

Kultur und Sightseeing
Museen, Kulturstätten und Touristik
Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am
8. und 9. Mai 2003

**Kulturstätten als touristische Destinationen – strategische Konzeption für den
erfolgreichen Markteintritt**

Vortrag von Dr. Andrea Hausmann, *ArtRat, Düsseldorf*

Kulturtourismus ist nicht nur als wichtiger Wirtschaftsfaktor für das Bruttoinlandsprodukt immer wieder im Gespräch, sondern gewinnt auch für Kulturstätten zunehmend an Bedeutung. Hintergrund hierfür ist die Tatsache, dass Kulturtourismus für den – hier in erster Linie interessierenden, öffentlich getragenen und finanzierten – Kulturbereich über eine wichtige „Antriebswirkung“ verfügt (Dümcke 2002, S.8): So lassen sich durch kulturtouristische Aktivitäten nicht nur neue Besuchersegmente gewinnen, bereits vorhandene leichter binden und alternative Einnahmequellen erschließen, sondern es können auch bestehende Finanzierungsquellen leichter gesichert werden. So gilt nach Einschätzung von Experten, dass Kulturtourismus in den kommenden Jahren eines der wesentlichen Entscheidungskriterien für die Kulturpolitik und damit die Verteilung von Kulturretats darstellen wird (Heinze 1999, S. 399).

Trotz dieser Bedeutung des Kulturtourismus nicht zuletzt auch im Kampf der Institutionen um Legitimation und Anerkennung, verhalten sich die meisten Einrichtungen hier bislang noch eher abwartend. So gaben in einer jüngst veröffentlichten Studie 90% der befragten Kulturstätten an, dass ihre Einrichtung das Besucherpotential an „Kulturtouristen“ zum Zeitpunkt der Befragung nicht (umfassend) ausschöpft (Dümcke 2001, S. 41). Wenngleich in diese Untersuchung ausschließlich „kulturelle Leuchttürme und Gedächtnisorte“ der neuen Bundesländer einbezogen wurden, so kann davon ausgegangen werden, dass dieses Ergebnis auch für die meisten Kultureinrichtungen in den alten Bundesländern Gültigkeit besitzt.

Eine der möglichen Ursachen hierfür ist in der Unsicherheit über die richtige Vorgehensweise bei der Entfaltung touristischer Aktivitäten zu sehen. Wie bei der Bearbeitung anderer Zielgruppen von Kulturstätten auch, muss die Erschließung des Wachstumsmarktes „Kulturtourismus“ systematisch und strategisch angelegt sein. Die wesentlichen Bestandteile eines solchen kulturtouristischen Konzeptes sind neben der Schaffung von Informationsgrundlagen, die Festlegung von Zielen, die Herausarbeitung und Umsetzung einer adäquaten Positionierung, darauf aufbauend die Ablei-

Kultur und Sightseeing
Museen, Kulturstätten und Touristik
Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am
8. und 9. Mai 2003

**Kulturstätten als touristische Destinationen – strategische Konzeption für den
erfolgreichen Markteintritt**

tung entsprechender Marketing-Maßnahmen und schließlich das Eingehen sinnfälliger Kooperationen. Alle genannten Aspekte werden Gegenstand der weiteren Ausführungen sein.

