



Schlösser, Museen, Tourismus. Chancen einer Partnerschaft



SACHSEN-ANHALT

Ministerium für
Wirtschaft und Arbeit

Tourismus-Studien

Sachsen-Anhalt

20

Schlösser, Museen, Tourismus. Chancen einer Partnerschaft

Dokumentation zweier Tagungen

Wernigerode 2005

Inhalt

Vorwort	7
Susanne Kopp-Sievers, Museumsverband Sachsen-Anhalt e.V. Uwe Holz, Vorstandsmitglied Museumsverband Sachsen-Anhalt e.V. Hans Lochmann, Museumsverband in Niedersachsen und Bremen e.V.	
Einleitung	9
Christian Antz, Referatsleiter Tourismus des Landes Sachsen-Anhalt Christian Juranek, Geschäftsführer Schloß Wernigerode GmbH	
Kundenorientierung und Qualität im Kulturmarketing – Anmerkungen aus dem Blickwinkel der Tourismuswirtschaft	10
Axel Dreyer, Lehrstuhl für Tourismuswissenschaft Hochschule Harz Wernigerode	
Kommunale Museen – ihre Legitimation und Aufgabe aus Sicht eines kommunalen Kulturpolitikers	23
Andreas Heinrich, Dezernent für Gemeinwesen der Stadt Wernigerode	
Das Museum als Wirtschaftsfaktor. Schlagkräftiges Argument oder Leerformel?	26
Matthias Dreyer, Stiftung Niedersachsen	
10 Jahre Schloß Wernigerode® GmbH	35
Christian Juranek, Geschäftsführer der Schloß Wernigerode® GmbH	
Die Deutsche Burgenvereinigung und der Tourismus	41
Gerhard Wagner, Geschäftsführer der Deutschen Burgenvereinigung e.V., Braubach	
Schlösser- und Burgentourismus im Marketing des Harzer Verkehrsverbandes (HVV)	45
Michael Lücke, Geschäftsführer Harzer Verkehrsverband Goslar (HVV)	
Die Bedeutung von Burgen- und Schlössertourismus für die Tourismusdestination Schwäbische Alb	48
Uwe Kraus, Geschäftsführer Tourismusverband Schwäbische Alb, Bad Urach	
Die Hochkönigsburg und ihre Einbettung in Tourismus und Kultur im Elsaß	52
Werner Rauch, Verwalter Château du Haut-Koenigsbourg, Alsace – France	
Historic House Tourism in Great Britain, with specific reference to the National Trust – An overview and recent developments	53
Michael Taylor, Freier Museumsberater, National Trust, London	
„Das Denkmal weiter denken“. Museumsmarketing als angewandte Kulturwissenschaft am Beispiel des Schlosses Oberhofen am Thunersee	57
Felicitas Ehrhardt, Institut für bildende Kunst und Kunstwissenschaft der Stiftung Universität Hildesheim	
Die „Straße der Weserrenaissance“. Untersuchungen zur nachhaltigen Nutzung einer regionalen Kulturroute	68
Verena Vielmeyer, Institut für bildende Kunst und Kunstwissenschaft der Universität Hildesheim	
Anhang	
Tagungsablauf 2003	79
Tagungsablauf 2004	80
Verzeichnis der Beiträger	82
Weitere Tourismus-Studien Sachsen-Anhalts	83
Impressum	84

Tagung zu modernen Organisationsformen im Museum am 23. Mai 2003 auf Schloss Wernigerode

Grußwort des Museumsverbandes Sachsen-Anhalt e. V.

Im Namen des Museumsverbandes Sachsen-Anhalt e.V. und des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen e.V. heiße ich Sie in einem der prachtvollsten Bauten des Harzes aufs herzlichste Willkommen.

Brandaktuelles bringt uns zusammen: Enger werdende Bewegungsspielräume. Lassen Sie mich ein Bild benutzen: Die bisher beschrifteten Wege in der Kulturlandschaft werden immer schwerer passierbar. Auf der Fahrbahn reiht sich Finanzloch an Finanzloch, sie verliert aus Personalmangel an Tragkraft und ihre Durchlassfähigkeit wird durch sinkende Finanzzuweisungen verringert. Es geht kaum noch voran.

Heute soll über Wege gesprochen werden, die uns in unseren Museen ein freieres und kreativeres Arbeiten ermöglichen. Wenn die Tagung mit „Moderne Organisationsformen von Museen überschrieben ist“, so ist dies auch Hinweis darauf, dass es anscheinend auch alte, unzeitgemäße Organisationsformen von Museen gibt.

Zeit, höchste Zeit also, aufzubrechen und nach neuen Wegen, neuen und der Erfordernissen der Gegenwart angemessenen Organisationsformen zu suchen. Ja ich denke schon, man kann sagen, dass sich viele Kulturinstitutionen im Lande in einer von außen aufgezwungenen Aufbruchsituation befinden. Es darf aber nicht verschwiegen werden, dass viele Einrichtungen sich unsicher sind, wohin es gehen soll. Trotz wachsender finanzieller und personeller Probleme wird vielerorts noch gezögert über neue Organisationsformen zu diskutieren. Die Lust am Experimentieren hält sich in recht schwierigen Zeiten auch in unserer Branche, nämlich die der Bewahrer, in Grenzen. Es geht ja dabei vor allem darum, die uns anvertrauten Einrichtungen nicht zu beschädigen. Aber genau das Zögern könnte sich auch als Falle erweisen. Mit Blick auf die Evolution waren die Wandlungsfähigen die Gewinner. Was ist unser Ziel? In Zeiten immer geringer verfügbarer Finanzen gilt es nach wie

vor darum, in Museen gesammelte Kultur zu bewahren, erforschen, dokumentieren und dem Besucher nahe zu bringen. Diesen Auftrag gilt es nicht aus den Augen zu verlieren. Über die Wege, wie das geschehen kann, wird hier zu sprechen sein.

Die 10 jährige Existenz der Schloss Wernigerode GmbH, deren Jubiläum willkommener Anlass ist, hier zusammen zu kommen, sowie Erfahrungen von der Drachenburg, dem Stadt-Museum in Hildesheim und Berichte aus anderen Institutionen zeigen, dass es Handlungsspielräume zu erschließen sind.

Ich wünsche mir Neugier. Ich werte die Anwesenheit so vieler Kollegen aus den unterschiedlichsten Einrichtungen als deutliches Zeichen eines uns Museumsmenschen gelegentlich abgesprochenen Sinns für die Wirklichkeit. Klar dürfte von vornherein auch sein, dass längst nicht alle heute diskutierten Wege für alle Einrichtungen begehbar sind. Aber allein die Bereitschaft, sich auf den für viele weiten Weg nach Wernigerode zu machen, zeigt mir, dass es an Neugier nicht mangelt.

Ich wünsche uns allen einen ertragreichen Tag und anregende Vorträge.

Susanne Kopp-Sievers

Uwe Holz

Tagung zum europäischen Burgen- und Schlösser-Tourismus 10. – 12. Oktober 2004 auf Schloss Wernigerode

Grußwort des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen e.V.

Zum dritten Male ist der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e.V. zusammen mit dem Museumsverband Sachsen-Anhalt e.V. Partner einer Fachtagung auf Schloss Wernigerode. Standen 1993 und zum 10jährigen Bestehen der Schloß Wernigerode GmbH 2003 Fragen moderner Organisationsformen auf dem Programm, so hat diese Tagung einen wiederum zum Veranstaltungsort passenden fachlichen Schwerpunkt, den Tourismus.

In der Reihe der kulturhistorischen Museen spielen Museen in Burgen und Schlössern eine besondere Rolle. Schon die Baulichkeiten sind attraktive Orte, die Besucher nicht zuletzt wegen ihrer besonderen topografischen Lage anziehen. Burgen und Schlösser sind als Denkmale unserer Landesgeschichte Bestandteil des europäischen Kulturerbes als Zeugen der Territorialentwicklung und Staatenbildung, kriegerischer Auseinandersetzungen und wirtschaftlicher Entwicklung.

Burgen und Schlösser waren zugleich Horte der ältesten Sammlungen. Neben den Kirchenschätzen entwickelten sich Kunst- und Naturalienkabinette zu Vorgängern öffentlich zugänglicher Museen in unserem heutigen Verständnis. Viele Anlagen wurden zerstört, blieben als Ruine erhalten oder wurden durch Nachnutzung stark verändert und ihres Inventars entledigt. In wenigen Fällen – meist noch bewohnten Anlagen – konnten gewachsene Inventare erhalten werden. Sind diese Anlagen heute zugänglich, so sind sie besonders in der Lage, Territorial- und Dynastien-Geschichte zu vermitteln und zugleich Blick in eine Alltagswelt der Hofhaltung zu bieten, wie sie nur wenig erhalten ist. Burgen- und Schlössermuseen sind zugleich immer als Ensemble zu verstehen. Zugehörige Parks und Gärten, Nebengebäude bis hin zu zugehörigen Städten und Gemeinden sind im Zusammenhang zu betrachten. Sie vermitteln historische Gesamteindrücke.

Das Publikumsinteresse an Museen ist nach wie vor hoch. Burgen- und Schlössermuseen zählen zu den besucherstarken Einrichtungen. Schwer einzuschätzen ist das künftige Besucherverhalten. Um so mehr muss sich jedes Museum mit seinem (potentiellen) Publikum regelmäßig befassen, entsprechende Marketingmaßnahmen ergreifen und Evaluationen durchführen. Trends in Literatur oder den Medien – wie „Harry Potter“ oder die Verfilmung von „Herr der Ringe“ - können die Aufmerksamkeit für Mittelalter und Frühe Neuzeit sprunghaft ansteigen lassen. Es gilt, solche kurzfristigen Trends aufzugreifen und nachhaltig zu nutzen. Besondere Ausstellungen, Bildungsprogramme und Festveranstaltungen können – sind sie professionell gemacht – das Publikum halten und ggf. zusätzliches gewinnen.

Ziel der Tagung ist, die Zusammenarbeit von Burgen- und Schlössermuseen, dem örtlichen Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe und den örtlichen wie regionalen Tourismusorganisationen zu fördern. Die Zusammensetzung der Referenten wie der Teilnehmerinnen und Teilnehmer lassen eine spannende Diskussion erwarten. Nur durch eine gute Vernetzung können alle Partner gewinnen.

Hans Lochmann

Einleitung

Der Kulturtourismus stellt ein wichtiges Potential für den Tourismus in Deutschland insgesamt dar. Dabei ist das Phänomen, der Kulturtourismus an sich, noch gar nicht so alt. Seit Anfang der 1990er Jahre spricht man in der Tourismuswissenschaft überhaupt erst von diesem interdisziplinären Thema zwischen Wirtschaft und Kultur.

Entstanden ist die Diskussion im deutschsprachigen Raum auch als eine Folge der Wiedervereinigung der beiden getrennten deutschen Staaten. Umsomehr wird das innere Potential eines Bundeslandes durch den Kulturtourismus adäquat beschrieben. Nicht nur Sachsen-Anhalt ist reich an kulturellen Schätzen - auch wenn es selbst u.a. eine ausgesprochen reichhaltige und zahlenmäßig höchst umfangreiche Landschaft an Burgen und Schlössern aufzuweisen hat, zu der sich noch weit über 1000 denkmalgeschützte historische Gartenanlagen gesellen.

Die Schloß Wernigerode® GmbH als erstes museales Zentrum Deutschlands für die Kunst und Kulturgeschichte des 19. Jahrhunderts, hatte es sich in den Jahren 2003 und 2004 zur Aufgabe gemacht, den Brückenschlag zwischen Tourismus und musealer Welt zu untersuchen. 2003 war der Anlaß das 10jährige Jubiläum des Schlosses Wernigerode in der neuen innovativen Betriebsform als GmbH; 2004 wurde als Gegenstand das schloßexistenzielle Thema des internationalen Burgen- und Schlössertourismus zum Inhalt genommen.

An beiden Tagungen waren der sachsen-anhaltische Museumsverband und der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen beteiligt; an der Tagung zum internationalen Burgen- und Schlössertourismus zudem noch an herausragender Stelle das Deutsche Seminar für Fremdenverkehr und Tourismus (DSFT) Berlin. Beide Tagungen waren ein überwältigender Erfolg, nicht nur in der Darstellung der Inhalte, die teilweise in dem hier vorgelegten Band der Tourismus-Studien Sachsen-Anhalt

wiedergespiegelt werden, sondern auch in der Tatsache der in der Realität sich herausbildenden Struktur von Netzwerken sowohl innerhalb der beteiligten Museen als auch innerhalb der Tourismuswirtschaft. Das Wernigeröder Beispiel zeigt, wie eng verzahnt und wie erfolgreich eine Kooperation zwischen Tourismus und Kultur sein kann.

Andererseits gibt der Band nicht nur positive Signale, sondern es werden auch kritische Töne bezüglich touristischer Vermarktung, u. a. am Beispiel von touristischen Straßen, angesprochen. Auch diese Diskussion ist für die weitere Entwicklung des Kulturtourismus von großer Bedeutung. Wir hoffen daher, daß dieser in Kooperation zwischen dem Referat Tourismus im Wirtschaftsministerium des Landes Sachsen-Anhalt und der Geschäftsführung der Schloß Wernigerode® GmbH herausgegebene Band Impulse nicht nur für den Kulturtourismus in Sachsen-Anhalt setzen kann. Wie sehr manche Themen überregional und nicht nur für ein Bundesland von Bedeutung sind, zeigen die einzelnen Beiträge in instruktiver Art und Weise. Wie bereits bei den großen überregionalen Ausstellungen in Sachsen-Anhalt – „Otto der Große, Magdeburg und Europa“ 2001 in Magdeburg und „Der geschmiedete Himmel“ 2004 in Halle – mit großem Erfolg praktiziert, sind wir bestrebt, die aktive Zusammenarbeit zwischen dem Tourismus und den Museen des Landes auch weiterhin zu stärken und auszubauen.

Wir bedanken uns auf diesem Wege für die Förderer der beiden Tagungen und für die Bereitschaft der Referenten, nicht nur die Vorträge zu halten, sondern zum Teil auch in schriftlicher Form für diesen Band vorzulegen.

Christian Antz
Christian Juranek

Kundenorientierung und Qualität im Kulturmarketing – Anmerkungen aus dem Blickwinkel der Tourismuswirtschaft

Axel Dreyer, Hochschule Harz, Wernigerode

1. Einführung: Kultur und Tourismus im Dialog

Kundenorientierung gilt seit Ende der 1990er Jahre im Wirtschaftsleben als eine der wichtigsten „Zauberformeln“ für den betrieblichen Erfolg. Deshalb widmet sich dieser Beitrag dem „König Kunde“. Allerdings wird nicht vergessen, dass der Kultursektor eine besondere Struktur von Unternehmen, Betrieben und Organisationen aufweist, die zudem einen unterschiedlichen Bezug zum Tourismus haben. Eine wichtige Besonderheit des Kulturmarketing liegt z.B. in qualitativen Zielsetzungen der Betriebsführung, vor allem in den so genannten Non-Profit-Organisationen. Daher ist es nicht nur wichtig, wie viele Besucher kommen oder wie viele Menschen das Produkt in Anspruch nehmen, sondern es ist auch wichtig, mit welchen Erfahrungen sie wieder gehen. Die Art und Weise wie das kulturelle „Produkt“ vermittelt wird und was den Besuchern inhaltlich mitgeteilt wird, stellt demnach einen wesentlichen Faktor dar.

Viele Kultureinrichtungen sind auf Grund ihres Auftrages nicht in der Lage oder schlichtweg nicht gewillt, ihr Produkt an den jeweiligen Kundengeschmack (bedingungslos) anzupassen. Sie würden dadurch z.B. ihre Legitimation als öffentlich geförderte Organisation verlieren. Dies hat zur Folge, dass „die möglichst optimale Realisierung ihrer jeweiligen künstlerischen, kulturellen, ästhetischen, bildungspolitischen usw. Zielsetzung“¹ im Vordergrund steht. Diese Tatsache entbindet öffentliche Kultureinrichtungen aber nicht von ihrer Pflicht durch bestimmte (Marketing-) Maßnahmen zu versuchen, den anvisierten Interessentenkreis zu erreichen und somit eine Markt orientierte Denkweise zu verwirklichen.

Der Blickwinkel der Tourismuswirtschaft

In der modernen Tourismuswirtschaft wird eine Reise als Ganzes gesehen und im Hinblick auf den Kunden von einem *Gesamterlebnis Reise* gesprochen. Betrachtet man also die gesamte Reise, so müssen sich zahlreiche Dienstleistungen verschiedener Unternehmen zu einer geschlossenen Servicekette ergänzen. Ein Analyse der Bestandteile von Pauschalreisen („Bausteine“) zeigt, dass erstens gute Kenntnisse der Örtlichkeiten notwendig sind und es zweitens auf die Koordination der Leistungen sehr unterschiedlicher Leistungsträger ankommt (z.B. Fluggesellschaft, Taxiunternehmen, Hotel, Stadtführer etc.). Dies macht eine gute Zusammenarbeit aller am

touristischen Leistungserstellungsprozess Beteiligten unabdingbar. Kooperation heißt das Zauberwort, um verkäufliche Produkte zu erzeugen und Reisen zur Zufriedenheit der Gäste durchzuführen. In diesen Bereichen muss das interne Marketing in einer Destination ansetzen.

Die Gesamtzufriedenheit mit einer Reise ist nämlich das Ergebnis vieler Teil-Zufriedenheiten mit den beteiligten Leistungsträgern. Für eine Destination bedeutet das: nur wo kommerzielle und nicht-profitorientierte, touristische und nicht-touristische Unternehmen zusammenarbeiten, kann sich die Zufriedenheit der Gäste einstellen! Schließlich kommen nur zufriedene Gäste (unter Umständen) wieder. Darüber hinaus tauschen sie sehr häufig ihre Urlaubserlebnisse aus, wobei die Deutschen komischerweise mehr über ihre negativen als über positive Erfahrungen berichten. Das führt zu „Multiplikatoreffekten“:

- Zufriedene Gäste sagen es ca. 3 anderen Menschen weiter
- Unzufriedene teilen es sogar 10 bis 17 anderen Personen mit!

Bei schlechter Dienstleistung verliert ein Unternehmer also nicht nur seinen unzufriedenen Gast, sondern er verhindert auch bei mehr als zehn Personen, dass diese einmal Kunde bei ihm werden!

Kooperative Vermarktung

Kooperation ist für Destinationen also systemimmanent. Die Gastgeberrolle kann nur durch ein Bündel von Dienstleistungen erfüllt werden, das ein Betrieb alleine in der Regel nicht anbieten kann (von Freizeitparks mit Übernachtungsmöglichkeiten als eigenständige Destination einmal abgesehen), weil er die notwendigen Kapazitäten und Kompetenzen dafür nicht aufweist. Daher besitzt die Kooperation mit anderen, rechtlich selbstständigen Dienstleistern Wert steigernde Wirkung, sofern die Vorteile der Attraktivitäts- bzw. Effizienzsteigerung nicht durch die zusätzlichen Koordinationskosten überkompensiert werden.² Der spannende und oftmals leider kontraproduktiv wirkende Aspekt ist dabei, dass gleichartige Leistungsträger (z.B. Hotels) in direkter Konkurrenz zueinander stehen. Eine Wettbewerbssituation gleicher Intensität ist im Kultursektor allerdings kaum vorhanden. Zunächst einmal müssen sich also viele Betriebe dazu überwinden, mit potenziellen Wettbewerbern zu kooperieren, um Gäste auf die Destination aufmerksam zu machen, ehe sie dann in den Wettbewerb um die Gunst

1 Klein, A. (2004), S.388

des Gastes treten. Besonders schwerwiegend ist dieses Verhalten für die Beherbergungsbetriebe, da bei Individualreisen die spätere Buchung schon mit dem Erstkontakt (vor Antritt der Reise) in Zusammenhang steht, während gastronomische Betriebe auch noch um den Kunden kämpfen können, wenn er sich vor Ort befindet. Dementsprechend ist die Bereitschaft im Destinationsmarketing zu kooperieren unterschiedlich groß. In jedem Falle kostet sie aber die Betriebe Überwindung, um auf Wettbewerber zuzugehen und mit ihnen zusammen zu arbeiten.

Jeder potenzielle Kooperationspartner wägt für sich selbst ab, wie die Nutzen-Kosten Relation der Teilnahme an einem Netzwerk ist. Erschwerend kommt in der Destination hinzu, dass die Partner aus unterschiedlichen Branchen sowie gemeinnützigen Einrichtungen (Kultur/ Sport) kommen und unterschiedliche Betriebsgrößen, Kapitalausstattung etc. haben.³ Nur der übergeordnete Wettbewerbsdruck der Destinationen untereinander vereint sie. Und hier kommt die Sichtweise der Nachfrager ins Spiel, die sich an attraktiven und vielseitigen Angeboten orientieren. Sie wollen u. a. Ausflugsmöglichkeiten und attraktive Sehenswürdigkeiten präsentiert bekommen und Neues erleben. Nur diejenigen Destinationen, die für die jeweiligen Zielgruppen die entsprechende Vielfalt darstellen, kommen in die engere Auswahl für den nächsten Urlaub. Ein Zwang zur Zusammenarbeit entsteht.

Ohne Zusammenarbeit geht es im Kultur-Tourismus nicht

Kooperationen von Tourismus und Kultur nehmen zu. Als Beispiele für fruchtbare Kooperationen sind in Sachsen-Anhalt die Landesausstellungen anzusehen, bei denen die Landesmuseen in Halle bzw. Magdeburg vorbildlich mit den Tourist-Informationen und der Großhotellerie zusammenarbeiten. Doch das Potenzial der von Eigeninteressen getriebenen Zusammenarbeit ist lange noch nicht erschöpft. Vom Teamgeist sind beide Seiten noch weit entfernt. Beispielsweise bezeichnen 58% der ostdeutschen Tourismusorganisationen die gegenseitige Zusammenarbeit mit den Kultureinrichtungen nur als befriedigend. Die Kulturbetriebe urteilen hingegen sehr differenziert. Während die Zusammenarbeit mit den Tourist-Informationen als gut (Note 1,9) eingeschätzt wird, erhalten die Landesmarketinggesellschaften nur eine 2,9. Aber auch die Zusammenarbeit untereinander, also mit anderen Kulturanbietern wird nie mit „sehr gut“ bewertet (Durchschnitt 2,3).⁴

Dennoch ist sicher, dass es auf das gute Zusammenspiel vieler Akteure ankommt, wenn die Kultur auch ihren wirt-

schaftlichen Nutzen ausspielen soll. Nur durch eine hervorragende Dienstleistungsqualität in und an Denkmälern in Verbindung mit ihrem touristisch bedeutsamen Umfeld wird eine nachhaltige Inwertsetzung gelingen. Dafür muss das gegenseitige Verständnis von Kulturschaffenden und Touristikern weiter verbessert werden, denn es ist erkennbar, dass im Laufe der Zusammenarbeit auch die gegenseitige Achtung steigt.

Große Probleme herrschen allerdings noch auf folgenden Gebieten:

- Fehlender Gleichlauf der Planungshorizonte (Tourismus: langfristige Planungsnotwendigkeit, insbesondere für die Vermarktung über (Bus-) Reiseveranstalter. Kultur: kurzfristige Planung wegen unsicherer Finanzierungszusagen).
- Seitens der Touristiker vermutete Vorbehalte der Kulturträger gegenüber der touristischen Vermarktung und
- von den Kulturschaffenden vermuteter Mangel beim Kulturbewusstsein der politischen und touristischen Akteure.⁵

2. Kundenorientierung: ein Erfolgsfaktor für den Kulturtourismus

Kundenorientierung ist seit einigen Jahren ein viel diskutiertes Thema. Dennoch lohnt es sich auch weiterhin darüber zu schreiben. Warum? Wer kennt sie nicht, die kleinen Begebenheiten im Alltag, die man als Kunde oft erlebt. So reiht man sich in die Schlange vor dem Fahrkartenschalter der Bahn ein, um ein Ticket zu erwerben, hängt endlos in der Warteschleife der Tourismus-Informationsstelle, um eine kurze Auskunft zu erhalten, oder sucht den Weg ins Zentrum einer fremden Stadt mit dem Auto vergeblich. Schon diese Alltagssituationen zeigen, wo für den Gast die Erfüllung einer Dienstleistung nicht reibungslos verläuft. Um erstens das Bewusstsein für diese und viele andere Unzulänglichkeiten stetig zu schärfen und um zweitens die Verbesserungen einzuleiten, muss Kundenorientierung weiterhin Gegenstand der Diskussion sein. Denn in der Realität ist – gerade auch in Kulturbetrieben – die Umsetzung leider nicht so selbstverständlich wie gewünscht.

Die (Über-)Erfüllung der Kundenerwartungen ist ein wesentliches Ziel des Qualitätsmanagements und stellt den Beginn einer möglicherweise längerfristigen Kundenbeziehung dar. Sind die Gäste zufrieden, befindet sich das Unternehmen auf dem richtigen Weg. Aber das langfristige Ziel der Kundenbindung ist damit noch nicht erreicht. Faktoren wie

- intensiver Wettbewerb,
- austauschbare Produkte,
- Langeweile durch Gewöhnungseffekte,
- Variety seeking und
- das Sozialprestige immer neuer Reiseziele

2 Woratschek 2003, 255

3 Woratschek 2003, 278f.

4 OSGV 2003, 105; befragt wurden die Kultur-Wetterstationen, also die wichtigsten Kultureinrichtungen in Ostdeutschland, die jährlich vom OSGV-Barometer statistisch ausgewertet werden.

5 OSGV 2003, 107.

stellen einige Gründe dar, die verhindern, dass Kunden sich einem Unternehmen oder einer Destination gegenüber loyal verhalten. Dennoch sind Kundenorientierung und darauf aufbauend Kundenzufriedenheit eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung (quasi die „Eintrittskarte“) zu einer längerfristigen Kundenbeziehung zu einem Betrieb oder einer Destination.

König Kunde⁶

Jedes (touristische) Produkt lebt von der konsequenten Hinwendung zum Gast. Er ist der Kunde, der das Geld bringt und dessen Erwartungen erfüllt werden müssen, ganz gleich ob er ein einheimischer Museums- und Kirchenbesucher oder ortsfremder Besucher ist. Grundvoraussetzung dafür ist eine Einstellung, die auf einem hohen Maß an Einfühlungsvermögen basiert, „einem Denken, wie der Kunde denkt“. Von der Inanspruchnahme einer Dienstleistung verspricht sich der Gast einen Nutzen, der zur Zufriedenstellung seiner Bedürfnisse, wie z.B. Erholung, Spaß oder „eine neue Kirchen kennen lernen“, beiträgt. Dies mag wie eine Binsenweisheit klingen, aber es gibt genügend Anbieter, die es nötig haben, sich diese Tatsache glasklar zu vergegenwärtigen. Bleiben einmal die Gäste aus, ist es ebenso wichtig, nach dem Verhalten dafür zu fragen. Wo liegen die Hinderungsgründe, die Menschen dazu bewegen, nicht in eine bestimmte Destination zu reisen oder in ein bestimmtes Theater, Museum usw. zu gehen?⁷ In der Antwort stecken bereits die Ansätze für Gegenmaßnahmen. Deshalb ist es so wichtig sich auch auf den Standpunkt eines potenziellen Kunden zu stellen und nach seinen Konsum-Hemmnissen zu fragen!

Qualität

Entscheidend für die Zufriedenheit eines Gastes ist die Qualität der Dienstleistungen.

Qualität entsteht durch die Fähigkeit eines Anbieters, seine Leistungen aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau (auf dem erwartungsgemäßen, nicht unbedingt auf dem höchsten) zu erstellen.

Qualität ist verbunden mit dem Willen zu kontinuierlichen Verbesserungen und zum lebenslangen Lernen. Vier Gründe stehen guter Servicequalität ganz besonders im Weg⁸:

- 1) Unternehmen kennen die Wünsche Ihrer Kunden nicht gut genug. Und sie wissen nicht, was potenzielle Kunden daran hindert, sich für eine bestimmte Dienstleistung zu entscheiden. Systematische Marktforschung und Untersuchungen lösen das Problem.

- 2) Die Führungspersonen leben Kundenorientierung nicht konsequent vor. Keine Fördermaßnahme zur Qualitätsverbesserung kann Unternehmertum und den unbedingten Willen zur Erzeugung ausgezeichneter Dienstleistungen ersetzen. Dieses „Anpacken“ wird vielfach vermisst. Andererseits zeigen die erfolgreichen Unternehmen überdeutlich, dass Engagement zum Erfolg führt. Zur Steigerung der Dienstleistungsqualität sollen Qualitätsoffensiven im Deutschlandtourismus beitragen, die von mehreren Bundesländern angeboten werden und die an alle tourismusrelevanten Dienstleister (incl. Taxifahrer, Museumsmitarbeiter, Bademeister etc.) gerichtet sind.
- 3) Mitarbeiter werden nicht genügend motiviert und erbringen daher nur durchschnittliche Dienstleistungen. Mitarbeiter, die in Entscheidungen einbezogen, denen Gestaltungsfreiräume gewährt und die gelobt werden, finden Spaß an ihrer Aufgabe und geben ihr Bestes im Sinne des Unternehmens (auch ein Aspekt der Qualitätsoffensive).
- 4) Mangelhafte Kommunikation weckt unerfüllbare Erwartungen. Etwas weniger versprechen und umso mehr leisten. Nur so lassen sich Kunden begeistern, weil ihre Erwartungen überdurchschnittlich erfüllt werden. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit müssen als Investition in die Zukunft angesehen werden. Oft mangelt es darüber hinaus an einer einheitlichen Marketingstrategie (Land, Regionen, Kommunen). Nicht mehr unterschiedliche, sondern weniger, aber wieder erkennbare Werbemittel müssen das Ziel sein (Corporate Design im Unternehmen und auf übergeordneter Ebene).

Um zu vermitteln, welche Qualitätsaspekte für Besucher wichtig sind, muss konsequent der Standpunkt der Gäste, nicht der der Anbieter, eingenommen werden:

- Was erwartet der Tourist von seinem Aufenthaltsgebiet?
- Was macht der Gast in einem Ort und evtl. in welcher Reihenfolge?
- Was empfindet er bei der Ankunft im Ort, im Hotel, an der Sehenswürdigkeit etc.?
- Wie erlebt der Gast eine besuchte Kultureinrichtung?
- Welchen Nutzen zieht er aus dem Besuch?
- Wie empfindet er das Umfeld der besuchten Stätte?
- Werden seine Bedürfnisse (z.B. Essen gehen oder Souvenir kaufen) erfüllt?

Hinter der Beantwortung dieser Fragen stecken viele weitere Details, die alle zusammen das Qualitätsurteil eines Gastes ausmachen.

⁶ Dreyer et al. 2003, 3f.

⁷ In Abschnitt 4.3.2.3 kommen wir dem aktuellen Reiseverhalten auf die Spur

⁸ Born/Dreyer 2003, 106.

Führt gute Qualität zu mehr Zufriedenheit bei den Gästen?

Ja. Aus Sicht des Gastes bedeutet gute Qualität die Erfüllung seiner Erwartungen. Schaffen wir es mit unseren Dienstleistungen den Vorstellungen zu entsprechen (und vielleicht noch ein bisschen mehr), dann schaffen wir es auch, den Kunden zufrieden zu stellen. Problem: Wir müssen möglichst viel über unsere Gäste wissen, um ihre Erwartungen einschätzen zu können, das heißt, die Besucher müssen von den Mitarbeitern sehr genau beobachtet werden und größere Einrichtungen müssen zudem Marktforschung betreiben.

Kommen zufriedene Gäste wieder?

Vielleicht. Jedenfalls ist Zufriedenheit die Eintrittskarte zu einem nochmaligen Besuch des Denkmals, des Ortes oder zumindest der Region. Umgekehrt betrachtet kommen unzufriedene Besucher ganz bestimmt nicht wieder und teilen ihre Bedenken darüber hinaus noch vielen anderen mit (negativer Multiplikatoreffekt). An guten Leistungen führt also kein Weg vorbei, wenn zumindest eine Weiterempfehlung erreicht werden soll.

Die Tragweite guten Auftretens dem Gast gegenüber wird deutlich, wenn der Wert seiner Kundenbeziehungen über viele Jahre hinweg betrachtet wird (lifetime value), denn die Erinnerungen an einen Besuch können immense Auswirkungen auf spätere Reiseentscheidungen oder Weiterempfehlungen haben.

Merke: Jeder einzelne Dienstleister jeder einzelnen tourismusrelevanten Einrichtung (Kulturbetriebe zählen dazu!) besitzt Verantwortung für das Entstehen eines positiven Images seines Ortes, seiner Region und sogar eines ganzen Landes!

Die Aufenthaltszeit verlängern

Die Aufenthaltsdauer von Reisenden in einem Ort so weit wie möglich zu verlängern, muss das Ziel aller direkt oder indirekt am Tourismusgeschehen beteiligten Personen und Unternehmen sein, weil damit die Chance auf eine Erhöhung der Ausgaben (bessere Wertschöpfung in der Region!) vergrößert wird.

Zu diesem Zweck müssen die Mitarbeiter in der Lage sein, Tipps für den Aufenthalt abzugeben. Außerdem müssen an den Kulturobjekten alle Möglichkeiten genutzt werden, das Fremdenverkehrsgebiet in einem attraktiven Licht erscheinen zu lassen. Es muss geschehen, was der Fachmann neudeutsch „Cross-Marketing“ nennt, z.B.

- Auslage von Broschüren zu Ausflugszielen in der Nähe
- Aufstellung einer Tafel mit Stadtplan bzw. Landkarte und Auflistung der umliegenden Attraktionen
- Hinweise auf Cafés und Restaurants im Umfeld

In verschiedenen Untersuchungen⁹ wurde festgestellt, dass Mitarbeiter der Leistungsträger in den Destinationen nicht genügend Kenntnisse der Sehenswürdigkeiten und aktuellen Veranstaltungen in ihrer Region besitzen. Und das obwohl die Gäste den Besuch eines Events oftmals sogar zum Anlass für eine Reise nehmen!

Öffnungszeiten

Ein wichtiges Thema in diesem Zusammenhang sind auch die Öffnungszeiten, insbesondere bei kleineren Kultureinrichtungen, Kirchen etc. Denn mit den Öffnungszeiten wird eine Regelung über die Besichtigungs-

Ein Appell an die Museen in Deutschland

Es ist ein guter Brauch in Deutschland, Museen am Montag zu schließen. Als Ausgleich für die Arbeit am Wochenende. Gewiss eine gute Idee. So kann sich jeder potenzielle Museumsbesucher darauf einstellen. Montag brauchst Du es erst gar nicht zu versuchen. Läuft sowieso nichts. Geschlossen. Alle Museen in Deutschland.

Was aber ist mit den Touristen? Wir wissen genau, dass die Zahl der Kurzreisen übers Wochenende zunimmt. Eine Stärke des ansonsten leicht schwächelnden Deutschlandurlaubs. Wir wissen auch, dass ein Kurzurlaubsziel Attraktionen braucht, um die Gäste zu binden. Museen, zum Beispiel. Denn die haben sich in den letzten Jahren prächtig entwickelt. Die angestaubten Vitrinen sind selten geworden. Prima.

Jetzt aber die Crux. Wenn die Touristen ins Museum wollen, am Montag, dem letzten Tag ihres Kurzurlaubs, sind die Museen geschlossen, ist das Urlaubsziel einer Attraktion beraubt. Jammerschade.

Und daher eine noch bessere Idee, liebe Museumsdirektoren: Schließt eure Einrichtungen doch am Mittwoch anstatt montags. Ihr habt Euren freien Tag, wir alle können uns darauf einstellen und die Touristen haben im Kurzurlaub eine Attraktion mehr. Also ein win-win-win-Prinzip. Wirklich eine Überlegung wert.

⁹ Born/Dreyer 2003, 115; Derdulla 2002, Dreyer/Flentge 1998

möglichkeiten getroffen. Somit sind besucherfreundliche Öffnungszeiten ein Kernthema für den Tourismus. Stark eingeschränkte Öffnungszeiten sorgen leicht für Verärgerung bei den Reisenden. Schließlich haben sie sich doch extra die Mühe gemacht zum Besichtigungsobjekt zu gelangen. Eine nicht zu unterschätzende „Leistung“, der in diesem Falle die Belohnung versagt bleibt. Deshalb sind über das Jahr hinweg gleich bleibende „garantierte“ Kern-Öffnungszeiten für die Verlässlichkeit und die Kommunikation bei potenziellen Besuchern ein wichtiger Aspekt. Darüber hinaus sollten Öffnungszeiten an saisonale Nachfrageschwankungen angepasst werden. Ein besonderes Thema in diesem Zusammenhang ist die Schließung von Museen am Montag, was aus touristischer Sicht unglücklich ist (mehr dazu im Kasten S. 13):

Informationen über geänderte Öffnungszeiten müssen so verbreitet werden, dass sie ohne Schwierigkeiten zu den potenziellen Kunden, z.B. den Reisegästen gelangen. Letzteres bedeutet u. a. eine umfassende Information der Beherbergungsbetriebe. Beispielsweise müssen neue Öffnungszeiten an der Hotelrezeption vorliegen und dem Gast zur Kenntnis gebracht werden.

Möglicherweise stellt sich im Zusammenwirken von Museum, Tourismus - Informationsstelle und Hotel die Frage, für wen diese Information eine Holschuld bzw. eine Bringschuld ist. Wir sind eindeutig der Ansicht, dass dies eine Bringschuld des Leistungsträgers ist.

Er will (hoffentlich) etwas „verkaufen“, seine Dienste anbieten. Also muss das Museum aktiv informieren.

Wahrscheinlich ist es richtig, dies auf der eigenen Homepage im Internet und gegenüber der Tourismus-Informationsstelle zu tun; diese sollte wiederum für eine destinationsweite Verbreitung sorgen, die unseres Erachtens eher eine Sache der Tourismus-Informationsstelle als des Museums ist. Eines muss jedoch unmissverständlich klar sein: Dem Gast ist vollkommen gleich, wie der Kommunikationsprozess in der Destination organisiert wird. Er will nur umfassend und richtig informiert sein!

3. Servicequalität: Die Stellschrauben zur Verbesserung von Dienstleistungen

Der Unternehmer kann Qualität insbesondere erzeugen durch den Einsatz der typischen Dienstleistungs-Instrumente im Marketing-Mix:¹⁰

1. die Gestaltung der Kundenprozesse (Abläufe als „Servicekette“); der Anbieter muss die Dienstleistungsabläufe, so wie der Kunde sie erlebt, richtig im Griff haben.
2. die an der Leistungserstellung beteiligten Mitarbeiter/innen; hier geht es um die Frage, wie die Erstellung

der Dienstleistung erfolgt („weiche Faktoren“). Gegenüber dem Personal im Kundenkontakt stellen die Gäste Anforderungen an Freundlichkeit, Kompetenz (grundsätzliche Fähigkeiten), Verlässlichkeit (Einhalten von Zusagen), Flexibilität und Einfühlungsvermögen („Denken, wie der Kunde denkt“).

3. die Gestaltung des Dienstleistungsumfeldes („Hardware“); das Umfeld muss nicht nur grundsätzlichen Qualitätsmerkmalen genügen (z.B. sauberes Badezimmer), sondern eine gute Atmosphäre und angenehme Stimmungen erzeugen.

Natürlich darf auch die Gestaltung der Hintergrundprozesse nicht unerwähnt bleiben. Denn die vorstehenden, für den Gast spürbaren Aspekte können nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn auch die für den Gast unsichtbaren Abläufe funktionieren, so dass im Rahmen der Qualitätsverbesserung gerade diese einer genauen Prüfung zu unterziehen sind.

(1) Gestaltung der Kundenprozesse (Serviceketten)

In Abhandlungen zum Dienstleistungsmanagement haben prozessbezogene Betrachtungen zum Kundenverhalten zugenommen. Die nacheinander von einem Gast in Anspruch genommenen Dienstleistungen werden als sein Gäste“pfad“ bezeichnet. Auch die Begriffe Kundenpfad (Stauss) oder Besucherpfad sind eingeführt. Betrachtet man den Kundenpfad aus dem Blickwinkel der für den Gast zu erbringenden Dienstleistungen, so wird auch von „Serviceketten“ gesprochen. Inhaltlich geht es um dieselben Abläufe, die Bezeichnung Kundenpfad wird aus dem Blickwinkel des Kunden gewählt, der Begriff Servicekette von Seiten des Unternehmens, das den Service zu leisten hat.¹¹ Die Reihenfolge der Abläufe weist oft bestimmte Ähnlichkeiten auf.

Das Denken in Serviceketten ist nicht ganz neu. Z.B. Romeiß-Stracke (ansatzweise 1989, ausführlich 1995) und Dreyer/Flentge (1998) haben sich mit Serviceketten in der Destination auseinandergesetzt. Andere Autoren (z.B. Beritelli 1999) legen den Focus mit der Betrachtung von so genannten Wertschöpfungsketten stärker auf betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte im Kundenpfad und weniger auf Servicequalität. Abhandlungen zur Kundenorientierung zeigen, dass Serviceketten zur Identifikation und Abbildung der (typischen) Kundenprozesse dienen. Da in Destinationen an den Serviceketten immer verschiedene Unternehmen beteiligt sind, liegt dort ein Schwerpunkt auf der Betrachtung der Schnittstellen. Sind die Serviceketten „geschlossen“? Oder wird der Gast mit latenten Bedürfnissen alleine gelassen? Klappt „die Übergabe“ von einem Unternehmen zum anderen? Nehmen wir z.B. einen Hotelgast, der in ein Restaurant zum Essen geht: Erhielt er eine Empfehlung? Wurde ihm der richtige Weg beschrieben? Ist der Name auf dem Reservierungsschild richtig geschrieben? Die Reihe der Fragen ließe sich beliebig fortsetzen.

¹⁰ Vertiefend Dreyer/Linne 2004b

¹¹ Wir verwenden die Begriffe Kundenpfad und Servicekette synonym.

Innerhalb der Serviceketten stellen der Umgang mit Wartezeiten sowie Begrüßungs- und Verabschiedungskonzepte wichtige, wiederkehrende Aufgaben dar.

Wartezeit: In kundenorientierten Zeitkonzepten (Stauss 1995) wird unterschieden zwischen Transferzeiten (Weg zum Ort der Dienstleistung), Abwicklungszeiten (für die spätere Erstellung der Dienstleistung notwendige Abläufe, z.B. Kassiervorgang im Theater) und Transaktionszeiten (Zeit der eigentlichen Erbringung der Dienstleistung, z.B. Theatervorführung oder auch Öffnungszeit eines Museums für self guided tours). Sind Abwicklungszeiten beendet und wird die Dienstleistung (noch) nicht erstellt, liegt für den Kunden Wartezeit vor. Da Wartezeiten keinen Nutzen bringen, werden sie vom Kunden nicht gewünscht und sind unbedingt zu vermeiden. Aber natürlich darf nicht verhehlt werden, dass das Wartezeitproblem fundierte betriebswirtschaftliche (kostenbezogene) Hintergründe besitzt. Die Festlegung von Kapazitäten hat zwar aus Kundensicht möglicherweise unangenehme Wartezeiten zur Folge, umgekehrt steigt aber die Wahrscheinlichkeit einer Nicht-Auslastung bei überdimensionierten Kapazitäten.

Begrüßungs- und Verabschiedung: Gelingt dem Dienstleister ein ansprechender Empfang seiner Kunden, so hat er schon einen großen Schritt zu dauerhafter Wertschätzung getan. Untersuchungen zeigen, dass eine angenehme Begrüßungssituation dazu beiträgt, dass der Gast spätere Unstimmigkeiten in der Dienstleistungsqualität eher verzeiht (Roth 1999). Eine nette Verabschiedung trägt dagegen dazu bei, die Chance auf Kundenbindung zusätzlich zu erhöhen.

Beispiel: Bekannt für professionelle Begrüßungen ist z.B. das Hotel „Schindlerhof“ in Nürnberg (Bayern). Dort führt man mit Erlaubnis der Stammgäste eine Fotodatei, die es wechselnden Mitarbeiterkreisen an der Rezeption erlaubt, sich im Vorfeld des Aufenthalts das Gesicht des Gastes einzuprägen, um ihn beim Eintreffen ganz persönlich mit Namen ansprechen zu können.

Beispiel: Noch selten anzutreffen, aber im Sinne vorstehender Konzepte ist es, wenn Schauspieler die Besucher in ihrer Theatergarderobe an den Ausgängen persönlich verabschieden.

(2) Mitarbeiterpolitik

In allen relevanten Konzepten zum Qualitätsmanagement (z.B. EFQM¹²) spielen die Mitarbeiter einer Organisation als Befähigungsfaktor zur Erstellung einer am Kundennutzen ausgerichteten Leistung eine besonders wichtige Rolle. Mitarbeiterzufriedenheit führt über den Umweg besserer Dienstleistungen und besserer Einstellung zum Service zu mehr Kundenzufriedenheit. Folglich gehören Fragen der Mitarbeiterorientierung zu den

wichtigsten Führungsaufgaben. Es ist zu überlegen, wie Mitarbeiter/-innen

- durch Verbesserung ihrer Qualifikationen,
- durch Flexibilisierung des Einsatzes,
- durch Übertragung von Kompetenzen („Empowerment“),
- und durch Motivation (z.B. Belobigung, Incentives)

zu erhöhter Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft gebracht werden können.

Beispiel: Nach Beckett kommt es alleine während eines Hotelaufenthaltes zu bis zu 100 Interaktionen zwischen dem Gast und den Hotelpersonal. Deshalb muss beim Streben nach Kundenzufriedenheit bei den Mitarbeitern angesetzt werden. Einige Beispiele aus dem Maßnahmenkatalog:

- Bei der Einstellung von Mitarbeitern wird besonders auf soziale Kompetenz (Fähigkeit zur Arbeit im Team, positiver Umgang mit Kunden und Mitarbeitern) Flexibilität, Belastbarkeit und Kundenorientierung geachtet.
- Vermittlung der Qualitätsziele und Unternehmensleit-sätze an die Mitarbeiter im Rahmen von Seminaren.
- Den Mitarbeitern werden anhand von Fehlerkostena-nalysen aufgezeigt, welche Vorfälle welche finanziel-len Auswirkungen haben.
- Es ist die Aufgabe jedes Mitarbeiters, Fehler im Hotel aufzudecken, die wesentliche Gründe für Qualitäts-mängel sein können.
- Jeder Mitarbeiter ist berechtigt, Anweisungen an Kol-legen anderer Abteilungen zu erteilen, wenn deren Einsatz zur Zufriedenstellung des Gastes notwendig erscheint.
- Jeder Mitarbeiter kann über einen bestimmten Be-trag (bis zu 2.000 US\$ pro Beschwerdefall) verfügen, wenn es darum geht, einen Beschwerdegrund zu kompensieren.
- Mitarbeiter können auf in Arbeitsräumen installierten „Good Idea Boards“ Verbesserungsvorschläge ein-bringen. (Beckett 1996, 175 ff.)

(3) Gestaltung des Dienstleistungsumfeldes

Wir sprechen oft von der Schaffung einer besonderen Atmosphäre. Definition: Atmosphäre entsteht durch das Zusammenwirken von emotional ansprechenden Umweltreizen (Sinneswahrnehmungen) in einem abgegrenzten Raum.

