



Rückblick

Die Kultureinrichtung als touristische Destination

Rückblick auf das 2. Viadrina Kulturmanagement Symposium

Beitrag von Dirk Heinze und Michael Maaß,
Weimar

Die Kulturtouristen bleiben die wohl meist umworbene Spezies von Städten und Regionen. Nur jene Destinationen allerdings werden bei diesem Wettbewerb als Gewinner hervorgehen, die sich bei Service und Vermarktung professionell aufstellen. Wie dies umgesetzt werden kann, wurde auf dem 2. Viadrina Kulturmanagement-Symposium vorgestellt, das am 20. und 21. November 2009 stattfand.

Die Verknüpfung von Kulturmanagement und Kulturtourismus ist in Frankfurt/Oder Bestandteil des Curriculums. Das Team um Prof. Andrea Hausmann kann dabei auf ein weit verzweigtes Netzwerk an Experten und Einrichtungen zurückgreifen, was sich beim diesjährigen Symposium als großer Vorzug bewies. Mehr als 100 Teilnehmer waren angereist, um eine Mischung aus kompetenten Fachvorträgen und die Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs zu erleben. Die Entscheidung, am 2. Tag ins Jüdischen Museum Berlin zu wechseln und damit an einer im Kulturtourismus sehr erfolgreichen Einrichtung das Wissen zu vermehren, erwies sich als richtig. Der erhoffte Transfer zwischen Theorie und Praxis gelang.

Albrecht Steinecke, Professor an der Uni Paderborn und Autor eines Standardwerks im Kulturtourismus, zeichnete in seinem Eingangsvortrag das Bild einer Gegenwart, die von Unübersichtlichkeit und Unsicherheit geprägt ist. Neben den Unwägbarkeiten politischer und ökonomischer Veränderungen sind es insbesondere die Touristen selbst, die mit ihren immer individueller werdenden Wünschen bei den Anbietern häufig Ratlosigkeit verursachen. Der Wettbewerb der Anbieter um Aufmerksamkeit nimmt weiter zu. Insbesondere bei Kurzreisen komme es dann darauf an, dass

organisatorisch alles perfekt klappt. Hotels werden noch stärker als Partner gefragt sein.

Während Steinecke im Vortrag aus Zeitgründen weitestgehend auf Beispiele verzichtete, sparte Prof. Matthias Feige von der *dwif-Consulting* daran nicht. Er nannte kulturelle Leuchttürme, die für Besucherströme sorgen. Das *Klimahaus* in Bremerhaven, das *Sturmerlebniszentrum* auf Sylt oder die überdachte *DKB-Skisport-HALLE* in Oberhof seien bewusst mit dem Ziel gebaut worden, Touristen und nicht mehr nur Einheimische anzulocken. Das Festival *movimentos* in der Autostadt Wolfsburg ist gar dabei, führenden "Tanzarten" in der Welt den Rang abzulaufen.

Was alle Attraktionsorte vereint, ist die Verbindung der Kultur mit anderen Bereichen wie z.B. Natur, Sport oder Wissenschaft. Kultur allein reicht nicht, so Matthias Feige. Ob Edutainment, also die unterhaltsame Vermittlung von Bildung, die in immer kürzeren Abständen notwendigen Innovationen und Investitionen oder die schon erwähnten, weiter steigenden Ansprüche der Touristen an die Servicequalität - vom Kulturtouristiker wird in Zukunft viel verlangt. Was tun, wenn der laufende Betrieb des gebauten Museumstempels aufgrund sinkender Haushaltsmittel in der Kommune nicht mehr sichergestellt werden kann? Hier sollte bereits in der Konzeptionsphase entsprechend mit Worst-Case-Szenarien gearbeitet werden, um nicht von der Realität überrascht zu werden. Aus manchem Leuchtturm ist schnell ein Bremsklotz regionaler Entwicklungen geworden.

