

Wirb oder stirb?

Öffentlichkeitsarbeit von Museen auf dem Prüfstand

Ein Seminar der Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel

Konkrete, fundierte Ratschläge für ihre Marketing-Praxis, insbesondere im Hinblick auf effizientere Werbestrategien bei sinkenden Haushalten, eine Standort-Bestimmung und kritische Überprüfung der laufenden Marketing-Arbeit sowie einen Erfahrungs- und Ideenaustausch mit Kollegen aus anderen Museen, dies erhofften sich die Teilnehmenden von dem Seminar "Wirb oder stirb? Öffentlichkeitsarbeit von Museen auf dem Prüfstand" der Bundesakademie für kulturelle Bildung in Wolfenbüttel vom 26. bis 28. April 2004. Neben der Auffrischung von Marketing-Theorie waren vor allem organisationspolitische Argumentationshilfen sowie Hilfestellung für die konkrete Umsetzung von Marketingmaßnahmen vor Ort sehr erwünscht. Der Ausbruch aus dem Arbeitsalltag, die Betrachtung der eigenen Marketing-Praxis aus einer gewissen Distanz und einer anderen Perspektive sowie der gegenseitige Austausch der Teilnehmenden sollten es ermöglichen, neue Fragen an sich selbst zu stellen und neue Anregungen zu gewinnen.

Bundesakademie für kulturelle Bildung

In diesen Erwartungen klingen die Ziele der Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel an, die ein Ort für kulturelle Fort- und Weiterbildung, für Gespräche und Kritik, für Vernetzung sein will. 1986 auf Initiative von Ernst Albrecht gegründet, nahm die Akademie 1989 ihre Arbeit auf. Das zentrale Anliegen: "kulturelle Bildung der Gesellschaft bundesweit zu fördern".

Träger der Bundesakademie ist ein Verein mit derzeit 40 persönlichen und institutionellen Mitgliedern. Dazu gehören der Bund, das Land Niedersachsen, Landkreis und Stadt Wolfenbüttel, die Freie und Hansestadt Bremen sowie eine Reihe von Verbänden, z.B. Bundesverband Bildender Künstlerinnen und Künstler, Bundesverband Museumspädagogik, Deutscher Musikrat, Museumsverband für Niedersachsen und Bremen oder der Verband deutscher Schriftsteller. Während die Bundesakademie fast ein Drittel des Budgets selbst erwirtschaftet, sorgen kontinuierliche Zuwendungen des Bundes und vor allem des Landes Niedersachsen dafür, dass die Akademie ihre Kurse kostengünstig anbieten kann. Das Angebot an Seminaren und Tagungen erstreckt sich auf die Bereiche Bildende Kunst, Literatur, Musik, Theater, Museumskommunikation, Management und Mediales sowie Kultur- und Bildungspolitik. Auch besteht auf Anfrage die Möglichkeit zu maßgerechten Angeboten für Kultureinrichtungen. Die Seminarräume befinden sich angenehmerweise im Nordflügel des Wolfenbütteler Schlosses, und die Teilnehmenden werden nicht weit davon entfernt mit Vollverpflegung in der ehemaligen Schünemannschen Mühle untergebracht. Erwähnt werden sollte auch die Schönheit und kulturhistorische Bedeutung der Stadt Wolfenbüttel, in der die Bildung bereits den beiden berühmten Bibliothekaren der Herzog-August-Bibliothek, Leibniz und Lessing, ein Anliegen war.

Seminarleiter und Teilnehmende

Durchgeführt wurde das Seminar unter der Leitung von Alberto Meyer, seit sieben Jahren Leiter der Abteilung Marketing und Kommunikation des Museums für Kommunikation in Bern. Von Hause aus Soziologe, ist der Schweizer nun bereits 17 Jahre im Marketing tätig. Nach der Umwandlung des ehemaligen Schweizerischen PTT-Museums (Post, Telegraf- und Telefon-Unternehmen) in eine private Kulturstiftung baute er das Marketing neu auf für das sich mit frischem Leitbild neu positionierende Museum für Kommunikation. Im Seminar war es Meyers Ziel, den Teilnehmenden nützliche Einsichten nicht allein durch seinen Vortrag, sondern auch durch die gemeinsame Arbeit in Workshops zu vermitteln. Kontinuierlich begleitet

