

Aus:

HARTMUT JOHN,

HANS-HELMUT SCHILD,

KATRIN HIEKE (HG.)

Museen und Tourismus

Wie man Tourismusmarketing wirkungsvoll
in die Museumsarbeit integriert.

Ein Handbuch

Februar 2010, 238 Seiten, kart., zahlr. z.T. farb. Abb., 24,80 €, ISBN 978-3-8376-1126-7

(Kultur-)Touristen sind längst eine feste Größe im Museumspublikum. Aber nur wenige Häuser haben ihre Angebote für diese Klientel wirkungsvoll in Marketingkonzepten und -strategien integriert und umgesetzt.

Dieses Buch ist aus der Praxis für die Praxis geschrieben. Entscheidern und Verantwortlichen in Museen und Kulturverwaltungen gibt es die erforderlichen Managementinstrumente an die Hand, um auf diesem anspruchsvollen Markt erfolgreich Fuß zu fassen und sich zu behaupten. Strukturen, Einflussfaktoren und Trends im Tourismus werden transparent gemacht, Methoden und Instrumente des Tourismusmarketings erläutert und Best-practice-Beispiele vorgestellt. Ein ausführlicher Serviceteil gibt unverzichtbare Informationen zu Akteuren, Strukturen und »Spielregeln« in diesem Marktsegment.

Hartmut John (Dr. phil.), freiberuflicher Kulturberater, war bis 2008 Leiter der Abt. Museumsberatung und des Fortbildungszentrums Abtei Brauweiler im Rheinischen Archiv- und Museumsamt des Landesverbands Rheinland.

Hans-Helmut Schild ist Geschäftsführender Gesellschafter der projekt2508 Kultur- und Tourismusmarketing GmbH in Bonn.

Katrin Hieke, freie Kulturwissenschaftlerin und Kulturmanagerin, promoviert an der Universität Tübingen.

Weitere Informationen und Bestellung unter:

www.transcript-verlag.de/ts1126/ts1126.php

INHALT

HARTMUT JOHN, HANS-HELMUT SCHILD, KATRIN HIEKE Vorwort	7
-----------------------------------------------------------------	---

HARTMUT JOHN Museen und Tourismus – Partner einer (fast) idealen Allianz	9
--------------------------------------------------------------------------------------	---

A KULTURTOURISMUS – GRUNDLAGEN UND RAHMENBEDINGUNGEN

ALBRECHT STEINECKE Was sollten Museen über Tourismus wissen? Strukturen, Einflussfaktoren und Trends des bundesdeutschen Tourismusmarktes	53
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

ANDREA HAUSMANN Kultur und Tourismus – Marketingimplikationen für eine erfolgreiche strategische Allianz	75
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

HANS JOACHIM KLEIN, NORA WEGNER Touristen im Museumspublikum – Befunde empirischer Untersuchungen aus Museumsperspektive	85
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

B DAS KULTURTOURISTISCHE PRODUKT – VON DER IDEE BIS ZUR ERFOLGREICHEN POSITIONIERUNG AUF DEM MARKT

KATRIN HIEKE Schritte zur kulturtouristischen Positionierung eines stadtdenkmalsgeschichtlichen Museums – ein fiktives Fallbeispiel	113
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

C ZUSAMMENARBEIT MACHT STARK.

WIE AUCH KLEINERE MUSEEN KULTURTOURISTISCHE POTENZIALE NUTZEN KÖNNEN – BEST-PRACTICE-BEISPIELE

HANS-HELMUT SCHILD

»CROSSART« – erfolgreiche touristische Kooperation
in der Region mit einem kulturellen Leitthema 155

HANS-HELMUT SCHILD

Das Ausstellungsprojekt »Konstantin der Große« –
lokale Museumskooperation mit überregionalen
touristischen Effekten 167

GABRIELE PIEKE

Das Segment »Tourismus« mit minimalem Budget
wirkungsvoll erreichen – das Beispiel Ägyptisches Museum
der Universität Bonn 181

D SERVICETEIL

Akteure – Adressen – Partner 199

Literatur 231

Autorinnen und Autoren 233

→ VORWORT

Seit längerem sind (Kultur-)Touristen in unterschiedlichen Anteilen eine feste Größe im Museumspublikum. Vor allem größere Museen in den bevorzugten Zielgebieten des Tourismus haben inzwischen ihre Produkte und Dienstleistungen für diese Klientel deutlich professionalisiert und wirkungsvoll in ihre Kommunikations- und Marketingstrategie integriert.

