

## Das Museum als Markenartikel

### **Corporate Identity, Image und Marketing als Steuerungsinstrumente zukunftsfähiger Museumskultur**

Ohne Corporate Identity funktioniert kein Museum ohne Reibungsverluste. Ohne ein gutes Image führt es ein Schattendasein. Und ohne geeignetes Marketing erfüllt es seine Funktion nur in Teilen, bleiben Ausstellungen „tote Räume“ und verliert die Einrichtung gegenüber anderen offensiveren Kulturträgern. Zwar sind Kulturpolitik und Kulturförderung immer noch eine öffentliche Aufgabe, jedoch stehen die in den 1970er und 1980er Jahren sich vervielfachten Kultureinrichtungen – insbesondere Museen – mittlerweile im zunehmenden Wettbewerb um Besucher und Sponsoren.

Mittelgarantien und Förderung allein sind dauerhaft kein Garant für eine funktionsfähige und zukunftssträchtige Museumsarbeit und öffentliche Anerkennung. In diesem Artikel soll es nicht um die finanziellen Spielräume, noch um die äußeren Zwänge gehen, mit denen diese Einrichtungen zu kämpfen haben. Thema sind die innere Stärke und integrative Kraft des Organismus Museum (Innen) und dessen Wirkung in der Öffentlichkeit (Außen). Es geht also um die spezifischen und einzigartigen Potentiale jeder einzelnen Einrichtung ebenso wie um sinnvolle Vermarktungsinstrumente.

#### **1. „Museumskultur wirkt nach Innen“**

Es lassen sich verschiedene Problemfelder ausmachen, die den Betriebsalltag von professionell geführten Kultureinrichtungen besonders beeinflussen. Oftmals sind die tatsächlich auftretenden Probleme (undurchsichtige Politik des Hauses, zu hoher Führungsaufwand, fehlende Motivation, negativ wirkendes Arbeitsumfeld, mangelhafte interne Kommunikation, sich herausbildende Subkulturen – zu den Problemfeldern im einzelnen siehe den Artikel „Unternehmenskultur“) in ihren Auswirkungen nicht auf ein Feld beschränkt, sondern sogar noch untereinander vernetzt. Bei der Lösung von Störungen und der Bewältigung von Konflikten kommt der Organisationskultur - gemeint ist die innerbetriebliche Museumskultur - eine zentrale Bedeutung und Rolle ebenso zu wie eine entscheidende Funktion bei der Imagebildung nach außen.

Die innerbetriebliche Museumskultur - nicht zu verwechseln mit der Museumskultur einer Region oder eines Landes, die sich aus der Vielfältigkeit der musealen Einrichtungen ergibt - läßt sich beschreiben als die Verknüpfung von eigener Geschichte und organisationsspezifischen Werten, Normen und Verhaltensweisen. Sie ist nur zum Teil augenfällig. Ihre vielfältigen Faktoren entziehen sich dem unmittelbaren Zugriff, weil sie Ausdruck eines dynamischen und komplexen innerbetrieblichen Beziehungsgeflechtes ist. Sie beruht auf einem Sozialisations- und Lernprozeß aller Beteiligten.