Wie ein nachhaltiges kulturtouristisches Konzept aussehen kann, hatte Anfang der 90er Jahre Sachsen-Anhalt vorgemacht. Die *Straße der Romanik* gilt noch immer als gelungenes Beispiel dafür, kulturell bedeutsame Orte als dichtes Netz gemeinsam zu vermarkten und auf eigene Stärken zu setzen. Entlang dieser landesweiten Tourismusroute vermarkten Museen, Kirchen und eine Vielzahl kleiner Kultureinrichtungen mit Hotels, Gaststätten und den Touristikern gemeinsam Touren, Events, Pakete und Arrangements - mit guter Resonanz

beim Publikum und mit Erfolg für die Beteiligten. Die öffentliche Aufmerksamkeit diene vielerorts auch dem Erhalt einzigartiger Baudenkmäler. Tut allerdings eines der Kooperationsstädte zu wenig, so Dr. Christian Antz vom *Ministerium für Wirtschaft und Arbeit*, scheue man sich bislang noch, sie von der *Straße der Romanik* auszuschließen. Das Thema Qualitätsmanagement, dem breiter Raum beim Symposium gewährt wurde, ist dieser schonungsvolle Umgang mit offenkundigem Mittelmaß sicher nicht zuträglich.



Dass diese Qualität ein Gütesiegel sein kann, machte der Vortrag von Dr. Stefan Brüggerhoff deutlich. Brüggerhoff gab bereits 2001 ein fundiertes Buch zum Thema Qualitätsmanagement an Museen heraus. Er räumte ein, dass es sich zwar um ein sprödes Thema handele, das im Tagesgeschäft gern vergessen wird, weil man damit auf den ersten Blick kein Geld verdienen könne. Es bestehe aber die berechtigte Chance darauf, interne Prozesse besser zu verstehen und dann mit der Optimierung von Steuerungsprozessen Verbesserungen in allen Bereichen seiner Einrichtung zu erzielen. Brüggerhoff verwies auf Zertifikate wie die *DIN EN ISO 9000ff* oder das *Österreichische Museumsgütesiegel*. Er machte abschließend deutlich, dass Qualitätsbewertungen nicht der Einstieg in eine Klassengesellschaft sein sollen, gerade vor dem Hintergrund, dass natürlich große Einrichtungen nicht mit kleinen vergleichbar wären.

"Quality is fitness for use", stimmt auch Prof. Bernd Günter von der *Universität Düsseldorf* zu. Der

Betriebswirtschaftler empfahl Kultureinrichtungen, regelmäßig und systematisch das Feedback seiner Besucher einzuholen und schlug sogar die Gründung von Kundenbeiräten vor. Günter ging im weiteren Teil seines abwechslungsreichen Vortrags auf das Thema Markenmanagement ein. Es gehöre schon eine große Anstrengung dazu, um beispielsweise ein Museum in der Provinz zu etablieren - Günter nannte hier das Beispiel des *MARTa* in Herford, wo Frank Gerry als Architekt und der Belgier Jan Hoet als Gründungsdirektor gewonnen wurde. Dennoch habe sich die Marke *MARTa* nicht nachhaltig etablieren können - die Besucherzahlen seien eher enttäuschend. Seiner Meinung trägt die Stadt selbst die Marke nicht mit, daher könne auch das Konzept nicht funktionieren. Marke kommt von Merken - demzufolge käme es darauf an, eine Marke zu entwickeln, die wiedererkannt, wiederentdeckt wird. Der Name ist allerdings an vielen Häusern ein Tabu. Noch schlechter sähe es nach Meinung von Prof. Günter bei den Logos aus. "80 % aller Logos sind Schrott", meinte der Marketingexperte, um weiterhin zu beklagen, dass es kaum Claims und Slogans im Kulturbereich gäbe. Dabei besteht die berechtigte Chance, seinen Markenkern auf wenige Worte zu reduzieren. Eine Ausnahme sei das *Wallraf-Richartz-Museum* in Köln, das inzwischen nur noch unter "Wallraf- das Museum" firmiere.

Dr. Matthias Dreyer von der *Stiftung Niedersachsen* (Hannover) und Martina Dillmann von der *Internationalen Fachhochschule für Exekutives Management* in Berlin machten bei ihrem Co-Referat deutlich, dass es generell mehr Unterstützung seitens der Leitungsebene für Fortbildungsangebote im Kulturtourismus geben sollte. Die dynamische Entwicklung in diesem Bereich verlangt von Mitarbeitern wie Führungskräften gleichermaßen nach ständiger Weiterbildung - insofern ein Wunsch, der sich auch an die Politik richtet und zudem auf andere Themenfelder der Fortbildung im Kulturmanagement übertragen ließe. Eine weitere Möglichkeit sei auch die Hospitation von Mitarbeitern aus Kultureinrichtungen in touristischen Unter-



nehmen, da hier schon allein durch die geänderte Perspektive auf den Kunden sich wertvolle Erkenntnisse gewinnen lassen.