Wie kann eine in Erinnerung bleibende Atmosphäre ge-schaffen werden? Die Begriffsbestimmung zeigt, dass positiv wirkende Reize ausgelöst werden müssen. Dies kann bereits bei der Einfahrt in den Ort beginnen, wo ein Begrüßungsschild oder Anpflanzungen für erste positi-ve Eindrücke sorgen können. Ein anderer Aspekt ist die

12 siehe Kap. 6

Ortspflege. Besonders für deutsche Gäste spielt sie eine wichtige Rolle, wie Untersuchungen zeigen (z.B. Woratschek 2002, 49). In den Abendstunden trägt die Illumination von Straßen und Sehenswürdigkeiten wesentlich zur Verbreitung guter Stimmung bei.

Beispiel: Die Innenstadt Braunschweigs ist von einem breiten Umflutgraben der Oker umgeben. Zahlreiche Brücken sichern die Verkehrsverbindungen. Im Sommer 2000 wurden viele Brücken von Künstlern durch Lichteffekte in Szene gesetzt, was viele Menschen zu abendlichen Rundgängen, Rundfahrten mit dem Fahrrad oder mit dem Boot bewegte und der Innenstadt eine besonders gute Atmosphäre verlieh. Die Aktion war zeitlich begrenzt, verlieh dem Gut Knappheit und sorgte so für ein besonderes Interesse der Menschen (wie z.B. auch die Verpackung des Reichstags). Das Argument „können wir ja auch nächste Woche noch sehen“ kam nicht zur Geltung.

4. Kundenprozesse erkennen und Serviceketten analysieren

Ziel ist es, den Blick für kundenbezogene Qualitätsaspekte zu schärfen. Zu diesem Zweck sollen wird empfohlen, in die Rolle eines Kunden zu schlüpfen und selbstständig (anonyme) Testbesuche durchzuführen. Nur durch den Paradigmenwechsel (hier: Rollentausch) vom Dienstleister zum Beobachter, der eine Dienstleistung

- erst systematisch analysiert
- und dann strukturiert und inhaltlich sachverständig konsumiert,

wird Qualität neu erlebt. Vielfache Erfahrungen mit Praktiken und Fachhochschulstudenten haben gezeigt, dass ein solcher Standpunktwechsel zu einem ganz neuen Kunden- und Qualitätsverständnis führt, wenn zuvor eine gut Vorbereitung im Hinblick auf die Auseinandersetzung mit der Frage statt gefunden hat, was bei der zu beobachtenden Dienstleistung wohl gute kundenorientierte Qualität ist. Deshalb wird in folgenden Schritten vorgegangen:

1. Die Servicekette muss identifiziert werden.
2. Qualitätsrelevante Faktoren müssen festgelegt werden und dazu muss eine Checkliste zur Überprüfung der Qualität erstellt werden.
3. Die Dienstleistung muss (möglichst) anonym in Anspruch genommen werden.

Diese Vorgehensweise lehnt sich stark an teilnehmende Beobachtungsstudien an, so genannte Mystery Guest (oder Silent Shopping, Mystery Shopping) – Analysen an.¹³

3 Zur Durchführung solcher Untersuchungen ausführlich Dreyer/ Linne 2004a, 363ff., und Dreyer/ Linne 2004b, 76 ff.

14 Shostak 1984, 93ff. und 1987, 34 ff.; Stauss, B./Hentschel, B. 1991, 242

15 Bitner 1993, zit. bei Stauss/Seidel 1997, 196

16 Cina 1990, 42; Collier 1989, 217 ff.; Beckett 1996, 181; Zollner 1995, 108f

(1) Feststellung von Serviceketten aus Gästesicht

Zunächst sollen Kontaktsituationen zwischen den Kunden und einem Unternehmen vollständig und systematisch erfasst werden. Im Laufe der Forschung wurden zu diesem Zweck verschiedene Instrumente vorgestellt. Shostak entwickelte das „Service Blueprinting“, das den Dienstleistungsprozess in einzelne Phasen zerlegt und visualisiert. Dieses erfolgt im Rahmen eines Ablaufdiagramms, wodurch eine vollständige grafische Erfassung der verschiedenen Kundenkontaktsituationen gewährleistet wird. Dabei wird der Dienstleistungsprozess in zwei verschiedene Bereiche unterteilt und grafisch kenntlich gemacht. Die „Line of visibility“ kennzeichnet in beiden Modellen in systematischer Abfolge alle Abläufe des Dienstleistungsprozesses, die für den Kunden unmittelbar sichtbar sind. Sie dient dann auch als Identifikationsinstrument für alle Kundenkontaktsituationen, die vor, während und nach der eigentlichen Dienstleistungserstellung auftreten können. Abläufe, die sich für den Kunden unsichtbar gestalten, werden, ebenso in systematischer Abfolge, außerhalb der „Line of visibility“ platziert.¹⁴

Während es Shostak beim Blueprinting zunächst um die systematische Analyse, Wiedergabe und Visualisierung der Unternehmensprozesse ging, damit interne Ursachen für Leistungsmängel identifiziert werden konnten, wurde in einer Weiterentwicklung unter der Bezeichnung Service Mapping der Kundenprozess stärker in den Mittelpunkt gerückt.¹⁵ Obwohl sich die visualisierten Kernprozesse beider Methoden nicht wesentlich unterscheiden, so wird mit einem Service Map doch versucht, aus Kundensicht qualitätsrelevante Faktoren in die Visualisierung einzubeziehen. In der von uns vorgeschlagenen Darstellung des Dienstleistungsprozesses als Kundenpfad oder Servicekette gehen wir zunächst allein auf die einzelnen Phasen ein, ehe wir in einem zweiten Schritt die Qualitätsdimensionen

- Detaillierte Kundenprozesse
- Verhalten der Mitarbeiter/-innen
- Dienstleistungsumfeld

hinzufügen und genauer betrachten. Da wir den Fokus auf die kundenbezogene Außendarstellung legen, werden die internen Prozesse nicht abgebildet, obwohl sie natürlich nicht aus dem Auge gelassen werden dürfen. Die Kontaktpunktidentifikation sollte Ergänzung in der quantitativen Abschätzung von Interaktionen finden. Diese lassen sich im Rahmen des internen Informationswesens durch Auswertung von Kundenanrufen, Kundenbesuchen, Bearbeitungsvorgängen etc., aber auch durch Beobachtungen beim Kontaktpersonal erfassen und geben Aufschluss über die quantitative Relevanz bestimmter Kontaktpunkte, die dann genauer betrachtet werden müssen.¹⁶

Beispiel: „Die Misere beginnt schon beim Großparkplatz am Rande der Stadt: Pfeile weisen zwar noch beflissen den Weg zum einkaufsträchtigen Zentrum, aber an das städtische Museum hat niemand gedacht. Nach mehreren Frageaktionen steht man vor einem schmucklosen historischen Bau, an dessen geschlossener Tür etwas verstohlen ein Schild kundtut, daß man es mit dem „Städtischen Museum“ zu tun hat. Die Öffnungszeiten habe ich dem Museums-Handbuch entnommen und tatsächlich sitzt ein älterer Herr in einer Art Pförtnerloge, vertieft in seine Regionalzeitung. Immerhin betätigt er einige Kippschalter, nachdem ich mein Begehrt vorgetragen habe – offenbar die Beleuchtung in den Ausstellungsräumen. Die wenigen Flure und Korridore verraten noch nicht, wo es lang geht. Jedenfalls lassen die abgestellten Großobjekte und leeren Vitrinen erahnen, daß man sich den Ausstellungsräumen nähert. Endlich drinnen, schweift der Blick umher und sucht nach Orientierungshilfen. Weil ich immer noch gut gelaunt bin, streife ich meine Erwartung einer gewissen Hinführung oder Anleitung ab und versetze mich in die Rolle eines Pfadfinders. Das Thema dieses ersten Raumes kann ich nach einem Rundumblick nicht auf einen gemeinsamen Nenner bringen: Geologische Proben, vermischt mit prähistorischen Funden – kommt einem bekannt vor! Aber was sollen die schwere Kirchturmuhren daneben, eine alte Tischvitrine mit allerhand Münzen und die beiden Bürgermeisterportraits an der Wand? Das Schmunzeln weicht einem Kopfschütteln; aber bevor dieses ob der dürftigen Objektbeschriftung und der abgenutzten Stellwände in Ärger umschlägt, breche ich ab und verlasse ... dieses Szenario.“

Aus der Betrachtung des Kundenpfades heraus werden die weiter führenden Kontaktpunktanalysen entwickelt. In der Destination reicht die Analyse einzelner Leistungsträger innerhalb der touristischen Wertschöpfungskette nicht aus, obwohl deren Zusammenspiel für die Zufriedenheit der Gäste elementar ist, sondern es müssen die komplexen Vorgänge analysiert werden, die einerseits den Kundenpfad von Tagesbesuchern bis hin zum Taxifahrer berücksichtigen und außerdem die Schnittstellen zwischen einzelnen Leistungsträgern unter die Lupe nehmen. Besonders an den Schnittstellen zwischen diesen Phasen, aber auch in jeder einzelnen Kundenkontaktsituation kann es jedoch zu kritischen Ereignissen kommen, die das Dienstleistungserlebnis stören und beim Kunden möglicherweise zu Unzufriedenheit mit dem Betrieb führen, weil das Gesamterlebnis leidet. Da sich der Dienstleister bei jedem Kundenkontakt aufs Neue unter Beweis stellen muss und es für die Qualitätswahrnehmung seitens des Kunden keine Wiederholungsmöglichkeit gibt, wird in der Literatur bei jeder einzelnen Kontaktsituation vom „Moment of Truth“ oder „Augenblick der Wahrheit“ gesprochen.

(2) Feststellung qualitätsrelevanter Faktoren und Aufstellung einer Checkliste

Es geht darum, im Vorfeld mit Hilfe vorliegender Marktforschungsergebnisse, Literaturquellen und Experteneinschätzungen eine konkrete Vorstellung von den Qualitätsaspekten zu entwickeln, die von den Kunden wohl bei Inanspruchnahme der Dienstleistung erwartet werden. Es soll festgehalten werden, was im Hinblick auf diese vermutlichen Kundenerwartungen als „gute Qualität“ zu bezeichnen ist. Aus den Qualitätsüberlegungen ist dann eine operationale und mit möglichst objektiven Kriterien versehene Checkliste zu entwickeln, die als Grundlage der Beobachtungen dient.

Obwohl „gute Qualität“ von Kultur-Dienstleistung zu Kultur-Dienstleistung trotz Gemeinsamkeiten (z.B. Freundlichkeit der Mitarbeiter) ganz unterschiedlich ist, soll das Prinzip beispielhaft am Ausschnitt einer Checkliste für einen Museumsbesuch dargestellt werden.

Der Aufbau der Checkliste folgt dem Kundenpfad, indem alle Phasen des Kundenpfades (Information, Anfahrt, Ankunft, ...) nacheinander abgehandelt werden. Die Checkliste selbst sollte wie folgt aufgebaut sein:

Merkmale	Wichtig	Bewertung	Keine Bewertung	Punkte	Raum für Bemerkungen
Produktqualität/ Abläufe					
Gibt es einen ermäßigten Eintritt für Familien ?	2	4 <input checked="" type="checkbox"/> ja 0 <input type="checkbox"/> nein		8	
Mitarbeiterfähigkeiten					
Kann das Personal Auskunft zum touristischen Umfeld geben? (Sehenswürdigkeiten, Gastronomie, Shopping, ÖPNV etc.)	3	4 <input type="checkbox"/> sehr umfassend 3 <input checked="" type="checkbox"/> umfassend 2 <input type="checkbox"/> ausreichend 1 <input type="checkbox"/> kaum 0 <input type="checkbox"/> gar nicht		9	
Dienstleistungsumfeld					
Gibt es einen Schirmständer?	1	4 <input type="checkbox"/> ja 0 <input checked="" type="checkbox"/> nein		0	
Qualitätserfüllungsgrad des Bereichs = Summe Gewichtung x Bewertung über alle bewerteten Objekte			17	= 0,7083 = 70,8%	
Summe Gewichtung x maximaler Bewertung über alle bewerteten Objekte			24		

Einzelheiten zum grundsätzlichen Aufbau der Tabelle:

Es erfolgt analog der „Stellschrauben“ der Servicequalität eine Unterteilung in die Kategorien Produktqualität/ Abläufe (Kundenprozesse), Mitarbeiterfähigkeiten und Dienstleistungsumfeld¹⁸. In der Spalte „Merkmale“ werden alle qualitätsrelevanten und zu beobachtenden Aspekte erfasst, diesen Kategorien zugeteilt und als Fragen formuliert. Diese lassen sich entweder mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten (z. B. „Beginnt die Führung pünktlich?“) oder erfordern eine differenziertere Antwort (z. B. „Wie ist die Beschilderung in der Ausstellung?“).

In der zweiten Spalte wird angegeben, wie wichtig das jeweilige Merkmal ist und zwar von 3 = „sehr wichtig“, 2 = „durchschnittlich wichtig“ bis 1 = „nicht ganz so wichtig“. In der dritten Spalte befindet sich die Bewertung der Merkmale auf einer balancierten Ordinalskala von 0 (schlechtester Wert, entspricht Schulnote 5) bis 4 (bester Wert, entspricht Schulnote 1). Diese Skala wurde bewusst gewählt, da sie in der Praxis vergleichsweise leicht anzuwenden ist. Für die zuletzt gestellte Frage ergeben sich somit folgende Antwortmöglichkeiten: 0 = „sehr schlecht“, 1 = „schlecht“, 2 = „befriedigend“, 3 = „gut“, 4 = „sehr gut“. Bei Antworten, die nur mit „Ja“ oder „Nein“ zu beantworten sind, werden nur 0 und 4 als Bewertungsmöglichkeiten vorgegeben.

Daraufhin erfolgt die Berechnung des Qualitätserfüllungsgrads jedes einzelnen Bereichs (Phasen Information, Anfahrt, Ankunft etc.). Zu diesem Zweck werden die erreichten Punkte aller bewerteten Objekte addiert und durch die maximal mögliche Punktzahl aller bewerteten Objekte dividiert. Durch Multiplikation mit 100 ergibt sich der prozentuale Qualitätserfüllungsgrad (z. B. 58% von möglichen 100%).

Die Überprüfung eines Museums vermag lediglich den Status Quo festzustellen und Handlungsbedarf zu offenbaren. Eine Sicherung oder sogar Verbesserung der kundenorientierten Dienstleistungsqualität ist nur dadurch möglich, dass aus dieser Zustandsbeschreibung Maßnahmen abgeleitet und durchgeführt werden sowie eine kritische Überprüfung daraufhin in regelmäßigen Abständen mehrmals pro Jahr wiederholt wird. Checklisten besitzen zwar den großen Vorteil, dass sie Informationen über bereits gemachte praktische Erfahrungen enthalten. Dennoch stellen sie „kein Allheilmittel“ dar und können nur so gut sein, wie sie in der Praxis eingesetzt werden. Checklisten können daher nicht einfach übernommen werden, sondern müssen an die jeweiligen Gegebenheiten eines Kulturbetriebes angepasst werden.

(3) Durchführung und Auswertung einer Beobachtungsstudie zur Evaluation der Servicequalität von Kulturbetrieben

Nach Aufstellung einer Checkliste sollte eine Beobachtungsstudie durchgeführt werden, um den Blick durch die Kundenbrille zu schulen und den angesprochenen Paradigmenwechsel zu vollziehen. Der Autor hält es für sinnvoll, Mitarbeiter im Kundenkontakt mit diesem Instrumentarium im Rahmen einer Schulungsmaßnahme vertraut zu machen. Durch Auswendiglernen einer Checkliste wird der Blick für Qualität nicht geschärft, sondern nur durch eigenes Erleben mit vorheriger inhaltlicher Beschäftigung mit der Dienstleistung. Dabei kann es durchaus sinnvoll sein, die Beobachtungen auch auf andere Branchen auszudehnen, denn das Hineinversetzen in den Kunden („Empathie“) muss überall gelingen und oft erhält man aus anderen Bereichen neue Ideen für die eigene Dienstleistung. Nach dem Ausfüllen einer kompletten Checkliste und den entsprechenden Berechnungen kann man die Gesamtbewertung wie in der folgenden Abbildung vornehmen, wobei die einzelnen Phasen des Kundenpfads (1. Spalte von links) je nach der angenommenen Bedeutung prozentual gewichtet werden (2. Spalte). Zusammen mit den Bewertungen aus der Checkliste (siehe vorherige Abbildung) ergibt das einen Qualitätserfüllungsgrad für jede einzelne Phase (3. Spalte). Gewichtet und aufsummiert erhält man schließlich die beobachtete Qualitätserfüllung des Betriebes insgesamt.

Bereiche (Phasen des Kundenpfads)	Gewichtung der Bereiche (%)	Erfüllungsgrad (%)	Errechnete %-Anteile
Anfahrt	5	53,68%	2,68
Ankunft	10	65,73%	6,57
Eingangsbereich	20	33,58%	6,72
Ausstellung	20	76,32%	15,26
Führungen	10	44,27%	4,43
Einrichtungen zur Befriedigung der Grundbedürfnisse	20	88,25%	17,65
Verlassen	10	47,59%	4,76
Nachbetreuung	5	22,94%	1,15
Qualitätserfüllungsgrad insgesamt	100%		59,22%

Quelle: Köhnke 2005, 80.

Beispielhaftes Ergebnis: Das fiktive Museum erfüllt die Soll-Qualität also zu 59,22%. Erfahrungen zeigen, dass Bewertungen von 50% und niedriger als sehr schlecht anzusehen sind und erst ab ca. 80% Qualitätserfüllungsgrad von einer ordentlichen Dienstleistung die Rede sein kann. Dass 100% („Null-Fehler“) angestrebt, aber kaum erreicht werden, muss hier am Ende hoffentlich nur noch der guten Ordnung halber wiederholt werden.

¹⁸ Mit „Produktqualität“ ist ausdrücklich nicht die Qualität der Exponate gemeint.

5. Ideen- und Beschwerdemanagement: Einstig in ein systematisches Qualitätsmanagement.

Im Tourismus existiert eine Synchronität von Leistungserstellung und Inanspruchnahme der Leistung. Die Leistungen gehen direkt an den Kunden. Daher können fehlerhafte Produkte nicht im Rahmen einer Qualitätskontrolle, wie im produzierenden Gewerbe, ausgemustert werden. Im Dienstleistungsbereich werden die Produkte überwiegend von Menschen erbracht, deshalb werden sie oft nicht vollkommen fehlerfrei sein. Ab und zu einen Fehler machen ist menschlich. Ziel des Beschwerdemanagements muss es sein, unerfüllte Qualitätsversprechen durch reibungslose Beschwerdeabwicklung zum Positiven zu wenden und dadurch zufriedene Kunden hervorzubringen. Denn bei näherer Betrachtung handelt es sich bei einer Beschwerde sozusagen um einen verspätet geäußerten Wunsch im Falle einer zuvor ungenügenden Leistungserbringung. Und dieser muss dem Kunden nachträglich erfüllt werden. Daher bezeichnen wir das Beschwerdemanagement auch gerne als „Reparaturwerkstatt“.

Beschwerdemanagement ist die Speerspitze des Qualitätsmanagements. Denn durch die Äußerungen unzufriedener Kunden kann man unmittelbar Fehler in der Erstellung der Dienstleistung erkennen. Deshalb ist ein systematisches Beschwerdemanagement für jeden (Kultur-)Betrieb sinnvoll und unerlässlich.¹⁹

Innere Einstellung

Eine Beschwerde hat einen negativen Beigeschmack. Die ablehnende Haltung sollten die Mitarbeiter jedes Unternehmens ablegen und die Beschwerde aus einem zunehmend positiven Blickwinkel betrachten. Denn man könnte sie vielleicht auch als Idee oder Anregung bezeichnen, da sie Fehler aufdeckt und Verbesserungsvorschläge liefert (Ideen- und Beschwerde-management). Es muss weiterhin für die Einsicht gesorgt werden,

- dass geringe Beschwerdezahlen kein aussagefähiger Indikator für Kundenzufriedenheit sind, weil viele Beschwerden nicht geäußert werden;
- dass Kunden, die sich beschweren, als Partner anzusehen sind, weil sie auf Schwachstellen im Unternehmen aufmerksam machen;
- dass die weit überwiegende Zahl der Kunden nicht aus Nörglern und Querulanten besteht;
- dass Beschwerden nicht nur mit Kosten verbunden sind, sondern auch Chancen für Erlöse und Gewinne bieten, wenn Kunden gehalten und vielleicht sogar zu Stammkunden gemacht werden können;

- dass die Zahl der Beschwerden unzufriedener Kunden zu maximieren ist, allerdings bei gleichzeitiger Minimierung des Anteils der Unzufriedenen (Stauss; Seidel 1996, S. 31ff.).

Obwohl es für den ersten Eindruck keine zweite Chance gibt, bietet das Beschwerdemanagement eine erstklassige Chance für den zweiten Eindruck, mit dem ein fehlerhafter Erstkontakt wieder gut gemacht werden kann, wenn nun alles klappt.

Kontinuierliche Verbesserung

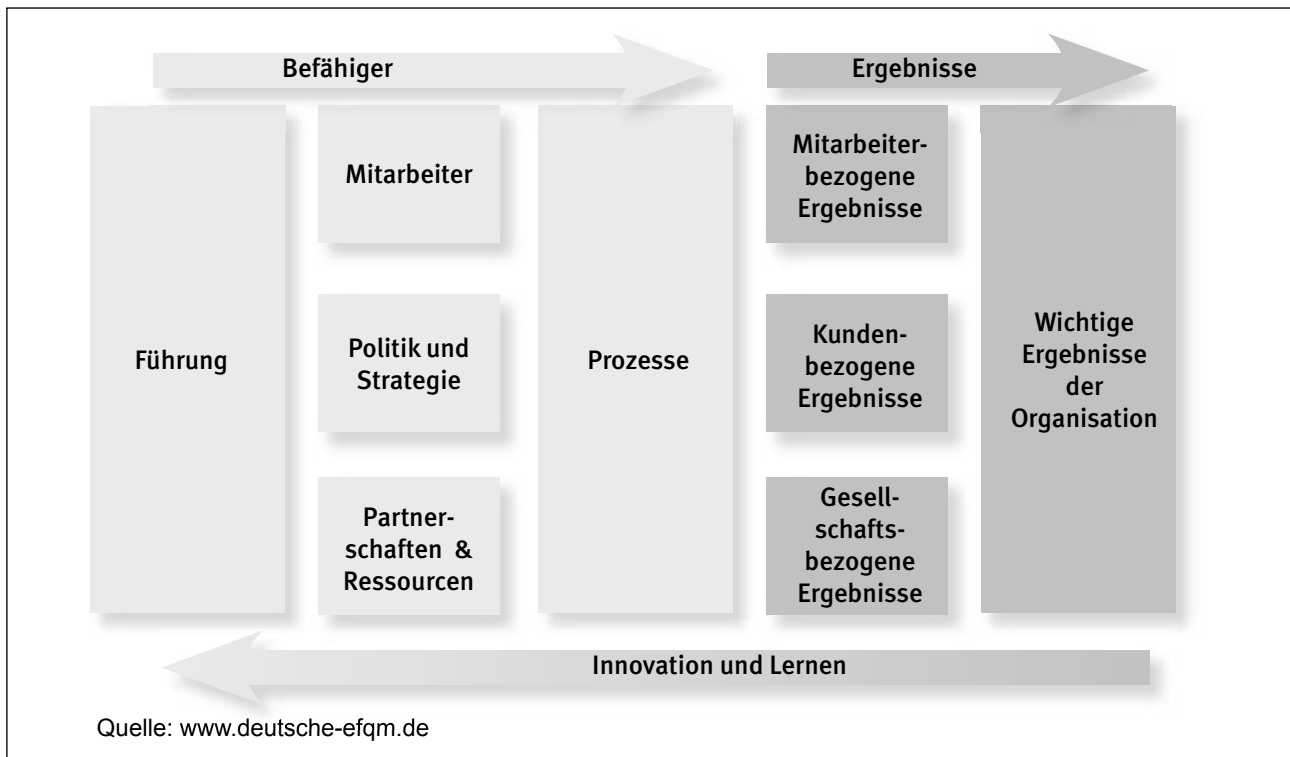
Lebenslanges Lernen bedeutet im Betrieb jeden Augenblick über Verbesserungen nachzudenken. Um Kundenprozesse kontinuierlich anpassen zu können, muss ein Anbieter regelmäßig über den aktuellen Stand der Kundenzufriedenheit informiert sein. Mittels einer systematischen Zufriedenheitsforschung, bestehend aus verschiedenen Meßmethoden, gelangt es an die gewünschten Informationen. Beschwerdeanalysen gehören dazu.

6. Ausblick: von den ersten Schritten zum Total Quality Management

Die aktuellen Managementkonzepte sind im Zusammenhang und auf der Grundlage der Entwicklungen und Erkenntnissen der betriebswirtschaftlichen Organisations- und Managementlehre zu sehen, die vor 100 Jahren mit den Arbeiten F:W. Taylors zur Arbeitsteilung begannen. Anfang der 90er Jahre erzielten die japanischen Autobauer durch neue Gestaltungsformen in der Produktion, aber auch durch Veränderungen in allen anderen Geschäftsprozessen der Unternehmen, erhebliche Produktivitäts- und Marketingvorteile. Die Erfolgsfaktoren dieser Entwicklung wurden von japanischen (z.B. Imai: Kaizen) und amerikanischen (z.B. Womack/Jones/Roos: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie) Autoren formuliert und in Managementstrategien umgesetzt. Ein Beispiel des japanischen Ursprungs dieser Konzepte ist das Total Quality Management (TQM), das zunächst in den Toyota Automobilwerken praktiziert wurde. Diese Managementkonzepte wurden der veränderten Kultur westlicher Industrieländer angepasst. Die Managementkonzepten allgemein zielen auf eine Optimierung der Unternehmensprozesse und verfolgen dabei Veränderungsstrategien bezogen auf

TQM ist ein Führungskonzept, das mit dem Anspruch „total“ das gesamte Unternehmen, mit allen Aktivitäten der Geschäftsprozesse, die Mitarbeiter aller Ebenen und die Unternehmensumwelt in die Betrachtung einbezieht. Die Berücksichtigung der Unternehmensumwelt konkretisiert sich in der hohen Bedeutung der Einbeziehung der Kunden und deren Bedürfnisse und Wünsche - vor allem nach Qualität (Kundenorientierung). Die Qualität bezieht sich dabei nicht nur auf die der Produkte, sondern Qualität wird

¹⁹ Wenn im Folgenden auch von „Unternehmen“ gesprochen wird, so sind damit alle Leistungsträger im Kultursektor gemeint, einschließlich der verschiedenen Organisationsformen (Eigenbetriebe, public private partnerships, kommerziell arbeitende GmbHs, Veranstalter o. ä.).



in die Prozesse projiziert (Qualitätskontrolle nicht nach, sondern schon während des Produktionsprozesses). Das Zielsystem des Managements zeichnet sich durch Führungsqualität und durch eine Förderung der Produktqualität durch eine strategische Qualitätspolitik aus.

Ziel der Tourismusbetriebe muss es sein, es nicht bei den Anfängen des Qualitätsmanagements (Einführung eines Beschwerdemanagement etc.) zu belassen, sondern ein umfassendes Qualitätssystem einzuführen, das langfristig und nachhaltig die Marktfähigkeit sichert.

Das Total Quality Management wurde auf Grund der Besonderheiten des „Produkts“ Dienstleistung für Dienstleistungsbetriebe weiter entwickelt. Eines der bekanntesten (europäischen) Konzepte ist das EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management.

Das EFQM-Modell ist in den vergangenen Jahren zu einem weitgehend anerkannten Instrument der Unternehmensbewertung und Unternehmensausrichtung bezüglich eines umfassenden Qualitätsmanagements geworden. Im Gegensatz zu den ISO - Qualitätsnormen ist beim EFQM-Modell keine Zertifizierung durch eine unabhängige Instanz vorgesehen. EFQM unterstellt das unternehmerische Eigeninteresse und basiert auf dem Gedanken der periodischen Selbstbewertung (self assessment), um Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln. Folgende Leitlinien bilden die Grundlage der Exzellenz:

- Ergebnisorientierung
- Ausrichtung auf den Kunden
- Führung und Zielkonsequenz

- Management mittels Prozessen und Fakten
- Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung
- Entwicklung von Partnerschaften
- Soziale Verantwortung

Innerhalb der Ergebnisdimensionen lassen sich Kennzahlen ermitteln, mit deren Hilfe die Steuerung des Unternehmens verbessert werden kann. So können z.B. die Mitarbeiter bezogenen Ergebnisse an Hand objektiver (Fluktuation, Krankenstand etc.) und subjektiver Kriterien (z.B. durch Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit) gemessen werden. Die Kundenzufriedenheit lässt sich durch Befragungen und Beschwerdeanalysen oder auch durch Kennzahlen zur Nutzung des Angebots feststellen (in einem Museum z.B. Besuchszahlen, Zahl der Besucherführungen, Katalognutzung, Souvenirsätze, Presseecho etc.). Gesellschaftsbezogene Ergebnisse lassen sich z.B. durch den Nachweis ökologisch nachhaltigen Wirtschaftens oder durch transparentes Handeln gegenüber den Anspruchsgruppen des Betriebes darstellen. In einem Museum resultieren sie beispielsweise aus der Wahrung der Funktionen Sammeln, Bewahren, Forschen und Vermitteln (z.B. Häufigkeit und Dauer von Ausstellungen, Rahmenveranstaltungen).

An Hand des EFQM-Modells ist der weite Weg zur „totalen“ Qualität erkennbar. Umso wichtiger ist es, dass Dienstleistungsbetriebe – ganz gleich ob aus dem Kultur-, dem Tourismus- oder aus einem anderen Bereich jetzt mit den ersten Schritten beginnen, um im Wettbewerb der Standorte nicht entscheidend an Boden zu verlieren.

7. Quellen und weiter führende Literatur

- Antz, C./ Dreyer, A. 2005: Handbuch Tourismus in Sachsen-Anhalt, Hg. vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt, in Zusammenarbeit mit der Hochschule Harz, Magdeburg, 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl., Magdeburg, Wernigerode.
- Ayen, H. 2002: Marketing für Theaterbetriebe: Praxishandbuch für Kulturmanager, Neuwied; Kriftel.
- Beckett, N.P. 1996: Qualitätsbewußtsein und Kundenorientierung der Mitarbeiter als Schlüssel zum Erfolg: Qualitätsmanagement bei der Ritz-Carlton Hotel Company, in: Töpfer, A. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit messen und steigern, Neuwied, Kriftel/Ts., Berlin, S.175-192.
- Beritelli, P. 1999, Qualität im Destinationsmanagement, in: Mussner/Pechlaner/Schönhuber (Hrsg.), Destinationsmanagement, Chur, S. 31-44.
- Berry, L.; Parasuraman, A. 1992: Service-Marketing, Frankfurt/M.
- Bitner 1993, zit. bei Stauss/Seidel (siehe dort)
- Born, K./ Dreyer, A. 2003, Die Beschwerde ist ein Geschenk – aber für wen? in: Bausch, T., Bieger, T., Pechlaner, H. (Hg.), Erfolgskonzepte im Tourismus II, Management und Unternehmenskultur, Schriftenreihe der Europäischen Akademie Bozen, Bd. 7, Wien 2003, S. 105-132.
- Bruhn, M./ Stauss, B. 1995: Dienstleistungsqualität, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Cina, C. 1990: Five Steps to Service Excellence, in: Journal of Services Marketing, Spring 1990, S.39-47.
- Collier, D.A. 1989: Process Moments of Trust: Analysis and Strategy, in Service Industries Journal, 4/1989, S.205-222.
- DEHOGA - Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Hg.) 2004: Die Deutsche Hotelklassifizierung, unter: www.hotelsterne.de
- Derdulla, T. 2002, Dienstleistungsqualität bei 4- und 5-Sterne-Hotels bei Anfragen – eine empirische Untersuchung in Sachsen-Anhalt, unveröff. Diplomarbeit an der Hochschule Harz, Betreuer Prof. Dreyer, Wernigerode.
- Dreyer, A. (Hg.) 2000: Kulturtourismus, 2. Aufl., München, Wien.
- Dreyer, A. 2000a: Der Markt für Kulturtourismus, in: Dreyer, A. (Hg.) 2000: Kulturtourismus, S. 25-48, München, Wien.
- Dreyer, A./ Antz, C. 2002: Handbuch Straße der Romantik in Sachsen-Anhalt, Hg. vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt, in Zusammenarbeit mit der Hochschule Harz, Magdeburg, Wernigerode.
- Dreyer, A./ Born, K. 2004: Ansätze für ein touristisches Beschwerdemanagement in Destinationen, in: Hinterhuber, H.H. et.al. (Hg.): Kundenmanagement als Erfolgsfaktor, S. 239-264, Berlin.
- Dreyer, A.; Dehner, C. 2003: Kundenzufriedenheit im Tourismus: Entstehung, Messung und Sicherung mit Beispielen aus der Hotelbranche, 2. Aufl., München, Wien.
- Dreyer, A./ Flentge, C. 1998, Servicequalität von Tourismus-Informationsstellen, 2. Aufl., Braunschweig.
- Dreyer, A./ Linne, M. 2004a: Der Einsatz von Mystery Guests in touristischen Destinationen – Ein Beitrag zu Qualitätsentwicklung, in: Hinterhuber, H. H. et. al. (Hg.) 2004: Kundenmanagement als Erfolgsfaktor, S. 363-384, Berlin.
- Dreyer, A./ Linne, M. 2004b: Servicequalität in Destinationen und Tourismus-Informationsstellen, 3. Auflage, Hamburg.
- Dreyer, A./ Schreiber, M.T./ Born, K. 2003, König Kunde - Ratgeber für Dienstleister, Magdeburg.
- DWIF 2002, Gestaltung von touristischen Produkten „Romanikerlebnissen“ und „Kulturevents“ in und mit Romanikobjekten, Endbericht, München.
- Freyer, W. 2004: Tourismus-Marketing, 4. Aufl., München/Wien
- Freyer W. /Dreyer, A. 2004, Qualitätszeichen im Tourismus – Begriffe und Typen, in: Weiermair, K.; Pikkemaat, B., Qualitätszeichen im Tourismus, Berlin: ESV-Verlag, S. 63-92.
- Meffert, H./ Bruhn, M. 1996: Dienstleistungsmarketing, 2. Aufl. Wiesbaden.
- Gribl, A. 2000: Der Besucher in der Ausstellung – ratlos?: Zur Sprache heutiger Konzeption, in: Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen beim Bayerischen Landesamt für Denkmalpflege (Hrsg.): Geöffnet! Das Museum für den Besucher: 10. Bayerischer Museumstag Landshut 7.-9. Juli 1999: Tagungsbericht, München, S. 30 - 37.
- Homburg, C./ Rudolph, B. 1995: Wie zufrieden sind ihre Kunden tatsächlich?, in: Harvard Business manager, Heft 1 (I. Quartal), 17. Jg., Hamburg, S.43-52.
- Jung, H. 1997: Grundlagen zur Messung von Kundenzufriedenheit, in: Simon, H.; Homburg, C. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 2. akt. u. erw. Aufl., Wiesbaden, S. 141-161.
- Köhnke, S. 2005: Museen in Schleswig-Holstein als Dienstleistungsbetriebe im Kulturtourismus – eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklung einer Checkliste zur Überprüfung und Sicherung kundenorientierter Dienstleistungsqualität, unveröff. Diplomarbeit an der Hochschule Harz, Betreuer Prof. Dreyer, Wernigerode.

OSGV 2003, Ostdeutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (Hg.), Tourismusbarometer, Jahresbericht 2003, Berlin.

Pechlaner, H.; Matzler, K.; Siller, H. 2002: Kundenzufriedenheit bei Sport-Großveranstaltungen: Ergebnisse einer Primärerhebung anlässlich der alpinen Ski-WM 2001 in St. Anton/Arlberg, in: Dreyer (Hrsg.), Tourismus und Sport, Wiesbaden, S. 207-222.

Pompl, W. 1997: Beschwerdemanagement, in: Pompl/Lieb (Hrsg.), Qualitätsmanagement im Tourismus, München, S. 184-206.

Romeiß-Stracke, F. 1995, Service-Qualität im Tourismus, München.

Roth, S. 1999, Marketing von Reiseveranstaltern, Die Stimmung als Erfolgsfaktor, Diss., Wiesbaden

Scharf, A./ Schubert, B. 2003: Marketing, 3. Aufl. Stuttgart.

Shostak, G.L. 1984: Planung effizienter Dienstleistungen, in: Harvard Manager, Heft 3, 6. Jg, S.93-99.

Shostak, G.L. 1987: Service Positioning through Structural Change, in: Journal of Marketing, No. 1, Vol. 51, S.34-43.

Sperl, K.U. 2000, Garantiemanagement, Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, hrsg. von Meyer, W./Meyer, A., Heft 53, München.

Stauss, B. 1995: „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung: Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 2. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S.379-399.

Stauss, B.; Hentschel, B. 1990: Verfahren der Problemdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 3, 36. Jg., S.232-259.

Stauss, B., Seidel, W. 1996: Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden, München.

Woratschek, H.; Roth, S.; Pastowski, S. 2003: Kooperation und Konkurrenz in Dienstleistungsnetzwerken – Eine Analyse am Beispiel des Destinationsmanagements, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsnetzwerke – Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2003, Wiesbaden: Gabler, S. 253-283.

Zollner, G. 1995: Kundennähe in Dienstleistungsunternehmen: empirische Analyse von Banken, Wiesbaden, 1995.

Kommunale Museen – ihre Legitimation und Aufgabe aus Sicht eines kommunalen Kulturpolitikers

Andreas Heinrich, Dezernent für Gemeinwesen der Stadt Wernigerode

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

die Gesamtüberschrift über die Veranstaltungsreihe dieses Tages lautet „Moderne Organisationsformen von Museen“. Schon diese Überschrift legt nahe, dass es neben den modernen Organisationsformen auch solche gibt, die als unmodern, altmodisch oder gar überholt, erledigt und vielleicht abzuwickeln gelten müssen. Herr Juranek hat trotzdem daran gedacht, noch einmal das alte (kommunale) Modell der Museen zu benennen und hat mich gebeten, dazu aus meiner Sicht zu sprechen. Er hat dies aus Rücksicht, Vorsicht oder Weitsicht oder aber vielleicht auch aus höflicher Übung getan – wie dem auch sei – meine Erfahrungen und Perspektive liegen in der Stadt Wernigerode am Fuße dieses Burgberges und beim Harzmuseum, das im Schatten der Burg liegt, sowohl solar gesehen als auch in der touristischen Bedeutung.

Aber zuvor ein Bekenntnis:

Ich bin bekennender Freund wirtschaftsorientierter Betriebsformen und habe selbst an der Gründung und Arbeit mehrerer GmbH's bis zum heutigen Tag mitgewirkt. Dies in aller Regel mit positiven Erfahrungen. Aus meiner Sicht sind GmbH-Gründungen sehr gute und flexible Lösungen für wirtschaftlich arbeitende Bereiche, wenn bestimmte Voraussetzungen gegeben sind:

- Wenn eigene Einnahmen in angemessener Höhe zu erwarten sind und diese Einnahmen durch wirtschaftliches Handeln der Gesellschaft erfolversprechend und wirksam beeinflusst (erhöht) werden können
- Wenn nachhaltiger politischer Wille da ist, eine solche GmbH dauerhaft zu tragen und gleichzeitig die notwendige Distanz zur Politik zu gewähren
- Wenn diese Betriebsform Freiräume zur selbständigen und flexiblen Erfüllung von gestellten Aufgaben schafft, und
- Wenn diese Freiräume wertvoller sind als das Risiko des Untergangs

Dass dieses Risiko durchaus real sein kann und jedenfalls größer ist als in einem Eigenbetrieb oder in einem Regiebetrieb zeigt das gerade vom Kreistag Wernigerode beschlossene Konsolidierungsprogramm für die nächsten Jahre sehr deutlich.

Um es vorweg zu sagen, die genannten Voraussetzungen sind aus meiner Sicht beim Harzmuseum nicht gegeben.

Das Harzmuseum war ursprünglich sehr stark naturwissenschaftlich, auf die Harzregion insgesamt angelegt. Bei den Diskussionen um die Neugestaltung in den Jahren 1999 und 2000 zeigte sich, dass aus der Bürgerschaft starke Impulse zu einer verstärkten Darstellung der unmittelbaren städtischen Entwicklung kamen, die wir im Interesse der Akzeptanz des Museums in das neue Konzept aufgenommen haben. Damit ist das Harzmuseum heute ein Museum mit starker regionaler Anbindung an die Naturkunde des Harzes und ein klassisches kommunales Museum zur Stadtgeschichte. Es ist also einerseits durchaus interessant für Touristen die mehr über den Harz und Wernigerode wissen wollen, andererseits aber eben auch konzipiert für die Nutzung durch die eigene Bürgerschaft.

Dieser Typ Museum, der aus meiner Sicht unverzichtbar ist, findet sich in einer sehr widersprüchlichen Situation vor, die ich gerne in einigen Zügen andeuten möchte:

- In den letzten 30 Jahren ist die Zahl der Museen überall in Deutschland rasant gestiegen, in den neuen Bundesländern insbesondere nach der Wende, aber auch schon vorher gab es diese Tendenz. In Wernigerode stieg die Zahl der musealen Einrichtungen seit 1989 von 3 auf nunmehr insgesamt 9 mit unterschiedlicher Trägerschaft und 3 Galerien in privater und Vereinsträgerschaft.
- Bedeutende große, anziehungskräftige Museen und Sonderausstellungen, mit großem Aufwand konzipiert und verwirklicht, ziehen Museumsbesucher in die Metropolen
- Praktisch alle der angesprochenen Museen befinden sich in „schrumpfenden Städten“, das heißt die Bevölkerungszahl geht nachhaltig zurück und insbesondere die für Museen sehr interessante Gruppe der Grund- und Sekundarschüler ist mittlerweile praktisch halbiert. Zur „schrumpfenden Stadt“ gehören offenbar auch die schrumpfende Kaufkraft einerseits und die Verarmung der öffentlichen Hände als Träger der so genannten „freiwilligen Aufgaben der Kultur“. „Schrumpfende Städte“ sind sehr oft auch Städte in einer Identitätskrise.

Im Ergebnis dieser Entwicklungen und der damit verbundenen Umverteilung der für Deutschland insgesamt angenommenen etwa 100 Mio. Museumsbesuche im Jahr, kämpfen viele der klassischen kommunalen Museen auf niedrigem Niveau um die Besucher. Nach meinem Eindruck gibt es einen Kampf um den „Zehntausender“, den

wir auch im ersten vollen Jahr nach der Wiedereröffnung des Museums noch nicht erreicht haben. Zu bedenken ist, dass von diesen gezählten Besuchern wiederum ein Anteil nicht zu den zahlenden Besuchern zu rechnen ist.

In diese Situation hinein spricht Herr Böhmer, anlässlich des internationalen Museumstages 2003 in Magdeburg, dann den kantigen Satz: „Deshalb müssen sich Museen Gedanken darüber machen wie sie einer Kostendeckung möglichst nahe kommen“.

Ich stelle nicht in Frage, dass in allen Formen und Ausprägungen vom Museum immer wieder neu wirtschaftliche Überlegungen angestellt werden müssen, das ist selbstverständlich, aber ich sage sehr deutlich: Wer für diese Museen, von denen ich rede, eine Legitimation über die Einnahmeseite erwartet, der riskiert diese Museen!

In der gegenwärtigen Krise der kommunalen Haushalte müssen Museen ihre Legitimation immer wieder neu nachweisen und in Frage stellen lassen. Der Legitimationsdruck besteht nicht nur in den eigenen Kosten, sondern auch in den großen Zahlen der attraktiven Geschichts- und Kunstausstellungen und Museen, in den Erfolgen anderer, die entsprechend öffentlich gemacht werden und neuerdings wohl auch in den Events, die allenthalben mit populistischen, historisierendem Markttreiben die Maßstäbe und die Politiker verwirren („es geht also doch wirtschaftlich“).

Aus der Kostenrechnung ist diesem Legitimationsdruck nicht zu begegnen. Entweder führt diese Betrachtungsweise zum Abbau von Kosten (in der Regel Personalkosten) oder andererseits zur Erhöhung von Einnahmen (im einfachsten Falle durch Preiserhöhungen) im besseren Fall durch das extensive Bemühen um zusätzlich zahlende Besucher. Beides wird eher zu einer Auszehrung der Museen führen wie sie sich seit Jahren an vielen Stellen nachweisen lässt.

Es muss also andere Ansätze für die Legitimation solcher Museen geben. ICOM, der internationale Museumsverband, definiert Museum in gekürzter Form so: Museum ist eine gemeinnützige, ständige, öffentlich zugängliche Ausstellung, die zur Unterhaltung und Bildung Zeugnisse der Geschichte sammelt, erforscht, bewahrt und präsentiert.

Diese Definition sollte in der aktuellen Debatte über Museen immer mal wieder dekliniert werden. Aber das Hauptprodukt eines kommunalen Museums würde ich anders definieren: Für mich steht das Museum als Produzent von Identität im Mittelpunkt meiner Überlegungen. Identität die über Unterhaltung und Bildung zu schaffen ist. Museum darf Spaß machen, soll aber auch einen Beitrag zur Bildung leisten oder entsprechend der Spaßgesellschaft: Museum darf bilden, soll aber Spaß machen.

Identität meint hier, für die Bürger und insbesondere für Kinder und Jugendliche einen Bezug zu ihrer Stadt zu

schaffen, ein Gefühl für das Leben in dieser Stadt zu entwickeln, einen Beitrag zur eigenen Erkundung der Umwelt zu leisten und damit gegen die Verflachung des allgemeinen Lebensgefühls und die Sekundärerfahrungen von Fernsehen und anderen neuen Medien primäre Erfahrungen zu setzen.

In diesem Sinne ist Museum ein wichtiger weicher Standortfaktor und ein Lösungsansatz für das umfassende Thema „schrumpfende Stadt“: Eine Stadt, die ihre Geschichte aufgibt, gibt wohl auch ihre Zukunft auf!

