

Nr. 40 Charlotte Bristot

Marketing für Museen als
systematischer
Managementprozess
Berlin 2007

MITTEILUNGEN und BERICHTE

aus dem

**Institut für
Museums-
forschung**

Marketing für Museen als systematischer Managementprozess

Charlotte Bristot

Berlin 2007

**Mitteilungen und Berichte aus dem
Institut für Museumsforschung**

ISSN 1436-4166 Nr. 40

In dieser Reihe werden aktuelle Forschungsergebnisse, Arbeitsberichte und Handreichungen zur Museumsforschung publiziert. Sie ergänzt damit die „Materialien aus dem Institut für Museumsforschung“ und wird interessierten Fachleuten auf Anfrage kostenlos zur Verfügung gestellt.

Eine Liste aller lieferbaren Publikationen des Instituts für Museumsforschung befindet sich am Ende dieses Heftes.

Institut für Museumsforschung
Staatliche Museen zu Berlin –
Preußischer Kulturbesitz
In der Halde 1
14195 Berlin (Dahlem)
Telefon (030) 8301 460
Telefax (030) 8301 504
e-mail: ifm@smb.spk-berlin.de

Vorwort

Die Arbeit von Frau Bristot besteht aus zwei eigenständigen Teilen: einem theoretischen Abschnitt „Marketing für Museen“, einem zweiten, der durch eine sehr präzise theoriegeleitet bestimmte Fragestellung und durch daraus bestimmte Arbeitshypothesen mit einem zweiten, der methodisch sehr präzise und sauber durchgeführten empirischen Untersuchung zum Einsatz des Newsletters im Marketingprozess von Museen verknüpft ist.

Im ersten Abschnitt der Arbeit stellt Frau Bristot die Grundlagen des Marketing auf der Basis einer genauen und umfassenden Auswertung der einschlägigen Forschungsliteratur dar. Die Begriffsbestimmungen sind präzise und gut formuliert und abgegrenzt, und die einzelnen Forschungsrichtungen und Ansätze werden sauber unterschieden.

Nach der Darstellung ausgewählter „Objektbereiche des Marketing“ und der Darstellung der „Besonderheiten des Kulturmarketing“ werden die „Herausforderungen für Museen“ analysiert, wobei unter Bezug auf den Wandel des Selbstverständnisses von Museen in Bezug auf Besucherorientierungen die Veränderungen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen dargelegt werden. Frau Bristot ordnet Museen als „Dienstleistungsbetriebe im Non-Profit-Bereich“ ein und formuliert damit sehr eindeutig die Konsequenz eines Paradigmenwechsels in dem Selbstverständnis moderner Kommunikationskonzepte für Museen.

Im Kapitel 4 „Marketing für Museen“ greift Frau Bristot die im Abschnitt 2, „Grundlagen von Marketing“ hergeleiteten Schritte des Managementprozesses auf und überträgt sie auf „Museumsmarketing als Managementprozess“. Auch die bekannten Defizite in der Organisationskommunikation von Museen (z.B. im Bereich Marketingkontrolle) werden thematisiert

Im 5. Kapitel werden Marketinginstrumente für Museen im Internet vorgestellt, wobei auch dieser Abschnitt wieder mit einer Begriffsbestimmung („Das Medium Museum“) beginnt, die aus einem Forschungsbericht von Schuck-Wersig, Wersig und Prehn (1998) hergeleitet wird. Die Bedeutung des Internet für Museen sieht Frau Bristot in zweifacher Hinsicht: „Den Museen kann das Internet damit sowohl als künstlerisch-kreatives Medium als auch vor allem als Kommunikationsmedium dienen, das den Austausch von Informationen einerseits stark vereinfachen und andererseits erweitern kann.“

Online-Marketing wird als Erweiterung des klassischen Marketing anschließend thematisiert. „The Law of Pull and Push“ wird als eines der vier Grundgesetze des Online-Marketing für Museen und andere Kulturbetriebe vorgestellt, und das Internet wird dabei richtigerweise als „Pull-Medium“ eingeordnet. Es werden wieder die einzelnen Stufen des Marketingprozesses zur Einordnung von Online-Angeboten der Museen herangezogen, bevor der Newsletter als spezielles Online-Marketinginstrument vorgestellt und diskutiert wird. Unter Verweis auf die Arbeit von Bernd Günter werden dessen Kriterien eines „Instruments zur Besucherorientierung“ auf den Online-Newsletter übertragen, und die Funktionen der Newsletters in Bezug auf verschiedene „Bindestrich-Marketings“ (Direkt-Marketing, Database-Marketing, E-Mail-Marketing, Percussion-Marketing) werden hinterfragt.

Im zweiten Hauptteil der Magisterarbeit wird eine empirische Untersuchung zum Einsatz der Newsletters im Marketingprozess von Museen dargestellt, die von der Bearbeiterin selbst konzipiert, durchgeführt und ausgewertet wurde.

Im Kapitel 6 werden zunächst die Arbeitshypothesen formuliert, die fünf Untersuchungsdimensionen zugeordnet werden. Mit einer quantitativen Analyse der Daten der statistischen Gesamterhebung an den Museen in Deutschland wurden die Museen identifiziert, die bereits „stark frequentiert werden, über eine Organisationsstruktur sowie über die notwendige Personalstärke verfügen, um professionelles Marketing zu betreiben und um eine Vielzahl von Marketingmaßnahmen einzusetzen,“ dies waren insgesamt 76 von über 6.000 Museen. Nach einer Analyse der Webauftritte wurden 73 Museen näher untersucht. Durch die Tatsache, dass einige der Museen Teil eines Museumskomplexes mit gemeinsamen Portalseiten sind, wurde die Anzahl der Fälle auf 50 reduziert.

Im dritten Schritt wurden daraus mit der Methode des Criterion Sampling 16 Museen ausgewählt, die mittels Interviews im Rahmen der qualitativen Analyse konkret untersucht wurden. 13 der 16 Museen waren nach schriftlichem Kontakt zu Interviews bereit, die danach telefonisch durchgeführt wurden.

Die Auswertung der Ergebnisse identifiziert vor allem im Bereich der Untersuchungsdimension D: „Der Newsletter im Marketing-Mix“ deutliche Defizite. Zunächst ist die Anzahl der Museen, „die das Instrument Newsletter in ihrem Marketing-Mix nutzen, ... noch relativ gering. Werden Newsletter erst einmal eingesetzt, dann gewinnen sie zunehmend an Reichweite. So können alle Museen stetig steigende Abonnentenzahlen verzeichnen und wenn überhaupt, nur geringe Abmeldequoten“. Probleme werden dann bei der Platzierung des Newsletters auf der Homepage identifiziert. Auch die Weiterentwicklung der Inhalte wurde nicht von allen Museen konsequent betrieben. Besonders beklagt wird von Frau Bristot, dass die Newsletter nicht in ein abgestimmtes Marketing-Mix eingebunden sind. „So könnten freiwillig gegebene Daten der Abonnenten herangezogen werden, um sie für weitere Marketingmaßnahmen zu nutzen. Museen könnten auch soziodemographische Informationen über die Abonnenten erhalten und diese beispielsweise für eine zielgruppenspezifische Angebotspolitik verwenden.“

Auch in der „Untersuchungsdimension E: Erfolgskontrolle des Newsletters“ wird festgestellt, „dass eine solche gar nicht oder nicht systematisch erfolgt. Museen schöpfen das Analysepotential des Instruments Newsletter nicht aus und können als Konsequenz hieraus auch keine Folgerungen für ihre weitere Marketingarbeit ziehen.“ Hier zeigt sich abschließend die Hauptproblematik des Marketing der ausgewählten (großen und bedeutenden) Museen: „In Kapitel 2.2.5 wurde bereits thematisiert, dass eine Kontrolle ohne Planung unmöglich, eine Planung ohne Kontrolle sinnlos sei. Somit kann die Forschungsfrage dahingehend beantwortet werden, dass Museen Marketing nicht als systematischen Prozess betreiben.“

Das Institut für Museumsforschung publiziert die Arbeit von der Frau Bristot nicht nur wegen der konsequenten Verbindung der theoretischen und empirischen Basis. Auch die qualitative empirische Analyse und die Praxisrelevanz ihrer Ergebnisse sind beispielhaft und sollten Museen anregen, sich verstärkt dieses modernen Marketinginstruments zu bedienen.

Bernhard Graf

INHALTSVERZEICHNIS

Marketing für Museen: THEORETISCHE GRUNDLAGEN	10
2.1 Der Begriff Marketing	10
2.2 Marketing als Managementprozess	14
2.2.1 Marketinganalyse	14
2.2.2 Marketingziele.....	15
2.2.3 Marketingstrategien	15
2.2.4 Marketing-Mix.....	16
2.2.4.1 Produktpolitik	17
2.2.4.2 Preispolitik.....	17
2.2.4.3 Distributionspolitik	18
2.2.4.4 Kommunikationspolitik.....	18
2.2.5 Marketingkontrolle.....	19
2.3 Objektbereiche des Marketings	20
2.3.1 Besonderheiten von Dienstleistungsmarketing	20
2.3.2 Besonderheiten von Non-Profit-Marketing	21
2.3.3 Besonderheiten von Kulturmarketing.....	23
3 Herausforderungen für Museen	24
3.1 Definition und Aufgaben von Museen	25
3.2 Besucherorientierung in der Museumsarbeit.....	26
3.3 Ein neues Selbstverständnis von Museen.....	28
3.3.1 Veränderung gesamtgesellschaftlicher Rahmenbedingungen	28
3.3.2 Museen als Dienstleistungsbetriebe im Non-Profit-Bereich	30
4 Synthese: Marketing und Museen	32
4.1 Museumsmarketing – Einzug in Theorie und Praxis	32
4.2 Museumsmarketing als Managementprozess	36
4.2.1 Marketinganalyse	36
4.2.2 Marketingziele.....	39
4.2.3 Marketingstrategien	40
4.2.4 Marketing-Mix.....	45
4.2.4.1 Produktpolitik	45
4.2.4.2 Preispolitik.....	50
4.2.4.3 Distributionspolitik	51
4.2.4.4 Kommunikationspolitik.....	52
4.2.5 Marketingkontrolle.....	54
5.1 Museen und Internet	55
5.2 Erweiterung des Marketinginstrumentariums.....	57

