

BERND GÜNTER

Was behindert und was eröffnet Wege zu Besucherbindung und Besucherintegration?

Stammgäste – Wiederholungstäter – Serientäter Warum mehr Besucherbindung?

Über die Bedeutung von Besucherzahlen in Museen lässt sich trefflich streiten – ob sie nachhaltig steigen, ob ihnen eine wirkliche Relevanz für die Aufgabenerfüllung von Museen zuzubilligen ist, ob sie um jeden Preis gesteigert werden sollen, wie man sie steigern kann usw. Die Museumswissenschaft beschäftigt sich mit derartigen Fragen fast gar nicht, die Museumspädagogik mit Einschränkungen und unter ganz bestimmten Zielsetzungen. Die sozialwissenschaftlich und betriebswirtschaftlich orientierte Richtung der Kulturmanagement-Forschung beginnt sich mit derartigen Fragen zu befassen. Sie kommt dabei von der Beschäftigung mit der Markt- und Meinungsforschung her (siehe z.B. Klein 1990), von der Gestaltung der Museumsleistungen, verstanden als Dienstleistungsmanagement, und von der Analyse des Besucherverhaltens, einer speziellen Ausformung des Käufer- bzw. Konsumentenverhaltens (vgl. z.B. Helm/Klar 1997, McLean 1997, Kotler/Kotler 1998 und andere Autoren, vor allem im englischsprachigen Bereich).

Unter diesen letztgenannten Aspekten wäre – über bisher untersuchte Aspekte des Besucherverhaltens hinaus – zu klären, aus welcher Motivation heraus Besucher auch ein zweites Mal ein Museum, ggf. eine Ausstellung besuchen, mit welchen Verhaltensmu-

stern und was sie evtl. auch psychologisch an eine Kulturinstitution wie ein Museum bindet. Das museumspraktische Interesse hinter diesen Fragen kann lauten: Wie lassen sich Besucher dazu gewinnen, mehrfach ein Museum zu besuchen, Wiederholungsbesucher («Wiederholungstäter» bzw. »Serientäter») und damit Stammgast zu werden? Die zentrale Frage dabei heißt: Was ist es, das Besucher potentiell und tatsächlich an ein Museum bindet – was ist der Kitt, der Klebstoff in der Beziehung, der Geschäftsbeziehung zwischen einem Museumsbetrieb und seiner Kundschaft?

Besucherintegration, die Einbeziehung und Mitwirkung von Besuchern über die passive Rolle im Museumsgeschehen hinaus, kann eines der Hilfsmittel sein, mit denen Besucherbindung erreicht werden kann (siehe Abbildung 1). Daneben kann Besucherintegration aber auch bei Einmalbesuchern Bedeutung besitzen für die Intensivierung des Museumserlebnisses, für die Erreichung der Ziele der Beteiligten und für das aktive Engagement eines Besuchers für ein Museum, z. B. für Weiterempfehlungen.

Besucherbindung und Besucherintegration – Bausteine der Besucherorientierung und des Museum-Marketings

Die systematische Einordnung der Themen Besucherbindung und Besucherintegration in das Museumsmanagement läßt sich über das Museums-Marketing und seine zentralen Konstrukte herbeiführen. Diese Kerngedanken sind die des Wettbewerbsvorteils und der Besucherorientierung.

Ein Museum muß, um für Besucher und andere Adressaten attraktiv zu sein, etwas Unverwechselbares aufweisen, das es in der Wahrnehmung dieser Adressaten von anderen unterscheidet und Präferenzen, etwa bei der Entscheidung über einen Besuch, erzeugt – die Marketing-Wissenschaft nennt dies den »Wettbewerbsvorteil«. Von Wettbewerb kann deswegen gesprochen werden, weil Museen, wie andere Kulturinstitutionen, mit vielerlei Kultur-, Bildungs- und Freizeitangeboten wetteifern – um Zeitbudgets, finanzielle Budgets und um »Budgets« an Weiterempfehlung und an Engagement der Besucher für eines dieser Angebote (Günter 1998).