Aus diesem Ansatz ergeben sich für mich eine Reihe entscheidender Erwartungen an das Museum:

- Grundvoraussetzung ist eine didaktisch gestaltete ansprechende und aktuelle Dauerausstellung. Mit einer Neubeschreibung von Vorwende-Ausstellungen wird auch die beste Museumspädagogin Kinder und Jugendliche nicht mehr erreichen können.
- Sonderausstellungen, die den regionalen Bezug aufnehmen und den Bürgern Interessantes aus der eigenen Geschichte nahe bringen. Hier sehe ich auch das weite Feld der Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen Bürgern, mit Vereinen die hier ihre besonderen Aktivitäten gut einbringen können und zu einer Vielfalt des musealen Lebens beitragen können. Dies ist in erster Linie der Platz für ehrenamtliche Mitwirkung, nicht an der Kasse des Museums!
- Intensive Kooperationen mit Schulen und Kindertagesstätten mit entsprechenden museumspädagogischen Angeboten für diese Einrichtungen. Ich bin sicher, dass im Zuge der Diskussion über den Ausbau von Ganztagschulen Museen hier wichtige Partner sein können mit einem Angebot von geschichtlich orientierten Arbeitsgemeinschaften, Museumsclubs, naturkundlichen Wanderungen und anderen bildungsorientierten Angeboten.
- Angesichts der Vielzahl kleiner ehrenamtlich geleiteter Museen gehört für mich die Begleitung dieser Museen unabdingbar zu den Aufgaben des hauptamtlich besetzten kommunalen Museums. Im Museumsverband der Stadt Wernigerode sind allein 6 der musealen Einrichtungen eingebunden. Das reicht von einem landwirtschaftlichen Museumshof über eine Schulstube, das kleinste Haus und ein Feuerwehrmuseum sowie den naturkundlich geologischen Weg eben bis zum Harzmuseum. Die Zusammenarbeit mit den anderen Museen Krell'sche Schmieide, Museum für Luftfahrt und Technik und dem Schloss Wernigerode® setzte ich dabei selbstverständlich voraus und sie ist inzwischen auch mit einer gemeinsamen Museumscard unter setzt.
- Selbstverständlich ist das Museum mit seinem historischen Wissen und Fundus der entscheidende Partner

für die Gestaltung von Stadtjubiläen und anderen historischen Daten. Die Festumzüge zu 1000 Jahre Silstedt und 1000 Jahre Minsleben wurden am Tisch der Museumsleiterin entwickelt und nicht anders ist es derzeit bei der Vorbereitung der 775 Jahre Stadtrecht Wernigerode.

Dies sind Gelegenheiten, alles gesammelte Wissen und die Kreativität der Museumsmitarbeiterinnen öffentlich sichtbar zu machen.

- Museum, Bibliothek mit Harzbücherei und Archiv entwickeln sich zunehmend zu einem Kulturzentrum in unserer Stadt, das auch eigene und hoffentlich regelmäßige Events produziert und dabei eine erstaunlich große Zahl von interessierten Bürgern anspricht, aber auch in die Vorbereitung einbindet.
Museumsfrühling und Kulturklint liegen gerade mit großem Erfolg hinter uns - eine Entwicklung die ich auch in anderen Städten beobachte und für zukunftsweisend halte. Museum tritt damit stärker in die Öffentlichkeit, verlässt den Elfenbeinturm und zeigt, dass auch sauer gemachte historische Arbeit Spaß machen kann.

Wenn ich diese Aufgabenstellungen der Museen aufgezählt habe, haben Sie gemerkt, dass ich von der Wirklichkeit in Wernigerode spreche und sehr vieles von dem, was ich mir vom kommunalen Museum wünsche, tatsächlich umgesetzt wird. Dies ist verbunden mit einem hohen Engagement der Mitarbeiterinnen mit der Nutzung aller fachlichen und personellen Ressourcen bis an den Rand des Vertretbaren.

Das alles hat einen Preis, der sich bei der Rückfrage an die ICOM Definition zeigt:

Es bleiben auf dieser Weise kaum Ressourcen zum gezielten Sammeln, zum Erforschen und Bearbeiten der Geschichte und der Sammlung. Ich wünsche mir für die Zeit nach dem Stadtjubiläum 2004 auch wieder eine Museumsleiterin am Schreibtisch bei eigener Forschungsarbeit. Wir werden auch für die kommunalen Museen aufpassen müssen, dass „Geschichte spielen“ nicht auf Dauer vor dem „Geschichte erforschen“ steht.

Zurück zur Legitimation: Ich glaube ein so verstandenes kommunales Museum hat seine Legitimation aus der Aufgabenstellung und aus der Vielfalt seiner Impulse für die Stadt. Dafür lohnt sich jede Anstrengung der Kommunalpolitik, dieses Museum arbeitsfähig zu halten.

- Wer dies ohne Not aufgibt, hat ein solches Museum nicht verdient!
- Wer dies in der Not aufgeben muss, ist vermutlich in einer tragischen Abwärtsspirale!

Das Museum als Wirtschaftsfaktor. Schlagkräftiges Argument oder Leerformel?

Matthias Dreyer, Stiftung Niedersachsen

Seit Beginn der 90er Jahre sieht sich die Museumslandschaft finanziellen Problemen gegenüber, die sich infolge der restriktiven Lage der öffentlichen Haushalte weiter verschärfen. Kultureinrichtungen und Museen suchen in dieser Situation nach Argumentationshilfen zur Rechtfertigung und Absicherung insbesondere der staatlichen und kommunalen Kulturförderung. In diesem Zusammenhang wird wieder verstärkt die Bedeutung von Kultureinrichtungen als Wirtschaftsfaktor diskutiert. Der bloße Hinweis auf die wirtschaftlichen Folgewirkungen musealer Tätigkeit bleibt in seiner Wirkung aber oftmals begrenzt. Erforderlich ist vielmehr die Weiterentwicklung der Qualität des Arguments „Museen als Wirtschaftsfaktor“ durch dessen Verknüpfung mit anderen Facetten des musealen Leistungsspektrums.

1. Rechtfertigung öffentlicher Museumsförderung mit den ökonomischen Folgewirkungen des musealen Angebots

Die Museumsfinanzierung liegt in der Bundesrepublik zu großen Anteilen bei der öffentlichen Hand. Museen wurden und werden überwiegend in der Trägerschaft öffentlicher Verwaltungen geführt. In Zeiten wirtschaftlicher Prosperität bedeutet dies eine sichere finanzielle Grundlage. In Phasen leerer kommunaler und staatlicher Kassen kann sich diese einseitige finanzielle Abhängigkeit dagegen als Bumerang erweisen. Kunst und Kultur werden von politischen Entscheidungsträgern dann oftmals als freiwillige Leistung angesehen und den Pflichtaufgaben, wie z. B. des Sozialbereichs, untergeordnet. Deckelungen der Budgets oder Kürzungen finanzieller Mittel sind vielerorts die Folge; teilweise erfolgen Einschnitte in das Angebotsspektrum von Museen – selbst bei den klassischen musealen Kernaufgaben (Dreyer 1998).

Eine Besserung der kulturellen Finanzmisere ist mittelfristig nicht zu erwarten. Zu drückend ist die finanzielle Lage z. B. bei den Städten mit drastisch wegbrechenden Gewerbesteueraufkommen und dem gestiegenen Kostendruck bei den Pflichtaufgaben. Eine Folge dieser Entwicklung sind deutlich höhere

Anforderungen an den Betrieb und das Management von Museen mit dem Ziel einer effizienteren Leistungserstellung; Kunden- und Marktorientierung werden eingefordert.

Es besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass Museen angesichts dieser Situation auf ein professionelles Ma-

nagement nicht mehr verzichten können (Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur 2001, Fehr 2001, Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder 1995 und Deutscher Städtetag 1994). Unterschiedliche Ansätze, die von einer Budgetierung bis hin zur Verselbständigung mit einem Wechsel der Trägerschaft reichen, werden in der Erwartung einer höheren Wirtschaftlichkeit durchgeführt.

Mit Blick auf die Rechtfertigung der öffentlichen und privaten Kulturförderung ergibt sich bei der Einführung und Umsetzung von Management in Museen aber ein Problem: Die Wirkungen der Instrumente bedürfen einer gewissen Zeit und lassen sich nicht immer in budgetären Größen quantifizieren. Häufig setzen Reformprozesse zunächst auch Investitionen voraus und es werden zusätzliche Mittel erforderlich, wie z. B. für Qualifikation, eine EDV-Ausstattung oder Öffentlichkeitsarbeit.

Erfolge des Museumsmanagements sind in der Regel nicht ad hoc sichtbar. Die finanziellen Probleme bestehen aber aktuell – die Verhandlungen mit dem Kämmerer oder der Antrag auf öffentliche Förderung für ein großes Ausstellungsvorhaben können nicht um Jahre verschoben werden. Um so verständlicher ist es deshalb, dass sich Museen um unterstützende Argumente bemühen.

2. Umwegrentabilität, Multiplikatormodell und Input-Output-Analyse. Ansätze zur Berechnung ökonomischer Folgewirkungen des musealen Angebots

Mit den eingeschränkten finanziellen Umfeldbedingungen sehen sich Museen bereits seit über einem Jahrzehnt konfrontiert. Neben dem Hinweis auf die Bedeutung von Museen als „weicher“ Standortfaktor (Grabow/Henckel/Holbach-Grömig 1995, Weillepp 1989) wurden immer wieder die ökonomischen Folgewirkungen der musealen Tätigkeit und die Bedeutung von Museen als Wirtschaftsfaktor für eine Stadt oder eine Region zur Rechtfertigung der Kulturförderung angeführt (Seiser 2003, von Uslar 2000, Ottenjann 1995, Bechler 1991 und Pappermann 1988). Bei öffentlichen Zuwendungen für Museen handelt es sich – folgt man dieser Argumentation – nicht um verlorene Zuschüsse, sondern um Investitionen, die sich auch für die öffentliche Hand rentieren können (Henrichsmeyer/Britz/Rau 1989). Mit der Umwegrentabilität wird beschrieben, dass sich öffentliche Zuschüsse an Kultureinrichtungen nicht direkt über die einmalige Zahlung rechnen, sondern sich diese indirekt durch die von den kommunalen oder staatlichen Zuwendungen hervorge-

rufenen ökonomischen Folgeprozesse „über Umwege“ auszahlen. Alle im Kulturbereich bzw. für Museen verausgabten Finanzmittel fließen in den Wirtschaftskreislauf zurück; sie erhöhen das Sozialprodukt um ein Mehrfaches der ursprünglich eingesetzten Mittel und sichern und schaffen Arbeitsplätze (Haubrich-Gebel 1995).

Den Prozess der Umwegrentabilität charakterisiert Übersicht 1 im Anhang:

- Museen schaffen Beschäftigung für ein spezifisch qualifiziertes Personal, wie z. B. Fachwissenschaftler, Museumspädagogen oder Restauratoren.
- Museen tätigen Sachausgaben, indem sie für ihre Angebote Vorleistungen anderer Sektoren beziehen.
- Mit ihrem Attraktionseffekt sind Museen ein Anziehungspunkt für Touristen und Besucher von Städten und Regionen. Sie tragen zur Steigerung des Umsatzes und damit des Einkommens lokaler Unternehmen und deren Beschäftigten bei. Die mit dem Besuch von Museen und deren Ausstellungen verbundenen Nebenausgaben von Kulturtouristen stimulieren Umsätze lokaler und regionaler Branchen. Hierzu zählen insbesondere Anbieter komplementärer Güter, also z. B. von Beförderungsdienstleistungen, Betriebe im Hotel- und Gaststättengewerbe oder im Handel.

Die unmittelbaren ökonomischen Impulse in Form von Personal- und Sachausgaben der Museen sowie die Nebenausgaben der Besucher breiten sich in einem multiplikativen Prozess weiter aus und induzieren in vor- und nachgelagerten Bereichen Folgewirkungen (Ertel 1993). Gleichzeitig rufen sie Einnahmen im öffentlichen Sektor hervor, wie z. B. in Form von Steuern oder Sozialabgaben. Diese können die ursprüngliche Nettobeanspruchung des öffentlichen Haushaltes verringern oder zu Nettoeinnahmen führen.

Die Dauer dieses multiplikativen Prozesses und damit die Schaffung zusätzlichen Einkommens hängt insbesondere von zwei Einflussgrößen ab:

- Zum einen von dem Anteil des zusätzlichen Einkommens, der wieder nachfragewirksam verwendet wird, bzw. von dem Anteil, der von Steuern und Sozialabgaben absorbiert wird. Diese Größen werden mit der so genannten Grenzneigung des Konsums bzw. der Steuer- und Sozialbeitragsquote berechnet.
- Zum anderen von dem Anteil des in der Region induzierten zusätzlichen Einkommens, der in anderen als der betrachteten Region nachfragewirksam wird, bzw. von den Einkommensanteilen, die in benachbarten Regionen verausgabt werden (Volkman 1999). Mittels der Pendlerquote und der Importquote werden diese ökonomischen Transaktionen abgebildet.

Zur Quantifizierung der direkten und nachfolgenden wirtschaftlichen Wirkungen öffentlicher Kulturausgaben dienen in Umwegrentabilitätsberechnungen Multiplikatormodelle (Helmstädter 1992, Cwi 1987 und Radich 1987). Voraussetzungen für diese Analyse sind u. a.:

- Die Region, für die die Einkommens- und Beschäftigungseffekte quantifiziert werden sollen, muss abgegrenzt sein.
- Informationen zur Art, Struktur und zum Umfang der „komplementären Güternachfrage“ seitens der Museumsnutzer sind erforderlich. In der Regel werden die hierfür erforderlichen Informationen mittels Befragungen der Besucher erhoben.
- Und schließlich drittens: Die Kenntnis von Art und Umfang der technisch ökonomischen Verflechtungen des Kultursektors mit den vor- und nachgelagerten Wirtschaftssektoren ist notwendig. Kulturökonomische Studien nutzen hierfür die Input-Output-Analyse als ein klassisches Instrument der empirischen Wirtschaftsforschung (Bechler 1992).

Der Multiplikator ist der Faktor, der die regionalwirtschaftlichen Folgeeffekte bestimmt, die durch die fortgesetzte Wiederverausgabung von investierten öffentlichen Mitteln ausgelöst werden. Mit diesem Berechnungsverfahren kann die sich über theoretisch unbegrenzt viele Ausgabenrunden verbreitende Wirkung der Kulturausgaben erfasst werden.

Die in kulturökonomischen Studien verwendeten Multiplikatoren reichen dabei von vergleichsweise einfachen Modellen, die lediglich die Grenzneigung des Konsums und die marginale Steuerquote einbeziehen (Taubmann/Behrens 1986), bis hin zu komplexeren Ansätzen. Gerwien/Holzhauser versuchen z. B., den Wirkungszusammenhang und den Verlauf der wirtschaftlichen Folgeeffekte öffentlicher Kulturausgaben möglichst umfassend abzubilden. Sie berücksichtigen bei ihren Berechnungen auch die Sozialbeitragsquote, die Importquote und die Einkommensquote der Pendler (Gerwien/Holzhauser 1989). Den Multiplikator von Gerwien/Holzhauser zeigt Übersicht 2.

Die Anforderungen, die mit diesen Berechnungen verbunden sein können, werden deutlich. Mögliche Probleme kulturökonomischer Studien liegen auf der Hand.

3. Ergebnisse ausgewählter kulturökonomischer Studien im Vergleich

Insbesondere in den 80er Jahren hatten in Westeuropa und Deutschland kulturökonomische Studien Konjunktur. Ziel war, die beschriebenen wirtschaftlichen Folgeeffekte der Tätigkeit kultureller Institutionen zu quantifizieren. Untersucht wurden Städte wie auch ganze Regionen

oder Bundesländer. Sowohl einzelne Kulturinstitutionen oder -veranstaltungen als auch die Gesamtheit von Kultureinrichtungen standen im Mittelpunkt des Interesses.

Im europäischen Raum zählen zu den ersten Studien:

- Schmidjell, der für das Jahr 1979 die ökonomischen Auswirkungen der Salzburger Festspiele berechnet hat (Schmidjell 1981),
- Bischof in 1985 für die Kultursubventionen der Stadt Zürich (Bischof 1985) oder
- van Puffelen zur Umwegrentabilität der Kultur in Amsterdam 1986 (van Puffelen 1987 und 1986).

Für Deutschland seien exemplarisch folgende Untersuchungen genannt:

- Henrichsmeyer/Britz/Rau in 1989 zu den wirtschaftlichen Folgeeffekten der Bonner Oper (Henrichsmeyer/Britz/Rau 1989),
- Haubrich-Gebel zum Stellenwert der kulturellen Infrastruktur für die Wirtschaft und die Stadtentwicklung in Göttingen 1995 (Haubrich-Gebel 1995) oder
- die Norddeutsche Landesbank, die im Jahr 2002 die Bedeutung des Gartenreichs Dessau-Wörlitz als Wirtschaftsfaktor für das Land Sachsen-Anhalt untersucht hat (Nord/LB Regionalwirtschaft 2002).

Die einzelnen Untersuchungen sind methodisch unterschiedlich angelegt und differieren hinsichtlich ihrer Berechnungsweisen und verwendeten Multiplikatoren. Dennoch seien drei Studien für die Städte Bremen und Neuss sowie für die Museumslandschaft Thüringen exemplarisch vorgestellt, um einen Eindruck über grundlegende Ergebnisse und die „ökonomischen Größenordnungen“ zu vermitteln. Es zeigen sich folgende Werte:

• **Taubmann/Behrens (1986): Wirtschaftliche Auswirkungen von Kulturangeboten in Bremen**

Taubmann/Behrens untersuchten 1986 die wirtschaftlichen Auswirkungen der Bremer Theater und Museen. Zur Bestimmung der ökonomischen Folgeeffekte wurden u. a. ermittelt:

- die Sachmittelausgaben der Kulturinstitutionen anhand von Rechnungsbüchern und Schätzungen,
- die Personalausgaben für die im Kulturbereich festgestellten Arbeitskräfte, die in der Untersuchungsregion wohnen, sowie
- die Herkunft der Besucher der Kultureinrichtungen und die Höhe ihrer Nebenausgaben.

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Kultursubventionen in Höhe von 16,6 Mio. Euro Zahlungsströme von 19,0 Mio. Euro an die bremische Wirtschaft induzie-

ren. Darüber hinaus sind Steuerrückflüsse der Kulturinstitutione in Höhe von ca. 1,6 Mio. Euro und die Schaffung von 540 Dauerarbeitsplätzen im Kulturbereich zu berücksichtigen (Taubmann/Behrens 1986).

Für die Folgewirkungen der Lohnzahlungen der Kulturinstitutionen berechnen Taubmann/Behrens einen Multiplikatorwert von 1,21. Für die Sachausgaben der Kulturinstitutione und die Nebenausgaben der Besucher wird von einem Multiplikator von 1,5 ausgegangen. Anders formuliert: Die ökonomische Gesamtwirkung der Lohnzahlungen der Kulturinstitutionen berechnet sich mit dem Faktor 1,21; den wirtschaftlichen Effekten der Sachausgaben der Museen und der Nebenausgaben der Besucher liegt der Faktor 1,5 zugrunde.

• **Gerwien/Holzhauser (1988): Kultur und Wirtschaftsförderung in Neuss**

In Anlehnung an die Bremer Studie haben Gerwien/Holzhauser in 1988 eine Untersuchung für die Stadt Neuss bzw. für das gesamte öffentliche Kulturangebot in dieser Region durchgeführt. Ermittelt wurden u. a.:

- der regionale Verbleib der Personalausgaben und der Sachausgaben,
- die Nebenausgaben der Besucher durch Publikumsbefragungen und
- die Vorleistungsimporte in Bezug auf den Kulturbereich.

In der Neusser Studie wird nur ein Multiplikator berechnet. Der Wert liegt mit 1,57 leicht über dem Ergebnis der Bremer Untersuchung. Auf der Grundlage dieses Multiplikatorwertes ergibt sich folgender Effekt: Den kommunalen Kultursubventionen von 6,1 Mio. Euro steht ein kulturausgabenbedingter Beitrag zum Neusser Bruttoinlandsprodukt von insgesamt 14,3 Mio. Euro gegenüber (Gerwien/Holzhauser 1988).

• **Waldkircher-Heyne (1994): Die wirtschaftliche Bedeutung der Museumslandschaft in Thüringen**

Einen anderen regionalen und einen engeren inhaltlichen Schwerpunkt setzt Waldkircher-Heyne. In dieser Studie wurden anhand von acht ausgewählten Museen mittels einer Input-Output-Analyse die bundesweiten Einkommens- und Beschäftigungseffekte der Museumslandschaft Thüringen untersucht.

Bei den Beschäftigungseffekten geht Waldkircher-Heyne von einem Multiplikatorwert von 2 aus. Die 183 Arbeitsplätze der untersuchten Museen bewirken das doppelte an gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungsmöglichkeiten und schaffen weitere 183 Arbeitsplätze in anderen Bereichen in der Bundesrepublik. Der Einkommensmultiplikator liegt bei 1,5. Übertragen auf die untersuchten acht Thüringer Museen heißt das, die 7,1 Mio. Euro Zuwei-

sungen und Zuschüsse von Bund, Land und Kommune bewirken durch die bestehenden Lieferbeziehungen und die Folgewirkungen der Personalausgaben ein bundesweites Einkommen von 10,7 Mio. Euro.

Im Rahmen einer Befragung des Museumspublikums wurden für Besucher, die nicht aus der Region Thüringen stammen, komplementäre Ausgaben pro Jahr von 6,5 Mio. Euro ermittelt. Der Großteil davon entfiel auf die Bereiche Verkehrsmittel, Übernachtung und Verpflegung (Waldkircher-Heyne 1994).

Die grundsätzlichen Ergebnisse der drei Studien fasst Übersicht 3 zusammen.

4. Umwegrentabilität in der Kritik: Warnung vor einer Überstrapazierung

Die skizzierten wirtschaftlichen Folgeeffekte des kulturellen und musealen Angebots mit den errechneten Multiplikatoren und Einkommenseffekten zeigen, dass es sich bei öffentlichen Kulturausgaben nicht um verlorene Zuschüsse handelt und sich Kunst und Kultur für Städte und Regionen „rechnen“ können. Mit Hilfe dieser Argumente kann es gelingen, politische Entscheidungsträger oder auch die interessierte Öffentlichkeit von der Notwendigkeit und dem Nutzen der laufenden Finanzierung eines Museums oder von der Erweiterung der bestehenden Räumlichkeiten zu überzeugen.

Vor einem unkritischen und einseitigen Einsatz dieses Argumentes ist aber zu warnen, zumal auch keine fundierten Informationen zu dessen tatsächlichen Überzeugungskraft bei Kämmerern oder Gemeinderäten vorliegen. Die folgenden kritischen Anmerkungen unterscheiden dabei in Anlehnung an Benkert zwischen den methodischen Grundlagen der Studien einerseits und der kulturpolitischen Verwendung der Ergebnisse andererseits (Benkert 1991 und 1989, Kirchberg 2002).

- **Bei kulturökonomischen Studien bestehen methodische Probleme und Analyseverfahren stoßen an Grenzen**

Die Ausführungen zur Methodik kulturökonomischer Studien haben gezeigt: Die verwendeten Verfahren sind zum Teil aufwändig und hängen von unterschiedlich gestaltbaren Prämissen ab. Dabei hat derjenige, der eine Studie erarbeitet, z. B. bei der Festlegung von Determinanten der Multiplikatoren Spielräume. Auf die Probleme der detaillierten Modellgestaltung mit der Abbildung z. B. der Lieferbeziehungen zwischen den vor- und nachgelagerten Wirtschaftsbereichen sei an dieser Stelle nur hingewiesen. Bei der Interpretation und Verwendung von Ergebnissen bzw. beim Vergleich zwischen unterschiedlichen Studien ist deshalb stets ein Blick auf die angewandten Methoden und die Datengrundlagen erforderlich.

- **Nur Ausgaben von auswärtigen Besuchern tragen dazu bei, das regionale Sozialprodukt zu erhöhen**

Der zweite Kritikpunkt zielt auf die regionale Abgrenzung der Studien. Nur die Ausgaben von auswärtigen Kulturtouristen erhöhen das regionale Sozialprodukt mit Sicherheit. Ortsansässige Museumsbesucher verausgaben ihr Einkommen ohnehin in der Regel zu großen Anteilen in der Region, so dass es bei Besuchern aus der Region lediglich zu einer Reallokation von Ressourcen kommt (van Puffelen 1988).

- **Die Umwegrentabilität von Museen kann nur in Relation zu alternativen Mittelverwendungen bewertet werden**

Dass sich für die Ausgaben von Museen Multiplikatoren von 1,5 oder mehr ergeben, ist noch keine Rechtfertigung per se, dass aus finanzwirtschaftlicher Sicht öffentliche Kulturausgaben sinnvoll eingesetzt sind. Mit Blick auf kurzfristige Einkommens- und Beschäftigungsaspekte können öffentliche Mittel in anderen Bereichen und Sektoren effizienter angelegt sein. Bei der Argumentation mit der Umwegrentabilität von Kultur und Museen müssten deshalb die Multiplikatoreffekte alternativer Mittelverwendungen zum Vergleich herangezogen werden (Hummel/Berger 1988).

Dieser Punkt leitet zu den Hinweisen zur kulturpolitischen Interpretation und zur Verwendung des Wirtschaftsfaktorarguments in (politischen) Entscheidungsprozessen über:

- **Die Kultur- und Museumspolitik setzt sich stärkeren ökonomischen Rechtfertigungszwängen aus**

Dass Kulturpolitiker und „Museumsmacher“ angesichts der kulturellen Finanzmisere die wirtschaftlichen Folgewirkungen ihrer Tätigkeit zur Rechtfertigung öffentlicher Museumsförderung nutzen, ist verständlich. Damit geht jedoch die Gefahr einher, dass die eigentlichen Funktionen von Museen in den Hintergrund treten und die Auseinandersetzung um die höchste Umwegrentabilität oder den größten Multiplikatorwert dominiert.

Die Konsequenz kann sein, dass die am leichtesten zu quantifizierenden Wirkungen des kulturellen und musealen Angebots unangemessen in den Mittelpunkt rücken; museale Kernaufgaben, wie z. B. das Forschen oder das Bewahren, hätten einen schweren Stand. Die Schaffung von inhaltlichen Grundlagen und wirksamen Strukturen im musealen Bereich, die gerade für den dauerhaften Erfolg der Kultureinrichtungen unbedingt erforderlich sind, könnten aus den Augen verloren werden.

- **Es besteht die Gefahr unbeabsichtigter (kultur-)politischer Selektionsprozesse**

Der unreflektierte Einsatz des Wirtschaftsfaktorarguments kann ohne die Berücksichtigung regionaler und

institutioneller Gegebenheiten zu ungewollten Selektionsprozessen führen (Benkert 1989). Auch Messen oder Sportereignisse, Erlebnisparks oder andere Freizeiteinrichtungen haben wirtschaftliche Folgeeffekte, und die liegen zum Teil über den Werten von Museen und Kultureinrichtungen. Nicht beabsichtigte Selektionstendenzen in Entscheidungsprozessen können dadurch zum Nachteil der eigenen Institution ausgelöst werden. Dies gilt gegenüber

- anderen Wirtschaftssektoren in der Region, wie z. B. der Freizeitbranche,
- anderen Kultureinrichtungen, die z. B. einen stärkeren Eventcharakter haben oder
- anderen Museen, deren Sammlungen publikumsträchtiger sind.

5. Einbindung des Wirtschaftsfaktor-Arguments in das öffentliche Auftreten von Museen

Die beschriebenen wirtschaftlichen Folgeeffekte von Museen bestehen unbestritten. Dabei sind Unterschiede zwischen den verschiedenen Häusern und Regionen zu konstatieren. Insbesondere in strukturschwachen Regionen können Kultureinrichtungen und Museen – im Verbund mit Tourismus-Anbietern – die Rolle eines bedeutenden Wirtschaftsfaktors wahrnehmen.

Museen dürfen aber nicht für ökonomische Zwecke instrumentalisiert und damit ihre Kernaufgaben in den Hintergrund gedrängt werden (Graves 1987). Es kommt vielmehr darauf an, das Wirtschaftsfaktorargument in einen „Rechtfertigungsverbund“ einzubinden, der sich aus verschiedenen Facetten zusammensetzt; die (regional-)ökonomische Betrachtung bietet hierzu Ansatzpunkte (Akademie für Raumforschung und Landesplanung 2000). Drei Aspekte seien als Perspektive für die Rechtfertigung öffentlicher und privater Kulturförderung skizziert:

- **Museen müssen über ihre inhaltlich-fachliche Arbeit und durch ein gutes Management überzeugen**
Bevor Museen auf die ökonomischen Folgeeffekte ihrer Tätigkeit hinweisen, müssen sie zunächst in ihrer eigenen Institution die notwendigen Voraussetzungen schaffen. Das gilt sowohl für den inhaltlich-fachlichen Bereich als auch für das wirtschaftliche Agieren mittels Museumsmanagement.

Nur wenn Museen die klassischen musealen Kernaufgaben erfüllen, können sie sich als bedeutsame Institutionen in einer Region etablieren. Bei permanenter Vernachlässigung einer der Funktionen könnte ein Museum nicht nur an Qualität, sondern seinen Charakter an sich verlieren.

Gleiches gilt für den Museumsbetrieb. Förderer – unabhängig ob öffentliche Hand oder privater Sektor – berücksichtigen in ihrer Entscheidungsfindung immer, wie die bewilligten Mittel eingesetzt werden. Gelingt es einem Museum, sich im Rahmen seiner Imageprofilierung und Identitätsgestaltung als gut und wirtschaftlich geleitete Einrichtung zu positionieren, steigen die Chancen bei der Absicherung und der Einwerbung von Finanzmitteln (Dreyer/Wiese 2002).

Der Hinweis auf die hohe Umwegrentabilität einer Einrichtung zeigt nur kurzfristig Wirkung, wenn eine Institution nicht in langfristiger und struktureller Hinsicht die notwendigen Grundlagen mit ihrer Arbeit legt.

- **Die (regional-)ökonomische Betrachtung der musealen Tätigkeit bietet weitere Argumente zur Rechtfertigung der öffentlichen Museumsförderung**

Neben der Bedeutung von Museen als Wirtschaftsfaktor, der Einbindung als Tourismusfaktor oder als „weicher“ Standortfaktor bestehen weitere (regional-)ökonomische Anknüpfungspunkte (Wiese 2002, Dreyer/Wiese 2000). Diese eröffnen Museen zusätzliche Handlungsfelder, Positionierungen und Partner:

- Museen sind Kreativitätsfaktor

Die Wettbewerbsfähigkeit von Standorten hängt zunehmend von der Nutzung regional vorhandener Investitionspotenziale ab. Kunst und Kultur tragen zur Stärkung „kreativer Milieus“ bei. Museen sollten sich in diesem Rahmen als aktive Netzwerkteilnehmer in Regionen verstehen und engagieren. Partnerschaften mit der öffentlichen Hand, Forschungs- und Bildungseinrichtungen und dem Wirtschaftssektor weisen für Museen vielfältige Ansätze für einen solchen Kreativitätstransfer auf.

- Museale Angebote sind Teil einer präventiven Sozialpolitik

Museen können mit ihren Aktivitäten zur Stabilisierung des sozialen Klimas in Regionen beitragen. Ausgaben für Kunst und Kultur sollten als Teil einer präventiven Sozialpolitik aufgefasst werden, die zukünftige Aufwendungen im Sozialbereich vermeiden helfen. Die Förderung sozialer Stabilität durch kulturelle Aktivitäten ist dabei gleichzeitig Faktor eines „gesunden Standortklimas“.

- Museen müssen sich als Informations- und Kompetenzzentren begreifen

Das Kapital von Museen sind deren Informationen und Wissen in unterschiedlichen inhaltlichen und zeitlichen Kontexten, für verschiedene Zwecke und Nutzergrup-

pen (Dreyer 2003). Museen sollten sich in unserer Gesellschaft als Kompetenz- und Informationszentren positionieren, die sich nicht – wie häufig fälschlicherweise unterstellt – auf eine rückwärts gerichtete Bewahrung historischen Kulturguts beschränken. Ein systematisches Wissensmanagement sollte von Museen als strategischer Erfolgsfaktor erkannt werden.

Die Beispiele deuten auf Möglichkeiten für Museen hin, das Wirtschaftsfaktor-Argument in einen Verbund unterschiedlicher Aspekte einzubinden und dessen Überstrapazierung vorzubeugen. Hier knüpft die abschließende These an:

• Museen sollten strategische Partnerschaften bilden und nutzen

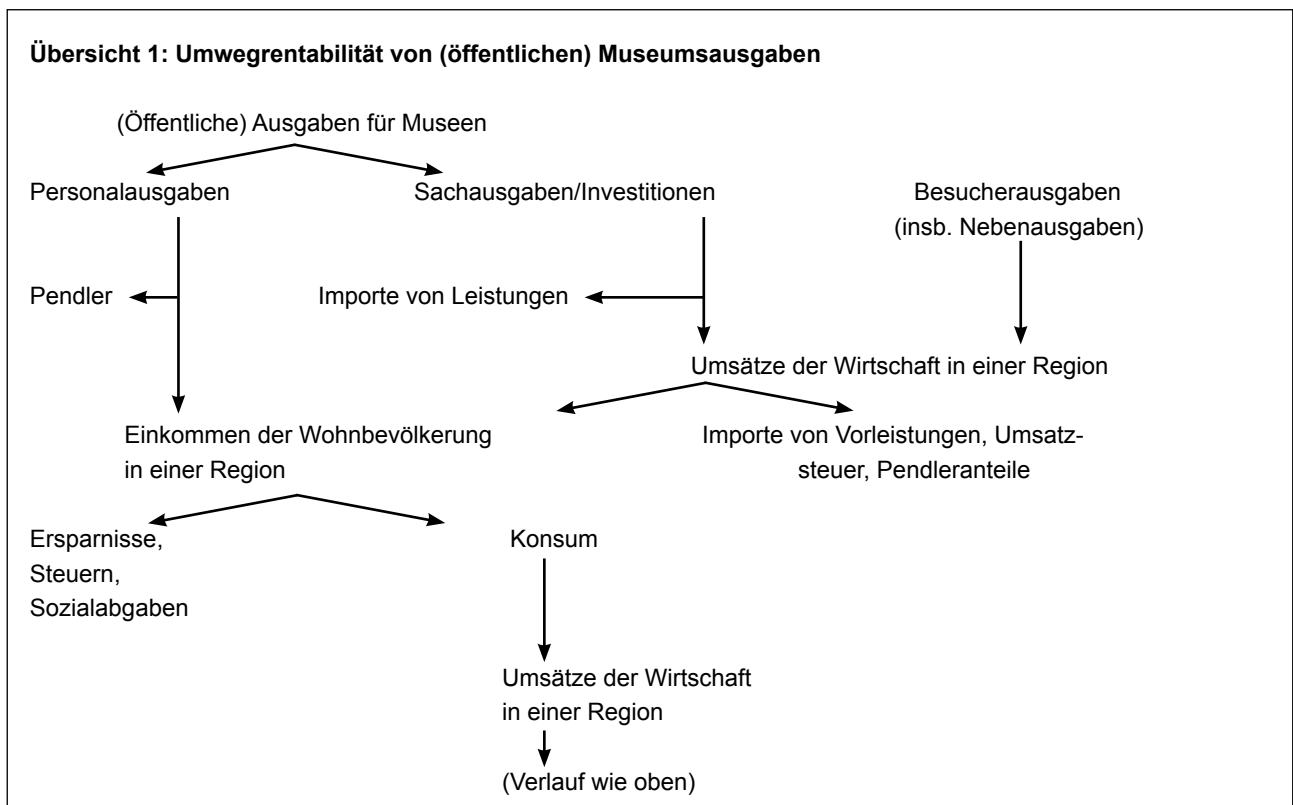
Die beschriebenen Effekte lassen sich wirkungsvoller realisieren und mit größerem Gewicht gegenüber politischen Entscheidungsträgern vermitteln, wenn Museen strategische Kooperationen mit ihren verschiedenen Austauschpartnern ausprägen und nutzen (Sonnenberger 2000).

Das gilt sowohl für die Zusammenarbeit auf der horizontalen Ebene mit anderen Museen als auch für vertikale Kooperationen mit vor- oder nachgelagerten Sektoren: Eine Zusammenarbeit zwischen Museen in Form von re-

gionalen Museumsverbänden kann z. B. zur besseren Erschließung der Zielgruppe der Kulturtouristen beitragen und Museen zum wesentlichen Identitätsträger einer Region werden lassen.

Erfolgspotenziale versprechen aber insbesondere Kooperationen mit verschiedenen Partnern in einer Region – so die Erfahrungen vieler Einrichtungen in der Praxis. Bei Museen sollte sich ein Verständnis ausprägen, dass sie Akteur eines regionalen Netzwerkes von Teilnehmern unterschiedlicher Sektoren, Bereiche und Ebenen sind und sie hierbei eine aktive Rolle einnehmen.

Als Fazit lässt sich festhalten: Die Frage, ob das Wirtschaftsfaktorargument schlagkräftige Hilfestellung bei der Sicherung oder Einwerbung von öffentlichen Fördermitteln leistet, oder ob es stattdessen eine Leerformel darstellt und sich sogar als Bumerang mit negativen Folgen erweisen kann, ist nicht pauschal zu beantworten. Im Verbund mit anderen Aspekten können die wirtschaftlichen Folgeeffekte der Kultureinrichtungen sehr wohl einen hohen Stellenrang einnehmen, die auch entsprechend von Museen kommuniziert werden können. Inwieweit einzelne Einrichtungen dieses Argument für sich nutzen, muss im Einzelfall sorgfältig abgewogen werden. Dabei ist der Aufwand für einen entsprechenden empirischen Nachweis nicht zu gering zu schätzen.



Übersicht 2: Multiplikatorformel nach Gerwien/Holzhauser

$$k = \frac{1}{1 - (A + B + C)}$$

Mit:

$$A = (c + is) \cdot (1 - m) \cdot (1 - p) \cdot (1 - u) \cdot (1 - sb_{ag}) \cdot (1 - t - sb_{an})$$

$$B = tf \cdot t \cdot (1 - m) \cdot (1 - u) \cdot (1 - sb_{ag}) \cdot (1 - p)$$

$$C = sbf \cdot (sb_{an} \cdot (1 - sb_{ag}) + sb_{ag}) \cdot (1 - m) \cdot (1 - p) \cdot (1 - u)$$

- k: Multiplikator
 c: Konsumquote (Gesamtstaat)
 is: Quote der investiv genutzten Ersparnisse (Gesamtstaat)
 m: Importquote
 p: Einkommensquote der Pendler (Pendlerquote)
 u: Umsatzsteuerquote
 t: Steuerquote
 sb_{an}: Sozialbeitragsquote (Gesamtstaat)
 sb_{ag}: Arbeitgeberbeitragsquote zur Sozialversicherung
 tf: Steuerrückflussquote
 sbf: Sozialbeitragsrückflussquote

Quelle: Gerwien/Holzhauser 1988

Übersicht 3: Ergebnisse ausgewählter kulturökonomischer Studien im Vergleich

Autoren:	Taubmann/Behrens (1986)	Gerwien/Holzhauser (1989)	Waldkircher/Heyne (1994)
Untersuchte Einrichtungen:	Theater und Museen in Bremen	Öffentliche Kulturangebot der Stadt Neuss	Museumslandschaft Thüringen (anhand acht exemplarischer Museen)
Öffentliche	16,6 Mio €	6,1 Mio. €	7,1 Mio. €
Einkommenseffekt / Beitrag zum BIP der Region / der Bundesrepublik	19,0 Mio. €	14,3 Mio. €	10,7 Mio. €
Beschäftigungseffekt	540 Dauerarbeitsplätze im Kulturbereich	–	183 Arbeitsplätze in den Museen induzieren 183 Arbeitsplätze in anderen Sektoren in der Bundesrepublik
Multiplikatoren:	1,21 (Lohnzahlungen) 1,50 (Sachausgaben; Nebenausgaben)	1,57 (Einkommens- multiplikator)	1,50 (Einkommens- multiplikator)

Quelle: Zusammenstellung aus Taubmann/Behrens (1986), Gerwien/Holzhauser (1988) und Waldkircher-Heyne (1994)

Literaturhinweise:

Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.) (2000): Kultur für die Region - Region für die Kultur, Hannover.

Bechler, E. (1992): Kultursubventionen: Ausdruck kulturpolitischer Überzeugung oder volkswirtschaftlicher Effizienz? Der Kulturmanager muß den ordnungspolitischen und fiskalischen Hintergrund kennen, in: Handbuch Kultur und Management (1992) A 3.1. .

Bechler, E. (1991): Wirtschaftsfaktor Kultur – Eine überraschende Erkenntnis? in: Loock, F. (Hrsg.) (1991): Kulturmanagement: Kein Privileg der Musen, Wiesbaden 1991, S. 25-41.

Benkert, W. (1991): Ergebnisse und Methoden kulturökonomischer Forschung, in: Institut für Bildung und Kultur e.V. (Hrsg.) (1991): Neue Wege in der Kulturförderung. Instrumente der Wirtschaftsförderung in der Kulturarbeit, Schriftenreihe des Instituts für Bildung und Kultur e.V. 22, S. 32-40.

Benkert, W. (1989): Zur Kritik von Umwegrentabilitätsrechnungen im Kulturbereich, in: Behr, V./Gnad, F./Kunzmann, K.R.: (Hrsg.) (1989): Kultur - Wirtschaft - Stadtentwicklung, Dortmunder Beiträge zur Raumplanung 51, Dortmund, S. 29-36.

Bischof, P.D. (1985): Die wirtschaftliche Bedeutung der Zürcher Kulturinstitute, Zürich.

Cwi, D. (1987): Improving the Design and Policy Relevance of Arts Impact Studies: A Review of the Literature, in: Radich, A.J. (Hrsg.) (1987): Economic Impact of the Arts. Washington, D.C., S. 105-126.

Deutscher Städtetag (Hrsg.) (1994): Neues in Organisation, Konzeption und Präsentation von Museen, Reihe C, DST-Beiträge zur Bildungs- und Kulturpolitik, Heft 21, Köln.

Dreyer, M. (2003): Museen als Innovations- und Kompetenzzentren in der Wissensgesellschaft: Möglichkeiten und Anforderungen für Berufseinsteiger, erscheint in: Career Service der Universität Hannover (Hrsg.) (2003): Dokumentation Career Topics 2003 „Wissensmanagement“, Hannover.

Dreyer, M. (1998): Probleme der Museumsfinanzierung - eine kulturwirtschaftliche Bestandsaufnahme der Museen in Niedersachsen, Ehestorf 1998.

Dreyer, M./Wiese, R. (Hrsg.) (2002): Mit gestärkter Identität zum Erfolg. Corporate Identity für Museen, Rosengarten-Ehestorf.

Dreyer, M./ Wiese, R. (2000): Kultur: Tourismus- und Imagefaktor für Regionen. Das Beispiel Freilichtmuseum am Kiekeberg, in: Der Standortvorteil (2000), Heft 3-4, S. 6-8.

Ertel, R. (1993): Zur wirtschaftlichen Bedeutung des Kultursektors in Niedersachsen. Empirische Befunde und ausgewählte volkswirtschaftliche Aspekte von Kunst, Kultur und Wirtschaft, Forschungsbericht des Niedersächsischen Instituts für Wirtschaftsforschung e.V. 20, Hannover.

Fehr, M. (2001): Suche nach neuen Wegen. Eine Skizze der aktuellen Diskussion über Konzepte und Ziele, in: Humboldt Kosmos (2001), Mitteilungen der Alexander von Humboldt-Stiftung, Nr. 77, S. 32-33.

Gerwien, J./Holzhauser, I. (1989): Kultur und Wirtschaftsförderung in Neuss, in: Behr, V./Gnad, F./Kunzmann, K.R.: (Hrsg.) (1989): Kultur - Wirtschaft - Stadtentwicklung, Dortmunder Beiträge zur Raumplanung 51, Dortmund, S. 92-106.

Gerwien, J./Holzhauser, I. (1988): Wirtschaftsfördernde Aspekte kommunaler Kulturangebote am Beispiel der Stadt Neuss. Wissenschaftliche Studie im Auftrag des Stadtdirektors der Stadt Neuss, Bremen 1988.

Grabow, B./Henckel, D./Holbach-Grömig, B. (1995): Weiche Standortfaktoren, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 89, Stuttgart, Berlin, Köln.

Graves, F.L. (1987): The Role of Economics in Evaluating Public Investment in the Arts, in: Hillman-Chartrand, H./Hendon, W.S./Horowitz, H. (Hrsg.) (1987): Paying for the Arts, Akron, Ohio, S. 243-250.

Haubrich-Gebel, M. (1995): Kultur und Wirtschaft. Die Bedeutung der kulturellen Infrastruktur für die Wirtschaft und Stadtentwicklung. Das Beispiel Göttingen, Hannover.

Helmstädter, E. (1992): Die Wirkung der Ausgaben für Kunst und Kultur auf den Wirtschaftskreislauf, in: Andrae, C.-A./Smekal, Chr. (Hrsg.) (1992): Kulturförderung in den Alpenländern. Theorie und Praxis, Innsbruck, S. 117-125.

Henrichsmeyer, W./Britz, W./Rau, T. (1989): Kultur als Wirtschaftsfaktor: dargestellt am Beispiel der Bonner Oper, Witterschlick, Bonn.

Hummel, M./Berger, M. (1988): Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur, München.

Kirchberg, V. (2002): Repräsentation oder Gebrauchsort? Soziologische Überlegungen zu Funktionen von Museen im Imagineering der Stadt, in: Dreyer, M./Wiese, R. (Hrsg.) (2002): Mit gestärkter Identität zum Erfolg. Corporate Identity für Museen, Rosengarten-Ehestorf, S. 273-292.

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (Hrsg.) (2001): Management und Marketing. Niedersachsens Museen im Spannungsfeld zwischen betrieblichen Anforderungen und externen Wünschen, Hannover.

- Nord/LB Regionalwirtschaft (Hrsg.) (2002): Das Gartenreich Dessau-Wörlitz als Wirtschaftsfaktor, Hannover, Magdeburg.
- Ottenjann, H. (1995): Das Museum als regionaler Wirtschaftsfaktor, in: Mitteilungsblatt der Oldenburgischen Landschaft (1995), Nr. 88, III. Quartal 1995, S. 8-10.
- Pappermann, E. (1988): Museen - ein Wirtschaftsfaktor?, in: Der Städtetag (1988), 41. Jg., Heft 7, S. 460-464.
- Radich, A.J. (Hrsg.) (1987): Economic Impact of the Arts. Washington, D.C. .
- Seiser, M. (2003): Vor den Kulissen geht es um viel Geld. Bei den Salzburger Festspielen treten Kunst und Kommerz als beste Freunde auf, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (2003), Nr. 165, 19. Juli 2003, S. 11.
- Sonnenberger, F. (2000): Synergie-Effekte im Museums-Verbund. Das Beispiel der Museen der Stadt Nürnberg, in: Wiese, R. (Hrsg.) (2000): Marktchancen für Museen. Rosengarten-Ehestorf, S. 91-112.
- Schmidjell, R. (1981): Auswirkungen der Salzburger Festspiele 1979 auf Betriebe, Einkommen und Steuern (Umwegrentabilitätsrechnung), in: Auswirkungen der Salzburger Festspiele auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Salzburg Dokumentation (1981) Nr. 54, S. 71-86.
- Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (1995): Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Museen, in: Mitteilungsblatt Museumsverband Niedersachsen Bremen (1996), Nr. 51, S. 124 f. .
- Taubmann, W./Behrens, F. (1986): Wirtschaftliche Auswirkungen von Kulturangeboten in Bremen, Bremen.
- van Puffelen, F. (1988): Cultural Accounting and Cultural Performance: What Can Economists Say About the Amount of Subsidies Needed? in: Waits, C.R./Hendon, W.S./Schuster, J.M. Davidson (Hrsg.) (1988): Cultural Economics 88: A European Perspective, Akron, Ohio, S. 89-95.
- van Puffelen, F. (1987): The Economic Impact of the Art in Amsterdam, in: Hillman-Chartrand, H./Hendon, W.S./Horowitz, H. (Hrsg.) (1987): Paying for the Arts, Akron, Ohio, S. 231-242.
- van Puffelen, F. (1986): More than One Million Guilders: The Significance of the Professional Arts in Amsterdam, Amsterdam 1986.
- Volkman, R. (1999): Ein makroökonomischer Erklärungsrahmen von Kulturausgaben, in: Stadtforschung und Statistik (1999), Heft 1, S. 12-18.
- von Uslar, J. (2000): Eine neue Chance für die Städte. Kultur „und“ Wirtschaft – eine Fata Morgana? in: Der Städtetag (2000), 53. Jg., Heft 2, S. 41-45.
- Waldkircher-Heyne, C. (1994): Die wirtschaftliche Bedeutung der Museumslandschaft in Thüringen, ifo Studien zu Kultur und Wirtschaft 9, München.
- Weilepp, M. (1989): Kunst und Kultur als Standortfaktor, in: Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (Hrsg.)(1989): Kulturpolitik, Stuttgart, Berlin, Köln.
- Wiese, R. (2002): Museen als Identitätsträger von Regionen - Das Beispiel Freilichtmuseum am Kiekeberg, in: Dreyer, M./Wiese, R. (Hrsg.) (2002): Mit gestärkter Identität zum Erfolg. Corporate Identity für Museen, Rosengarten-Ehestorf, S. 337-354.

