

1 Einführung in die Problemstellung

1.1 Zur Lage der Museen: Im Wettbewerb um knappe Ressourcen

"Museums are precious institutions that define, record, and sustain civilization. Without museums, humankind would hardly understand its past, cope with its present, advance in its future, and enjoy and learn from transcendent experiences of beauty, history, nature, and the universe"¹. Ohne Zweifel sind Museen kostbare Einrichtungen der Zivilisation; sie zählen zu den tragenden Säulen der modernen Gesellschaft und bilden einen vitalen Gegenpol im Zeitalter der multimedialen Erlebniswelten, virtuellen Realitäten und visuellen Reizüberflutungen. Aber ist die Existenz dieser Kulturbetriebe langfristig gesichert?

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts sehen sich die Museen mit großen Herausforderungen konfrontiert: Da die öffentliche Hand zunehmend weniger Mittel für die Finanzierung kultureller Aufgaben zur Disposition stellt, herrscht zwischen den öffentlichen Kulturinstitutionen ein heftiger Verteilungskampf, in dem sich die Museen auf Dauer behaupten müssen. Zudem hat in den letzten Jahren die Zahl der privaten Anbieter deutlich zugenommen, die – in Konkurrenz zu den Museen – vielfältige Kultur-, Bildungs-, Unterhaltungs- und Freizeiterlebnisse offerieren. Der Museumsbereich steht damit nicht nur im Wettbewerb um die knappen Finanzen der öffentlichen Hand, sondern auch um die monetären und nicht-monetären Ressourcen seiner (potentiellen) Besucher, wie etwa deren Finanz- und Zeitbudget oder deren Bereitschaft zum Engagement für die Häuser (z.B. in der kulturpolitischen Debatte).² Mit den Worten SAUERLÄNDERS, des emeritierten Direktors des Zentralinstituts für Kunstgeschichte in München, lässt sich für die derzeitige Situation festhalten: "Die Institution Museum befindet sich in einer wilden Phase des Umbruchs, der Hektik, der Desorientierung"³.

Aufgrund dieser prekären Lage erscheint es angezeigt, zur Stärkung der Wettbewerbsposition von Museen das Konzept des Marketing heranzuziehen. Mit dem Einsatz dieses Führungsinstrumentes, das im Konsumgüter- und Business-to-Business-Bereich bereits seit langem für einen zielführenden Umgang mit den (Absatz-)Markterfordernissen angewandt wird, kann nicht nur die Wirtschaftlichkeit des Ressour-

¹ Kotler/Kotler 1998, S. 348.

² Vgl. Günter 2000a, S. 71.

³ Sauerländer 1999, S. I.

ceneinsatzes der Museen erhöht, sondern auch ein an den Bedürfnissen der relevanten Austauschpartner ausgerichtetes Handeln gewährleistet werden.⁴ Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, daß Marketing von vielen Häusern noch als Angriff auf ihre wissenschaftliche Autonomie und als Wegbereiter einer schleichenden Kommerzialisierung ihrer Aktivitäten gesehen wird.⁵ Bislang haben erst wenige Museen erkannt, daß Marketing wichtige Ansatzpunkte im Bemühen um die langfristige Existenzsicherung aufzeigen kann, ohne dabei einer unerwünschten Einflußnahme der Besucher auf originäre Museumsaufgaben den Weg zu bereiten. Denn Marketing im modernen Sinne bedeutet, Beziehungen zu Kunden (bzw. Besuchern) zu etablieren, aufrechtzuerhalten und auszubauen – und zwar in einer Weise, die allen beteiligten Parteien Nutzen bringt und ihnen erlaubt, die eigenen Ziele nachhaltig zu verfolgen; Marketing bedeutet dagegen nicht, den Besuchern sämtliche Wünsche zu erfüllen.⁶

Aus der Perspektive des Marketing wird ein Museum nur dann langfristig bestehen und seine Ziele verfolgen können, wenn es sich **Wettbewerbsvorteile** erarbeitet und diese auch nachhaltig zu sichern vermag. Wettbewerbsvorteile stellen besondere Fähigkeiten dar, die im Vergleich zu sämtlichen anderen, von den Adressaten eines Museums – insbesondere aber von den Besuchern – in Betracht gezogenen Kultur-, Bildungs-, Unterhaltungs- oder Freizeitangeboten als überlegen, einzigartig und unverwechselbar wahrgenommen werden sowie auf Dauerhaftigkeit angelegt sind.⁷ Die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen führt dazu, daß die Besucher ein bestimmtes Museum den übrigen aus ihrer Perspektive relevanten Wettbewerbern vorziehen; damit können Wettbewerbsvorteile die Position eines Hauses in der kulturpolitischen Diskussion stärken und zu einem entscheidenden Argument bei der Verteilung öffentlicher Mittel werden. Allerdings lassen sich solche Vorteile nicht ohne die gezielte Kenntnis der Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen der Besucher aufbauen; als

⁴ Vgl. zum in dieser Arbeit vertretenen Marketing-Verständnis u.a. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1997, S. 12ff.; Meffert 1998, S. 3ff.; Backhaus 1999, S. 7ff. Vgl. zu einer anderen Sichtweise z.B. Schneider 1983, S. 197ff.