5.3 Der Newsletter	59
7 Methodik der Untersuchung	65
7.1 Qualitatives Vorgehen.....	65
7.2 Gütekriterien qualitativer Forschung	65
7.3 Auswahl und Beschreibung der Erhebungsmethode	66
7.3.1 Das Leitfadeninterview	66
7.3.2 Das problemzentrierte Interview.....	66
7.3.3 Entwicklung des Interviewleitfadens	67
7.4 Zugang zum Untersuchungsfeld	68
7.4.1 Auswahl der Fälle	68
7.4.2 Terminierung mit den Interviewpartnern.....	69
7.5 Die Interviews	70
7.6 Aufbereitung und Auswertung der Interviews	71
7.6.1 Transkription der Interviews	71
7.6.2 Auswertung durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.....	71
8 Darstellung der Untersuchungsergebnisse	73
8.1 Kurzcharakteristik der Museen	73
8.2 Auswertung der Newsletter	75
8.3 Ergebnisdarstellung der Leitfadeninterviews.....	77
8.3.1 Analyse vor der Einführung des Newsletters	77
8.3.2 Zielsetzungen für den Einsatz des Newsletters	80
8.3.3 Der Newsletter als Teil der Besucherbindungsstrategie.....	82
8.3.4 Der Newsletter im Marketing-Mix	88
8.3.5 Erfolgskontrolle des Newsletters	97
9 Einordnung der Untersuchungsergebnisse	101
10 Fazit	106
Literatur- und Quellenverzeichnis	108
Anhang: Interviewleitfaden	123

1 Einleitung

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Auffassung über die Funktionen von Museen gewandelt. Umfangreiche gesellschaftliche, strukturelle, technologische und kulturpolitische Entwicklungen haben dazu geführt, dass Kulturinstitutionen wie Museen heute nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch auf Märkten ihre Stellung finden müssen. Die Notwendigkeit des Einzugs eines ökonomischen Denkens in Museen betrifft ein finanzielles Umdenken, aber noch mehr ein verwalterisches Umdenken hin zu einem wirtschaftlichen Handeln. Eine Konsequenz daraus ist, dass Museen sich zunehmend um ihre Besucher bemühen müssen.

Einen ersten Schritt im Sinne einer dementsprechenden Ausrichtung allen Handelns auf die Bedürfnisse der Besucher stellt der Einzug der so genannten Besucherorientierung in Museen dar, die als wichtigstes Prinzip der öffentlichkeitsbezogenen Museumsarbeit betrachtet wird. Das beinhaltet in der Praxis im Wesentlichen eine einzunehmende Denkhaltung in der Institution Museum, weniger ein Konzept zur strategischen Ausrichtung und operativen Implementierung von Maßnahmen, um Austauschprozesse mit Besuchern, aber auch allen anderen potentiellen Marktteilnehmern so zu gestalten, dass sie für alle Seiten von größtmöglichem Nutzen sind.

Dieses Feld behandelt Marketing, ein aus dem betriebswirtschaftlichen Produktionsgüterbereich stammendes Konzept, das im letzten Jahrhundert stetig erweitert wurde und das heute auf alle institutionellen Bereiche eines Marktes angewendet werden kann und wird – in der Literatur wie auch zunehmend in der Praxis. Die Übertragung auf Museen wird in Deutschland seit den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts diskutiert. Jedoch wird Marketing, obwohl schon vielerorts wissentlich oder unwissentlich praktiziert, noch immer mit Vorbehalten begegnet. Diese sind auch zurückzuführen auf ein traditionelles Selbstverständnis von Museen, in erster Linie jedoch auf ein falsches Begriffsverständnis von Marketing.

Die vorliegende Arbeit möchte einen Beitrag dazu leisten, dieses Missverständnis aus dem Weg zu räumen, indem sie den übergeordneten modernen Marketinggedanken systematisch auf Museen anwendet. Dieser versteht Marketing als einen fortlaufenden Managementprozess zur Planung, Durchführung und Kontrolle aller organisatorischen Aktivitäten und Austauschprozesse zwischen Anbietern und Kunden, bezogen auf Museen: zwischen diesen und ihren Besuchern. Aus diesem Prozessverständnis wird die der Arbeit zugrunde liegende Forschungsfrage abgeleitet, ob Museen Marketing im Sinne eines systematischen Managementprozesses betreiben, das heißt, ob die Forderungen der Wissenschaft bezüglich einer systematischen Vorgehensweise erfüllt werden.

Um das zur Beantwortung der Forschungsfrage notwendige Forschungsdesign zu entwickeln – in dem zentral Arbeitshypothesen aufgestellt werden, mittels derer die Beantwortung möglich sein wird – wird zunächst der theoretische Rahmen eines Marketings für Museen erarbeitet und dargestellt. Dieser wird abgesteckt durch eine betriebswirtschaftliche Marketingtheorie, die den Begriff des Marketings in seinem historischen Abriss von seiner Auslegung als Vermarktung hin zu einem Konzept des Managements von langfristigen Beziehungen erklärt.

Dass dieses Konzept auch für kulturelle Dienstleister im Non-Profit-Bereich gilt, wie es Museen sind, wird dabei ebenso erklärt wie auch seine Auslegung und Anwendung als fünfstufiger Managementprozess. Anschließend wird auf die speziellen institutionellen Rahmenbedingungen von Museen eingegangen, die zwischen Tradition und Umbruch der notwendigen Entwicklung eines neuen Selbstverständnisses gegenüberstehen.

Der Schwerpunkt der theoretischen Darstellung ist die Übertragung des fünfstufigen Marketingprozesses auf Museen. Dabei steht eine strategische Betrachtung im Mittelpunkt, die schwerpunktmäßig auf die Verwirklichung einer Besucherbindung zielt. Damit verbindet die vorliegende Arbeit institutionelle, instrumentelle und strategische Perspektiven.

Um überprüfen zu können, inwieweit das vorgeschlagene prozessuale Marketingverständnis in der Museumspraxis umgesetzt wird, wurde eine explorativ angelegte Untersuchung durchgeführt. Es wurden mit Marketingverantwortlichen deutscher Museen qualitative Interviews geführt, deren Entwicklung zunächst auf den theoretischen Vorüberlegungen und aber auch auf einer gedanklichen Brücke basiert: Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wurde exemplarisch ein modernes Marketinginstrument ausgewählt, das von Museen eingesetzt werden kann. Aus den Ergebnissen über den Umgang mit diesem Instrument innerhalb ihrer Marketingarbeit kann auf die Anwendung eines Marketingprozesses durch die befragten Museen geschlossen werden.

Die Wahl fiel auf das Prozessinstrument Newsletter. Auf ihn wird im Rahmen eines Online-Marketings für Museen im letzten Kapitel der theoretischen Grundlagen eingegangen. Der Newsletter wurde ausgewählt, weil dessen Einsatz hierfür besonders geeignet erscheint, einerseits im Sinne eines erweiterten Marketinginstrumentariums vor dem Hintergrund neuer technologischer Möglichkeiten, welchen sich auch Museen stellen müssen, und andererseits aufgrund der steigenden Notwendigkeit der Verstetigung von Austauschbeziehungen im Sinne des dargelegten Konzepts der Besucherbindung.

In der abschließenden Darstellung und Einordnung der Untersuchungsergebnisse und der Diskussion an den Arbeitshypothesen kann somit festgestellt werden, ob das Marketinginstrument Newsletter in einen Prozess integriert wird, um daraus ableitend die Forschungsfrage beantworten zu können, ob Museen Marketing als systematischen Managementprozess betreiben.

Marketing für Museen: THEORETISCHE GRUNDLAGEN

2 Grundlagen von Marketing

2.1 Der Begriff Marketing

Marketing als marktbezogenes Denken unterliegt laufenden Marktveränderungen, deren Erkennen und Bewältigen unternehmerische Aufgabe ist. Hierin liegen die Gründe für die Notwendigkeit, den Begriff des Marketing kontinuierlich weiterzu-

entwickeln¹. Einem dynamischen Erkenntniswandel unterliegend, kann keine endgültige Definition für Marketing abgegeben werden. Die den Entwicklungsphasen immanenten Sichtweisen können nur durch jeweils zeitgenössische Definitionen erläutert werden. Im Folgenden werden diese überblickartig von der Einführung von Marketing über die moderne Transaktionserklärung bis hin zu einem zeitgemäßen Beziehungsmarketing skizziert, um aufzuzeigen, wie die Grundlagen für ein Marketing für Museen geschaffen wurden. Ein Schwerpunkt wird hierbei auf die Erweiterung zum modernen Marketing sowie auf die Beschreibung des Prozesscharakters gelegt, um so die Basis für die Ausführungen für das in dieser Arbeit entwickelte Verständnis von Museumsmarketing zu schaffen².

Mit dem in Deutschland gängigen Begriff Marketing ist der angelsächsische Begriff *marketing* übernommen worden. Er wurde an amerikanischen Universitäten seit Beginn des vergangenen Jahrhunderts verwendet, als für Unternehmen Werbung und Verkauf zunehmend an Gewicht gewannen. Die *American Marketing Association* (AMA) definierte Marketing im Jahr 1948 als "die Erfüllung derjenigen Unternehmensfunktionen, die den Fluß von Gütern und Dienstleistungen vom Produzenten zum Verbraucher bzw. Verwender lenken"³. In Deutschland verwendeten Betriebswirtschaftler hierfür bis in die 1970er Jahre den Begriff *Absatzwirtschaft* und behandelten hier vor allem vertriebliche und werbliche Instrumentarien. Der amerikanische Marketingansatz war hingegen breiter angelegt, ging der aus ihm entwickelte Marketing-Mix doch über diese beiden Absatzinstrumente Verkauf und Werbung hinaus.

Mit dem Wandel von einer Knappheits- zu einer Überschusswirtschaft, mit dem Übergang vom Verkäufer- zum Käufermarkt, mit dem sich das Verhältnis von Angebot zu Nachfrage umkehrte, wurde es nötig, Märkte systematisch zu erschließen und zu bearbeiten. Dies bedeutete, dass Unternehmen ihre Anstrengungen nicht mehr vorrangig auf Beschaffung und/oder Produktion legen mussten (Distributions-/Produktionsorientierung), sondern vielmehr auf den Absatz ihrer Produkte (Verkaufsorientierung). Dies schloss auch ein, dass die Nachfrage nach dem angebotenen Produkt geweckt wird und dass das eigene Angebot gegenüber Konkurrenzangeboten durch den Nachfrager bevorzugt wird (Wettbewerbsorientierung)⁴.

