zu mehr Spendeneinnahmen verhelfen, sondern immer wieder auch Kunden aus dem Kunst- und Kultursektor unterstützen.

Dass es dabei nicht nur um Spenden gehen muss, sondern die gleichen Prinzipien auch zur Steigerung der Auslastung von Theaterhäusern, Opern oder Museen anwendbar sind, zeigen die Beiträge in dieser Ausgabe OPEN MIND – eine Ausgabe, die sich bewusst umfangreich dem Kunst- und Kultursektor widmet, aber auch für andere Branchen interessante Inputs liefert.

Ab Seite 6 befassen wir uns mit dem Thema Patron Loyalty und Besucherbindungsprogrammen. Eine Case Study vom New Wolsey Theatre in England zeigt im Anschluss, welches Potenzial hier tatsächlich steckt.

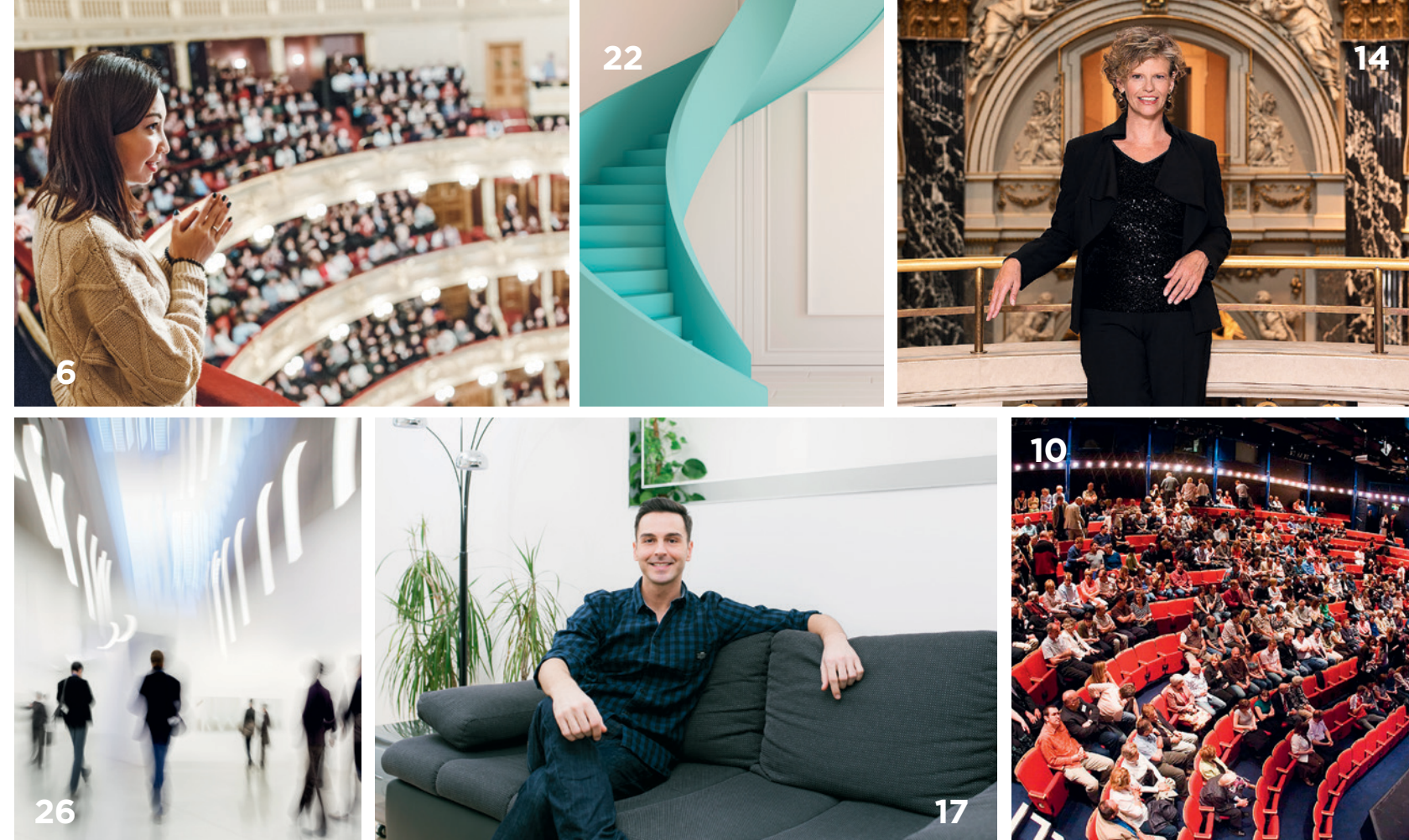
Aber auch das Thema Spendenwerbung kommt heute nicht zu kurz: Bernard Ross, international erfolgreicher Fundraising Consultant, gibt in seinem Beitrag „Getting started in Arts and Cultural Fundraising“ spannende Tipps (Seite 18). Und Sabine Haag, Generaldirektorin des Kunsthistorischen Museums Wien und Fundraiserin des Jahres 2017, verrät im Interview, wie sie „mutig in die neuen Zeiten“ ging (Seite 14).

Einen Blick in die Zukunft wagen wir schließlich mit Frank Schellenberg und Christian Langmann, die ihre Überlegungen zum Kulturgenuß 2030 ab Seite 26 mit uns teilen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und viele neue Ideen, bei deren Umsetzung Ihnen DIRECT MIND gerne zur Seite steht.

Herzlichst,

Marion Rödler, MBA
Geschäftsführerin DIRECT MIND



Fotos: bright light photography, thinkstockphoto.de, KHM-Museumsverband, TRG Arts, New Wolsey Theatre.

Team

Adrian Cunesu und das Team von DIRECT MIND

4

Know-how

Vier Tipps zum Start ins Data-Driven Marketing

5

Thema

Mit Patron Loyalty zu mehr Umsatz und besserer Auslastung

6

Case Study I

TRG Arts and the New Wolsey Theatre (*in English*)

10

Im Gespräch

Sabine Haag, Generaldirektorin des KHM, im Interview

14

Im Wohnzimmer von

Igor Milos spendete und erzählt, wieso

17

Fundraising

Getting started in Arts and Cultural Fundraising (*in English*)

18

Im Gespräch II

Melanie Hirtenlehner über Institutional Readiness

22

Predictions

Keine Zauberei, sondern moderne Technologie mit Know-how

24

Kulturmarketing

Herausforderungen und Megatrends bis 2030

26

Termine

Von der Kunst, Kunst zu finanzieren – Kulturforum 2018

30

Macchiato

Die Kolumne mit dem Augenzwinkern

31

Mit Balance und Taktgefühl

Adrian Cunesco durfte jahrelang seinen Kindheitstraum leben und die Bühne seinen Arbeitsplatz nennen. Als professioneller Balletttänzer, zuletzt beim Wiener Staatsballett engagiert, bereiste er die Welt: Rumänien, England, Schottland, Spanien, Japan ... – um nur einige Stationen seiner Karriere zu nennen.

Dabei hat er auch viele Kompanien kennengelernt und ihre unterschiedlichen Zugänge in der Kommunikation mit Publikum und Förderern erlebt. Diese Erfahrungen, abgerundet durch diverse Ausbildungen im Bereich Fundraising und Kommunikation, bringt er jetzt als Consultant für Kunst & Kultur bei DIRECT MIND ein und berät in seiner Funktion Kulturbetriebe in Themen wie daten-gestütztes Dialogmarketing, Loyalty-Programme und Fundraising. „Balance und Taktgefühl waren nicht nur beim Ballett wichtig – auch in der Kommunikation haben sie einen wichtigen Stellenwert, gilt es doch immer wieder die Balance zwischen Information und Angebot zu finden sowie beispielsweise im Fundraising mit Fingerspitzengefühl vorzugehen.“

Wie für viele Tänzer war der Schritt aus dem Rampenlicht auch für Adrian Cunesco kein leichter, doch seine neue Aufgabe macht ihm nun ebensoviel Spaß: „Ich freue mich, wenn ich durch meine Arbeit dazu beitragen kann, dass beispielsweise die Auslastung eines Theaters steigt und somit auch die Künstler gefördert werden.“

Kontakt: adrian.cunesco@directmind.at



Leidenschaft & Know-how eines großen Teams

DIRECT MIND blickt auf über 30 Jahre Erfahrung im Dialogmarketing zurück und ist stolz darauf, gemeinsam mit kleineren und größeren Organisationen aus dem Non-Profit- und dem Kulturbereich viel erreicht zu haben.

Das Leistungsangebot reicht dabei von Consulting über Dialogmarketingkampagnen on- und offline bis zur eigens entwickelten Datenbanklösung PROSPERUS.

Das Know-how und die Leidenschaft von mehr als 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern machen DIRECT MIND zur führenden Fundraising-Agentur Österreichs und Innovationstreiber der gesamten Dialogmarketing-Branche. Denn um die Kommunikation für heute und morgen zu optimieren, werden laufend neue Kanäle, neue Zugänge, neue Beigaben, neue Technologien und vieles mehr getestet.

Kontakt: office@directmind.at

Fotos: bright light photography

Tipps zum Start im Data Driven Marketing

Datenbasiertes Dialogmarketing ermöglicht maßgeschneiderte Kommunikation, durch die Kunden für sie relevante Angebote erhalten und sich wertgeschätzt fühlen; so kann eine engere Beziehung aufgebaut werden. Der erste Schritt: das Sammeln der Kundendaten. Nur so wird ein erfolgversprechender Dialog erst möglich.

1

Online-Käufe forcieren

Während Karten an der Tages- oder Abendkasse fast immer anonym gekauft werden, ist es bei Online-Käufen üblich, Informationen wie Name, E-Mail oder auch die Adresse anzugeben. Ein Rabatt für Kartenkäufe via Internet kann diesen Kanal stärken und sich, dank datenbasiertem Dialogmarketing, schnell wieder rechnen. Achten Sie jedoch darauf, dass die Usability gewährleistet bleibt, um Kaufentscheidungen nicht negativ zu beeinflussen. Bei Formularen, vor allem bei Pflichtfeldern, gilt: so viel wie nötig, so wenig wie möglich.

2

Daten am Point of Sale sammeln

Kleine Benefits können Besucher dazu animieren, ihre Daten bekannt zu geben: ein Glas Sekt in der Pause, ein Rabatt im Museumsshop ...

3

Gewinnspiele

Gewinnspiele und Preisausschreiben sind gute Möglichkeiten, um relativ schnell an viele Datensätze zu kommen. Liegt das Gewinnspiel im Haus auf, beispielsweise als Postkarte bei der Garderobe, sind die Chancen, Kontaktdaten von Menschen zu bekommen, die ein hohes Interesse an Ihrem Angebot haben, sehr hoch.

4

Speichern, analysieren, nutzen

Die besten Daten sind unbrauchbar, werden sie nicht in einer modernen Datenbank gespeichert, die eine Vielzahl von Analysen zulässt und ausgehende und eingehende Kommunikation sowie das jeweilige Kaufverhalten mitspeichert. In anderen Worten: Ihre Datenbank wird zum Dreh- und Angelpunkt im Data-Driven Dialog – investieren Sie in eine leistungsstarke Lösung.