Die *Semperoper* in Dresden gehört zu den Kultureinrichtungen im Land, die ganz genau die Bedürfnisse ihrer Kunden und Besucher kennen. Meret Hellwig, die Leiterin des Bereichs Kommunikation und Marketing, konnte entsprechend mit einer ganzen Reihe von Trends im Kulturtourismus und im Audience Development aufwarten, auf die ihr Haus reagiere. So erzielt die *Semperoper* inzwischen 1/3 der Ticketerlöse über das Internet. Was hält Menschen eigentlich von einem Theaterbesuch ab? Es ist in erster Linie das mangelnde Serviceangebot, wußte Frau Hellwig zu berichten, erst dann käme der Preisfaktor. Das Interesse am tatsächlichen oder auch potenziellen Publikum sei im übrigen noch immer bei vielen Kultureinrichtungen gering ausgeprägt. Dem pflichtete in der anschließenden Podiumsdiskussion auch Prof. Bernd Günter bei. Eine Untersuchung über Nichttheaterbesucher läge beim Deutschen Bühnenverein noch immer unter Verschluss - ein Skandal!

Ein Haus, bei dem stolze 90 % der Besucher Kulturtouristen sind, ist das *Jüdische Museum Berlin*. Es dürfte aber auch an den fantastischen Räumlichkeiten gelegen haben, das sich die Veranstalter am 2. Tag des Symposiums für den Wechsel in diese Kultureinrichtung entschieden haben. Den Auftakt am Samstag übernahm Prof. Oliver Scheytt mit einer Vorstellung der Kulturhauptstadt *Ruhr 2010*, die auf eine positive Resonanz beim Publikum traf. Scheytt meinte zwar, dass sich das Beispiel als Best Practise im kommenden Jahr erst noch beweisen müsse. Die Vorschau unterstrich jedoch, wie stark hier konzeptionelles Handeln auf kultureller, politischer und wirtschaftlicher Ebene schon jetzt auswirken. Beneidenswert ist auch das mit 12 Millionen Euro ausgesprochen üppige Marketingbudget. Der Vortrag von Oliver Scheytt machte aber auch deutlich, dass in den letzten Jahren im Zuge des postindustriellen Wandels das Ruhrgebiet nicht mehr Quell-, sondern Zielort des Kulturtourismus geworden ist.

Man darf auf die Besuchszahlen nach diesem Megaevent gespannt sein. Und darauf, ob es der Region gelingt, von dieser Dynamik auch nach 2010 zu profitieren und die zahlreichen Investitionen wie das Gasometer Oberhausen oder das "Dortmunder U" langfristig mit Leben füllen kann.

Den Teilnehmer wurden nach dieser eindrucksvollen Vorschau drei Praxisforen zur Wahl angeboten, die sich mit jeweils einem speziellen Aspekt im Kulturtourismus widmeten. Vom Impulsreferat von Anja Löffler beim Forum zu Trends erfuhr man, wie wertvoll eine Mitarbeiterstelle oder – wie im Fall des Vorreiters *Jüdisches Museum Berlin* – eine eigene Abteilung für Besucherforschung sein kann. Diese gibt die Möglichkeit, sein Publikum hinsichtlich Herkunft oder Zielgruppen zu erfassen und daraufhin seine Werbe- oder Preisstrategie optimal abzustimmen. Denn eines ist klar: die Ansprüche der Besucher an die Servicequalität werden weiterhin wachsen. Wer sein Publikum kennt, ist klar im Vorteil. Vereinigungen wie die Visitor Studies Association können hier Hilfestellung geben. Ein zweiter Aspekt war die Nutzung neuer Kommunikationstechnologien für das Marketing. Hier wurde spürbar, wie sehr die Zeit drängt, die Mitarbeiter von Kultureinrichtungen schnell für diese Aufgaben zu schulen, da viele Teilnehmer offen ihre Unsicherheit und Unkenntnis beim Thema Web 2.0 bekannnten.