Besucherorientierung meint nicht etwa, ein Museum und sein Angebot ausschließlich nach den Wünschen der Besucher zu gestalten, aber doch, alle Maßnahmen, mit denen die Museumsziele

erreicht werden sollen, daraufhin zu prüfen, welche Wirkung sie beim Besucher erzeugen und ob sie geeignet sind, die Akzeptanz zu erhöhen oder Barrieren aufzubauen (vgl. dazu Günter 1997 und 1998).

In diesem Sinne setzt sich Besucherorientierung aus sechs Elementen (Bausteinen) zusammen: aus der grundsätzlichen und konzeptionellen Denk- und Verhaltensweise der Besucherorientierung (»vom Besucher her«), aus der Besucheranalyse und deren Methoden, aus der Besuchersegmentierung in unterschiedlich agierende und reagierende Zielgruppen, aus der vielfältige Instrumente nutzenden besucherfreundlichen Behandlung der Museumskundschaft, aus der regelmäßig zu überprüfenden Besucherzufriedenheit und letztlich aus der Besucherbindung – die eines unter mehreren Museumszielen sein kann. Besucherintegration, aktive Mitwirkung, Partizipation der Zielgruppen spielt für alle sechs Bausteine eine Rolle, die im Einzelfall präziser abzu-stecken ist. Beide Konstrukte bilden ein Grundgerüst, das für erfolgreiches Museums-Marketing unerlässlich ist.

Abbildung 1: Besucherbindung und Besucherintegration

Besucherbindung

- A Wiederholte Besuche bzw. Nutzung
(Stammbesucher)
- B »Innere«, psychologische Bindung

Besucherintegration (»Mitwirkung« der Adressaten)

- A Interaktivität
(museumsdidaktische Aspekte, auch bei einmaligem Besuch)
- B Instrument zur Besucherbindung

Besucherbindung kann unterschiedlich verstanden werden. Aus der Sicht des Museumsbesuchers könnte (Variante A) von Besu-

cherbindung gesprochen werden, wenn es zu mehrfachen Besuchen desselben Hauses oder – in bestimmten Fällen – derselben Ausstellung kommt. Ob dieses Verständnis für erfolgreiche Marketing- Anstrengungen der Museen ausreicht, darf in Analogie zum kommerziellen Marketing bezweifelt werden. Gründe dafür sind darin zu sehen, daß reine Wiederholungsbesuche durchaus unterschiedliche Anlässe und Motivationen haben können, auch mit einer eher zufälligen Komponente, und daß eine Aktivierung solcher Wiederholungsbesucher mit dem Ziel verstärkter Besucherintegration eher schwieriger ist als im Falle der zweiten Interpretationsvariante. Diese Variante B versteht unter Besucherbindung eine psychologische Affinität des Besuchers zu den Museumsleistungen, eine im Zeitablauf möglicherweise zunehmende psychische Festlegung (»commitment«) auf die Angebote eines Hauses. Unter verhaltenswissenschaftlichen Aspekten ist zu erwarten, daß Besucher, die in diesem Sinne gebunden sind bzw. sich gebunden fühlen, eine stabilere und aktivere Beziehung zu einem Museum haben.

Aus der Perspektive der Anbieterseite, also des Museums als Dienstleistungsanbieter, ist Besucherbindung jede Aktivität, die geeignet ist, Besucher in einer der beiden genannten Interpretationen an das Haus und seine Leistungen zu binden, also eine (Management-)Aktivität gegenüber den Zielgruppen.

Es stellen sich nun die Fragen: Was erschwert oder behindert eigentlich Besucherbindung, welches sind die Mechanismen und »Klebstoffe« der Besucherbindung, und welche Instrumente und Maßnahmen stehen einem Museum zur Verfügung, um Besucherbindung zu erreichen bzw. zu steigern?