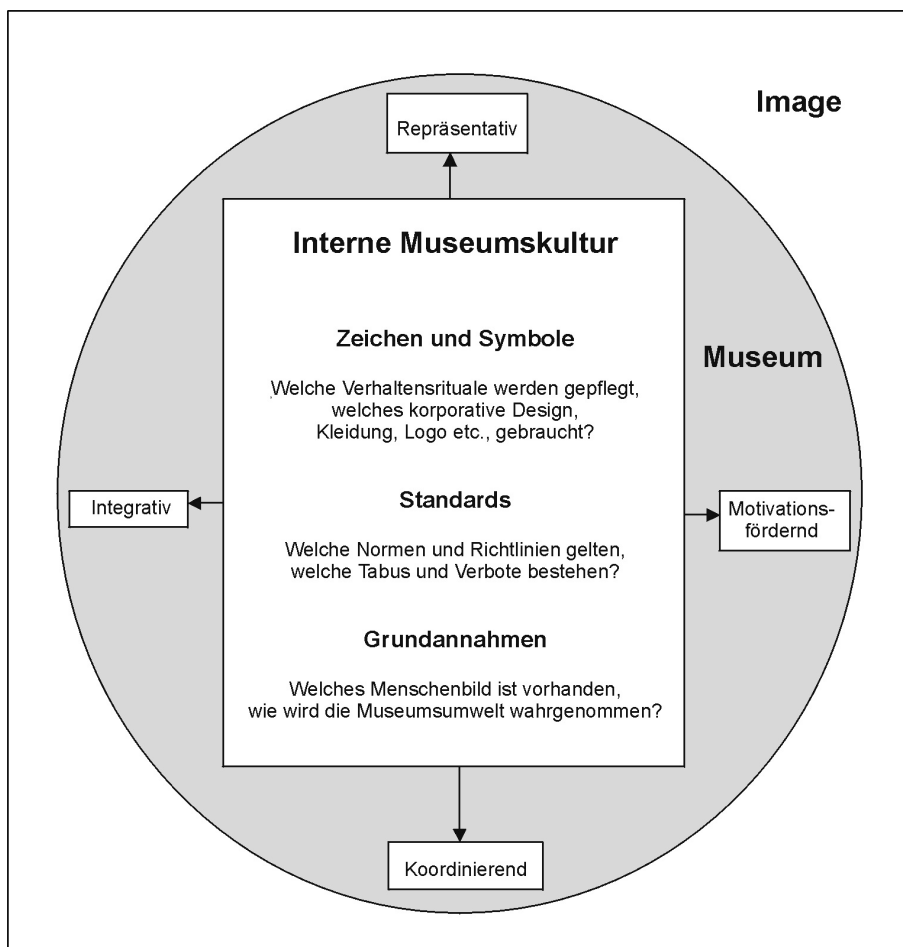
Die innerbetriebliche Museumskultur beinhaltet drei Ebenen:

1. Für den einzelnen unsichtbar bleiben v.a. die internen **Grundannahmen** der Einrichtung, die ganz unterschiedlich akzentuiert sein können, jedoch vorbehaltlos akzeptiert werden; sie definieren beispielsweise: Wie wird Museumsarbeit bewertet? Wie werden die Besucher gesehen? Welcher Stellenwert wird ihnen gegeben? Was ist der Vermittlungsauftrag?
2. Die innerbetrieblichen **Standards** (Normen und Tabus) werden z.T. ebenfalls nur unbewußt wahrgenommen und erfüllt. Sie treten aber dann deutlich hervor, wenn sie von einzelnen klar überschritten werden.
3. Vollkommen sichtbar sind hingegen die äußeren **Zeichen und Symbole**. Hierzu zählen zuallererst die Aufmachungen der jeweiligen Ausstellungen, auch die im Hause gepflegten besucherorientierten und internen Verhaltensrituale sowie die Kleidung der Mitarbeiter, die Architektur, das Layout von Plakaten, Broschüren u.a. An dieser Vielschichtigkeit der musealen Organisationskultur wird deutlich, wie komplex der Organismus Museum ist. So bildet jedes Museum eine individuelle historisch gewachsene Kultur heraus.

Die innerbetriebliche Museumskultur wirkt auf vierfache Weise:

<b>koordinierend</b>	<b>integrativ</b>
<b>motivationsfördernd</b>	<b>repräsentativ</b>

Sie gibt damit einen Orientierungsrahmen und eine Verhaltenssicherheit für alle in der Einrichtung Beschäftigten. Gleichzeitig schafft sie ein ausgeprägtes „Wir-Gefühl“, das auch subjektive Zufriedenheit beim einzelnen erzeugen kann und sollte. Das Zugehörigkeitsgefühl zum „Museumsorganismus“ wiederum fördert die innerbetriebliche Motivation und legt damit die Grundlage dafür, dass über die korporative Identität ein positives Museumsbild entsteht.