Noch immer gibt es aber zahllose Museumseinrichtungen mit ungeahnten, bislang nicht in Wert gesetzten touristischen Potenzialen. Ihre kunst- und kulturgeschichtlichen Schätze sind nicht nur von lokalem Rang und Interesse. Vielmehr warten sie darauf, für eine wachsende Zahl von Städte- und Kulturtouristen gehoben zu werden: für an Kunst und Kultur besonders interessierte, auffallend aktive, mobile und konsumfreudige Reisende, die zur Premiumzielgruppe der Museen gezählt werden dürfen.

Wie aber können solche Museen der »zweiten Tourismusgeneration« ihre Netze wirkungsvoll auf diesem Marktsegment des Deutschlandtourismus auswerfen? Einem Markt, dem – trotz der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise – blendende Wachstumschancen und Zukunftsaussichten attestiert werden. Welches methodische Handwerkszeug muss angewandt, welche Angebote und Leistungen sollen erbracht, welche Konzepte, Strategien und Vertriebsformen müssen eingesetzt werden – kurzum: Welchen Aufwand müssen tourismusaffine »Neueinsteiger« betreiben, um sich auf diesem mittlerweile stark professionalisierten und weithin gesättigten »Käufermarkt« zu etablieren und dauerhaft zu behaupten? Wo müssen bereits touristisch erfahrene Häuser den Hebel ansetzen, um sich besser auf diesem Markt zu behaupten? Und letztlich: Welche Vorteile und Erträge dürfen »tourismuskompatible« Museen für den geleisteten Aufwand und Einsatz erwarten?

Auf diese und ähnliche Fragen gibt das vorliegende Buch konkrete, zielgerichtete Antworten aus der Praxis für die Praxis. Es will gerade kleinere und mittlere »tourismusfähige« Museen ermutigen und darin bestärken, sich auf das meist ungewohnte touristische Parkett zu begeben – und ihnen auf diesem Weg verlässliche Hilfestellung geben.

Der einleitende Aufsatz und die Beiträge im ersten Teil des Handbuchs versuchen zunächst die Strukturen und Steuerfaktoren, die Treiber und Trends auf dem Reise- und Tourismusmarkt transparent zu machen. Im nächsten Schritt werden daraufhin die Marketingimplikationen für erfolgreiche Allianzen mit dem Tourismus aufgezeigt. Auch dem »homo touristicus« – einer definitorisch schwer fassbaren Spezies mit vielen Gesichtern und heterogenen Merkmalen – kommt der Leser dabei genauer auf die Spur.

Der zweite Teil des Bandes zeigt anhand eines fiktiven Fallbeispiels eingehend, nachvollziehbar und »step by step«, wie auch die Verantwortlichen kleinerer touristisch ambitionierter Häuser den Eintritt in den Markt des Städte- und Kulturtourismus professionell planen und umsetzen können. Ausgewählte kulturtouristische Erfolgsprojekte sollen in diesem Zusammenhang den Blick für die Spannweite der strategischen Optionen und gewinnbringenden Kooperationsmöglichkeiten schärfen (s. dritter Teil des Buchs). Sie sollen die Leser insbesondere dazu anregen, Phantasie und kreative Ideen zu entwickeln für eine passgenau auf das eigene Haus zugeschnittene Zusammenarbeit mit den Leistungsträgern des Tourismus – jenseits vermeintlicher Blaupausen und direkt übertragbarer Best-Practice-Modelle.

Der abschließende ausführliche Serviceteil liefert dann die notwendige Informationsplattform über wichtige Akteure, potenzielle Partner und Organisationsstrukturen im Marktsegment Kulturtourismus.

Die Herausgeber danken an dieser Stelle noch einmal den Autoren, die mit ihren Beiträgen die Realisierung dieser Publikation ermöglicht haben. Rudolf Klug, Geschäftsführer der »KLUG Elektro-, Mess- und Regeltechnik GmbH« in Pulheim hat dazu dankenswerterweise einen großzügigen finanziellen Beitrag geleistet.