ACHTUNG: Um die gewonnenen Daten für spätere Kommunikation und Marketingmaßnahmen nutzen zu dürfen, gilt es, bestimmte gesetzliche **Regelungen zu beachten, auf die hier nicht näher eingegangen wurde.** Beispielsweise muss der Kunde die Möglichkeit bekommen, beim Erheben der Daten den Empfang weiterer Informationen kostenfrei und problemlos abzulehnen. Mit 25. Mai 2018 tritt in Österreich die Datenschutz-Grundverordnung in Kraft. Bis dahin müssen alle Datenanwendungen an die neue Rechtslage angepasst werden. Eine Checkliste und nähere Informationen auf: www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/EU-Datenschutz-Grundverordnung

Die hohe Kunst der Wertschätzung

... und damit wirtschaftlich erfolgreich zu sein

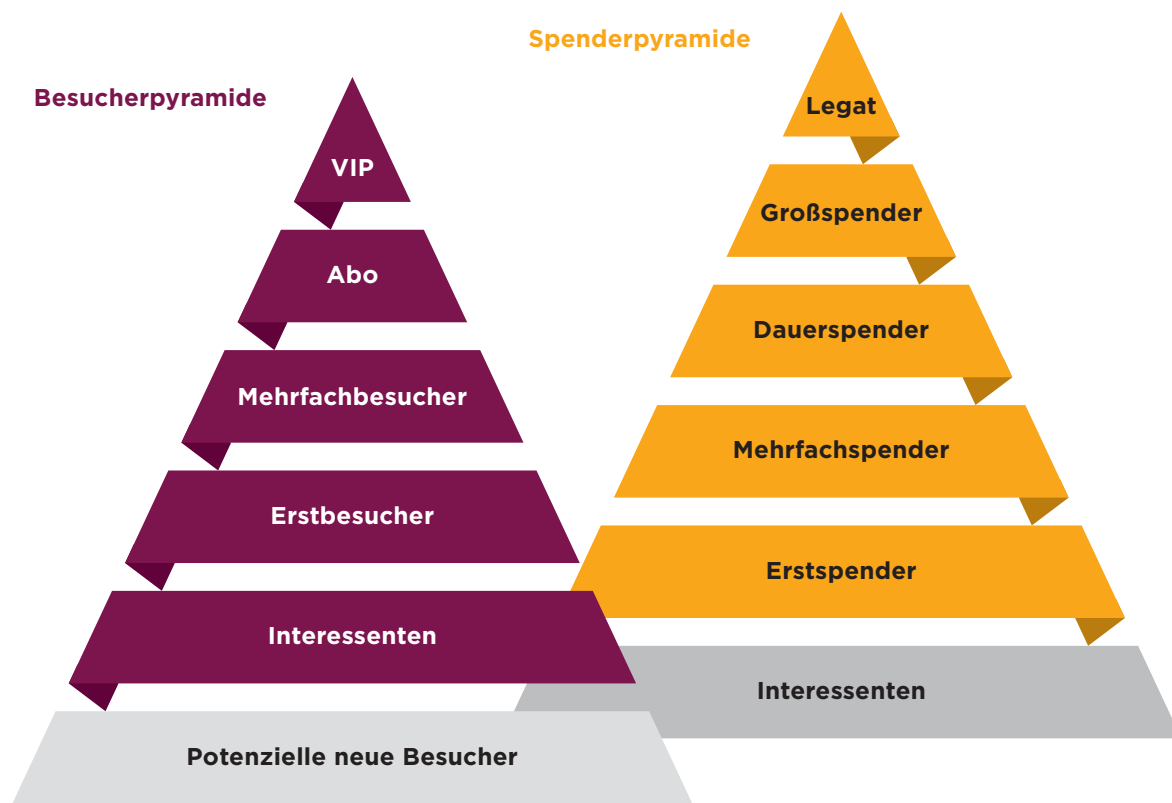
Ob in den USA, England, Deutschland oder Österreich: Die Entwicklungen der letzten Jahre verlangen, dass Kulturinstitutionen künftig anders agieren als bisher. Politische, wirtschaftliche und technologische Veränderungen führen dazu, dass die gesamte Branche die Bedeutung der Beziehung zu ihren Besuchern überdenken muss. Wer in Zukunft trotz sinkender Förderungen überleben will, sollte Patron Loyalty und Besucherentwicklung schon jetzt zur Priorität machen.

Adrian Cunescu & Andreas Zednicek

Fotos: fotolia.com

Patron Loyalty wurde in den letzten Jahren zum heißen Thema in der Kunst- und Kulturindustrie. Kein Wunder, denn fast jeder Händler – vom Coffee-Shop über den Supermarkt bis zu Online-Riesen wie Amazon – hat ein Kundenbindungsprogramm. Denn, wie Peter Maulik, Chief Strategy Officer bei Fahrenheit 212 LLC, im Magazin *Entrepreneur* schrieb: „Eine Steigerung der Kundenbindung um fünf Prozent kann den Gewinn um bis zu 80 Prozent steigern. Das ist der Grund dafür, dass CEOs von New York bis New Guinea Loyalty-Programme entwickeln.“

Ursprünglich wurden Kundenbindungsprogramme entwickelt, um zusätzliche Käufe anzuregen und die Markentreue in hart umkämpften Branchen zu fördern – beispielsweise durch Treuekarten und Bonuspunkte. In jüngerer Zeit haben sich, vor allem durch den rasanten Anstieg der digitalen Kommunikation, nicht nur die Möglichkeiten der Kundenbindungsprogramme verändert, sondern auch die Zielsetzungen. Nicht immer steht Hard Selling im Fokus, mehr und mehr geht es darum, eine langfristige Beziehung zum Konsumenten aufzubauen, die auf Treue basiert. ➤



Ziel der Patron-Loyalty- und Fundraising-Programme ist es, die Besucher auf den Stufen der Pyramiden nach oben wandern zu lassen und in den oberen Bereichen langfristig zu binden.

► So sind Loyalitätsprogramme heute wichtiger denn je, um Kunden anzuziehen, einzubeziehen und zu binden – und um das allgemeine Kundenerlebnis, die Customer Experience, zu verbessern.

PATRON LOYALTY – WAS IST DAS?

Patron Loyalty, sinngemäß übersetzt als Besucherbindungsprogramm, ist die Disziplin der Kundenbindung für Kunstinstitutionen. Eine wichtige Grundeinstellung dazu: Der Life-Time-Value jedes Besuchers rückt ins Zentrum der Überlegungen, nicht die Auslastung einer einzelnen Produktion oder Ausstellung. Daraus folgt, dass datengetriebene Kommunikationsmaßnahmen nicht wie in der klassischen Werbung um ein bestimmtes Produkt geplant werden, sondern um den einzelnen Kunden. Anders gesagt: Statt sich die Frage „Wie bekomme ich diese Produktion voll?“ zu stellen, werden Antworten auf die Frage „Wie kann ich jeden Besucher individuell entwickeln und zu einem ‚besseren Kunden‘ machen?“ gesucht. Das Ziel ist dasselbe: ein volles Haus. Erreicht wird es aber günstiger und effektiver.

Als „Fahrplan“ dazu dient uns die hier dargestellte Besucherpyramide. Auf der

untersten Stufe ist die Gruppe der potenziellen neuen Besucher, also jene Personen, die generell ein Interesse an Kunst und Kultur haben, aber das jeweilige Theater oder Museum noch nicht kennen. Interessenten stehen hingegen bereits in Kontakt zu dem Haus – folgen beispielsweise auf Social Media, haben einen Tag der offenen Tür besucht oder den Newsletter abonniert. Je höher hinauf ein Besucher innerhalb der Pyramide entwickelt werden kann, desto intensiver ist seine persönliche Bindung an das Haus – ganz ähnlich wie bei zwischenmenschlichen Beziehungen: Ist die Bindung beim Kennenlernen noch kaum vorhanden, wächst sie von Date zu Date, verfestigt sich in einer Partnerschaft und ist beim Goldenen Hochzeitstag quasi schon in Stein gemeißelt.

Dieser Vergleich soll deutlich machen, dass die unterschiedlichen Stufen der Besucherpyramide auch unterschiedliche Kommunikationsansätze erfordern: Mit dem Ehepartner spricht man schließlich auch anders als mit flüchtigen Bekannten.

Parallel zeigt die Spenderpyramide die Intensität der Beziehung zwischen Kulturinstitution und Spender, denn auch hier kann mit professionellem Fundraising eine gezielte Entwicklung gefördert werden.

Im Optimalfall gehen beide Programme, das Besucherbindungsprogramm und das Fundraisingprogramm, Hand in Hand. Dadurch ergeben sich jedoch auch neue Herausforderungen, denn eine Person, die zwar nur ein paar Mal im Haus war, aber eine große Spende gegeben hat, verlangt wiederum nach einer anderen Kommunikation als ein „normaler“ Mehrfachbesucher.

Schnell wird klar, dass nicht mehr von einer Kommunikationsmaßnahme gesprochen werden kann, sondern viele verschiedene, in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität, wie in einem Orchester

zusammenspielen. Und genauso augenscheinlich ist die Tatsache, dass es einer leistungsstarken Software bedarf, die all diese Daten nicht nur speichern, sondern auch intelligent verarbeiten kann und das Orchester zu einem harmonischen Zusammenspiel dirigiert.

DAS UM UND AUF

Technischer Dreh- und Angelpunkt sowohl der Patron Loyalty als auch im Fundraising ist daher eine Datenbank, welche die gebündelte Verwaltung sämtlicher Besucherdaten ermöglicht. Dazu sollte darin die jeweilige Historie pro Person (welche Karten wurden wann zu welchem Preis gekauft, wann wurde wieviel gespendet und vor allem auch: welche Kommunikation ging dem voraus) gespeichert werden, um smarte Analysen und Rückschlüsse zuzulassen. Nicht zuletzt muss die Datenbanksoftware individuelle Selektionen zulassen, um tatsächlich gezielt mit bestimmten Personengruppen kommunizieren und auf bestimmte Ereignisse reagieren zu können – Stichwort Touchpoint Marketing.

Dabei sind nicht von der Kulturinstitution gesetzte Ereignisse, beispielsweise die Vorstellung eines neuen Programmes oder die Eröffnung einer Ausstellung, Auslöser für die Kommunikation (wie es z.B. im klassischen Newsletter der Fall wäre), sondern Ereignisse aus der Welt des Kunden: der erste Besuch, der Kauf einer Jahreskarte, der Geburtstag ... All diese Dinge können ein guter Grund sein, mit ihm in Kontakt zu treten und zeigen ihm, dass er

nicht nur wahrgenommen, sondern wertgeschätzt wird.

Nicht zuletzt können aber auch „Nicht-Ereignisse“ eine Kommunikation auslösen. Ein Beispiel: Ein Besucher kommt regelmäßig alle zwei bis drei Monate ins Haus, war jetzt aber schon über ein halbes Jahr nicht mehr da. Eine smarte Datenbanklösung sollte auf solche Verhaltensänderungen hinweisen können, um entsprechende Reaktionen zu ermöglichen.