Zum Autor:

Dreyer, Matthias, Dr. rer. pol., geb. 1967 in Hildesheim. Studium der Wirtschaftswissenschaften 1987-1992 an der Universität Hannover. 1996 Promotion mit einer Dissertation zur Museumsfinanzierung an der Universität Hannover. Gründungsmitglied des „Arbeitskreises Museumsmanagement“ und seit 1999 Lehrbeauftragter an der Universität Hamburg, Studienangebot Museumsmanagement. 1996-2001 Referent im Amt für Koordinierung, Controlling und Stadtentwicklung, Landeshauptstadt Hannover. Seit 2001 Leiter der Verwaltung der Stiftung Niedersachsen.

10 Jahre Schloß Wernigerode® GmbH

Christian Juranek

Die Schloß Wernigerode® Verwaltungs- und Betriebsgesellschaft mbH ist zum 1. Mai 1993

durch den alleinigen Gesellschafter, den Landkreis Wernigerode, gegründet worden. Damals wie heute sind im Gesellschaftsvertrag folgende 4 Aufgaben festgelegt:

1. Die Erhaltung des Schlosses Wernigerode als Denkmal
2. Die museale Betreuung der Besucher
3. Die Erbringung von Dienstleistungen gegenüber Dritter
4. Die Erhaltung des Museums als öffentliche Einrichtung

Zu diesem Zweck ist festgelegt, dass die Gesellschaft berechtigt ist, alle Gesetze und Maßnahmen zu treffen, die diesem Gesellschaftszweck dienlich sind. Dazu gehört auch die Berechtigung zur Gründung von Tochtergesellschaften.

Von Anfang an war die Gesellschaft selbstlos tätig und ist deshalb vom Finanzamt Wernigerode immer wieder auch in ihrer Betriebsform als GmbH als gemeinnützig anerkannt worden.

Ebenso von Anfang an unterhielt sie eine Tochtergesellschaft, die wirtschaftlich tätig war und ist und die Aufgabe der kurzfristigen Vermietung von Räumlichkeiten und den Verkauf von Büchern und Souvenirs hat. Dieser Bereich ist nicht gemeinnützig und daher von Anfang an steuerpflichtig tätig gewesen.

Die Jahresumsätze der Schloß Wernigerode® GmbH lagen in den letzten 10 Jahren im Schnitt bei 900.000 EUR. Aus diesen erwirtschafteten Finanzen mußten sämtliche aus dem zum Museumsbetrieb sich ableitenden Aufgaben bezahlt werden. Es handelt sich dabei um die Personalkosten, die Hauskosten, also etwa Strom, Wasser, Abwasser, Heizung, Müllabfuhr und ähnliche Kosten, aber auch die im Jahr 2003 in Diskussion gekommene nächtliche Beleuchtung des Schlosses. Alle diese Maßnahmen sind durch die selbständige juristische Person der Schloß Wernigerode® GmbH erwirtschaftet worden und nicht durch den Landkreis bezahlt. Der Landkreis hat während dieser Zeit über 5 Mio. EUR an Personalkosten gespart. Die Schloß Wernigerode® GmbH beschäftigte dabei über die Jahre im Schnitt 17 hauptamtlich angestellte Mitarbeiter sowie noch weitere ca. 8 – 10 geringfügig Beschäftigte. Dabei sind kei-

nerlei Abstriche an die kulturellen Aufgaben eines Museumsbetriebes gemacht worden, hingegen sind, wie sich zeigt, erhebliche gesellschaftliche Impulse von der Schloß Wernigerode® GmbH als Museum vorausgegangen. Auch die Finanzierung der Gebäudeversicherung des Schlosses Wernigerode wie die Versicherung des ausgestellten Kunst- und Kulturgutes gehören zu den Aufgaben der Schloß Wernigerode® GmbH.

Es kann nicht ohne einen gewissen Stolz bemerkt werden, dass die Schloß Wernigerode® GmbH in Sachsen-Anhalt das einzige Museum ist, das sich wirtschaftlich selbst trägt. Dies gilt darüber hinaus bis auf die Wartburg-Stiftung sogar für Gesamtostdeutschland. In den 10 Jahren seit Bestehen der Schloß Wernigerode® GmbH (1.5.1993-30.4.2003) haben reale 2.154.136 Gäste das Schloß Wernigerode® besucht. Damit war und ist das Schloß Wernigerode® mit durchschnittlich über 200 000 Besuchern pro Jahr das mit Abstand meist besuchte Museum des Landes Sachsen-Anhalt und der Harzregion. In diesen Zahlen nicht enthalten sind die Besucher der Schloßfestspiele, Abendveranstaltungen, Konzerte und Nutzer des Hauses als Mieter, die noch hinzugezählt werden müßten.

Formell hat die Schloß Wernigerode® GmbH das Schloß vom Landkreis als Eigentümer gepachtet. Dafür wird eine jährliche Pacht in Höhe von 61 500 EUR an den Landkreis gezahlt. In den letzten Jahren wurde verstärkt in das Schloß und seine Restaurierung investiert, so dass diese Pachtmittel durch hinzu eingeworbene Drittmittel noch nutzbringender für das Schloß verwendet werden konnten.

Die Schloß Wernigerode® GmbH hat wiederholt intensive Besucherforschung in Zusammenarbeit mit der Hochschule Harz betrieben. Dabei hat sich herausgestellt, dass das Schloß nach wie vor ein echtes Museum für alle Bevölkerungsgruppen ist. Es wird sowohl von Jugendlichen als auch von Familien und Senioren gern aufgesucht. Ergebnisse haben gezeigt, dass es beim Besuch des Hauses glücklicherweise den sonst häufig zu beobachtenden Altersüberhang nicht gibt.

Dennoch wurde auch im Jubiläumsjahr 2003 nicht verschwiegen, dass die damalige gegenwärtige Situation als schwierig ist, da insbesondere durch die umfangreichen Baumaßnahmen in der Stadt Wernigerode ein Rückgang an Tagestourismus zu beobachten ist, der auch das Schloß hart traf.

Um eine langfristige Positionierung innerhalb der touristischen Anbietersituation zu erreichen, wurde 1998 ein neues Museumskonzept verabschiedet. Das Schloß Wernigerode® operiert demnach bewußt auf dem nationalen und internationalen Markt. Zukunft haben Museen nur, wenn sie sogenannte Alleinstellungsmerkmale aufzuweisen haben. Dementsprechend beruht alle museale Arbeit und daraus folgend auch die Marketingstrategie auf folgenden 3 Säulen:

1. Das Schloß Wernigerode® ist ein Interieurmuseum von nationaler Bedeutung. Die originalen Innenraumausstattungen, die die Wohnkultur des europäischen Hochadels vor dem 1. Weltkrieg authentisch zeigen, sind als Räume für das 19. Jh. weiterhin einzigartig. Pointiert ausgedrückt, könnte man sagen: das Schloß Wernigerode bietet für das 19. Jh. genau das, was Schloß Sanssouci oder Wörlitz für das 18. Jh. bieten. Ein wesentlicher Bestandteil der musealen Arbeit war und ist es, die authentischen Wohnräume zu komplettieren oder wiederherzustellen. In diesem Zusammenhang gibt es eine gute Zusammenarbeit mit der Stiftung Dome und Schlösser in Sachsen-Anhalt. Hervorzuheben ist auch, dass die fürstliche Familie diese Arbeiten von Anfang an nicht nur ideell sondern auch materiell durch Zurverfügungstellung von originalem Ausstellungsgut unterstützt hat.

2. Das Schloß Wernigerode® entwickelt sich zu einem *Zentrum für Kunst und Kulturgeschichte des 19. Jh.* Dabei geht es darum, die Spannweite dessen auszuleuchten, was unter dem Schlagwort der Gleichzeitigkeit des ungleichzeitigen zu verstehen ist. Das 19. Jh. wird dabei von uns als die Epoche zwischen 1803, dem Jahr des Reichsdisputations-hauptschlusses und dem Jahr 1918 als dem letzten Jahr der alten monarchischen Gesellschaftsform in Deutschland definiert.

Das Schloß Wernigerode® ist demnach das erste und einzige Museum in Deutschland, das sich ausdrücklich diesem 19. Jahrhundert in seiner ganzen Breite widmet.

Auf diesem Gebiet hat sich die Schloß Wernigerode® GmbH vor allem durch überregional bedeutsame Ausstellungen versucht, einen Namen zu machen. Dabei sind auch internationale Themen ins Zentrum gerückt. 1998 wurde als einziger Stelle außerhalb des Mutterlandes eine Ausstellung zum 100jährigen Todestag des bedeutsamen Schweizer Dichters Conrad Ferdinand Meyer gezeigt. Im Jahr 2000 gedachte die Schloß Wernigerode® GmbH als einzige Institution auf dem europäischen Kontinent des 100. Todestages von Oscar Wilde. 2001 schließlich wurde mit der erstmaligen Werkschau des flämischen Malers Eugheem van Mieghem der Weg in Richtung Belgien beschritten. Die Zukunft wird eine enge Kooperati-

on mit der Villa Vigoni in Italien mit sich bringen. Im Sommer 2005 wird eine Ausstellung mit sämtlichen Graphiken Goyas gezeigt, so dass auch Spanien in den internationalen Horizont der Arbeit der Schloß Wernigerode® GmbH gerückt ist.

3. Das Schloß Wernigerode® entwickelt sich zu einem Landesmuseum für die gesamte Harzregion. Die Geschichte des Harzes wird in den Museen der Städte und den Spezialmuseen des Bergbaus nur in etwa diesen Teilaspekten eben als Lokalgeschichte oder als Spezialgeschichte einer bestimmten Fachrichtung begriffen. Die Darstellung von übergreifenden Zusammenhängen wurde von der Schloß Wernigerode® GmbH aufgenommen und seit 1999 in immer wieder wechselnden Ausstellungen thematisiert. Die erste dieser Ausstellungen befaßte sich mit sämtlichen Wechselbeziehungen Goethes zur gesamten Harzregion. Im Jahr 2002 wurde erstmalig die Garten- und Parkgeschichte des Harzes unter dem Titel *Fülle des Schönen. Gartenlandschaft Harz* aufgearbeitet. Weitere Themen werden in den nächsten Jahren folgen. Parallel dazu wurde im Verlag Janos Stekovic, Halle an der Saale, eine eigene Buchreihe mit dem Titel *Edition Schloß Wernigerode* gegründet, in der bislang 7 Bände erschienen sind und in der weitere Bände in Planung sind.

Die Unterstützung des Anliegens der gesamten Harzer Geschichte wurde durch Umzug der Geschäftsstelle des *Harzvereins für Geschichte und Altertumskunde* vom Braunschweigischen Landesmuseum zurück auf das Schloß Wernigerode® unterstrichen. Die landeshistorische Bibliothek des Harzvereins befindet sich jetzt wieder auf Schloß Wernigerode®. Der Harzverein ist 1868 in Wernigerode gegründet worden. Erster Vorsitzender war Graf Botho zu Stolberg-Wernigerode. Auch weitere Jubiläen kündigen sich an. 2005 wurde das Schloß Wernigerode® als Museum 75 Jahre alt. 2010 schließlich wird das große Thema 900 Jahre Schloß Wernigerode® im Mittelpunkt stehen. Hoffentlich gibt es dann auch das Schloß erstmals auf einer Briefmarke. Welche Bedeutung das Schloß in der Denkmallandschaft Deutschlands besitzt, kommt darin zum Ausdruck, dass es seit 9. Februar 1999 auf der Liste der National Bedeutsamen Kulturdenkmäler geführt wird. Es wird heute als das angesehen, was es bereits zur Zeit des Umbaus durch den Blankenburger Schloßbaurat Carl Frühling war: ein historisches Gesamtkunstwerk von hervorragender erhaltener Authentizität.

Neben der fast als selbstverständlich angesehenen Betreuung der Besucher des Schlosses hat die Schloß Wernigerode® GmbH in den letzten 10 Jahren eine ganze Reihe von Projekten verwirklicht, von denen hiermit eine Auswahl aufgezählt wird:

1993 wurden erstmalig in der Geschichte des Schlosses Wernigerode als Museum durch eigene Kraft im Bergfried Besuchertoiletten eingebaut.

1994 wurde der ehemalige Vortragssaal in ein Museumscafé mit eigener Küche umgestaltet.

1997 wurde mit finanzieller Unterstützung des Landes Sachsen-Anhalt das fürstliche Schlafzimmer rekonstruiert. Seit demselben Jahr ist auch über mehrere Jahre hin eine moderne Einbruchmeldeanlage eingebaut worden. Auch an dieser Finanzierung hat sich das Land Sachsen-Anhalt durch Projektfördermittel beteiligt.

Seit 2001 wird am Aufbau einer Brandwarnanlage gearbeitet. Auch in dieses Projekt gehen neben Eigenmitteln der Schloß Wernigerode® GmbH Fördermittel des Landes ein.

1998 ist der Altar in der Schloßkirche wieder sakralisiert worden, außerdem wurden im Sommerbau die barocken Zimmer, in denen sich jetzt die Kustodie befindet, restauriert.

Das Jahr 1999 brachte die Einrichtung des neuen Sonderausstellungsbereiches im Frühlingsbau. Damit gingen moderne Sicherheitsanlagen, Verdunklungsmöglichkeiten, ein neuer Fußbodenbelag sowie der Ankauf von 26 modernsten Vitrinen einher. Genauso wurde ein vollständiges Bildhängesystem mit weit über 100 einheitlichen Bilderrahmen angekauft. Eingeweiht wurde dieses Projekt durch die groß angelegte Sonderausstellung *Abenteuer Natur Spekulationen. Goethe und der Harz*. Finanziert wurde diese Maßnahme erneut durch Eigenmittel der Schloß Wernigerode® GmbH, Zuschüsse des Landes Sachsen-Anhalt sowie Fördermittel der Stiftung Niedersachsen. So ist auch hier ausdrücklich zu betonen, dass diese Maßnahme den Landkreis Wernigerode keinen Pfennig gekostet hat.

Im gleichen Jahr wurden die Bücherschränke des Fürsten Christian Ernst an den Originalstandort zurückversetzt und damit die sogenannte Neue Bibliothek wieder hergestellt.

Im Jahr 2000 konnte die historische Wäschekammer restauriert werden, in der bis heute kleinere Tagungen oder Sitzungen des Aufsichtsrats und die Gesellschafterversammlung stattfinden.

Als eine wichtige Maßnahme im Bereich der gewerblichen Schloß GmbH ist die völlige Neueinrichtung des Museumsladens im ehemaligen fürstlichen Weinkeller zu nennen. Hier ist ein atmosphärisch stimmungsvoller und neuesten Anforderungen entsprechender Museumsverkaufsladen von knapp 100 m² Verkaufsfläche entstanden.

An Außenanlagen hat die Schloß Wernigerode® GmbH z. B. die Außenfassade des sogenannten Sommerhauses baulich saniert, darüber hinaus die Kosten für die Kupferplatten und die Dachabdichtung über dem Festsaal bezahlt. Eine weitere spektakuläre Maßnahme war der Beginn der Restaurierung der Originalwandfassung im Festsaal, die ab dem Jahr 2000 von der Ostdeutschen



Festsaal auf Schloß Wernigerode

Sparkassenstiftung und der Kreissparkasse Wernigerode als Anschubfinanzierung mitbezahlt worden ist.

Weitere Bereiche, die von der Schloß Wernigerode® GmbH neu gestaltet wurden, sind:

1. Die Wiederherstellung des fürstlichen Porzellanabinetts im Bereich des ehemaligen Biedermeierzimmers im 2. Rundgang.
2. Die völlige Neukonstituierung eines Dauerausstellungsbereiches Höfische Repräsentation im barocken Sommerbau des Schlosses in einer rekonstruierten grünen Raumfassung von 1778. Als Höhepunkt dieses Ausstellungsbereiches konnte im Jahr 2002 durch erhebliche Unterstützung des Landes Sachsen-Anhalt ein originaler Turnierharnisch der Zeit um 1520 aufgekauft werden.

Dies Auflistung soll zeigen, dass erhebliche Anstrengungen sowohl ideell als auch finanziell durch die Schloß Wernigerode® GmbH zur Attraktivitätssteigerung des gesamten Schlosses und zur Restaurierung als Grundlage für touristische Interesse unternommen worden sind. Diese Anstrengungen müssen jedoch permanent weiter fortgeführt werden.

Zu einem Museum, zu dessen Selbstverständnis klassisch die 4 Begriffe **Sammeln – Erforschen – Präsentieren – Bewahren** gehören, gehört, wie eben bereits gesagt, auch zentral die Tätigkeit des Sammelns. Die Schloß Wernigerode® GmbH hat in den 10 Jahren ihres Bestehens dabei rund 6 000 Sammlungsobjekte aufgekauft oder geschenkt bekommen. Darunter sind spektakuläre wie weniger spektakuläre, die aber für den Präsentationsvorgang auf Schloß Wernigerode wichtig sind. Eine Auswahl von 220 Objekten wurde im Jubiläumsjahr 2003 in der Ausstellung im Sonderausstellungsbereich des Schlosses gezeigt.

Für den wirtschaftlichen Erfolg der Schloß Wernigerode® GmbH, von dem man in den ersten 10 Jahren ihrer Tätigkeit ausgehen kann, spielte neben den erwirtschafteten Eigenmitteln die Einwerbung von Drittmitteln eine besondere Rolle. Während der 10 Jahre (1993-2003) sind dankenswerter Weise vom Land Sachsen-Anhalt rund 370.000 EUR an Fördermitteln und von der Stiftung Niedersachsen 50.000 EUR, von der Toto-Lotto Sachsen-Anhalt GmbH 20.000 EUR sowie von der Ostdeutschen Sparkassenstiftung 15.000 EUR eingeworben worden. Darüber hinaus hat der AGFA Gaevert-Konzern in Antwerpen die Van-Mieghem-Ausstellung finanziell unterstützt.

So seien aber auch Sponsoren im eigentlichen Sinne des Wortes genannt:

1995 erhielt die Schloß Wernigerode® GmbH von der Hasseröder Brauerei eine Spende in Höhe von 50 000 EUR.

Die Öffentliche Versicherung Sachsen-Anhalt (ÖSA) hat 1997 die Bestuhlung in der Schloßkirche sowie ein Jahr später den historischen Konzertflügel in der Halle gespendet.

Im Jahr 2001 erhielt die Schloß Wernigerode® GmbH von der ÖSA eine Spende in Höhe von 25 000 EUR für den Überspannungsschutz der Einbruchmeldeanlage.

Für die Ergänzung des Sammlungsgutes seien drei Mäzene stellvertretend für andere genannt:

Herr Harald Rautenbach spendete zu seinem 60. Geburtstag den Ankauf von 2 historischen Ölgemälden (Georg Heinrich Crola und Ernst Helbig), Herr Dr. Gerhard Seib einen Teil seiner Eisenkunstgussammlung und Herr Gottlob Herbert Bidermann aus dem Schwarzwald eine Rüstung mit Helm der Zeit um 1580 sowie weitere historische Ausstellungsgegenstände für den Bereich der *Höfischen Repräsentation*.

Als erfolgreich muß auch die Gründung der Gesellschaft der Freunde des Schlosses

Wernigerode im Jahre 2001 betrachtet werden. Sie hat inzwischen über 50 Mitglieder, darunter ca. 15 Fördermitglieder. Im Jahr 2003 konnte dieser Förderverein des Schlosses erstmalig durch eigenständige Restaurierungsarbeit im Festsaal wirksam tätig werden. Den Vorsitz der Gesellschaft hat der Landrat des Landkreises Wernigerode selbst übernommen, den 2. Vorsitz der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Rautenbach AG, Herr Harald Rautenbach, als Schatzmeister fungiert der Aufsichtsratsvorsitzende der Schloß Wernigerode® GmbH, Herr Klaus Kirchner, als Schriftführer Herr Christian Juranek.

Die Schloß Wernigerode® GmbH versucht neben diesen inhaltlich musealen Kooperationen stets auch die intensive Zusammenarbeit mit touristischen Leistungsanbietern der Region und darüber hinaus. So gibt es eine sehr

gute Zusammenarbeit mit der Wernigerode Tourismus GmbH, der Landesmarketinggesellschaft Sachsen-Anhalt (LMG), den Harzer Schmalspurbahnen, der Staatlichen Glasmanufaktur Harzkristall und sehr intensiv mit dem Harzer Verkehrsverband sowie verschiedenen Hotelbetrieben in Wernigerode und darüber hinaus. Sehr guter Kontakt besteht auch zu den touristischen Partnern in Quedlinburg, Blankenburg, Halberstadt, Ilsenburg, Goslar, Braunlage, Bad Lauterberg, Clausthal-Zellerfeld und Bad Harzburg. Über den Marketing-Beirat des Landesprojektes *Gartenräume* ist die Schloß Wernigerode® GmbH auch inhaltlich mit der Landesmarketinggesellschaft Sachsen-Anhalt verknüpft.

Zu den nach außen am stärksten wirkenden Tätigkeiten des Schlosses gehören die alljährlich wiederkehrenden Schloßfestspiele. Sie sind eine Idee von Christian Fitzner, dem Geschäftsführer und Dirigenten des Philharmonischen Kammerorchesters Wernigerode. Seit 1997 werden die Schloßfestspiele in immer enger werdender inhaltlicher Zusammenarbeit mit der Schloß Wernigerode® GmbH durchgeführt. Die Besonderheit besteht darin, dass die Programme der Schloßfestspiele mit den inhaltlichen Programmen der Schloß Wernigerode® GmbH verknüpft werden. So hat man nicht umsonst in Magdeburg verschiedentlich von der „einzigartigen Wernigeröder Kulturalianz“ gesprochen.

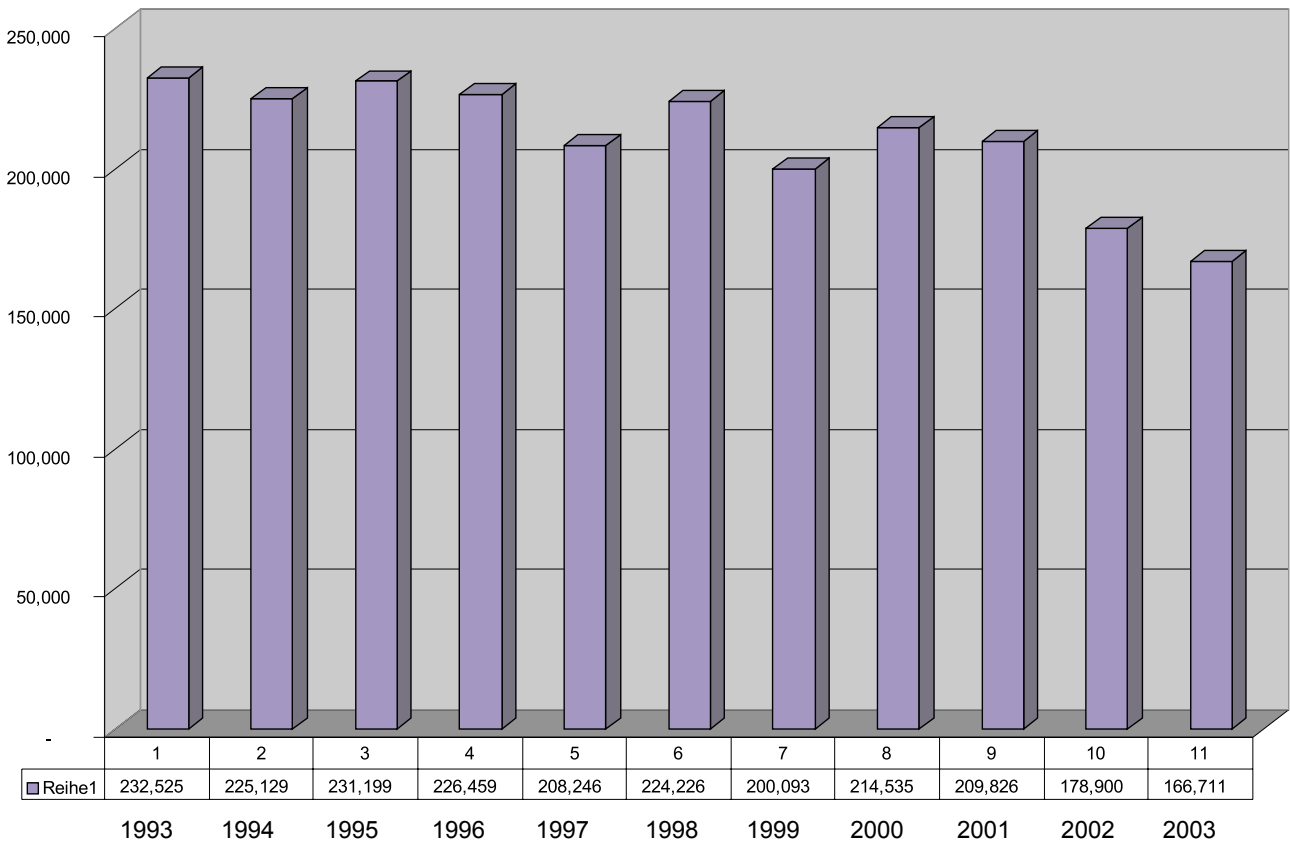
Die Tätigkeitsbereiche der Schloß Wernigerode® GmbH sind außerordentlich umfangreich und vielseitig. Die genannten Beispiele lassen sich weiterführen. Die Arbeit der Schloß Wernigerode® GmbH wurde stets begleitet und kontrolliert durch die Arbeit des Aufsichtsrates der Schloß Wernigerode® GmbH. Dem Aufsichtsrat gehören gegenwärtig folgende Personen an:

Herr Klaus Kirchner – Vorsitzender
Mitglieder:

Herr Dr. Michael Ermrich
Frau Annelie Richter
Herr Holger Haase
Herr Dr. Gerold Letko
Herr Kurt Gliwitzky
Herr Dr. Lothar Ameling
Fürst Philipp-Constantin zu Stolberg-Wernigerode
Herr Ludwig Hoffmann

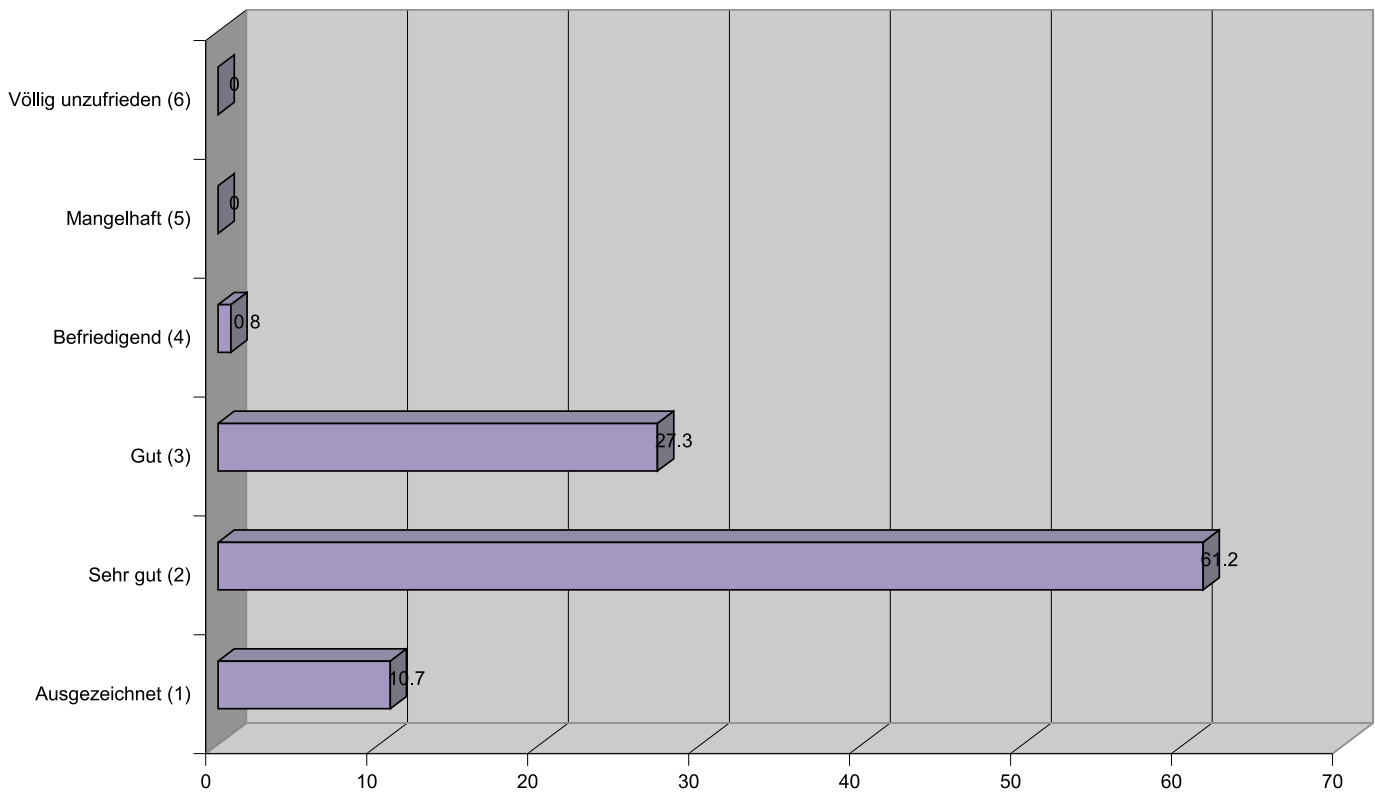
Die Zusammenarbeit war dabei stets konstruktiv und insgesamt wird man von einem positiven Weg, den die Schloß Wernigerode® GmbH zurückgelegt hat, sprechen können.

Übersicht 1: Besucherzahlen 1993 - 2003

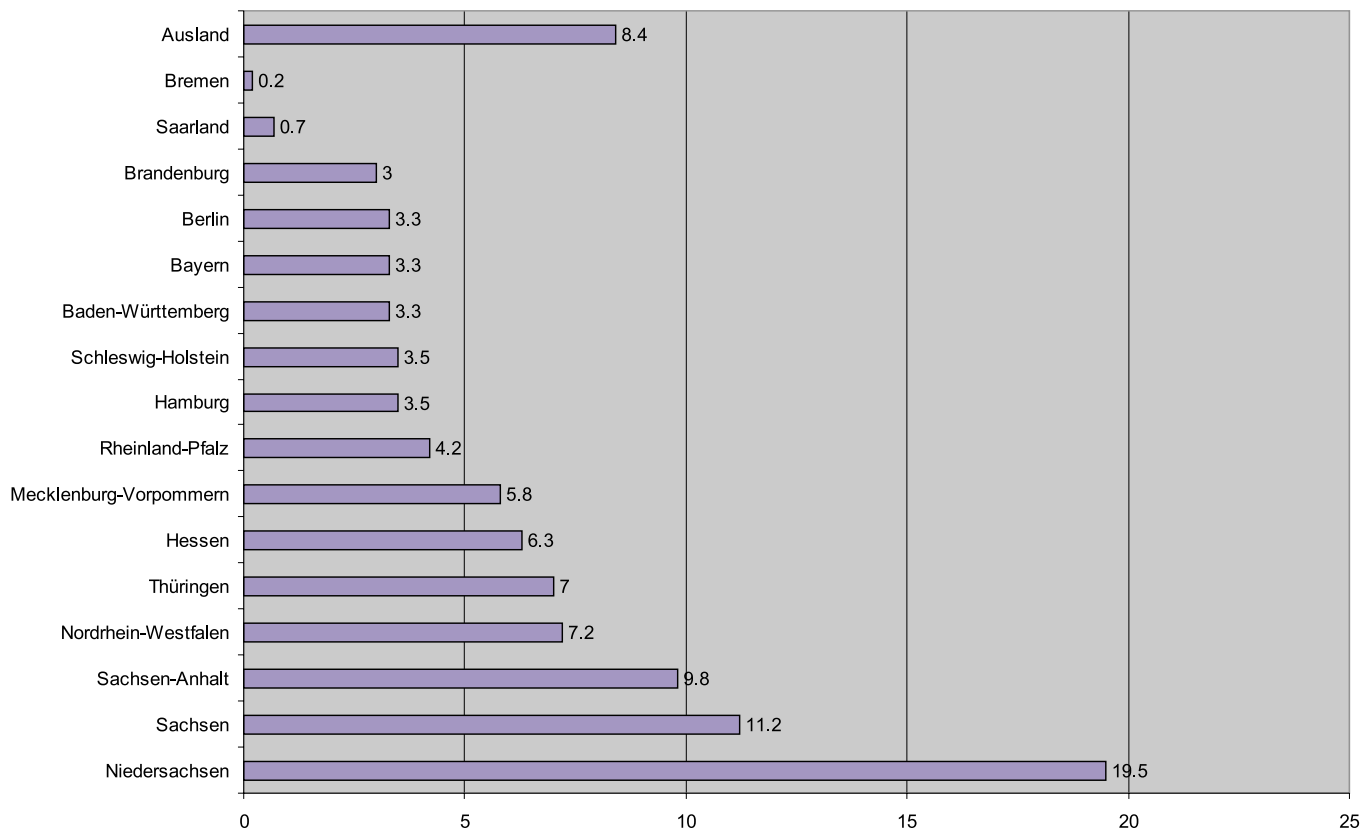


Es müssen noch mind. 10 % weitere Besucher hinzugerechnet werden (Kinder unter 6 Jahren, Reisebegleiter, Besucher von Sonderveranstaltungen, z. B. Schloßfestspielen, Familienkarten).

Übersicht 2: Zufriedenheit mit dem Schloßbesuch Berichtsband Besucherbefragung Schloß Wernigerode® 2003



Übersicht 3: Herkunft der Besucher
Berichtsband Besucherbefragung Schloß Wernigerode® 2003



Die Deutsche Burgenvereinigung und der Tourismus

Gerhard Wagner, Geschäftsführer der Deutschen Burgenvereinigung e.V.

Einleitung

Dass der Geschäftsführer einer Bürgerinitiative, die sich seit über 100 Jahren um unsere historischen Wehr- und Wohnbauten kümmert, hier zu Wort kommen kann, hat sicher mit der Erwartungshaltung zu tun, dass auch etwas Grundsätzliches zum Thema Burgen und Schlösser gesagt werden sollte.

Vielleicht ist es aber notwendig, dass zu allererst ein typisches Missverständnis ausgeräumt werden wollte, dem viele unterliegen, die zum ersten Mal von der Deutschen Burgenvereinigung hören. Bei ihr handelt es sich nämlich nicht um eine Vereinigung von Burgen, die Deutsche Burgenvereinigung ist vielmehr eine Vereinigung von Menschen, die sich für die Erforschung, Erhaltung und Nutzung von Burgen und Schlössern interessieren bzw. sich darum kümmern. Die Burgenvereinigung zählt zu den ältesten nicht-staatlichen Organisationen in Europa, die sich der Erhaltung unseres kulturellen Erbes verschrieben haben.

Denkmalschutz als Vereinsziel

Denkmalschutz ist nach ihrer Überzeugung besonders in unserer schnelllebigen Zeit eine der vordringlichsten gesellschaftlichen Aufgaben und betrifft jeden einzelnen von uns, und Burgen und Schlösser sind, gleich nach den Kirchen, direkte Brücken in die Vergangenheit, die hinter uns abzubrechen wir uns nicht leisten können. Das bauliche Erbe kann nur durch die gemeinsame Anstrengung *aller* Bürger für die künftigen Generationen gepflegt und bewahrt werden. Die Deutsche Burgenvereinigung bemüht sich darum, Mitglied werden kann jeder – und weit über 3000 Denkmalschützer und Denkmalliebhaber aus allen Schichten und Berufsgruppen der Bevölkerung sind unter diesem Dach vereinigt. Dieser Kreis umfasst Kunsthistoriker, Architekten, Restauratoren und Museumsleute ebenso wie Eigentümer profaner Baudenkmale, vor allem aber Menschen, die einfach Spaß am Besuch einer Burg oder eines Schlosses haben.

Die Aufgaben und Aktivitäten der DBV kann man kurz so zusammenfassen:

- Veranstaltung von Vorträgen, Seminaren, wissenschaftlichen Kolloquien, Studienfahrten und Exkursionen;
- Burgen- und Bauforschung;
- Publikation in der wissenschaftlichen Zeitschrift „Burgen und Schlösser“ und in diversen Buchreihen;
- Trägerschaft der Marksburg als Burgmuseum und des Europäischen Burgeninstituts in der Philippsburg (beide in Braubach/Rhein);

- Mitwirkung bei Denkmalschutz, Denkmalpflege und Landschaftsschutz sowie Beratung und Interessenvertretung der Besitzer von Baudenkmalern.

Sensibler Tourismus als zeitgemäße Nutzung

Weil an die DBV in den letzten Jahren immer einmal wieder herangetragen worden war, neben Ratschlägen zur Denkmalpflege auch solche zur sachgemäßen Nutzung eines Baudenkmals zu geben, hat die DBV sich auch auf das wacklige Terrain des Tourismus begeben – nicht so intensiv wie die Profis, auch nicht mit dem erhobenen Zeigefinger des Bedenkenträgers, sondern aufgrund eigener Erfahrungen mit der vereinseigenen Marksburg, von der noch zu sprechen sein wird. Der Beirat für Denkmalerhaltung der Deutschen Burgenvereinigung hat im Jahre 1999 zu dieser Problematik sogar eine eigene Tagung veranstaltet, die unter dem Titel „Das Baudenkmal - Nutzung und Unterhalt“ verschiedene Aspekte der Nutzung, auch der touristischen, aufgezeigt hat.

Burgen und Schlösser als Baudenkmale sind nach unserem Verständnis natürlich äußerst vorsichtig zu behandeln, vor allem was Um- und Erweiterungsbauten angeht. Hier darf nicht wahl- und rücksichtslos wertvolle historische Bausubstanz vernichtet werden, alle Baumaßnahmen sollten nur unter Hinzuziehung der zuständigen Denkmalbehörden geplant und durchgeführt werden. Sicher sind wir uns darüber im Klaren, dass die Nicht-Nutzung oft den schleichenden Verlust eines Baudenkmals nach sich zieht, insofern müssen wahrscheinlich sensible Eingriffe zugunsten einer Umnutzung hingenommen werden. Um es deutlich zu machen: Dem Einbau eines Aufzugs in einen Bergfried z.B. kann nicht zugestimmt werden; hier müssen, um das selbe Ziel zu erreichen, andere Wege gefunden werden.

Burgen als historische Zeugen

Nun zum besseren Verständnis des Themas einige kurze Bemerkungen zum Thema Burg.

Burgen waren in der Epoche des europäischen Mittelalters sehr verbreitet, allein auf dem Boden der heutigen Bundesrepublik gab es mindestens 25.000 davon! Warum gab es so viele? Burgen hatten für das damals herrschende Gesellschaftssystem, den Feudalismus, also die Adels Herrschaft, eine wichtige Bedeutung. In diesem Zusammenhang dienten sie mehreren Aufgaben: als wehrhafte und repräsentative Wohnstätte des Adligen, als Herrschafts- und Verwaltungssitz eines ganzen Landes, zur Bewachung und Sicherung eines Territoriums oder eines wertvollen Stückes Land mit Bodenschätzen, als Zollstation wie der Pfalzgrafenstein mitten im Rhein

– oder ganz profan, um sich vor dem eigenen Volk zu schützen, wenn es zu Widerstand gegen die Obrigkeit kam ...

Irgendwann, vor allem nach Einführung der Feuerwaffen, verloren diejenigen Burgen ihre Funktion, die nicht als Festung umgebaut werden konnten oder anderen Aufgaben gewidmet wurden, z.B. als Gefängnis oder Invalidenheim. Der Komfort auf den Burgen ließ nämlich schon immer sehr zu wünschen übrig, und so verließen die adeligen Besitzer die zwar noch bewohnbaren, aber nutzlos gewordenen Burgen, bauten sich bequemere Schlösser und überließen die Burgen ihrem Schicksal – einen romantischen Blick hatte damals niemand darauf. Wenn man die Burg nicht mehr nutzte und sich nicht mehr um ihre Erhaltung kümmerte, verfiel sie, wie jedes andere Haus auch, zur Ruine, die Nutzung als Steinbruch war in vielen Fällen die Besiegelung ihres Schicksals. Sehr viele Burgen sind auf diese Weise völlig von der Bildfläche verschwunden.

Burgen sind eigentlich nur erhalten geblieben, wenn sie in ihrer Geschichte Umnutzungen erfahren haben. Als Burg konnte so ein Bauwerk nach dem 15. Jahrhundert ja kaum noch dienen. Insofern können wir selten von Burgen sprechen, die heute noch original wie Burgen aussehen. Nutzung als Festungen, Krankenhäuser, Mietshäuser, Gutshäuser oder Fabriken sind keine Seltenheit. Es wird deshalb viele überraschen – und sicher auch enttäuschen –, dass viele so gut erhalten aussehenden Burgen in Deutschland „Neubauten“ des 19. und 20. Jahrhunderts sind, denn angeregt von der Romantik, hat man viele Ruinen wieder aufgebaut.

Für Schlösser gilt im Prinzip das Gleiche: Auch hier wurde es gefährlich für die Bausubstanz, wenn sie ihrer ursprünglichen Nutzung, nämlich als repräsentative Wohnstätte eines Adligen, nicht mehr genügen konnten. So ein Kasten war nun mal, ähnlich wie eine Burg, sehr zweckgebunden, und so waren nicht nur Burgen, sondern auch Schlösser vom Verfall bedroht, wenn man keine neue Nutzung für sie fand, z.B. als Museum, Rathaus oder Hotel. (Möglicherweise steuern die Kirchen übrigens auf das gleiche Schicksal zu, wenn sich der Trend fortsetzt, den wir heute schon attestieren können, dass nämlich die ursprüngliche Nutzung in vielen Fällen schon heute obsolet geworden ist.)

Burgen und Tourismus

Unser Thema sind also die Burgen und Schlössern und ihre Beziehung zum Tourismus – bzw. umgekehrt. Was könnten Burgen und Schlösser für den Tourismus sein?

- direktes Ausflugs- oder Urlaubsziel (z. B. die Wartburg, das Schloss Sanssouci, oder – in extremo – Neuschwanstein)
- Veranstaltungsort eines Events (Konzert, Theater, Kriminalspiel etc.)
- anspruchsvoller Hotelstandort (die Sababurg, Schloss Waldeck, Burg Rheinfels)

- oder eine attraktive Bereicherung bzw. Aufwertung einer touristisch zu nutzenden Landschaft oder Stadt (z.B. Wasserburgen im Münsterland; Burgen in den Tälern von Rhein, Mosel, Neckar, Saale und Altmühl; Ruinen in der Pfalz, um nur einige zu nennen).

Die Tourismuswirtschaft hat natürlich heute allergrößtes Interesse daran, Burgenlandschaften wie das Mittelrheintal, ob es nun durch echte oder wiederaufgebaute Burgen dominiert wird, zu erhalten, als Kulturlandschaft zu betonen und als Attraktion mit Eventcharakter zu vermarkten. Dass dabei die Touristiker weniger Betonung auf die Unechtheit der Burgen legen als die Denkmalpfleger, sei ihnen nachgesehen – wenn es der Anlockung der Touristen dient. Weltbekannte, fast schon klischeehafte Ansichten wie die Burg Stahleck über Bacharach, der Mäuseturm mit der Ruine Ehrenfels oder Kaub mit Pfalz und Gutenfels haben ihren Reiz bis heute nicht verloren, obwohl die Fremdenverkehrslandschaft Mittelrhein seit Jahren einen kontinuierlichen Rückgang der Besucherzahlen verzeichnen muss – offenbar ist die Gegend gegenüber Bayern und sogar dem Sauerland als Naherholungsgebiet etwas ins Hintertreffen geraten. Ein Grund dafür dürfte sein, dass die sog. „Rheinschiene“ jahrzehntelang unsensibel (um härtere Begriffe zu vermeiden) mit Eisenbahntrassen und Autostraßen „erschlossen“ wurde, mit wenig Rücksicht auf historische Städte, Bauwerke oder Naturräume. Schlösser wie die Philippsburg in Braubach oder Stadttürme wie der in Rheindiebach wurden teilweise abgerissen, geteilt, verstümmelt oder durchbohrt, um dem Verkehr Schienen durch das Tal zu schlagen.

Die Marksburg – Touristenziel seit über 100 Jahren

Die Burgenvereinigung hat ja schon früh erkannt, dass sie ihrem Vereinszweck, nämlich sich um die Erhaltung der Burgen oder Schlösser zu kümmern, nachkommen kann, indem sie für die sensible und sachgerechte Nutzung Vorschläge macht. Die Umnutzung in ein Museum gehört da in vorderster Reihe dazu, d.h., dass das Bauwerk selbst als Ausstellungsgegenstand präsentiert wird.

An der Marksburg am Rhein, seit 1900 im Besitz der Vereinigung, praktiziert und studiert die DBV schon seit der Übernahme vor über 100 Jahren das Verhältnis von Burg und Tourismus. Kaiser Wilhelm II. besuchte bereits im Jahre 1905 die Marksburg, als prominenter Tourist gewissermaßen. Für seine Bequemlichkeit wurde übrigens extra ein Serpentinweg angelegt, den auch heute noch benutzt wird.

Die Marksburg ist seit Kaisers Zeiten die meistbesuchte Burg am Rhein geworden – und ihre Eintrittseinnahmen ein wichtiger Haushaltsposten der Burgenvereinigung. Seit Jahrzehnten besuchen rund 150.000 Touristen jährlich die Burg, was mit sich gebracht hat, dass die Burg für den Besucherstrom gut eingerichtet ist: ganz-

jährige Öffnung, qualifizierte Burgführer, Führungen im Sommer alle 10 Minuten, im Winter zur vollen Stunde, Informationsmaterial, vielschichtige Öffentlichkeitsarbeit, stimmiges Museumskonzept, aber auch ein reichhaltig ausgestatteter Museumsshop und eine Burgrestauration sind die Faktoren, die unsere Besucher offenbar überzeugen.