Dem transcript Verlag gebührt unser besonderer Dank für die Aufnahme des Handbuchs in eine seiner profilierten Reihen und für die mit viel verlegerischem Engagement und hoher Professionalität erfolgte Betreuung und Umsetzung des Projekts.

→ MUSEEN UND TOURISMUS – PARTNER EINER (FAST) IDEALEN ALLIANZ

HARTMUT JOHN

1.

Aufmerksame Beobachter unserer Gesellschaftsverhältnisse haben längst bemerkt, dass sich die ›Logik‹ der Wirtschaft deutlich verändert hat – von der »Waren- zur Imageproduktion«.¹ In dieser »immaterielle[n] Ökonomie«² erwerben wir nicht mehr Waren im herkömmlichen Sinn. Überwiegend kaufen wir angenehme Bewusstseinszustände: gute Gefühle (gelegentlich auch ein gutes Gewissen) und Wohlbefinden (Wellness); wir kaufen Sehnsüchte und Glücksversprechen, starke Erfahrungen und bewegende Erlebnisse – und damit letztlich: Anschluss an bestimmte Lifestyles.

Auf den Märkten dieses »innenorientierten« Konsums³ werden vornehmlich emotionale Bedürfnisse bedient. Das materielle Produkt – die ›Hardware‹ – ist meist nur noch Hülle oder Verpackung. Den eigentlichen Warenwert enthält die ›Software‹ – das dem Produkt zugeschriebene Bündel emotionaler, symbolischer, fiktionaler und kognitiver Werte.

Kultur: zentrale Ressource und Treiber der (Tourismus-)Wirtschaft

Diese postmoderne »Gefühlsökonomie zweiten Grades«⁴ wurde als »kultureller« oder »mentaler Kapitalismus« begrifflich auf den Punkt gebracht.⁵ Sie ist auch »erlebnispsychologische Basis«⁶ für den (Kultur-)Tourismus.

-
- 1 Vgl. Jung, Holger/von Matt, Jean-Remy (2002): Momentum. Die Kraft, die Werbung heute braucht, Berlin, S. 184. Vgl. auch Klein, Naomi (2002): No logo! Der Kampf der Global Players um Marktmacht, München, S. 25ff.
 - 2 Franck, Georg (2005): Mentaler Kapitalismus. Eine politische Ökonomie des Geistes, München/Wien, S. 14. Im Folgenden angegeben als »Franck: Mentaler Kapitalismus«.
 - 3 Ullrich, Wolfgang (2006): Haben wollen. Wie funktioniert die Konsumkultur, Frankfurt a.M., S. 12.
 - 4 Misik, Robert (2007): Das Kult-Buch. Glanz und Elend der Konsumkultur, Berlin, S. 10. Im Folgenden angegeben als »Misik: Kult-Buch«.
 - 5 Vgl. Riffkin, Jeremy (2002): Access. Das Verschwinden des Eigentums, 2. Aufl. Frankfurt a.M./New York, S. 19, 224. Im Folgenden angegeben als »Riffkin: Access«. Vgl. auch Franck: Mentaler Kapitalismus.
 - 6 Opaschowski, Horst W. (2001): Das gekaufte Paradies. Tourismus im 21. Jahrhundert, Hamburg, S. 91.

Längst hat die neue Spielart des Kapitalismus von der Museumskultur Besitz ergriffen. Denn sie manifestiert sich als »ein System, das alle Verhältnisse der geistigen und kulturellen Produktion durchdringt«⁷. Die kapitalistische Verwertungslogik hat damit auch das letzte Territorium besetzt, das noch nicht der Warenform unterworfen war. Somit sind die einst unüberwindlich scheinenden Bastionen zwischen kultureller und kommerzieller Wertschöpfung geschleift. Nunmehr gilt: »Kultur ist Kapital und vice versa: Kapital ist Kultur.«⁸ Wo Kultur und Ökonomie sich immer symbiotischer durchdringen, verändert sich nicht nur die Kultur, sondern auch die Wirtschaft. In dem Maße wie erstere verdinglicht wird, ist letztere der ›Kulturalisierung‹ unterworfen. Ästhetisierte, emotional aufgeladene und mit Bedeutung versehene Produkte mutieren zu ›Kulturwaren‹, die Marken zu »Kunstwerken«, deren Aura der gesamten Markenfamilie Glanz und Wert verleiht.⁹ Kultur wird somit »mehr und mehr entscheidend für den Kapitalismus«¹⁰: Sie ist die Ressource, mit der die Ökonomie heute wesentlich Werte schöpft; sie ist Treiber der wirtschaftlichen Entwicklung und einer ihrer Leitsektoren.¹¹ Und natürlich auch »zentrale[r] Lieferant[] von Produkten für die Reisewirtschaft«¹².