EIN MEHR AN CHANCEN UND MÖGLICHKEITEN

Besucherbindungsprogramme bieten eine Vielzahl an Möglichkeiten, um die Beziehung zwischen einzelnen Besuchern und einer Kulturinstitution zu intensivieren und so in Folge mehr Umsatz zu generieren. Es gilt, kreative Ideen zu entwickeln, die in einem ausgewogenen Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen. Das Team von DIRECT MIND steht Ihnen dabei gerne zur Seite. ●

Zehn Tipps für erfolgreiche Besucherentwicklungs-Programme

- 1. Sehen Sie sich die Daten an,** die Sie bereits haben. Wie verhalten sich Ihre Besucher?
- 2. Sammeln Sie Daten und entsprechende Opt-ins,** um Ihre Besucher kultivieren zu können.
- 3. Treue braucht Zeit.** Treue Besucher müssen erst entwickelt werden, und das passiert nicht über Nacht. Sehen Sie Besucherentwicklung als langfristiges Projekt.
- 4. Investieren Sie in Ihre bestehenden Besucher** – sie werden es Ihnen danken.
- 5. Jeder Besucher ist anders.** Bilden Sie Gruppen mit kleinem gemeinsamen Nenner und sprechen Sie diese entsprechend an.
- 6. Welcome back!** Laden Sie Erstbesucher ein, nochmals zu kommen.
- 7. Entwickeln, nicht fesseln.** Fragen Sie nicht schon beim ersten Besuch nach einem Abonnement oder einer Spende. Warten Sie, bis sie mehrmals in Ihrem Haus waren.
- 8. Zeigen Sie sich erkenntlich.** Stellen Sie sicher, dass Ihre treuesten Besucher Vorteile genießen, die es nicht zu kaufen gibt. So werden Ihre besten Kunden auch zu Multiplikatoren.
- 9. Das ganze Bild sehen.** Treue Besucher haben eine besondere Beziehung zu Ihrem Haus. Erforschen Sie die Motive und fragen Sie auch nach einer Spende oder gar einem Legat.
- 10. Mind the gap.** Marketing, Fundraising und Vertrieb sollten an einem Strang ziehen und Besucherentwicklung als gemeinsames Ziel verstehen.

Retention:

the essential that arts organisations ignore at their peril

David Brownlee

At TRG Arts one of the first questions we always ask potential clients is “How important is it for your organisation to grow new audiences?”. In England the answer is almost always that it is a huge institutional priority, and has been for many years. This shouldn’t be a surprise. Any organisation that receives revenue funding from the government via Arts Council England has to create a plan to grow and broaden their audience base. The Arts Council’s mission is to get everyone engaging with great art but currently about one in five of the adult population don’t attend or participate in any form of arts activity and this figure rises for less wealthy, BAME (Black, Asian & Minority Ethnic) and disabled demographics.

With such a focus on new audiences for over a decade we’d expect to see national audiences increasing substantially. In fact the figures have hardly changed.

TRG Arts’ first client in the UK was the New Wolsey Theatre in Ipswich. The New Wolsey is a 400-seat producing theatre based in a town of around 135,000 situated about 60 miles north east of London. It puts on great productions and plays a leading role in the inclusion and integration of deaf and disabled artists in the UK theatre sector, but otherwise it’s remarkably normal: a middle-sized theatre in a middle-sized town.

The New Wolsey was asking at a local level the same simple question facing national policy makers: **“If we’re working so hard to get new audiences, why haven’t audiences grown?”**

A LOOK INTO THE DATA

When the theatre looked at their data, they found that they attract many new ticket bookers each year, but many of them were not returning to the theatre after their first visit. 75 % of first-timers in 2014–15 didn’t return in 2015–16. Because so many new audiences were not returning each year, New Wolsey Theatre still wasn’t seeing a net gain in total audience numbers.

David Brownlee

is Director of International Strategy for TRG Arts, an international data-driven consulting firm that teaches arts and cultural professionals a patron-based approach to increasing sustainable revenue. Prior to joining TRG Arts, David worked for three decades in arts marketing, fundraising and cultural policy, holding various senior positions at Arts Council England and running the UK Theatre Association, Audiences UK and the Family Arts Campaign. David will be speaking at „Kulturforum“ held by DIRECT MIND on May 17th in Vienna.

dbrownlee@trgarts.com



The theatre’s management was shocked by the retention number. In the past they had questioned whether they had reached a saturation point in their community. This simple piece of data analysis demolished that theory. They were actually very good at attracting new audiences and there were new patrons to be engaged each year. Retention was the problem.



New Wolsey Theatre is exploring how to develop audiences with TRG’s Loyalty Planning Sprint, which includes the Patron Loyalty Index and Key Metrics analyses.

The theatre thought they had been working hard on making patrons loyal to New Wolsey, but saw the size of the task ahead and decided to re-focus and ensure they were measuring the impact of absolutely everything. Every household mattered.

CREATING A LOYALTY-FOCUSED ORGANISATION

The New Wolsey’s initial simple question led to a more complex one: **“If we were to re-open our theatre knowing what we know now about our audience, how would we operate?”**

This question inspired New Wolsey Theatre to re-shape their business model, including changing their departmental structure, determining the most important actions for each patron, training every team member to participate in upgrading and re-engaging patrons.

The organisation committed to immediately re-orient themselves around loyalty. TRG Arts recommended a patron focused operation with new silo-free departments. The Marketing/Sales department and the Development department, while friends, were working toward different strategic goals.

The theatre management’s first step to implement this plan was to hold a consultation process with all departments affected with the change to gauge feedback on the plans and help understanding around the business need for changing the structure of the communications team.

While this process helped get staff buy-in around the changes, implementation was still not easy. The hardest thing was letting go of some long serving team members in order to realign the team to make it completely oriented to build loyalty. This meant a distribution of skills within the existing team and also creating efficiency within the existing staff structure to build capacity for the new Relationships team.

The clarity of the vision and its importance in creating resilience for New Wolsey Theatre led to complete understanding in team about the need for change and got staff excited about engaging patrons in a new way.

USING DATA TO DRIVE LOYALTY

In 2015, TRG implemented its Patron Loyalty Index (PLI) analysis to quantify patron loyalty and inform next steps in the company’s strategy.

Every patron who has had an interaction with an arts organization is an Advocate, a Buyer, or a Tryer. This is a holistic view of patrons, based on the total amount they spend with the organization, how frequently, how recently and how it is growing. This analysis takes into account patrons’ activities across an organization, including ticket purchases, subscriptions and memberships, donations, and special events.

ADVOCATES

Advocates are the most loyal and most invested patrons. Staff are likely to know the names or faces of many of these board members, major donors, and long-time subscriber-donors.

> At New Wolsey Theatre, the most important thing for Advocates was to maintain the relationship and encourage them to make a greater commitment to the organization.

BUYERS

Buyers contribute less on a per capita basis than Advocates, but are still loyal subscribers, members, donors, or even avid single ticket buyers. They tend to invest in a variety of ways, across multiple purchase types—what we call the magic of “and”.

At New Wolsey Theatre, the most important thing for Buyers was to invite them to become a member or season ticket holder.

TRYERS

Tryers are the largest and least loyal group, spending the least per capita. Tryers are new audience members, one-time ticket buyers or visitors, and occasional attendees.

At New Wolsey Theatre, the most important thing for Tryers was to encourage them to see another show in the same season.

HOW EVERY TEAM MEMBER PARTICIPATES IN UPGRADING AND RE-ENGAGING PATRONS

After re-organizing the departments and setting goals for each patron type, New Wolsey Theatre equipped each team with the information and incentives they would need to enact the plan.

Every team member was given a loyalty pack explaining the process and plan for increasing Buyers & Advocates and retaining new Tryers. New Wolsey created a selection of “ands” for every customer so that we knew exactly which path and journey each individual customer was on. They share these successes in weekly “Revenue Pacing Meetings” and have a key selection of metrics that they monitor on a frequent and regular basis.

THE RESULTS

After the new model had been in place for a year and two months, the New Wolsey undertook a first major review of the impact to date. While it was too early to tell if the new department structure has impacted the annual new booker attrition number, the New Wolsey was already seeing promising early results. The theatre’s management worked with ticketing system provider Spektrix to specifically analyze the impact of their follow up campaign for first timers. Already, response rates to campaigns offering new-time bookers another ticket are pacing ahead of campaigns to the same segments in the previous year.

Additionally, New Wolsey Theatre has already seen the following results:

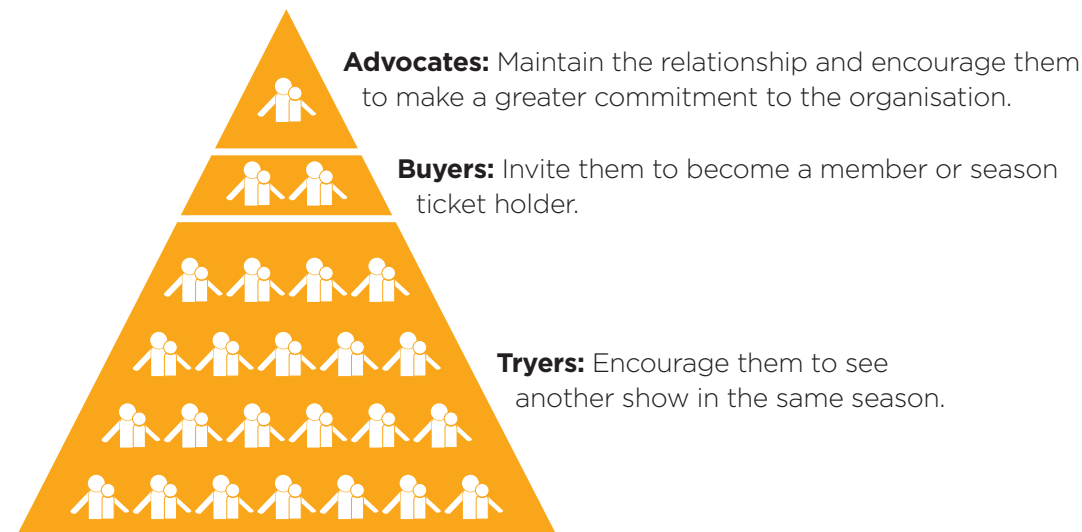
- The proportion of first time bookers returning for a second time in the same year had doubled from 1-in-12 to 1-in-6.
- Record numbers of season tickets had been sold.
- Pantomime (a key revenue driver for the theatre) was pacing £50,000 ahead of comparative sales in the previous year.
- The theatre had broken its record for weekly sales three times in the space of just two months.
- Annual income from Memberships exceeded £15,000 for the first time.

The New Wolsey was heading towards its highest grossing and attended season ever. The increased income was already allowing them to make bolder programming choices and invest in targeted community and education work.

Four Tips for growing audiences and income by re-focusing on retention

- 1. Understand your reality.**
Calculate and regularly report on the metrics that impact ROI and loyalty. Examples: Ticket booker churn rate and #/% of same-season multi-buyers.
- 2. Experiment! Create pilot programs around the “and”**
Think of your ticket office as an audience development lab and involve them in all your planning. Help them come up with ideas for the next “and” for your Advocates, Buyers and Tryers.
- 3. Words matter. “Our patrons,” not “mine” and “yours”**
Leadership takes place at any level of the organization. It can start with something as simple as the language you use when you talk internally about patrons.
- 4. Break down siloes. Start meeting together regularly.**
The New Wolsey Theatre team instituted weekly Revenue Pacing Meetings. Representatives from each department discuss where revenue is tracking against goal, how to adjust prices and seat holds, and initiatives related to loyalty.

Most important actions for each patron



Results New Wolsey Theatre

Then **1** in **12**
Now **1** in **6**

First-time bookers returned for a second visit in the same season.

£ **50,000**

Ticket sales for Pantomime are pacing £ 50,000 ahead of last year.

£ **15,000**

New Wolsey Theatre is on track to break the £ 15k mark for memberships for the first time.

8-pack Season Tickets

New Wolsey Theatre has sold more 8-pack season tickets for spring 2017 during presale than ever before.

3x

Last autumn, New Wolsey Theatre broke their weekly box office gross record three times over.

£ **1,000**

New Wolsey Theatre launched their Directors Circle members scheme, for gifts of £ 1,000 or more. They signed up their first members within a week of launching the new scheme.