In der Werbung nutzen wir zeitgemäße Wege und Medien: Flyer, Zeitungsmeldungen, Radio/TV-Berichte, auch Mundpropaganda, wobei mittlerweile der Internetauftritt immer mehr an Gewicht gewinnt, zumal wir darüber auch die ausländischen Besucher erreichen können: Die www.marksburg.de ist inzwischen auch in Englisch, Französisch, Niederländisch, Italienisch und Russisch lesbar. Natürlich ist auch die Marksburg, trotz ihrer ganzjährigen Öffnung, nicht von den Gezeiten des Tourismus unabhängig. Die Besucherzahlen variieren zwischen dem Tiefpunkt im Januar und dem Hoch im Juli sehr stark (siehe Graphik: Besucherstatistik 2004); wir können uns auch die Offenhaltung der Burg nur erlauben, weil unsere Verwaltung eh in der Marksburg präsent ist und trotz Neben- bzw. Nicht-Saison doch immer ein gewisser Zustrom zu verzeichnen ist, der durch seine Eintrittszahlungen die Kosten auffängt, vor allem an Wochenenden. Interessant ist auch die Verteilung innerhalb der Ticket-Kategorien: Die große Masse der Besucher sind Erwachsene aller möglichen Altersstufen (wir differenzieren nicht zwischen arbeitender Bevölkerung, Arbeitslosen und Rentnern), dicht gefolgt von Kindern, die in der Regel in Form von Schulklassen über die Burg hereinbrechen – besonders auffällig der typische Klassenfahrtsmonat Juni. Die von uns angebotene Familienkarte wird deutlich genutzt, wenn auch mit auffälligen Schwankungen zwischen den Monaten (siehe Graphik: Ticketkategorien 2004).

Den Kindern widmen wir mittlerweile größere Aufmerksamkeit als früher; leider sind wir zwar noch nicht in der Lage, ausgefeilte museums-pädagogische Kinderführungen mit Verkleiden, Märchenerzählen etc. zu veranstalten, aber unsere Führer bemühen sich um eine kindgerechte Sprache und wir bieten den jüngsten Besuchern per Internet und auch per Kopie kindgerechte Informationen in Form von Malvorlagen, die den Besuch vorbereiten bzw. begleiten können.

Touristische Aktivitäten

• „Mittelrhein-Burgenticket“

Durch die Lage der Marksburg im Mittelrheintal, in einer der ältesten Fremdenverkehrslandschaften Europas, sind wir natürlich auch hier in unserer direkten Region aktiv geworden, wo die Burgenhäufigkeit sicher ein großes Stück dazu beigetragen hat, dass uns das Rheintal so einmalig vorkommt. Wir haben vor ein paar Jahren versucht, den alten Spruch „Konkurrenz belebt das Geschäft“ beim Wort zu nehmen, und haben zusammen mit der rheinland-pfälzischen Schlösserverwaltung Bur-

gen Schlösser Altertümer für 10 Burgen und Schlösser im Mittelrheintal eine Zehnerkarte entwickelt, die Touristen mit der Burgenfülle am Rhein anlocken will: das Mittelrhein-Burgenticket. Neben der Marksburg und einigen staatlichen Objekten sind hier weitere kommunale und private Häuser zwischen Rüdesheim und Koblenz zusammengefasst, selbstverständlich auch mit einer eigenen Internetseite. Interessanterweise sind wir damit nicht nur Vorreiter der Verbundwerbung für dieses Welterbe-Gebiet gewesen, sondern – im Gegensatz zu vielen anderen trocken laufenden Gesprächsrunden und Expertenzirkeln – immer noch eine der wenigen Initiativen, die etwas für das UNESCO-Welterbe-Gebiet getan haben und tun.

• Internetportal „BurgDirekt“

Als nächstgrößere Aktionsebene haben wir uns seit einem Jahr auch unseren Rhein-Lahn-Kreis vorgenommen, dessen sämtliche Burgen wir unter dem Titel „BurgDirekt“ ins Internet gestellt haben. Mit Mitteln des Landes Rheinland-Pfalz wurde hier erfolgreich der Versuch gemacht, ausdrücklich wissenschaftliche und touristische Daten gemeinsam auf einem Internet-Portal aufzubereiten und der interessierten Öffentlichkeit anzubieten. Mittlerweile hat auch die offizielle Seite des UNESCO-Welterbes Mittelrhein unser www.burgdirekt.de in ihre direkten Links aufgenommen. Unsere Idee ist, das BurgDirekt-Portal nach Möglichkeit zu erweitern – deshalb auch der neutrale Name. Es steht allen Landkreisen offen. Interessierte Kreise können sich gern an uns wenden!

• Marketingverbund „Perlen deutscher Burgen und Schlösser“

Eine weitere touristische Aktivität der Burgenvereinigung ist unser Marketingverbund „Perlen deutscher Burgen und Schlösser“, der aber, um es gleich zu sagen, kein Konkurrenzprodukt zu „Gast im Schloss“ oder dergleichen sein will. Hier finanzieren nach dem Motto „Gemeinsam sind auch Arme reich“ sehenswerte, in erster Linie nicht-staatliche Häuser zusammen Werbung in Form einer gemeinsamen Broschüre, eines analogen Internetportals und einer alle zwei Jahre stattfindenden Präsenz auf der ITB, die sie sich allein nicht so ohne weiteres leisten könnten. In der 2005er-Ausgabe sind 52 Burgen und Schlösser dabei. Interessierte Häuser können sich bei der nächsten Auflage beteiligen – und angesichts der Finanzknappheit der Länder und der damit verbunden vielleicht nicht mehr so üppig ausfallenden Prospekte wird der Marketingverbund möglicherweise auch für staatliche Häuser interessant werden...

„Deutsche Burgen und Schlösser-Karte“

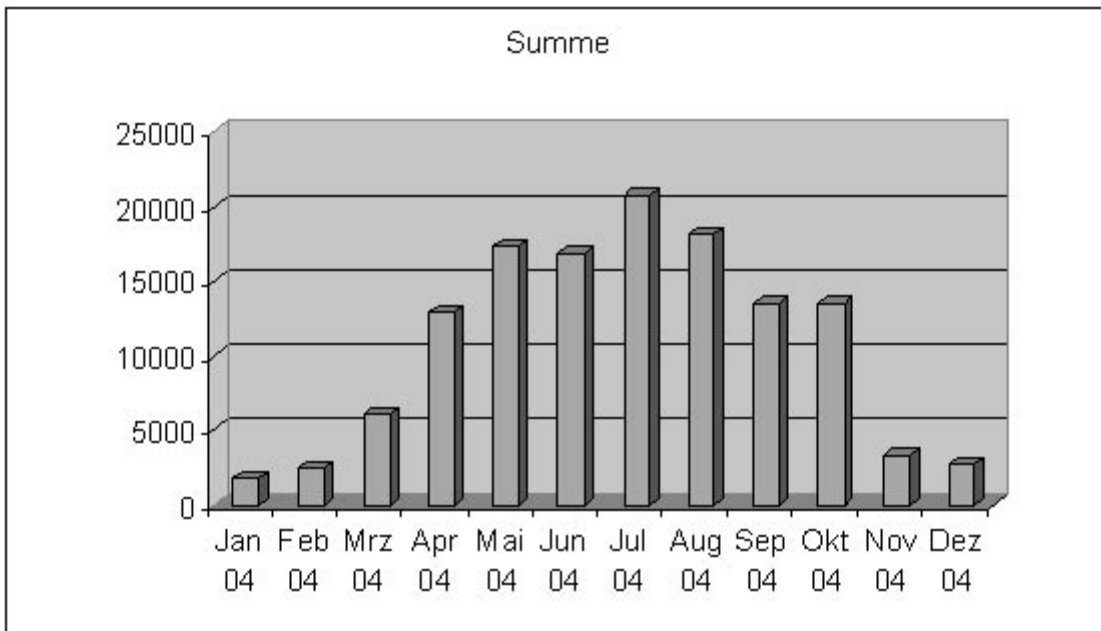
Das sicherlich flächenmäßig ehrgeizigste Projekt ist die „Deutsche Burgen und Schlösser-Karte“, die wir 2001 zusammen mit dem Huber-Verlag in München herausgegeben haben. Darin werden 660 der Öffentlichkeit zugängliche Burgen, Schlösser und Gärten in Kurzle-

genden vorgestellt und ihre Lage in einer normalen Straßenkarte angezeigt. Die erste Auflage ist seit einiger Zeit vergriffen, eine überarbeitete Neuauflage ist in Vorbereitung; die Datenbank dieser Karte wird auch online auf der Seite der DBV www.deutsche-burgen.org zur Verfügung gestellt.

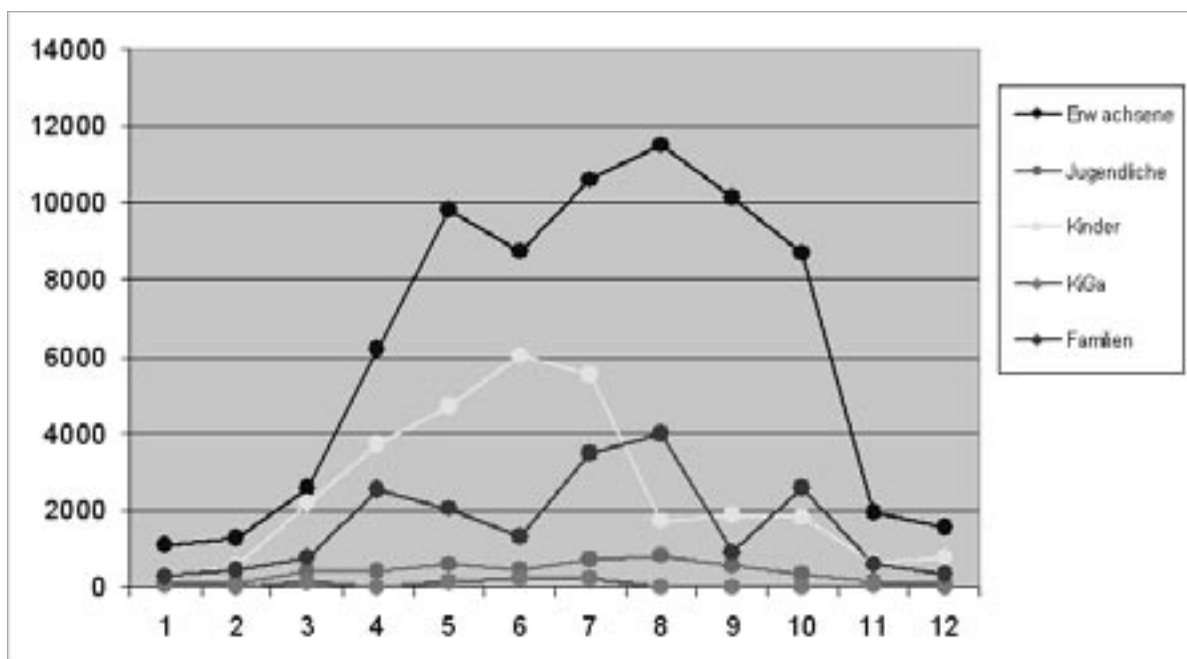
Soweit in Kürze die Aktivitäten der Deutschen Burgenvereinigung auf dem Sektor Tourismus bzw. und genauer

gesagt: Tourismusunterstützung. Wir sind keine Touristiker, sehen aber die Chance, mit Hilfe des Tourismus, und dabei natürlich in erster Linie mit Hilfe des Kulturtourismus, unseren Burgen und Schlössern die Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, die sie brauchen, um auch in Zukunft erhalten werden zu können – Tourismus nicht nur zur Freizeitbeschäftigung und Entspannung, sondern auch mit dem wünschenswerten Nebeneffekt der Bewusstseinsbildung für unser historisches Erbe.

Gesamtbesucherzahlen 2004



Sparten Gesamtbesucherzahlen 2004



Schlösser- und Burgentourismus im Marketing des Harzer Verkehrsverbandes (HVV)

Michael Lücke, Geschäftsführer Harzer Verkehrsverband Goslar

Für touristische Destinationen wie den Harz geht es im insgesamt als annähernd gesättigt geltenden deutschen Reisemarkt und angesichts der angespannten konjunkturellen Lage sowie der ausgeprägten Sparneigung der Konsumenten mehr denn je um eine zielgruppengenaue Segmentierung.

Vor dem Hintergrund des nachhaltigen demographischen Wandels unserer Gesellschaft werden die Senioren in Zukunft die Rolle des Wachstumsmotors im Tourismus übernehmen. Die Marktforscher der Institute und Reiseveranstalter prognostizieren daher zwei entscheidende sogenannte Mainstreams. Dies ist zunächst der Gesundheits- und Wellnessurlaub, dem langfristig hohe Wachstumschancen bei gleichermaßen hohen Qualitätsansprüchen der Kunden bescheinigt werden. Der zweite große Wachstumsmarkt, der hier Gegenstand der Betrachtung ist, umfasst den Kulturtourismus, der den Bereich Schlösser und Burgen einschließt.

Die Thematik Kultur spielt aber nicht nur bei Urlaubsreisen sondern auch bei Tagesreisen eine herausragende Rolle. Bei einer tendenziell abnehmenden Urlaubsdauer – sie liegt im Harz derzeit bei 3,9 Tagen – verzeichnet der Harz jährlich etwa 10 Mio. Übernachtungen und nach einer aktuellen Untersuchung aus dem Jahr 2004 rund 27,9 Mio. Tagesausflüge. Für den Harz ist der Tourismus der wichtigste Wirtschaftsfaktor und trägt 6,2 Prozent zum Volkseinkommen der Region bei.

Da keine allgemeingültige bzw. verbindliche Definition von Kulturtourismus besteht, hat sich im Zuge der marktorientierten Betrachtung eine nachfragebezogene Abgrenzung durchgesetzt. Für den einen ist dies der Besuch eines Kammerkonzertes oder einer Ausstellung moderner Kunst, für den anderen eine Schlossbesichtigung oder eine Rocknacht. In der Fachliteratur wird daher heute üblicherweise nur noch unterschieden zwischen dem Kulturtouristen im engeren Sinne, für den die Kultur der alleinige bzw. eindeutig bestimmende Reiseanlass war, während für den „Auch-Kulturtouristen“ weitere Motive eine Rolle spielen. Zu der ersten Gruppe werden etwa 5 Prozent aller Urlaubsreisenden gerechnet, zu der zweiten, die außerdem große Chancen für neue Nachfragepotenziale, bietet etwa 30 Prozent. Die Realisierung dieser Nachfrage setzt zum einen aber die Schaffung entsprechender Anlässe, beispielsweise Opernfestspiele auf Schloß Wernigerode® voraus, auf der anderen Seite aber auch konkret buchbare Angebote in der Kombination mit Übernachtungs- und Gastronomieleistungen, was in der touristischen Praxis

nicht immer unproblematisch ist. Im Einzelfall erschwert werden mag die Umsetzung auch dadurch, dass es sich bei Kulturtouristen um eine zwar zahlungskräftige aber anspruchsvolle Klientel handelt.

Die Bedeutung des Kulturtourismus wurde auch im Blaubuch „Kulturelle Leuchttürme“ der Bundesregierung (Raabe 2001) formuliert. Darin heißt es u.a.: „Das kulturelle Erbe ist derzeit der einzige Bereich, in dem die neuen Länder gegenüber den alten Ländern in vollem Umfang wettbewerbsfähig sind. Die Kultur ist für die neuen Länder weit mehr als ein weicher Imagefaktor. Kulturtouristen tragen direkt mit ihren Eintrittsgeldern zur Erhöhung des Eigenbeitrags kultureller Einrichtungen bei, sie stabilisieren darüber hinaus durch Ausgaben im Handel und Gastgewerbe die lokale Wirtschaft.“ Diese Thematik wurde auch von der NORD/LB aufgegriffen und 2002 exemplarisch im Rahmen einer Studie zum Gartenreich Dessau-Wörlitz untersucht.

Zu den kulturellen Leuchttürmen im Harz gehören beispielsweise die UNESCO-Welterbestädte Goslar und Quedlinburg, Stadt und Schloß Wernigerode®, Dom und Domschatz in Halberstadt, die Stadt Stolberg sowie die zahlreichen Bauwerke entlang der Straße der Romanik im Bereich Harz als noch heute orts- und landschaftsprägende Landmarken aus der Zeit, als wesentliche Teile des Harzes zum politischen und kulturellen Zentrum Europas gehörten. Als ideale Ergänzung ist das noch relativ neue gartenkulturelle Angebot in Sachsen-Anhalt zu bewerten, das unter der Bezeichnung „Gartenträume“ firmiert und im Harz etwa zehn historische Parkanlagen aufzuweisen hat.

Im Rahmen der „Permanenten Gästebefragung“ hat der HVV zuletzt 2002 die Motive der Harz-Gäste abfragen lassen. Auf die Frage „Als was für eine Art Aufenthalt würden Sie den gegenwärtigen am ehesten bezeichnen? (jeweils nur eine Nennung)“ gaben 47 Prozent der Befragten den Themenkomplex Natur/Aktiv an während auf Platz 2 bereits die Kultur im o.g. Sinne mit 36 Prozent genannt wurde. Mehr als jeder dritte Harzurlauber ist demnach als Kulturtourist im engeren bzw. weiteren Sinne zu bezeichnen.

Im Rahmen seiner bereits 1997 entwickelten Dachmarkenstrategie (siehe Schaubilder 1- 3) hat der HVV das Thema Kultur an prominenter Stelle in sein Marketingkonzept aufgenommen, um mit den hier identifizierten Al-

leinstellungsmerkmalen regionale Unverwechselbarkeit und eine klare Zielgruppensegmentierung zu schaffen. Damit ist es dem HVV und seinen Partnern nicht nur gelungen, sich im harten touristischen Verdrängungswettbewerb erfolgreich zu positionieren und von anderen Tourismusregionen positiv abzugrenzen, sondern auch die touristischen Leistungsträger mit ihren individuellen Angeboten langfristig zu integrieren. Diese Angebote sind Bestandteil der diversen HVV-Publikationen im Print- und im Internetbereich. Dabei wurde das Kulturangebot in seinen historischen Kern mit Alleinstellungsanspruch und die in diesem Zusammenhang inszenierten Kulturangebote mit überregionaler Ausstrahlung differenziert, was in Schaubild 4 näher erläutert wird.

Schaubild 3: Der Kultur-Harz



Schaubild 1: HVV-Dachmarkenkonzept

- ▶ Urlaubsentscheidungen weniger regionen- als themenbezogen
- ▶ Betonung von Authentizität und Individualität (anstelle „seelenloser Bettenburgen“ an austauschbaren Orten)
- ▶ Definition von Kernkompetenzen und Alleinstellungsmerkmalen (USP)
- ▶ Konsequente Erarbeitung von Angebotsschwerpunkten
- ▶ Einprägsame Wort-Bild Marken auf allen Publikationen
- ▶ Schaffung von buchbaren Themenpauschalen

Schaubild 4: Kulturangebot im Harz

- A Historisches Kulturangebot (USP)**
- Historische Altstadtensembles, z.T. mit UNESCO-Welterbeprädiat (z.B. Goslar und Quedlinburg)
 - Herausragende Schlösser, Burgen, Pfalzen, Kirchen und Klöster (mit Parks und Gärten)
- B Geschaffene / inszenierte Kulturangebote mit überregionaler Ausstrahlung**
- Festspiele, Konzertreihen in historischen Gebäuden z.B. WR-Schloßfestspiele, MDR-Musiksommer
 - Historienspektakel vor historischer Kulisse z.B. Kaiserzug, Sehusa-Fest, Kaisermarkt
 - Sonstige z.B. Rockkonzert vor Kaiserpfalz

Schaubild 2: Das Konzept in der Umsetzung

Bezeichnung	Bildmotiv	Zielgruppen	Ressourcen(n)
„Der Kinder-Harz“		Junge Familien	Erlebnisvielfalt
„Der Kultur-Harz“		Kulturinteressierte	Kulturschätze
„Der Natur-Harz“		Naturliebhaber	Nationalpark
„Der Nostalgie-Harz“		Alle Harzbesucher	130 km Schmalspurnetz

Im Rahmen der Wetterstationen des Tourismusbarometers werden Burgen und Schlösser in jeweils eigener Rubrik geführt. Auf der indizierten Zeitachse 1999 – 2004 sinken die Indexwerte für Schlösser von 100 auf 96,2, für Burgen von 100 auf 87,1, immer gemessen an den tatsächlich verkauften Eintrittskarten. Jenseits von witterungsbedingten und lokalspezifischen Einflüssen macht diese Entwicklung auch deutlich, wie wichtig es gerade für Burgen und Schlösser ist, ihre Einzigartigkeit auf dem Markt zu kommunizieren und mit nachfrageorientierten Besucherprogrammen zu untersetzen. Gleichzeitig wird hier aber auch deutlich, dass der Kulturtourismus keinesfalls unabhängig von der generellen Konjunkturlage zu sehen ist. So titelt die F.A.Z. in ihrer Ausgabe vom 25. September 2003 einen Beitrag zur Thematik mit der Schlagzeile: „Der schleichende Tod des Bildungsbürgers“. Noch nie hatten die deutschen Schlösser und Burgen so wenige Besucher wie in diesem Jahr.

Diese Aussage ist grundsätzlich in ihrer Validität auch auf den Harz übertragbar und stellt neue Anforderungen an die Betreiber. So hat auch der HVV in seinem Tagungsprojekt, in dem es schwerpunktmäßig um die Positionierung des Harzes als außergewöhnliches Tagungsziel geht, den Schlössern und Burgen im Harz einen breiten Raum gewidmet, da dieses Spezialsegment hohe Wachstumsraten und eine positive Umsatzentwicklung verspricht. Schaubild 6 gibt einen Überblick über Besucherzahlen und touristische Angebote einiger Burgen und Schlösser im Harz.

Mit einzelnen kulturellen Einrichtungen findet seit Jahren ein enges kooperatives Marketing seitens des HVV statt. Die Zusammenarbeit erfordert gelegentlich hohe kommunikative Anfangsinvestitionen, da die Sichtweise von Kulturschaffenden und Touristikern, die manchmal auch

Vorbehalte gegenüber der touristischen Vermarktung seitens der Kulturträger verspüren, nicht immer identisch ist. Im Rahmen seines Themenmarketingkonzeptes führt der HVV eine Reihe von kooperativen Marketingmaßnahmen durch. Diese beziehen sich auf gemeinsame Messeauftritte, Pressekonferenzen, Präsentationen, Journalistenreisen, gemeinsame Broschüren und Internetauftritte. In Zusammenarbeit mit der Deutschen Zentrale für Tourismus und den Landesmarketinggesellschaften werden die Burgen und Schlösser im Harz in entsprechende Themenjahre und die damit in Verbindung stehenden Aktionen durch den HVV integriert. In Zusammenarbeit mit Filmproduktionsfirmen werden auch immer wieder die Harzer Burgen und Schlösser auf ihre jeweilige Eignung für Film- und Fernsehproduktionen geprüft. Der HVV steht auch mit Verlagen in enger Verbindung und regt die Herausgabe von kulturbetonten Reiseführern an. So ist z.B. im Jahr 2004 auf Initiative des HVV ein MERIAN-Heft Harz mit großem, anspruchsvollem Kulturteil herausgegeben worden.

In einem großen, durch das Land Sachsen-Anhalt geförderten, Kulturprojekt wird der HVV auch in Zukunft dieses Segment langfristig gemeinsam mit den Partnern weiter entwickeln, um die aufgezeigten Wachstumspotentiale in diesem Bereich zu realisieren und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Tourismusstandortes Harz insgesamt zu stärken. Die enger werdenden Verbindungen zwischen Kultur und Tourismus erleichtern diese Aufgabe.



Schaubild 5 (oben):
Location-Guide Harz

Schaubild 6:
Burgen und Schlösser im Harz
(Beispiele)

	Rechtsform	Besucherzahlen 2005	Touristische Angebote
Kaiserpfalz Goslar	Keine eigene Rechtsform (Stadt Goslar)	99.296	Museum, Führungen, kulturelle Veranstaltungen, Tagungen, Kaiserringverleihung, Verkehrsgerichtstag
Schloß Wernigerode®	GmbH	173.100	Museum, them. Führungen, kulturelle Veranstaltungen, Festspiele, Hochzeiten, Tagungen, Sonderausstellungen
Burg Falkenstein	Keine eigene Rechtsform (Stiftung Schlösser, Burgen und Gärten des Landes Sachsen-Anhalt)	ca. 85.000	Mittelalterspektakel, Angebote für Schulklassen, Jugendgruppen etc.

Die Bedeutung von Burgen und Schlössern für die Tourismusdestination Schwäbische Alb

Uwe Kraus, Geschäftsführer Tourismusverband Schwäbische Alb, Bad Urach

Das Romantische Bild von Burgen und Schlössern

Was assoziieren wir heutzutage in Deutschland, in Europa, vor allem aber in überseeischen Ländern mit dem Begriff „Burgen und Schlösser“? Sind es nicht zumeist herrlich kitschige, oder seriöser formuliert, wunderbar romantische Vorstellungen, die unser Bild vom Mittelalter und seinen steinernen Zeugnissen prägen? Erwarten wir im Zusammenhang mit Burgen und Schlössern nicht stets stimmungsvolle Eindrücke, die in uns Emotionen in unterschiedlichsten Gestalten wachrufen?



Burg Hohenzollern

So wie die Burg Hohenzollern auf der Schwäbischen Alb sieht doch nach unserer landläufigen Vorstellung eine mittelalterliche Burg aus. Zumindest entspricht sie wohl genau dem Bild, das wir von einer Burg oder einem Schloß im Allgemeinen haben. Dem entsprechend hören sich heutige Beschreibungen solcher Gästeziele auch überaus animierend an: „Romantischer Ausdruck eines königlichen Traums“, „Schwäbisches Neuschwanstein“ oder „Ein zu Stein gewordenes romantisches Burgenideal“.

In der letzten Bezeichnung steckt der Kern dessen, worin der besondere Reiz und der Stellenwert von Burgen und Schlössern als touristischer Destination liegt. Ein „romantisches Burgenideal“ ist es, was der Gast sucht und finden möchte. Doch ist es dies allein? Betrachten wir doch die beiden Begriffe „romantisch“ und „Burgenideal“ einmal separat. Romantisch ist vor allem ein emotionaler Begriff, der Gefühle und Stimmungen anspricht, Nostalgie, die „gute alte Zeit“, Vertrautheit, Geborgenheit impliziert und speziell in unserer heutigen, schnelllebigen Zeit Sehnsüchte und Vorstellungen von heiler Welt

weckt. Es ist aber auch ein historischer Begriff, der die Zeit der Romantik (1. Hälfte des 19. Jahrhunderts) mit ihrer Verklärung des (staufischen) Mittelalters umfaßt. Diese Epoche verherrlichte die Vorstellung eines unter dem Kaiser und dem allen gemeinsamen katholischen Glauben geeinten Reiches. Also die, wenn auch in

dem Maße nicht zutreffende, Geborgenheit in einer noch nicht durch Reformation und Aufklärung zerstörten Einheit. Das Zeitalter der Romantik schuf somit ein Idealbild des Mittelalters und damit auch von Burgen und Schlössern als den signifikantesten Zeugnissen dieser ansonsten eher „dunklen“ Epoche. Dieses so mit geschaffene „Burgenideal“, d.h. das Idealbild des Mittelalters sowie seiner Burgen und Schlösser, prägt bis heute unsere Vorstellungen und Erwartungshaltungen von mittelalterlichen Burgen und Schlössern. Dabei unterscheidet sich Europa, dort wo das Mittelalter geographisch ja stattfand, kaum vom außereuropäischen Ausland.

Doch speziell in den „mittelalterlosen“ Teilen der Welt (z.B. in Amerika und Asien) wird das Mittelalterliche an und in Europa heute meist als das eigentlich Europäerliche betrachtet und Begriffen wie „romantic“, „gemuetlichkeit“, und „fascination“ gerade im Zusammenhang mit „castles“ ein hoher Stellenwert beigemessen. Diese Begriffe werden heute von vielen außereuropäischen Besuchern mit Europa und speziell mit Deutschland assoziiert.

Exemplarisch hierfür seien nur die Faszination und Anziehungskraft von Orten wie Rothenburg ob der Tauber, Heidelberg oder Schloß Neuschwanstein angeführt, die in keinem Pflichtprogramm bei Deutschlandreisen ausländischer Gäste fehlen dürfen. Doch auch jährlich 400.000 Besucher auf der Burg Hohenzollern bringen dies deutlich zum Ausdruck. War diese Burg Mitte des 19. Jahrhunderts von König Friedrich Wilhelm IV von Preußen als Stammsitz seiner Dynastie in romantischer Verklärung auf den Resten von zwei Vorgängerbauten wieder aufgebaut worden, so schuf ungefähr zur selben Zeit Herzog Wilhelm von Württemberg-Urach mit dem Bau seines Schlosses Lichtenstein auf der Schwäbischen Alb etwas gänzlich Neues, ja weltweit Einzigartiges. Ausgehend von der Vorlage des romantischen Ritterromans „Lichtenstein“ von Wilhelm Hauff entstand ein wirkliches „Märchenschloß“ und zugleich das Idealbild einer mittelalterlichen Burg, entsprechend den damaligen, doch auch uns heute noch eigenen, romantischen Vorstellungen von mittelalterlichen Burgen und Schlössern.



Schloß Lichtenstein

Das Realbild von Burgen und Schlössern

Leider sah das Realbild mittelalterlicher Burgen u. Schlösser aber ganz anders aus, als wir es mit unseren romantisch geprägten Vorstellungen noch immer verklären. Es waren eben keine Märchenschlösser oder Idealbauten, sondern in erster Linie Zweckbauten. Sie dienten ihren Besitzern nicht nur zur Macht- und Herrschaftsdokumentation, sondern vorwiegend der Verteidigung, oftmals aber auch der Unterdrückung der abhängigen Untertanen und nicht selten als Verstecke von Raubrittern. Auf Burgen zu leben war meist fern jeglicher Romantik, sondern gekennzeichnet von harten Lebensbedingungen, kalten und unhygienischen Verhältnissen, von karger Ausstattung und beengten Wohnverhältnissen geprägt und das Ganze zudem noch in meist abgelegenen und zugigen Lagen. Insgesamt also alles andere als romantisch oder gar gemütlich.

Zwischen den mittelalterlichen Burgen oder Schlössern, wie sie zumeist waren, und den romantischen Vorstellungen von Burgen und Schlössern, wie sie scheinbar waren bzw. nach unseren Vorstellungen hätten sein sollen, besteht also eine erhebliche Diskrepanz. Doch auch das Realbild der Burgen und Schlösser birgt – unter touristischen Aspekten – nicht nur vermeintlich Negatives, sondern durchaus auch zahlreiche positive Anreize, mit denen Gäste angesprochen und Besucher angelockt werden können.

Das Realbild ist ehrlich und nicht gekünstelt; es spiegelt keine Märchenschlösser vor sondern Historie wider; es inspiriert die Fantasie, sich die reale Geschichte vorzustellen; es weckt Neugier auf Unbekanntes hinter dem romantischen Schleier des vermeintlich Bekannten; es verspricht neue Erfahrungen, Erlebnisse, ja bis hin zu Abenteuern (v.a. für Kinder) und es ist einfach spannend, in unbekannte Welten u. Fantasien einzutauchen und dabei die Gegenwart zeitweilig hinter sich zu lassen.

Burgen und Schlösser, egal ob romantisch oder real betrachtet, wecken Assoziationen, Fantasien und Neugier.



Ruine Hohenneuffen

Sie versprechen überdies Spannung, Erlebnisse und Abenteuer. Damit sind sie nahezu ideal geeignet für die Gestaltung attraktiver und abwechslungsreicher Angebote, für die Kombination mit anderen touristischen Destinationen (wie z.B. Wandern und Radfahren) im Rahmen dieser Angebote, und damit letztendlich für die Ansprache vielschichtiger Zielgruppen.

Zielgruppen für Burgen und Schlösser

Welche Zielgruppen lassen sich also – ausgehend von den vorab aufgeführten Punkten – mit Burgen und Schlössern ansprechen? Pauschal gesagt alle möglichen, spezieller geantwortet eine breite Zielgruppenpalette, aufgrund vielfältiger Gründe und Möglichkeiten.

- 1) **Familien:** Hier werden Assoziationen von Mittelalter, Burgen- und Schlösserromantik geweckt, spielen Nostalgie, Erinnerungen an die eigene Jugend (Schulausflüge, Rittergeschichten und –spiele) eine wesentliche Rolle.
- 2) **Kinder:** Bei ihnen wird die Fantasie angeregt, Neugier auf Unbekanntes geweckt, das Entdecken von aus Erzählungen und Geschichte(n) Bekanntem möglich gemacht. Burgen und Schlösser versprechen Erlebnisse, Spannung, Abenteuer und geben Anregungen für die spielerische Verwertung neuer Eindrücke. Nicht zuletzt gehen davon aber auch Impulse für das Interesse an Geschichte(n) generell aus.
- 3) **Historisch Interessierte:** Sie können vorhandenes Wissen nachvollziehen und neues Wissen erlangen. Dabei kann bereits Bekanntes (aus Literatur, Fachbüchern, Schul- und Weiterbildung) bzw. neu Erfahrenes real erlebt und nachvollzogen werden. Ein besonderer Reiz liegt jedoch auch in der Weitergabe des eigenen Wissens, z.B. im Rahmen von Gruppen- oder Vereinsführungen.

- 4) **Kulturinteressierte:** Bei diesem Personenkreis darf ein allgemeines Bildungsbedürfnis vorausgesetzt werden, in dessen Rahmen Burgen und Schlösser einen wesentlichen Bestandteil als Zeugnisse der europäischen Kultur und Geschichte bilden. In diesem Zusammenhang lassen sich auch ideal Verbindung mit anderen Kulturbereichen (z.B. Museen, Festivals, Literatur, Musik, Kunst) herstellen. Dies alles entspricht dem gewissen Eigenanspruch an den Status als Bildungsbürger sowie an kulturelle Wohlfühlerlebnisse.
- 5) **Wanderer und Radler:** Bei dieser Gruppe bilden Burgen und Schlösser, also historische Sehenswürdigkeiten, als Ziele und attraktive Ergänzungen von Touren ein wesentliches Element der Urlaubsgestaltung und des Urlaubserlebnisses. Man möchte „nicht bloß wandern oder radeln“, sondern „auch etwas anschauen“, und vor allem zu Hause „von etwas erzählen können.“ Das „Aktiv sein“ wird also mit Kulturerlebnissen und Bildungserweiterung verknüpft. Andererseits dienen speziell Burgen und Schlösser besonders gut als Orientierungs- und Bezugspunkte für Tourenplanungen, oft aber auch als reizvolle Ausichts- und Einkehrmöglichkeiten während der Tour.
- 6) **Gruppen-, Bus- und Reiseveranstalter:** Hier wird die Attraktivität der Angebote und Programme zumeist durch die Einbindung bekannter oder interessanter Sehenswürdigkeiten bestimmt. Burgen und Schlösser erfüllen diese Voraussetzung allemal und bilden zudem meist auch relativ leicht und gut erreichbare Ziele, speziell im Hinblick auf oftmals ältere Reiseteilnehmer. Sofern Burgen und Schlösser als Touristenziele professionell betrieben werden, verspricht dies den Veranstaltern auch eine relativ einfache Organisation, etwa im Hinblick auf Gruppenanmeldungen, -preise, -führungen und Einkehrmöglichkeiten mit Gruppen. Die Reiseprogramme erfahren durch Kulturaspekte eine qualitative Aufwertung, zumal Burgen und Schlösser in der Regel ansprechender, da interessanter vermittelt und erlebbar, als (oft trockene) Museen oder Gedenkstätten sind. Besonders reizvoll lassen sich Burgen und Schlösser natürlich auch als Ambiente für Kulturevents wie Ausstellungen oder Festspiele nutzen.
- 7) **Auslandsgäste:** Für sie bedeuten Burgen und Schlösser häufig die Erfüllung ihres Deutschland-Bildes und ihrer Erwartungen von Romantik, Geschichte und Kultur. Sie versprechen Erlebnisse von Unbekanntem und einer anderen Kultur sowie das Kennen lernen von (vermeintlich) Typischem für Europa bzw. Deutschland. Burgen und Schlösser vermitteln speziell dieser Gästegruppe aber auch besondere Erlebnisse und viel Erinnerungs- und Erzählenswertes für zu Hause. Hier wirken Burgen und Schlösser oft als „Aufhänger“ für Reiseerinnerungen sowie als Anreize zum Wiederkommen und als Impulse für Bekannte und Freunde, Gleiches zu erleben (Mund-zu-Mund-Propaganda).

Erlebniswerte für spezielle Zielgruppen

Generell hat bei allen Zielgruppen das Erlebnis einen hohen Stellenwert. Speziell bei Familien und Kindern kommen spezifische Faktoren wie Fantasie, Spannung oder Nostalgie hinzu. Bei Wanderern und Radlern werden die Primärintentionen (aktiv sein / Gesundheit / Wohlfühlerlebnis) mit Kulturerlebnissen kombiniert, um nicht zu sagen angereichert. Die Gruppe der historisch bzw. kulturell Interessierten stellt vor allem das Bildungserlebnis in den Vordergrund. Reiseveranstalter und Organisatoren von Gruppenreisen verknüpfen hingegen gerne soziale Komponenten (Reisen in Gemeinschaft, Gemeinschaftserlebnis) mit Kulturerlebnissen, wobei Burgen und Schlösser dafür zumeist die attraktivsten Programmaufhänger bilden. Bei Auslandsgästen vermitteln Burgen und Schlösser dagegen oftmals ein Erfüllungserlebnis hinsichtlich ihrer Erwartungen oder vorgefaßten Vorstellungen, aber auch Erinnerungserlebnisse an eine andere Kultur, an Unbekanntes oder an ihre Reise generell.

Summa summarum bedeuten diese Fakten also, daß Burgen und Schlösser generell vielfältige Erlebniswerte vermitteln, die wiederum mit anderen, zielgruppenspezifischen Erlebniswerten einfach und ideal kombinierbar sind. Burgen und Schlösser sind daher keine „altbackenen“ Zeugnisse längst vergangener Epochen, sondern liegen - mehr denn je - voll im Trend der Gästebedürfnisse und -Erwartungen, wonach Reisen immer mehr als Suche nach Erlebnissen und Abwechslung von der Alltagswelt verstanden und praktiziert wird.

Die Bedeutung von Burgen und Schlössern für den Tourismus auf der Schwäbischen Alb

Die obigen Resultate zeigen den hohen Stellenwert, den Burgen und Schlösser für den Tourismus insgesamt, speziell aber für die Schwäbische Alb besitzen.

Die Schwäbische Alb ist mit ihren über 400 bekannten Burgen, Schlössern und Ruinen eine der burgen- und schlösserreichen Landschaften in Deutschland bzw. Europa. Sie verfügt damit über eine breite Angebotspalette für die vorab genannten Zielgruppen und Trends. Diese touristischen Potenziale machen die Alb zu einer historisch u. kulturell insgesamt bedeutenden Landschaft und dokumentieren den hohen Stellenwert der Alb sowohl als touristische Destination wie auch als (Erlebnis-) Landschaft generell.

Exemplarisch sei hier nur erwähnt, dass mit den Staufern und Hohenzollern zwei der bedeutendsten europäischen Königs- und Kaisergeschlechter von der Schwäbische Alb stammen. Die Alb ist somit eine europäische Geschichts- und Kulturlandschaft von zentraler Bedeutung. Die Burgen und Schlösser der Schwäbischen Alb - darunter viele mit nationaler oder gar internationaler

Geschichte u. Bedeutung - sind Aushängeschilder und Erkennungsmarken für diese Landschaft und ihre Bekanntheit (z.B. die Burg Hohenzollern als häufiger Wiedererkennungseffekt), sie sind zugleich aber auch Highlights und Appetitmacher für die Schwäbische Alb als Freizeit- und Urlaubslandschaft.

Dabei bilden die Burgen und Schlösser nicht nur ideale Anreize für Auslandsgäste und ihre Erwartungen, hier das zu finden, was sie suchen und von Deutschland erwarten, also die Erfüllung ihres Romantik-Bildes durch Burgen, Schlösser oder alte Fachwerkstädte. Den Gästen allgemein werden damit überdies vielfältige Möglichkeiten für Kulturerlebnissen offeriert, ebenso wie attraktive Möglichkeiten zur Kombination von Kulturerlebnissen mit Aktiverlebnissen wie Wandern oder Radeln.

Es mag seltsam klingen, doch Burgen und Schlösser stellen zudem auch eindruckliche Verbindungen her zwischen der Historie und der Geologie bzw. Erdgeschichte der Schwäbischen Alb, die seit 2003 als „Nationaler GeoPark“ in Deutschland prädikatisiert ist und inzwischen auch dem Netzwerk der Europäischen- und weltweiten UNESCO-GeoParks angehört. Das geologische Landschaftsprofil der Schwäbischen Alb - mit der Steilstufe des Albtraufs, den Felsentälern und den sogenannten Zeugenbergen - bildete ideale Voraussetzungen für den im 11. und 12. Jahrhundert aufgekommenen Trend zum Bau von Höhenburgen.

Und so stehen, wie bereits erwähnt, auch die Stammurgen der beiden Kaisergeschlechter auf geologischen

Zeugenbergen am Nordrand der Schwäbischen Alb. Sie bilden zugleich auch die Perlen entlang den Routen von drei beschilderten Ferienstraßen (Schwäbische Albstraße, Straße der Staufer, Hohenzollernstraße), die vielen Gästen als Orientierungslinien zum bereisen und kennen lernen der Alb dienen. Nicht zuletzt sind gerade solche Ferienstraßen, an denen sich zahlreiche der bekanntesten und schönsten Burgen oder Schlösser aufreihen, besonders geeignete Objekte für eindrucksvolle Bus- und Gruppenreisen, Rundfahrten, Vereinsausflüge oder Studienreisen.

Somit läßt sich abschließend folgendes Fazit über die Bedeutung von Burgen und Schlössern für die Schwäbische Alb ziehen:

Burgen, Schlösser und Ruinen sind auf der Schwäbischen Alb nicht nur reichlich vorhanden, sondern integrale Bestandteile und Schwerpunkte der touristischen Potenziale und Angebote der Alb. Sie stellen zudem die flexibelsten und am besten kombinierbaren Destinationen der Schwäbischen Alb dar.

Sie sind überdies besonders geeignet, den gegenwärtigen (und sicher auch künftigen) Reisetrends und Gästeterwartungen in all ihren Facetten zu entsprechen, sowohl im Inland wie auch im Ausland.

Neben den Fossilien der Jurazeit bilden sie die charakteristischsten Merkmale und Highlights der Schwäbischen Alb und damit sowohl gegenwärtig wie auch künftig (v.a. im Auslandsmarketing) die wesentlichste Basis für den Tourismus auf der Schwäbischen Alb.



Burg Wildenstein

Die Hochkönigsburg und ihre Einbettung in Kultur und Tourismus im Elsaß

Werner Rauch, Château du Haut-Koenigsbourg, Alsace – France (Kurzfassung)

Kulturdenkmäler, darunter ganz besonders die Burgen und Schlösser, bilden den wichtigsten Anziehungsfaktor – und somit einen bedeutenden wirtschaftlichen Sektor – für ausländische Touristen in Frankreich. Das Land bleibt mit jährlich 72 Millionen Touristen erstes Reiseziel der Welt.

1. Die Höchkönigsburg ist zweifellos ein „must“ im Elsaß. Was sind die Gründe dieses Erfolges?

Dauerhafte (oder externe) Gründe:

- Die Hochkönigsburg ist die größte perfekt erhaltene Burg mittelalterlichen Ursprungs in Frankreich.
- Das Elsaß ist seit Jahren eines der Hauptziele für den Tourismus geworden.
- Deutschland ist in unmittelbarer Nähe.
- Die Verbindung von Kultur, Geschichte und Massentourismus funktioniert in diesem Fall.
- Der Wiederaufbau Anfang des 20. Jahrhunderts und die Verwirklichung eines kaiserlichen Traums faszinieren immer wieder.
- Die einmalige Lage und wunderbare Aussicht ...

Neuere (oder interne) Gründe:

- Entstehung und Entwicklung von Kommunikationsaktionen
- Bessere Information über das Publikum der Hochkönigsburg
- Stärkere Integration in das lokale und regionale Tourismusnetz
- Passenderes Veranstaltungsprogramm

Trotz zufriedenstellender Ergebnisse ist die Hochkönigsburg mit dem regelmäßigen Rückgang der Besucherzahl und zu starken saisonalen Schwankungen konfrontiert.

2. Grenzen des Erfolges der Hochkönigsburg

Die Grenzen ihres Erfolges erklären sich einerseits aus generellen Faktoren, die außer Reichweite sind und die meistens touristischen Einrichtungen in Europa betreffen, andererseits aus spezifischen Gründen, die an der Hochkönigsburg oder am „Centre des monuments nationaux“ (Zentralbehörde für Kulturdenkmäler in Paris) liegen.

Generelle Faktoren:

- Wertverlust des Dollars dem Euro gegenüber
- Verbreitetes Gefühl der politischen Unsicherheit
- Z. Zt. etwas gestörtes Verhältnis zu den USA
- Andauernd ungünstige wirtschaftliche Lage in unseren Ländern
- Immer stärker werdende Konkurrenz

Spezifische Gründe:

- Schwache finanzielle Mittel
- Fehlen moderner Arbeitswerkzeuge oder ihre Unzulänglichkeit
- Permanente Schwäche der Kommunikations- und Werbepolitik
- Mangel an Reaktivität durch exzessive Zentralisierung der Entscheidungen
- Beschaffenheit des Gebäudes der Hochkönigsburg, die viele Aktionen unmöglich macht
- Fehlen an lokalen, nationalen und internationalen Kontakten

3. Wie sehen in diesem Zusammenhang die kurz- und mittelfristigen Zukunftsperspektiven der Hochkönigsburg aus?

- Wahrscheinliche Übertragung der Burg vom Staat an eine lokale Behörde im Jahre 2006 infolge des vor kurzem verabschiedeten Dezentralisierungsgesetzes
- Folglich Entscheidungen über die zukünftige Bestimmung der Burg und die daraus notwendig werdenden baulichen Einrichtungen
- Dringend erforderliche Einflechtung der Hochkönigsburg in ein europäisches Partnernetz

Historic House Tourism in Great Britain, with specific reference to the National Trust

An overview and recent developments

Michael Taylor, former Director of Marketing, the National Trust

Introduction

My talk looks at historic houses and gardens as there are relatively few castles still in use in Great Britain. This difference between our two nations is due to historic, topographical and above all geographic differences. One feature in particular, the rather large moat surrounding our islands, has determined much of our history; whilst this protected us from invasion, the earlier English kings were pretty happy bashing their neighbours in Scotland, Ireland and Wales. In fact, such castles as do survive today in a good state of repair tend to be those built by the English, notably Edward I, to subjugate the Welsh, or by our forebears over the years to defend the country against the French.

