

Success Resource Deployment im Museumsmanagement – Ergebnisse einer empirischen Studie

Mit diesem Beitrag von Sonja Krauter wird die Möglichkeit aufgezeigt, wie sich Besucherorientierung in Museen mit Hilfe eines Controlling-Instruments, dem Success Resource Deployment, umsetzen und verbessern lässt.

1. Museen in Deutschland

Trotz einer Zunahme der Freizeit, eines Bildungsbooms und allgemein positiver Zukunftsprognosen für den Freizeitbedarf sehen sich viele Museen in Deutschland in einer schlechten wirtschaftlichen Lage. Damit Museen ihre Werte, Geschichte und Tradition erfolgreich vermitteln können, müssen sie sich an der Freizeit- und Erlebnisorientierung der Gesellschaft und am aktuellen Zeitgeist orientieren.

Das Museumsmarketing gewinnt daher zunehmend an Bedeutung, wobei es noch vielfach erhebliche Defizite in der Entwicklung und der Umsetzung von Marketingkonzepten aufweist. Museen müssen, passend zu ihrer spezifischen Substanz, ein eigenständiges Profil, Selbstverständnis und Markenzeichen aufbauen.

Als wesentlicher Maßstab für den Erfolg von Museen ist dabei die Zufriedenheit der Besucher. Für Museen wird es im Hinblick auf knappe Ressourcen immer wichtiger, die vorhandenen Mittel in Bezug auf Besucheranforderungen und -wünsche gezielt einzusetzen. Anhand der Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an einem Museum werden Konzeptvorschläge entwickelt, die aufzeigen, wie ein Museum besucherorientiert ausgerichtet werden kann, um seine Position im Wettbewerb um knappe Ressourcen gegenüber anderen Kultur-, Bildungs- und Freizeiteinrichtungen zu stärken und sich im Spannungsfeld zwischen Kostendruck und Besucherorientierung zu behaupten.

2. Success Resource Deployment

Im Bestreben auf den gezielten Einsatz von Ressourcen zur Optimierung der Besucherzufriedenheit bietet das so genannte „Success Resource Deployment“ dem Museumsmanagement neue und viel versprechende Perspektiven. Das Museumsmanagement erhält mit Hilfe des Success Resource Deployment gezielte Auskünfte darüber, mit welchen Ressourcen schwache Erfolgsfaktoren verbessert werden können bzw. wie sie die internen Mittel steuern können, um die Besucheranforderungen optimal zu erfüllen.

Erforderlich hierfür ist allerdings das Wissen über die besucherspezifischen Erfolgsfaktoren („success“) auf der einen Seite und die zu ihrer Erfüllung eingesetzten Ressourcen („resource“) auf der anderen Seite. Erfolgsfaktoren bzw. Besucheranforderungen eines Museums sind z.B. das Gefühl willkommen zu sein, Informationsgewinnung über die Website, eine faszinierende Darbietung der Exponate und weitere Erfolgsfaktoren wie sie in Abbildung 2 aufgeführt sind. Zu den Ressourcen gehören die Ausstellung als solche, die dazugehörigen Vermittlungsmedien, aber auch Mitarbeiter, Parkmöglichkeiten, Gastronomie und Shop (siehe auch Abbildung 3).

Das „Success Resource Deployment“ setzt an dieser doppelten Sichtweise an: Auf der einen Seite Besucherorientierung im Qualitätswettbewerb, auf der anderen Seite besucher- und erfolgsgetriebene Ausrichtung der kostenverursachenden internen Ressourcen eines Museums.

Das „Success Resource Deployment“ (kurz: SRD) basiert auf der Weiterentwicklung des Target Costing und des Quality Function Deployment, beides Instrumente zur kunden- und marktgerechten Entwicklung von Produkten.

Die hinter dem SRD stehende – elementare und gleichzeitig sehr einfache – Botschaft, wonach mit Hilfe bestimmter interner Mittel („resource“) Erfolgsfaktoren („success“) best möglichst zu befriedigen sind, erstreckt sich im Kern auf jedes denkbare Managementproblem.