Mutig

in die

neuen Zeiten



Sabine Haag ist bekannt für ihren unermüdlichen Einsatz für die Weiterentwicklung des Kunsthistorischen Museums Wien. Mit ihrer konsequenten und kreativen Arbeit im Fundraising hat sie zusätzliche finanzielle Mittel gesichert und damit die Zukunft des Museums nachhaltig mitgestaltet. Ein Interview über Erfolge und Herausforderungen.

Fotos: KHM-Museumsverband

Sabine Haag, seit 2009 Generaldirektorin des Kunsthistorischen Museums Wien, ist es seit jeher ein zentrales Anliegen, neue Werbekanäle zu öffnen und zusätzliche Finanzierungsquellen für das Museum zu generieren. Dazu unterstützte sie die Umsetzung ausgesprochen vielfältiger, innovativer sowie kreativer Fundraising-Methoden. Aber auch selbst war sie engagiert im Einsatz, Menschen zur Unterstützung zu begeistern und motivieren. So ist es ihr gelungen, erfolgreich private Fördermittel zu akquirieren. Diese ermöglichen Projekte wie die Kunstammer-Wiedereröffnung oder sehbehinderten Menschen den Zugang zu Kunst zu erleichtern. Für ihr Engagement wurde sie 2017 vom FVA als Fundraiserin des Jahres ausgezeichnet.



OPEN MIND: *Ihre Amtszeit als Direktorin des Kunsthistorischen Museums Wien neigt sich dem Ende zu. Ein Blick zurück: Worauf sind Sie besonders stolz? Was waren Ihre prägendsten Entscheidungen?*

SABINE HAAG: Seit meinem Amtsantritt ist „Öffnen und Eröffnen“ ein Leitgedanke von mir. Das erste Großprojekt im KHM-Museumsverband war 2013 die Neuaufstellung und Wiedereröffnung der Kunstammer, die vorher fast zehn Jahre geschlossen war und die sich weltweit einzigartig nennen darf. Mit der Eröffnung des Weltmuseums Wien im Oktober 2017 sind nun alle Standorte des KHM-Museumsverbands für BesucherInnen geöffnet.

Eine weitere wichtige Entscheidung war es, das Fundraising zu etablieren. Seit 2009 hat der KHM-Museumsverband mehr als 13 Millionen Euro in den Bereichen Sponsoring und Spenden eingenommen. Über die Jahre konnte das Sponsoring- bzw. Spendenvolumen gegenüber 2009 verdoppelt werden und 2017 konnten wir die Erlössumme beinahe verdreifachen. Ich bin heute stolz auf unsere langfristigen Partnerschaften, die auf gegenseitigem Vertrauen und Begegnung auf Augenhöhe basieren. Der Aufbau eines loyalen und internationalen Förder- und Unterstützerkreises ist mir besonders wichtig.

Und natürlich freue ich mich über wichtige Ausstellungsprojekte – um nur einige hervorzuheben: die Burgunderausstellung „Karl der Kühne“ 2009, Lucian Freud 2013 erstmals in Österreich, die große Velázquez-Ausstellung 2013 und der große Höhepunkt mit der Brueghel-Ausstellung heuer im Herbst. International konnten wir mit unserer USA-Tournee „Habsburg Splendor“ 2015 das amerikanische Publikum mit den Highlights unserer Sammlungen begeistern. ➤

► **OPEN MIND:** Sie wurden besonders auch für Ihre Arbeit zur Finanzierung des Museums gelobt – das Öffnen neuer Werbekanäle und das Generieren zusätzlicher Finanzierungsquellen. Was war Ihre Motivation und wie sind Sie die Sache angegangen?

SABINE HAAG: Mein Herzensprojekt war die Wiedereröffnung der Kunstkammer, also die damals seit mehr als zehn Jahren geschlossene, weltweit einzigartige Kunstkammer-Sammlung wieder der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Bei einer Projektsumme von 17 Mio. Euro forderte das Ministerium 3,5 Mio. Euro an Eigenakquise mittels Sponsorengeldern ein.

Es ist uns damals mit der großen Kunstkammer-Kampagne und den Goldhelmen erstmals in Österreich gelungen, ein größeres öffentliches Bewusstsein für das Thema Kulturfundraising zu schaffen. Gleichzeitig konnten wir verschiedenste neue Formate etablieren. Bis heute prägen die Fahrradfahrer mit den Goldhelmen das Wiener Stadtbild.

OPEN MIND: Vergangenen Oktober wurden Sie als „Fundraiserin des Jahres“ ausgezeichnet. Was bedeutet diese Auszeichnung für Sie persönlich?

SABINE HAAG: Es freut mich und mein Team sehr, dass unsere Arbeit ausgezeichnet wurde und ich bin stolz auf unseren Beitrag.

OPEN MIND: Worin sehen Sie die größten Herausforderungen, denen sich Kulturinstitutionen in den nächsten Jahren stellen müssen und wie können sie diesen am Besten begegnen?

SABINE HAAG: Neben der staatlichen Basisfinanzierung gewinnt der Einsatz von privaten Mitteln auch in Einrichtungen aus dem Kultur-, Forschungs- und Wissenschaftsbereich immer mehr an Bedeutung. Gesetzliche Änderungen bei der Spendenabsetzbarkeit und auch im Stiftungswesen tragen zu dieser Entwicklung bei. Insgesamt erwarten wir ein Wachstum in diesem Bereich, gleichzeitig steigt aber auch die Zahl der Institutionen, die professionelles Fundraising betreiben.

Wie sollten wir diesen Herausforderungen begegnen? Mit Kreativität, Konsequenz und Kompetenz!

OPEN MIND: Stichwort „Beziehungspflege/Kundenbindung“ – wo können Kulturinstitutionen von der Privatwirtschaft lernen, worin unterscheiden sie sich?

SABINE HAAG: Unsere Fundraising-Arbeit zielt auf eine langfristige Bindung mit unseren Unterstützern ab. Unsere Angebote für Sponsoren und Unterstützer sind daher immer sehr individuell und die jeweiligen Pakete maßgeschneidert. Ich bin davon überzeugt, dass das

persönliche Engagement und die Qualität unserer Angebote jenes Vertrauen schaffen, um langfristige Partner zu gewinnen.

Natürlich lernen wir sehr viel von der Privatwirtschaft und hier vor allem von unseren Sponsoring- und Kooperationspartnern – generell sowie auch bei konkreten Projekten. Viele österreichische Unternehmen arbeiten hoch professionell, sind für neue Wege im Bereich Networking, Imagepflege, Werbung, Kommunikation offen.

Natürlich stehen wir im Kultursektor aber auch vor spezifischen Herausforderungen: Im KHM Museumsverband steht nicht der Profit im Vordergrund, sondern das Bewahren des kulturellen Erbes Österreichs und Europas für zukünftige Generationen. Auch möchten wir Veränderungen von nachteiligen Situationen herbeiführen, beispielsweise die Öffnung einer geschlossenen Sammlung, die Restaurierung wertvoller Objekte oder der Ausbau des Vermittlungsangebotes für BesucherInnen. Im Gegensatz zu den meisten Unternehmen haben wir es hier mit sehr verschiedenen „Zielgruppen“ und Stakeholdern zu tun – Politik, Öffentlichkeit, Sponsoren, Spendern, Kooperationspartnern, anderen Kulturinstitutionen etc..

OPEN MIND: Wo sehen Sie Vorbilder in Sachen Kulturfinanzierung und warum?

SABINE HAAG: In den USA – vor allem in Hinblick auf die „Kultur des Gebens“ und des freiwilligen Engagements. Der angloamerikanische Raum blickt auf eine sehr lange und hoch entwickelte Kultur des freiwilligen Engagements und des Spendens zurück. Das betrifft auch die Wertschätzung des Engagements an sich sowie das Selbstverständnis dafür. Auch im Bereich Major Donor Fundraising für kulturelle Anliegen sind die USA ganz klar ein Vorbild.

OPEN MIND: Danke für das Gespräch. ●

Im Wohnzimmer von

Igor Milos

Der „Point of Sale“ im Fundraising ist meist das eigene Wohnzimmer. Daher besuchen wir Spenderinnen und Spender und fragen nach Spendenmotiven, eigenen Erfahrungen und mehr ...



Igor Milos begrüßt uns in seiner modernen, hellen Wohnung in Wien. Ein Bild, das ihn in Ballettpose zeigt, hängt an der Wand über dem Esstisch. Schnell merkt man: Das Tanzen und die Bühne sind für ihn nicht nur Beruf, sondern Berufung.

Dass er heute beim Wiener Staatsballett sein Geld verdient, war nicht selbstverständlich. Als er 2000 nach Deutschland kam, um seine Ausbildung zum Balletttänzer an der Akademie des Tanzes in Mannheim abzuschließen, war das Geld knapp. Doch für das Jahr 2000/2001 erhielt er ein Stipendium der Tanzstiftung Birgit Keil, das ihm die finanziellen Sorgen ein wenig von den Schultern nahm.

„Vergangenes Jahr dachte ich mir: Ich will mich für diese große Chance erkenntlich zeigen. Und ich will anderen jungen Künstlern helfen, die in einer ähnlichen Situation sind, wie ich es damals war.“ Kurzentschlossen spendete er 1.000 Euro. Wie er auf diese Summe kam? „Ich wollte mit meiner Spende wirklich etwas bewirken, also kamen 50 oder 100 Euro nicht in Frage. Ich selbst bin sehr froh darüber, heute als Tänzer zu arbeiten – diese Freude sollen auch andere haben.“

Gefreut hat es ihn dann auch, als er einen Anruf von Birgit Keil erhielt, die sich für die großzügige Spende bedankte. ●