Hindernisse für Besucherbindung

Barrieren, die mehr Besucherbindung erschweren oder verhindern, liegen auf unterschiedlichen Ebenen. Es gibt Hindernisse:

- a) von seiten der Besucher und
- b) von seiten der Museen.

Interessant aus der Sicht einer Museumsleitung und des Kulturmanagements sind die Barrieren, die im Museum vorliegen (können), weil sie möglicherweise beeinflussbar sind. Solche Barrieren

sind – wenn man sie personalisiert und auf das Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter bezieht – zu sehen in:

- nicht können und/oder
- nicht wollen und/oder
- nicht dürfen.

Nicht können bedeutet, daß den Museumsmitarbeitern die Mechanismen und Instrumente der Besucherbindung nicht geläufig sind. Dagegen hilft – abgesehen von Maßnahmen der Personalauswahl und -steuerung – vor allem Qualifizierung, Training und/oder Beratung von außen. Nicht wollen stellt auf die mentale Restriktion ab, die immer wieder Besucherorientierung und Besucherfreundlichkeit erschwert, Desinteresse fördert und den Besucher fragen läßt: Warum sollte ich wiederkommen? Nimmt man mich als Besucher in diesem Museum eigentlich ernst? Nicht dürfen meint, daß »Spielregeln« und Anweisungen der Besucherorientierung den Maßnahmen zur Besucherbindung gegenüberstehen. Daß das Personal sich in verschiedenen Situationen auf Positionen zurückzieht, in denen es durch Dritte daran gehindert wird, Aktivitäten zu mehr Besucherbindung zu entfalten. Abbildung 2 gibt Hinweise darauf, was von seiten des Museumsmanagements getan werden kann, um die genannten drei Hindernisse zu überwinden.

Die »Klebstoffe« der Besucherbindung

Was führt dazu, daß Besucher ein Museum mehrmals besuchen, daß sie, evtl. in Begleitung anderer, ein zweites Mal Exponate besichtigen, daß sie gar regelmäßige »Stammkunden« werden? Die Betriebswirtschaftslehre hat in den letzten Jahren Mechanismen aufgedeckt, die in langfristigen Geschäftsbeziehungen Bindungseffekte erzeugen. Analog dazu lassen sich für die Besucherbindung in und durch Museen Thesen zu den »Klebstoffen«, zum »Kitt« aufstellen, der die Präferenz für ein Museum verstärkt und Commitment erzeugt.

Die genannten Aspekte bieten Ansatzpunkte für die Erklärung des Besucherverhaltens, insbesondere die Einstellung zu einem Museum als einer konstant positiven Verhaltensweise. Sie geben auch Anstöße zu Überlegungen, die sich auf Maßnahmen richten,

Abbildung 2: Was behindert und was fördert Besucherbindung im Museum?

1. Nicht können (Fähigkeitsbarriere)

Instrumente des Museumsmanagements:

Wissen vermitteln um die acht Faktoren (»Klebstoffe«) der Besucherbindung; Attraktivität steigern; »Museum plus ...« etc.

2. Nicht wollen (Willensbarriere)

Instrumente des Museumsmanagements:

Mitarbeiterzufriedenheit steigern; Training/Schulung, auch des Fremdpersonals; Anreizsysteme etablieren etc.

3. Nicht dürfen (Kompetenzbarriere)

Instrumente des Museumsmanagements:

Kompetenzveränderungen, Entbürokratisierung; »Empowerment« etc.

wie diese Faktoren im Sinne der Museumsziele für ein Mehr an Besucherbindung genutzt werden können.