Daraus ergibt sich für das SRD eine beinahe unbegrenzte Anwendungsvielfalt. Es kann zur Vitalisierung und Optimierung von Unternehmen und Abteilungen, Produkten und Dienstleistungen eingesetzt werden. Das SRD eignet sich durch seine kunden- bzw. besucherorientierte Ausrichtung auch für die Anwendung im Kultur-, Bildungs-, und Freizeitbereich. Das Kompetenzzentrum für Unternehmensentwicklung und -beratung e.V. hat in diesen Bereichen bereits mehrere Projekte erfolgreich umgesetzt.*

In Abbildung 1 ist die Grundstruktur des SRD skizziert. Hier werden alle geschäftsrelevanten Informationen, die für eine besucherorientierte Ausrichtung des Museums von Bedeutung sind, durch Besucher- und Managementbefragungen schrittweise erfasst, miteinander verknüpft und ausgewertet. Die Kunden- bzw. Besuchersicht wird auf der horizontalen Achse mit den Informationskategorien (1), (2), (3), (4) und (10) abgebildet.

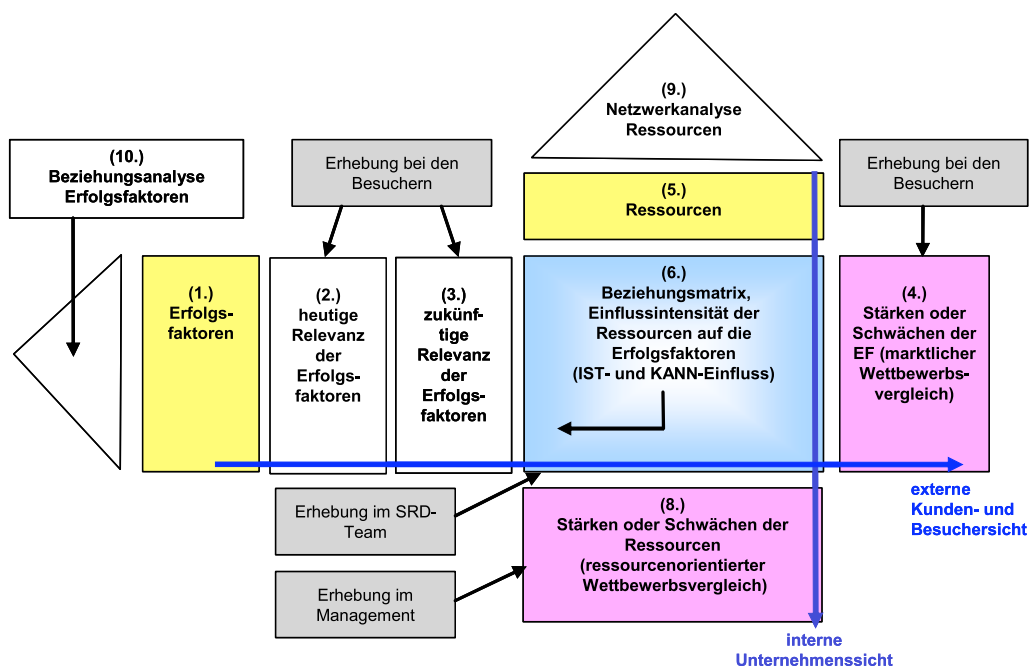


Abbildung 1

Durch Besucherbefragungen wird die heutige und zukünftige Gewichtung der Besucheranforderungen nach ihrem Stellenwert für die Besucher ermittelt und eine Stärken-/Schwächen-Analyse der Erfolgsfaktoren durchgeführt.