**Abbildung 1: Museumskultur und deren Wirkung**

Es lassen sich in der Praxis schwache und starke innerbetriebliche Museumskulturen feststellen. Schwache wirken eher destruktiv und kontraproduktiv, haben jedoch den Vorteil, dass sie entwicklungsfähig sind, weil die innerbetrieblichen Standards und Verhaltensweisen noch nicht stark ausgebildet und damit leichter veränderbar sind.

Starke Museumskulturen haben ebenfalls sowohl positive als auch negative Effekte. Als wichtige positive Effekte lassen sich ausmachen, dass eine geschlossene innerbetriebliche Museumskultur einen klaren Handlungsrahmen für alle Mitarbeiter setzt. Dadurch wird die innerbetriebliche Kommunikation vereinfacht. Die vorhandenen gemeinsamen Überzeugungen erleichtern die Umsetzung neuer Projekte; die starke Identifikation ermöglicht es, sich schnell zu orientieren. Die dadurch erzeugte motivationsfördernde Wirkung erhöht das Engagement des einzelnen und fördert den Teamgeist; Kontroll- und Führungsaufwand können so verringert werden. Insgesamt wird also ein hohes Maß an innerbetrieblicher Sicherheit und Stabilität im alltäglichen Arbeitsprozeß erzeugt. Gerade in älteren Museen mit langer Traditionen gibt es starke innerbetriebliche Kulturen, die Veränderungen aber oft hemmen und Innovationen blockieren. Durch stereotypes Denken schließen sich starke Kulturen häufiger ab und verhindern das Denken in neuen Alternativen. Kreative Problemlösungsstrategien werden behindert, weil man sich zumeist an den Erfolgsmustern der Vergangenheit orientiert.

## **2. „Museumskultur strahlt nach Außen“**

Wurde die Wirkung der innerbetrieblichen Museumskultur als einbindender Identitätsfaktor für das eigene Haus und die Mitarbeiter beschrieben, so soll nun gezeigt werden, wie diese integrative Kraft beim Publikum wirken kann. Kurz gesagt: Es geht um das Image jeder Einrichtung im öffentlichen Raum und im Wettbewerb mit anderen gleichartigen Museen. Die Aktualität und Qualität der Ausstattung von Ausstellungen und Ausstellungsräumen allein reicht heute nicht mehr aus, wenn Werbung und Pressearbeit von Museen erfolgreich sein sollen. Es besteht zunehmend die Notwendigkeit, sich von anderen Häusern abzusetzen. Oft liegen zwischen Ausstellungsqualität und dem Museumsimage Welten, weil entweder die innerbetriebliche Museumskultur schlecht ist oder, beides schlecht kommuniziert wird.