⁵ Vgl. hierzu insbesondere Weisner 1993, S. 119f. und S. 134f. sowie auch Schuck-Wersig/Wersig 1992, S. 125; Schmidt-Wulffen 1999, S. 54.

⁶ Vgl. Günter 1997a, S. 13; Helm/Klar 1997, S. 5.

⁷ Von den möglichen Adressaten eines Museums, zu denen u.a. die Eigentümer und Träger, die Sponsoren sowie die "scientific community" zählen (vgl. hierzu Günter 1997, S. 12 sowie auch die Ausführungen in Teil II, Abschnitt 2.2.2), stehen die Besucher im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit.

zentrales Vehikel zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen gilt daher die **Besucherorientierung** von Museen.⁸

Wenngleich die Forderung nach (mehr) Besucherorientierung in den letzten Jahren an Intensität gewonnen hat und in der Forschung zum Marketing von Museen zunehmend diskutiert wird, so zeigen sich in der Museumspraxis vielfach noch erhebliche Defizite in der Umsetzung von besucherorientiertem Verhalten. Die Ursachen hierfür sind vielfältiger Natur und müssen grundsätzlich unter Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen des Museumsbereiches bewertet werden. Sie resultieren vor allem aber auch aus dem fehlenden oder nur gering ausgeprägten Interesse vieler Häuser an den Bedürfnissen der Besucher sowie aus der oftmals mangelnden Bereitschaft, sich mit den an die Implementierung von Besucherorientierung geknüpften Anforderungen eingehender auseinanderzusetzen.⁹ Genau in diesem Problemfeld kann Marketing ansetzen und durch den Einsatz seiner vielfältigen Methoden, Instrumente und Entscheidungshilfen den Museumsbereich im Wettbewerb um knappe Ressourcen unterstützen.

Von den verschiedenen zur Verfügung stehenden Konzepten wird in der Marketing-Forschung insbesondere auch das **Benchmarking** als geeignet angesehen, die Kundenorientierung von Unternehmen nachhaltig zu verbessern und die Schaffung bzw. den Ausbau von Wettbewerbsvorteilen maßgeblich zu fördern.¹⁰ Das Benchmarking stellt ein systematisches, kontinuierlich einzusetzendes Führungs- und Steuerungsinstrument dar, in dessen Mittelpunkt die Messung und der Vergleich ausgewählter Objekte in einem oder mehreren Unternehmen stehen. Die mit der Anwendung des Benchmarking primär verfolgte Zielsetzung liegt für einen Anbieter darin, die eigene Leistungsfähigkeit durch Orientierung an "besseren" Unternehmen zu erhöhen; der Maßstab zur Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit in bezug auf die ausgewählten Objekte wird dabei als Benchmark bezeichnet.¹¹ Bevor dieses Konzept im Verlauf der vorliegenden Arbeit auf den Museumsbereich übertragen und auf seine Eignung zur Verbesserung der Besucherorientierung von Museen geprüft wird, ist zunächst die

⁸ Vgl. Günter 1997a, S. 13; ders. 1998a, S. 52.

⁹ Vgl. John 1997, S. 8; McLean 1997, S. 75; Günter 1997a, S. 11; ders. 1998a, S. 51.

¹⁰ Vgl. zu anderen Instrumenten und Konzepten (Stärken-Schwächen-Analyse, Modell der Wertkette, Total Quality Management, Portfolio-Ansatz etc.) mit deren Einsatz ein Unternehmen die genannten Ziele verfolgen und seine Wettbewerbsposition ausbauen kann z.B. Engelhardt/Kleinaltenkamp 1995, S. 197ff.; Plinke 1995, S. 74.

¹¹ Vgl. u.a. Sabisch 1994, S. 58; Töpfer/Mann 1996, S. 9ff.; Backhaus 1999, S. 176.

prinzipielle Frage zu klären, ob die Methoden des Marketing im besonderen bzw. der Betriebswirtschaftslehre im allgemeinen in diesen Kultureinrichtungen überhaupt anwendbar sind oder ob der Museumsbereich eine in sich geschlossene Sphäre darstellt, zu der betriebswirtschaftliche Erkenntnisse und Denkansätze keinen Zugang finden (sollen).