Die vertikale Betrachtungsweise (5), (6), (8) und (9) entspricht der Unternehmens- bzw. der Museumssicht. Die Konzentration liegt hier auf den vom Management eingesetzten Ressourcen, deren Stärken und Schwächen und deren Einfluss auf die Erfolgsfaktoren, also auf die Besucheranforderungen. Neben dem IST-Einfluss der Ressourcen auf die Erfolgsfaktoren wird an dieser Stelle auch der mögliche KANN-Einfluss ermittelt. Die Differenz zwischen KANN-Einfluss und IST-Einfluss signalisiert für die Resource einen Gestaltungsspielraum bzw. eine Potentialreserve. Die meisten SRD-Projekte weisen oft doppelt so hohe KANN-Einflüsse wie IST-Einflüsse auf. Das bedeutet, dass die eingesetzten Ressourcen in Zukunft viel stärker auf die Erfolgsfaktoren wirken könnten als sie dies heute tun. Hier entsteht Verbesserungs- und Innovationspotential für das Museum.

3. Projektrealisierung

Mit dem SRD lassen sich viele Fragen beantworten, die für das Museumsmanagement sowohl auf strategischer und auch operativer Ebene von großer Bedeutung sein können. Dazu müssen die Informationskategorien (siehe Abbildung 1) durch empirische Erhebungen gefüllt und entsprechend kombiniert werden.

Folgende Fragen können mit Hilfe des SRD beantwortet werden:

- Was sind die Erfolgsfaktoren des Museums, welche Bedeutung haben sie für die Besucher und welche Trends sind hierbei zu erwarten?
- In welcher Beziehung stehen die Erfolgsfaktoren und inwiefern weist das Museum dabei aus Besuchersicht Stärken oder Schwächen auf?
- Welche Ressourcen werden eingesetzt, um die Erfolgsfaktoren (Besuchieranforderungen) zu befriedigen und welche Stärken bzw. Schwächen weist das Museum auf der Ressourcenseite auf?
- Bestehen auf der Ressourcenseite noch Reserven, um die Erfolgsfaktoren und Besuchieranforderungen noch stärker positiv zu beeinflussen bzw. die jeweiligen Schwächen auszumerzen und/oder Stärken auszuspielen?

Die nachfolgenden empirischen Ergebnisse sind im Rahmen einer SRD-Analyse in einem Unternehmensmuseum ermittelt worden. Grundlage hierfür bildeten 54 Erfolgsfaktoren und 14 Ressourcen, die durch Mitglieder des Museumsmanagements bzw. durch das hierfür gebildete SRD-Team bestimmt wurden.

In persönlichen Befragungen bei Museumsbesuchern und im Museumsmanagement wurden durch den Einsatz von ca. 80 Fragebögen insgesamt 14.500 Daten erhoben, die in einer eigens für das SRD entwickelten Software „SRD für Excel“ ausgewertet wurden. Die Museumsbesucher bewerteten die Erfolgsfaktoren in Bezug auf ihre Relevanz und beurteilten das Museum nach seinen starken und schwachen Erfolgsfaktoren.

Das Museumsmanagement hingegen führte eine Stärken-/Schwächen-Analyse der Ressourcen durch und maß die Einflussintensitäten der Ressourcen auf die einzelnen Erfolgsfaktoren. Neben dem IST-Einfluss ermittelten sie auch den möglichen KANN-Einfluss einer Ressource auf die Erfolgsfaktoren.

4. Empirische Ergebnisse

Nachstehend werden einige ausgewählte Ergebnisse vorgestellt. Den höchsten Stellenwert haben für die Museumsbesucher folgende Erfolgsfaktoren: Freundlichkeit/Höflichkeit der Mitarbeiter, angenehmes Raumklima, faszinierende Darbietung der Exponate sowie gut verständliche Informationen. In Abbildung 2 sind weitere Erfolgsfaktoren aufgeführt. Daraus lässt sich erkennen, dass nach Einschätzung der Interviewpartner alle Erfolgsfaktoren in Zukunft an Wichtigkeit zunehmen werden, was unter anderem an dem ständig steigenden Anspruchsniveau der Besucher liegt. Für Museen ist es dabei wichtig, die Bedürfnisse der Besucher nach Unterhaltung, Spaß und Vergnügen zu berücksichtigen, jedoch ohne dabei ihre verpflichtende Tradition und ihre Werte aufzugeben.