wurde das Seminar außerdem von Dr. Andreas Grünewald Steiger, dem Programmverantwortlichen für den Bereich Museum an der Bundesakademie. Mit 15 Teilnehmenden hatte das Seminar eine gute Gruppengröße, um produktives Arbeiten zu ermöglichen. Museen aus ganz Deutschland waren vertreten. Das Spektrum reichte von Schloss und Burg über ein Freilandmuseum bis hin zu Museen für Kunst, Design, Musik, Archäologie, Geschichte, Völkerkunde und Industriekultur. Die Tätigkeiten der Teilnehmenden in ihren Institutionen bewegen sich zwischen Marketing generell, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit speziell und als Teilverantwortlichkeit. So wurde bereits beim gegenseitigen Kennenlernen deutlich, welche verschiedenen Auffassungen von Marketingarbeit in Museen verbreitet sind, und dass ein Bedarf besteht, Begriffe wie Marketing, Public Relations, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Werbung klarer zu fassen und voneinander abzugrenzen.

Schwerpunkt Werbung

Entgegen dem Untertitel des Seminars "Öffentlichkeitsarbeit von Museen auf dem Prüfstand" war der Themenschwerpunkt des Seminars nicht die Öffentlichkeitsarbeit, sondern die Werbung für Museen. Mit der etwas provokanten Formulierung "wirb oder stirb?" sollte jedoch nicht die Frage aufgeworfen und diskutiert werden, *ob* Museen Werbung brauchen – dies kann man mittlerweile wohl als rhetorische Frage ansehen. Vielmehr ging es darum, *wie* man Werbung für Museen machen sollte. Dabei wurde die Werbung im breiteren Kontext des Marketing betrachtet.

Spezifische Bedingungen des Marketing im Kulturbereich

Während das klassische Marketing in erster Linie dazu dient, durch die Befriedigung der Kundenbedürfnisse die Gewinnziele eines Unternehmens zu erreichen, ist die Aufgabenstellung des Kulturmarketing komplexer. Überwiegend im Non-Profit-Bereich agierend, dient Kulturmarketing dazu, Museen in der Erfüllung ihres Leistungsauftrags zu unterstützen. Dieser ist traditionell ein künstlerischer, wissenschaftlicher und Bildungs-Auftrag. Angesichts der öffentlichen Finanzlage und der daraus folgenden Prioritätenverschiebung wächst jedoch auch die Bedeutung des Auftrags, wirtschaftlich zu handeln (Deckungsbeitrag). Besonders vor diesem Hintergrund erhält Marketing in Museen größere Bedeutung.

Als vergleichsweise junges Aufgabengebiet wird Marketing in Museen zumeist als isolierte Funktion wahrgenommen, die auf untere Hierarchieebenen delegiert wird und erst nach der Festlegung von Ausstellungskonzept, Begleitprogramm, Öffnungszeiten und Preisen durch andere Verantwortliche ansetzt. Meyer betont jedoch, dass Marketing nicht nur eine Dienstleistung für die Einrichtung, sondern auch eine wichtige Führungsaufgabe ist. Marketing ist nicht nur ein Instrumentarium, sondern zunächst eine – besucherorientierte – Denkhaltung, welche die gesamte Institution betrifft, und damit auch eine Leistung der gesamten Institution darstellt. Marketing sollte nach Möglichkeit im Gesamtzusammenhang des Museumsmanagements gesehen und entsprechend koordiniert betrieben werden. Das Marketing sollte das Angebotsspektrum von vorneherein mitgestalten, um ein attraktives und besucherfreundliches Museum zu schaffen. Dabei versteht es sich, dass dem Einfluss auf das Kernprodukt Ausstellung Grenzen gesetzt sind. Erweiterten Spielraum kann das Marketing jedoch erhalten beim Service Design, d.h. bei der Festlegung derjenigen Dienstleistungen, die um das eher statische Kernprodukt Ausstellung herum angeboten werden sollen.

Corporate Identity

Als Ausgangspunkt für Marketingbotschaften ist in jedem Fall eine klare institutionelle Identität wichtig, basierend auf dem Leitbild oder der Mission der Einrichtung. Immer noch recht klein erscheint jedoch die Zahl der Museen, die ihre Ziele und Leitideen in einem Leitbild klar ausformuliert oder zumindest in einem "mission statement" zusammengefasst haben. Die "corporate identity" steht nicht nur in engem Zusammenhang mit dem Verhalten und den Sprachregelungen in

Einrichtungen (z.B. ob man mehr oder weniger kundenorientiert agiert), sondern drückt sich auch im "corporate design" aus (der optischen Repräsentation des Hauses auf Druckerzeugnissen etc.). Nicht zuletzt wirkt sie sich auf die Gestaltung von Marketingmaßnahmen aus.