The National Trust owns 20 properties which include the word castle in their name of which only a handful are medieval in origin and still inhabited. One of the uninhabited ones is Bodiam Castle in Southern England, which is less than 20 miles from the Channel coast and probably the most photographed of the Trust's castles. Built in 1385, ostensibly to provide defence against marauding French and others, it would have soon fallen to any determined attacker as it was overlooked by higher ground and the moat could have been breached with relative ease. Many other English castles, such as Corfe Castle, also in S. England, were badly knocked about during a little domestic dispute in the middle of the seventeenth century, known as the English Civil War. Once that was out of the way, the English and to a lesser extent the Scots, surrounded by water, protected by the Royal Navy and enriched by such dubious trades as slave trafficking, were able to get on with building fine country mansions, most of which are now tourist attractions, at least during the day, and many in the care of the National Trust.

In England there are surprisingly few good locations on which to build fortified towns of any size and it is perhaps not surprising that one of the largest castles in Britain is Edinburgh Castle, sitting on top of its extinct volcano, which is still in use and welcomes over a million visits every year.

Market Size

As in all developed countries, tourism represents a major source of revenue and employment, generating annual revenues of £75 billion (around 110 bn Eu) and employing over 2 million people. In total there are more than 6,000 attractions which receive over 400 m visits per year. The

Heritage sector, which mainly comprises historic houses and gardens, welcomes over 85 m visits per year. Around a third of these are from overseas visitors and a survey carried out by VisitBritain, the government-funded agency which promotes tourism, both in overseas markets and in Britain, revealed that visiting heritage sites was a major reason for choosing to come to Britain. Apparently Britain is the sixth most popular destination for international tourists behind Germany in fifth place.

Visiting heritage sites grew steadily throughout the 1960s, 70s and 80s as rising disposable incomes led to a large expansion in car ownership and hence mobility, an important precondition for the growth in visits to many historic properties which are not easily accessible by public transport. Leisure time also increased and bit by bit the major players in the market, including the National Trust and progressive private owners, like Lord Montagu of Beaulieu Castle on the edge of the New Forest in the South of England, began to improve facilities for visitors and promote their attractions. The number of properties open and their opening hours also increased. As a result, over the 22 year period from 1976 to 1998, which is the only period for which I could get comparable data, visits to historic properties, grew by 60%, with much of the growth coming in the earlier years.

Market Structure

The most notable aspect of the market is its highly fragmented structure, with well over a thousand small houses competing for custom, some privately owned and some owned by local authorities and trusts. However, just seven organisations account for around a third of visits, with the National Trust by far the largest player:

National Trust	13.0 visits
English Heritage	5.5 per
Historic Scotland	2.8 annum
Historic Royal Palaces	2.7 (m)
Royal Collection	1.8
National Trust for Scotland	1.5
Cadw (Wales)	1.0
Total	28.3

English Heritage, Historic Scotland and Cadw are the government agencies which manage state owned property in their respective countries. English Heritage welcomes around 800,000 visitors to Stonehenge and Heritage Scotland some 1.1 million visitors to Edinburgh

Castle every year. Historic Royal Palaces has some 2 million visitors to The Tower of London and The Royal Collection welcomes 900,000 visitors to Windsor Castle. In addition, ten of the largest privately owned houses, who call themselves 'The Treasures Houses of England', welcome around 3 million visitors.

Two other aspects may be of interest; firstly, one in five historic properties do not charge for entry, largely because they are owned by local authorities, and secondly, nineteen of the top twenty sites are in England and many of those are in the south of the country. Partly, of course, this reflects the geographic distribution of wealth in previous centuries, with the monarchy and London, being the centre of patronage, and partly the continuing wealth of London and the South East of England today and the attraction of London to overseas visitors, around half of whom do not venture outside the capital. Many London attractions would struggle to survive without such visitors; the Tower of London, for example, depends on overseas tourists for 80% of its visits.

Recent Developments

The 1990s saw little or no growth in the market for visits to historic properties. The early years of the decade were economically depressed and saw the emergence of new competition for people's leisure time in the form of large shopping centres which became attractions in their own right, helped by the legalisation of Sunday trading. The first Gulf War in, 1991, hit inbound tourism and the situation was made worse by the government's failure to invest anywhere near as much as our major competitors in promoting Britain in overseas markets. Later in the decade the pound strengthened against both the US dollar and the Euro, which again dented the inbound tourist market.

However, the biggest new factor was the launch of the National Lottery. This led to the investment of hundreds of millions of pounds in new tourist attractions, some of which, such as Tate Modern and the Eden Project in Cornwall, have been enormously successful; the Tate attracts over 3m visits and Eden over 1m a year. Others, such as The Earth Centre and the ill-fated Millenium Dome, have been disasters. But whether successes or failures, they have attracted millions of visitors, not all of whom have been new to the attractions market as a whole; in other words they did not expand the total market greatly. In 2002, competition for visitors increased still further when the government reintroduced free admission at the major national museums and galleries. The result of this appears largely to have been that existing museum goers visited more often, with few new visitors being attracted.

Responses to increased competition

The response of the more progressive attractions, including historic properties was fourfold; firstly they paid much greater attention to understanding who their visitors were, their likes and dislikes, attitudes and interests, including newspaper and magazine readership and TV viewing.

The National Trust, for example, surveys its visitors on a continuing basis by asking them to fill in self-completion questionnaires, which are tailored to the needs of each property. The Trust also interviews non-visitors to help understand why they are not visiting Trust properties and what needs to be done to encourage them to do so. Market research such as this has enabled the National Trust and other leading players to improve the visitor experience by raising standards of customer care through staff training programmes, adding or improving facilities such as tearooms and play areas, and developing more imaginative methods of interpretation. The visitor survey results speak for themselves; 60% of visitors rated their visit as being very enjoyable and a further 36% rated their visit as being enjoyable. Over 70% rated customer service as being exceptional or very good.

Thirdly, many attractions increased the use of their properties by staging evening events, offering seminar and conference facilities to businesses, encouraging film and television productions and, in some cases converting parts of their properties into holiday accommodation.

Fourthly, the major players paid more attention to targeting their promotional efforts. Few can afford to advertise on a national basis, so the great majority, including the National Trust, advertise on a local or regional basis. Most advertising budgets are modest and a lot of attention is paid to obtaining 'free' coverage in the media, especially, of course TV. There has been considerable growth in the use of promotions designed to encourage people to visit or re-visit properties. Examples include: two-for-the-price-of-one, children go free, reduced price for your next visit and a National Trust promotion, whereby visitors to houses in September and October are given vouchers which enables them to have a free dessert if, before Christmas, they visit another property and buy a meal.

Many attractions have grouped together in associations or consortia, usually on a regional basis. A good example is the Cornish Association of Visitor Attractions, which has over 20 members representing historic houses, gardens, Museums and 'theme parks'. They print over a million brochures a year which all members must offer to their visitors. Members are encouraged to join together to offer joint promotions and they have to comply with standards relating to visitor facilities and care. Those who fail

inspections are given time to remedy the fault and their membership is suspended if they fail to do so.

Greater attention has also been paid to attracting group visits through better targeted promotion and special on-site arrangements for pre-booked groups. The National Trust and other historic houses promote themselves at World Travel Mart, which is an annual exhibition in London for travel trade operators from all over the world. Many also attend exhibitions arranged by VisitBritain in Continental Europe, the United States and the Far East.

As a result of these efforts, many historic houses have succeeded in broadening their appeal beyond their traditional market and attracted more and more family visitors. I believe that today our leading historic houses and gardens offer a world class visitor experience and are well placed to maintain and possibly increase their share of the visitor attractions market providing, of course, that they continue to innovate and keep in touch with their visitors' interests and expectations. Alongside the successful properties, there are hundreds of smaller ones, most of which do not have the skills or funds to compete and I am concerned that many of these will find it increasingly difficult to succeed in the 21st Century

The Future

Prospects for the historic properties sector are favourable. Interest in history and heritage is at an all-time high and appears to be insatiable, judging by the popularity of television series and the number of new books published over the last few years. In 2000, as part of a government-led review of the historic environment in England, market research revealed that 98% of people think that all schoolchildren should be given the opportunity to find out about their historic environment, 88% think it is important in creating jobs and boosting the economy and 87% think that it plays an important part in the cultural life of the country and that it is right that there should be public funding to preserve it.

At one time the historic properties sector was accused of pandering to nostalgia and a longing for times when life was seen as being more elegant and less stressful. The reality, of course, was that even if life were easier, it was only for a very small elite, whilst the masses lived a pretty hard existence. Today, most visitors are interested in how their forebears lived and owners, such as the National Trust, have responded by opening the working and living quarters of those who made the lives of their masters and mistresses so pleasant. This was in contrast to the practice in earlier decades when they had been happy to turn below stairs into tearooms, offices or even let them off.

Recently the Trust has taken this interest further by acquiring one of the first workhouses at Southwell in the Midlands where the Victorians corralled their poor and 19th Century 'back-to-backs' built to provide very basic accommodation for industrial workers in Birmingham. So today heritage is a much more inclusive concept; people are interested in and value aspects of their local environment, as can be seen by the designation of over 5,000 conservation areas in the last 20 years.

The other main reason for optimism is that, in common with most developed economies, the population of Britain is ageing and will continue to age and it is older people, especially those over 55, who have the time, and currently the money, who are the most frequent visitors to historic houses and gardens.

My conclusion, therefore, is that barring a catastrophe of biblical proportions, the market environment is likely to be generally kind for the next 10 to 15 years. Thereafter, much depends on whether we can, as a nation, resolve what is now called 'the pension crisis' and also how successfully we maintain current levels of personal mobility in an era of high energy prices.

The National Trust

National Trust, which is a charity or not-for-profit organisation, was founded in 1895. It protects properties, by which I mean both buildings and their contents and land, in England, Wales and Northern Ireland. The great majority of its properties are held 'inalienably', which means that they cannot be sold or mortgaged. But it also means that they are a never-ending cost. It originally covered Scotland, but early in the 1920s, it was decided that it would be better if Scotland were to go its own way with a separate organisation.

When it was founded by three foresighted Victorians, their prime concern was to protect land from development, especially in the North-West, where there was a proposal to drive a railway into the heart of The Lake District, on the coast, where Victorians were beginning to build their homes in increasing numbers and in the South-East of England, where Commons were under threat. Whilst the first building, Alfriston Clergy House was acquired as early as 1896 for the princely sum of £10, the Trust had neither the finance nor the skills to protect major country houses and it accepted only a handful during the first 40 years of its existence. With the interwar depression and severely reduced agricultural income, it became clear in the early 1930s that more and more country estates, most of which included fine mansions, would be sold and broken up unless urgent action were taken. This led to the creation of the Country Houses Scheme in 1937, which allowed donors to give their properties to The Na-

tional Trust, usually with land as an endowment, and to continue to live in them, without landing their heirs with crippling taxes. It was not until after the war that country houses came to the Trust in great numbers, but in the 30 year period from 1950 to 1980 well over a hundred houses passed into the Trust's ownership.

Perhaps the National Trust was slow initially to realise that the houses and also gardens that it had acquired, had the potential to attract increasing numbers of visitors. But from around 1970 it began to embrace what was known as 'publicity', 'marketing' being a term that was not really accepted until the 1990s! With increasing numbers of visitors to its properties the Trust saw that it could, by promoting free admission, attract more and more visitors to become members. In 1970 it had around 300,000 members, by 1980 this had grown to over a million and by 1990 to over 2 million.

The National Trust Today

The National Trust, which remains a charity, has annual income of £300 m (around 430m Euro), employs just over 5,000 full and part-time staff, who are helped by 39,000 volunteers. Many of these are room stewards who perform a customer care and security role and without whom the Trust would be unable to open its houses. It protects, on behalf of the Nation, 250,000 hectares of land, much of it of outstanding natural beauty. This includes over a quarter of the Lake District in North-West England, including much of Derwentwater, over 10% of the Peak District, in the North of England, much of Snowdonia in North Wales and much of Slieve Donard in Northern Ireland.

It also protects over 970 kms of coastline, including Cape Cornwall, but not Lands End, at the end of the Cornish Peninsula and other wonderful stretches of coastline all around England, Wales and Northern Ireland. It looks after thousands of buildings from cottages to castles, including pubs, a lighthouse, and industrial buildings, complete with working contents. The structures it safeguards date from pre-historic times, such as Avebury, which along with Stonehenge, is a World Heritage Site, through the Roman occupation, the medieval period, to Paul McCartney of the Beatles' 1950s family home in Liverpool.

It is the largest non-governmental landowner in the UK and probably the largest non-governmental conservation body in the world and certainly with the support of over 3.3 million members, it must be the largest conservation body in terms of numbers of regular supporters.

Twenty years ago the Trust saw its responsibilities as largely being to do with property acquisition and management. In today's world and given its size and experi-

ence, it recognises that it has much broader responsibilities. Firstly, it is doing more and more to engage with and involve local communities through education and activity programmes for children and adults of all ages. It has also invested heavily in making its properties as welcoming and as accessible as possible to visitors with disabilities, although inevitably many old properties or at least parts of them will never be fully accessible.

Secondly, it is trying to make its experience and expertise more widely available, primarily through practice and policy papers which are available through its website. Thirdly, it is increasingly making its voice heard on conservation issues, particularly land use and farming, both in the UK and in Brussels.

Throughout its 110 year history, the National Trust has shown itself to be adept at responding to the changing attitudes and interests of its supporters and therefore worthy of their continued support. Providing it maintains this responsiveness and therefore relevance, I am confident that it will continue to prosper in its second century.

„Das Denkmalweiterdenken“ - Museumsmarketing als angewandte Kulturwissenschaft am Beispiel des Schlosses Oberhofen am Thunersee.

Felicitas Ch. Ehrhardt, Florenz

An der Schwelle der heroischen Berner Voralpenlandschaft, direkt am malerischen Ufer des Thunersees, liegt eine prachtvolle Schlossanlage. Mit Fabelwesen gespickte Türmchen ragen in die Voralpine Bergwelt und verschmelzen in der Ferne mit dem einprägsamen Gipfel von Eiger, Mönch und Jungfrau. Ein englischer Landschaftspark umgibt das romantische Ensemble, welcher in seinem Bestand und seiner Schönheit nördlich der Alpen einzigartig ist.

Ein Märchenschloss am Thunersee: Das Schloss Oberhofen am Thunersee.

Leider verfügt dieses erstklassige und tadellos erhaltene Kulturgut über einen sehr geringen Bekanntheitsgrad und dadurch über unzufrieden stellende Besucherzahlen.

Aus diesem Grund wurde im Rahmen einer Diplomarbeit¹ eine Marketinganalyse erstellt, um dem im Schweizer Kanton Berner Oberland gelegenen Betrieb neue Vermarktungs- und Vermittlungsstrategien vorzustellen. Gegenstand der entworfenen Marketingstrategie ist, die Positionierung der Stiftung Schloss Oberhofen auszubauen, das Image zu stärken und somit das Schloss Oberhofen als „Marke“ im öffentlichen Bewusstsein zu etablieren.

Um sich nun als Marke etablieren zu können, müssen die Betreiber der Stiftung Schloss Oberhofen wissen, wie sie sich das Schloss am Markt positioniert. Das heißt, es muss ein klares Bild von dem Museumsbetrieb erstellt werden, um davon ausgehend eine eigene Identität und eine bewusste Imagegestaltung des Schlosses voranzutreiben.

Es geht also darum, durch strategisch und operativ eingesetztes Marketing die Kernaussage des Schloss- und Museumsbetriebes klar herauszustellen und zu vermitteln.

Vorraussetzung für eine bewusste Imagegestaltung ist Klarheit über das eigene Selbstbild sowie das Verständnis für das Fremdbild des Museums in seinem Umfeld.

Die Basis einer jeden Marketingkonzeption ist also die Analyse. Ohne systematisch gewonnene Informationen ist ein Strategieentwurf unmöglich. Je besser die Ausgangsposition recherchiert wurde, umso adäquater können später die Vermittlungs- und Vermarktungsstrategien, aber auch das Selbstverständnis und das Image der Institution entwickelt werden.



Stiftung Schloss Oberhofen am Thunersee

1.1. Status quo

Das Schloss Oberhofen am Thunersee ist eine Filiale des Historischen Museums in Bern und beherbergt ein Wohnmuseum mit einer umfassenden Ausstellung zur bernischen Wohnkultur mit Interieurs aus dem 16. bis 19. Jahrhundert. Die Ursprünge der Schlossanlage reichen bis in das 11. Jahrhundert zurück, doch wurde es seit seinem Bestehen stets erweitert und umgebaut, bis es Mitte des 19. Jahrhunderts durchgreifend im Sinne des romantischen Historismus umgestaltet wurde. Heute stellt die imposante Schlossanlage zusammen mit dem Park eine markante Sehenswürdigkeit, sowie ein erhaltens- und schützenswertes Baudenkmal in der Schweiz dar.

Im Vergleich zu anderen Schlössern wie Schloss Chillon am Genfersee (rund 300.000 Eintritte im Jahr 2002) oder Schloss Thun (rund 40.000 Eintritte im Jahr 2002) ist das Besucheraufkommen auf Schloss Oberhofen (rund 14.000 Eintritte im Jahr 2002) vergleichsweise gering. Eine Problematik die auch in Deutschland bekannt ist. So bestätigt das Institut für Museumskunde in Berlin für das Jahr 2002 eine ähnliche Tendenz. Demnach war der größte Besucherzahlenrückgang bei den Museumskomplexen (-26,7%), den Schloss- und Burgmuseen (-5,1%) sowie den historischen und archäologischen Museen (-4,4%) zu verzeichnen.²

Die Gründe für das Abklingen der Besucherzahlen sind vielfältiger Natur. Zum einen ist viel Bewegung in die Museumslandschaft gekommen: Museen locken mit Sonderausstellungen, Events und Veranstaltungen jedweder Art das anspruchsvolle Publikum, welches in der Fülle der Auswahl die angebotenen Produkte und Dienstleistungen nach Kriterien wie dem Erlebnisfaktor und persönlichem Nutzen zu hinterfragen begonnen hat.

Zum anderen kommt die Konkurrenz auf dem Freizeitmarkt hinzu. Bezogen auf die Situation am Thunersee sind dabei besonders Institutionen wie der „Mystery Park“

¹ Die Arbeit wurde im Sommersemester 2004 mit dem Titel „Das Denkmal weiterdenken.“ *Museumsmarketing als angewandte Kulturwissenschaft am Beispiel Schloss Oberhofen am Thunersee* als Diplomarbeit an der Universität Hildesheim eingereicht.

² Vgl. Institut für Museumskunde (2003), S. 22

in Interlaken hervorzuheben, dessen Philosophie „Wissensvermittlung mit Spaß“ lautet. Besonders für Familien mit Kindern, die im Rahmen eines Sonntagsausflugs auch für Oberhofen eine wichtige Zielgruppe bilden, sind solche Themenparks eine willkommene Alternative. Außerdem gibt es am Thunersee allein drei weitere Schlösser, die ebenfalls Museen für Wohnkultur beherbergen und ohne entsprechende Vernetzungsstrategien potentielle Besucher abwerben können.

1.2. Stärken

Gemessen an der Wertigkeit der Objekte und der Qualität der gesamten Anlage gehört das Schloss Oberhofen zu den bedeutendsten Schlössern in der Schweiz.

Das Schloss zeichnet sich durch seinen hervorragenden Erhaltungszustand aus, vermittelt durch seine Formen- und Stilvielfalt ein eindrucksvolles Bild des Historismus und kann somit als typischer Vertreter des romantischen Schlossbaus der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts gewertet werden. In der Denkmalpflege zählt es zu den A-Objekten, die als besonders erhaltens- und schützenswert gelten. Durch die mittelalterlichen Ursprünge der Schlossanlage und die thematisch ausgerichtete Dauerausstellung wird der Besucher zu einer interessanten und abwechslungsreichen Zeitreise eingeladen.

Das Schloss Oberhofen spricht eine breite Zielgruppe jeden Alters an, gilt als „Highlight“³ unter den Sehenswürdigkeiten am Thunersee und stellt besonders für Touristen aus dem In- und Ausland ein beliebtes Ausflugsziel dar. Außerdem verfügt Schloss Oberhofen im Gegensatz zu den anderen Schlössern am Thunersee über einen der schönsten Landschaftsgärten der Schweizer Voralpenregion.

„Mehrnutzen Schloss“

Als Zeitzeugen der Geschichte und Kultur prägen Schlösser und Burgen wie kaum andere Baudenkmäler die Identität und Landschaft eines Landes oder einer Region. Sie sind also zunehmend identitätsstiftend und nehmen als kulturelle Erben der Geschichte einer Region und deren Menschen, einen festen Platz in den Köpfen und Herzen der dort lebenden Bevölkerung ein. Dies schafft ein persönliches Verständnis für die Notwendigkeit der Erhaltung und Pflege der Baudenkmäler. Weiterhin sind Burgen und Schlösser integrierende Bestandteile von Destinationen, steigern ihre Attraktivität und „gelten als klare Wettbewerbsvorteile bei der Bewertung eines Standortes aus der Sicht der Besucher und auch der Bewohner.“⁴ Jedoch besteht das Hauptmotiv der Besucher „weniger in einem ‚reinen‘ Bildungsinteresse, das

nur etwa jeder zehnte Besucher mitbringt, sondern dem Wunsch nach einem persönlichen und unverwechselbaren Erlebnis im historischem Rahmen.“⁵ Durch die „Kraft des historischen Ambientes, von Geschichte, Kultur und Architektur“ lässt sich so eine reiche und phantasievolle Angebotspalette integrieren, die von Schlosskonzerten, Schlossfestivals, Festen am Hof, Bällen, historischen Märkten, Gala-Dinners, Weinproben und vielem mehr reichen kann.⁶ Dabei lassen sich nicht nur historische Themen gut aufgreifen, sondern auch Zeitgenössisches kann attraktiv inszeniert werden.

Durch den Marketing-Mehrnutzen von „historischem Ambiente, Geschichte, Kultur“ heben sich die „wirtschaftliche Nutzungen in Burgen, Schlössern und Klöstern deutlich von vergleichbaren Angeboten in einem anderen Umfeld ab.“⁷

Schlosspark als Ort der Ruhe und Rekreation

Der Schlosspark in Oberhofen zählt zu den schönsten englischen Landschaftsgärten der Schweizer Voralpenregion, präsentiert in exemplarischer Form die Gartenkunst der historistischen Epoche und kann als wesentli-



Schlosspark

ches Alleinstellungsmerkmal der Stiftung Schloss Oberhofen herausgestellt werden. Der Park ist ein Ort der Ruhe und Meditation und lädt mit seinem alten Baumbestand, gepflegten Rabatten und seinen romantischen Sitzgelegenheiten mit Blick auf den See zum Verweilen und Träumen ein.



William Turner, Oberhofen on Lake Thun, Switzerland, um 1844.

3 Ranft (2003), S. 39

4 Abfalter; Pechlander (2001), S. 20

5 Schöpp (2001), S. 3

6 Büscher (2001), S. 57

7 Büscher (2001), S. 57

„Ein Schloss wie aus dem Bilderbuch“⁸

Sowohl Lage als auch Anlage von Schloss Oberhofen lassen die Schönheiten und Besonderheiten der schweizerischen Landschaft besonders gut zur Geltung kommen. Der bildträchtige Charakter der Anlage macht Schloss Oberhofen zu einem der beliebtesten Foto- und Postkartenmotive am Thunersee. Besonders den Schiffspassagieren zeigt sich das Schloss in seiner ganzen Pracht und Schönheit. Nicht zuletzt veranlasste diese beeindruckende Sicht auf das Schloss viele namhafte Künstler, unter ihnen auch William Turner (1775 – 1851), die Anlage in Zeichnungen und Gemälden festzuhalten.

Museumsshop

Seit 2004 verfügt die Stiftung über einen Museumsshop. Der Shop befindet sich in direkter Nähe des Eingangsbereichs in einem separaten Raum und ist damit strategisch günstig gelegen. Zum Verkauf wird vornehmlich ein Standardrepertoire angeboten, welches aus Büchern, Postkarten, Videos, Regenschirmen aber auch aus Spielsachen für Kinder besteht, wie zum Beispiel kleinen Holzschwertern, Kunststoffritterhelmen und Schildern.



**Museumsshop
Stiftung Schloss
Oberhofen**

Sonderausstellungen

Jedes Jahr finden auf Schloss Oberhofen Sonderausstellungen in Kooperation mit dem Bernischen Historischen Museum statt, die geeignet sind, eine große Aufmerksamkeit zu erregen.

Besucherbefragung

Von Mitte September bis Ende Oktober 2003 wurde im Eingangsbereich des Museums ein Fragebogen ausgelegt, der vor allem Aufschluss über die Kommunikation, den Bekanntheitsgrad und die Zufriedenheit der Besucher geben sollte.⁹ Insgesamt wurden 80 Fragebögen beantwortet. Damit kann die Umfrage zwar nicht als repräsentativ gewertet werden, aber es werden dennoch Tendenzen deutlich. So hat sich die Mehrheit der Befragten positiv zu dem Schloss geäußert. Auch der vergleichsweise hohe Grad an Mehrfachbesuchen lässt

Rückschlüsse auf die Zufriedenheit der Besucher mit dem Schloss zu.¹⁰

Fazit: Die Stiftung Schloss Oberhofen verfügt über ein beachtliches Potential. Das Schloss kann sich auch gegenüber seiner Konkurrenz behaupten, da es über eine Vielzahl von Alleinstellungsmerkmalen verfügt und sich dadurch in seiner Einzigartigkeit auch über die Landesgrenzen behauptet.

1.2.1. Schwächen

Im Bereich der Qualität und Attraktivität kann die Stiftung Schloss Oberhofen mit Sicherheit einen Spitzenplatz für sich beanspruchen. Trotz der einmaligen Lage in einer touristisch sehr gut entwickelten Region entsprechen die Besucherzahlen, die sich in den letzten Jahren auf einen Wert um 14.000 Besucher im Jahr eingependelt haben und in der Tendenz eher abnehmen, längst nicht den berechtigten Erwartungen. Dies ist vor allem auf die folgenden Gründe zurückzuführen:

Überangebot an Museen und Schlössern in der Region

Es gibt allein drei weitere Schlösser am Thunersee, die ein Museum für Wohnkultur beherbergen: Schloss Thun, Schloss Spiez und Schloss Hünegg.

Starke Konkurrenz der touristischen Orte mit ihren Sehenswürdigkeiten

Die Region Thunersee gehört zu den bekanntesten Reisezielen in der Schweiz. Das bietet der Stiftung Schloss Oberhofen erhebliche Vorteile, da sie mit den Touristen eine weitere wichtige Zielgruppe gewinnt, andererseits erhöht sich aber auch die Konkurrenz, welche ihrerseits mit speziellen Angeboten die Zielgruppe der Touristen gewinnen möchte.

Fehlende touristische Infrastruktur

Das Schloss ist nicht an einer Hauptverkehrsachse gelegen und verfügt nur über eine mangelhafte Beschilderung sowohl auf den Hauptverkehrsadern wie im Ort selbst.

Mangelnder Vernetzungsgedanke und fehlende Kooperation mit anderen Institutionen

Bislang wurden kaum Kooperationen mit anderen Museen oder vergleichbaren Institutionen geführt (kulturelle Projekte oder Veranstaltungen). Dabei bieten sich gemeinschaftliche Projekte vor allem mit den anderen themengleichen Schlossmuseen am Thunersee an.

Marketing

Da die Stiftung Schloss Oberhofen über lange Zeit finanziell abgesichert war, hat man sich bislang kaum Gedanken über Marketing machen müssen. Gerade Bereiche,

8 Ranft (2003), S. 39

9 Fragebogen und Ergebnisse sind im Anhang beigefügt.

10 Die Frage „Wie sind Sie auf das Schloss aufmerksam geworden?“ beantworteten 13,75 Prozent der Befragten damit schon einmal da gewesen zu sein. Damit war dies die zweithäufigste Begründung für den Museumsbesuch.

wie beispielsweise Besucherorientierung, Kundenservice, PR- und Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzungsgedanke, Museumspädagogik und Vermittlungsarbeit hinken in Oberhofen noch sehr nach.

Fehlende Corporate Identity und Corporate Design

Die Stiftung Schloss Oberhofen verfügt zwar über eine Bildmarke, die sich unter anderem auf dem hauseigenen Briefpapier wiederfinden lässt, aber sie ist relativ kompliziert und eignet sich nur schwer als unverwechselbares Erscheinungsbild mit Wiedererkennungswert, um sich in der heutigen Informations- und Angebotsflut durchsetzen zu können.



Bildmarke der Stiftung Schloss Oberhofen

Bezüglich der Corporate Identity ist es nicht in allen Bereichen möglich, von einem „Wir-Gefühl“ zwischen Bernischen Historischen Museum und der Stiftung Schloss Oberhofen sprechen. Dazu fehlt es an Transparenz und Kommunikation zwischen den Strukturen.

Image

Die Stiftung Schloss Oberhofen verfügt weder über eine klare Positionierung (Selbstbild), noch hat sie sich ein eindeutiges Image (Fremdbild) zugelegt. Damit wurde ein einheitliches Auftreten nach außen, welches die Grundlage für jede Marketingmaßnahmen bildet, bisher verhindert.

Durch das fehlende Image hat sich die Stiftung Schloss Oberhofen weder eine Magnetfunktion aufbauen noch Sponsoren anwerben können.

Service

Servicegrundleistungen für Besucher, wie zum Beispiel ein Museumsbistro, findet man auf Schloss Oberhofen noch nicht vor. Ebenso fehlen Toiletten im Innenbereich des Schlosses und eine entsprechende Infrastruktur um die Räumlichkeiten besser vermieten zu können. Ihr Fehlen könnte im schlimmsten Fall die Besucher verärgern (Folge: negativer Multiplikatoreffekt - keine Weiterempfehlung) und trägt weder zur Zufriedenheit der Besucher, noch zur Besucherbindung bei.

Schlosspark

Schloss und Park werden nicht als Einheit wahrgenommen. Vielmehr erlebt man im Park das Schloss als angenehme Hintergrundkulisse. Vielen Besuchern genügt bereits ein Spaziergang durch den Park, um „da gewesen zu sein“ und die Atmosphäre des Schlosses zu genießen.¹¹

Museumspädagogik

Die Stiftung Schloss Oberhofen verfügt weder über ein auf spezifische Zielgruppen ausgerichtetes (Jahres-) Programm, noch werden regelmäßige museumspädagogische Veranstaltungen angeboten.

Zu viel Kontrolle – zu wenig Eigenverantwortung

Alle Entscheidungen laufen über das Historische Museum in Bern. Zu wenig Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter können die Identifizierung mit dem Betrieb hemmen und statt Energie und Tatendrang könnten eines Tages Ermüdungserscheinungen auftreten.

Fazit: Bisher wurde das Schloss unter seinem Wert gehandelt und sein Potential nicht genügend ausgeschöpft. Um Bestand, Erhalt und Qualität zu sichern, müssen die Entscheidungsträger zu einer baldigen Einigung über die Zukunft der Stiftung Schloss Oberhofen gelangen und auf lange Sicht neue wirtschaftliche Wege beschreiten.

2. Branchenanalyse

Die Schlösser rund um den Thunersee sind heute markante Sehenswürdigkeiten und erzählen von der bewegten Vergangenheit dieser Gegend. „Verwandtschaftliche, bauliche, ja sogar Sichtbeziehungen verbinden die drei Schlösser Oberhofen, Hünegg und Schadau“¹², doch die verwandtschaftlichen Beziehungen reichen noch weiter: Alle drei Schlösser gelten als typische Vertreter des romantischen Schlossbaus der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, sind teilweise von prächtigen Landschaftsparks umgeben und beherbergen Interieurmuseen.

Um einen anschaulichen Vergleich heranzuführen sollen im Folgenden zwei weitere bedeutende Schlösser am Thunersee vorgestellt werden. Auch auf das am Genfersee gelegene Schloss Chillon soll eingegangen werden, das wegen seines Images und der daraus resultierenden hohen Besucherzahlen für die Stiftung Schloss Oberhofen einen interessanten Vergleich darstellt.

2.1. Schloss Hünegg

Während sich bei Schloss Oberhofen die verschiedenen Bauphasen vom Mittelalter bis zum späten 19. Jahrhundert ablesen lassen, präsentiert sich das im vorletzten Jahrhundert entstandene Schloss Hünegg durch eine überwiegende Orientierung an den Renaissanceformen der Loireschlösser.

¹¹ Interviewergebnis / September 2003

¹² Veranstaltungsreihe „Schlösser des Historismus am Thunersee“, 1999



Schloss Hünegg

Das von Oberhofen gerade mal einen Kilometer entfernte Schloss Hünegg in Hilterfingen zeichnet sich in vielerlei Beziehung zum Vergleich aus, wenn es darum geht, die Stärken und Schwächen der eigenen Institution kennen zu lernen und zu hinterfragen.

Das am Berghang gelegene, französisch anmutende Schloss Hünegg, ist stilgeschichtlich von großer Bedeutung, denn „es bietet die seltene Gelegenheit, einen Bau im reinen Neurenaissance- und Jugendstil mit vollständiger Möblierung eingehend zu studieren.“¹³

1964 wurde das Schloss als ein Museum für Wohnkultur des Historismus und Jugendstils der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Dabei ist laut hauseigenem Informationsprospekt kein „gewöhnliches“ Museum entstanden,¹⁴ sondern eine „lebendige“ Wohnschau des 19. und beginnenden 20. Jahrhunderts. Nichts erinnert an ein Museum. Das Schloss ist vollständig möbliert und erweckt dadurch einen bewohnten Eindruck, der durch einige geschickte Ergänzungen, wie zum Beispiel einen gedeckten Tisch im Speisezimmer, noch unterstrichen wird. Der Besucher taucht in eine vergangene Welt ein und bekommt eine bildhafte Vorstellung vom groß angelegten Lebensstil der Jahrhundertwende, sowie den herrschaftlichen Lebensformen der „illustren“ Bewohner.

Hinsichtlich der Stilformen ist von besonderer Bedeutung, dass der Besucher im nahegelegenen Schloss Oberhofen eine „systematische Übersicht der Entwicklung der Wohnkultur vom späten Mittelalter bis zur Zeit Napoleons III. erhält, und [hier] im Schloss Hünegg mit Neurenaissance und Jugendstil die zeitliche Fortsetzung dieser Formensprache antrifft.“¹⁵

Das Schloss ist Mitte Mai bis Mitte Oktober, täglich von 14.00 bis 17.00 Uhr, Sonntag von 10.00 bis 12.00 Uhr und 14.00 bis 17.00 Uhr geöffnet.

Stärken:

- Relativ gute Beschilderung im Ort.
- Dreisprachige Informationsbroschüre (deutsch, englisch und französisch) mit den wichtigsten Fakten und kurzer Wegbeschreibung mit allen Details, die für den Besucher von Interesse sind: Markierung der öffentlichen Bus-Hal-

testellen, Parkplätze und dem Schiffsanlegesteg.

- Gute Parkmöglichkeiten.
- Guter Service mit finanziell geringem Aufwand:
 - Eingeschweißte Broschüren führen den Besucher in einem Rundgang durch das Museum und enthalten kurze Informationen zu den jeweiligen Interieurs.
 - Kaffee, selbstgebackener Kuchen und Eis werden auf der Parkterrasse vor dem Schloss angeboten.
- Ausstellung mit „Erlebnischarakter“. Das Schloss schreibt sich auf die Fahnen, ein „lebendiges Museum“ zu sein (USP).
- Schautafeln über Flora und Fauna im Park.
- Internetpräsenz.
- Seit 2000 Freundeskreises „Verein der Freunde des Schlosses Hünegg“ mit 320 Mitgliedern.

Schwächen:

- Keine unmittelbare Seelage und keine direkte Sicht von der Straße auf das Schloss.
- Keine Angaben zu den Eintrittspreisen.
- Gastronomiebetrieb mit einfach(st)en Mitteln ist zwar möglich und wird von den Besuchern gut angenommen, wirkt aber wenig professionell und somit immer als Provisorium.
- Öffnungszeiten (außer am Sonntag nur nachmittags geöffnet).
- Findet in Kunstreiseführern nur wenig Erwähnung.
- Hinter der Fassade wirken Park und Schloss etwas verwahrlost (z. B. durch Zigarettenkippen im Park).

Fazit: Schlösser, die Museen für Wohnkultur beherbergen, sind am Thunersee keine Seltenheit – das Schloss Hünegg ist durch seine Ausstellungspräsentation in der Tat etwas Besonderes. Der Besucher durchstreift die Interieurs wie ein geladener Gast und nicht wie ein zahlender Kunde. Das Schloss hat also ohne die Zugabe großer finanzieller und technischer Mittel durchaus Erlebnischarakter, ohne dabei aufdringlich zu wirken.

Schloss Oberhofen hingegen, und das wird im Vergleich zu Schloss Hünegg ganz deutlich, besticht durch seine Ruhe und Erhabenheit. Während man auf Schloss Hünegg von Eindrücken sehr beansprucht wird, präsentiert sich die gesamte Schlossanlage in Oberhofen als ein Ort der Rekreation und Meditation. Das erlebt man besonders im Park, der immer wieder zum Verweilen einlädt und dank der eigenen Schlossgärtnerei in einem tadellosen Zustand gehalten wird.

2.2. Schloss Thun

Ein weiteres Schloss von historischer Bedeutung ist das Schloss Thun. „Keine Burg [...] blickt so erhaben und majestätisch auf ihre Umgebung wie das auf dem rund 30 Meter hohen Nagelfluhrücken thronende Schloss Thun.“¹⁶ Baulich wie politisch bildet es über die Jahrhunderte hinweg mit der ihr zu Füßen liegenden Stadt Thun eine Einheit. Weshalb

¹³ Hauswirth (1974), S. 53

¹⁴ Vgl. Informationsfaltblatt Schloss Hünegg

¹⁵ Hauswirth (1974), S. 53, 54

¹⁶ Hauswirth (1974), S. 128



Schloss Thun

es auch erklärtes Wahrzeichen der Stadt Thun ist und als markante Kulisse in ihr Logo aufgenommen wurde.

Das dem Schloss innewohnende Historische Museum, welches bereits 1888 gegründet wurde, beherbergt eine regionalgeschichtliche Sammlung und zeigt Funde aus der Ur- und Frühgeschichte, mittelalterliche Gegenstände (Möbel, Bauerngeräte), eine Ausstellung zum eidgenössischen Wehrwesen mit Waffen und Uniformen des 18. und 19. Jahrhunderts, Erzeugnisse des einheimischen Kunsthandwerks (Keramik und Glas) sowie eine Spielzeugausstellung. Höhepunkte der Ausstellung bilden, nach dem Thuner Stadtmagazin, „die mittelalterlichen Antependien aus den Thuner Kirchen, sowie der bei Grandson erbeutete Wappenteppich Karls des Kühnen und die Thuner Stadtbanner.“¹⁷ Von großer Bedeutung ist weiterhin der komplett restaurierte Rittersaal: Weitgehend im Originalzustand aus dem 12. Jahrhundert erhalten geblieben, ist er „der größte noch existierende Rittersaal aus dieser Zeit.“¹⁸ Der Saal bietet heute besonderen Veranstaltungen wie Konzerten, Theateraufführungen, Banketten aber auch privaten Veranstaltungen wie Hochzeiten oder Geburtstagsfeiern einen würdigen Rahmen.

Außerdem zeichnet sich das Schlossmuseum Thun gegenüber den anderen vergleichbaren Museen am Thunersee durch seine ausgedehnten Öffnungszeiten aus: Von April bis Oktober ist es von 10 bis 17 Uhr geöffnet, in den Wintermonaten November bis Januar jeden Sonntag von 13 bis 16 Uhr und Februar und März täglich von 13 bis 16 Uhr.

Stärken:

- Das Schloss liegt direkt in der Stadt Thun, ist durch seine prädestinierte Lage auf dem Schlossberg sofort zu sehen und von der Innenstadt in wenigen Fußminuten zu erreichen.
- Die Stadt Thun ist Knotenpunkt für den touristischen Verkehr.
- Räumlichkeiten im Schloss können für Veranstaltungen gemietet werden.

- Dreisprachige Kurzinformationen.
- Eigener Internetauftritt, verlinkt mit der Website der Stadt Thun.
- Winteröffnungszeiten.

Schwächen:

- Dem Informationsfaltblatt fehlen Angaben zu Preisen und eine genaue Anfahrts- und Wegbeschreibung.
- Weder Museumsshop noch –bistro.
- Toiletten außerhalb und ungepflegt.
- Keinen Mehrwert durch Park oder direkte Seelage.
- Alles in allem ist ein Besuch des Museums eher langweilig.

Fazit: Im Vergleich zum Schloss Oberhofen hat das Schloss Thun seinen Besuchern viel weniger zu bieten. Während auf Schloss Oberhofen der Anschein einer Authentizität erweckt wird, der Hauch von vergangenen Zeiten zu spüren ist und die Schlossatmosphäre sich wohltuend auf die Besucher auswirkt, ist im Schloss Thun von dergleichen nichts wahrzunehmen. Wo man in Oberhofen versucht hat, Äußeres mit Innerem zu verbinden, entsteht in Thun ein radikaler Bruch. In Thun finden wir historische Bausubstanz vor, die museal gefüllt ist. Hat man den direkten Vergleich zu Schloss Oberhofen oder auch zu Schloss Hünegg vor Augen, empfindet man ein solches Konzept eher als langweilig. Dennoch, die Besucherzahlen auf Schloss Thun sprechen für sich: Es ist das meist besuchte Schloss am Thunersee.¹⁹ Dieses hohe Besucheraufkommen ist einerseits auf die zentrale und städtische Lage zurückzuführen, andererseits ist auch das Marketing für den hohen Bekanntheitsgrad des Schlosses verantwortlich. So ist das Schloss mit seinem Museum in das Stadtmarketing mit aufgenommen und es besteht eine gute Kooperation mit den Touristikverbänden.

2.3. „Mythos“ Schloss Chillon

Auf einer Felseninsel, hart am Ufer des Genfer Sees, steht das Schloss Chillon, das von den Grafen von Savoyen als Sperre angelegt wurde und schon im 12. Jahrhundert seinen heutigen Umfang erreichte. Mächtige Rundtürme sind gegen das Land gerichtet, überragt von einem viereckigen Bergfried in der Mitte, während die einst bewohnten Teile gegen das Wasser schauen.²⁰ Hier sieht man das von Säulen getragene Kellergewölbe, in welchem der als Genfer Patriot den Savoyern verhasste François de Bonivard jahrelang gefangen saß, bis 1536 die Berner den Dichter und Geschichtsschreiber befreiten. Ihn hat Lord Byron als den „Gefangenen von Chillon“ (1816) besungen und um dessen Schicksal nachzuerleben, ließ Byron sich im gleichen Kerker in dem damals Bonivard einsaß, für drei Tage einschließen.²¹ Aber auch andere Dichter und Schriftsteller und Künstler wie Victor Hugo, Alexandre Dumas d. Ä. und William Turner haben das Bauwerk weltweit bekannt gemacht.²²

19 Vgl. Tabelle zu den Besucherzahlen der Schlösser Oberhofen, Hünegg, Thun und Spiez im Anhang

20 Vgl. Wundram (1966), S. 452

21 Zürcher (1971), S. 310

22 Vgl. Baedekers Allianz Reiseführer (1989), S. 375



Schloss Chillon

In den Wohngemächern von Chillon sind heute noch Kamine, reich skulptierte Fenster und Portale sowie Reste der Dekoration, zum Teil in den weiß-roten Farben Savoyens, zu betrachten. Ansonsten steht das Schloss leer. Was macht also den Reiz aus, der so viele Besucher Jahr für Jahr in das Schloss am Genfersee ziehen lässt?

Baedekers Allianz Reiseführer bezeichnet das Schloss Chillon als „Inbegriff einer trutzigen, romantischen Burg und das meistbesuchte Schweizer Bauwerk“ und zeichnet das Schloss als „Top-Reiseziel“ aus, das bei einer Reise in die Schweiz auf keinen Fall versäumt werden darf.²³ Das Schloss Oberhofen erhält unterdessen nur einen von zwei „Sternen“ und fällt damit in eine breitere Kategorie der „herausragenden Reiseziele“, die „möglichst“ besucht werden sollten.²⁴

Vergleichbar mit dem Stellenwert, den Schloss Neuschwanstein in Deutschland besitzt, gilt Schloss Chillon als *das* Schloss in der Schweiz. So hat sich Chillon über Jahrzehnte als „Marke“ etabliert, und besetzt im Bewusstsein des internationalen Tourismus das Thema „Burg“, „Schloss“ und „Festung“ mit seinem Namen. Die Inanspruchnahme dieser Marke hat zur Folge, dass das Schloss auch für Unbedarfte mit Inhalten gefüllt ist. Ferner ist sein Mythos zu seinem Image geworden und wird von dem Schloss konsequent nach außen vertreten. Doch die hohen Besucherzahlen kommen nicht von ungefähr und sicherlich auch nicht, weil Lord Byron oder andere Künstler das Schloss am Genfersee in ihren Gedichten, Bildern und Geschichten unsterblich gemacht haben. Vielmehr ist dieses hohe Besucheraufkommen einer zielstrebigem und beharrlichen Vermittlungs- und Vermarktungsstrategie zu verdanken. Ebenso spielt hierbei der Kooperations- und Vernetzungsgedanke besonders zu regionalen wie überregionalen Fremdenverkehrsverbänden und Reiseveranstaltern eine wesentliche Rolle. So gehört zu jeder Rundreise zu den „Höhepunkten der Schweiz“ selbstverständlich auch ein Besuch auf Schloss Chillon.²⁵ Ebenso fällt auf, dass Reiseveranstalter, die auf das Schloss Chillon angesprochen werden, gleich ein kleines Informationspaket zur Hand haben.

²³ Baedekers Allianz Reiseführer (2004), S. 394

²⁴ Baedekers Allianz Reiseführer (2004), S. 500

²⁵ Themen- und Kulturreisen werden nicht nur von regionalen Reiseunternehmen im In- und Ausland angeboten, sondern auch von überregionalen Reiseveranstaltern wie „Studiosus“.

²⁶ Kotler; Bliemel (1999), S. 496

²⁷ Vgl. Seemann (2001), S. 23, 24

Auch über das Internet sind viele Informationen über das Schloss abrufbar, denn das Schloss Chillon verfügt über eine anspruchsvolle, serviceorientierte Internetseite und ist auch in den regionalen und überregionalen Tourismusportalen vertreten.

Wer also einen Besuch auf Schloss Chillon in Erwägung zieht, wird bereits an seinem Heimatort mit genügend Informationen über das Schloss versorgt und über Reiseveranstalter kann sich der potentielle Besucher persönlich über das Schloss und eine mögliche Reise dorthin informieren.

Die hohen Besucherzahlen von Schloss Chillon resultieren also aus einer konsequenten Vermarktungsstrategie, die abschließend in vier kurzen Leitfäden zusammengefasst werden soll und die auch für das Schloss Oberhofen übertragbar ist:

1. Die Entwicklung eines Markenbewusstseins. Das setzt eine klare Positionierung (Selbstbild) und ein einheitliches Image (Fremdbild) voraus.
2. Durch Kundenorientierung und Servicepolitik gezielt auf den (potentiellen) Besucher eingehen und ihn zufrieden zu stellen.
3. Kooperation und Vernetzung, im besonderen Maße mit Tourismusverbänden und Reiseveranstaltern.
4. Verstärkte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit um die oben genannten Punkte konsequent nach außen zu vermitteln.