Das zweite Forum ging auf das Thema Qualitätsmanagement ein. Hierbei erwies sich einmal mehr die Erkenntnis als richtig, dass dies von der Geschäftsleitung selbst verinnerlicht werden muss. Doch wo passiert es, fragte Prof. Bernd Günter, dass der Chef selbst im Foyer auftaucht und sich den Fragen und Problemen der Besucher stellt? Optimal wäre die Existenz eines Beschwerdemanagements. Der Besucher als Gast der Einrichtung muss klare Ansprechpartner finden, an die er sich wenden kann. Die Telefonzentrale oder der Einlassdienst müssten entsprechend personell gut besetzt sein - sie stünden in den Augen des Besuchers ebenso für das Gesicht der jeweiligen Kultureinrichtung wie die Direktion. Günter be-



zeichnete Qualitätsmanagement im übrigen als Arbeit an Mentalität und Motivation, womit er deutlich machte, dass es sich um einen Prozess handelt, der im Grunde niemals abgeschlossen sein wird und bei dem alle Mitarbeiter eingebunden werden sollten, damit er erfolgreich ist.

Das dritte Forum beschäftigte sich mit Kooperationen im Kulturtourismus. Patrick Föhl (FH Potsdam) war es wichtig, hier die Risiken nicht zu verschweigen. Der Koordinations- und Kommunikationsaufwand ist durchaus beträchtlich. Unterschiedliche Ansprüche beim Projekt können den Erfolg schmälern. Man sollte umso mehr zu Beginn die Ziele und Interessen klar abstecken, die beide Seiten mit dem Projekt verfolgen, um mögliche Unterschiede einschätzen zu können. Die Hürde verschiedener Begrifflichkeit und Selbstverständnisse gelte es zu überwinden. Auch die zeitlichen Vorstellungen über Abläufe und Vorläufe sind auf Seiten der Kulturanbieter oftmals anders "getaktet" als auf Seiten der Touristiker. Dennoch sind die Partner aufeinander angewiesen, wenn die Zielgruppen optimal erschlossen werden sollen. Sinnvoll ist, so die Anregung der Experten, erst einmal Verständnis für die „Denke“ der jeweils anderen Seite zu erlangen und dann möglichst in kleinen pragmatischen Schritten gemeinsame Projekte zu beginnen. Letztlich funktionieren, so die Einschätzung der Teilnehmer mit entsprechenden Praxiserfahrungen, Kooperationen im Kulturtourismus nur, wenn die handelnden Personen sich verstehen und vertrauen.

Ein Beispiel schilderte den langen, letztlich aber erfolgreichen Weg, die fünf in Worpswede (Niedersachsen) ansässigen Museen unterschiedlicher Träger dazu zu bewegen, ihre Öffnungszeiten und ihre Öffentlichkeitsarbeit zu koordinieren und gemeinsam nach außen aufzutreten. Zur Zeit arbeitet man dort am nächsten Schritt, die Gastronomen und Hoteliers sowie die anderen Einrichtungen des kleinen Ortes, die zwar von den Besuchern profitieren, aber bisher abseits standen, „mitzunehmen“. Dazu wurden in verschiedenen Runden für Geschäftsleute, Vermieter von Privat-

quartieren, Taxifahrern und den Hoteliers kleine Sonderführungen organisiert, damit diese überhaupt erst einmal wissen, was ihre Gäste besichtigen. Andererseits wurde auf diese Weise auch das Verständnis der Museumsleute und Galeristen für die Anliegen der anderen Gruppen geweckt. Die Organisatoren zeigten sich optimistisch, dass dadurch und durch weitere Maßnahmen neuer Schwung in die in den letzten Jahren rückläufigen Besucherzahlen kommen wird.

Der Tenor aller Referenten dabei war: Kultureinrichtungen müssen sich stärker als touristische Destinationen verstehen. Kooperationen kommt dabei eine entscheidende Bedeutung zu. Am Schluss des spannenden Symposiums kündigte Andrea Hausmann einen Tagungsband an, der 2010 erscheinen soll und die Ergebnisse zusammenfassen wird. Das nächste Symposium ist für 2011 bereits in Planung. Und *Kulturmanagement Network* wird wieder als Medienpartner vor Ort sein. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.kuwi.euv-frankfurt-o.de/symposium