Auf einen Blick

Name: Igor Milos

Alter: 37

geboren in: Serbien

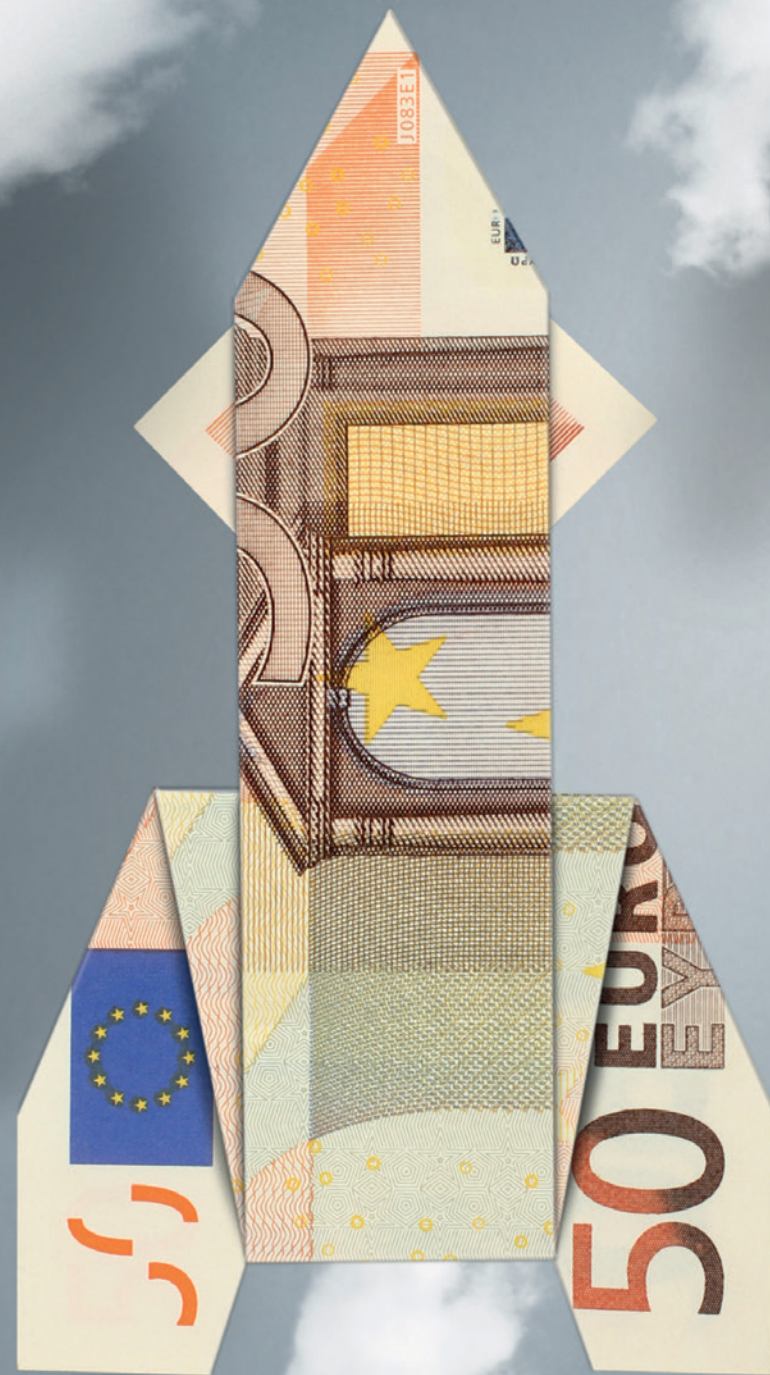
wohnt in: Wien

Beruf: Tänzer beim Wiener Staatsballett

Spende: 1.000 Euro an die Tanzstiftung Birgit Keil

Spendenmotiv: Igor Milos war selbst Stipendiat der Tanzstiftung Birgit Keil und wollte „etwas zurückgeben“.

Mehr Spenderporträts auf directmind.at/blog



Getting started in Arts and Cultural Fundraising

With reductions in state arts and cultural fundraising happening almost everywhere in Europe, many museums, galleries, orchestras and theatres are starting to become much more serious about fundraising from private sources. Businesses and foundations may seem to offer the next closest opportunity for support. But in fact, experience in the UK and US suggests that these sources will be limited and will only offer restricted fundraising – that is for very specific projects.

Bernard Ross

Bernard Ross

is Director of The National Arts Fundraising School. For over 20 years, he has acted as a fundraising consultant to a wide range of bodies in the arts and cultural world, including the Scottish Opera and the Photographer's Gallery. He regularly consults on fundraising projects for leading organisations such as UNICEF, NSPCC and Cancer Research UK. He is currently leading a major project to secure funding for arts and cultural agencies in the Arab world.



bernard@nationalartsfundraising-school.com

So, I'm going to focus here on the solution adopted by most 'conventional' charities: individual donors. Why?

- They offer the largest opportunity for support.
- They tend to give their support in unrestricted ways.
- They probably already know you – as your audience.

To help you start, below are Five Key Principles – and one key 'Avoid'-suggestion

KEY 1. DON'T THINK OF INDIVIDUALS AS (JUST) DONORS

I know virtually no one in the serious fundraising world – charity or arts and culture – who talks about 'donors' in this way now. Thinking about someone as just a 'donor' sets up a limited transactional situation where clever arts and cultural people seek money – and nothing else – from people whose only qualification is to have disposable income. Almost everyone raising significant funds in 2018 now talks about 'supporters' rather than 'donors'. This is more than simply a linguistic nicety. The argument is that people who are treated as supporters feel that they have a relationship with you – a relationship that allows them to recommend you to other people, to give you feedback on what they did and didn't enjoy about your offering, and much more.

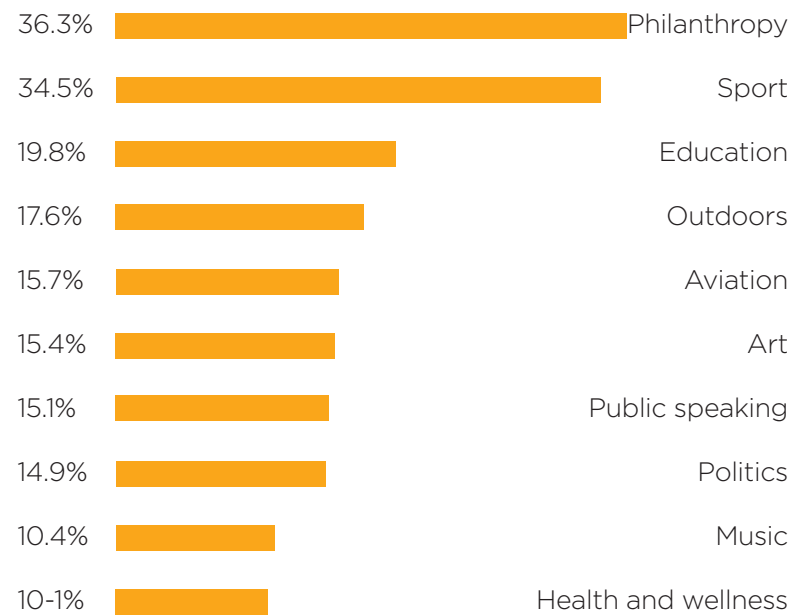
Sure, one part of that relationship is that they can choose to invest in your work as a way of showing their engagement. But donors can only give you money – it's just a transaction. In the contemporary world that's probably not enough for you. And you know what, it's not enough for supporters/donors either.

YOUR ACTION: LOOK AT WHO CURRENTLY LOVES YOU AND YOUR WORK

Focus on those who have money to give. Begin to talk to them in some different ways as potential supporters. Build a Supporter Journey – plotting out the route by which you will engage them to move away from thinking of themselves as just a passive audience. Giving money is part of the journey. ➤

Passions, interests and hobbies

Top interests as pursued by percentage of ultra wealthy individuals



Source: Wealth-X 2016

YOUR ACTION: Up your game with U/HNWI. They have the scale of money that can make a transformational difference. And lots of them want to. And HE is successful because it's offering them something that arts organisations aren't. Find out what it is. And put some energy into this important source.

KEY 3. GET YOUR BOARD ON BOARD ... AND UP TO SPEED

Many arts and cultural boards seem disconnected from the reality of fundraising. I hear board members saying: "It's not part of my job to give or to raise money." See attached the picture of a mug I give to every member of a board I train. It says "Give, get or get off." So, every member of your board should be a contributor – that then gives them the moral authority to ask others.

The real challenge here is the reluctance of some board members to understand and get engaged in fundraising. To succeed your board needs to 'get' the fundraising plot – what works and what doesn't. (And that includes stopping carping about how much they 'hate' practical working approaches like direct mail, when they love low income special events etc.)

YOUR ACTION: Upskill your Board. Change their mindset. Provide them with training and understanding in how to support fundraising effectively. INSIST that they all contribute financially at whatever level they can. And if members don't want to acquire the skills and competencies they need for the 21st century, then let them go and replace them with people who do. You need your board to be supporters, too.

KEY 4. YOU NEED TO INVEST TO SUCCEED

Successful fundraising institutions need skilled and trained staff with the right resources – a CRM database, the cash to

invest in fundraising collateral, space on the website etc. Think of it like this: an orchestra needs ten violinists to play the piece – you can't simply ask one violinist to play louder; if you want to produce Chekov's play the Three Sisters you can't just hire one actress and ask her to do three different voices and quick change the costume.

You need a team – and a team of specialists, in corporate, in HNWI, in foundations. Invest in good people and train them. (See below for training.) They will produce results. Also, I still hear fundraisers – and, see above, boards – endlessly talking about Return on Investment (RoI), and more specifically annual RoI. The challenge is, this is the metric of quick fix, transactional, fundraising. Raising money takes time and requires investment. (Even the big super profile charities like MSF at best achieve 7:1, i.e. they have to spend £1 for every £7 they raise. They track fundraising return over three years or more. Good private fundraising relationships take time.)

YOUR ACTION: Begin to invest in fundraising. If you have to hire inexperienced people, train them. Give them the skills. And be patient. It's almost spring now in UK and many of the bulbs I planted last year are only now emerging. They've been growing underground through the winter. Fundraising's like that.

KEY 5. START PLANNING SERIOUSLY FOR LEGACIES

It's mostly true: The Baby Boomers generation have scooped the big prize in terms of current wealth in Europe and North America. It's also true that there will be competition for that wealth as Boomers approach mortality. Millennial children want some. Healthcare might need some. But the good news is all the indications are that Boomers will continue to meet these obligations and be generous to charity.

The value of legacies in the UK, for example, is a staggering £2.4B in the UK alone each year.

Have a look at your audience. Stop obsessing that there aren't enough 'young hip people' in it. Ask that older audience to help create the next generation of audience.

YOUR ACTION: Stop thinking exclusively short term, invest now in proactive legacy marketing to ensure you get the results you need long-term.

You need to invest NOW to get your share of legacy income in five to ten years. Begin that conversation with your closest supporters. Explain to them what they can do. Give them agency, the sense their action matters and makes a difference – and an opportunity to be philanthropic in a way they want to.

Oh, I promised one Don't Do. Here it is.

DON'T GET OBSESSED WITH THE DIGITAL DELUSION

People seem to be pouring money and resources into digital, terrified that they will miss some imaginary boat. (Boats like the Titanic come to mind. It was also a bit of leading edge technology that was meant to be the solution.) The reality is that online giving – even in the US – is still small, and lots of what's classed as online giving is actually just fulfilment of an appeal made by DM (direct marketing). Lots of noise is being made by digital agencies, but make sure you check out the actual results being delivered. (Oh, and of all the delusions crowdfunding as a saviour has to be one of the biggest.)

YOUR ACTION: Invest wisely in digital, but don't expect it to take the place of other channels anytime soon. Avoid digital agencies and crowdfunding sites bearing gifts of special deals or a guaranteed way to reach millennials. (Millennials don't have the money yet, remember!)

(See online giving trends at the Institute of Fundraising for the latest data. In the UK, overall giving rose 2.8 % in 2016, with online giving up 2.2 %)

If you want to really upskill, consider coming to the National Arts Fundraising School. It's a UK event but the ideas and principles and tools are completely transferrable.
<http://www.nationalartsfundraisingschool.com>

Machen Sie den ersten Schritt

Aller Anfang ist schwer – auch im Fundraising. Melanie Hirtenlehner, Fundraising Consultant bei DIRECT MIND, verrät im Interview, wie man die ersten Stufen am besten nimmt, um möglichst schnell zum Spendererfolg zu gelangen.

OPEN MIND: *Welche internen Voraussetzungen sollten gegeben sein, bevor eine Organisation oder eine Kulturinstitution den Start ins Fundraising wagt?*

MELANIE HIRTENLEHNER: Natürlich könnte man an dieser Stelle zuerst sagen, dass auf alle Fälle das nötige Budget vorhanden sein muss, und das möchte ich auch nicht verneinen.

Wir sind jährlich mit vielen unterschiedlichen Institutionen und Einrichtungen im Gespräch, und auch basierend auf meinen beruflichen Erfahrungen direkt in Organisationen – sehe ich die „Institutional Readiness“ für Fundraising als eine der wichtigsten Voraussetzungen. Leider gibt es oft wenig Commitment zum Fundraising in den unterschiedlichen Organisationen – im NGO-Sektor genauso wie im Kulturbereich. Auch wenn es feine Unterschiede gibt: Im Kulturbereich ist meist eine größere Selbstverständlichkeit vorhanden, um nach Großspenden zu fragen – allerdings fehlt häufig die Wertschätzung für Spenden aus dem Kleinspendersegment. In NGOs würde ich den

umgekehrten Fall behaupten – auch wenn man dies nicht pauschalisieren kann.