3. Positionierung und Zielsetzung

Die Makroanalyse wie auch die interne Analyse haben bereits einen guten Überblick über die Stärken und Schwächen sowie über das Potential von Schloss Oberhofen gegeben. Für die Zukunft der Stiftung ist es nun wichtig, eine eigene Positionierung am Bildungs- und Freizeitmarkt zu finden. Nach Kotler und Bliemel ist Positionierung „das Bestreben des Unternehmens, sein Angebot so zu gestalten, dass es im Bewusstsein des Zielkunden einen besonderen, geschätzten und von Wettbewerbern abgesetzten Platz einnimmt.“²⁶

Übertragen auf das Museum geht es also um die Methode der Platzierung eines bestehenden Produktes in dem Bewusstsein potentieller Besucher. Es gilt also, Unterschiede herauszustellen und effektiv zu kommunizieren.²⁷

Das Museum muss sich bei diesem Prozess die Frage stellen, was es einzigartig macht und wodurch es sich von anderen Einrichtungen unterscheidet.

Durch Zuordnung von Merkmalen schaffen sich potentielle Museumsbesucher ein mentales Bild der Institution. Die Stiftung Schloss Oberhofen kann entsprechend agieren, indem sie sich einen Erkennungswert über unverwechselbare Merkmale schafft. Aus diesem Grunde müssen sich die Museumsbetreiber fragen, was das

Schloss Oberhofen „einzigartig“ macht und wodurch es sich von anderen Bildungs- und Freizeiteinrichtungen und themengleichen Institutionen unterscheidet, um diese Unterschiede effektiv nach außen zu kommunizieren. Die Positionierungsstrategie einer Institution sollte langfristig und nachhaltig ausgelegt sein, da man von seinen zukünftigen Besuchern weder verlangen will noch kann, dass sie sich auf immer neue Angebotsvarianten einstimmen können und wollen.

Im Vordergrund steht augenscheinlich die prachtvolle Anlage, eingebettet in die herrliche landschaftliche Umgebung. Insbesondere dieser Umstand verleiht dem Schloss den Stellenwert von einem:

- Märchenschloss am Thunersee.

Der Eindruck eines Märchenschlosses wird nicht zuletzt durch die äußere Gestalt des Schlosses vermittelt:

- **Das Schloss Oberhofen vermittelt in seiner Formen- und Stilvielfalt ein eindrucksvolles Bild des Historismus.**

Desweiteren ist die Geschichte des Schlosses hervorzuheben, ebenso wie die tadellose und hochwertige Qualität der Bausubstanz:

- **Oberhofen war stets bewohnt und die Bausubstanz ist erhalten geblieben.**

Da auf dem Schloss Generationen in lückenloser Folge gelebt haben, hat man mit einer Interieurausstellung versucht, den Wandel der Epochen zu veranschaulichen:

- **Das Schloss beherbergt ein Wohnmuseum mit einer umfassenden Ausstellung zur bernischen Wohnkultur des 16. bis 19. Jahrhunderts.**

Eine weitere Besonderheit, die Schloss Oberhofen von den anderen Schlössern rund um den Thunersee unterscheidet ist der prachtvolle Park:

- **Der Schlosspark zählt zu einem der schönsten englischen Landschaftsgärten der Voralpenregion in der Schweiz.**

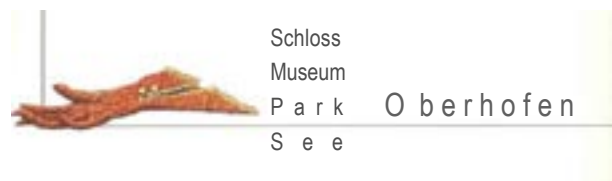
Mit Sicherheit liegen noch weit mehr Merkmale auf der Hand, welche die „Einzigartigkeit“ des Schlosses nach außen kommunizieren. Die Beschränkung auf diese fünf wesentlichen Attribute verhindert jedoch, dass sich durch die Kommunikation weiterer Alleinstellungsmerkmale eine gewisse Beliebigkeit aufzun könnte.

Zusammenfassend könnte eine mögliche Positionierung der Stiftung Schloss Oberhofen demnach lauten:

In malerischer Umgebung am Ufer des Thunersees und im Herzen der Berner Voralpenlandschaft liegt

das Schloss Oberhofen, das seit seinem Bestehen stets bewohnt und von seinen Schlossherren im Stil der jeweiligen Epochen verändert wurde. Die romantische Baugruppe vermittelt heute in ihrer Formen- und Stilvielfalt ein eindrucksvolles Bild des Historismus und beherbergt ein Wohnmuseum mit einer umfassenden Ausstellung zur bernischen Wohnkultur des 16. bis 19. Jahrhunderts. Die Dauerausstellung wird durch wechselnde Sonderausstellungen erweitert und ergänzt. Zusammen mit dem Schlosspark, der zu den schönsten englischen Landschaftsgärten der Voralpenregion in der Schweiz gehört, darf das Gesamtensemble zurecht den Namen eines Märchenschlosses tragen.

Zur Positionierung der Marke „Schloss Oberhofen“ wäre eine Bildmarke²⁸ wie die folgende denkbar:



Entwurf einer möglichen Bildmarke für die Stiftung Schloss Oberhofen

4. Fazit

In der Zusammenfassung noch einmal die wichtigsten Vermarktungsstrategien für die Stiftung Schloss Oberhofen:

- **Selbstbewusstes Auftreten:**
Die Stiftung Schloss Oberhofen verfügt über enormes Potential. Mit einer angemessenen Infrastruktur, entsprechender Vermarktung und Vermittlung kann sich die Stiftung Schloss Oberhofen in der Kulturlandschaft im Berner Oberland etablieren und wird sich auch gegenüber ihrer Konkurrenz absetzen können. Dafür ist eine klare Positionierung notwendig, die bewusst nach innen und außen vertreten wird. Nur dadurch kann ein positives Image aufgebaut und gestärkt werden.
- **Bildungsstätte versus Themenpark:**
Kulturelle Einrichtungen werden zunehmend als Freizeitangebote und touristische Ziele verstanden.²⁹ Trotzdem sollte ein Museum bemüht sein, auch gegen konforme Moden anzutreten, um die Qualität von Kultur zu erhalten und das Kulturerbe zu sichern.
- **Corporate Identity:**
Die Corporate Identity spielt im Museumsmarketing eine entscheidende Rolle. Denn die Erarbeitung einer museumseigenen Identität, die sich in den Produkten, Dienstleistungen und Außenbeziehungen ausdrückt, wirkt sich auf die Aufnahme der Stiftung in den ver-

²⁸ Eigener Entwurf, Felicitas Ehrhardt, 2004
²⁹ Vgl. Dreyer (2002), S. 60

schiedenen Marktsegmenten aus und prägt ihr Image. Ebenso sollte für den (internationalen) Wettbewerb eine Profildarstellung durch eine bewusste Imagegestaltung vorangetrieben werden.

Für ein stärkeres „Wir-Gefühl“ müssen Hierarchien abgebaut und Transparenz zwischen den Strukturen geschaffen werden. Denn je stärker die Einbeziehung aller Beteiligten im Marketing-Mix erfolgt, desto höher ist die Wirksamkeit der Maßnahmen im Museumsmarketing.

- **Museumsmangement – marketing:**

Museumsmangement und Museumsmarketing sind Ausdruck eines gestiegenen Selbstbewusstseins von musealen Einrichtungen. Strategisch und operativ eingesetztes Marketing sensibilisiert die Öffentlichkeit für soziale Probleme und Belangen der Institution. Doch sind marketingstrategische Ansätze kein Allheilmittel und dürfen nicht fehlende inhaltliche Ideen und Konzepte im Museum ausfüllen. Vielmehr sind sie Instrumente, die einen zeitgemäßen, flexiblen und bewussten Rahmen für Museumsaufgaben und -inhalte bieten. Museumsmarketing ist also nicht nur der isolierte Ansatz einzelner marketingpolitischer Instrumente, sondern auch Methode, Denkrichtung, Unternehmensphilosophie und Entscheidungshilfe. So erfordert es im höchsten Maße Verantwortungsbewusstsein der Museumsmitarbeiter und der Leitung.

Wie in einem Orchester kommt es beim Museumsmangement/-marketing auf das harmonische Zusammenspiel der verschiedenen Instrumente unter gemeinsamer Leitung nach abgestimmten Grundsätzen und einem angegebenen Rhythmus an.

Museumsmangement und Museumsmarketing sind außerdem wichtige Maßnahmen um neue Zielgruppen für das Museum zu gewinnen, sie zu halten und zu binden und überdies hinaus die Institution für Sponsoren und private Geldgeber interessant zu machen.

- **Besucherorientierung von Anfang an:**

Der Rezipient ist ernst zu nehmen, aber weder zu unterfordern noch zu überfordern. Empathie der Umsetzenden ist wichtig, um individuell zu aktivieren und zu vermitteln.

Neben einem breiten Zielgruppenansatz sollte die Stiftung Schloss Oberhofen Schwerpunktzielgruppen fokussieren, die mit unterschiedlichen Sonderausstellungen und Veranstaltungen kontinuierlich angesprochen werden. Außerdem darf die Stiftung nicht auf ihre Besucher warten, sondern muss auf sie zugehen. Das bedeutet eine kontinuierliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und die Bereitstellung von Serviceleistungen.

- **Vermittlung:**

Bei der Vermittlungsarbeit sind kreative Ansätze gefragt, die aus der Perspektive der potentiellen Besu-

cher und ihrer Bedürfnisse kreiert sind. Um die Besucher langfristig an das Schloss zu binden, muss man mit einer zielgruppenspezifischen Vermittlungsarbeit ansetzen, um das Interesse der Besucher zu halten und potentielle Besucher neugierig auf das Museum zu machen.

Im Bereich der Museumspädagogik sollte die Zusammenarbeit mit dem Bernischen Historischen Museum stärker ausgebaut werden und Kooperationen mit anderen musealen Institutionen eingegangen werden.

- **Kooperationen und Vernetzungen:**

Kooperationen und Vernetzungen mit anderen (kulturellen) Institutionen wirken sich nicht nur nach außen auf ein Museum positiv aus, sondern bringen auch frischen Wind in das Innere des Hauses. Denn auf Dauer ist es oft schwierig, frisch und motiviert zu bleiben. Es besteht die Gefahr betriebsblind zu werden und irgendwann dazu zu neigen, an bewährten Konzepten langfristig festzuhalten, ohne diese immer wieder kritisch zu hinterfragen. Hier kann eine Vernetzungsstrategie ansetzen, die zu einem (Erfahrungs-) Austausch der Mitarbeiter führt und zu gemeinsamen Projekten anregt. Die Stiftung Schloss Oberhofen sollte zudem bemüht sein, Kooperationen zu Fremdenverkehrsverbänden und anderen touristischen Organisationen aufzubauen, um insbesondere die Zielgruppe der Touristen besser erreichen zu können.

- **Kommunikation:**

Die Untersuchungen haben gezeigt, dass die Stiftung bislang kaum nach außen kommuniziert - vergleichsweise gering ist demnach auch die Kenntnis über das Schloss und seinem Museum in der Öffentlichkeit. Hier gilt es anzusetzen und die Stiftung Schloss Oberhofen verstärkt ins öffentliche Licht zu rücken.

- **Qualität und Service:**

Um die Besucher langfristig an die Stiftung zu binden und sie auch für neue Besuchergruppen interessant zu machen, muss eine Infrastruktur aufgebaut werden, die den Kundenwünschen entspricht und durch die sich das Schloss von seiner Konkurrenz abheben kann.

- **Nachhaltigkeit und Kontinuität:**

Ein besucherorientiertes Museum zeichnet sich durch Kontinuität und Verlässlichkeit aus. Deshalb sollte die Stiftung Schloss Oberhofen darauf bedacht sein, die Öffentlichkeit regelmäßig mit Informationen zu versorgen und im Gespräch zu bleiben.

- **Mehr Verantwortung an Oberhofen abgeben:**

Den besten Eindruck vom Geschehen hat man vor Ort. Deshalb ist es sinnvoll, mehr Kompetenzen, Verantwortung und Entscheidungsfreiheit an die Stiftung Schloss Oberhofen zu übertragen.

Auswertung der Besucherbefragung in der Stiftung Schloss Oberhofen von September bis Oktober 2003:

<i>Kommunikation</i>	<i>Stimmen</i>	<i>Prozent</i>
Dritte (Verwandte, Bekannte)	28	35 %
Spontanbesuch (Durchfahrt, Schiff)	11	13,75 %
Mehrfachbesucher	11	13,75 %
Tourismusbüro	8	10 %
Reiseführer	6	7,5 %
Wohnhaft im Ort oder Umgebung	5	6,25 %
Bernisches Historisches Museum	3	3,75 %
PR (Zeitungsartikel, Veranstaltungskalender)	2	2,5 %
Reisebüro	1	1,25 %
Sonstige	3	3,75 %
Enthaltungen	2	2,5 %
<i>Insgesamt</i>	<i>80 Stimmen</i>	<i>100 Prozent</i>

<i>Anregungen zu Schloss und Park</i>	<i>Stimmen</i>	<i>Prozent</i>
Positive Beurteilungen	28	35 %
Kritische Anregungen	16	20 %
Enthaltungen	36	45 %
<i>Insgesamt</i>	<i>80 Stimmen</i>	<i>100 Prozent</i>

Eintritte in den Schlössern Oberhofen, Hünegg, Spiez und Thun der Jahre 1995 bis 2003:

	<i>Schloss Oberhofen³⁰</i>	<i>Schloss Hünegg³¹</i>	<i>Schloss Spiez</i>	<i>Schloss Thun³²</i>
1995	32.649	5.475	16.656	35.343
1996	27.915	12.861	16.534	37.049
1997	28.564	5.451	15.803	44.324
1998	15.752	5.722	13.560	38.669
1999	14.847	4.725	14.382	40.721
2000	14.976	4.807	13.879	48.846
2001	13.339	4.536	13.768	42.500
2002	14.112	4.812	12.411	40.369
2003	10.905	4.368		34.120

30 Angaben zur Besucherzahlen, Stiftung Schloss Oberhofen.

31 Angaben durch Gespräch mit Herrn Weber, Verwaltung Stiftung Schloss Hünegg, 02.06.2004

32 Angaben von Schloss Thun und Spiez aus dem 108. Jahresbericht 2002, Thun Tourismus-Organisation. Angaben zu den Besucherzahlen 2003 durch Telefonate mit den jeweiligen Schlossverwaltungen.

Literatur:

Abfalter, Dagmar; Pechlaner, Harald (2001): Burgen und Schlösser zwischen Tradition und Wirtschaftlichkeit: Probleme und Perspektiven. In: Deutsches Seminar für Fremdenverkehr (DSFT) (Hrsg.): Schlösser und Burgen: Geschichte lebendig vermarkten. Dokumentation, Berlin, S. 5 ff.

Baedekers Allianz Reiseführer Schweiz. 4. Aufl., Baedeker Verlag, Ostfildern, 1989.

Baedekers Allianz Reiseführer Schweiz. 11. Aufl., Baedeker Verlag, Ostfildern, 2004.

Büscher, Klaus (2001): Denkmalgerechte wirtschaftliche Nutzung von Burgen, Schlössern und Klöstern in Europa und deren Vermarktung. In: Deutsches Seminar für Fremdenverkehr (DSFT) (Hrsg.): Schlösser und Burgen. Geschichte lebendig vermarkten. Dokumentation, Berlin, S. 53 – 68.

Dreyer, Matthias (2002): Corporate Identity – ganzheitliche Identitätsstrategie für Museen. In: Dreyer, Matthias; Wiese, Rolf (Hrsg.): Mit gestärkter Identität zum Erfolg. Corporate Identity für Museen. Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Bd.40, Ehestorf, S. 57 – 90.

Hauswirth, Fritz (1974): Burgen und Schlösser der Schweiz. Bern 1: Berner Oberland, Emmental und Mittelland. Bd.10, Neptun, Kreuzlingen.

Institut für Museumskunde (IfM) / Staatliche Museen Preußischer Kulturbesitz (2003): Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2002, Heft 57, Berlin.

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (1999): Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 9. überarb. und akt. Aufl., Stuttgart.

Ranft, Ferdinand (Hrsg.) (2003): Marco Polo. Berner Oberland. Mairs Geographischer Verlag, Ostfildern.

Schöpp, Ulrich (2001): Schlösser und Burgen: Geschichte lebendig vermarkten. Einleitung. In: Deutsches Seminar für Fremdenverkehr (DSF) (Hrsg.): Schlösser und Burgen: Geschichte lebendig vermarkten. Berlin, Dokumentation, S.3 – 4.

Seemann, Birgit-Katherine (2002): Cui bono? Kosten- und Nutzeneffekte von Corporate Identity. In: Dreyer, Matthias; Wiese, Rolf (Hrsg.): Mit gestärkter Identität zum Erfolg. Corporate Identity für Museen. Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Bd.40, Ehestorf, S. 57 – 90.

Thun – die Stadt. Amtliche Informationen der Stadtverwaltung, Ausgabe 2003.

Wundram, Manfred (Hrsg.) (1966): Reclams Kunstführer. Schweiz und Liechtenstein. Philipp Reclam Jun., Stuttgart.

Zürcher, Richard (1971): Reisen durch die Schweiz. Ein Führer. Prestel, München.

Abbildungen

Abb.1 Schloss Oberhofen, Postkarten- und Titelmotiv des Informationsfaltblattes. Bernisches Historisches Museum. Foto: Stefan Rebsamen, 1997.

Abb.2 Schlosspark Schloss Oberhofen, Uferpromenade. Foto: Felicitas Ch. Ehrhardt, 2004.

Abb.3 Schlosspark Oberhofen, Blick von Süden auf das Schloss. Foto: Felicitas Ch. Ehrhardt, 2004.

Abb.4 Joseph Mallord William Turner, Oberhofen on Lake Thun, Switzerland, um 1844 (nicht datiert). Pencil, pen and brown ink and watercolour, 24, 2 × 35 cm. Aufnahme Christie's London.

Abb.5 Museumsshop der Stiftung Schloss Oberhofen, Eingangsbereich, 2004. Foto: Felicitas Ch. Ehrhardt, 2004.

Abb.6 Bildmarke der Stiftung Schloss Oberhofen, keine weiteren Angaben.

Abb.7 Luftbild von Schloss Hünegg. Foto: Hans Baumann, Hünibach, 1994.

Abb.8 Schloss Thun, Abbildung auf dem Informationsfaltblatt. Foto: Heinz von Gunten ASG.

Abb.9 Schloss Chillon, Abbildung in Knaur's Kulturführer, Schweiz. Hrsg. von Nikolaus Flüeler, Weltbildverlag Augsburg 1998.

Abb.10 Entwurf einer möglichen Bildmarke für die Stiftung Schloss Oberhofen, Felicitas Ch. Ehrhardt, 2005.

Die „Straße der Weserrenaissance“. Untersuchungen zur nachhaltigen Nutzung einer regionalen Kulturroute

Verena Vielmeyer, Düsseldorf



Während der „Weserrenaissance“ hat die Region zwischen Weserbergland und Nordsee so viel Bedeutung erhalten wie nie zuvor und wie seitdem auch nicht wieder. In der Zeit von etwa 1520 bis 1650¹ entstanden schmuckreiche Bürgerhäuser und großzügig dekorierte Schlösser. Sie dominieren noch heute das Bild vieler Innenstädte und die ländlichen Gegend.

Um auf die Dichte von historischen Gebäuden aus dieser Zeit aufmerksam zu machen, wurde 1989 die *Straße der Weserrenaissance* eröffnet. Sie sollte jene historischen Sehenswürdigkeiten nicht nur punktuell sondern in ihrer Gesamtheit erfassen und für Einheimische sowie für Besucher zugänglich machen. Heute jedoch verweisen nur noch braune Hinweisschilder auf die *Straße der Weserrenaissance*. Sämtliche Begleitpublikationen sind veraltet, die örtlichen Zuständigkeiten unklar.

Der vorliegende Artikel ist die Zusammenfassung der Diplomarbeit, die von Verena Vielmeyer im Oktober 2004 fertiggestellt wurde. Sie entstand als unabhängige Examensarbeit im Fach „Kulturwissenschaften und ästhetische Praxis“ an der Universität Hildesheim und ist keine Auftragsarbeit. Sie zeigt eine kritische Würdigung der *Straße der Weserrenaissance*. Ihr Ziel ist es herauszufinden, welches kulturtouristische Potenzial die *Straße der Weserrenaissance* bietet und ob das Konzept einer Kulturroute für die regionale Vermarktung von Sehenswürdigkeiten in diesem Fall überhaupt empfehlenswert ist.

1 Vgl. Großmann 1990, S. 175.

In anderen Veröffentlichungen, wie z.B. den Broschüren vom Fremdenverkehrsverband Teutoburger Wald e.V./ Fremdenverkehrsverband Weserbergland-Mittelweser e.V. 1992 a-c wird die „Weserrenaissance“ auf die Zeit von 1520-1620 beschränkt. Der hier genannte längere Zeitraum schließt die Endphasen der Entwicklung mit ein, denn in Städten wie z.B. Hameln brach die Bautätigkeit nicht direkt mit Ausbruch des 30jährigen Krieges ab.

1. Rückblick: Planungsintentionen und erste Erfolge

1.1 Weserrenaissance-Museum Schloß Brake und das Jahr der Weserrenaissance

Der Gründung der *Straße der Weserrenaissance* ging die Planung für das *Weserrenaissance-Museum Schloß Brake* voraus, welches 1989 eröffnet wurde. Als dessen wichtigste Aufgaben wurden der Aufbau eines Zentralarchivs für die Sammlung historischer Dokumente, der Ausbau eines Forschungszentrums zur Bau-, Kultur-, Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Renaissance und die öffentliche Präsentation der Ergebnisse festgelegt. Weiterhin sollte die „Weserrenaissance“-Forschung identitätsstiftend für die lokale Bevölkerung wirken und kulturtouristische Interessen wecken. Man erhoffte sich dadurch eine Attraktivitätssteigerung für die gesamte Region, die in Firmenansiedlungen, Investitionen und der Schaffung von Arbeitsplätzen resultieren sollte.² Bereits sechs Monate nach der Eröffnung des Museums verzeichnete man über 40.000 Besucher.³

Dies ist u.a. dem Erfolg des *Jahres der Weserrenaissance* zuzuschreiben, welches das *Weserrenaissance-Museum* auf breiter Ebene publik machen sollte und 1989 stattfand. Das Programm dieses Themenjahres bot zahlreiche kulturelle Aktionen zum Thema „Weserrenaissance“, um so Besucher- und Medieninteresse zu wecken.⁴

1.2 Straße der Weserrenaissance

Die *Straße der Weserrenaissance* war ein Teil dieses Programms und wurde im selben Jahr eröffnet. Sie war die erste ausgeschilderte touristische Route in Norddeutschland⁵ und sollte zusammen mit dem Museum als

2 Vgl. Museum der Weserrenaissance Schloß Brake 1986, S. 5 ff.

3 Vgl. Lippische Rundschau vom 13.09.1989: ‚Straße der Weserrenaissance‘ gestern offiziell durch Minister Zöpel eingeweiht. [=Zeitung]

4 Vgl. Großmann. [=Brief]

5 Vgl. Weserrenaissance-Museum Schloß Brake 1990. [=Karte]

bleibende Einrichtung auch nach dem *Jahr der Weserrenaissance* Bestand haben.⁶ Das Ziel der Gründer war es, die in Deutschland einmalige Häufung erhaltener Renaissance-Bauwerke als international bedeutend zu würdigen, sie der Öffentlichkeit zu präsentieren und dadurch die Erhaltung der Bauten zu gewährleisten.⁷

Ein Zweckverband – bestehend aus dem Landesverband Lippe, dem Kreis Lippe und der Alten Hansestadt Lemgo – bildet seitdem die Trägerschaft des *Weserrenaissance-Museums*.⁸ Das Museum ist wiederum Träger der Kulturroute und daher für deren Ausarbeitung, Instandhaltung und Vermarktung verantwortlich.⁹

Finanziell wurde die Beschilderung der Kulturroute jeweils durch die Bundesländer Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen ermöglicht. Die planerische Arbeit und damit verbundene Kosten oblagen dem Museum.¹⁰

Die der Kulturroute zugrunde liegende Idee war es, dass Architektur am Besten vor Ort zu begreifen sei. Die Kulturroute wurde ausgeschildert, um das Reisen zwischen den Sehenswürdigkeiten möglichst einfach und zugleich landschaftlich ansprechend zu gestalten.¹¹ Ziel war es, möglichst viele der „Weserrenaissance“-Sehenswürdigkeiten zu verbinden, den Besuchern die Orientierung zu erleichtern und das Marketing der einzelnen Objekte zu verbessern. Auf vorhandenen Land- und Bundesstraßen entstanden so eine Haupt- und mehrere Nebenrouten, durch die auch abgelegene Sehenswürdigkeiten angebunden werden sollten. Die Ausarbeitung erfolgte in Zusammenarbeit der Museumsleitung mit den entsprechenden Landkreisen, Regionen und Regierungspräsidien.¹² Die Hauptroute der *Straße der Weserrenaissance* verläuft weserabwärts gesehen von Hann. Münden nach Bremen. Auf dieser Strecke befinden sich 47 Stationen, die Routenlänge beträgt knapp 600 km.¹³ Dies entspricht also durchschnittlich einer Sehenswürdigkeit pro 13 km Fahrt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass viele der Stationen Städte und Orte sind, die über mehr als nur eine „Weserrenaissance“-Sehenswürdigkeit verfügen. Die einzelnen Stationen der Kulturroute sind trotz der übergeordneten Thematik durchaus verschieden. So finden sich 38 Schlösser und Burgen auf der *Straße der Weserrenaissance* und 20 städtische „Weserrenaissance“-Ensembles. Da viele der innerstädtischen Bauten und auch ein Teil der Schlösser privat genutzt werden, stehen diese der Öffentlichkeit nicht für Besichtigungen zur Verfügung.

Außer der Hauptstrecke gibt es acht Nebenstrecken. Insgesamt fügt sich die *Straße der Weserrenaissance* damit zu einer netzartigen Kulturroute zusammen, wobei der Reisende z.T. Wegstrecken doppelt zurücklegen muss. Dies ist in Deutschland eher ungewöhnlich, nur 6% aller touristischen Routen verlaufen hier netzartig.¹⁴

Die Beschilderung der *Straße der Weserrenaissance* entspricht den für kulturelle Sehenswürdigkeiten typischen braunen Schildern mit weißer Schrift, die zudem das Logo der Kulturroute tragen, welches symbolisch an Giebelformen der „Weserrenaissance“ erinnern soll. Ende 1989 hatte man über 150 Schilder in der Region aufgestellt.¹⁵



Bereits kurz nach Eröffnung der Kulturroute entstand die Idee, als zusätzliches Angebot auch Radwege auszuschildern.¹⁶ Die Initiative dazu ging auf Privatleute aus der Region sowie auf den „Lippischen Heimatbund“ zurück. Wiederum übernahm das *Weserrenaissance-Museum* die Ausarbeitung der Routen. Man war bemüht, Tagesrouten zu entwerfen. Da der „Weserradweg“ nach Angaben des ADFC der beliebteste Radwegs Deutschlands ist¹⁷, wurde so oft wie möglich auf dessen Verlauf zurückgegriffen und von ihm ausgehend Abzweige zu den „Weserrenaissance“-Sehenswürdigkeiten beschildert. Es entstanden Radstrecken von durchschnittlich 50-80 km Länge.¹⁸ Auch die *Radwege zur Weserrenaissance* sind ausgeschildert.

Ein Blick in das Pressearchiv des *Weserrenaissance-Museums*¹⁹ zeigt, dass die Resonanz auf das *Jahr der Weserrenaissance* hoch und sehr positiv war. Laut „Lippischer Landeszeitung“ verzeichnete man im Amt für Wirtschaft und Verkehr des Kreises Lippe in den ersten fünf Monaten des Jahres 1989 einen Zuwachs bei den Gästeankünften im Lipperland um 8,9%: eine Tendenz, die man auch der Popularität des *Jahres der Weserre-*

6 Vgl. Lippische Rundschau vom 15.11.1989: ‚Straße der Weserrenaissance‘ soll zu fester touristischer Größe werden. [=Zeitung]

7 Vgl. Großmann. [=Brief]

8 Vgl. Museum der Weserrenaissance Schloß Brake 1986, S. 42.

9 Vgl. Großmann. [=Brief]

10 Ebd.

11 Vgl. Brasse 1991, S. 3.

12 Vgl. Großmann. [=Brief]

13 Die Routenlänge wurde durch den ADAC Routenplaner am 02.09.2004 unter www.adac.de/ReiseService/TourPlaner/TourPlaner_Europa ermittelt.

14 Vgl. ADAC/DFV 1996, S. 16 f.

Zum Vergleich: gut 58% aller touristischen Routen in Deutschland verlaufen linear (z.B. die Romantische Straße), gut 31% als eine Art Rundweg (z.B. die Straße der Romanik).

15 Vgl. Lippische Rundschau vom 15.11.1989: ‚Straße der Weserrenaissance‘ soll zu fester touristischer Größe werden. [=Zeitung]

16 Vgl. Großmann. [=Brief]

17 Vgl. www.weser-radweg.de (14.09.2004)

18 Vgl. BVA/Kaselowsky/Weserrenaissance-Museum Schloß Brake o.J., o.S., Vorwort ff.

19 Eingesehen am 26.01.2004.

naissance zuschrieb.²⁰ Auch in der überregionalen Presse gab es 1989 Artikel zu diesem Thema sowie Reiseempfehlungen, Sonderbeilagen, Radiobeiträge, etc.²¹

2. Die Straße der Weserrenaissance heute

2.1 Stärken

Kulturhistorische Attraktivität

Die Anzahl und der gute Erhalt der „Weserrenaissance“-Sehenswürdigkeiten ist in Deutschland einzigartig und das wichtigste Alleinstellungsmerkmal der Region. Durch Authentizität und die Möglichkeit, architektonische Meisterleistungen unmittelbar vor Ort zu begreifen, könnte die *Straße der Weserrenaissance* zu einem lebendigen Mittel der Kulturvermittlung werden. Der Mix zwischen historischen Gebäuden und dem heutigen alltäglichen Leben machte dabei einen besonderen Reiz aus.

Beliebtheit von Auto-, Kultur- und Rundreisen

Laut Reiseanalyse 2003 ist das eigene Auto das beliebteste Verkehrsmittel der Deutschen. Mit ihm werden 75% aller Inlandsreisen gemacht. Außerdem stehen Rundreisen (16%) und Kulturreisen (10%) an den Stellen zwei und drei der beliebtesten Urlaubsformen.²² Die Verbindung aus Autofahren, Rundreise und Kultur findet sich bei einer Fahrt auf einer Kulturroute. Der Trend zu kürzeren und häufigeren Reisen fügt sich ins Bild.²³

Außerdem sollte das Potenzial von Tagesausflügen nicht unberücksichtigt bleiben. In Deutschland werden fast vier von fünf Tagesausflügen mit dem Auto durchgeführt,²⁴ wobei die landschaftliche Attraktivität im Vordergrund steht.²⁵ 1993 hat jeder Deutsche über 14 Jahre gut 26 Ausflüge gemacht. Der Bruttoumsatz belief sich auf knapp 40 Mrd. Euro.²⁶ Teilstrecken der *Straße der Weserrenaissance* bieten sich problemlos für Tagesausflüge an.

Destinationsmanagement durch die Straße der Weserrenaissance möglich

Durch die interne Vernetzung der einzelnen Standorte plus zusätzlicher Angebote in der Region (z.B. Gastronomie, Sport- und Freizeitangebote) könnte ein Marketing-Management für die gesamte Destination effizient übernommen werden. Auf diese Weise könnten vorhandene Synergien genutzt werden. Durch das entstehende Angebots-Mix würden sich Reisende außerdem in der Angebotsvielfalt besser zurechtfinden. So könnten besonders auch kleine und mittelgroße Leistungsträger am Markt bestehen.

Besucherlenkungsfunktion

Durch eine intakte *Straße der Weserrenaissance* würden Reisende gezielt und sicher auf dem landschaftlich reizvollsten Weg von einer Sehenswürdigkeit zur nächsten geführt. Der Reisende erhielte die Sicherheit, sich auf die Beschilderung verlassen zu können. Durch die Streckenauswahl könnten zudem der Verkehr entzerrt und andere Strecken entlastet werden.

Hohes Besucherpotenzial

Das Besucherpotenzial für die *Straße der Weserrenaissance* setzt sich sowohl aus der lokalen Bevölkerung als auch aus Touristen zusammen. Touristische Quellgebiete sind über die gut ausgebaute Infrastruktur von Autobahnen, Flughäfen und Zuganbindungen zu erreichen. Durchschnittlich sind deutsche Tagesausflügler 70 km pro einfache Fahrt unterwegs.²⁷ Dementsprechend ist die Region für Tagesbesucher aus dem nord-östlichen Ruhrgebiet, von der holländischen Grenze und auch aus Oldenburg zu erreichen. Der Großraum Hamburg und die Region Magdeburg liegen je nach Ausgangspunkt nur relativ gering über der 70-km-Marke.²⁸

Kultureller Mehrwert für die lokale Bevölkerung

Instandgesetzte Wegstrecken, ästhetische Verbesserungen in Stadtbild und Landschaftspflege sowie kulturelle Zusatzangebote wären nicht nur für Touristen sondern in besonderem Maße für die lokale Bevölkerung ein deutlicher Gewinn.

Verbessertes Regionalbewusstsein

Durch die *Straße der Weserrenaissance* könnte das Regionalbewusstsein der Bevölkerung nachhaltig beeinflusst und verbessert werden. Ein erneutes Kennenlernen der Region unter dem Gesichtspunkt „Weserrenaissance“ könnte eine Bereicherung darstellen und die Identifikation der Bewohner mit ihrer Heimat erhöhen.²⁹

Landschaftliche Attraktivität für diverse Zielgruppen

Die Region lädt durch ihr abwechslungsreiches Landschaftsbild zum Reisen ein. Die gemäßigte Mittelgebirgslandschaft und die flache Tiefebene machen sie interessant und zugänglich für viele Zielgruppen wie Familien mit Kindern, Behinderte, Senioren, aber auch für Radfahrer und Wanderer. Selbst auf kleineren Landstraßen im Mittelgebirge wird dem Autofahrer keine Höchstleistung abverlangt, und auch die Radwege verlaufen hauptsächlich ohne große Steigungen.

20 Vgl. Lippische Landeszeitung vom 19.07.1989: 8,9 Prozent mehr Gäste in ersten fünf Monaten. [=Zeitung]

21 Vgl. Großmann. [=Brief]

22 Vgl. ADAC 2003, S. 39.

23 Vgl. F.U.R. 2003, S. 65.

24 Vgl. Harrer u.a. 1995, S. 58.

25 Vgl. Schnell 2003, S. 279.

26 Vgl. Harrer u.a. 1995, S. 18.

27 Vgl. Harrer u.a. 1995.

28 Vgl. TourPlaner des ADAC unter www.adac.de/ReiseService/TourPlaner/TourPlaner_Europa (02.09.2004).

29 Vgl. Europäische Kommission 2003, S. 28, Zitat: „Der Tourismus kann dazu beitragen, dass sich Stolz und ein Bewusstsein für die natürlichen und kulturellen Sehenswürdigkeiten einer Gegend herausbilden.“

Attraktives Radwege-Angebot

Die bereits angesprochene Beliebtheit des „Weserradweges“ kann z.T. für die *Radwege zur Weserrenaissance* übernommen werden, da beide teilweise identisch verlaufen. Bei den *Radwegen zur Weserrenaissance* wird die kulturelle Bildung als Zusatznutzen geboten. Auch hier entfällt aufgrund der Beschilderung ein aufwändiges Planen der Radroute.

Schlechtwetter-Alternativen und saisonverlängernde Maßnahmen

Eine Reise entlang der *Straße der Weserrenaissance* könnte je nach Witterung flexibel gestaltet werden. Bei schönem Wetter sind Landschaft, Stadtführung, Schlossgärten etc. besonders reizvoll, bei schlechtem Wetter wäre eher Gelegenheit für Besichtigungen und andere „indoor-activities“. So müssten Angebote nicht auf die Sommermonate beschränkt bleiben, sondern könnten auf Frühjahr und Herbst und je nach Straßenverhältnissen evtl. sogar auf den Winter ausgeweitet werden.

Schaffung von Arbeitsplätzen

Als dritt-umsatzstärkster Wirtschaftsfaktor ist die Tourismusbranche ein wichtiger Arbeitgeber in Deutschland. Aufgrund ihres Dienstleistungscharakters ist sie derjenige Wirtschaftszweig mit der höchsten Beschäftigungszahl. 1995 bot er 2,8 Mio. Menschen Arbeit, wobei der ermittelte Gesamtumsatz gut 140 Mrd. Euro betrug. Dies entspricht einem Anteil von etwa 8% am Bruttoinlandsprodukt.³⁰ Da der Tourismus ein stark serviceorientierter und daher kaum automatisierbarer Bereich ist, wird er auch in Zukunft ein wichtiger Arbeitgeber bleiben.³¹ Neben Hotel- und Gastgewerbe hat eine Steigerung des Tourismus Auswirkungen auf unterschiedlichste Berufe. Im Kulturbereich könnte die Erneuerung der *Straße der Weserrenaissance* dazu führen, dass verstärkt Reiseleiter und zusätzliches Personal für Stadt- und Schlossführungen eingesetzt würden.

Strukturverbesserung

Tourismus kann in strukturschwachen Gebieten ein wichtiges Element zur Stärkung der Konjunktur darstellen. So könnten z.B. Einnahmen aus Eintrittsgeldern etc. und durch Umwegrentabilität erwirtschaftet werden. Daraus resultierten die kulturellen Einrichtungen wie auch die gewerblichen Sektoren der Region.

Denkmalpflege

Denkmalpflege ist ein durchaus kritischer Punkt, doch durch die verantwortungsvolle Nutzung von Bauten könnten deren langfristiger Erhalt gesichert und die nötigen finanziellen Mittel für Restaurierungen erwirtschaftet werden.

Wissenschaftliche Forschung

Die wissenschaftliche Arbeit auf Schloss Brake läuft bereits sehr erfolgreich.³² Dies ist sowohl wichtig für eine fundierte und authentische Angebotsgestaltung der *Straße der Weserrenaissance* als auch für einen möglichen Ausbau zur *European Cultural Route* (siehe 3.2). Das Interesse am Thema „Renaissance in Mittel- und Nordeuropa“ ist schon jetzt – zumindest auf wissenschaftlicher Ebene – international. Durch die Aufbereitung des Themas auch für interessierte Laien würden neue Zielgruppen erreicht.

Interesse an touristischen Routenvorschlägen

Es gibt reges Interesse am Thema touristische Routen. Reiseführer, Reisemagazine, Reisebeilagen in Zeitungen, Publikationen von Automobilclubs und von Automobilherstellern geben regelmäßig „Touren-Tipps“.³³ Durch offensive PR-Arbeit könnte dieses Interesse verstärkt bedient werden, um so potenzielle Reisende anzusprechen. Bei einem erneuten Erfolg der *Straße der Weserrenaissance* wäre außerdem eine Beteiligung an der wissenschaftlichen Diskussion zum Thema „touristische Routen“ möglich.

2.2 Schwächen

Kein Verantwortlicher bei der Trägerschaft

Im Team des *Weserrenaissance-Museums* gibt es niemanden, der für die kulturtouristische Vermarktung der *Straße der Weserrenaissance* verantwortlich ist³⁴. Die Vernachlässigung der Route ist nicht zu übersehen und ihr Stellenwert innerhalb des Aufgabenspektrums des Museums – falls überhaupt vorhanden – gering. Die fehlende Beschäftigung mit der Kulturroute wird auf Personal- und Geldmangel beim Träger zurückgeführt.

Fehlendes Leitbild

Der *Straße der Weserrenaissance* fehlt ein Leitbild in welchem verankert ist, warum es die Kulturroute gibt, wem sie dient, was sie ausmacht und wer für welche Aspekte verantwortlich ist. Schon bei der Gründung wurde es versäumt diese Informationen zu fixieren, was den derzeitigen Zustand der Route wahrscheinlich mitverschuldet hat.

32 Eine regelmäßig aktualisierte Publikationsliste des Weserrenaissance-Museums ist einzusehen unter www.wrm.lemgo.de/PUBLIKAT.HTM (14.09.2004).

33 Z.B.: Müller-Urban/Urban 2000: Deutschlands Ferienstraßen. Die schönsten Routen zwischen Rügen und Bodensee. Bann (Red.) 2004 (=Merian extra): Touren: Ferienstraßen zwischen Nordsee und Alpen. [=Zeitschrift] Rundschau, Frankfurter 2004: o sole mio. (Salz und Sole Route). [=Zeitung] ADAC 1995: Unterwegs auf Deutschlands Ferienstraßen. Mazda Motors (Deutschland) GmbH (Hg.) 2004: BlueSky. Das Sportwagen-Magazin von Mazda, Rubrik BlueSky-Weekend. [=Zeitschrift]

34 Vgl. Schönlaue [=Gespräch]

30 Vgl. DTV 2003a, S. 15. [=Broschüre]

31 Vgl. Europäische Kommission 2003, S. 27.

Mangelhafte Informationslage

Bislang hat sich die Kulturroute lediglich ein Mindestmaß ihrer früheren Bekanntheit bewahrt, jedoch schwindet ihre Popularität. Die Informationsmaterialien zur Kulturroute spiegeln dies deutlich wider.

Der „Kunstreiseführer Straße der Weserrenaissance“³⁵ (nicht mehr im Handel erhältlich) und die ihm beiliegende Straßenkarte³⁶ geben veraltete und teilweise falsche Informationen, beschränken sich hauptsächlich auf s/w Fotos und entsprechen insgesamt nicht den heutigen Gestaltungsmöglichkeiten. Die Darstellung allein architektonisch wichtiger Merkmale und das Fehlen praktischer Hinweise für den Besucher reduzieren ihren Gebrauchswert stark.

Die Straßenkarte zur *Straße der Weserrenaissance* wird auf Nachfrage verschickt. Die Gefahr, Besucher durch sie eher abzuschrecken als zu animieren ist

jedoch groß: Sollte sie grundsätzlich durch klare Streckenführung und eindeutige Kennzeichnung ein Gefühl von Sicherheit vermitteln, so wird dem potenziellen Reisenden stattdessen schon beim Versuch die Karte zu lesen, Orientierungslosigkeit und Verwirrung geliefert. Anstelle dieses mangelhaften Exemplars sollte man ernsthaft in Erwägung ziehen, derzeit lieber gar keine Karte zu verschicken.

Auch die über zehn Jahre alten Informationen der *Radwege zur Weserrenaissance*³⁷ sowie die Broschüren „Die Weserrenaissance 1-4“³⁸ benötigen dringend Verbesserungen und Aktualisierung.

Fehlende Marketingaktionen

Obwohl es für Kulturrouten besonders wichtig ist Vorab-Informationen bereitzustellen, gibt es zur *Straße der Weserrenaissance* außer den genannten veralteten Informationsmaterialien keine sonstigen Publikationen.

Es gibt keine Werbung für sie, keine Öffentlichkeitsarbeit, keinen Internetauftritt und keine Pauschalangebote. Programme mit Reiseleitern werden nicht angeboten und bei Führungen innerhalb der einzelnen Standorte wird nicht auf die *Straße der Weserrenaissance* verwiesen. Dementsprechend schlecht steht es um die Berichterstattung rund um die *Straße der Weserrenaissance*. Hier bleiben Veröffentlichungsmöglichkeiten ungenutzt und existierende Fehler werden nicht korrigiert.³⁹

35 Vgl. Brasse 1991.

36 Vgl. Weserrenaissance-Museum (Hg.), 1990. [=Karte]

37 Vgl. BVA/Kaselowsky/Weserrenaissance-Museum Schloß Brake o.J.

38 Vgl. Fremdenverkehrsverband Teutoburger Wald e.V./Fremdenverkehrsverband Weserbergland-Mittelweser e.V. 1991 und 1992 a-c. [=Karte]

39 Z.B. wird im Internetauftritt der deutschen Zentrale für Tourismus (vgl. www.deutschland-tourismus.de/printview.htm?theprintfile=/d/5284.html, 03.08.2004) von „Brakel“ anstatt „Brake“ geschrieben. Da es in der Nähe von Lemgo einen Ort namens Brakel gibt, ist diese Information für den Leser stark irreführend.

Da bislang keine Besucherbefragungen durchgeführt wurden, ist das Zielpublikum so gut wie unbekannt.⁴⁰

Schlechter physischer Zustand der Kulturroute

Die Infrastruktur einer Kulturroute muss intakt vorhanden sein und gepflegt werden. Dies ist bei der *Straße der Weserrenaissance* derzeit nicht durchgehend der Fall.

Die Beschilderung der Radwege und Straßen wäre zu überprüfen. Durch Witterung, Vandalismus und Buschwerk ist sie nicht mehr allorts erkennbar bzw. vorhanden. Entlang der Autobahnen wird nicht auf die Kulturroute hingewiesen.

Ungeschickte Streckenführung

Die Streckenführung ist grundsätzlich zu überdenken. Da sehr lange nicht an der *Straße der Weserrenaissance* gearbeitet wurde ist zu prüfen, ob die einzelnen Standorte noch in das Nutzungskonzept der Kulturroute passen und ob den Besitzern, Pächtern, etc. an einer weiteren Zusammenarbeit gelegen ist. Sollte dem nicht so sein, müssten Änderungen folgen.

Zudem ist die Aufteilung in Haupt- und Nebenstrecken unglücklich. Zumindest die Bezeichnungen „Haupt-“ und „Neben-“ sollten verschwinden. Es bietet sich in dem Zusammenhang an die Route so zu verändern, dass der Reisende nicht mehr wie bislang Strecken doppelt zurücklegen muss.

Öffentlich nicht zugängliche Sehenswürdigkeiten

Problematisch sind bewohnte oder geschäftlich genutzte Sehenswürdigkeiten, bei denen die Privatsphäre der Bewohner mit dem Besichtigungswunsch der Reisenden kollidiert. Es ist abzuwägen, ob es in Einzelfällen nicht evtl. besser wäre, eine Sehenswürdigkeit aus diesem Grund aus dem Programm zu streichen. Schließlich geht es nicht um eine vollständige Auflistung sämtlicher „Weserrenaissance“-Sehenswürdigkeiten sondern um ein möglichst ungetrübtes Reiseerlebnis.

In den Informationsmaterialien müsste daher auf nicht-öffentlich zugängliche Gebäude hingewiesen und deutlich gemacht werden, warum ein Besuch trotzdem lohnt. Bislang geschieht dies nicht.

Lückenhafter ÖPNV

Das Angebot des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) in der Region ist derzeit kaum für touristische Zwecke nutzbar. Es ist so gut wie unmöglich, per Bahn oder Linienbus zu vielen der ländlich gelegenen Sehenswürdigkeiten zu gelangen.⁴¹

40 Vgl. Schönlau. [=Gespräch]

41 Vgl. www.bahn.de/pv/view/fahrplan/info/streckenkarten_fernv.shtml (08.09.2004) und KVG Lippe mbH/BVO Busverkehr Ostwestfalen GmbH o.J. [=Broschüre]

Künstlich geschaffener regionaler Zusammenhang

Die politische Uneinheitlichkeit der Region ist problematisch, weil unterschiedliche Bundesländer für Teile von ihr zuständig sind.⁴² Bislang wird die Region nicht zentral unter dem Thema „Weserrenaissance“ vermarktet. Es agieren allein vier Landestourismusverbände⁴³ und neun regionale Tourismusverbände⁴⁴ innerhalb des Gebietes. Für Menschen, die sich für die „Weserrenaissance“ interessieren, erschwert diese Aufspaltung den Zugang zu Informationen.