Erfolgsfaktoren	Relevanz „heute“	Relevanz „zukünftig“	Relevanzveränderung	Stärken/Schwächen	Potentialreserven
	0 1 2 3 4 5 6 7	0 1 2 3 4 5 6 7	Abnahme Zunahme	-3 -2 -1 0 1 2 3	gering mittel hoch
Erscheinungsbild Mitarbeiter					
Erster Eindruck vom Museum					
Besucherfreundliche Öffnungszeiten					
Neue und interessante Informationen					
Einzigartiges Erlebnis					
Verbindung von Lernen und Spaß					
Möglichkeit zur aktiven Teilnahme					
Internationale Ausrichtung					
Ausschilderung zum Museum					
Anschluss an öffentliche Verkehrsmittel					
Erkennbarkeit von Museumsmitarbeitern					

Abbildung 2

Die Erfolgsfaktoren, die heute schon eine hohe Relevanz aufzeigen, nehmen in Zukunft kaum noch zu wie z.B. die Erfolgsfaktoren Erscheinungsbild der Mitarbeiter und Ausschilderung zum Museum. Die größte Zunahme an Relevanz besitzen hingegen die Erfolgsfaktoren Erster Eindruck vom Museum, Möglichkeit zur aktiven Teilnahme (z.B. Simulatoren) und Anschluss an öffentliche Verkehrsmittel.

Die Stärken- und Schwächen-Analyse fiel für das Unternehmensmuseum sehr unterschiedlich aus. Im positiven Bereich bewegen sich z.B. die Erfolgsfaktoren Erscheinungsbild der Mitarbeiter, Erster Eindruck vom Museum, Einzigartiges Erlebnis und Internationale Ausrichtung. Negativ bewertet wurden die Erfolgsfaktoren Besucherfreundliche Öffnungszeiten, Neue und interessante Informationen, Ausschilderung zum Museum (bei der Anreise mit dem PKW), Anschluss an öffentliche Verkehrsmittel und Ausschilderungen von Besucherwegen.

Bei dem Erfolgsfaktor Erscheinungsbild der Mitarbeiter, der sowohl eine Stärkenposition als auch eine hohe Potentialreserve aufweist, können Einsparungen vorgenommen und dessen überschüssige Potentialreserve auf Erfolgsfaktoren mit einer Schwäche und niedrigen Potentialreserve verteilt werden wie z.B. Erkennbarkeit von Museumsmitarbeitern.

Der Erfolgsfaktor Erster Eindruck vom Museum befindet sich auch in einer Stärkenposition. Dieser sollte durch den Einsatz seiner hohen Potentialreserven weiter ausgebaut werden, da der Erfolgsfaktor in Zukunft noch stark an Bedeutung gewinnen wird. Die beiden Erfolgsfaktoren Einzigartiges Erlebnis und Internationale Ausrichtung wurden beide mit einer Stärke bewertet, besitzen jedoch wenige Potentialreserven und nur geringfügige Relevanzveränderungen. Hier sollte die Stärkenposition beibehalten werden und vorerst auf weiteren Aktionismus verzichtet werden.

Ressourcen	Ist-Einfluss	Kann-Einfluss	Stärken/Schwächen	Potentialreserven
	0 1 2 3 4 5 6 7	0 1 2 3 4 5 6 7	-3 -2 -1 0 1 2 3	gering mittel hoch
1 Personal				
2 Gebäude/Architektur				
3 Eingangsbereich				
4 Garderobe				
5 Ausstellung/Exponate				
6 Shop				

Abbildung 3

Die eindeutig schlechteste Ausgangslage hat, wie oben erwähnt, der Erfolgsfaktor Anschluss an öffentliche Verkehrsmittel. Besonders kritisch ist neben der Schwächenposition und der geringen Potentialreserven die zunehmende Relevanz des Erfolgsfaktors. Hier sollten verstärkt Ressourcen eingesetzt werden, um eine Verbesserung zu erzielen.