### **Was bietet der Imagefaktor „Museumskultur“ für Werbung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit?**

Seit den 1950er Jahren haben sich in Europa die Käufermärkte zu Verkäufermärkten gewandelt: Durch die Marktsättigung wurden, und das ist auch auf den Kulturbereich übertragbar, weil immer mehr Einrichtungen unter marktähnlichen Bedingungen um Besucher kämpfen, andere Faktor als das angebotene Produkt „Ausstellung“ immer wichtiger. Es entstand so auch hier ein zunehmender Konkurrenzdruck zwischen den Einrichtungen, bei dem bisher häufig die großen und bekannten Häuser im Vorteil waren. Schon lange wird hier der Besucher als Kunde gesehen, und es wurde versucht, seinen Bedürfnissen durch neue Formen der Darbietung und ein erweitertes Angebot (Rahmenprogramme, Sonderveranstaltungen, Museumsshop, Cafeteria, Erlebnisgastronomie und -tourismus u.a.m.) weitgehend zu entsprechen. Die Qualitäten der gezeigten Ausstellungen sind im großen und ganzen durch die gestiegene Professionalisierung im Museumswesen seit Jahren überall auf hohem Niveau angelangt. Um sich publikumswirksam in Szene zu setzen, müssen sich die Kulturträger deshalb stetig etwas Neues (Zwang des Marktes) einfallen lassen. Dazu wird in immer stärkerer Weise die emotionale Seite des Besuchers angesprochen, nach seinen Wünschen und Hoffnungen gesucht. Diese Herangehensweise möchte neben der Vermittlung von Inhalten auch die gefühlsmäßige Ebene, eben die „menschliche“ Seite des Besuchers zufriedenstellen und mit ihm darüber in Kontakt treten. Das bedeutet: Das museumskulturelle Image der Anbieter von Ausstellungen und Veranstaltungen wird zusätzlich zum steuernden Faktor für den Besucherkontakt. Die Mitarbeiter als Träger einer positiv besetzten innerbetrieblichen Museumskultur werden zu Werbeträgern im öffentlichen Raum, die dieses Image praktisch vertreten.

Ein positives Image zu erreichen, kann beispielsweise unterstützt werden durch besonders fortschrittliche Museumsstrukturen oder einen umweltbewussten Betrieb, aber auch die historische Tradition des Hauses oder ein besonderes Engagement in Forschung, Museumsdidaktik etc. Diese Elemente kennzeichnen einen Innovationsvorsprung und können demzufolge ausgezeichnet für individuell gestaltete Botschaften und die Öffentlichkeitsarbeit kommuniziert werden.

### 3. „Museum und Marketing“

Immer noch verstehen viele Museen unter Marketing lediglich werbliche Maßnahmen zur Präsentation ihres Hauses, einzelner Ausstellungen oder zur Besucherinformation. Das greift aber zu kurz: Marketing ist vielmehr ein Gesamtkonzept zur marktorientierten Führung des Museums selbst, bei der auf der Basis der anvisierten zielorientierten **Marketing-Strategie** des eigenen Hauses (Grundsatzentscheidungen zur Erreichung der Ziele) verschiedene **Marketing-Instrumente** eingesetzt werden können („Marketing-Mix“). Dafür müssen auch die Bedürfnisse der potentiellen Nachfrager (Besucher) erforscht und in die jeweilige Strategie einbezogen werden. Da Marketing heutzutage einen prozessorientierten Ansatz verfolgt, gehört dazu auch eine stetige Kontrolle der Marketing-Instrumente auf deren Wirksamkeit und ein ständiges Hinterfragen, ob die strategische Ausrichtung, also die Marketingziele und die dafür eingesetzten Mittel erfolgreich sind.

Da Museen nur in einem ganz eingegrenzten Ausschnitt des Marktes tätig sind, sind sie sektoral tätig. Den Sektor, in dem Museen agieren können, nennt man „Non-Profit-“ oder „Non-Business-Marketing“, d.h. es werden von nichterwerbswirtschaftlichen Einrichtungen, wie z.B. Museen, traditionelle öffentliche Ziele, wie Kultur, Volks- und Politische Bildung, marktgerecht kommuniziert. Die grundlegenden Instrumente, die das Marketing hierfür bereitstellt, betreffen das angebotene Produkt, dessen Preis sowie dessen Vermittlung und Plazierung im potentiellen Nachfragermarkt. Die vier grundlegenden Marketing-Instrumente werden in der Marketinglehre bezeichnet als Produkt-, Preis-, Kommunikations-, Distributionspolitik.

Im folgenden sollen einige zentrale Aspekte dieser Instrumente angesprochen und in einzelnen relevanten Komponenten für Museen exemplarisch vorgestellt werden. Es wird jedoch nicht der Anspruch erhoben, das Non-Profit-Marketing damit gänzlich erfaßt zu haben. Vielmehr sollen Aspekte für ein nachhaltiges und zukunftssträchtiges Museumsmarketing aufgezeigt werden.