Die in dieser Übergangsphase entwickelte vornehmliche Orientierung an der Vermarktung von Konsumgüterartikeln in Absatzmärkten des amerikanischen Marketings war die Geburtsstunde des modernen Marketing, das insbesondere durch Kotler wissenschaftlich behandelt und systematisch ausgearbeitet wurde. Er interpretierte 1967 Marketing als "die Analyse, Organisation, Planung und Kontrolle kundenbezogener Ressourcen, Verhaltensweisen und Aktivitäten einer Firma mit dem Ziel, die Wünsche und Bedürfnisse ausgewählter Kundengruppen

¹ Vgl. Bruhn, Manfred: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Gabler Verlag. 6. Auflage. Wiesbaden 2002. S. 13ff.

² Der Begriff Museumsmarketing wird im Folgenden synonym für den Ausdruck Marketing für Museen verwendet.

³ AMA 1948 zit. in Pepels, Werner: Einführung in das Dienstleistungsmarketing. Vahlen Verlag. München 1995. S. 2.

⁴ Vgl. z.B. Diller, Hermann (Hg.): Vahlens großes Marketing-Lexikon. Verlage Beck und Vahlen. München 1992. Stichwort Marketing-Theorie, S. 699; Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. 9., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden 2000. S. 8ff.; Pepels 1995, S. 2f.

gewinnbringend zu befriedigen"⁵. Dies spiegelt die Praxis der in der Hauptsache Konsumgüter anbietenden Marketingpioniere wider, die ihre Marketingaktivitäten als einen einseitigen Prozess vom Unternehmen zum Kunden ansahen, auch wenn die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden im Vorweg festgestellt wurden.

Aufbauend auf diesen amerikanischen Ansätzen begründete Meffert die Marketinglehre in Deutschland, indem er ein geschlossenes Konzept zur Marktbearbeitung vorstellte, das auch die Ausrichtung der Aktivitäten auf die Nachfrageseite einschloss. Dieser Ansatz wurde erweitert, indem die Marketingsichtweise für jede strategische Entscheidung anzusehen ist. Kotler konstatierte 1980 ebenfalls im Hinblick auf einen zu erreichenden Wettbewerbsvorteil, "daß der Schlüssel zur Erreichung der Unternehmensziele in der Bestimmung der Bedürfnisse und Wünsche von Zielmärkten und der Befriedigung dieser Wünsche in einer effektiveren und effizienteren Art und Weise als der Wettbewerb besteht"⁶ (Kundenorientierung). Dies bedeutete den Wandel des Marketingverständnisses als Unternehmensführung durch Marktanpassung zur Unternehmensführung als Marktgestaltung⁷. In den Folgejahren wurde Marketing zunehmend angesehen als ein Austauschprozess zwischen Marktteilnehmern – wertend auch Marktpartner genannt –, in dem auf beiden Seiten Bedürfnisse befriedigt werden können.

Die so genannte Transaktionserklärung sieht Marketing als die konzeptionelle Ausrichtung eines Unternehmens oder einer Institution, deren Ziel es ist, dass durch die Form des Austausches zwischen zwei Marktteilnehmern beide Seiten ihre Bedürfnisse befriedigen können. Der Transaktionsansatz beschränkt Marketing somit nicht mehr auf die Vermarktung von Gütern der produzierenden Unternehmen, sondern bezieht auch Dienstleistungen und Ideen mit ein, beruhend auf der Annahme, dass mit Austauschprozessen aller Organisationen Bedarfsdeckungs- und Beeinflussungsziele verfolgt und durch den Einsatz von Marketinganstrengungen verstärkt werden⁸. Damit wird dem gesamtwirtschaftlichen Wandel, mit dem der sekundäre Faktor Produktion von dem tertiären Faktor Dienstleistung überholt wurde, Rechnung getragen. Das Anwendungsspektrum von Marketing wird erweitert auf Öffentliches Marketing und Non-Profit-Marketing, was sich in der generischen Marketingdefinition der AMA von 1985 niederschlägt, die zu einem "universellen Konzept der Marktbeeinflussung und damit zu einem Verständnis des Marketing als Sozialtechnik"⁹ führt: "Marketing ist der Prozess von Planung und Umsetzung der Entwicklung, Preissetzung, Kommunikation und Distribution von Ideen, Gütern und Dienstleistungen zur Ermöglichung von Austauschprozessen, die die individuellen und organisationsbezogenen Zielsetzungen erfüllen"¹⁰.

Diese Begriffserweiterung bezieht nicht nur alle Austauschprozesse mit ein, sondern verdeutlicht auch den Prozesscharakter des modernen Marketings, dessen Aktivitäten und Aufgaben als "eindeutig identifizierbarer Prozess der

⁵ Vgl. z.B. Bruhn 2002, S. 15ff.; Meffert 2000, S. 10.

⁶ Kotler 1980 zit. in Pepels 1995, S. 2.

⁷ Vgl. Pepels 1995, S. 7.

⁸ Vgl. Diller 1992, Stichwort Non-Business-Marketing, S. 820.

⁹ Meffert 2000, S. 9. Der Begriff Marketing als Sozialtechnik geht auf Nieschlag / Dichtl / Hörschgen zurück (vgl. Nieschlag, Robert / Dichtl, Erwin / Hörschgen, Hans: Marketing. 18., durchgesehene Auflage. Duncker & Humblot. Berlin 1997. S. 25).

¹⁰ AMA 1985 zit. in Pepels 1995, S. 2.

Willensbildung und Willensdurchsetzung (Managementprozess) gekennzeichnet werden"¹¹, der sowohl den Prozess von Planung, Koordination und Kontrolle als auch den Transaktionsprozess umfasst und in mehreren Phasen mit Rückkopplungsschleifen abläuft¹².

Ein transaktionsorientiertes Marketing kann jedoch der Kernaufgabe des Marketings, der Pflege und Gestaltung von Beziehungen, unter heutigen Bedingungen nicht in vollem Umfang gerecht werden. Die Entwicklung hin zu einem Beziehungsmarketing (auch Relationship-Marketing) folgt der Erkenntnis, dass der Marketing-Mix im Sinne eines *outside-in* zu gestalten ist, das heißt, die Beziehungen des Unternehmens zu unterschiedlichen Bezugsgruppen sind selber Ausgangspunkt für die Marktbearbeitung. Da annähernd jede Transaktion eine Vor- und eine Nachgeschichte hat¹³, wurde die Einsicht gewonnen, den Transaktionsprozess phasenorientiert zu gestalten. Dieser folgt die Bezeichnung der 3 R's, die für Recruitment (Kundengewinnung), Retention (Kundenbindung) sowie Recovery (Kundenrückgewinnung) stehen. Dieser Paradigmenwechsel im Marketing kann zu einer Neustrukturierung der Marketinginstrumente führen¹⁴, der Fokus wird auf die Erklärung und Gestaltung aller ex- und internen Beziehungen gelegt. Diese zu verantworten, um eine Vertrauensbasis herzustellen, ist Aufgabe einer kundenorientierten Organisation¹⁵. Individualisierte Transaktionen des Beziehungsmarketings reichen bis hin zu denen des One-to-One-Marketings, die den Kunden als externen Faktor unmittelbar integrieren. Beispielhaft können hier moderne Marketinginstrumente wie personalisierte Mailings oder Newsletter genannt werden.

Heute wird Marketing als duales Führungskonzept ausgelegt. Danach ist Marketing nicht nur die marktorientierte Führung, sondern auch das marktorientierte Entscheidungsverhalten innerhalb einer Organisation. Dieses Konzept beinhaltet somit einerseits das Marketing als gleichberechtigte Unternehmensfunktion (z.B. neben Produktion und Finanzierung) und andererseits als Leitkonzept für die Unternehmensführung, also eine Grundhaltung im Unternehmen, nach der alle einen aktuellen oder potentiellen Markt berührenden Entscheidungen, mittelbar wie unmittelbar, an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet werden. Das marketingorientierte Management im Sinne von Planung und Führung einer Organisation richtet sich also dahingehend aus, dass durch interne Prozesse und Verhaltensformen sowie durch die Form des Austausches mit allen Marktpartnern erreicht wird, dass für alle Beteiligten größtmöglicher Nutzen und maximale Bedürfnisbefriedigung erzielt wird. Ein Unternehmen *verfügt* also nicht über eine, sondern *ist* eine Marketingorganisation¹⁶. Marketing wird hierbei als Maxime, als Methode und als Mittel eingesetzt¹⁷.

Dieser Zusammenhang, der mit dem dualen Konzept der marktorientierten Unternehmensführung beschrieben wird, wie auch die Relevanz der Gestaltung

¹¹ Meffert 2000, S. 13.

¹² Vgl. ebd., S. 13f.

¹³ Vgl. Pepels 1995, S. 3f.

¹⁴ Vgl. Gummesson 1997 zit. in Bruhn 2002, S. 33. Trotz der vermehrten Beschäftigung mit den 3 R's wird die Einteilung in die so genannten 4 P's in der Marketing-Literatur weiterhin vorgenommen. Daran wird auch in der vorliegenden Arbeit festgehalten (vgl. 2.2.4).

¹⁵ Vgl. Meffert 2000, S. 24.

¹⁶ Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen 1997, S. 23.

¹⁷ Vgl. ebd., S. 13.

von Kundenbeziehungen findet seinen Niederschlag in der aktuellen Marketingdefinition der AMA: "Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders"¹⁸.

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, dass Marketing einem laufenden Erkenntniswandel unterliegt. Dieser führt zu einer Auslegung, die Marketing prozessual betrachtet. Dieser Prozesscharakter konkretisiert sich in fünf Stufen, die im folgenden Abschnitt dargestellt werden.

2.2 Marketing als Managementprozess

Der Marketing-Managementprozess (im Folgenden Marketingprozess) beginnt immer systematisch mit der Analyse der Ausgangssituation durch die Einholung aller relevant erscheinenden Informationen, geht über Prognosen in konkrete Ziel- und Strategiefestlegungen über (Strategisches Marketing) und wird im operativen Marketing durch den Marketing-Mix umgesetzt. Der Implementierung von Maßnahmen folgt zum Schluss des Marketingprozesses ihre Erfolgs- oder Zielerreichungskontrolle, deren Ergebnis wieder in den Ausgangsschritt des Marketingprozesses, die Analyse, einfließt. Hierdurch wird der Gesamtprozess ein Regelkreis, ein ganzheitlicher Prozess mit Rückkopplungsschleifen¹⁹.