Ein erster Faktor ist die Unverwechselbarkeit und Attraktivität, die geeignet sind, den Wunsch nach Vertiefung der Besuchserfahrung hervorzurufen. Affinität und Identifikation erhöhen die Wiederbesuchswahrscheinlichkeit, z.B. in beruflichen oder lokalen Zusammenhängen oder im Zusammenhang mit einem bestimmten Lifestyle des Besuchers. Zusatzleistungen und Kombi-Angebote sind Bindungsfaktoren, weil sie zusätzliche Anlässe zum Museumsbesuch schaffen. Erleichterungen des Besuchs – finanzieller Art oder andere Zugangserleichterungen – sind ein vierter Faktor. Persönliche Verbindungen können sowohl äußere Anlässe wie auch psychologische Bindung erzeugen. Externe Anlässe sind Events, Veranstaltungen Dritter usw., attraktive Angebote des Museumsumfeldes. Die reine Präsenz im Alltag kann für Passanten immer wieder den Anreiz zum Besuch verstärken und erneuern. Und schließlich sind – selbstverständlich – positive Erfahrungen und Zufriedenheit, eigene wie auch die durch Empfehlung

Abbildung 3: Die acht »Klebstoffe« der Besucherbindung

- Attraktivität → Vertiefung/Commitment
- Affinität und Identifikation
- Verbundangebote, »trojanische Pferde«
(»Museum plus ...«)
- Vergünstigungen, monetäre Anreize, Vereinfachungen
- Personale Elemente
- Externe Anlässe
- Präsenz im Alltag und in Routinen
- Zufriedenheit, positive Erfahrungen, ersatzweise Weiterempfehlung

übertragene anderer Besucher, ein Bindungsfaktor, der Besucher zu Stammgästen machen kann.

Die Wirkungsweise dieser »Klebstoffe« ist letztlich allerdings noch nicht hinreichend untersucht, es fehlt bedauerlicherweise in erheblichem Maße an »Grundlagenforschung« zum Thema Museen und Besucher, die nicht zuletzt hilfreiche Hinweise für Museumsmanagement und Kulturpolitik geben könnte.

Strategien und Maßnahmen auf dem Weg zu mehr Besucherbindung

Trotz des soeben beklagten Defizits an Wirkungsanalysen sei der Versuch gemacht, mögliche und plausible Strategien und Instrumente für Museumsleitung und Kulturpolitik anzureißen, wenn es um das Ziel geht, Besucher zu Stammgästen zu machen.

Wenn sich Museen konzeptionell mit dem Thema Besucherbindung befassen, ist aus der Sicht des Kulturmanagements zu ra-

Abbildung 4: Merkmale »schlanker Instrumente« für mehr Besucherorientierung

- hohe Effektivität bei der Erreichung von Besucherzufriedenheit und Besucherbindung
- Möglichkeit der schnellen Konzeption und des schnellen Einsatzes
- flexible Anpassung an spezifische Museums- und Standortbedingungen
- vergleichsweise wenig (externes) Know-how erforderlich (oftmals mit »Bordmitteln« einsetzbar)
- geringe Widerstände der Mitarbeiter bei der Implementierung
- niedrige Kostenbelastung

ten, zunächst das Marketing-Bewußtsein zu stärken und die Besucherorientierung zu verstärken. Dazu helfen, insbesondere wenn keine umfassenden Neukonzeptionen geplant und implementiert werden können, »schlanke« Instrumente (vgl. Günter 1998).

Darüber hinaus können aus der Liste der Abbildung 6 Maßnahmen entnommen werden, die Besucherbindung fördern und unterstützen.

Als Leitlinie sollte auch stets die Frage verfolgt werden: Was machen andere, die in einer ähnlichen Situation sind? Erforderlich ist der Blick über den Tellerrand hinaus, das Benchmarking, der Vergleich mit der »best practice«. Dies hat das Beispiel der Kauf- und Warenhäuser gezeigt (vgl. den Beitrag von Werner in diesem Band). Hier wird demonstriert, daß das Bemühen kommerzieller Betriebe um Kundenbindung, mit Maßnahmen, die zwar nicht im Maßstab 1:1, aber doch in Varianten übertragbar sein könnten, auch Museen zu Anregungen für mehr Besucherbindung verhelphen könnten. Daneben ist allerdings noch weit mehr Analyse und

Forschung als bisher darüber erforderlich, was eigentlich Besucher zu mehr Bindung an ein Museum veranlaßt.