Eine Organisation, egal ob die Kernaufgabe die Kunst oder die Hilfe am Nächsten ist, sollte nicht lediglich einer einzelnen Person oder einem isolierten Team das Thema Spendenwerbung überantworten. Fundraising sollte vielmehr in der Institution gelebt werden und Teil der Unternehmenskultur sein. Mit anderen Worten: Vorstandsmitglieder sollten Fundraising genauso als Teil ihrer Aufgaben erleben wie das Buchhaltungs-Team. Die Entscheidung für Fundraising bedeutet ein Bekenntnis auf allen Ebenen einer Organisation.

Das ist die Idealvorstellung. Leider erleben wir in unserer Arbeit häufig, dass viele gute und ausgereifte Fundraisingstrategien und vor allem kompetente und motivierte Fundraiser an internen Strukturen scheitern, sei es das fehlende Verständnis des Vorstandes für Fundraising oder andere Stolpersteine. Dann sind Fundraiser oft mehr mit interner Überzeugungsarbeit beschäftigt als mit ihrer primären Aufgabe: Funds zu raisen.

OPEN MIND: *Für welche Organisationen macht es Sinn, sich mit dem Thema Public Fundraising zu befassen?*

MELANIE HIRTENLEHNER: Diese Frage ist nicht so einfach pauschal zu beantworten. Die Organisationsgröße würde ich nicht unbedingt als maßgebliche Komponente nennen – vielmehr sehe ich die bereits erwähnte Institutional Readiness und das Commitment als ausschlaggebend. Bei DIRECT MIND arbeiten wir auch mit kleineren Organisationen (bezogen auf die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) zusammen, mit denen wir gemeinsam hervorragende Ergebnisse erzielen.

Man sollte sich auch der enormen Reichweite bewusst sein, die Public Fundraising haben kann. Das bedeutet oft eine Multiplikation der eigenen Botschaften für eine Organisation. Umgekehrt muss man auch auf ein Mehr an Rückmeldungen eingestellt sein.

OPEN MIND: *Welche Vorbereitungen gilt es zu treffen, bevor man mit einem Spenderauftrag an die Öffentlichkeit geht?*

MELANIE HIRTENLEHNER: Wir empfehlen eine strategische Planung des Public Fundraising und raten von einzelnen Mailingkampagnen ohne gute Einbettung in eine Kommunikationsstrategie ab. Wenn die Entscheidung für ein Prospect Mailing fällt, sollte bereits klar sein, wie die Kommunikation mit den neugewonnenen Spenderinnen und Spendern danach aussieht: Wann wird wer wie bedankt? Wann kommen welche Spenderinnen und Spender in den Zyklus der Hausmailings? Welche Maßnahmen setze ich, um die Zweitspendenquote hoch zu halten? Wie gehe ich mit Spenderrückmeldungen um? Dafür braucht es fundiertes Fundraising-Know-how. Sich dieses Wissen durch einen zuverlässigen Partner, wie DIRECT MIND es ist, ins Haus zu holen, ist definitiv

Melanie Hirtenlehner ist seit 2016 als Fundraising Consultant Teil des DIRECT MIND-Teams. Neben der Betreuung bestehender Kunden fällt auch die Beratung von Neukunden in ihren Aufgabenbereich – auch von solchen, die ihre ersten Schritte im Public Fundraising machen wollen.

melanie.hirtenlehner@directmind.at



sinnvoll und hilfreich, denn Prozesse müssen gut in die Organisationsabläufe eingebettet sein.

Dazu gehört auch, dass im Public Fundraising die Spenderverwaltung und Spendenverbuchung unumgänglich sind. Das ist nur mit einer qualifizierten Fundraisingdatenbank möglich. Die Software sollte u.a. eine vollständige Dokumentation der gesamten Kommunikation verzeichnen, Möglichkeiten zur Optimierung bei der Auswahl von Spenderinnen und Spendern für nächste Aktionen garantieren, Auffälligkeiten im Verlauf der Einzahlungen, um Ursachen für Erfolg oder Misserfolg zu finden und auch Herkunftsinformation im Sinne des Datenschutzgesetzes verzeichnen können.

Wir arbeiten hier mit unserer im Haus entwickelten Datenbank PROPERUS, in der mehr als 30 Jahre Branchen-Know-how stecken und die wir auch selbst täglich im Gebrauch haben.

OPEN MIND: *Wie findet man die passenden Fundraisingthemen für die Kampagnen?*

MELANIE HIRTENLEHNER: Diesem Punkt voraus geht die Auseinandersetzung mit der Kernaufgabe der eigenen Organisation/ Institution. Schließlich soll die Story in den einzelnen Kampagnen stets auf eine kreative und emotionale Art und Weise die Kernaufgabe der Institutionen widerspiegeln.

OPEN MIND: *Wie schnell lässt sich sagen, ob eine Aktion erfolgreich ist oder nicht?*

MELANIE HIRTENLEHNER: Das kommt auf das Medium an. Bei Spendenbriefen machen wir bereits rund zehn Tage nach Postaufgabe die ersten Hochrechnungen, um die Performance eines Mailings bewerten zu können. Bei online-Fundraising-Aktionen zeigt sich bereits nach wenigen Stunden, wie erfolgreich die Kampagne verläuft.

OPEN MIND: *Danke für das Gespräch.*

Ich seh etwas, das du auch siehst

Prediction, oder wie meine Tochter es sagen würde: „Ich habe eine Frage, aber ich weiß bereits, wie du antworten wirst!“

Marion Rödler, MBA

Wenn ich heute meinen Mann frage, ob er morgen Abend mit mir in ein Fischrestaurant in Salzburg gehen möchte, dann kann ich seine Antwort errahnen. Nicht, weil das Angebot per se so sensationell gut ist, dass einfach jeder ja sagen würde. Auch nicht, weil das Angebot so unmöglich ist, dass es von jedem abgelehnt würde. Ich kann seine Antwort errahnen, weil ich meinen lieben Gatten kenne. Ich weiß, ob er Fisch mag oder nicht. Ich weiß, ob er morgen in der Salzburger Gegend ist. Ich kenne unser gemeinsames Budget und weiß, ob wir uns ein schönes Essen im Moment leisten können. Vor allem weiß ich aber, dass wir unmöglich so rasch einen Babysitter finden werden.

In unserem privaten Umfeld wissen wir, dass wir die Angebote, die wir unseren Freunden machen, an deren jeweilige Lebenssituation anpassen müssen. Bei dem einen können wir kurzfristig anrufen

und ein Treffen für morgen vereinbaren. Bei dem anderen wissen wir, dass wir uns Wochen vorher einen Termin ausmachen müssen, weil er so vielbeschäftigt ist, dass er spontan nie Zeit hat. Ganz automatisch passen wir unsere Angebote an unsere Freunde an. Wäre es nicht schön, wenn wir dasselbe für Ihre Besucher tun könnten? Tatsächlich können wir es. Wir müssen nur lernen, gut zuzuhören.

DATEN VERRATEN VIELES

Ihre Besucher sagen Ihnen vielleicht nicht wörtlich, was sie wollen, aber sie zei-

gen es Ihnen mit ihrem Verhalten. Aus den Daten, die ein Besucher hinterlässt, können wir viel herauslesen.

Wir sehen, welches Genre den Besucher interessiert, wir kennen die Kategorie, die er sich leistet. Wir sehen, wie häufig er kommt und wissen, wie lange er vorausplant, also wie viel Zeit zwischen Ticketkauf und Vorstellung liegt. Und wir sehen es auch, wenn er beginnt, sich anders zu verhalten als üblich.

Diese Informationen sind so unglaublich wertvoll, da wir daraus das perfekte Angebot für jeden einzelnen Besucher schnüren können. Denn sobald wir in der Lage sind, den einzelnen Besucher kennenzulernen, können wir die Kommunikation an ihn anpassen. Das heißt: Wir können ihm für ihn wirklich relevante Informationen senden.

SCHLÜSSE ZIEHEN

Noch viel wichtiger daran ist, dass wir abschätzen können, wie sich der Besucher zukünftig verhalten wird. In der Fachsprache reden wir von Prediction Tools. Prediction – also die Vorhersage, was ein Besucher tun wird. Diese Tools sind Algorithmen, die wir nützen, um aus Daten Informationen und Handlungsoptionen herauszulesen. Wir können abschätzen, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass ein Angebot von einer bestimmten Person angenommen wird. Dadurch können wir entscheiden, wem wir ein Angebot überhaupt unterbreiten.

Ein Beispiel: Ein Schloss veranstaltet ein klassisches Konzert und hat 50 Restplätze. Wem sollen diese Karten angeboten werden?

Frau Berger kommt regelmäßig zu Veranstaltungen in dieses Schloss. Sie war in diesem Jahr bereits vier Mal zu Besuch. Sie kauft jeweils ein Erwachsenenticket und zwei Kleinkindertickets. Frau Schüller kam heuer erst einmal, allerdings war sie in den vergangenen Jahren häufig bei klassischen Konzerten in dem Schloss. Frau Huber kam vor fünf Jahren einmal zu einem Ostermarkt, aber seither nicht wieder. Da in den Besucherlisten des Schlosses tausende Personen sind, die sich ähnlich wie die genannten Damen verhalten, aber keiner genau gleich, kann die Entscheidung nicht manuell getroffen werden. Wir brauchen ein intelligentes System, das bei der Berechnung hilft. Ein Prediction Tool, das die Frequenz der Besuche und die Aktualität der Besuche betrachtet, kann uns einen Hinweis darauf geben, bei wem die Wahrscheinlichkeit am höchsten ist. Dann müssen wir nur noch das Interesse der Person erkennen und können so die Liste der Personen selektieren, für die das Angebot am passendsten ist.

BEVOR ES ZU SPÄT IST

Ein wichtiges Prediction Tool ist die Churn Prediction. Ursprünglich von Telekommunikationsanbietern entwickelt, geht es darum, frühzeitig zu erkennen, wenn ein bestehender Kunde beginnt, darüber nachzudenken, seinen Vertrag zu kündigen. Bevor der Kunde kündigt, will das Unternehmen erkennen, dass

„
In unserem privaten Umfeld wissen wir, dass wir die Angebote, die wir unseren Freunden machen, an deren jeweilige Lebenssituation anpassen müssen. Wäre es nicht schön, wenn wir dasselbe für Ihre Besucher tun könnten?“

dieser Kunde „wackelt“, um ihn rechtzeitig mit dem richtigen Angebot abzufangen.

Auch hier ein Beispiel: Nichts ist unwirtschaftlicher, als einen treuen Kunden zu verlieren. Nehmen wir an, Herr Gruber ist Abonnent eines Theaters. Er besucht seit einigen Jahren regelmäßig dieses Haus. Im aktuellen Jahr hat er allerdings einige Vorstellungen nicht besucht. Warum er das tut, erkennen wir aus seinem Verhalten noch nicht. Aber wir können es bemerken und Herrn Gruber nach dem Grund fragen. Möglicherweise ist er aus gesundheitlichen oder beruflichen Gründen öfter verhindert und kann sich seine Termine nicht immer frei einteilen. Die Wahrscheinlichkeit, dass er sein Abo nicht verlängern wird, ist groß. Bevor das Theater ihn jedoch ganz verliert, könnte es das Angebot machen, anstelle des Abos auf ein Wahlabo zu wechseln. So ist Herr Gruber flexibler, versäumt weniger von seinem Abo und behält es eher weiter bei. Wenn sich seine Situation beruhigt hat und er wieder regelmäßig in den Kulturgenuss kommen kann, sollte dies ebenso erkannt werden und wieder das ursprüngliche Abo, mit dem Herr Gruber jahrelang zufrieden war, angeboten werden.