2.2.1 Marketinganalyse

Um Marketingentscheidungen treffen zu können, müssen in der ersten Phase des Marketingprozesses relevante Aspekte, Chancen und Probleme strategischer und operativer Art erkannt werden. Diese Analyse erfolgt durch die Marketingforschung, die die Aufgabe hat, das Marketing-Management laufend mit Informationen zu versorgen, indem sie Marktbedürfnisse antizipiert und reales Marktverhalten mit geeigneten Methoden misst, auch um dieses in Zusammenhang mit dem praktizierten Marketing zu setzen. Sie betrachtet Absatz- und Beschaffungsmärkte, die Wirkung von Marketingaktivitäten und unternehmensinterne Sachverhalte²⁰. Die Marketingforschung bedient sich dabei unterschiedlicher Marketinginformationssysteme²¹.

Zu Beginn der Marketinganalyse steht eine umfangreiche Situationsanalyse, die die relevanten unternehmensexternen Einflussgrößen (z.B. durch Chancen-Risiken-Analyse, Umweltanalyse, Branchenanalyse, Konkurrenzanalyse) und die unternehmensinternen Einflussgrößen (z.B. durch Stärken-Schwächen-Analyse, Potentialanalyse) sowie deren Entwicklung ermittelt, um die notwendigen

¹⁸ AMA: Marketing Definitions. August 2004. Quelle: <http://www.marketingpower.com/content4620.php>. Stand: 12.01.2007.

¹⁹ Dieser Prozess ist in zahlreichen Publikationen in leicht abgewandelter Form und mit unterschiedlichen Akzenten oder zusätzlichen Teilaspekten zu finden (vgl. z.B. Meffert 2000; Bruhn 2002; Diller 1992, Stichwort Marketing (Grundlagen); zu Kulturmarketing vgl. z.B. Colbert, François: Kultur- und Kunstmarketing. Ein Arbeitsbuch. Springer Verlag. Wien 1999; Klein, Armin: Kultur-Marketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. Deutscher Taschenbuch Verlag. 2., aktualisierte Auflage. München 2005).

Dabei präsentiert sich Marketing als system- und entscheidungsorientierte Disziplin, die theoretisch fundiert und gleichzeitig praxisorientiert vermittelt wird. Die vorliegende Arbeit orientiert sich weitgehend an den Darstellungen von Meffert (vgl. Meffert 2000) und Klein (vgl. Klein 2005), zieht gegebenenfalls aber auch andere Autoren mit ein.

²⁰ Vgl. Meffert 2000, S. 14f und S. 93.

²¹ Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen 1997, S. 21.

Informations- und Verhaltensgrundlagen zu erlangen, die notwendig sind für die Festlegung von Marketingentscheidungen innerhalb einer Marketingplanung.

Bevor im zweiten Prozessschritt Ziele zur Bearbeitung relevanter Teilsegmente eines Gesamtmarktes festgelegt werden, folgt deren Identifikation und Beurteilung durch eine Marktsegmentierung (d.h. durch die Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes in relativ homogene Teilmärkte²²). Diese kann beispielsweise nach geografischen, psychografischen oder soziodemografischen Segmentierungskriterien erfolgen, um eine gezielte Zielgruppenansprache innerhalb dieser Segmente mit einem entsprechenden Marketing-Mix zu erreichen²³.

2.2.2 Marketingziele

Wurden das Marktverhalten und die Marktstruktur analysiert, können zu verfolgende Marketingziele festgelegt werden. Diese müssen zunächst kompatibel mit grundlegenden Unternehmenspositionen formuliert werden²⁴. Hiermit gemeint ist das hierarchisch angeordnete Zielsystem jeder Organisation, das aus übergeordneten Zielen wie Unternehmenszweck (*Mission Statement*), Unternehmensgrundsätzen und -leitlinien (*Policies and Practices*) und der Unternehmensidentität (*Corporate Identity*) besteht. Dieses Zielsystem bildet die Grundlage für die Leitlinien der marktorientierten Unternehmensplanung und ermöglicht die Entwicklung konkreter Handlungsziele. Diese Zielplanungsebene betrifft zunächst Unternehmensziele (z.B. soziale und finanzielle Ziele), dann aus den Informationen der Marketinganalyse und -planung entwickelte und den Unternehmenszielen untergeordnete Funktionsbereichsziele (z.B. Marketingziele) sowie Zwischenziele (bezogen auf einzelne Geschäftsfelder) und Unterziele (z.B. Marketing-Mix-Ziele)²⁵.

In der Phase des strategischen Marketings, in dem das Konzept für das eigene Verhalten auf dem Markt festgelegt wird, ist der Formulierungsprozess eines klaren, langfristig ausgerichteten Zielsystems wesentlicher Bestandteil der Marketingkonzeption. Er hat eine Bewertungs-, Koordinations- und Kontrollfunktion und steht eng in Zusammenhang mit der Festlegung von Strategien. Denn erst diese führen zur Erreichung festgesetzter Ziele²⁶.

2.2.3 Marketingstrategien

Marketingstrategien legen auf der Grundlage von unternehmensexternen und -internen Einflussfaktoren den Verhaltensplan fest, wie die formulierten Marketingziele erreicht werden können. Dieser Verhaltensplan muss als geschlossenes Marketingkonzept die vielfältigen Optionen mehrerer strategischer Dimensionen kombinieren und integrieren²⁷. Als Bindeglied zwischen strategischem und operativem Marketing beinhalten Strategieentscheidungen hierbei nicht die Beschreibung einzelner Maßnahmen, sondern legen *Stoßrichtungen* fest²⁸. Diese müssen nach ihrer Festlegung innerbetrieblich

²² Vgl. Diller 1992, Stichwort Marktsegmentierung, S. 733.

²³ Vgl. Meffert 2000, S. 181ff.

²⁴ Vgl. Bruhn 2002, S. 46.

²⁵ Vgl. Meffert 2000, S. 69ff.

²⁶ Vgl. ebd., S. 82.

²⁷ Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen 1997, S. 883f.

²⁸ Vgl. Bruhn 2002, S. 54.

implementiert werden. Das bedeutet, dass das Management diese Ausrichtung unternehmensintern im Sinne einer integrierten Unternehmensstrategie als Denkhaltung durchsetzen muss²⁹.

Marketingstrategieentscheidungen betreffen zunächst Entscheidungen der Marktwahl. Hierbei werden strategische Geschäftsfelder ausgewählt, auf denen ein Unternehmen tätig sein will. Innerhalb dieser strategischen Geschäftseinheiten erfolgt dann eine Marktsegmentierung. Hierfür kann auf ein breites Spektrum von Analyseinstrumenten zurückgegriffen werden wie beispielsweise Lebenszyklusanalysen, Positionierungs- oder Portfolioanalysen³⁰. Die strategische Marketingplanung trifft also nicht Entscheidungen über das Gesamtunternehmen, sondern über strategische Geschäftseinheiten und einzelne oder mehrere Produkte oder Dienstleistungen.

Darüber hinaus betreffen Marketingstrategien eine Vielzahl von Optionen der Marktbearbeitung, d.h. die Festlegung des Verhaltens gegenüber anderen Marktteilnehmern. Dieses kann abnehmergerichtet (z.B. Strategie der Qualitätsführerschaft), konkurrenzgerichtet (z.B. Marktführerstrategie) oder absatzmittlergerichtet (z.B. Kooperationsstrategie) sein³¹. Im Rahmen der Festlegung von Marketingstrategien werden mittels Instrumentalstrategien grundsätzliche Entscheidungen über die Auswahl und Gestaltung der Marketinginstrumente getroffen, die in einem Marketing-Mix detailliert festgelegt und aufeinander abgestimmt werden.

2.2.4 Marketing-Mix

Das strategische Marketing, determiniert durch die vorgelagerte Prozessstufe der Strategieentscheidungen und die Ergebnisse der Marketinganalyse, bildet den Rahmen für die operative Marketingplanung. Hier werden vorgesehene finanzielle Mittel budgetiert sowie Auswahl, Gestaltung und Intensität möglicher Marketinginstrumente festgelegt. Diese werden in einem zieladäquaten Marketing-Mix zusammengeführt³², unter welchem die "qualitative, quantitative und zeitliche Kombination der Marketinginstrumente, mit der ein Unternehmen seine Marketingziele zu erreichen sucht"³³, zu verstehen ist. Die gängigste Klassifikation darin enthaltener Entscheidungsbereiche wurde von McCarthy mit dem Einzug der managementorientierten Sichtweise auf das Marketing zu Beginn der 1960er Jahre als die 4 P's (Product, Price, Place, Promotion) formuliert³⁴. Die 4 P's beschreiben die im Folgenden vorgestellten vier großen Instrumentgruppen, in denen Einzelmaßnahmen gemäß der angestrebten Ziele und Strategien festgelegt und mit Hilfe eines Marketingplans funktional und zeitlich aufeinander abgestimmt werden.

²⁹ Dieser Sachverhalt wird als Internes Marketing bezeichnet (vgl. ebd., 2002, S. 86).

³⁰ Vgl. z.B. Bruhn 2002, S. 55ff.; Meffert 2000, S. 249ff.

³¹ Vgl. z.B. Bruhn 2002, S. 75ff.; Meffert 2000, S. 269ff.

³² Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen 1997, S. 885.

³³ Diller 1992, Stichwort Marketing-Mix, S. 682ff.

³⁴ Vgl. Kotler, Philip: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Poeschel Verlag. Stuttgart 1978. S. 163. In der deutschsprachigen Marketingliteratur finden sich unterschiedliche Übersetzungen der 4 P's. Ebenso schlagen einige Autoren Ergänzungen vor, so zum Beispiel Meffert den Bereich Markenpolitische Entscheidungen (vgl. Meffert 2000, S. 846ff.) oder Klein den Bereich Servicepolitik (vgl. Klein 2005, S. 471ff.). Im Folgenden wird die Auffassung vertreten, dass alle Entscheidungen in die gängigen vier Bereiche eingegliedert werden können. Diese werden einheitlich als Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik bezeichnet.

