

HARTMUT JOHN

Einführung

Anders als zu Beginn der 1990er Jahre, als Museumskolleginnen und -kollegen im Fortbildungszentrum Abtei Brauweiler zum ersten Mal mit dem Thema »Marketing« konfrontiert wurden, stößt der Begriff heute in Museumskreisen nur noch vereinzelt auf massive Vorbehalte oder grundsätzliche Ablehnung. Die prinzipielle Übertragbarkeit des Marketing-Ansatzes und seine Fruchtbarkeit für eine wirkungsvolle und nachhaltige Gestaltung der Kommunikation und Austauschbeziehungen mit den Besuchern und anderen Adressaten der Museen ist mittlerweile in Forschung und Literatur, aber auch in weiten Teilen der Museums-»Community« unumstritten.

Dennoch: In der Museumspraxis haben sich noch längst nicht alle Bedenken und Zweifel verflüchtigt. Dies gilt paradoxerweise gerade auch für Museumsleute, die konkrete Erfahrungen mit Marketingprojekten gesammelt haben. Irritiert und ernüchert mussten sie vielfach feststellen, dass die Vertreter von Marketingbüros nicht selten dazu neigen, Sichtweisen, Grundsätze und Methoden des Konsumgüter- bzw. Business-to-Business-Marketing mehr oder weniger vorbehaltlos und platt auf den Museumsbereich zu übertragen – auf ein kulturelles Handlungsfeld, dessen Spezifika, strukturelle Zusammenhänge, Arbeits- und Rahmenbedingungen ihnen nur ausnahmsweise vertraut sind.

Obwohl Worte wie »Marketing« und »Besucherorientierung« vielen Museumsfachleuten inzwischen leicht über die Lippen

gehen und sie auch von den Rechts- und Unterhaltsträgern ständig als ›Kampfbegriffe‹ beim Dauerthema Besuchszahlen im Mund geführt werden – im Museumsalltag bleiben sie weithin vordergründige Erscheinungen; von einer breiten, fest verwurzelten Implementierung des Marketing-Gedankens und seiner Instrumente sind die Museen hier zu Lande immer noch ein gutes Stück weit entfernt.

Vor diesem Hintergrund verwundert es wenig, dass Benchmarking als wirkungsvolles Führungs- und Steuerungsinstrument im Marketingprozess noch kaum Beachtung, geschweige denn Eingang in die Museumspraxis gefunden hat. Denn Benchmarking basiert auf dem Gedanken, dass Unternehmen und Einrichtungen – durch systematische und kontinuierliche Messung und den Vergleich ausgewählter Leistungsmerkmale (Produkte, Betriebspraktiken, Organisationsstrukturen, Strategien u.a.) der eigenen Organisation mit denen anderer Anbieter – Anregungen, Impulse oder Lösungen für Effektivitäts- und/oder Effizienzverbesserungen generieren und diese in Wettbewerbsvorteile umsetzen.

Bekanntermaßen gibt es zwar in den Museen Aufgaben- und Arbeitsfelder mit zum Teil erheblichen Schwächen, Defiziten und nicht ausgeschöpften Verbesserungspotenzialen – man denke nur an den Besucher-/Nutzerservice, die Bearbeitung des Tourismus-Segments oder die Integration von Programmangeboten in das Stadt- und/oder Regionalmarketing –, die mit den Instrumenten und Methoden des Benchmarking gezielt und mit vergleichsweise geringem Aufwand effektiver und effizienter gestaltet werden können. Zwar laufen die Museen allmählich Gefahr – ›eingeklemmt‹ zwischen dem ständigen Kostendruck seitens der Unterhaltsträger und zunehmendem Wettbewerbsdruck auf dem heiß umkämpften Freizeitmarkt –, den substanziellen Gestaltungsspielraum für die angemessene Erfüllung ihres gesellschaftlichen Auftrages zu verlieren. Dennoch – oder gerade deswegen – sind in Museumskreisen Skepsis und Vorbehalte gegenüber einer ökonomischen Betrachtung des Museums und der betriebswirtschaftlichen Bewertung von Arbeitsabläufen und -ergebnissen weit verbreitet. Dies gilt um so mehr, wenn Vergleiche Gegenstand der Betrachtung sind; Vergleiche zwischen den Leistungsmerkmalen einzelner Museen, von Museen mit anderen Kultureinrichtungen oder gar Unternehmen der Privatwirtschaft.

Begründet wird der Generalvorbehalt gegenüber derartigen Vergleichen in aller Regel mit der ausgeprägten Individualität und

der Einzigartigkeit von Museen, mit der Heterogenität ihrer Aufgaben, Ressourcen und Angebote oder der Inkommensurabilität ihrer Sammlungen, Strukturen, institutionellen Voraussetzungen und Umfeldbedingungen.