Dies nicht nur, weil die kreative Kontext-, Bedeutungs- und Sinnproduktion generell immer wichtiger für die Herstellung von Gütern und für die Entwicklung von Dienstleistungen wird; sondern auch, weil die Impulse und Wirkungen, die von Kunst und Kultur ausgehen, seit den 1990er-Jahren in der sogenannten Kultur- und Kreativwirtschaft – und darüber hinaus – erhebliche Innovations- und Wertschöpfungspotenziale freisetzen. Die Unternehmen aus diesem Bereich wachsen dreimal schneller als die der Gesamtwirtschaft, verfügen über beachtliche Beschäftigungspotenziale und rangieren in der Bruttowertschöpfung bereits zwischen chemischer und Automobilindustrie (bezogen auf das Jahr 2004). Nach Ansicht mancher Experten werden die ›Creative

7 Franck: *Mentaler Kapitalismus*, S. 138.

8 Misik: *Kult-Buch*, S. 20.

9 Vgl. dazu zusammenfassend John, Hartmut (2008): »Top oder Flop? Die Branding-Welle erreicht die Museumswelt. Eine Einführung«, in: Hartmut John/Bernd Günter (Hg.), *Das Museum als Marke. Branding als strategisches Management-Instrument für Museen*, Bielefeld, S. 9–28.

10 Eagleton, Terry (2004): *After Theory*, London, S. 48.

11 Vgl. Riffkin: *Access*, S. 44ff.

12 Knapp, Wolfgang (2007): »Kultur-Tourismus in Deutschland und Niedersachsen. Aussagen zum nationalen und internationalen Incomingtourismus«, in: Andreas Grünewald Steiger/Jörn Brunotte (Hg.), *Forum Kultur: Kulturtourismus. Qualitäten des kultivierten Reisens*, Wolfenbüttel, S. 28. Im Folgenden angegeben als »Grünewald Steiger/Brunotte: *Forum Kultur*«.

Industries« »künftig eine der wenigen verbleibenden Wirtschaftsbranchen sein [...], die in den europäischen Industrienationen noch Wirtschaftswachstum generieren«¹³.

Auch der als »Motor einer Wohlfühlgesellschaft« fungierende Tourismus schöpft aus der Produktivkraft und dem Innovationstreiber »Kultur« außergewöhnlich hohe Wachstumspotenziale. Dadurch hat er sich bislang als der »beständigste und dynamischste Wirtschaftsbereich« erwiesen. In Zukunft könnte er sich, wie der Wissenschaftliche Leiter der BAT Stiftung für Zukunftsfragen, Horst W. Opaschowski prognostiziert, zur wichtigsten Wirtschaftsbranche entwickeln und den »Handel mit Industrie- und Energieprodukten übertreffen«¹⁴. Kulturtourismus steht als einer der »Megatrends im weltweiten Reiseverhalten«¹⁵ möglicherweise »erst am Anfang seiner Karriere«¹⁶: Schon heute spielt das Interesse für das kulturelle Erbe des Zielorts im Ranking der stärksten Reismotive der Deutschen wie der Europäer die zweitwichtigste Rolle.¹⁷