2.2.4.1 Produktpolitik

Die Produktpolitik umfasst alle Entscheidungen über Umfang, Art und Gestaltung der Marktleistungen eines Unternehmens. Sie stellen den eigentlichen Austauschgegenstand dar und sind somit dominierender Bestandteil des Marketinginstrumentariums. Die Produktpolitik bezieht sich nicht nur auf konkrete Produkte selbst, sondern auf das gesamte Leistungsprogramm, das sowohl mehrere Sachgüter, Dienstleistungen, Rechte als auch deren Kombinationen sowie die mit ihnen verbundenen Maßnahmen wie Verpackung, Service oder Garantieleistungen umfassen kann³⁵.

Produkte müssen für Austauschpartner einen Nutzen stiften, der sich wiederum aus unterschiedlichen Komponenten zusammensetzt und auf den das Leistungsprogramm abgestimmt sein muss. Jedes Produkt kann einen Grundnutzen erfüllen, aber auch einen Zusatznutzen³⁶. Dieser besteht aus verbundenen Serviceleistungen und dem dem Produkt zugeschriebenen Wert, der zum Beispiel symbolisch oder affektiv sein kann³⁷. Da sich Produkte immer mehr angleichen, spielt die Befriedigung eines nicht substituierbaren oder imitierbaren Zusatznutzens eine immer wichtigere Rolle. Die Relevanz einer ausgestalteten Produktpolitik wird hier deutlich.

Produktpolitische Entscheidungen werden strategisch in das gesamte Marketingkonzept eingebunden. Sie beziehen sich auf einzelne Produkte (Produktinnovation, -variation, -elimination) oder auf eine Produktlinie (Diversifikation, Produktdifferenzierung, Elimination einer Produktlinie)³⁸. Neben der Sortimentspolitik umfasst die Produktpolitik beispielsweise auch Entscheidungen zu Markenpolitik, Verpackungspolitik und Servicepolitik³⁹.

2.2.4.2 Preispolitik

Die Preispolitik als ein Teilbereich des Marketing-Mix bezeichnet alle absatzpolitischen Entscheidungen und Maßnahmen zur Festlegung der Art von Gegenleistungen, die für die Inanspruchnahme der Leistungen eines Unternehmens entrichtet werden müssen. Die Preispolitik beschäftigt sich sowohl mit monetären Gegenleistungen als auch mit weiteren Zahlungsbedingungen (z.B. Rabatte), weshalb sie auch als Kontrahierungspolitik bezeichnet werden kann⁴⁰.

Der Bereich der Preispolitik umfasst zudem Preisnachlässe, Preiszuschläge sowie Zugaben durch Geld-/Sachwerte oder Dienstleistungen, deren Ausgestaltung in Form von Preisbildung und Preisfindung innerhalb eines systematischen Prozesses mit geeigneten analytischen Hilfsmitteln festgelegt werden muss.

³⁵ Vgl. Hoffmann, Erwin: Marketing in Kulturbetrieben. Chancen und Probleme am Beispiel der Volkshochschule Köln. Hagener Studien zum Kulturmanagement. Nr. 2. Lit-Verlag. Münster 2000. S. 49. Der Begriff *Produkt*, der im Folgenden verwendet wird, ist somit nur ein Hilfsbegriff für ein Set unterschiedlicher materieller und immaterieller Komponenten von Leistungen. Deshalb wird die Produktpolitik auch oft generell als Leistungs- oder als Produkt- und Programmpolitik bezeichnet (vgl. z.B. Meffert 2000, S. 327ff.; Nieschlag / Dichtl / Hörschgen 1997, S. 151ff.).

³⁶ Vgl. Messerschmidt, Rolf: Das Museum als Markenartikel. Corporate Identity, Image und Marketing als Steuerungsinstrumente zukunftsfähiger Museumskultur. O.O. 2001. Quelle: <http://www.historische-dienste.de/Material/museum.pdf>. Stand: 17.07.2006. S. 7.

³⁷ Vgl. Colbert 1999, S. 33.

³⁸ Vgl. Klein 2005, S. 314ff.

³⁹ Vgl. Bruhn 2002, S. 125ff.

⁴⁰ Vgl. Meffert 2000, S. 482ff.

Diese Entscheidungen folgen strategischen Überlegungen hinsichtlich Preispositionierung, Preiswettbewerb, Preisabfolge und Preisdifferenzierung⁴¹.

Die Bedeutung der Preispolitik ist einem stetigen Wandel unterworfen. Lange hatte sie, solange der Preis die wesentliche Variable zur Differenzierung von Angeboten im Markt darstellte, eine zentrale Stellung. Diese musste sie sich, mit steigender Elastizität der Preis-Absatz-Funktion (d.h. dem funktionalen Zusammenhang von Preis und Nachfrage) und einem wachsenden Bewusstsein über das Preis-Leistungsverhältnis, mit der an Bedeutung gewinnenden Produktpolitik teilen⁴².

2.2.4.3 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik, auch Vertriebspolitik genannt, beschäftigt sich mit allen Entscheidungen und Maßnahmen, die dazu dienen, nachgelagerte Vertriebsstufen mit den Ergebnissen des betrieblichen Leistungsprozesses zu versorgen. Durch sie werden auch die hierfür notwendigen Absatzwege bzw. Distributionskanäle bestimmt. Auf diesen Absatzwegen wird nicht nur das Produkt (bzw. die Berechtigung für die Dienstleistung) selber transportiert, sondern sie umfassen alle Vertriebsstufen als "die Gesamtheit aller ineinander greifenden Organisationen, die am Austauschprozess beteiligt sind, um ein Produkt oder eine Dienstleistung zur Verwendung oder zum Verbrauch verfügbar zu machen"⁴³.

Die Distributionspolitik umfasst Marketinglogistik über direkte Absatzwege (d.h. dem Point of Sale als so genannter Nullstufenkanal⁴⁴) und indirekte Absatzwege (durch Absatzmittler und Absatzhelfer). Übergibt dabei ein Unternehmen Aufgaben der Distribution an Dritte, können zwar kundenfreundlichere und wirtschaftlichere Absatzwege erschlossen werden, es gibt damit jedoch auch Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten auf. Die Beziehungen zu diesen Partnern müssen daher im Sinne einer hochwertigen und langfristigen Marketingbeziehung gestaltet und gepflegt werden⁴⁵. Ebenso werden Entscheidungen über Absatzwege marketingstrategisch eingebunden (z.B. als exklusive, selektive, intensive Distribution⁴⁶), denn sie beeinflussen auch andere Teilbereiche des Marketing-Mix, allen voran den der Kommunikationspolitik.

2.2.4.4 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik bezeichnet "die Gesamtheit aller Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Anspruchsgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten"⁴⁷. Ihr Ziel ist die Beeinflussung⁴⁸ von unternehmensexternen Teilöffentlichkeiten (z.B. Abnehmer und Lieferanten), aber auch von Mitarbeitern durch interne Kommunikation. Integriert in den

⁴¹ Vgl. z.B. Bruhn 2002, S. 167ff.; Nieschlag / Dichtl / Hörschgen 1997, S. 332ff.

⁴² Vgl. Klein 2005, S. 354ff. Eine Bedeutungszunahme der Preispolitik ist jedoch aufgrund unterschiedlicher Rahmenentwicklungen in den letzten Jahren wieder zu beobachten (vgl. Meffert 2000, S. 483).

⁴³ Vgl. Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung, Steuerung. Schäffer-Poeschel. 9. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart 1999. S. 818.

⁴⁴ Vgl. Kotler / Bliemel 1999, S. 822.

⁴⁵ Vgl. Klein 2005, S. 402ff.

⁴⁶ Vgl. Colbert 1999, S. 169ff.

⁴⁷ Vgl. Bruhn 2002, S. 201.

⁴⁸ Vgl. Diller 1992, Stichwort Kommunikationspolitik, S. 546.

gesamten Marketing-Mix, ist der Bereich Kommunikationspolitik selber als Mix einer Vielzahl unterschiedlicher Instrumente anzusehen (*Kommunikations-Mix*), der eingesetzt wird, um die aus den Marketingzielen abgeleiteten Kommunikationsziele zu erreichen⁴⁹.

Als klassische Elemente der Kommunikationspolitik werden Verkaufsförderung, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit aufgeführt. Die Auswahl und Gestaltung der Aufgabenfelder hat sich jedoch in den letzten Jahrzehnten erheblich gewandelt, so sind z.B. Sponsoring und Eventmarketing in der Kommunikationsarbeit inzwischen fest verankert, auch neue Kommunikationstechnologien wie das Internet sind dafür mitverantwortlich, dass gerade dieser Entscheidungsbereich des Marketing-Mix sich laufend erweitert.

2.2.5 Marketingkontrolle

Diese Prozessstufe beschreibt die Realisation und Durchsetzung der Strategien und des Marketing-Mix einerseits hinsichtlich Aufbau- und Ablauforganisation und der Führungskonzepte, andererseits aber auch hinsichtlich der Kontrollmaßnahmen innerhalb eines Rückkopplungsprozesses. Da Marketing kein Selbstzweck ist, muss im letzten Teil des Marketingprozesses gemessen werden, ob die verfolgten Strategien und die im Marketing-Mix eingesetzten Instrumente auch zur Erreichung der zu Beginn dieses Prozesses festgelegten Ziele geführt haben (Soll-Ist-Vergleich) und gegebenenfalls, welche Umstände ein (partielles) Scheitern verursacht haben (Abweichungsanalyse). Die Marketingkontrolle bezieht sich jedoch nicht nur auf die Ergebniskontrolle, sondern sie umfasst auch eine kontinuierliche und systematische Überprüfung sämtlicher Marketingprozesse⁵⁰. Wenn neben der Marketingkontrolle auch die Koordination der marketingspezifischen Informationsversorgung und Marketingplanung einbezogen wird, so ist dagegen das Marketing-Controlling gemeint⁵¹.