1.2 Das Museum als Betrieb

Grundsätzlich hat die angewandte Betriebswirtschaftslehre die Aufgabe, die in der Theorie gewonnenen Erkenntnisse auf konkrete Einzelfragen zu beziehen und bei der Entwicklung von Verfahren zu verwerten, die der Realisierung betrieblicher Zielsetzungen dienen.¹² Damit erfordert die Übertragung betriebswirtschaftlicher Entscheidungskriterien und Handlungskonzepte auf Museen zunächst den Nachweis, daß sich diese Kulturinstitutionen als Betriebe definieren lassen. Da Museen mit knappen Mitteln planvoll wirtschaftende, bei der Zielbildung und Zieldurchsetzung weitgehend autonome Einheiten sind, in denen im Interesse bestimmter Trägergruppen Produktionsfaktoren (Arbeitskräfte, Betriebsmittel, Werkstoffe) zur Erstellung von Leistungsbündeln für die Fremdbedarfsdeckung kombiniert und auf Märkten zum Tausch angeboten werden, steht es außer Zweifel, daß sie – unabhängig von Rechts- und Organisationsform, Größe oder Sammlungsschwerpunkten – (Kultur-)Betriebe darstellen.¹³

Dabei ist der Einsatz betriebswirtschaftlicher Problemlösungstechniken keineswegs mit einem Eingriff in die künstlerischen, kunsthistorischen oder konservatorischen Ziele der Museen verbunden; auf diesen Gebieten besitzen Betriebswirte nicht die Fachkompetenz zur Mitsprache. Doch wenn es in den Häusern darum geht, möglichst effektiv (z.B. durch Berücksichtigung der Besuchererwartungen) und/oder effizient (durch wirtschaftlichen Einsatz der knappen Ressourcen) zu arbeiten, dann fallen die damit verbundenen Problemstellungen in den originären Erkenntnisbereich der Betriebswirtschaftslehre; sie kann die zur Entscheidungsfindung erforderlichen Methoden und Konzepte zur Verfügung stellen.¹⁴ Die Anwendung betriebswirtschaftlicher Prinzipien gefährdet damit nicht das Primat der Autonomie wissenschaftlicher Museums-

¹² Vgl. Wöhe 2000, S. 19.

¹³ Siehe auch Kahlert 1988, S. 335; Benkert 1994, S. 2.

¹⁴ Vgl. Kahlert 1982, S. 21.

arbeit, sondern ist vielmehr als Unterstützung zu verstehen, die von den Häusern im Rahmen ihrer originären Aufgaben verfolgten Ziele nachhaltig zu erreichen.¹⁵

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehen dabei die **Museumsbetriebe der öffentlichen Hand**, die überwiegend der Kulturhoheit der Länder und Gemeinden unterstehen und von diesen Gebietskörperschaften regelmäßig in erheblichem Umfang finanziell abhängig sind. Die weiteren Ausführungen gehen damit nicht explizit auf Häuser in privater Trägerschaft ein, die von der öffentlichen Hand keine oder nur geringe Zuschüsse erhalten und für die in der Regel andere Rahmenbedingungen gelten; gleichwohl ist die Annahme naheliegend, daß viele der im folgenden gewonnenen Erkenntnisse auch auf diese Museen übertragbar sind.

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

In den vorangegangenen Ausführungen wurde deutlich, daß Besucherorientierung das zentrale Vehikel zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen darstellt. Mit der Umsetzung von besucherorientiertem Verhalten vermögen die Häuser ihre Position im Wettbewerb um die materiellen und immateriellen Ressourcen der Besucher, aber auch der anderen relevanten Adressaten (z.B. den Sponsoren) zu stärken. Gleichzeitig können besucherorientierte Häuser ihren Stand in der kulturpolitischen Debatte um die (langfristige) Daseinsberechtigung und die Notwendigkeit sowie das Maß öffentlicher Finanzierung festigen. Vor diesem Hintergrund steht im Fokus des weiteren Forschungsprozesses das Bestreben, das Phänomen Besucherorientierung näher auf seine Facetten zu untersuchen und die hierbei gewonnenen Erkenntnisse in die Entwicklung einer Benchmarking-Konzeption einfließen zu lassen, deren Einsatz in praxi geeignet ist, die Besucherorientierung von Museen zu verbessern (d.h. bisher bestehende Schwachstellen offenzulegen und durch entsprechende systematisch durchgeführte Maßnahmen zu beheben).