-
- 13 Vgl. hierzu: die beiden Themenhefte »KULTURwirtschaft – KulturPOLITIK«, Kulturpolitische Mitteilungen IV/2007 und »Aktivierender Kulturstaat und Kulturwirtschaft«, Kulturpolitische Mitteilungen III/2008; Söndermann, Michael (2007), »Kulturwirtschaft«, in: Kulturpolitische Mitteilungen I, S. 64ff.; für NRW: www.kreativwirtschaft.nrw.de; sowie den »Schlussbericht der Enquete-Kommission »Kultur in Deutschland«, Deutscher Bundestag, Drucksache 16/7000, 11.12.2007, S. 332ff., Zit. 335.
- 14 Opaschowski, Horst W. (2008): Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben, München, S. 351. Im Folgenden angegeben als »Opaschowski: Deutschland 2030«.
- 15 So Petra Hedorfer, Vorstandsvorsitzende der Deutschen Zentrale für Tourismus (DTZ) in einem Sachverständigenbeitrag zur öffentlichen Anhörung der Bundestagsausschüsse für Tourismus und Kultur zum Thema »Kulturhauptstädte Europas« vom 10.12.2003, zitiert nach: Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg/TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH (Hg.) (2005): Leitfaden Kulturtourismus in Brandenburg, Potsdam, S. 6. Der Leitfaden wird im Folgenden angegeben als »Leitfaden Kulturtourismus«.
- 16 Strobel y Serra, Jakob (2007): »10 Thesen zum Kulturtourismus«, in: Grünewald Steiger/Brunotte: Forum Kultur, S. 8.
- 17 Vgl. Hulvershorn, Jens/Isenberg, Wolfgang/Steinecke, Albrecht (2009): Culture as a tourist attraction. Importance – expectations – market potential. Results of a representative study in Germany, Chart 3, ITB-Präsentation, Berlin. Im Folgenden angegeben als »Hulvershorn/Isenberg/Steinecke: Culture«. Vgl. auch Mattl, Ulla-Alexandra (2009): »Ein Einblick in die Zukunft des Kulturtourismus. Wachsendes Angebot und zugleich auch wachsende Nachfrage?«, in: Kultur und Management

Der Markt der neuen »Einheitskultur«

Auf dem offenkundig durch erhebliche Dynamik, fließende Übergänge und hybride Vernetzungen gekennzeichneten Markt für Gefühle und Erlebnisse sind längst alle Akteure den gleichen Wettbewerbsbedingungen unterworfen: Kultur- und Kreativwirtschaft, Freizeit- und Tourismusindustrie, private, freigemeinnützige und öffentliche Kulturanbieter. Immer seltener werden hier Waren gegen Geld getauscht. Vielmehr sind es Informationen, Sinnkonstrukte oder Erlebnisse gegen Beachtung und Aufmerksamkeit. Keiner, der auf dem Markt der »neue[n] Einheitskultur« agiert, kann sich mithin dem »Diktat« dieser »globalisierten Ökonomie der Aufmerksamkeit« entziehen.¹⁸ Auch die Einrichtungen der öffentlich getragenen Hochkultur nicht, wie die Mehrheit der Museen. Sie sind ebenso elementar davon abhängig, dass die Ergebnisse der Kulturproduktion mit der »organisch begrenzt[en]« Währung Aufmerksamkeit bezahlt werden.¹⁹ Georg Franck, der die »politische Ökonomie des Geistes« und die Logik der kulturellen Wertschöpfung brillant analysiert hat, sieht das »Geschäft mit der Aufmerksamkeit« immer »härter, nervöser, schneller« werden; auch unter den Kulturbetrieben habe die Konkurrenz um Beachtung »in einem Maß an Härte und Professionalität zugenommen«, das in den 1970er-Jahren noch unvorstellbar gewesen war.²⁰ Mittlerweile könnten auf den Märkten der Aufmerksamkeit die Umsätze »nur wachsen, wenn es gelingt, dass Aufmerksamkeit aus anderen Beschäftigungen abgezogen wird«²¹.

Unter solchen Vorzeichen die strukturellen Steuerfaktoren und Treiber des Kultur- und Freizeitmarktes zu ignorieren oder ihnen nur halbherzig Rechnung zu tragen, kann sich allenfalls noch eine Kategorie von Häusern leisten: die kleinen, ehrenamtlich geleiteten und im unmittelbaren Umfeld fest verwurzelten Museen am Rande des Marktgeschehens. Alle anderen geraten früher oder später in bedrohliche Problem- oder Schieflagen, wenn sie ihre Programme und Angebote nicht an den Kulturpräferenzen und -praktiken einer breiten Mehrheit der Nachfrager und Nutzer ausrichten und für diese »anschlussfähig« werden.

Lange Zeit konnte es sich eine Mehrheit der Museen noch erlauben, vornehmlich die tradierten kulturellen Vorlieben, Gewohnheiten und Distinktions-

im Dialog (KM) 34, S. 43. »Kultur und Management im Dialog« wird im Folgenden angegeben als »KM«.