Die Marketingkontrollen kann umso erfolgreicher durchgeführt werden, je systematischer der Prozess geplant und je konkreter die Ziele formuliert wurden. Diese können quantitative und qualitative Gesamtziele oder einzelne Marketingziele sein, aber auch die Effizienz einzelner Maßnahmen betreffen. Je mehr Ziele quantitativ und eindeutig im ersten Schritt eines Kontrollsystems formuliert wurden, umso präziser kann das Ausmaß der Zielerreichung anschließend gemessen und verglichen werden. Eine oft angewendete Methode ist das Benchmarking, also der Vergleich erreichter Kennzahlen (wie z.B. Bekanntheitsgrad) mit der Zielerreichung anderer Anbieter im Markt. Bei Nicht-Erreichung der Ziele kann festgestellt werden, ob dies auf die Planung selber, auf die Qualität der Zielvorgaben oder auf die Realisierung der Maßnahmen zurückzuführen ist. Als letzter Schritt müssen aus der Ursachenanalyse Korrekturmaßnahmen abgeleitet werden⁵².

Die Relevanz innerhalb eines ganzheitlichen Prozesses wird verdeutlicht mit der Feststellung, dass Kontrolle ohne Planung unmöglich ist und Planung ohne

⁴⁹ Vgl. Meffert 2000, S. 678ff.

⁵⁰ Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen 1997, S. 942ff.

⁵¹ Vgl. Bruhn 2002, S. 289ff.

⁵² Vgl. Kotler 1978, S. 248ff.

Kontrolle sinnlos⁵³. Dieser Prozess gilt durch die moderne Interpretation für alle Marktanbieter, da sie alle einen Austausch zwischen zwei Kontrahenten anstreben, bei dem beide Marktpartner durch den Austauschprozess ihre Bedürfnisse befriedigen möchten. Er bleibt immer gleich, unterschiedlich sind allein Inhalte, Ausprägung und Umsetzung der Ziele, Strategien, Maßnahmen und Kontrollmöglichkeiten. Der Prozess bildet somit die Grundlage des Marketings, gleich in welchem Objektbereich es umgesetzt wird, dem der übergeordnete Marketinggedanke nur angepasst wird. Folgenden werden die Objektbereiche, die für die Ausführungen über Marketing für Museen (s. Kapitel 4) relevant sind, beschrieben.

2.3 Objektbereiche des Marketings

Durch die moderne Auslegung des Marketingbegriffs ist es möglich, Marketingentscheidungen und Marketingmaßnahmen auf alle Leistungsbereiche und die sie betreffenden Austauschbeziehungen anzuwenden. Innerhalb weniger Jahre entstand eine Reihe von *Bindestrich-Marketings*⁵⁴, die, unabhängig von den Zielen und Aufgaben, alle auf dem oben beschriebenen Grundprinzip des Marketing beruhen. Durch die unterschiedlichen Marktoraussetzungen und spezifischen Zielsetzungen unterscheiden sich diese Marketingvarianten in ihrer Ausprägung teilweise deutlich. Es ist jedoch umstritten, inwieweit es sich bei ihnen um eigenständige Konzepte handelt, oder ob sie nicht vielmehr nur eine Abwandlung des generischen Marketingkonzepts darstellen⁵⁵.

Ein Marketing für Museen, das sich an den Marktpartner Besucher richtet, folgt Prinzipien des Non-Profit-Marketings, des Dienstleistungsmarketings und des Kulturmarketings⁵⁶. Um auf ein Museumsmarketing schließen zu können, werden deshalb im Folgenden diese drei thematisch relevanten Objektbereiche herangezogen. Dabei werden bewusst zunächst keine in der Literatur vorzufindenden Definitionen dieser einzelnen Bindestrich-Marketings gegeben, da sie nur in Abgrenzung zu der allgemeinen Definition von Marketing dargestellt werden sollen.

2.3.1 Besonderheiten von Dienstleistungsmarketing

Die Entwicklung hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft hat auch die Anwendung von Marketing auf den tertiären Sektor mit sich geführt. Dieser ist durch Heterogenität gekennzeichnet, weshalb keine einheitliche Definition einer Dienstleistung existiert. Die in der Literatur vorliegenden Definitionen unterscheiden sich teilweise sogar grundlegend⁵⁷. Es können aber einige konstitutive Merkmale der Dienstleistung festgestellt werden.

⁵³ Vgl. Swan 1974 zit. in Böcker, Franz: Marketing-Kontrolle. Kohlhammer-Edition Marketing: Grundlagen des Marketing. Kohlhammer. Stuttgart 1988. S. 22.

⁵⁴ Diesen Begriff verwendet u.a. auch Pepels (vgl. Pepels 1995, S. 7).

⁵⁵ Vgl. ebd., S. 7. Diese Annahme wird dieser Arbeit zugrunde gelegt.

⁵⁶ Der in der vorliegenden Arbeit behandelte Bereich des Museumsmarketing richtet sich ausschließlich an den Endkunden, somit an den Besucher. Diese Eingrenzung wurde bewusst aus Gründen des Umfangs getroffen und klammert somit ein Marketing für Museen, das sich an weitere Austauschpartner richtet, aus. Neben einem Besuchermarketing sind beispielsweise Spendermarketing, Trägermarketing und Personalmarketing zu nennen (vgl. Wersig 2003, o.S.).

⁵⁷ Vgl. Terlutter, Ralf: Lebensstilorientiertes Kulturmarketing. Besucherorientierung bei Ausstellungen und Museen. Deutscher Universitäts-Verlag Gabler Edition. Wiesbaden 2000. S. 82. Die Dreiteilung von Dienstleistungen nach Potential-, Prozess- und Ergebnisdimension geht auf Meffert zurück (Vgl. Meffert 2000, S. 1160ff.).

- Immaterialität: Dienstleistungen sind immateriell, d.h. sie sind weder lager- noch transportfähig und können als automatische oder menschliche Leistungsfähigkeit betrachtet werden (Potentialdimension). Dienstleistungen zeichnen sich durch das *Uno-actu-Prinzip*⁵⁸ aus, welches die Simultaneität von Leistungserbringung und Leistungsempfang bezeichnet und den Einfluss des Anbieters auf seine Leistung während des Erstellungsprozesses minimiert.
- Bereitstellung von Leistungsfähigkeiten: Dieses Merkmal von Dienstleistungen bezieht sich auf die Prozessdimension, in welcher mittels personeller, sachlicher oder immaterieller Ressourcen eine Dienstleistung erst durchgeführt werden kann.
- Integration eines externen Faktors: Jeder Dienstleistungserstellungsprozess wird durch Einwirkung eines Fremdfaktors, in Form von Objekten oder Subjekten, meist jedoch dem Abnehmer selber, bestimmt (Ergebnisdimension).

Auch Konsum- und Investitionsgüter werden in Verbindung mit Dienstleistungen angeboten. Eine verstärkte Auseinandersetzung in der betriebswirtschaftlichen Forschung⁵⁹ mit einem eigenständigen Marketing für Dienstleistungen erklärt sich aus der wachsenden Bedeutung des tertiären Sektors und zieht verschiedene Implikationen für die Marketinganstrengungen nach sich, die vorrangig Strategie- und Marketing-Mix-Entscheidungen betreffen.

Diese Entscheidungen müssen vor dem Hintergrund der schwierigen Standardisierungsmöglichkeit von Dienstleistungen getroffen werden. Um Vergleichbarkeiten zu ermöglichen, ist es notwendig, ein umfangreiches Qualitätsmanagement und eine gezielte Markenpolitik im Rahmen produktpolitischer Entscheidungen einzusetzen. Die Kommunikationsstrategie sollte auf den Aufbau von Kundenvertrauen und Kundenbindung abzielen. Denn auf Nachfragerseite liegt ein erhöhtes Risikoempfinden vor, weil Dienstleistungen vor Inanspruchnahme nicht geprüft werden können. Aufgrund der beschriebenen Merkmale von Dienstleistungen müssen in der Distributionspolitik von Dienstleistungen die Schwerpunkte auf die Ausgestaltung des Standorts sowie auf die Kooperation zwischen Unternehmen und geeigneten Absatzmittlern gelegt werden. Daher wird auch dem kundenorientierten Verhalten der Mitarbeiter eine höhere Bedeutung beigemessen, da diese interaktiv während des Leistungserstellungsprozesses auf die Qualität der Dienstleistung einwirken, die schließlich zu einer höheren Kundenzufriedenheit und zu dem Erreichen der daraus abgeleiteten Marketingziele führt⁶⁰.

2.3.2 Besonderheiten von Non-Profit-Marketing

Ein aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich entwickeltes Marketing wurde lange Zeit als nicht systemkonform mit den Zielen bedarfswirtschaftlicher Non-Profit-Organisationen angesehen⁶¹. Nicht nur gesellschaftliche Rahmenbedingungen, sondern auch die verstärkte Auseinandersetzung der betriebswirtschaftlichen Literatur mit der Möglichkeit, in Non-Profit-Organisationen einen höheren

⁵⁸ Vgl. Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Mit Fallstudien. Gabler Verlag. 4. Auflage. Wiesbaden 1995. S. 65.

⁵⁹ Vgl. z.B. Grönroos, Christian: Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition. Issues in organization and management series. Lexington. Toronto 1990; Meffert / Bruhn 1995; Pepels 1995.

⁶⁰ Vgl. Meffert 2000, S. 1164ff.

⁶¹ Vgl. Hasitschka, Werner / Hruschka, Harald: Nonprofit-Marketing. Vahlen Verlag. München 1982. Vorwort, o.S.

Zielerreichungsgrad durch die Umsetzung von adaptiertem Marketingwissen durchzusetzen, haben zu der Einsicht geführt, dass eine Marketingorientierung für alle Organisationstypen notwendig ist, gleich welche Zielsetzungen hinter diesen stehen⁶². Dies geht einher mit der Einsicht, dass gerade für nicht-kommerzielle Organisationen der Erfolg ihrer Leistung eine notwendige Grundlage für die Akzeptanz durch Öffentlichkeit und Geldgeber ist⁶³.

Das ausschlaggebende Abgrenzungskriterium von Non-Profit-Organisationen zu kommerziellen Organisationen sind deren unterschiedliche Zielsetzungen. Denn während die Zieldominanz erwerbswirtschaftlicher Unternehmen die Erreichung eines Nominalgüterüberschusses durch marktrealisierte Leistungsangebote ist, sind Non-Profit-Organisationen bedarfswirtschaftliche Organisationen, deren oberstes Ziel es ist, die Abgabe von Realgütern beziehungsweise einen Transfer von Nominalgütern, also ein Leistungsangebot zur vorrangigen Bedarfsdeckung, sicherzustellen⁶⁴. Trotz ihrer nicht-kommerziellen Zieldominanz können Non-Profit-Organisationen aber Einnahmen aus kommerziellen Tätigkeiten erwirtschaften. Eine Diversifikation der Einnahmequellen, bei Einhaltung des Zwangs zur Mittelverwendung, ist sogar heute oft notwendig für eine gewisse Stabilität und kann positive Anreize für das Management bieten⁶⁵.