**a) „Marketing kommt von Marke!“: Das Produkt**

Ein Produkt muß immer einen Nutzen stiften, wenn es vom Verbraucher akzeptiert werden soll. Ein Nutzen hat jedoch durchaus unterschiedliche Komponenten, über die man sich vollständig im klaren sein muß:

- Grundnutzen (z.B. Information) und
- Zusatznutzen, der entweder ein Erbauungsnutzen ist (sich an etwas erfreuen) oder einen Geltungsnutzen ausdrückt (ein Prestige verkörpert).

Wichtig für das Marketing sind darüber hinaus grundlegende Basisentscheidungen, die

- auf Museen übertragen - folgende Wege aufzeigen:

- Handelt es sich um ein Spezialmuseum (Standardisierung)?
- Oder soll eine möglichst breite Ausstellungspalette (Diversifikation) abgedeckt werden? (Damit entscheidet man auch, welche Publikumskreise gezielt angesprochen, welche Marktsegment abgedeckt und mit welcher Konkurrenz gerechnet werden muss.)
- Soll mein Ansatz innovativ sein (Marktlücke)?
- Oder lege ich Wert darauf, mein Produkt, z.B. die Geschichte des Bergbaus, in möglichst vielen Variationen (Differenzierung) im Laufe der Jahre darzubieten?
- Vielleicht ist auch das Repertoire zu breit, und ich möchte mich auf einzelnes beschränken (Elimination): Welche Schwerpunkte will ich setzen, welche sind sinnvoll? Das zeigt: Auch für den Non-Profit-Bereich existieren zumindest marktähnliche Regeln wie bei Wirtschaftsgütern und Handelsprodukten.

Eine sehr hohe Bedeutung im Käufermarkt haben sogenannte Markenartikel, wie Nivea, Hanuta, Maggi, Porsche. Der Begriff „Markenware“ ist Ausdruck einer Erfolgsgeschichte, die zu einer festen Etablierung im Markt führte. Im Bereich des Ausstellungswesens ist es schwierig, eine „Markenposition“ zu erreichen, denn es hat sich gezeigt, das größere Häuser hier im Vorteil sind, weil sie durch größere Finanzvolumen sowohl zugkräftigere Ausstellungen auf die Beine stellen als auch breiter in der Öffentlichkeit werben können. Die Gefahr eines Imageschadens infolge von Fehlentscheidungen ist für sie jedoch sehr groß und verlangt eine stetige „Marktbeobachtung“ (Themen, Besucherströme, Trends etc.). Es hat sich in der Vergangenheit immer wieder gezeigt, das auch kleinere Museen mit einzelnen vom

Publikum und den Medien gut angenommenen Ausstellungen eine Markenposition erreichen konnten.

Es sei noch kurz bemerkt, dass Museen selbst als Produkt auf dem mittlerweile umkämpften Kulturmarkt auch durch eine beispielsweise ökologische Orientierung, kindgerechte Präsentationstechniken und -formen oder durch einen besonderen Besucherservice eine Art Markenimage erwerben können.

### **b) „Die schönste Nebensache?\": Der Preis**

Im sogenannten Non-Profit-Bereich haben Eintrittsgelder fast eine symbolische Bedeutung, da sie ja nicht die tatsächlichen Kosten der Einrichtungen als Umlage auf den einzelnen Besucher repräsentieren. Sicherlich, nach der Forderung einer „Kultur für alle“ in den 1970er Jahren, hat sich gezeigt, dass breitere Bevölkerungskreise zwar durch niedrig gehaltene Eintrittspreise und Sonderrabatte für Familien, Studenten, Schüler, Arbeitslose etc. leichter einen Zugang zur Kultur allgemein fanden. Eintrittspreise sind aber bei weitem nicht das einzige und entscheidende Kriterium für einen Museums- oder Ausstellungsbesuch. Als Steuerungsinstrument kommt dem Eintrittspreis nur eine sehr bedingte Wettbewerbskraft zu, weswegen zielorientierte Überlegungen hier auch nur in einem begrenzten Umfang angedacht werden können.