Bei den beiden Erfolgsfaktoren Besucherfreundliche Öffnungszeiten und Möglichkeit zur aktiven Teilnahme besteht höchste Handlungspriorität. Sie zeigen beide eine Schwächenposition auf, besitzen jedoch hohe Potentialreserven, was eine schnelle Umsetzung möglich macht. Vor allem die Änderung der Museumsöffnungszeiten gestaltet sich eher unproblematisch, da die Ressource „Personal“ hohe Potentialreserven aufweist und hier unterstützend wirken könnte. So kann der Wunsch der Besucher nach Verlängerung der Öffnungszeiten leichter erfüllt werden. Auch die Ressource „Eingangsbereich“ besitzt eine hohe Potentialreserve und kann für den Auf- und Ausbau anderer Ressourcen mobilisiert werden.

Außerdem können überschüssige Potentialreserven der Ressource „Personal“ bei den eher schwachen Ressourcen „Shop“ und „Garderobe“ unterstützend eingreifen.

5. Fazit

Das SRD postuliert, dass die Wurzel des Erfolges eines Unternehmens letztendlich im Zusammenspiel zwischen den vom Kunden bzw. Besucher geforderten Erfolgsfaktoren und den vom Management eingesetzten Ressourcen liegt.

Mit dem Einsatz des Success Resource Deployment erhält das Museumsmanagement detaillierte Handlungsempfehlungen und Maßnahmen für eine besucherorientierte Ausrichtung des Museums und eine gezielte Steuerung der Ressourcen. Ein SRD-Projekt kann in acht Projekttagen – auf sechs Wochen verteilt durchgeführt werden, damit hat das SRD bessere Umsetzungschancen als teure und langwierige Vitalisierungsmaßnahmen, die aufgrund enger Finanzbudgets kaum noch leistbar sind. Außerdem setzen viele Controlling-Instrumente an der Rationalisierung und Einsparung auf der Ressourcenseite an, was bei den Betroffenen zu Frustrationen und negativen Voreinstellungen führt. Das SRD hingegen konzentriert sich auf die Vitalisierung von Geschäften und die Mobilisierung schlummernder Geschäftsreserven, was zu positiven Voreinstellungen und optimistischen Perspektiven führt.

*Das KUBE (Kompetenzzentrum für Unternehmensentwicklung und -beratung) unterstützt seine Mitglieder in der Entwicklung und Anwendung von Managementmethoden. Bei den 150 KUBE-Mitgliedern handelt es sich um (Nachwuchs-) Führungskräfte, Geschäftsführer und Professoren. Dr. Dietram Schneider ist Vorsitzender des Kompetenzzentrums für Unternehmensentwicklung und -beratung und Professor für Betriebswirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Technik in Kempten (Allgäu).

Weitere Informationen über KUBE unter www.kube-ev.de.

Literatur:

Krauter, S.: Konzeptentwicklung für Museen mit Success Resource Deployment, bislang unveröffentlichtes Manuskript einer Studie, für brandscout – Büro für Marken- und Kommunikationsmanagement in Kooperation mit KUBE, Stuttgart/Kempton, 2005.

KUBE-Autorenkollektiv: SRD schlägt QFD: Unternehmensentwicklung mit Success Resource Deployment, in: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering, 49, Heft 1, 2000, S. 21-27.

Schneider, D.: Success Resource Deployment – erfolgreiche Produkte und Geschäfte jenseits von Quality Function Deployment, in: io management, 70, Heft 5, 2001, S. 18-27.

Strey, M.: Power-Excel-Tools – SRD für Excel, in: Schneider, D./Pflaumer, P., (Hrsg.), Power Tools: Management-, Beratungs- und Controllinginstrumente, Wiesbaden, Gabler, 2001, S. 315-324.

Weitere Informationen zu diesem Beitrag:

Herr Archontis Moldavanidis
 effisma.group - efficient sales, marketing and communication
 Mörikestr. 67, 70199 Stuttgart
 fon +49 711 966 66 562
 fax +49 711 966 66 559
<http://www.effisma.de>

© Ein Beitrag für Kulturmanagement Network, 6/2006
 Website: <http://www.kulturmanagement.net>