Der Objektbereich, der den definitorischen Merkmalen folgt, umfasst Organisationen von Stiftungen, öffentlichen Betrieben, Museen, Theatern über Schulen und Universitäten bis hin zu kirchlichen Organisationen, Parteien und Gewerkschaften. Kotler schlägt eine Einteilung dieses Objektbereichs in drei Organisationstypen (Hilfsorganisationen, Interessenverbände, dem Gemeinwohl dienende Organisationen) vor⁶⁶.

Da der Bereich Non-Profit also eine starke Heterogenität aufweist, sind Implikationen für die Produktpolitik schwer festzustellen. Bezüglich der Folgerungen für die Distributionspolitik kann auf die Ausführungen zum allgemeinen Marketing und zum Dienstleistungsmarketing zurückgegriffen werden. Soweit keine finanziellen oder gesetzlichen Restriktionen vorliegen, können die Instrumente der Kommunikationspolitik weitgehend übernommen werden. Gerade für den Bereich des Sozio-Marketings spielen kommunikationspolitische Maßnahmen eine übergeordnete Rolle. Einen wichtigen Einfluss hat das bedarfswirtschaftliche Handeln auf die Entscheidungen im Bereich der Preispolitik, die im nicht-kommerziellen Marketing auch als Gegenleistungspolitik bezeichnet werden kann, da hier vor allem nicht-monetäre Gegenleistungen eine Rolle spielen⁶⁷. Enger werdende finanzielle Spielräume und Entwicklungen wie der Wettbewerb nicht-kommerzieller Organisationen untereinander deuten darauf hin, dass das Non-Profit-Marketing weiterhin verstärkt in Wissenschaft und Praxis Beachtung und Anwendung finden wird⁶⁸.

⁶² Vgl. Kotler 1978, S. 34.

⁶³ Vgl. Diller 1992, Stichwort Non-Business-Marketing, S. 820.

⁶⁴ Vgl. Hasitschka / Hruschka 1982, S. 8f.

⁶⁵ Vgl. Schenker, Philipp: Ökonomie und Management von Kunstinstitutionen. Mit einer Analyse des Basler Kunstmuseums. Helbing & Lichtenhahn. Basel 1990. S. 22. Dies erklärt, weshalb der Begriff *Non-Profit* nur die Kurzversion von *Non-only-for-Profit* ist.

⁶⁶ Vgl. Kotler 1978, S. 30.

⁶⁷ Vgl. Meffert 2000, S. 1288.

⁶⁸ Vgl. ebd., S. 1290.

2.3.3 Besonderheiten von Kulturmarketing

Auch nicht vorrangig erwerbswirtschaftliche Organisationen auf dem Kultursektor sind Gegenstand von Austauschprozessen und bergen somit Anwendungspotentiale für betriebswirtschaftliche Erkenntnisse. Besonders vor dem Hintergrund vielfältiger gesamtgesellschaftlicher Veränderungen und nicht zuletzt auch neuer Informations- und Kommunikationstechnologien herrscht auch in der Theorie die Auffassung, dass es sinnvoll ist, Konzepte und Ideen aus der Erwerbswirtschaft auf Kultureinrichtungen theoretisch zu übertragen und bei allen Unterschieden und notwendigen Differenzierungen auf eine Anwendbarkeit zu prüfen⁶⁹. Auch Kulturbetriebe haben eine Reihe von Adressatengruppen, mit denen sie in einen Austauschprozess treten, weshalb auch für sie der Marketingaspekt an Relevanz gewinnt.

Resultierend aus ihrem Vermittlungsauftrag, der am Besucher realisiert werden muss, kommt der Austauschbeziehung Kulturbetrieb – Besucher eine besondere Rolle in Theorie und Praxis zu. Diese Beziehung durch Marketingaktivitäten befriedigend zu gestalten, kann die Attraktivität einer Institution erhöhen. Dies kann wiederum zu weiteren positiven Nebeneffekten, wie der Erleichterung der Akquisition von Sponsorengeldern und Spenden, führen und schlussendlich auch zu einer höheren Akzeptanz des Kulturbetriebs in der Öffentlichkeit⁷⁰.

Kultur umfasst im weiten Sinne "alle geistigen und materiellen Werte, die von Menschen geschaffen wurden und als Grundlage und Voraussetzung für weitere gesellschaftliche Aktivitäten dienen sowie die Aneignung der Werte"⁷¹. Eine engere Kulturbegriffsauffassung, von welcher hier ausgegangen wird, greift sich aus den Teilsystemen der Kultur (u.a. Kunst, Religion, Wissenschaften) nur das erste Teilsystem Kunst heraus und setzt dieses mit Kultur gleich. Kultur umfasst damit die Entstehung von Kunstobjekten sowie deren Vermittlung und Konsum, die durch Kulturbetriebe ermöglicht werden, welche in dieser Arbeit im Vordergrund stehen⁷².

Eine ausführliche Klassifikation von Kulturbetrieben bietet Ohnesorg: Er unterteilt sie in Betriebe der darstellenden Künste (z.B. Theater) und der bildenden Künste (z.B. Museen), in Medienbetriebe (z.B. Verlage) sowie Vermittlungsunternehmen (z.B. Künstleragenturen)⁷³. Darüber hinaus gibt es auch innerhalb des kulturellen Sektors Unternehmungen, die aufgrund ihrer Finanzierungsstruktur und ihrer Aufgabenstellung erwerbswirtschaftlich agieren (z.B. Musicaltheater). Das in der Literatur vorgeschlagene Marketing für Kulturbetriebe geht meist von deren nicht-kommerziellem Charakter aus.

Marketing wird im Kulturbereich noch immer mit Skepsis begegnet, was auf eine falsche Begriffsauffassung von Marketing zurückgeführt werden kann. Kulturmarketing ist nicht gleichzusetzen mit Gewinnstreben oder mit einer Anpassung kultureller Produkte und Dienstleistungen an Marktbedürfnisse. Und gerade weil diese nicht dem Markt angepasst werden dürfen, müssten Marketinghandlungen und Marketingmaßnahmen entwickelt und zum Einsatz

⁶⁹ Vgl. Klein, Armin: Besucherbindung im Kulturbetrieb. Ein Handbuch. Westdeutscher Verlag. Wiesbaden 2003. S. 17. Vgl. auch Kapitel 3.3 dieser Arbeit.

⁷⁰ Vgl. Terlutter 2000, S. 14. Dabei kommt der Gestaltung von Beziehungen mit weiteren Adressatengruppen als den Besuchern (bspw. im Rahmen des Beschaffungsmarketings) ebenfalls eine hohe Bedeutung zu.

⁷¹ Ebd., S. 11.

⁷² Vgl. ebd., S. 11.

⁷³ Vgl. Ohnesorg 1993 zit. in Terlutter 2000, S. 17.

gebracht werden sowie in einem umfassenden Marketingprozess abgestimmt und geplant, durchgeführt und kontrolliert werden⁷⁴. Der Aspekt der zögerlichen Annahme von Marketing durch Kulturbetriebe wird, am Beispiel der Museen, in Kapitel 4.1 dargestellt.

Aufgrund ihrer heterogenen Zielgruppen müssen Kulturbetriebe vielfältige Nutzen befriedigen (Kernnutzen und Zusatznutzen wie sozialer Nutzen und symbolischer Nutzen⁷⁵) und ihre Strategien differenziert formulieren. Ihr Zielsystem definiert sich hierbei nicht aus einem finanziellen, sondern einem inhaltlichen Aspekt. Der Ausgangspunkt des Kulturmarketings ist dabei die zu verwirklichende Zielsetzung oder kulturelle/künstlerische Idee, aus welcher organisatorische und inhaltliche Marketingstrukturen zu entwickeln sind. Sich ihnen zu nähern, erfordert nicht nur das Wissen um Marketing, sondern in diesem Bereich neben einer Sensibilität im Umgang mit dem kulturellen Produkt eine besondere Flexibilität und Kreativität⁷⁶.

Diese Tatsache schlägt sich auch in der operativen Umsetzung der strategischen Ausrichtung von Kulturmarketing nieder, die jedoch auch von einigen restriktiven Implikationen gekennzeichnet ist. So ist der produktpolitische Entscheidungsspielraum insofern eingeschränkt, als das Kernprodukt nicht zur Disposition steht, weshalb umso mehr die Gestaltung von Nebenprodukten von Relevanz ist. Die strategische Ausrichtung muss durch eine Vielzahl kommunikationspolitischer Maßnahmen vermittelt werden. Gerade kulturbezogene Informationen müssen an ihre jeweiligen Adressaten (Zielgruppen) und deren Wissensstruktur angepasst werden, weshalb eine umfassende Nachfrageforschung (meist Besucherforschung) notwendig ist⁷⁷.

An dieser Stelle wird nicht näher auf weitere strategische und operative Implikationen für das Kulturmarketing eingegangen, da der heterogene Kultursektor eine differenzierte Betrachtungsweise für jede einzelne Betriebsart notwendig machen würde. Das Marketingkonzept wird gemäß der Themenstellung aber spezifisch auf Museen angewendet. Ein herzleitendes und zu entwickelndes Marketing für Museen kann nicht an einem Punkt verortet werden, weshalb in den bisherigen Ausführungen neben der Entwicklung des Marketingbegriffs und des Verständnisses als Prozess die das Museumsmarketing betreffenden Marketingobjektbereiche vorgestellt und voneinander abgegrenzt wurden. Im Folgenden muss als Annäherung an diesen Themenbereich zunächst auf die Besonderheiten von Museen, ihre Position in der Gesellschaft und auf dem Markt eingegangen werden sowie auf die daraus resultierenden Notwendigkeiten, Marketing überhaupt anzuwenden.

3 Herausforderungen für Museen

⁷⁴ Vgl. Klein 2005, S. 2.

⁷⁵ Vgl. ebd., S. 25.

⁷⁶ Vgl. Schmidt 1993 zit. in Koch, Anne: Museumsmarketing: Ziele – Strategien – Maßnahmen; mit einer Analyse der Hamburger Kunsthalle. Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement. Transcript Verlag, Bielefeld 2002. S. 63.