Ganz zu Beginn steht die Schaffung einer soliden Informationsgrundlage, um die Situation auf dem relevanten Markt richtig erfassen zu können: Hierzu gehört neben einer kritischen Analyse der eigenen Kulturstätte, die Untersuchung der möglichen Wettbewerber (und ihres Leistungsspektrums) sowie der konkreten Bedingungen auf der Nachfrageseite. Die Befassung mit den internen Rahmenbedingungen ist dabei von besonderer Bedeutung und sollte nach Möglichkeit den ersten Schritt darstellen, damit die eigenen Potentiale und Grenzen im Hinblick auf die Entfaltung kulturtouristischer Aktivitäten frühzeitig identifiziert werden können. In eine solche Analyse sollten v.a. die folgenden Kriterien einbezogen werden: personelle und finanzielle Ausstattung, Qualifizierungsstand bei den Mitarbeitern, räumliche Kapazitäten, Infrastruktur des eigenen Standortes (z.B. auch im Hinblick auf weitere touristische Highlights vor Ort), Gästeübernachtungen vor Ort, Kontakte zu touristischen Akteuren (d.h. potentiellen Kooperationspartnern), Einbindung in örtliche und (über-)regionale Vermarktungs- und Vertriebskonzepte der Städte bzw. Regionen (Dümcke 2001, S. 40). Zeigt sich bei der Gegenüberstellung der verschiedenen Faktoren z.B. im Rahmen einer Stärken-Schwächen-Bilanz, dass die eigene Einrichtung über die notwendigen Voraussetzungen verfügt, um sich auf dem wettbewerbsintensiven Markt für Kultur-tourismus behaupten zu können, dann gilt es in einem nächsten Schritt die Wettbewerber in das Visier zu nehmen: Welche Angebote werden lokal und regional bereits von anderen Kultur- und Freizeiteinrichtungen offeriert, in welcher Qualität und in welchem Umfang? Des weiteren wäre z.B. herauszufinden, wie diese Wettbewerber auf dem Markt positioniert sind und welche Botschaften sie an welche Zielgruppen richten.

Wichtiger als der oben skizzierte Wettbewerbsgedanke ist im Kulturbereich jedoch oftmals der Netzwerkansatz: Wenn es vor Ort oder in der näheren Umgebung bereits Institutionen gibt, die kulturtouristische Leistungsbündel erfolgreich schnüren, so ist

Kultur und Sightseeing
Museen, Kulturstätten und Touristik
Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am
8. und 9. Mai 2003

**Kulturstätten als touristische Destinationen – strategische Konzeption für den
erfolgreichen Markteintritt**

es in vielen Fällen sinnvoll, das eigene Angebot hierzu als eine sinnfällige Ergänzung zu sehen, das mit den Leistungen anderer Kulturstätten gemeinsam vermarktet und vertrieben werden kann. Auf diese Weise lassen sich knappe personelle und finanzielle Ressourcen sinnvoll bündeln und Synergieeffekte erzielen.

Auf einer nächsten Betrachtungsebene ist die Nachfrageseite einzubeziehen, die sich aus der Perspektive des Marketing in drei Segmente differenzieren lässt: Kulturtouristen im engeren Sinne (für dieses Segment ist der Besuch einer Kultureinrichtung oder -veranstaltung der Hauptanlaß ihrer Reise), sog. Gelegenheits-Kulturtouristen (der Hauptreisezweck ist für dieses Besuchersegment nicht kulturbezogen, vielmehr werden mehrere Reiseanlässe miteinander verknüpft) und Zufalls-Kulturtouristen (für dieses Segment ist die touristische Aktivität nur eine unter vielen anderen; der Entschluß, ein Kulturangebot wahrzunehmen, erfolgt entsprechend kurzfristig, z.B. im Rahmen einer Geschäftsreise) (Kulturwirtschaftsbericht NRW 2001, S. 23).

Ganz allgemein kann im Hinblick auf die Nachfrageseite als Trend festgehalten werden, dass Kultur immer mehr in den Mittelpunkt von Ferien bzw. Kurzreisen gestellt und die Urlaubsdestination daher zunehmend unter dem Gesichtspunkt des kulturellen Angebots ausgewählt wird. Kulturtourismus gilt entsprechend als der zentrale Trend der Zukunft (Deutsche Zentrale für Tourismus 2001, S. 13). Darüber hinaus ist festzustellen, dass für viele Urlauber Authentizität, Erlebnis und Individualität wichtige Kriterien für die Aufenthaltsentscheidung sind; auch lässt sich ein anhaltendes Interesse an Spezialangeboten und professioneller Rundum-Betreuung („all inclusive“, Arrangements verschiedener Leistungsträger zu einem Paket) konstatieren. Des Weiteren gehört das wachsende Interesse an Natur- und Landschaftserlebnissen (Wandern, Mountainbiking etc.) zu jenen Parametern auf der Nachfragerseite, die von den Kulturstätten im Rahmen ihrer Überlegungen zu der Entwicklung geeigneter kulturtouristischer Angebote und dem Eingehen sinnfälliger Kooperationen berücksichtigt werden müssen.