Zur Bewältigung dieser komplexen Aufgabenstellung gilt es, sich im weiteren Verlauf dieser Arbeit mit einem Bündel von Teilfragen auseinanderzusetzen:

- Welche besonderen situativen Bedingungen des Museumsbereiches sind im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Analyse zu berücksichtigen?

¹⁵ Vgl. Helm/Klar 1997, S. 3.

- Welches Begriffsverständnis von Besucherorientierung herrscht gegenwärtig in Forschung und Praxis vor, und läßt sich hieraus ein konsistentes und umfassendes Modell der Besucherorientierung entwickeln?
- Welches sind die relevanten Leistungsmerkmale der Besucherorientierung, und auf welche Weise kann Besucherorientierung operationalisiert werden?
- Durch welche konstitutiven Elemente ist Benchmarking charakterisiert und welche Besonderheiten sind bei seiner Anwendung im Museumsbereich zu beachten?
- Wie ist ein auf die Verbesserung der Besucherorientierung von Museen gerichtetes Benchmarking zu konzipieren?

Zur Beantwortung der skizzierten Forschungsfragen wird die folgende Vorgehensweise gewählt: Um mögliche Besonderheiten und Problemfelder identifizieren und im Rahmen einer betriebswirtschaftlich ausgerichteten Forschungsarbeit entsprechend berücksichtigen zu können, werden in den weiteren Ausführungen zu **Teil I** dieser Arbeit die gegenwärtigen Rahmenbedingungen des Museumsbereiches näher untersucht. Da diese im Zusammenhang mit der Historie der Museen zu sehen sind, werden zunächst die wesentlichen Entwicklungsschritte in der Geschichte der Häuser aufgezeigt; hieran anschließend gilt es, die originären Aufgaben und zentralen Ziele sowie den kulturpolitisch-administrativen Kontext der Museen darzustellen. Zum Abschluß dieses ersten Teils werden die Charakteristika des Leistungsbündels von Museen herausgearbeitet.

In **Teil II** folgt eine Zusammenstellung bisher vorliegender Erkenntnisse zur Besucherorientierung. Auf die Einordnung der Besucherorientierung als Kernelement des Museums-Marketing folgt eine Bestandsaufnahme des Status quo in Forschung und Praxis. Auf Basis der hierbei gewonnenen Erkenntnisse wird eine (vorläufige) Abgrenzung des Terminus Besucherorientierung vorgenommen, die sich nicht nur dem weiteren Erkenntnisprozeß in der vorliegenden Arbeit, sondern auch künftigen Diskussionen in Theorie und Praxis zugrunde legen läßt. Bei der sich hieran anschließenden Untersuchung des Begriffes Kundenorientierung geht es um die Aufdeckung von Analogien und Unterschieden zwischen den beiden Konzepten; hierbei wird auch zu prüfen sein, ob und inwieweit sich in der Literatur zur Kundenorientierung wichtige Anhaltspunkte für die theoretische Fundierung von Besucherorientierung gewinnen lassen.

In einem nächsten Schritt wird die dem weiteren Forschungsprozeß zugrundeliegende wissenschaftstheoretische Ausrichtung bestimmt. Unter Berücksichtigung dieser Position gilt es im folgenden ausgewählte Theoriekonzepte auf ihren Beitrag zu prüfen, den sie zur Erklärung von Besucherorientierung leisten können; hierzu werden der Resource-Dependence-Ansatz, die verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung und die Transaktionskostentheorie kritisch diskutiert. Im Anschluß hieran wird das Phänomen Besucherorientierung konzeptualisiert und operationalisiert. Da es sich bei der Besucherorientierung um ein komplexes theoretisches Konstrukt handelt, das sich erst über die Zuordnung von beobachtbaren Begriffen (Indikatoren) erfassen läßt, werden zunächst die hiermit verbundenen methodischen Besonderheiten skizziert. Nachfolgend wird auf der Basis qualitativer und quantitativer empirischer Analysen ein Meßmodell entwickelt, das die in der Forschung zur Operationalisierung von Besucherorientierung bestehende Lücke schließen kann.

Der Entwurf einer Benchmarking-Konzeption, deren Umsetzung in praxi die Besucherorientierung von Museen zu fördern vermag, steht im Mittelpunkt von **Teil III** dieser Arbeit. Hierzu ist es zunächst erforderlich, das Benchmarking in seinen Grundzügen zu skizzieren, bevor in der Folge geprüft werden kann, welche Besonderheiten beim Einsatz dieses Instrumentes im Museumsbereich zu berücksichtigen sind. Im Anschluß hieran gilt es – aufbauend auf den Ergebnissen der theoretischen und empirischen Analyse zur Besucherorientierung – eine zielführende Benchmarking-Konzeption zu entwickeln; im Rahmen künftiger Bestrebungen, ein Benchmarking zur Verbesserung der Besucherorientierung von Museen empirisch durchzuführen, soll auf den in der vorliegenden Untersuchung entwickelten Ansatz zurückgegriffen werden können.