Abbildung 5: Zwölf »schlanke Instrumente« für mehr Besucherorientierung

1. »Jour fixe« zur Besucherorientierung
2. Besucheranalyse mit Bordmitteln:
Besucherforen, Besucherkonferenzen
3. Kontaktpunktanalyse/Blueprinting
(»Wo entsteht welcher Kontakt mit Besuchern?«)
4. Fehler-Möglichkeiten-Einfluß-Analyse (FMEA)
(»Was könnte passieren?«)
5. Besucher- bzw. nutzerorientierte Information einschl.
Leitsystem, Zwischeninformation etc.
6. »Schnupperkurse«
7. Erreichbarkeit / Ansprechpartner / Namentliche Vorstellung
8. Angepaßte Öffnungszeiten
9. Rückkopplung vom Besucher, z. B. Besucherbuch
10. Testbesucher (»mystery visitor«)
11. Besucherintegration, z. B. Förderverein
12. Empowerment: mehr Spielraum für Mitarbeiter

Abbildung 6: Wie erreicht ein Museum Besucherbindung (Beispiele für Maßnahmen)

- Ermäßigung auf Wiederholbesuche
- Ermäßigung oder andere Vergünstigungen für Besuche mit Gästen u. ä.
- Einbindung in Aktivitäten (Planungen, laufende Aufgaben, Sonderaufgaben, Veranstaltungen)
- Sonder-, Wechselausstellungen
- Veränderung, Erneuerung von Dauerausstellungen
- Ausstellungsreihen (Fortsetzung ...)
- Veranstaltungsreihen
- Ausgabe oder Verkauf von Sammelobjekten
- Regelmäßige Versorgung mit Informationen
- Abonnement auf Publikationen, Veranstaltungen
- Bereitstellung und Nutzung der Räumlichkeiten eines Museums für andere Zwecke
- »Museum plus ...«: Attraktivitätssteigerung durch »trojanische Pferde«
- Attraktiver Museums-Shop
- Attraktive Cafeteria

Literatur

- Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hg.) (1998): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden.
- Bicknell, Sandra/Farmelo, Graham (Hg.) (1993): Museum Visitor Studies in the 90s, London.
- Günter, Bernd (1997): »Museum und Publikum: Wieviel und welche Form der Besucherorientierung benötigen Museen heute?« In: Landschaftsverband Rheinland (Hg.), Das besucherorientierte Museum, Köln, S. 11-18.
- Günter, Bernd (1998): »Besucherorientierung: eine Herausforderung für Museen und Ausstellungen«. In: Scher, Marita Anna (Hg.), (Umwelt-)Ausstellungen und ihre Wirkung, Tagungsband zur Tagung am 29.-31.1.1998, Schriftenreihe des Staatlichen Museums für Naturkunde und Vorgeschichte, Heft 7, Oldenburg, S. 51-55.
- Haus der Geschichte (Hg.) (1996): Museen und ihre Besucher, Bericht des Internationalen Symposiums vom 22. bis 24. November 1995 im Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Bonn/ Berlin.
- Helm, Sabrina/Klar, Susanne (1997): Besucherforschung und Museumspraxis, München.
- Klein, Hans-Joachim (1990): Der gläserne Besucher: Publikumsstrukturen einer Museumslandschaft, Berliner Schriften zur Museumskunde, Band 8, Berlin.
- Kotler, Neil/Kotler, Philip (1998): Museum Strategy And Marketing, San Francisco.
- McLean, Fiona (1997): Marketing the Museum, London/New York.

