

## Einführung

Wer die Programmmangebote des Fortbildungszentrums Abtei Brauweiler in den letzten Jahren etwas genauer verfolgt hat, wird wissen, daß wir einen Schwerpunkt unserer Arbeit darin sehen, das Personal der Museen dabei zu unterstützen, modernes Kulturmanagement und insbesondere Museumsmarketing zu einer Kernkompetenz innerhalb ihres Tätigkeitsprofils zu entwickeln.

Als das Fortbildungszentrum Museumsfachleute Anfang der 1990er Jahre erstmals mit dem Thema Marketing konfrontierte, stießen wir nicht nur auf fest verwurzelte Vorurteile, sondern auch auf massive Ablehnung und unüberbrückbar erscheinende Aversionen. Im Museumskontext war der Begriff »Marketing« noch weithin tabuisiert, sein »Werkzeugkasten« nicht selten als »Teufelszeug« verschrieen. Ein offener, rationaler Diskurs über ein modernes, auch auf den Nonprofit-Sektor übertragbares Marketing-Verständnis kam nur schleppend in Gang. Nur zögerlich setzte sich die Einsicht durch, daß die öffentliche Wahrnehmung und Akzeptanz eines Museums ganz wesentlich davon bestimmt wird, inwieweit es ihm gelingt, seine Angebote und Leistungen so attraktiv und unverwechselbar zu gestalten, daß das Publikum sie anderen Offerten vorzieht. Inzwischen haben viele Museumsexperten verstanden und – vor dem Hintergrund der unaufhaltsamen Erosion staatlicher Subventionsleistungen für Kultur – auch begreifen müssen, daß ihre Häuser sich nur als profilierte Anbieter auf dem hart umkämpften Freizeit- und Unterhaltungsmarkt be-

haupten können. Denn hier stehen sie im scharfen Wettbewerb um die immer knapperen Zeit- und Finanzbudgets des Publikums, aber auch um dessen kulturelles und intellektuelles Engagement für die Sache der Museen.

Zwar mag der Begriff »Besucherorientierung« als zentrales Vehikel zur Erzielung notwendiger Wettbewerbsvorteile mittlerweile in die Köpfe mancher Museumsmitarbeiter eingedrungen sein; zwar ist »Kundenorientierung« und »Kundenfreundlichkeit« heute in vielen Museen, Kulturverwaltungen und in der Politik eine gern benutzte und nicht selten wie eine Monstranz weihervoll hochgehaltene Vokabel, unter der jeder allerdings etwas anderes versteht. Aber die wohlfeilen Lippenbekenntnisse und frommen Wunschvorstellungen kontrastieren häufig scharf mit den großen Wissensdefiziten und -lücken in modernem Marketing. Eine entsprechende Bewußtseinsbildung ist die notwendige Voraussetzung für Verhaltensänderungen und eine neue Praxis der Museumsarbeit. Welches Museum vermittelt dem Besucher heute schon das Gefühl: »Hier bin ich erwünscht und willkommen, hier werde ich persönlich angesprochen und man bemüht sich, mir den Aufenthalt so angenehm, anregend und interessant wie möglich zu machen, kurz: mir eine Gegenleistung für meine Zeit- und Geldinvestition zu bieten!« Dazu gehören z. B. Hinweise, Erschließungshilfen und Parkplätze, die den Weg ins Museum erleichtern, dazu gehört eine einladende Eingangs- und Kassenzone, die nicht den abweisenden Charme eines Behördenschalters hat, dazu gehört beispielsweise ein Wickelraum für Kleinstkinder, ein attraktiver Museumsshop, ausreichende Sitzgelegenheiten und zuvorkommende, informierte und jederzeit verfügbare Ansprechpartner für Auskünfte und zur Beantwortung von Sachfragen.

Wie schlecht es hierzulande insgesamt noch um die Besucherorientierung bestellt ist, erhellt nicht nur ein Gang durch Museen in England, den USA, Kanada, den Niederlanden oder in Schweden; auch die jüngst von der Bertelsmann Stiftung im Rahmen des Modellprojekts »Wirkungsvolle Strukturen im Museumsbereich« in Auftrag gegebene Untersuchung zum »Besucherservice in deutschen Museen« kommt zu sehr ernüchternden Ergebnissen: Viele der überwiegend namhaften großstädtischen Museumseinrichtungen – insgesamt beteiligten sich 21 Museen an der Untersuchung – wiesen deutliche, zum Teil gravierende Defizite und Mängel in puncto Service und Besucherfreundlichkeit auf.

Daß sich die Museen dabei in schlechter Gesellschaft mit der

Wirtschaft befinden und das inzwischen geflügelte Wort von der »Service-Wüste Deutschland« nicht nur etwas mit den Museen und dem Kultursektor zu tun hat, ist sicher kein Trost. Im Gegenteil: Die verbreitete Grundauffassung – für die Deutschland offenbar weithin bekannt ist –, daß der Kunde in erster Linie lästig ist, hemmt die Durchsetzung einer besucherfreundlichen Museumspraxis zusätzlich. Aufmerksame ausländische Beobachter haben denn auch – von vergleichenden empirischen Untersuchungen unterfüttert – eine besondere Spielart der Kundenfeindlichkeit in Deutschland ausgemacht. Der japanische Volkswirtschaftler und Unternehmensberater Minoru Tominaga beispielsweise diagnostiziert in Deutschland nicht einfach »Gedankenlosigkeit, Lustlosigkeit, Ignoranz und Bequemlichkeit einzelner Personen«, sondern Kundenfeindlichkeit als »Teil der deutschen Kultur und der Umgangsformen« (Die kundenfreundliche Gesellschaft, Düsseldorf/München 1998: 8) – eine Einschätzung, mit der Tominaga nicht alleine steht. Es paßt daher vielleicht auch ins Bild, wenn eine nordamerikanische Airline vor kurzem Merkblätter an ihre Deutschland-Passagiere verteilen ließ mit dem aufklärenden Hinweis, abweisende Mienen des Personals in deutschen Geschäften entsprächen der Landessitte und seien keineswegs böse gemeint.