18 Franck: *Mentaler Kapitalismus*, S. 19.

19 Vgl. ders., S. 139.

20 Vgl. ders., S. 157.

21 Ders., S. 139.

bedürfnisse eines verlässlichen bildungsbürgerlichen Sparten- und Stammublikums zu pflegen. Besondere politische und gesellschaftliche Konsequenzen hatten sie deshalb nicht zu befürchten. Inzwischen ist es jedoch äußerst frag- und kritikwürdig, eine elitäre Nischenstrategie für ein ständig schrumpfendes Residualmilieu zu verfolgen. Nicht nur, weil diese im Wesentlichen von der breiten Mehrheit der Nicht- oder ›Kaum-Nutzer‹ finanziert und ermöglicht werden muss²²; für die meisten Museen ist es auch substantiell gefährdend, nicht »an der Mengenexpansion der zahlenden Aufmerksamkeit zu partizipieren«; versuchen sie es nicht, laufen sie Gefahr, künftig nur noch eine Rolle »am unbedeutenden Rand des Geschehens« zu spielen.²³

Gefahren gesellschaftlicher Marginalisierung

Um der tendenziellen Marginalisierung zu entgehen, können und müssen Museen unterschiedliche Strategien verfolgen. Nicht ›tourismuskompatible‹ Einrichtungen, deren »Strahlkraft nicht über den lokalen oder regionalen Fokus hinausreicht«²⁴, sollten nachhaltige Anstrengungen in innovative Konzepte und kluge Vermittlungs- und Marketingstrategien investieren. Nur so lassen sich neue Zielgruppen und mehr Besucher aus den wenig kulturaffinen oder bislang kulturresistenten Milieus – hierzulande mehr als die Hälfte der Bevölkerung – gewinnen und dazu bewegen, kulturelle Angebote überhaupt oder häufiger wahrzunehmen.²⁵

Neben der Mobilisierung kulturferner Bevölkerungsgruppen und der Verwandlung von gelegentlichen Besuchern zu Stammgästen²⁶ besitzen viele Museen in den Zielgebieten des Tourismus eine zusätzliche Option: Sie sind in der glücklichen Lage, um die Gunst einer Klientel werben zu können, die der Mu-

22 Vgl. dazu zusammenfassend John, Hartmut (2008): »Hülle mit Fülle. Museumskultur für alle – 2.0«, in: Hartmut John/Anja Dauschek (Hg.), *Museum neu denken. Perspektiven der Kulturvermittlung und Zielgruppenarbeit*, Bielefeld, S. 23ff. Im Folgenden angegeben als »John: Hülle mit Fülle«.

23 Vgl. Franck: *Mentaler Kapitalismus*, S. 164.

24 Rodekamp, Volker (2007): »Zwischen Vergangenheit und Zukunft. Zur Aktualität des Museums in Stadt und Gemeinde«, in: Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen beim Bayerischen Landesamt für Denkmalpflege (Hg.), *Forum für alle. Museen in Stadt und Gemeinde* (= 14. Bayerischer Museumstag Augsburg 11.–13. Juli 2007), München, S. 20.

25 Vgl. John: *Hülle mit Fülle*, S. 22ff.

26 Vgl. Günter, Bernd/John, Hartmut (Hg.) (2000): *Besucher zu Stammgästen machen! Neue und kreative Wege zur Besucherbindung*, Bielefeld. Vgl. auch Klein, Armin (2003): *Besucherbindung im Kulturbetrieb. Ein Handbuch*, Wiesbaden.

seumskultur mehr oder weniger nahe steht und die noch zum schlummernden Besucherpotenzial vieler Museen gezählt werden darf. Denn Tourismus zieht nicht nur Kultur an, (Museums-)Kultur übt auch beträchtliche Anziehungskraft auf den Tourismus aus. Schon Anfang der 1990er-Jahre gehörten hierzulande Touristen – nach den Schulklassen – zur zweitstärksten Besuchergruppe in den Museen.²⁷ Eine Bestandsaufnahme »Zur Situation der Rheinischen Museen« hat 2006 gezeigt, dass immerhin fast 20 Prozent der Museumsbesucher im Landesteil Nordrhein überwiegend aus entfernten Quellgebieten stammen – und das, obwohl NRW bei der »Tourismusintensität« abgeschlagen auf dem vorletzten Platz im Länder-Ranking rangiert.²⁸ Europaweit besuchen circa 64 Millionen EU-Bürger – das sind 13 Prozent der europäischen Bevölkerung – mindestens einmal im Jahr ein Museum im Ausland.²⁹ Solche Zahlen enthüllen: Die Museen sind ein gewichtiger Standortfaktor im Tourismus – allerdings mit großen unausgeschöpften Potenzialen. Es gibt unter den Museen in Deutschland noch viele »Schatzhäuser, deren Schätze erst noch gehoben werden müssen«³⁰.