Marketing-Strategie und Marketing-Plan

Bei einer Marketing-Strategie handelt es sich um ein auf 3 bis 5 Jahre angelegtes generelles Marketingkonzept, das unter Berücksichtigung von Leitbild, Corporate Identity und Zielgruppensegmentierung aufgestellt wird. Aus dieser Marketing-Strategie wird für jedes Projekt ein eigener spezifischer Marketing-Plan abgeleitet und konkretisiert. Er dient als Arbeitsgrundlage und liefert verbindliche Richtlinien für externe Agenturen, an die Aufträge vergeben wurden. Der Marketing-Plan sollte unbedingt eine Zusammenfassung des Ausstellungskonzepts und des Begleitprogramms enthalten und die projektspezifischen Marketingziele, Zielgruppen und Schwerpunktregionen festhalten. Des Weiteren sollte das zentrale Verkaufsargument (USP) formuliert sowie die Preisgestaltung und das Verkaufssortiment im Shop festgelegt werden. Die geplanten Werbemittel, PR-Kanäle, Mediapläne und Veranstaltungen sind ein zentrales Element des Marketing-Plans. Nicht zu vergessen sind die Leistungen von Partnern, die Eckdaten des Projekts und das Budget. Schließlich sollte der Plan auch Informationen darüber enthalten, nach welchen Kriterien und mit welchen Mitteln eine Erfolgskontrolle der Maßnahmen durchgeführt werden soll.

Ressource Aufmerksamkeit

Eine Reihe verschiedener Marketinginstrumente stehen Museen zur Verfügung. Der Kommunikationsmix verbindet Öffentlichkeitsarbeit (PR), Events, Direktmarketing, Promotion, Sponsoring und natürlich Werbung.

Die hohe Zahl an Werbebotschaften, denen man täglich ausgesetzt ist, die kurze Zeit von zwei Sekunden, in der Plakate oder Inserate Beachtung finden sowie die Austauschbarkeit der Angebote und Botschaften macht es nicht leicht, die Aufmerksamkeit des Publikums auf die eigene Werbebotschaft zu lenken.

Während die klassische Werbung sich auf die Masse ausgerichteter Werbemittel bedient wie z.B. Plakate, Inserate, Prospekte, geht der Trend daher mehr zur gezielten, maßgeschneiderten Direktwerbung per Brief, Email, Telefon.

Es wird empfohlen, die Werbung so zu gestalten, dass die Adressaten gedankliche Anregungen erhalten, dass sie emotional abgeholt werden, dass ihre Erwartungen haarscharf sabotiert werden, dass man mit Regeln und Normen spielt und sie durchbricht. Bei alledem ist es jedoch wichtig, dass die Botschaft der Werbung sich nicht verselbständigt, sondern stimmig ist mit dem beworbenen Produkt, sprich der einzelnen Ausstellung oder dem gesamten Museum. Es ist gefährlich, Erwartungen zu wecken, die dann vor Ort nicht erfüllt werden.

Die Analyse verschiedener Ausstellungsplakate hinsichtlich Positionierung, vermuteter Zielgruppen, zentraler Botschaft, Tonalität, Stärken und Schwächen sowie Abweichungen von der Norm vermittelte den Seminarteilnehmenden ein Gespür für die verschiedenen Gestaltungs- und Wirkungselemente. Sie wurden ermutigt, auch in ihren oft eher traditionell ausgerichteten Einrichtungen Mut zur Unkonventionalität zu haben.

Marke Museum und Customer Relationship Management

Alberto Meyer ging außerdem auf einen Punkt ein, der im Museumskontext erst seit kurzem und eher zögerlich diskutiert wird: das Museum als Marke. Der Markenbegriff bezieht sich hier auf unverwechselbare institutionsspezifische Eigenschaften und Erlebnisangebote, die dem Museum zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen, indem die "Kulturkonsumenten" eine emotionale Bindung an die Einrichtung aufbauen, dem Museum dauerhaft die Treue halten und es weiterempfehlen.