Prediction Tools machen das Leben einfacher. Wenn man schon errahnen kann, welche Antwort zu erwarten ist, kann das Angebot wesentlich genauer auf den Besucher angepasst werden. Der Besucher wird nicht mit Botschaften überflutet, sondern mit relevanten Informationen versorgt. Und das wird er sehr rasch erkennen und Ihren Informationen mehr Aufmerksamkeit schenken – schließlich ist da „immer was Lässiges“ für ihn dabei! ●

Kulturkonsum 2030

Herausforderungen für das Kulturmarketing

Frank Schellenberg & Christian Langmann

Die Megatrends des 21. Jahrhunderts gewinnen zunehmend an Dynamik und Bedeutung. Als übergreifende Transformationsprozesse und maßgebende Einflussgrößen prägen sie die Gesellschaft der Zukunft; sie sind langfristig über einen Zeitraum von Jahrzehnten zu beobachten und haben – mit regionalen Unterschieden – weltweit tiefgreifende Auswirkungen auf alle gesellschaftlichen Akteure. Die Folgen dieser Entwicklungen treffen auch die Kultureinrichtungen und sind Chance und Herausforderung gleichermaßen.

MEGATRENDS PRÄGEN DIE KULTUR DER ZUKUNFT

Für den kulturellen Sektor sind insbesondere fünf der global feststellbaren Megatrends von Relevanz:

- Demografischer Wandel
- Digitalisierung
- Kulturelle Vielfalt
- Individualisierung
- Urbanisierung

Diese Megatrends beeinflussen in unserer Kulturlandschaft sowohl die Anbieter als auch die Nachfrager und verändern die Erwartungen an kulturelle Angebote und deren Vermarktung. Kultureinrichtungen sollten dies bei der strategischen Ausrichtung berücksichtigen.

DEMOGRAFISCHER WANDEL

Im Jahr 2030 werden voraussichtlich 22 Millionen Menschen in Deutschland und damit rund 27 Prozent über 65 Jahre alt sein. Dies entspricht einem Anstieg von rund einem Drittel seit 2015. Die Gruppe der unter 20-Jährigen hingegen wird infolge der sinkenden Geburtenraten bis 2030 auf rund 14,5 Millionen Menschen schrumpfen – dies entspricht einem Bevölkerungsanteil von rund 18 Prozent.¹ Gleichzeitig nimmt in Deutschland die Zahl der Einwohner bis 2030 auf rund 79 Millionen Menschen ab, bis 2060 geht diese Zahl trotz Zuwanderung sogar bis auf zirka 68 Millionen Menschen zurück.² Dieser Wandel wird sich erheblich auf die Besucherzahl und Publikumsstruktur von Kultureinrichtungen auswirken. Der Erfolg eines Kulturbetriebs wird deshalb auch von der Schaffung bedarfsgerechter Zugangs- und Nutzungsvoraussetzungen für die jeweils relevanten Alters- und Zielgruppen abhängen. Hierfür sind zielgruppenorien-

Frank Schellenberg

ist Geschäftsführer der actori GmbH, der führenden Strategieberatung für Kultur- und Entertainmentinstitutionen im deutschsprachigen Raum. Er hat in den vergangenen Jahren zahlreiche Institutionen, Unternehmen und deren Träger bei der strategischen Ausrichtung unterstützt. actori verantwortet und realisiert u. a. exklusiv die gesamten Sponsoring- und Fundraising-Aktivitäten der Bayerischen Staatsoper, der Sächsischen Staatsoper Dresden sowie der Oper Frankfurt.



Christian Langmann

arbeitet als Berater bei actori in München. Nach Studium der Rechtswissenschaften und des Kulturmanagements verstärkt er das actori Berater-Team insbesondere in den Bereichen Organisationsanalysen, Nutzungsstrategien und Sponsoring-/Fundraisingkonzepte.



tierte Anpassungen von Angeboten und Formaten erforderlich, aber auch die Anpassung der Kommunikation insbesondere im Rahmen von Audience Development, Marketing, Fundraising und Sponsoring. ➤



Kulturinstitutionen werden in Zukunft mit „weniger“, „älteren“ und „bunteren“ Besuchern konfrontiert sein, die spontanere und flexiblere Lebensstile pflegen und untereinander vernetzter sein werden.

► Die älter werdende Gesellschaft verlangt von Kulturinstitutionen eine grundlegende Erweiterung der Produktpalette und der Kommunikation und bietet zugleich neue Chancen: Aufgrund der verlängerten Lebenserwartung³ und gleichzeitig steigenden Vitalität und Mobilität der Generation Ü65 („Down Aging“) verändert sich die Wahrnehmung des Lebensabschnitts ab Eintritt in den Ruhestand („Zweiter Aufbruch“).⁴ Diese Menschen verfügen über Zeit, Interesse an Kultur und Bildung sowie bisweilen gute finanzielle Ausstattung und verlangen nach neuen kulturellen Lebenswelten.

DIGITALISIERUNG

Die fortschreitende digitale Vernetzung in allen Lebensbereichen und der Siegeszug der mobilen Endgeräte haben das Informations-, Kommunikations- und Rezeptionsverhalten revolutioniert. Auch von Kultureinrichtungen wird erwartet, das gesteigerte Informationsbedürfnis der Besucher möglichst in Echtzeit durch die Bereitstellung von Hintergrundinformationen und multimedialen Zusatzleistungen zu befriedigen – Content Marketing und Content Fundraising gelten in diesem Bereich als wichtige aktuelle Entwicklungen.⁵ Die weltweite Verfügbarkeit von Online-Ange-

boten ermöglicht die Erweiterung des Zielgruppenspektrums um Besucher, die aus geografischen, zeitlichen oder physischen Gründen die Angebote einer Kultureinrichtung nicht vor Ort wahrnehmen können.

Zum Marketing-Mix von Kulturinstitutionen gehört außerdem die strategische Bespielung relevanter Social-Media-Kanäle, um die Beziehung zwischen der Kultureinrichtung und Besuchern aufzubauen und zu pflegen. Denn Besucher sind nicht länger nur Rezipienten, sondern werden zu Dialogpartnern, die aufgrund ihrer Vernetzung untereinander über ein nicht zu unterschätzendes Multiplikatorenpotenzial verfügen. Kommunikation und Beziehungspflege erhalten somit eine neue Bedeutung.

KULTURELLE VIELFALT

Neben dem demografischen Wandel wird die Bevölkerungsstruktur in Deutschland auch zukünftig von Wanderungsprozessen geprägt sein. 2016 lag der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund bereits bei 22,5 Prozent.⁶ Prognosen gehen von einer weiteren Zunahme v. a. in Ballungsräumen und Großstädten von bis zu 40 Prozent aus.⁷ Mit der zunehmenden ethnischen Vielfalt kommt es zu einer Diversifizierung kultureller Interessen. Mittels einer verstärkten Ausrichtung auf die besonderen, jedoch keineswegs homogenen Bedürfnisse von Menschen mit Migrationshintergrund (z. B. durch Beseitigung sprachlicher Zugangsbarrieren oder einer inhaltlichen Auseinandersetzung mit den Themen Migration und Integration) können kulturelle Einrichtungen nicht nur gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, sondern auch ein zusätzliches, künftig nicht mehr zu vernachlässigendes Marktpotenzial erschließen. Frühzeitig agierenden Institutionen ist es noch immer möglich, sich mit wegweisenden Konzepten in diesem Bereich Wettbewerbsvorteile zu sichern.

INDIVIDUALISIERUNG

Der anhaltende Trend zur Individualisierung und die damit einhergehende Pluralisierung von Lebensstilen werden sich unmittelbar auf die Art und Intensität der kulturellen Teilhabe auswirken und einen neuen Besuchertyp mit breit gefächertem kulturellen Interesse und ohne Loyalität gegenüber einer bestimmten Kunstform, Sparte oder Einrichtung hervorbringen. Die Bereitschaft von Menschen, einem Förderverein beizutreten oder durch regelmäßige Spenden eine Institution zu unterstützen, wird hierdurch gefährdet. Deshalb wird es für Kultureinrichtungen von entscheidender Bedeutung sein, durch eine flexible und diversifizierte Programmgestaltung verschiedene Bevölkerungsgruppen und soziale Milieus anzusprechen und die Gewinnungs- und Bindungsaktivitäten verstärkt am persönlichen Nutzen des Besuchers und seiner individuellen Motivation zum Kulturkonsum auszurichten.⁸ Der Einsatz in der Unternehmenswelt bereits bewährter Instrumente wie Direktmarketing und eines ausdetaillierten Zielgruppentargetings, etwa durch regelmäßige Besucherbefragungen und fortlaufende Auswertung von Kundendaten, ermöglicht es auch Kultureinrichtungen, auf die zunehmend differenzierten Interessen und Bedürfnisse einer pluralistischen Gesellschaft zu reagieren.

URBANISIERUNG

Ein weiterer Megatrend mit Relevanz für die kulturelle Infrastruktur ist der fortschreitende Urbanisierungsprozess. Bereits heute lebt ein Drittel der Deutschen in Großstädten. Der Trend zur Abwanderung aus den ländlichen Regionen wird langfristig anhalten und insbesondere Kultureinrichtungen mit begrenztem Einzugsgebiet vor neue Herausforderungen bei der Besuchergewinnung und -bindung sowie im Bereich Fundraising und Sponsoring stellen.⁹ Die Fokussierung auf kulturelle Nischenangebote statt auf eine kulturelle Grundversorgung und die damit einhergehende Notwendigkeit zur Schärfung des eigenen Profils und der Marke werden vor diesem Hintergrund als Lösungsweg diskutiert. Weitere Handlungsoptionen bestehen in der Intensivierung der überregionalen und ggf. auch touristischen Marketingaktivitäten mit dem Ziel, die eigene Reichweite zu erweitern. Aber auch die direkte Ansprache bestimmter Zielgruppen im unmittelbaren Umfeld kann durch zielgruppen- und altersgerechte Vermittlungs- und Ergänzungsangebote die Abwanderung von Besuchern kompensieren und den Gewinn von Förderern bewirken.

FOLGEN DER MEGATRENDS ALS CHANCEN

Die Megatrends und die damit einhergehenden gesellschaftlichen Transformationsprozesse wirken sich folgenswer auf die Zusammensetzung und das Nachfrageverhalten der Kulturnutzer aus: Kulturinstitutionen werden in Zukunft mit „weniger“, „älteren“ und „bunteren“ Besuchern konfrontiert sein, die spontanere und

flexiblere Lebensstile pflegen und untereinander vernetzter sein werden. Institutionen sollten die in diesen Veränderungen liegenden Chancen erkennen und frühzeitig strukturelle und inhaltliche Neuausrichtungen einleiten. Dazu kann das Senken von Zugangsbarrieren und Hemmschwellen zählen, ebenso wie eine stärkere Nachfrageorientierung und eine inhaltsgetriebene Kommunikation zum Aufbau von Vertrauen und Kundenbindung. Hierfür wird es unumgänglich sein, digitale Hilfsmittel und Kommunikationswege strategisch und zielgruppenorientiert einzusetzen und große Mengen an Kundendaten richtig zu interpretieren und nutzbar zu machen. ●

Fußnoten

- ¹ vgl. Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060, Wiesbaden.
- ² vgl. Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060, Wiesbaden, S. 6.
- ³ vgl. <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/>.
- ⁴ vgl. <http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/loud-proud-die-neue-story-der-alten/>.
- ⁵ vgl. Aubrey Bergauer, 2017: Content Marketing.
- ⁶ vgl. Statistisches Bundesamt, Bevölkerung nach Migrationshintergrund und Geschlecht, 2018.
- ⁷ vgl. Statistisches Bundesamt, 2017: Mikrozensus 2013.
- ⁸ vgl. Aubrey Bergauer, 2017: Audience Development: The Long Haul Model.
- ⁹ vgl. hierzu die im angelsächsischen Raum verbreitete identitätsorientierte Besucher-Typologisierung von John H. Falk.