### **c) „Information ist alles!\": Die Kommunikation**

Aufgrund der in den letzten zwanzig Jahren extrem zugenommenen Menge und vielfältigen Formen der werbenden Kommunikation ist ein generell stark nachlassendes Interesse an Werbebotschaften bei einem gleichzeitig stetig wachsenden Informationsbedürfnis allgemein zu verzeichnen. Klassische Formen und Wege der Werbung haben immer noch ihren Stellenwert. Immer mehr setzt aber eine Differenzierung ein, bei der die Unterschiede zwischen einzelnen beworbenen Artikeln jedoch immer kleiner werden. Stimulierende Impulse und individuelle Motive im Kommunikationsmarketing werden daher immer wichtiger.



Ein großer Bereich ist in jüngster Zeit das E-Marketing, von dem auch viele Museen bereits Gebrauch machen, indem sie versuchen, einzigartige Internetauftritte zu präsentieren und dem potentiellen Besucher so eine Vorab-Information liefern. Die individuelle Botschaftsgestaltung für die strategisch ausgewählte Zielgruppen ist dabei von entscheidender Bedeutung. Jedoch ist nicht immer nur das neue, innovative Instrumente das geeignetste für das Besuchermarketing. Gerade beim Internetauftritt können nicht zielgruppene geeignete und nicht gepflegte Seiten oder schlecht präsentierte Information den Besucher davon abhalten, auch wirklich zu kommen.

Generell ist Marketing kein Selbstzweck und auch keine Gewähr dafür, das die anvisierten Ziele (z.B. eine Mindestbesucherzahl) auch erreicht werden. Die Kommunikationswirkung der einzelnen Instrumente, wie z.B. Öffentlichkeits- und Pressearbeit, klassische Werbung, Sonderveranstaltungen und Messen, E-Marketing sowie persönlicher Einsatz der Mitarbeiter und Vortragstätigkeit u.a.m., ist durchaus von unterschiedlicher Bedeutung für die einzelnen Häuser und Ausstellungen. Sie sollten sinnvollerweise gemessen werden, um einen Eindruck zu erhalten: Welche Aktivitäten sind nötig, welche haben nur eine geringe Wirkungen und benötigen viel Aufwand? – Besucherbefragungen sind nicht nur sinnvoll, um die Akzeptanz von einzelnen gezeigten Ausstellungen zu ermitteln, sondern auch um die Reichweite des hauseigenen Marketings abzuschätzen und ggf. neu zu orientieren. Wichtig ist aber vielmehr die Frage: Wer kommt nicht als Besucher und wie kann ich diesen Gruppe ggf. erreichen?