Auf Langfristigkeit und Vertrauen angelegte Beziehungen sind das zentrale Ziel des Stammkundenmarketing oder engl. Customer Relationship Management. Nicht nur können durch die Bindung von Besuchern an die Einrichtung Werbekosten gespart werden, denn neue Kunden sind zehnmal schwieriger zu gewinnen. Loyale Besucher spielen auch eine große Rolle für die Ausweitung der Besucherzahlen, denn die persönliche Empfehlung von Verwandten und Freunden spielt eine große Rolle für die Attraktivität von Angeboten. Daher empfiehlt Meyer den Museen, Networking mit verschiedenen Anspruchsgruppen zu betreiben und Stammkunden zu "pflegen".

Marketing am Kunstmuseum Wolfsburg

Dr. Thomas Köhler, Leiter der Abteilung Kommunikation und Visuelle Bildung am Kunstmuseum Wolfsburg, war als zusätzlicher Referent eingeladen, um Einblicke in die Arbeit seiner Abteilung zu geben. Das Kunstmuseum Wolfsburg baut seit 1992 eine Sammlung internationaler zeitgenössischer Kunst ab 1968 auf und zeigt in seinen Ausstellungen moderne und zeitgenössische Kunst und Fotografie. Mit seinem spezifischen Profil erreicht das Haus ein vergleichsweise junges Publikum vorwiegend aus Wolfsburg und dem Raum Braunschweig. Die Besonderheit des Marketing am Kunstmuseum Wolfsburg liegt vor allem darin, dass die Abteilung Kommunikation ein vergleichsweise hohes Budget zur Verfügung hat und innerhalb der Organisationsstruktur auf gleicher Ebene mit dem kunsthistorischen Bereich steht. Damit wird der Kommunikationsfunktion eine wichtige Rolle in der Museumsarbeit eingeräumt. Die Aufgaben der Kommunikationsabteilung umfassen Öffentlichkeitsarbeit, Marketing/Ausstellungswerbung inklusive Veranstaltungen sowie Pressearbeit und schließen zudem den museumspädagogischen Bereich Visuelle Bildung ein – was ungewöhnlich, aber nicht abwegig ist. Anhand einer Reihe konkreter Beispiele konnten die Seminarteilnehmenden ein umfangreiches Bild der Marketingaktivitäten des Kunstmuseums Wolfsburg gewinnen.

Fazit

Mit Blick auf die ursprünglichen Erwartungen der Teilnehmenden kann das Seminar als erfolgreich gewertet werden. Besonders positiv hervorgehoben wurde der fruchtbare gegenseitige Erfahrungsaustausch während der Gruppenarbeit und in den Pausen sowie die Arbeit an konkreten Fallbeispielen aus den vertretenen Institutionen. Die Teilnehmenden fühlten sich kompetenter und sicherer im Umgang mit Marketingbegriffen, haben ein klareres Bild von ihrer eigenen Arbeit gewonnen und dazu viele Ideen und Anregungen für ihre eigene Praxis erhalten. Insgesamt herrschte nach einer gewissen "Aufwärmphase" ein angenehmes, anregendes, konzentriertes Seminar Klima. So treffen die Vorteile der Teilnahme an den museumsbezogenen Kursen der Bundesakademie, welche sich bei einer Teilnehmerbefragung im Jahr 2003 herauskristallisierten, auch auf dieses Seminar zu: Anregungen für die eigene Praxis, Aufbau und Pflege von Kontakten sowie gestärkte Kompetenzen in Management und Organisation.

Einige Aspekte werden jedoch aufgrund der Bedingungen vor Ort, sprich finanzieller und mentalitätsbedingter Hürden, in den Institutionen nicht umzusetzen sein. Da ein großer Teil der Kollegen aufgrund des Seminartitels das Thema Öffentlichkeitsarbeit statt Werbung als inhaltlichen Schwerpunkt erwartet hatte, könnte man noch etwas an der genaueren Formulierung der Seminarthemen arbeiten. Schade war vor allem, dass die obere Führungsebene von Museen kaum im Seminar vertreten war. Hier besteht offenbar noch Bedarf, die Bedeutung von Marketing als Führungsaufgabe deutlicher zu machen. So wünschte sich denn auch eine Seminarteilnehmerin, die Leitung ihres Museums hätte an diesem Seminar teilgehabt, um ihre Arbeit besser verstehen und würdigen zu können. Die größte Herausforderung an die Teilnehmenden besteht nun darin, die gewonnenen Anregungen im Rahmen des Möglichen in der eigenen Arbeit vor Ort umzusetzen und sich vom Arbeitsalltag nicht allzu schnell einholen zu lassen ...