Der diese Untersuchung abschließende **Teil IV** faßt die wesentlichen Ergebnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf weitere Forschungsfelder. Abbildung 1 zeigt nachfolgend den Aufbau der vorliegenden Arbeit im Überblick.

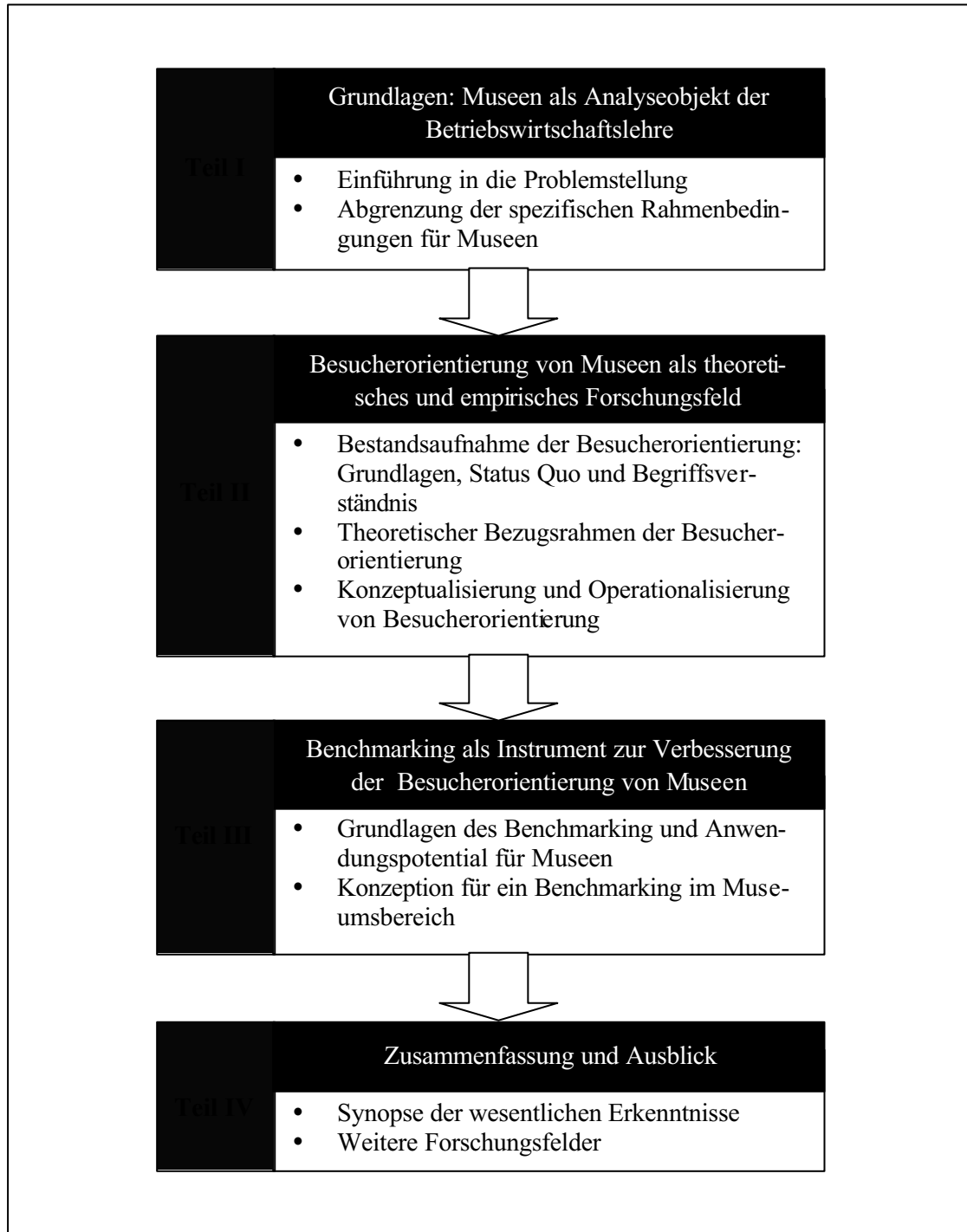


Abb. 1: Aufbau der Arbeit im Überblick