Kultur und Sightseeing
Museen, Kulturstätten und Touristik
Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am
8. und 9. Mai 2003

**Kulturstätten als touristische Destinationen – strategische Konzeption für den
erfolgreichen Markteintritt**

Im Anschluss an die Schaffung einer fundierten Informationsgrundlage geht es in einem nächsten Schritt um die Festlegung der strategischen Ausrichtung: Welche Ziele sollen mit der Bearbeitung des Besuchersegments der Kulturtouristen verfolgt bzw. erreicht werden? Die Klärung dieser Frage stellt eine wichtige Voraussetzung für die spätere Ableitung der konkreten Marketing-Maßnahmen dar. Verschiedene monetäre und nicht-monetäre Ziele lassen sich hierbei unterscheiden (Hausmann 2002, S. 52f.), wie z.B.:

- die Etablierung der Kulturstätte als kulturtouristische Marke,
- die Positionierung und Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb durch Be-
setzung bestimmter „Themenfelder“ (z.B. Industriekultur, Ökologie),
- die Erschließung neuer Zielgruppen,
- die Imageergänzung und -verbesserung,
- die Steigerung des Bekanntheitsgrads.

Auch wenn die Formulierung nicht-monetärer Ziele im Kulturbereich noch häufig dominiert, so wird es nicht zuletzt aufgrund der finanziellen Rahmenbedingungen zunehmend wichtiger, neben den oben genannten rein qualitativen Zielen auch monetäre, in Geldeinheiten quantifizierbare Ziele anzustreben. Entsprechend gilt im Zusammenhang mit der Erschließung und Bearbeitung des Marktsegments „Kultur-tourismus“, dass den jeweiligen Maßnahmen eines Museums, Theaters oder anderen Stätten der Kultur auch monetäre Ziele zugrunde gelegt werden sollten. Beispielhaft lassen sich hier nennen:

- die Erhöhung der Besuchs- bzw. Nutzungszahlen,
- die Generierung von (zusätzlichem) Umsatz,
- die Erreichung eines bestimmten Deckungsbeitrags,
- die Ausweitung des Marktanteils auf dem Markt für Kulturtourismus.

Kultur und Sightseeing
Museen, Kulturstätten und Touristik
Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am
8. und 9. Mai 2003

**Kulturstätten als touristische Destinationen – strategische Konzeption für den
erfolgreichen Markteintritt**

Sowohl die (potentiellen) Besucher als auch die (potentiellen) Kooperationspartner lassen sich jedoch nur gewinnen, wenn die Kultureinrichtung über ein hinreichend eindeutiges Profil verfügt – daher ist in einem nächsten Schritt die Ableitung einer systematischen Positionierungsstrategie erforderlich. Ganz allgemein ist es Ziel der Positionierung, bei der anvisierten Zielgruppe eine klare Vorstellung über die eigene Einrichtung und ihre verschiedenen Leistungen zu schaffen. Die Positionierung verfügt damit über eine vertrauensfördernde Wirkung: So soll sich z.B. der Besucher darauf verlassen können, dass seine Erwartungen (z.B. Neues entdecken, Wissen erweitern, sinnlich-ästhetische Erlebnisse) an einen Besuch der Kulturstätte auch tatsächlich erfüllt werden; die mit einem (Erst-)Besuch verbundene Unsicherheit an die Erlebnisqualität kann auf diese Weise reduziert werden.