Doch selbst wenn »Kundenmißhandlung« – um einen von Prof. Bernd Günter gern benutzten Begriff aufzugreifen – bei uns eher Regel denn Ausnahme wäre, muß man differenzieren. Auch hierzulande gibt es »Champions« der Kundenorientierung, Unternehmen, die sich kompromißlos dem Konzept des »Total Customer Care« (TCC) verschrieben haben und von denen Museen eine Menge lernen können. Und natürlich gibt es signifikante branchenspezifische Unterschiede in der Fremdeinschätzung und Bewertung der Servicequalität, von den Apotheken bis zu den Telekommunikations-Dienstleistern. Nicht nur in den Ranking-Listen für Servicequalität, wie sie z. B. vom deutschen »Kundenbarometer« zusammengestellt werden, rangieren die Stadt- und Kommunalverwaltungen – und damit auch fast zwei Drittel unserer Museen – knapp vor den Service-Schlusslichtern »Duales System Deutschland« und den Fernsehsendern. Gute Gründe mithin, den Blick über den Museums-Tellerrand zu richten, um zu sehen – und möglichst auch zu lernen –, welcher Marketinginstrumente sich ein großer deutscher Kaufhauskonzern bedient, um eine anonyme Kundschaft zu binden.

»Wege zur Kunden- oder Besucherbindung im Museum« war

deshalb auch das Thema einer Tagung, die das Fortbildungszentrum in Zusammenarbeit mit Herrn Prof. Dr. Bernd Günter, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaft, insbesondere Marketing an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Ende 1998 durchgeführt hat.

Daß das Museumspublikum überwiegend noch weit entfernt von habituellen Ausstellungsgängern und Museumsstammgästen ist, ist bekannt; daß Bürgerinnen und Bürger viel zu selten von den Angeboten und Leistungen der Museen überzeugt und begeistert sind und sich noch viel zu wenig für Museumskultur engagieren und in das »Unternehmen Museum« involvieren und integrieren lassen, ist offenkundig. Daher kann man mit Recht die Frage stellen, weshalb hier schon über Besucher**bindung**, über das ultimative Ziel im Umgang des Museums mit dem Besucher diskutiert wird, obgleich die große Mehrzahl der Museen noch erheblich von einer ausgeprägten **Orientierung** auf ihre primären Zielgruppen entfernt ist.

Unseres Erachtens können und dürfen Museen nicht ausschließlich als **bedarfsdeckende Servicebetriebe** definiert werden, die ihr Publikum als »Abnehmer« kultureller Leistungen oder als Objekte museumsbezogener Angebote und der sogenannten kulturellen »Daseinsvorsorge« verstehen. Wenn es richtig ist, daß Museumsangebote nicht nur **für**, sondern vor allem auch **mit dem Publikum** entwickelt werden müssen, wenn die sogenannte öffentlich-private »Verantwortungspartnerschaft für Kultur« nicht nur eine neue, wohlklingende Wortschöpfung im kulturpolitischen Diskurs sein soll und erkannt wird, daß der Museumskultur eine Marginalisierung in unserer Gesellschaft droht, wenn Besucher nicht zu aktiven Nutzern, Teilnehmern und letztlich zu Mitwirkenden bei der Aufgabenerfüllung unserer Museen werden, dann muß »Besucherbindung« in der Tat das zentrale Museumsziel und der entscheidende Baustein der Besucherorientierung sein.

Wie aber erreicht man es, daß sich Bürgerinnen und Bürger dauerhaft für diese Museumskultur interessieren, sich von Museen fesseln und an sie binden lassen? Der Tagungsband »Besucher zu Stammgästen machen!«, den wir hiermit einem breiteren Interessentenkreis vorstellen, kann hierauf zugegebenermaßen nur erste und keine erschöpfenden und in allen Details befriedigenden Antworten geben, und nicht nur, weil die hierfür notwendigen Grundlagen- und Forschungsarbeiten noch nicht geleistet sind und wir erst am Anfang eines Neuorientierungsprozesses stehen.

Mit dem vorliegenden Band wollen die Herausgeber der in Deutschland nur zögerlich in Gang kommenden Diskussion um Methoden und Strategien der Besucherbindung im Museum Impulse und Schubkraft geben. Denn sicher ist, daß unsere Museen über ein großes, unausgeschöpftes Potential für Besucherintegration und Besucherbindung verfügen. Und wie die nun vorgelegte Publikation dokumentiert, gibt es auch bereits vielfältige, zum Teil langjährige Praxiserfahrung mit diesem Thema in den Museen und natürlich auch in der Wirtschaft. Schließlich verfügt die moderne Betriebswirtschaftslehre über einen gut gefüllten und überwiegend praktisch erprobten »Instrumentenkasten« für die Kundenbindung, den wir nun für Sie öffnen.

Die Herausgeber danken an dieser Stelle noch einmal allen Referentinnen und Referenten für ihre Beiträge. Dank gebührt auch dem transcript Verlag in Bielefeld für die verlegerische Arbeit und für die Aufnahme des Bandes in seine profilierte Schriftenreihe zum Kultur- und Museumsmanagement.

Bernd Günter  
Hartmut John