## Non-Profit-Marketing

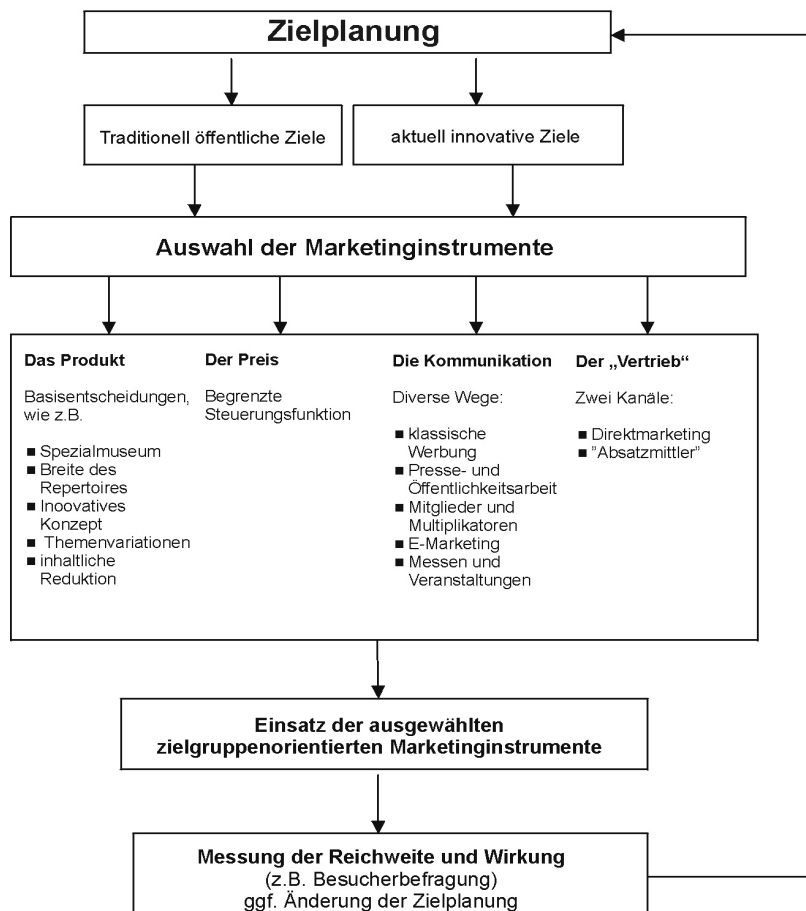


Abbildung 2: Ablaufschema zum Museums-Marketing

### d) „Mehr als Zeit zu vertreiben!": Die Distribution

Ursprünglich wurde unter Marketing nur der Vertrieb von Produkten oder Dienstleistungen (z.B. Versicherungen) gefaßt. Daher kam der Vertriebsstruktur (direkt oder über Absatzmittler) eine entscheidende Rolle zu. Ein Museum ist so gesehen immer ein „Direktvermarkter“. Aber stimmt das so?

Vielfach sind es regionale Verbände, Reise- und Tourismusveranstalter u.a.m., die beim eigenen Marketing mit den Kultureinrichtungen der angepriesenen

Freizeitregionen als „integriertes Produkt“ werben, d.h. sie sind indirekte Absatzmittler. Museen können deshalb darauf direkt einwirken. Es geht hierbei also nicht allein um die Kommunikationswirkung im Sinne werblicher Maßnahmen, sondern um die Schaffung wirklicher Absatzwege, z.B. Städtereisen incl. Buchung eines Museumsbesuchs. Einsichtig ist nämlich, dass privatwirtschaftliche Veranstalter lediglich mit kulturellen Einrichtungen für ihre Angebote werben, ohne diese in ihre Planungen einzubeziehen und verbindliche Pakete zu schnüren. Gerade hier sind die Museen gefordert, solche neuen Absatzwege zu entdecken und für sich zu nutzen. Denn sie haben ein durchaus interessantes Produkt, wie die werbliche Nutzung von dritter Seite zeigt.

#### **4. „Kurzes Fazit“**

Museale Einrichtungen sollten sich unabhängig von den enger werdenden finanziellen Spielräumen den beschriebenen drei Säulen zukunftsfähiger Museumskultur – Corporate Identity, Image und Marketing – offensiv stellen, wenn sie eine tragfähige und zukunftsträchtige Museumskultur und Ausstellungsarbeit realisieren wollen. Sie bieten nicht nur die Chance, das Besucherpotentials in einem umkämpften „Museumsmarkt“ zu halten oder gar zu steigern, sondern sie sind ebenso ein entscheidender Faktor bei der Gewinnung von Sponsoren. Museen mit schlechter innerbetrieblicher Kultur und negativem Image sind für potentielle Sponsoren sicherlich viel weniger interessant, weil sich das für sie wenig öffentlichkeitswirksam nutzen läßt. Zukunftsfähige Museumskultur insgesamt hat nicht zuletzt eine sichernde Funktion, die eigene Bestandsgarantie zu gewährleisten.