Denn mögen sich die Museen in den letzten Jahren auch darum bemüht haben, touristische Zielgruppen stärker in ihre Marketingaktivitäten einzu beziehen³¹ – von einer Trendwende und Neuausrichtung werden hier selbst große Optimisten nicht sprechen wollen. Von der systematischen Ansprache einzelner Zielgruppen – Kultururlaubern, »Auch«-Kulturtouristen, Event- und Veranstaltungstouristen und anderen – und von der konsequenten Bearbeitung einzelner Marktsegmente sind selbst Häuser mit genügend Potenzial und hinreichenden Ressourcen vielfach deutlich entfernt.

27 Vgl. Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Staatliche Museen zu Berlin, Stiftung Preußischer Kulturbesitz (1994) 41, Berlin, S. 48.

28 Vgl. Klein, Hans Joachim (2006): Zur Situation der Rheinischen Museen. Bericht über Befunde einer Bestandsaufnahme Anfang 2006, Karlsruhe, S. 28f. Vgl. auch Deutscher Tourismusverband e.V. (Hg.) (2009): Tourismus in Deutschland 2008. Zahlen. Daten. Fakten, Bonn, S. 14. Im Folgenden angegeben als »DTV: Tourismus in Deutschland 2008«.

29 Vgl. Böck, Susanne (2009): »Tourismusmarketing ist museumswürdig«, in: KM 34, S. 39.

30 Reischke, Martin (2009): »Museen für die Massen. Kulturtourismus. Eventtrips statt elitärer Bildungsreisen«, auf: <http://www.bundestag.de/dasparlament/2007/24/thema/15729495.html> vom 20.05.2009. Im Folgenden angegeben als »Reischke: Museen für die Massen«.

31 Vgl. Bößert, Inken (2007): »Kulturtouristen – eine vielfältige Zielgruppe«, in: MUSEUM AKTUELL 9, S. 35ff.

Bis vor kurzem verzichteten hierzulande sogar ›Flaggschiffe‹ der Museumsszene in ›Top 15‹-Zielen des deutschen Städtetourismus auf eine systematische Zusammenarbeit mit Touristikern.³² Und noch im Jahr 2005 hatte eine breit angelegte Repräsentativerhebung der Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern einen ernüchternden Befund enthüllt: Selbst in der attraktivsten und beliebtesten Ferienregion der Deutschen, die das Ranking der Übernachtungszahlen mit weitem Abstand anführt³³, erklärten lediglich 6,6 Prozent der Museen, sich dezidiert mit dem Besuchersegment ›Touristen‹ zu befassen.³⁴

Erfolge im Tourismus sind keine Selbstläufer

Wenn auch ›gestandene‹, ›tourismusfähige‹ Museen zunächst zögern, Netze auf den erreichbaren Tourismuskäufen auszuwerfen, ist dies durchaus nachvollziehbar. Denn sie durchschauen, dass der vielfach gefeierte und schon sprichwörtliche »Bilbao-Effekt« keine Blaupause für kulturtouristische Exzellenzprojekte ist und dass der kometengleiche Aufstieg der einst grauen baskischen Industrie- und Hafenstadt Bilbao zur Supernova des globalen Kulturtourismus und zum Mekka der postmodernen Architektur nicht nur dem globalen Franchise- und Filialisierungskonzept des Guggenheim-Museums zu verdanken ist, sondern dem komplexen Zusammenspiel besonders glücklicher Umstände.³⁵

Viele Museumsleute wissen – oder ahnen wohl –, dass Erfolge bei touristischen Zielgruppen keine ›Selbstläufer‹ sind.³⁶ Ihnen ist klar, dass ihre Häuser mehr sein müssen als »eine Schlechtwetter-Alternative zum eigentlich geplanten Urlaubsprogramm«³⁷. Sie sind allerdings auch kritisch genug, den vielstimmigen Lobgesängen auf die außergewöhnlichen Wachstumspotenzi-

32 Vgl. dies., S. 35. Zu den ›Top 15‹: Vgl. DTV: Tourismus in Deutschland 2008, S. 17.

33 Vgl. DTV: Tourismus in Deutschland 2008, S. 13.

34 Vgl. dazu den Bericht von Stäbler, Wolfgang (2005): »Museen und Tourismus: Überlegungen zu einem aktuellen Thema«, in: Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen, Bayerisches Amt für Denkmalpflege (Hg.), Museum heute. Fakten – Tendenzen – Hilfen 29, S. 72.