Da die Region zudem nicht historisch gewachsen ist, muss an der Entwicklung eines Zusammengehörigkeitsgefühls der einzelnen Leistungsträger gearbeitet werden.

Kooperations-Misstrauen

Bei einer Aufforderung zur verstärkten Kooperation ist mit der Skepsis einiger Leistungsträger zu rechnen. Ihre Angst vor gesteigerter Konkurrenz anstelle von gewinnbringender Zusammenarbeit durch die *Straße der Weserrenaissance* ist zu erwarten und ihr sinnvoll entgegenzuwirken.

Marktsättigung für touristische Routen

Neben der *Straße der Weserrenaissance* verlaufen acht weitere touristische Routen durch die Region.⁴⁵ Im deutschlandweiten Vergleich sind Routen mit einem *kulturgeschichtlichen* Thema zudem am häufigsten vertreten.⁴⁶ Um also nicht in der allgemeinen Angebotsfülle unterzugehen, müsste sich die *Straße der Weserrenaissance* klar positionieren. In einem grundsätzlich gesättigten Markt gestaltet sich dies schwierig.

Schwierige Wettbewerbssituation

Auch herrscht im Kulturtourismus insgesamt eine verschärfte Wettbewerbssituation. Da ihm ein hohes Potenzial nachgesagt wird⁴⁷, gibt es entsprechend viele Angebote.

Eines davon ist z.B. die *Erlebniswelt Renaissance*.⁴⁸ Sie ist zweifelsohne ein starker Mitbewerber um die Gunst von Renaissance-interessierten Einwohnern und Touristen. Ihr Angebot ist sehr modern, finanziell gut ausgestattet und auf langfristigen Erfolg angelegt. Gerade deshalb drängt die Zeit, um Alternativangebote wie z.B. die erneuerte *Straße der Weserrenaissance* bereitzustellen und so die Popularität der *Erlebniswelt Renaissance* mitzunutzen. Würde hier jedoch der Anschluss verpasst ist die Gefahr groß, dass besonders kleine Leistungsträger wie z.B. weniger bekannte Schlösser „auf der Strecke bleiben“. Gerade sie könnten durch die *Straße der Weserrenaissance* eingebunden werden.

Veraltetes Prinzip touristische Route

Es gibt den Vorwurf, touristische Routen seien unnützlich oder ein Relikt aus den späten 1950er Jahren. Jeder Autofahrer führte schließlich eine Straßenkarte mit sich oder überließ die Routenplanung dem Internet bzw. seinem Navigationssystem. Vor dem Hintergrund hoher Benzinpreise und steigender Umweltverschmutzung ist der Nutzen touristischer Routen strittig.

Negative äußere Einflüsse

Die besagten stark gestiegenen Benzinpreise sind nur ein Anzeichen dafür, wie stark der Tourismus von äußeren Einflüssen abhängig ist. Ein weiteres solches Anzeichen ist die derzeitige schlechte konjunkturelle Lage in Deutschland die zur Folge hat, dass Urlaube nur zögerlich geplant werden. Wird sich die gesamtwirtschaftliche Lage nicht verbessern, so sind auch keine positiven Trends im Tourismus zu erwarten.

Gefährdung kulturhistorischer Baudenkmäler

Zuletzt steht der Vorwurf, dass u.a. durch touristische Routen ein übermäßiger Besuch kulturhistorischer Bauten in einem Maße gefördert wird, welches die Denkmäler gefährdet und gar zerstören kann.

2.3 Fazit

Da in ganz Deutschland nirgendwo vergleichbar viele Renaissance-Bauten so repräsentativ erhalten sind, liegt dem touristischen Angebotspaket der *Straße der*

42 Die Straße der Weserrenaissance verläuft durch die Bundesländer Hessen, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Bremen.

43 Vgl. DTV 2003b [=Broschüre]: TourismusMarketing Niedersachsen GmbH, Nordrhein-Westfalen Tourismus e.V., Bremer Touristik Zentrale, Gesellschaft für Marketing und Service mbH, Hessen Touristik Service e.V.

44 Vgl. DTV 2003b [=Broschüre]: Tourismusverband Weserbergland-Mittelweser, Tourismusverband Hannover Region, Fremdenverkehrsverband Wolfenbütteler Land, Tourismusverband Osnabrücker Land, Teutoburger Wald Tourismus e.V., Touristikzentrale Paderborner Land, Corveyer Land Touristik, Touristikregion Kassel-Land Märchenland der Brüder Grimm, Fremdenverkehrsverband Werra-Meißner-Land.

45 Vgl. Institut für Länderkunde 2000, S. 65 und vgl. Mittelweser Touristik GmbH u.a. 2003, S. 8 [=Broschüre]: Deutsche Märchenstraße, Wesertalstraße, Hochstift-Dichterstraße, historische Orgelroute, Westfälische Mühlenstraße, Deutsche Fachwerkstraße, Wege in die Romanik, Niedersächsische Spargelstraße

46 Vgl. ADAC/DFV 1996, S. 16.

47 Vgl. Bieger/Pechlaner/Steinecke 2001, S. 95.

48 Vgl. www.erlebniswelt-renaissance.de (06.09.2004)

Standorte in Hameln, Hämelschenburg, Bevern, Stadthagen, Rinteln, Bückeberg und Höxter sollten ursprünglich zu Teilen der Erlebniswelt Renaissance umgebaut werden. Hierzu sollten mit Hilfe von touchscreen-Geräten und Kopfhörern Alltagssituationen aus der Renaissance-Zeit vom Besucher nach-erlebt werden können. Zunächst waren Investitionen von 14 Mio. Euro geplant, die zu unterschiedlichen Teilen durch Ziel 2-Förderung der EU, die Länder Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen, die jeweiligen Landkreise und Städte sowie durch private Investoren bereitgestellt werden sollten. Die Projektleitung obliegt der Erlebniswelt Renaissance Projektentwicklung GmbH mit Sitz in Hameln. Die Eröffnung sollte im Mai 2005 erfolgen, man rechnete ab dann mit Besucherzahlen von 350.000 pro Jahr.

Weserrenaissance ein sehr aussagekräftiges Alleinstellungsmerkmal zugrunde. Gekoppelt an das Hintergrundwissen um die positiven wirtschaftlichen und imagemäßigen Auswirkungen und unter der Berücksichtigung, dass unterschiedlichste Zielgruppen angesprochen werden könnten, zeigt sich die Kulturroute allerdings durchaus als tragfähiges Konzept für die touristische Erschließung der Region. Jedoch ergibt die Stärken-Schwächen-Analyse, dass viele der genannten Stärken momentan kaum zur Wirkung kommen.

Im Gegenzug finden sich viele *tatsächliche* Schwächen der *Straße der Weserrenaissance*. Sie sind es, die für den derzeit schlechten Ist-Zustand und das möglicherweise noch schlechtere Image der Kulturroute verantwortlich sind. Für alle weiteren Planungen sind sie sorgfältig zu überprüfen.

Sollten diese Schwächen weiterhin die Oberhand über die *Straße der Weserrenaissance* behalten, so kann das Projekt schnell an ernsthafte Grenzen stoßen. Bleibt das Interesse der Trägerschaft derart gering bzw. lassen deren personelle und finanzielle Möglichkeiten tatsächlich keinerlei Spielraum zu, so sollte man der Konsequenz halber ernsthaft darüber nachdenken, ob ein Abbau der Schilder und ein Vernichten der veralteten Broschüren nicht die ehrlichste Lösung wären.

Alternativ könnte über die Übergabe der Kulturroute an einen anderen Träger nachgedacht werden. Das *Weser-*

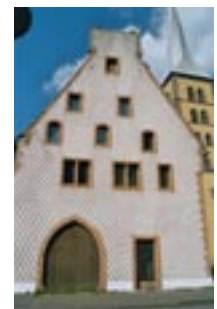
renaissance-Museum würde dann allerdings seinen Einfluss auf die Kulturroute verlieren.

Die *Straße der Weserrenaissance* jedoch weiterhin in ihrem „Dämmerzustand“ zu belassen ist unverantwortlich. Die nötigen Verbesserungen weiter aufzuschieben kann sich nur noch nachteiliger auf ihr Image auswirken.

Aus kultureller Sicht wäre es kaum vertretbar, wenn die Bauten der „Weserrenaissance“ keiner breiten Öffentlichkeit vermittelt würden. Unprofessionelles Marketing und mangelnde Übersichtlichkeit der Angebote sollten ein solches Bildungspotenzial nicht dezimieren.

Vom touristischen Verständnis her bietet sich die Erschließung der Region als Destination an und das Konzept einer Kulturroute ist hierfür geeignet. Kulturtouristisch muss das Thema „Weserrenaissance“ bei weitem nicht auf seine architektonischen Besonderheiten und die Baukunst beschränkt bleiben. Das Thema bietet Möglichkeiten zur Kulturvermittlung aus Bereichen wie Musik, Theater und Wissenschaft. Es kann anschaulich vermitteln, wie global man schon zu Renaissance-Zeiten dachte, reiste und lebte, und damit vielerlei Anknüpfungspunkte zum heutigen Leben von Einwohnern und Besuchern der Region finden.

Auch wirtschaftlich birgt die Kulturroute Chancen zur Struktur- und Imageverbesserung, und das nicht nur auf regionale Zentren beschränkt sondern weit gestreut.



3. Handlungsaufforderungen

3.1 Schaffung einer Koordinationsstelle und Gründung einer Arbeitsgemeinschaft

Die Stärken-Schwächen-Analyse hat gezeigt, dass Handlungsbedarf besteht. Sollen die Wettbewerbsfähigkeit und die öffentliche Bekanntheit der *Straße der Weserrenaissance* wiederhergestellt werden, so muss Initiative gezeigt werden.

Daher wird zunächst die Einrichtung einer zentralen Koordinationsstelle und die Gründung einer Arbeitsgemeinschaft empfohlen. Durch beides soll Verantwortungsbewusstsein und ein „Wir-Gefühl“ aufgebaut werden.

Hierfür sind Zuständigkeiten klar zu verteilen, Ziele zu setzen und gemeinsam an deren Umsetzung zu arbeiten. Der Inhaber dieser Arbeitsstelle wäre für die Koordination, Planung und Umsetzung aller Aktionen rund um die *Straße der Weserrenaissance* zuständig. Die Person sollte jedem einzelnen Teilnehmer des internen Netzwerks bekannt sein. Sie sollte die Planungsphase zur Wiederbelebung der Kulturroute aktiv und transparent vorantreiben, ihre Umsetzung und Wirkung überprüfen und späterhin für das gesamte Marketing-Management der Route zuständig bleiben.

Es wird zusätzlich die Gründung einer Arbeitsgemeinschaft empfohlen, da so das *Weserrenaissance-Museum* alle Planungen weiterhin direkt mitbestimmen und finanziell relativ risikofrei in Aktion treten kann. Um hingegen eine GmbH zu gründen, müsste sich ein neuer Träger für die Kulturroute finden, der die nötige Kapitaleinlage erbringen und mit der

Kulturroute direkt kostendeckend arbeiten bzw. Drittmittel rekrutieren könnte.⁴⁹

Auf der anderen Seite werden viele touristische Routen als eingetragener Verein (e.V.) geführt.⁵⁰ Dies könnte auch für die *Straße der Weserrenaissance* sinnvoll sein, jedoch verlöre das *Weserrenaissance-Museum* dann seinen bisherigen Einfluss auf sie. Das Museum sollte jedoch gerade jetzt durch sich als Institution und durch die Angebotsbündelung der *Straße der Weserrenaissance* einen sinnvollen Ausgleich zur *Erlebniswelt Renaissance* darstellen.

Zu berücksichtigen ist aber, dass eine Arbeitsgemeinschaft im Gegenzug zu anderen Geschäftsformen weniger verpflichtend ist und stark von persönlichem Engagement abhängt.⁵¹

Die Arbeitsgemeinschaft sollte aus Personen bestehen, die von der *Straße der Weserrenaissance* überzeugt und auf die eine oder andere Weise mit ihr verbunden sind; ob Schlossbesitzer oder Ratsherr, Besitzer eines Fahrradverleihs oder Gastronom. Wünschenswert wäre eine sinnvolle Verteilung der Teilnehmer sowohl auf die gesamte Region als auch innerhalb der unterschiedlichen Angebotsbereiche.

Einer der ersten und wichtigsten Schritte der Arbeitsgemeinschaft wäre die Aufstellung eines Leitbildes. Dieses sollte für einen möglichst unproblematischen weiteren Ablauf der Planungen und für das einheitliche Selbstverständnis der Teilnehmer am Projekt *Straße der Weserrenaissance* sorgen. Aus dem Leitbild muss eine Philosophie abzuleiten sein, die verständlich macht, worum es geht, wer mitmacht, was gemeinsame Ziele im Großen wie im Kleinen sind und wie man „an einem Strang ziehen“ kann. Die Region sollte dadurch ein klares Profil erhalten.

Als Anreiz für die Teilnahme an der Arbeitsgemeinschaft wäre es wichtig, die Vorteile der gemeinsamen Arbeit darzustellen. Jedem Teilnehmer sollte klar werden, welchen Nutzen er aus der Kooperation ziehen kann. Durch größtmögliche Transparenz innerhalb der Zusammenar-

beit sollten Skepsis und Misstrauen abgebaut werden. Darüber hinausgehend sollten späterhin interessante Angebote auch für die intern Beteiligten entwickelt werden. Dies könnten z.B. gemeinsame Mitarbeiterschulungen aus den Bereichen Service, Beschwerdemanagement oder Besucherführung sein.

3.2 Zehn Fallbeispiele für die praktische Umsetzung

Die im Folgenden dargestellten Fallbeispiele deuten das Spektrum der Möglichkeiten an, in dem die Kulturroute neue Zielgruppen erreichen könnte. Durch die sinnvolle Verbindung vorhandener und neu entwickelter Angebotsbausteine könnten positive Impulse gesetzt und auf vorhandene Erfahrungswerte aufgebaut werden.

1) www.strasse-der-weserrenaissance.de

Das Internet ist mit gut 27% die zweitwichtigste Informationsquelle bei der Reiseplanung.⁵²

Um dieses Potenzial zu nutzen, wäre ein Internetauftritt für die *Straße der Weserrenaissance* unerlässlich. Weiterhin stellt er vorläufig eine kostengünstige Alternative zu gedruckten Informationsmaterialien dar und ist schnell und einfach zu aktualisieren. Wichtig ist dabei die leichte Auffindbarkeit innerhalb des Internets und die anwenderfreundliche Struktur.

Der Nutzer erwartet Informationen zu den einzelnen Sehenswürdigkeiten, zu ihren Öffnungszeiten und ihrer Erreichbarkeit. Außerdem sollten die Eintrittspreise und Zusatzangebote genannt werden. Der Öffentlichkeit nicht zugängliche Stationen sollten klar gekennzeichnet und hervorgehoben werden, warum sich ein Besuch dennoch lohnt.

Im Sinne der Anwenderfreundlichkeit würden sich außerdem zielgruppengerechte Informationen sowohl für Autofahrer als auch Fahrradfahrer anbieten. Das Angebot eines tagesaktuellen Veranstaltungskalenders inkl. Fotogalerien vergangener Veranstaltungen veranschaulichten die Aktualität und die Attraktivität der Angebote. Reisevorschläge und Pauschalangebote, Kontaktmöglichkeit zur Koordinationsstelle und ein Online-Gästebuch würden den Internetauftritt abrunden.

Als besonderes Angebot könnten Informationen zu Streckenetappen als kostenloses Download und zum Ausdrucken als Faltblatt zur Verfügung gestellt werden.⁵³

2) „3-Schlösser-Ticket“, „Weserrenaissance-Card“ und „Stempelpass Straße der Weserrenaissance“

Um die regionale Verknüpfung von Angeboten zu unterstützen und gleichzeitige die Besucherlenkung mitzusteuern, könnte man unterschiedliche Marketingangebo-

49 Vgl. Heinrichs 1995, S. 298 ff. Beispiel: Die Straße der Romanik wird durch die Landesmarketing Sachsen-Anhalt GmbH getragen. Vgl. www.deutschland-tourismus.de/d/2710 (15.09.2004).

50 Z.B. Die Burgenstraße e.V.: www.burgenstrasse.de (20.09.2004) und die Deutsche Weinstraße e.V.: www.deutsche-weinstrasse.de (20.09.2004)

51 Innovative Ideen zum Thema Rechts- und Organisationsformen: Sievers 1998.

52 Vgl. ADAC 2004, S. 34 ff.

53 Vgl. TourSet mini-Führer des ADAC unter : www.adac.de/ReiseService/TourSet/TourSet_Mini/default.asp?ComponentID=3297&SourcePageID=69241%230 (26.09.2004).

te nutzen. Ein Beispiel wäre ein „3-Schlösser-Ticket“ als Verbundticket, welches zu einem günstigeren Preis als beim Einzelkauf zum Eintritt zu drei „Weserrenaissance“-Schlössern berechtigt.

Eine „WeserrenaissanceCard“ (in Anlehnung z.B. an die RuhrCard) könnte dem Käufer sämtliche Eintritte für drei Tage im Jahr entweder kostenlos oder ermäßigt anbieten. Anstelle einer gratis-Nutzung des ÖPNV könnte für die drei Tage der kostenlose Verleih von Fahrrädern angeboten werden, da der ÖPNV der Region derzeit nicht für ein solches Angebot ausreicht.⁵⁴

Außerdem könnten spezielle Einzelangebote sinnvoll miteinander verknüpft werden: Wer z.B. die 1999 aus der Weser geborgenen Kähne auf Schloß Brake besichtigt hat, könnte eine preisreduzierte Fahrt auf dem „Lüder von Bentheim“⁵⁵ – dem fahrtüchtigen Nachbau dieser Kähne – angeboten bekommen. Auf dem Weg zwischen Brake und einer der Anlegestellen des „Lüder von Bentheim“ an der Unterweser bieten sich weitere Stationen entlang der *Straße der Weserrenaissance* an.

Eine Variante, die ohne reduzierte Eintritte funktioniert, könnte ein „Stempelpass Straße der Weserrenaissance“ sein. Der Besitzer des Passes könnte bei jedem Besuch einer „Weserrenaissance“-Sehenswürdigkeit ein Feld abgestempelt bekommen. Bei ausreichender Punktzahl könnte er ein bestimmtes Merchandise-Produkt geschenkt bekommen, den neu aufgelegten Kunstreiseführer zum Sonderpreis erhalten oder an einem Preisausschreiben teilnehmen.

3) Tag der „Weserrenaissance“

Es bietet sich an ein Event zu nutzen, um die *Straße der Weserrenaissance* wieder in den Blick der Öffentlichkeit zu rücken. Gleichzeitig könnte ein solches Event als Deadline für die Marketing und PR-Aktionen genutzt werden, so dass nicht nur aufwändig geplant, sondern auch zeitnah etwas veranstaltet wird.

Als Event könnten an jedem Standort der *Straße der Weserrenaissance* Angebote wie ermäßigte Eintritte, ein Tag der offenen Tür, Sonderführungen, Gewinnspiele und anderen Aktivitäten auf die erneuerte Kulturroute hinweisen.

4) Schulklassenpauschalen

Schulklassen sind eine wichtige Zielgruppe des *Weserrenaissance-Museums* und anderer Sehenswürdigkeiten.⁵⁶ Daher bietet es sich an, in Zusammenarbeit mit Lehrern Komplettdienstreifen für Klassenfahrten auszuarbeiten, die z.B. aus einem Museums- und Schlossbesuch inkl. altersgemäßer Führung, der Besichtigung einer „We-

serrenaissance“-Stadt, einer Fahrradtour auf den *Radwegen zur Weserrenaissance*, einer Schifffahrt und evtl. Übernachtungen bestünde.

Zur gründlichen Vorbereitung könnten für die Lehrer vorbereitende Unterrichtsmaterialien ausgearbeitet werden.

5) Reiseleitung

Zur Ergänzung von Individualreisen könnten geführte Busreisen angeboten werden. Diese könnten durch geschulte Reiseleitung und den Austausch mit interessierten Mitreisenden deutliche Mehrwerte bieten. Anstelle von eigener Routenplanung und PKW- oder Radfahren könnten die Teilnehmer entspannt mitreisen.

Für den Träger der Kulturroute ergäbe sich durch den Verkauf von Pauschalangeboten ein finanzieller Zuzugewinn. Zudem würde der Anspruch kulturelle Bildung zu vermitteln, intensiv verfolgt.

Für die Durchführung von Pauschalangeboten könnten unterschiedliche Angebote innerhalb der Destination verknüpft und durch zusätzliche Angebote wie z.B. Konzerte mit Musik aus der Renaissance-Zeit oder durch „Commedia dell'Arte“-Gruppen unterstützt werden.⁵⁷

6) Merchandising

Durch den Verkauf von Souvenirs, Postkarten, Büchern o.ä. ließe sich ein wichtiger Teil der nötigen Ausgaben refinanzieren. Hierzu könnten unterschiedlichste Artikel (z.B. Tassen, Pins, Kalender, Tragetaschen, Regenschirme, etc.) in der Erscheinung eines Corporate Designs mit visuellem Wiedererkennungswert entwickelt werden. Der Verkauf sollte – wenn möglich – innerhalb der Sehenswürdigkeiten und in den regionalen Touristeninformationen erfolgen.

7) Ausbau zur European Cultural Route

Die *Straße der Weserrenaissance* erfüllt bereits die wichtigsten Kriterien für die Anerkennung als European Cultural Route :⁵⁸

- Ihr inhaltlicher Themenbereich erstreckt sich über Mittel- und Nordeuropa, also über mehrere europäische Länder.
- Die „Weserrenaissance“ konnte nur aus der Verflechtung kultureller Entwicklungen in verschiedenen Ländern Europas entstehen. Sie ist also ein authentisches Spiegelbild länderübergreifender Evolution im 16. Jahrhundert.
- Wie u.a. das Vredeman de Vries-Symposium⁵⁹ gezeigt hat, wird die Renaissance-Forschung auf internationaler Ebene stark vorangetrieben.

54 Vgl. www.ruhrcard.de/ruhrcard/index.php (23.09.2004).

55 Vgl. www.bbv-sailing.de/_luder_von_bentheim.html (17.09.2004).

56 Vgl. Schönlaue. [=Gespräch]

57 Kurzinformation hierzu: Vgl. Schunicht-Rawe/Lüpkes 2002, S. 164.

58 Vgl. hierzu Kriterienliste des European Institute of Cultural Routes unter www.culture-routes.lu/php/fo_index.php?lng=en&dest=bd_pa_det&unv=ic (16.08.2004).

59 Das Symposium mit dem Titel „Hans Vredeman de Vries und die Folgen“ hat vom 30.01-01.02.2004 auf Schloß Brake stattgefunden. [=Symposium]

- Die daran beteiligten Wissenschaftler gehören unterschiedlichen Disziplinen wie Architektur, Kunstgeschichte, Alltags- und Sakralkunst an.
- Durch eine European Cultural Route zum Thema „Renaissance in Nord- und Mitteleuropa“ könnte erfahren werden, welchen Stellenwert das Reisen schon zur Zeit der Renaissance hatte.
- Angebote wie z.B. der Punkt „Schulklassenpauschalen“ (s.o.) könnte ohne weiteres auch für europäische Schüler- und Studentengruppen ausgearbeitet werden, um so den europäischen Bildungsaustausch zu beleben.
- Durch den Mix verschiedener Angebotstypen (Hightech Erlebniswelt, authentische Schlösser, moderne Museen, etc.) könnte der Kulturtourismus nachhaltig beeinflusst werden.
- Durch die Zusammenarbeit der Straße der Weserrenaissance mit anderen Renaissance-Zentren in Nord- und Mitteleuropa könnten auf wissenschaftlicher wie auf touristischer Ebene multidisziplinäre Netzwerke aufgebaut und der Informationsaustausch untereinander hergestellt bzw. ausgeweitet werden.

Momentan ist es für eine Ausweitung auf eine europäische Ebene jedoch noch zu früh.

8) Förderverein *Straße der Weserrenaissance*

Einnahmen aus Fördervereinsbeiträgen könnten für die finanzielle Unterstützung der laufenden Kosten genutzt werden. Durch die Einbindung der Fördervereinsmitglieder (auf freiwilliger Basis) könnten Instandsetzungsmaßnahmen wie z.B. das Inventarisieren der Schilder entlang der Radwegestrecken durch gemeinsame Radtouren übernommen werden. Durch derlei erfolgreiche Aktionen könnte die Presse und damit die lokale Bevölkerung auf die neue Zielsetzung der *Straße der Weserrenaissance* aufmerksam gemacht werden.

9) Beschilderung

Eine Neugestaltung der Parkplatzschilder an den „Weserrenaissance“-Sehenswürdigkeiten würde sich im Corporate Design der Kulturroute anbieten: so wüsste der Besucher, dass er sein Ziel erreicht hat und wo er sein Auto abstellen kann. Da Parkplatzschilder ohnehin nötig sind (derzeit jedoch noch sehr unterschiedlich aussehen und nicht immer eindeutig den Sehenswürdigkeiten zuzuordnen sind), müssten keine neuen aufgestellt, sondern nur alte gegen neue Schilder ausgetauscht werden. Ebenso könnte man Hinweise wie z.B. die „Privat“-Schilder an vielen Schlösser vereinheitlichen, so dass sie durch das Corporate Design vom Besucher leichter wiedererkannt würden.

Außerdem sollten möglichst schnell die geänderten Richtlinien für die Beschilderung kultureller Sehenswürdigkeiten entlang der Autobahnen genutzt werden.⁶⁰ Der Mindestab-

stand zwischen solchen Schildern ist halbiert worden, daher könnte man entlang der Autobahnen auf die Alternativstrecken der *Straße der Weserrenaissance* hinweisen.

10) Öffentlichkeitsarbeit

Aktive Öffentlichkeitsarbeit ist zwar eine arbeitsintensive, aber publikumswirksame Alternative zu teuren Neuauflagen von Informationsmaterialien. Hierfür bieten sich Kooperationen z.B. mit ADAC, ADFC, der regionalen Presse sowie der Presse in den Quellgebieten potenzieller Tagesausflügler an.

Auch könnten Fernseh-Sender wie NDR und WDR von den neuen Angeboten und der gesteigerten Attraktivität der *Straße der Weserrenaissance* in Kenntnis gesetzt werden.

Lokale Magazine wie z.B. „kultur: magazin für lippe“⁶¹ und „Weg & Fähre“⁶² sollten dazu genutzt werden, die lokale Bevölkerung über die Neuerungen rund um das Thema *Straße der Weserrenaissance* zu informieren.

4. Schlußbetrachtung

Die Ergebnisse dieser Zusammenfassung der Diplomarbeit zeigen, dass sich das Prinzip Kulturroute für die Vermittlung kultureller Bildung in der Region der „Weserrenaissance“ anbietet. Durch seine Besucherlenkungs-funktion wird eine Kulturroute der regionalen Streuung der Sehenswürdigkeiten gerecht und verhilft dem Reisenden zu Bildungserlebnissen auch außerhalb städtischer Zentren.

Was allerdings in der Theorie folgerichtig und einleuchtend erscheint, ist in seiner praktischen Umsetzung nicht immer einfach. Da die Nachhaltigkeit der *Straße der Weserrenaissance* seit der Gründung nicht durchgängig verfolgt und im Laufe der Zeit die Zielvorstellungen vernachlässigt wurden, zeigt sich die Kulturroute heute in ihrem desolaten Zustand. Die Tatsache, dass sie ihren anfänglichen Erfolg nicht fortsetzen konnte, erschwerte die heutige Umsetzung neuer Ideen. Ein einmal gescheitertes bzw. auf lange Sicht erfolgloses Projekt wird es nicht leicht haben, erneut Unterstützer zu finden.

Die *Straße der Weserrenaissance* hat allerdings ihren zweiten Versuch verdient. Durch Destinationsmanagement anhand der Kulturroute könnten, wie bei sonst keiner anderen Vermarktungsform, auch kleine und mittelständische kulturelle und touristische Leistungsträger überleben und der Öffentlichkeit einen Zugang zu Kultur, Unterhaltung, Bildung und Entspannung bieten.

Würde die Möglichkeit des Destinationsmanagements nicht genutzt, so verkämen historische Bauwerke weiterhin zur hübschen Kulisse für einen Stadtbummel oder gingen im ländlichen Idyll unter. Geschichten dazu wer-

⁶² Vgl. Mahnkopf/Mahnkopf. [=Zeitschrift]

⁶³ Übersetzt: Was auch immer du tust, tue es klug und bedenke das Ende. Vgl. Seitz/Roth 2002, S. 313.

⁶⁰ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hg.) 2003, S. 88.



sie bewohnte, was in ihnen und um sie herum vorging und um was die Welt sich damals drehte, würden nicht mehr erzählt. Zukünftigen Generationen ginge das Wissen um die „Weserrenaissance“ verloren.

Mit der Diplomarbeit wurde das theoretische Fundament zur Erneuerung der *Straße der Weserrenaissance* gesetzt. Hoffen wir nun, dass sich gute Baumeister finden, die den praktischen Ausbau kreativ und engagiert übernehmen:

„Quiquid agis, prudenter agas et respice finem.“⁶³

Abbildungsverzeichnis

- Rattenfängerhaus, Hameln
- Schloß Hämelschenburg
- Leisthaus, Hameln
- Schloß Wendlinghausen

- Straßenschild *Straße der Weserrenaissance* an der Kreuzung B1/B66 bei Bartrup
- Fahrradschild *Radwege zur Weserrenaissance* in der Nähe von Bega

- Hexenbürgermeisterhaus, Lemgo
- Schloß Schwöbber
- Schloß Hämelschenburg
- Zeughaus, Lemgo

- Schloß Hämelschenburg
- Schloß Hämelschenburg
- Schloß Schwöbber
- Ratsapotheke, Lemgo

Sämtliche Fotos wurden von der Verfasserin selbst aufgenommen.

Moderne Organisationsformen von Museen

Tagung am 23. Mai 2003 anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Schloß Wernigerode GmbH veranstaltet von der Schloß Wernigerode GmbH, dem Museumsverband Sachsen-Anhalt e.V. und dem Museumsverband in Niedersachsen und Bremen e.V.

Tagungsort: Schloß Wernigerode GmbH, Historische Halle

Tagungsleitung: Christian Juranek
Geschäftsführer Schloß Wernigerode GmbH

Ablauf:

- | | |
|------------------------|---|
| 10.00 Uhr | Begrüßung
Christian Juranek, Geschäftsführer der Schloß Wernigerode GmbH
Hans-Walter Keweloh, Vorsitzender Museumsverband in Niedersachsen und Bremen e.V.
Uwe Holz, Vorstandsmitglied Museumsverband Sachsen-Anhalt e.V. |
| 10.30 Uhr | Prof. Dr. Bernhard Graf
Direktor des Institutes für Museumskunde der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Berlin
„Organisationsformen von Museen. Vielfalt und Möglichkeiten“
anschließend Diskussion |
| 11.30 Uhr | Stefan Rees
Geschäftsführer der Schloß Drachenburg GmbH
„Schloß Drachenburg – Museum für gründerzeitliche Wohnkultur.
Der Neuaufbruch in der Form einer GmbH“
anschließend Diskussion |
| 12.30 bis
13.30 Uhr | Mittagsimbiss im Museumscafé in der Fürstinnengarderobe auf Schloß Wernigerode
und zur Besichtigung der Ausstellung „10 Jahre Schloß Wernigerode GmbH aus den Ankäufe
und Schenkungen“ im Sonderausstellungsbereich im Frühlingsbau des Schlosses Wernigerode |
| 13.30 Uhr | Prof. Dr. Axel Dreyer
Lehrstuhl Tourismuswissenschaft Hochschule Harz, Wernigerode
„Qualitätsmanagement in Museen“
anschließend Diskussion |
| 14.30 Uhr | Andreas Heinrich
Dezernent für Gemeinwesen der Stadt Wernigerode
„Museen – ihre heutige Aufgabe aus der Sicht eines verantwortlichen Kulturpolitikers“
anschließend Diskussion |
| 15.00 bis 15.30 Uhr | Kaffeepause |
| 15.30 Uhr | Prof. Manfred Boetzkes
Leiter Stadt-Museum Hildesheim und Professor am Institut für bildende Kunst und
Kunstwissenschaft der Stiftung Universität Hildesheim
„Umwandlung eines Museums in eine GmbH – Erfahrungen und Ergebnisse“
anschließend Diskussion |
| 16.15 Uhr | Dr. Matthias Dreyer
Stiftung Niedersachsen, Hannover
„Das Museum als Wirtschaftsfaktor“
anschließend Diskussion |
| 17.15 bis 18.00 Uhr | Zeit zur freien Verfügung |
| 18.00 Uhr | Schloßkirche des Schlosses Wernigerode
Festakt zum 10-jährigen Bestehen der Schloß Wernigerode GmbH
Dirigent: MD Christian Fitzner
Carl Phillipp Emanuel Bach: Orgelkonzert in Es-Dur
Wolfgang Amadeus Mozart: Jupiter-Sinfonie C-Dur, KV 551 |

Europäischer Schlösser- und Burgen-Tourismus

Tagung 11. und 12. Oktober 2004 veranstaltet von der Schloß Wernigerode GmbH, dem Museumsverband Sachsen-Anhalt e.V., dem Museumsverband in Niedersachsen und Bremen e.V. und dem Deutschen Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin

Tagungsort: Schloß Wernigerode GmbH, Historische Halle

Tagungsleitung:

Christian Juranek, Geschäftsführer Schloß Wernigerode GmbH
Harald Hensel, Referent, Deutsches Seminar für Tourismus Berlin

Ablauf:

10. Oktober 2004

19.00 Uhr Willkommen am Kamin im Rauchsalon des Schlosses Wernigerode
Kennenlernen und Fachgespräche der Teilnehmer sowie Filmsequenzen über Schlösser und Burgen in Mitteldeutschland

11. Oktober 2004

09.30 Uhr Begrüßung
Christian Juranek, Geschäftsführer Schloß Wernigerode GmbH
Harald Hensel, DSFT Berlin sowie Vertreter der Museumsverbände Sachsen-Anhalt e.V. und Niedersachsen und Bremen e.V.

10.00 Uhr Gerhard Wagner
Geschäftsführer der Deutschen Burgenvereinigung e.V., Braubach
„Die Deutsche Burgenvereinigung und der Tourismus“

10.30 Uhr Alexander Fromm
Marketing Direktor, Gast im Schloß/German Castles
„Das Konzept zur Vermarktung der Schlösser durch Gast im Schloß“

11.30 Uhr Michael Lücke
Geschäftsführer Harzer Verkehrsverband, Goslar
„Burgen- und Schlössertourismus im Marketing des Harzer Verkehrsverbandes“

12.00 Uhr Dr. Uwe Kraus
Geschäftsführer Tourismusverband Schwäbische Alb, Bad Urach
„Die Bedeutung von Burgen- und Schlössertourismus im Bereich der Tourismusdestination Schwäbische Alb“

12.30 Uhr Mittagsimbiss im Museumscafé in der Fürstinnengarderobe auf Schloß Wernigerode

13.30 Uhr Bustransfer zur Burg Falkenstein
Besichtigung und Führung durch den Direktor, Herrn Joachim Schymalla
Bustransfer zur Roseburg
Führung durch den Geschäftsführer
Rückfahrt nach Wernigerode

12. Oktober 2004

09.30 Uhr Werner Rauch
Verwalter der Hochkönigsburg Elsaß
„Die Hochkönigsburg und ihre Einbettung in Tourismus und Kultur im Elsaß“

10.30 Uhr Michael Taylor
Freier Museumsberater, National Trust Großbritannien
„Historic House Tourism in Great Britain, with specific reference to the National Trust – An overview and recent developments“

- 11.15 Uhr Felicitas Ehrhardt
Institut für bildende Kunst und Kunstwissenschaft der Stiftung Universität Hildesheim
„Das Denkmal weiter denken. Museumsmarketing als angewandte Kulturwissenschaft am Beispiel des Schlosses Oberhofen am Thunersee“
- Verena Vielmeyer
Institut für bildende Kunst und Kunstwissenschaft der Stiftung Universität Hildesheim
„Die Straße der Weserrenaissance. Untersuchungen zur nachhaltigen Nutzung einer regionalen Kulturroute“
- 12.15 bis Mittagssimbiß im Museumscafé in der Fürstinnengarderobe auf Schloß Wernigerode 13.00 Uhr
- 13.15 Uhr Bustransfer zur Kaiserpfalz nach Goslar
Begrüßung durch Frau Dr. Heidi Roch-Stübler, Leiterin des KulturreSORTS der Stadt Goslar
Besichtigung der Kaiserpfalz unter Führung von Christian Juranek, Geschäftsführer der Schloß Wernigerode GmbH
- ca. 16.00 Uhr Abschlußdiskussion
Verabschiedung der Teilnehmer

Verzeichnis der Beiträger

Susanne Kopp-Sievers

Geschäftsführerin
Museumsverband Sachsen-Anhalt e.V., Käthe-Kollwitz-
Str. 11, 06406 Bernburg
Tel./Fax: 03471 – 62 81 16
www.mv-sachsen-anhalt.de
Museumsverbandsachsen-anhalt@t-online.de

Uwe Holz

Vorstandsmitglied Museumsverband Sachsen-Anhalt e.V.
Leiter des Kreismuseums Bitterfeld und des Industrie-
und Filmmuseums Wolfen,
Kreismuseum Bitterfeld, Kirchplatz 3, 06749 Bitterfeld
Tel./Fax: 03493 – 2 32 95
Kreismuseum-bitterfeld@gmx.de

Hans Lochmann

Geschäftsführer
Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e.V.,
Fössestraße 99, 30453 Hannover
Tel.: 0511 – 2 14 49 83, Fax: 0511 – 21 44 98 44
www.mvnb.de
Hans.lochmann@mvnb.de

Dr. Christian Antz

Referatsleiter Tourismus des Landes Sachsen-Anhalt
Land Sachsen Anhalt, Ministerium für Wirtschaft,
Wilhelm-Höpfner-Ring 4, 39116 Magdeburg
Tel.: 0391 – 567 4333, Fax: 0391 – 567 4444
www.sachsen-anhalt.de
antz@mw.lsa-net.de

Dr. des. Christian Juranek

Geschäftsführer, Lehrbeauftragter am Institut für
bildende Kunst und Kunstwissenschaft Stiftung
Universität Hildesheim
Schloß Wernigerode® GmbH, Am Schloß 1, 38855
Wernigerode
Tel.: 03943 – 55 30 40, Fax: 03943 – 55 30 55
www.schloss-wernigerode.de
schlosswr@t-online.de

Prof. Dr. Axel Dreyer

Lehrstuhl Tourismuswirtschaft
Hochschule Harz, Friedrichstraße 57 – 59, 38855
Wernigerode
Tel.: 03943 – 659 0
www.fh-harz.de
info@hs-harz.de

Andreas Heinrich

Dezernent für Gemeinwesen der Stadt Wernigerode
Stadt Wernigerode, Marktplatz 1, 38855 Wernigerode
Tel.: 03943 – 654 0
www.wernigerode.de
info@stadt-wernigerode.de

Dr. Matthias Dreyer

Stiftung Niedersachsen Hannover
Sophienstraße 2, 30159 Hannover
Tel.: 0511 – 990 540, Fax: 0511 – 990 54 99
www.stiftungniedersachsen.de

Gerhard Wagner

Geschäftsführer
Deutsche Burgenvereinigung e.V., Marksburg, 56338
Braubach
Tel.: 02627 – 536, Fax: 02627 – 8866
www.deutsche-burgen.org
info@deutschen-burgen.org

Michael Lücke

Geschäftsführer
Harzer Verkehrsverband Goslar e.V., Marktstraße 45,
38640 Goslar
Tel.: 05321 – 34 04 0, Fax: 05321 – 34 04 66
www.harzinfo.de
info@harzinfo.de

Dr. Uwe Kraus

Geschäftsführer
Tourismusverband Schwäbische Alb, Marktplatz 1,
72574 Bad Urach
Tel.: 07125 – 94 81 06, Fax: 07125 – 94 81 08
www.schwaebischealb.de
info@schwaebischealb.de

Werner Rauch

Mitglied des Komités des Monuments Nationaux Paris
Administrateur Hochkönigsbourg
Château du Haut-Koenigsbourg
Chargie de développement, Château du Haut-
Koenigsbourg, F-67600 Orschwiller
Tel.: 0033 (0)3 88 82 45 52, Fax: 0033 (0)3 88 82 50 61
www.monum.fr

Michael Taylor

Freier Museumsberater
Ehem. The National Trust Großbritannien
96 Dora Road, London SW19 7 HJ
Tel.: 0044 (0) 8946 1544
mbt@blueyonder.co.uk

Felicita Ehrhardt

Vormals Institut für bildende Kunst und
Kunstwissenschaft der Universität Hildesheim
Deutsches Institut Florenz, Via Orti Oricellari, 10, 50123
Firenze
Tel.: 0039 (0)55 21 59 93
www.deutscheinstitut.it

Verena Vielmeyer

Vormals Institut für bildende Kunst und
Kunstwissenschaft der Universität Hildesheim
Kulturamt der Landeshauptstadt Düsseldorf
Zollweg 13, 40221 Düsseldorf
Tel.: 0211 – 89 96 100, Fax: 0211 – 89 29 043
www.duesseldorf.de
kulturamt@stadt.duesseldorf.de

Weitere **Tourismus-Studien Sachsen-Anhalts** als konzeptionelle Grundlagen der Tourismuspolitik Sachsen-Anhalts liegen bereits vor und können über www.sachsen-anhalt-tourismus.de eingesehen und konsultiert werden:

1. **Handbuch des Tourismus** in Sachsen-Anhalt. In Zusammenarbeit mit der Hochschule Harz. 2000. 2. Auflage 2004
2. **Gartenträume** – Historische Parks in Sachsen-Anhalt. Denkmalpflegerisches und touristisches Gesamtkonzept sowie infrastrukturelle Rahmenplanung. In Zusammenarbeit mit dem Kultusministerium Sachsen-Anhalt. 2001
3. **Tourismus und Raumordnung** in Sachsen-Anhalt. In Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Raumordnung, Landwirtschaft und Umwelt des Landes Sachsen-Anhalt. 2001
4. Handbuch des **Gesundheitstourismus** in Sachsen-Anhalt. In Zusammenarbeit mit dem Heilbäder- und Kurortverband Sachsen-Anhalt. 2001
5. Handbuch **Blaues Band** in Sachsen-Anhalt. 2001. 2. Auflage 2002
6. Das **Gartenreich Dessau-Wörlitz** als Wirtschaftsfaktor. Grundlagen für eine Marketing-Konzeption. In Zusammenarbeit mit der Kulturstiftung Dessau-Wörlitz. Hg.: Nord / LB Regionalwirtschaft. 2002
7. **Touristisches Leitsystem** in Sachsen-Anhalt. Handlungsempfehlungen für eine einheitliche landesweite Beschilderung. In Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Bau und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt. 2002
8. **Wirtschaftsfaktor Tourismus** in Sachsen-Anhalt. Daten, Fakten, Zahlen. In Zusammenarbeit mit den Industrie- und Handelskammern Halle-Dessau und Magdeburg. 2002
9. **Otto der Große, Magdeburg und Europa – Auf den Spuren Ottos des Großen**. Die 27. Ausstellung des Europarates und Landesausstellung Sachsen-Anhalts im Kulturhistorischen Museum Magdeburg und die Tourismusprojekte des Landes Sachsen-Anhalt im Jahr 2001. In Zusammenarbeit mit dem Kulturhistorischen Museum Magdeburg und dem Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt. 2002
10. Handbuch **Kongress- und Tagungstourismus** in Sachsen-Anhalt. In Zusammenarbeit mit der Hochschule Harz. 2002
11. **Tourismus für alle**. Handbuch barrierefreier Tourismus in Sachsen-Anhalt. In Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt und dem Allgemeinen Behindertenverband in Sachsen-Anhalt e.V. 2002
12. Handbuch **Straße der Romanik** in Sachsen-Anhalt. In Zusammenarbeit mit der Hochschule Harz. 2002
13. Handbuch **Industrietourismus** in Sachsen-Anhalt. Kulturtouristisches und industriegegeschichtliches Rahmenkonzept. In Zusammenarbeit mit dem Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt. 2003
14. **Landurlaub Altmark**. Handbuch für eine Reiseregion in Sachsen-Anhalt. In Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt des Landes Sachsen-Anhalt und dem Tourismusverband Altmark. 2003
15. Handbuch **Kinder-, Jugend- und Familientourismus** in Sachsen-Anhalt. In Zusammenarbeit mit dem Kultusministerium und dem Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt. 2004
16. Handbuch **Sport und Tourismus** in Sachsen-Anhalt. In Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt. 2004
17. **Kulturelle Leuchttürme** in Sachsen-Anhalt. Potenziale einer kulturtouristischen Vermarktung. In Zusammenarbeit mit der Nord/LB Regionalwirtschaft und dem Kultusministerium Sachsen-Anhalt. 2005
18. Handbuch **Landurlaub** in Sachsen-Anhalt. In Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt des Landes Sachsen-Anhalt. 2005
19. **Spiritueller Tourismus**

Qualitätsoffensive für den Tourismus in Sachsen-Anhalt

Außerdem finden sich dort und unter www.servicequalitaet-sachsen-anhalt.de die Hefte der Ratgeberreihe für Servicequalität im Tourismus Sachsen-Anhalts, die gemeinsam mit der Landesmarketinggesellschaft, dem Landestourismusverband, dem DEHOGA, den Industrie- und Handelskammern und der Hochschule Harz entwickelt werden:

1. König Kunde – Ratgeber für Dienstleister. 2002
2. Ratgeber Produktentwicklung. 2004
3. Ratgeber Klassifizierungssysteme im Tourismus. 2005

Impressum

Herausgeber	Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt Schloß Wernigerode® GmbH
Umsetzung/Betreuung	Schloß Wernigerode® GmbH Museumsverband Sachsen-Anhalt e.V. Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e.V. Deutsches Seminar für Tourismus Berlin Institut für bildende Kunst und Kunstwissenschaft an der Stiftung Universität Hildesheim
Leitung/Redaktion	Dr. Christian Antz, Referatsleiter Tourismus, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt Dr. des. Christian Juranek, Geschäftsführer, Schloß Wernigerode® GmbH
Redaktion/Mitarbeit	Kathrin Hampe-Gottweis, Assistentin des Geschäftsführers, Schloß Wernigerode® GmbH Elke Zawatzki, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt
Umschlagfoto	Schloß Wernigerode bei Nacht Foto Roland Krawulsky, Dessau Copyright: Schloß Wernigerode® GmbH
Bildnachweis	Autoren Schloß Wernigerode® GmbH
Stand	Dezember 2005
ISBN	3-00-019017-1
Druck	KOCH-DRUCK, Halberstadt · info@koch-druck.de



SACHSEN-ANHALT

Ministerium für
Wirtschaft und Arbeit

ISBN 3-00-019017-1