Von der Kunst, Kunst zu finanzieren

Am 17. Mai 2018 findet das erste DIRECT MIND Kulturforum in Wien statt. Internationale Vortragende werfen einen Blick auf neue Strategien, Methoden und Technologien in Besucherbindung und Kulturfundraising.

David Brownlee, Director of International Strategy bei TRG Arts, blickt auf eine langjährige Karriere im Kulturmanagement zurück. Er kennt die Herausforderungen, vor denen Kulturinstitutionen in Sachen Finanzierung stehen, wie kaum ein anderer. Beim DIRECT MIND Kulturforum im kommenden Mai präsentiert er unter dem Titel „Loyal patrons are the foundations of sustainable organisations“ erstmals in Österreich seine Erfahrungen sowie Tipps und Tricks in der Besucherkommunikation. „Patron Loyalty“, „Data Driven Marketing“ und „Customer Journey“ sind nur drei der Themen, die Adrian Cunesco, Consultant für Kunst und Kultur bei DIRECT MIND, in seinem Vortrag näher beleuchtet. Er zeigt neue Ansätze in der datenbasierten Kommunikation, die Besucherinnen und Besucher an ein Haus binden und so zu besseren Auslastungen führen.

Elke Mühlbachler, Agenturleiterin bei Prologiker und davor langjährig beim WWF Österreich u.a. für den Bereich Unternehmenskooperationen zuständig, weiß, wie gewinnbringende Partnerschaften aussehen. Sie gibt Input für gelungene Sponsoring-Aktivitäten und Corporate Fundraising.

Zur Umsetzung der besten Strategien braucht es allerdings auch die nötigen Technologien. Stephanie Frömel und Laura Böhler werden mit „kulturplanner“ und „Ticketgretchen“ zwei Lösungen vorstellen, die Marketing- und Salesverantwortlichen viel Kopfzerbrechen ersparen können.

DIRECT MIND Kulturforum

Donnerstag, 17. Mai 2018, 09:00 Uhr
Nähere Information und Anmeldung unter:
directmind.at/kulturforum



Das DIRECT MIND Kulturforum bietet Besucherinnen und Besuchern nicht nur fünf spannende Vorträge zu Patron Loyalty und Kultursponsoring, sondern auch ausreichend Möglichkeit zum Networking und Erfahrungsaustausch.

Kulturgut

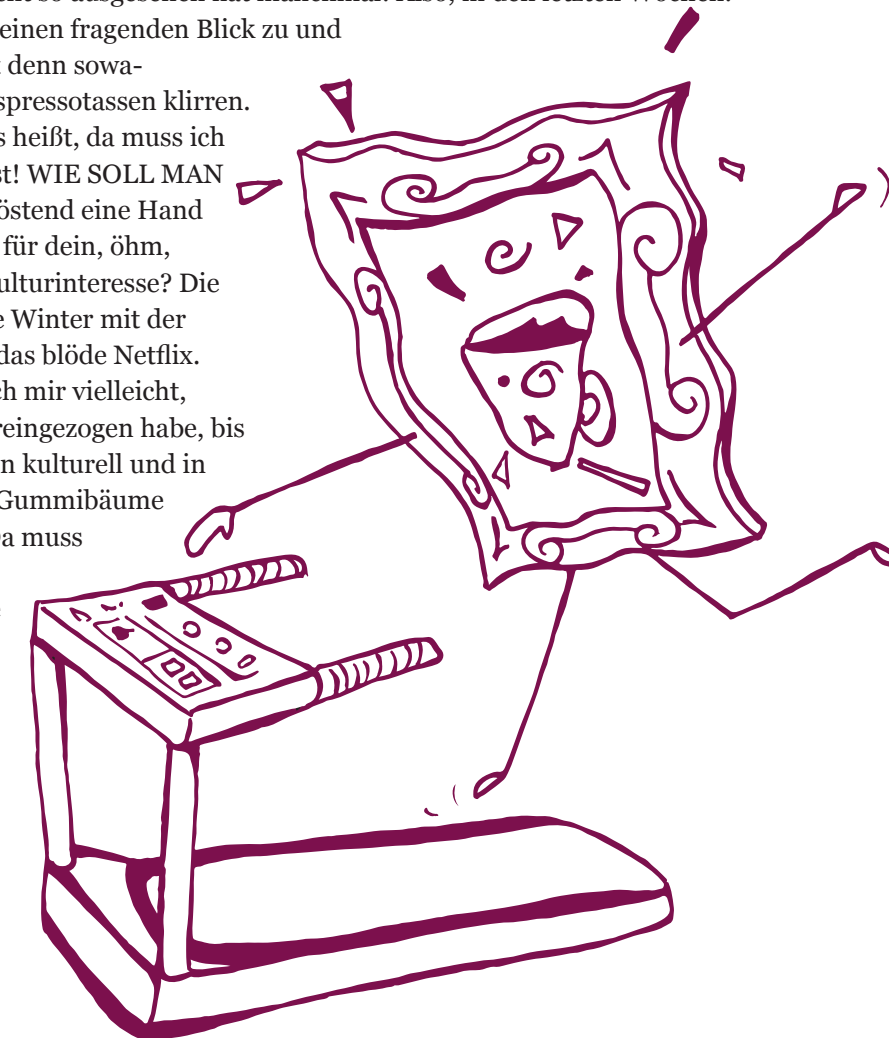
Macchiato – die Kolumne mit einem Augenzwinkern von **Rainer Sigl**

Kultur! Jetzt!, sagt die Boss mit entschlossen zusammengekniffenen Augen und breitet mühsam die Programmzeitung auf dem mit Espressotassen vollgestellten Küchentisch aus. – Also: Zuallererst geht's heute am späten Nachmittag zu dieser Ausstellung, die nur mehr bis morgen läuft und die ich mir schon dauernd anschauen wollte. Danach ist da diese Lesung mit diesem tollen neuen Schriftsteller, wieheißt's noch, ihr wisst schon, achegal, direkt in der Hauptbibliothek, und wenn ich aufs Autogramm verzichte und mich gleich direkt von dort in ein Taxi setze, dann geht sich das mit der modernen Oper noch su-per-locker aus. Die Boss holt tief Luft. Hubert aus dem Marketing klappt den Mund wieder zu. Ich grinse. – Respekt, Boss, ganz schön ambitio-... Die Boss schließt die Augen und fuchelt aufgeregt mit ausgestrecktem Zeigefinger vor mir herum. – Ruhe! NEIN, ich hab's gewusst, dass da was war, heut ist doch auch gleichzeitig diese Vernissage vom Dings, die mit den Fotos und dem Jazzpianisten, Mist verdammt, das hatte ich fast vergessen! Dann schieb ich die Oper eben auf ... auf ... Verbissen studiert die Boss den Veranstaltungskalender. – Wie gesagt: Respekt, Boss, staunt Hubert aus dem Marketing in die Stille, die nur vom aufgeregten Rascheln in der Zeitung unterbrochen wird. – Ähm, nicht, dass du vorher kein Kulturmensch gewesen wärst, aber – wieso jetzt dieser Stress?

– Ach, seufzt die Boss giftig, – das ist aber nett, dass du mich nicht für einen Banausen hältst! Das bin ich nämlich über-haupt nicht! Im Gegenteil! Auch wenn's vielleicht so ausgesehen hat manchmal! Also, in den letzten Wochen. Oder Monaten. Hubert aus dem Marketing wirft mir einen fragenden Blick zu und räuspert sich. – Du, ein Banause? Also bitte, wer sagt denn so was?

Die Boss knallt die Hand auf den Tisch, dass die Espressotassen klirren. – HA! Die Oper ist nächste Woche auch nochmal, das heißt, da muss ich dann allerdings diesen Theaterabend umbuchen. Mist! WIE SOLL MAN DAS SCHAFFEN, VERDAMMT! Ich lege der Boss tröstend eine Hand auf die Schulter. – Und, was ist denn jetzt der Anlass für dein, öhm, früher leicht verschüttetes und jetzt neu erwachtes Kulturinteresse? Die Boss seufzt und zieht eine Grimasse. – Ach, der blöde Winter mit der blöden Kälte. Und diese blöde bequeme Couch. Und das blöde Netflix. Und dieses blöde „Germany's Next Topmodel“, das ich mir vielleicht, möglicherweise, okay, ja, gut, jedes Mal konsequent reingezogen habe, bis mir mein Bester zuhause vorgeworfen hat, wir würden kulturell und in Sachen Niveau und Dings völlig vertrocknen wie die Gummibäume in der Heizungsluft! Und er hat nicht mal Unrecht! Da muss man was dagegen tun! Deshalb: Ab sofort – Kultur! Volle Ladung! Wenn wir ab sofort jedes Wochenende läppische vier bis sechs Kulturtermine unterbringen, kommen wir übers Jahr verteilt vielleicht doch noch auf einen akzeptablen Schnitt!

Hubert aus dem Marketing staunt. – Faszinierend, so was Ähnliches mach ich auch gerade, nur mit Fitness-Center. Wisst ihr, ich bin nämlich körperlich ziemlich – LALALALAA!, ruft die Boss laut und hält sich die Ohren zu. – Schluss! Eins nach dem anderen! Ach Gott, mir fehlt jetzt schon die Couch.



Impressum

Herausgeber: DIRECT MIND GmbH, Technologiestraße 8, Postfach 207, A-1121 Wien, +43/1/602 39 12-0, office@directmind.at, www.directmind.at; **Chefredaktion:** A. Zednicek; **Layout:** G. Jeger; **Redaktionsteam:** A. Cunesco, J. Kohlseisen, M. Hirtenlehner, M. Rödl, R. Sigl; **Lektorat:** R. Sigl; **Coverfoto:** thinkstock.com; **Druck:** digiDruck, gedruckt auf 100% FSC-Papier; **Datenschutz:** Infos zum Datenschutz finden Sie unter www.directmind.at/impressum

Die Inhalte wurden nach bestem Wissen und Gewissen erstellt, dennoch wird keine Garantie bzw. Haftung für etwaige inhaltliche Unrichtigkeiten übernommen (Produkthaftungsausschluss).



DIRECT
mind
Dialog Marketing Agentur

Ihr Kickstarter im Dialogmarketing

Dank 30-jähriger Erfahrung im Dialogmarketing und des Know-hows von mehr als 100 engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wissen wir, was es braucht, damit Ihre Botschaften wirklich abheben und nicht im Meer an Werbung untergehen. Wir helfen Ihnen beim Start ins Data-Driven Marketing, optimieren laufende Kampagnen und schaffen so einen Dialog mit Ihrer Zielgruppe, der bestimmt durch die Decke geht.

directmind.at