35 Vgl. dazu Hoffmann, Hilmar (Hg.) (1999): Das Guggenheim-Prinzip, Köln. Siehe auch zusammenfassend Misik: Kult-Buch, S. 94f.

36 Vgl. Reischke: Museen für die Massen.

37 Stäbler, Wolfgang (2000): »Museen als Fremdenverkehrsfaktor«, in: Museum heute 20, S. 78.

ale des (Kultur-)Tourismus und den durchweg als blendend beschriebenen Perspektiven zu erliegen.³⁸

Und in der Tat: Schon vor der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise war der Urlaubsmarkt kein durchweg boomender mehr, auf dem sich – worauf Albrecht Steinecke in diesem Band aufmerksam macht – »neue (Kultur-)Anbieter leicht positionieren können«³⁹.

Ungeachtet vielfacher Zurückhaltung deuten Indizien darauf hin, dass die Front der Skeptiker und Kritiker unter Museumsleuten, die dem Tourismus negativ oder grundsätzlich ablehnend gegenüberstehen, seit Ende der 1990er-Jahre deutlich geschrumpft ist.⁴⁰ Die Zahl der Museen, die nun die Gewinne touristischer Aktivitäten höher einschätzen als mögliche Verluste durch negative Begleiterscheinungen und Folgekosten, dürfte inzwischen so hoch wie nie zuvor sein. Allerdings kann man mit guten Gründen bezweifeln, ob dadurch nun auch die Zahl der Häuser signifikant gestiegen ist, die mit Verve touristisches Neuland beackert.

Eher hat sich damit wohl die Reihe der zaudernden, unentschiedenen Museen vergrößert. Für diese Häuser, die sich nur sehr zögerlich Neuem öffnen, ist der ›homo touristicus‹ ein unbekanntes und rätselhaftes Wesen – ungleich schwerer einzuschätzen als die anderen – oft nur vermeintlich vertrauteren – Besucher-Spezies.

Wie man dem Kulturtouristen definitorisch ›zu Leibe rückt‹ und wie ausgeprägt das kulturelle Interesse von Reisenden und Urlaubern sein muss, damit man sie als ›touristisch‹ motiviert apostrophieren kann, dürfte auch vielen touristisch erfahrenen Museen kaum bekannt sein. Ebenso wenig wie Fragen nach der quantitativen und qualitativen Bedeutung der kulturtouristischen Zielgruppen im Gesamtmarkt, ihren Nachfrage und Verhalten leitenden Interessen und Bedürfnissen, Neigungen, Motiven und Ansprüchen.

38 Skeptisch in diesem Zusammenhang z.B. Klein, Armin (2007): Der exzellente Kulturbetrieb, Wiesbaden, S. 270.

39 Vgl. Steinecke, Albrecht, im Folgenden, S. 53–73. Vgl. auch Steinecke, Albrecht (2007): Kulturtourismus. Marktstrukturen. Fallstudien. Perspektiven, München/Wien, S. 334ff. Im Folgenden angegeben als »Steinecke: Kulturtourismus«.

40 Deutlich wird dieser Mentalitätswandel bei einer Inhaltsanalyse zweier Publikationen zum Thema »Kulturtourismus aus Museums- und Kultursicht«: Zum einen Güntheroth, Nele/Vogt, Arnold (Hg.) (2001): Reiseziel: Museum. Freizeitqualität durch Zusammenarbeit von Museen und Touristik, München. Im Folgenden angegeben als »Güntheroth/Vogt: Reiseziel«. Zum anderen die Publikation Grünewald Steiger/Brunotte: Forum Kultur. – Bezeichnenderweise trägt der programmatische Einführungsbeitrag von Arnold Vogt den Titel »Museen versus Tourismus [...]«.