Haben die Bedenkenräger und Kritiker deshalb so unrecht, wenn sie einwenden, »Best Practice«-Untersuchungen führten dazu, dass man Äpfel mit Birnen vergleicht? Ist vor diesem Hintergrund Benchmarking überhaupt ein brauchbares Werkzeug für die Museumsarbeit? Oder kann es sein, dass die Messung und der Vergleich von museumsbezogenen Leistungsmerkmalen nur unter besonderen Museumsverhältnissen und Rahmenbedingungen zu brauchbaren Ergebnissen führt? – siehe Nordamerika, wo dieses Instrument immer häufiger von Museen zur Initiierung von Veränderungsprozessen und Innovationen benutzt wird.

Auf solche und ähnliche Fragen will der vorliegende Ergebnisband der Tagung »Vergleichen lohnt sich!«, die das Fortbildungszentrum im Juni 2001 im Deutschen Museum München durchgeführt hat, Antworten geben; er will dem Leser fundierte Orientierung, Impulse und Anregungen für eine unvoreingenommene Auseinandersetzung mit diesem Gegenstand liefern.

Aus unserer Sicht ist dies um so vordringlicher, als Museen hier zu Lande zu den wenigen öffentlichen Bereichen gehören, in denen bisher kaum Benchmarking-Projekte durchgeführt wurden. Entsprechend schwach konturiert und diffus sind unter Museumsleuten die Vorstellungen von Begriff, Zielsetzung und Methodik, Leistungsvermögen und Anwendungsgrenzen dieses betriebswirtschaftlichen Instruments. So kann es passieren, dass sich Kritik am ›falschen Objekt‹ entzündet, an vergleichenden Leistungsmessungen, die nur bei oberflächlicher Betrachtung als Benchmarking-Prozess bezeichnet werden können.

Mit der vorliegenden Publikation will das Fortbildungszentrum v.a. die Museumskolleginnen und -kollegen mit Führungsfunktionen dazu ermuntern, die Instrumente und Methoden des Benchmarking in den Marketingprozess zu integrieren.

Museen haben sich, wie andere Kultureinrichtungen, lange Zeit dem Marktdruck entzogen und damit zum Teil auch dem Zwang, effektiv, effizient und zielgruppenorientiert zu arbeiten. Mehr als je zuvor müssen sie heute ihre Zielsetzungen und Planungen, Programme und Angebote an den Erwartungen und Wünschen der verschiedenen Adressaten in Politik und Gesellschaft ausrichten und dürfen nicht primär ihren eigenen Zwecksetzungen und Hand-

lungslogiken folgen. Insbesondere das Führungspersonal muss die Kompetenz entwickeln, den lebensnotwendigen osmotischen Austausch zwischen dem Museum und seinen Umwelten durchlässig zu gestalten. Da dem Kultursektor ein den kommerziellen Marktbeziehungen entsprechender Mechanismus fehlt, der ständig Anpassungs- und Modernisierungsdruck erzeugt, kann Benchmarking hier wie ein Ersatzelement im Wettbewerb fungieren. Benchmarking kann Museen helfen, erfolgreich nach Neuem als Grundlage für Erfolg zu suchen, ihren ›Ideenspeicher‹ aufzufüllen, Kreativität und Innovationen frei zu setzen und sich permanent selbst zu erneuern. Auf diese Weise verbessern und stärken die Museen ihre Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit nachhaltig. Die zentrale, in den nachfolgenden Beiträgen substantiell unterfütterte Botschaft dieser Publikation lautet daher: Benchmarking kann Museumseinrichtungen wirkungsvoll dabei unterstützen, verkrustete und ineffiziente Strukturen und Prozesse aufzubrechen, und damit erhebliche Innovations- und Verbesserungspotenziale frei setzen. Dies gilt nicht zuletzt für die Stärkung der Besucherorientierung/-bindung, die Erhöhung der Servicequalität oder die Intensivierung der Zielgruppenarbeit. Dass man Benchmarking-Prozesse nicht voraussetzungslos initiieren kann, sondern hierfür wichtige Grundlagen gelegt und einige Arbeitsbedingungen gegeben sein müssen, unterstreichen diese Beiträge ebenso.

Der Herausgeber dankt an dieser Stelle noch einmal Teilnehmern, Vortragenden und Mitdiskutanten für die anregende Tagungsgestaltung und den Autoren für ihre Beiträge. Namentlicher Dank gebührt Prof. Dr. Bernd Günter von der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, der das Veranstaltungskonzept wesentlich mitentwickelt und sich gemeinsam mit Dr. Andrea Hausmann sehr engagiert in die Veranstaltung eingebracht hat. Zu danken ist auch Eva-Maria Beckmann M.A., die als wissenschaftliche Volontärin im Rheinischen Archiv- und Museumsamt für die redaktionelle Bearbeitung der Beiträge verantwortlich zeichnete. Schließlich danke ich auch der Sparkassen-Kulturstiftung Rheinland für die großzügige Förderung von Veranstaltung und Publikation sowie dem transcript Verlag für die sorgfältige verlegerische Betreuung des Titels.