Aus Sicht der Kulturstätten ergibt sich aus der Festlegung einer eindeutigen Positionierung v.a. der Vorteil, dass sich die Instrumente des Marketing gezielter einsetzen lassen (z.B. weniger Streuverluste bei Kommunikationskampagnen). Damit und mit der hohen (Wieder-)Erkennbarkeit, die aus einer klaren Positionierung resultiert, wird auch die Gewinnung und Bindung von Besuchern vereinfacht (Bieger 2002, S. 185). Als zentrale Elemente einer erfolgreichen Positionierungsstrategie lassen sich nennen: Alleinstellung („unique selling proposition“), Themenkompetenz und eindeutige Abgrenzung gegenüber anderen Anbietern.

Im Hinblick auf die Marketing-Maßnahmen, die ergriffen werden können, um die Positionierung glaubwürdig und nachhaltig zu vermitteln, lassen sich die Produkt- bzw. Leistungs politik, die Kommunikations politik, die Vertriebspolitik und die Preispolitik unterscheiden. Die jeweils hierzu gehörenden Instrumente sind sinnvoll aufeinander abgestimmt einzusetzen, damit sie ihre Wirkungskraft voll entfalten können: So ist es z.B. offensichtlich, dass kulturtouristische Leistungen, die für eine jugendliche Zielgruppe entwickelt wurden (z.B. Mountainbiking durch Kulturlandschaften), auch in den von diesem Segment vorrangig genutzten Medien und Informationskanälen vermarktet und zu einem Preis angeboten werden müssen, der die Zahlungsbereitschaft dieser Zielgruppe nicht überschreitet.

**Kultur und Sightseeing
Museen, Kulturstätten und Touristik
Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am
8. und 9. Mai 2003**

**Kulturstätten als touristische Destinationen – strategische Konzeption für den
erfolgreichen Markteintritt**

Nicht zuletzt im Rahmen der Auswahl von geeigneten Marketing-Instrumenten wird immer wieder die Frage zu beantworten sein, mit welchen Partnern sinnvolle Kooperationen eingegangen werden können. Neben anderen Kulturstätten und touristischen Leistungsträgern (z.B. Hotellerie, Gastronomie) sind hier vor allem die lokalen bzw. regionalen Tourismusorganisationen von besonderer Bedeutung. Wichtig ist es hierbei allerdings, frühzeitig ein gemeinsames Verständnis über die jeweiligen Aufgaben der Partner zu schaffen: So sollten z.B. die Tourismusorganisationen eine Servicefunktion für die jeweilige Kulturstätte wahrnehmen und sich als Dienstleister verstehen – eine Rolle, die von vielen Organisationen noch nicht ausgefüllt wird und dazu führen kann, dass die strategische Positionierung einer Kulturstätte durch eigenständige Vermarktungsentscheidungen der Tourismusorganisationen verwässert wird.

Quellen:

Bieger, Thomas (2002): Management von Destinationen, 5. Aufl., München.

Deutsche Zentrale für Tourismus (2002): Jahresbericht 2001, Frankfurt.

Dümcke, Cornelia (2002): Kultur und Tourismus in den neuen Ländern – eine Untersuchung am Beispiel der kulturellen Leuchttürme und Gedächtnisorte, Berlin.

Hausmann, Andrea (2002): Kulturtouristen als wichtiges Besuchersegment im Marketing von Kulturbetrieben, in: Tourismus Journal, 6. Jg., Heft 1, S. 49-57.

Heinze, Thomas (1999): Kulturtourismus, München.

Kulturwirtschaftsbericht NRW 2001

Lohmann, Martin (1999): Kulturtouristen oder die touristische Nachfrage nach Kulturangeboten, in: Heinze, Thomas (Hrsg.): Kulturtourismus, München, S. 53-82.

Schrand, Axel (2003): Bustouristik-Marketing, in: Roth, Peter/Schrand, Axel (Hrsg.): Touristikmarketing, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 210-244.