⁷⁷ Vgl. Terlutter 2000, S. 268f.

3.1 Definition und Aufgaben von Museen

Ein Museum wird definiert als "a non-profit making, permanent institution in the service of society and of its development, and open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of people and their environment"⁷⁸. Diese Definition des *International Council Of Museums* (ICOM) und dessen anerkannten *Ethischen Richtlinien für Museen*⁷⁹ stecken jedoch nur die Rahmenbedingungen für die Museumsarbeit ab, denn der Begriff des Museums ist in Deutschland weder geschützt, noch sind seine Aufgaben und sein Auftrag gesetzlich geregelt. Um Aufgabenbeschreibungen für die deutschen Museen aller Sammlungsbereiche, Trägerformen, Größen und Orte formulieren zu können, hat der Deutsche Museumsbund zusammen mit ICOM-Deutschland diese allgemeine Definition erläutert und Standards für deutsche Museen entwickelt, auch um eine permanente Qualitätsentwicklung und -verbesserung zu ermöglichen. Diese beziehen sich auf unterschiedliche museumsrelevante Aspekte (u.a. finanzielle und institutionelle Basis, Personal, Museumskonzept) sowie auf die vier spezifischen Kernaufgaben von Museen⁸⁰:

- Sammeln (d.h. die Sammlung originaler Zeugnisse von Kultur und Natur gemäß einer Sammlungsstrategie, der ein formuliertes Sammlungskonzept zugrunde liegt)
- Bewahren (Erhaltung und Sicherung dieser Zeugnisse durch Anwendung von Verfahren zur Vorbeugung, Konservierung/Präparierung und Restaurierung)
- Forschen (Wissenschaftliche Erschließung der Sammlungs- und weiterer Bereiche. Mit eingeschlossen sind die Veröffentlichung der Ergebnisse und Dokumentation)
- Ausstellen/Vermitteln (Präsentation und Vermittlung gemäß des Bildungsauftrags durch Dauer- und Wechsellausstellungen sowie durch Publikationen. Mit eingeschlossen sind die Aspekte Leihverkehr, Museumspädagogik, Veranstaltungen und alle technischen Leistungen für das Publikum).

Die den Museen zugewiesenen Aufgaben wurden im Laufe der historischen Entwicklung der Museen und abhängig von gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Rahmenbedingungen unterschiedlich gewichtet und verfolgt. Eine für den Einzug eines Marketingdenkens in die Museumsarbeit entscheidende Änderung der Denkhaltung und die damit verbundene Schwerpunktsetzung auf die nach außen gerichteten Aufgaben von Ausstellen/Vermitteln stellt die

⁷⁸ International Council of Museums (ICOM): Development of the Museum Definition according to ICOM Statutes (1946-2001). O.O. 2006. Quelle: http://icom.museum/hist_def_eng.html. Stand: 12.10.2006. Diese Definition wurde seit 1946 weiterentwickelt und in dieser Form 1989 durch die Generalversammlung der ICOM angenommen. Nach zweimaliger Änderung 1995 und 2001 ist dies die aktuelle Version.

Der Deutsche Museumsbund übersetzt wie folgt die Definition eines Museums als "gemeinnützige, ständige, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung, im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zu Studien-, Bildungs- und Unterhaltungszwecken materielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt". (Vgl. Deutscher Museumsbund (Hg.) gemeinsam mit ICOM-Deutschland: Standards für Museen. Kassel / Berlin 2006. Quelle: http://www.museumsbund.de/cms/fileadmin/geschaefts/dokumente/Rund_um_das_Museum/Standards_fuer_Museen_2006.pdf. Stand: 12.01.2007))

⁷⁹ Der Kodex *Code of Ethics for Museums* wurde 1986 von der ICOM-Vollversammlung verabschiedet und 2001 und 2004 ergänzt. In einer deutschen Übersetzung von 2002 ist er auf der Website der ICOM-Deutschland zu finden (vgl. ICOM-Deutschland / ICOM-Österreich / ICOM-Schweiz: Ethische Richtlinien für Museen (Code of Ethics for Museums). O.O. 2002. Quelle: <http://www.icom-deutschland.de/docs/D-ICOM.pdf>. Stand: 12.10.2006).

⁸⁰ Vgl. Deutscher Museumsbund 2006, S. 13ff.

Festsetzung von Besucherorientierung als ein wichtiges Ziel der Museumsarbeit dar.

3.2 Besucherorientierung in der Museumsarbeit

Ende der 1960er Jahre stellte sich das Museum als Institution selber in Frage. Es galt bis dahin, indem es sich durch seinen wissenschaftlichen Auftrag auf seine innengerichteten Aufgaben konzentrierte, als besucherfeindlich und als Hüter eines elitären und bildungsbürgerlichen Kulturverständnisses⁸¹. Auf die durch ein gestörtes Selbstverständnis hervorgerufene Krise reagierte die *Deutsche Forschungsgemeinschaft* 1971 mit der Publikation *Die Notlage der Museen in der Bundesrepublik Deutschland. Appell zur Soforthilfe*⁸² sowie mit einer weiteren, drei Jahre später veröffentlichten Schrift, mit welcher sie die Museen aufforderte, sich ihrer Stellung unter anderen Bildungs- und Freizeiteinrichtungen klar zu werden, um wieder, im Sinne einer Demokratisierung, in das Bewusstsein einer größeren Öffentlichkeit treten zu können.

"Mit dieser (Wieder-) Entdeckung der gesellschaftlichen Bedeutung des Museums beginnt eine neue Zeit der Museumsarbeit"⁸³ und der Beginn eines Umdenkens hin zu einem besucherorientiertem Museum. Dabei meint Besucherorientierung die "Differenzierung des Profils eines Museums nach seinen eigenen Stärken und seiner Angebote nach Interessenschwerpunkten der Adressaten"⁸⁴, welche zu ermitteln Aufgabe der Besucherforschung ist. Dieser entscheidende Wandel des Selbstverständnisses von Museen wird heute als Paradigmenwechsel bezeichnet und auf Ende der 1970er Jahre datiert⁸⁵.

Je nach Fachdisziplin werden unterschiedliche Ansätze der Besucherorientierung verfolgt, und viele Konzepte der Besucherorientierung beschränken sich auf einzelne Bereiche der Museumsarbeit⁸⁶. Dabei wird Besucherorientierung als eine auf die Adressatengruppe der Besucher bezogene Denk- und Verhaltensanweisung in Museen verstanden. Marketing als die Gestaltung von Austauschprozessen zur Befriedigung der Bedürfnisse aller relevanten Prozesspartner beschränkt sich im Museum nicht nur auf die Zielgruppe Besucher, sondern durchsetzt als ganzheitliches Konzept alle nach Außen bezogenen Bereiche der Museumsarbeit. Dies ist bezüglich einer gesellschaftlichen Legitimation von Museen von hoher Relevanz.

Günter, als Vertreter einer marketingbezogenen Sicht, nennt sechs Bausteine der Besucherorientierung, die Strukturen und Verhaltensweisen in Museen prägen

⁸¹ Vgl. Denaro, Dolores: Gedanken zum Verhältnis zwischen Museum und Öffentlichkeit. In: Meier, Thomas Dominik / Reust, Hans Rudolf (Hg.). *Medium Museum. Kommunikation und Vermittlung in Museen für Kunst und Geschichte*. Verlag Paul Haupt. Bern / Stuttgart / Wien 2000. S. 25.

⁸² Deutsche Forschungsgemeinschaft (Hg.): *Die Notlage der Museen in der Bundesrepublik Deutschland. Appell zur Soforthilfe*. Bonn-Bad Godesberg 1971.

⁸³ Graf, Bernhard: Strukturelle Defizite, Probleme und Trends im deutschen Museumswesen nach dem "Museumsboom". In: *Landschaftsverband Rheinland* (Hg.). *Vom Elfenbeinturm zur Fußgängerzone. Drei Jahrzehnte deutsche Museumsentwicklung*. Leske + Budrich. Opladen 1996(b). S. 135.

⁸⁴ Vgl. Graf, Bernhard: *Ausstellungen als Instrument der Wissensvermittlung. Grundlagen und Bedingungen*. In: *Deutscher Museumsbund* (Hg.). *Museumskunde*. Band 68, Heft 1/2003. Berlin 2003. S. 75.

⁸⁵ Vgl. ebd., S. 74.

⁸⁶ Vgl. Graf, Bernhard: *Besucherorientierung und Besucherforschung an Museen. Lehrmaterialien zum Hauptseminar Aktuelle Positionen und Tendenzen von Museen: Paradigmenwechsel zur Besucherorientierung*. Berlin 2006. Quelle: http://www.kommwiss.fu-berlin.de/fileadmin/user_upload/infowiss/bgraf/ss2006/-Besucherorientierung_der_Museen1.pdf. Stand: 12.10.2006. S. 32ff.

sollten⁸⁷: Besucherorientierung, Besucheranalyse, Besuchersegmentierung, Besucherbehandlung, Besucherzufriedenheit und Besucherbindung. Diese Aspekte sind angelehnt an ein kundenorientiertes Management und stellen einen Ausschnitt des gesamten Managementprozesses dar. Besucherorientierung als Denkhaltung soll als Kern des modernen Museumsmarketings verstanden werden. Indem Besucher in den Vordergrund der Managementbetrachtung rücken, kann strategisches Marketing diese Besucherorientierung durchsetzen.

Die Entdeckung der Öffentlichkeit des Museums fand auch ihren Niederschlag im zunehmenden Einsatz der Museumspädagogik. Durch das Aufgreifen der Bildungsaufgabe erlangten Museen wieder eine gesellschaftliche Bedeutung⁸⁸. Die Vermittlung wurde als gleichberechtigte Aufgabe neben Sammeln, Bewahren und Forschen von Museen aufgenommen⁸⁹. Die Museumspädagogik stellt damit den Beginn einer Besucherorientierung dar. Die gesellschaftliche und bildungspolitische Funktion von Museen fand Aufnahme in die Ethischen Richtlinien der ICOM: "Das Museum hat die wichtige Aufgabe, seine bildungspolitische Funktion weiterzuentwickeln und ein immer breiteres Publikum aus allen Bereichen der Gesellschaft, der örtlichen Gemeinschaft oder der Zielgruppe, für die es jeweils eingerichtet ist, anzuziehen"⁹⁰.

Diese Richtlinien wurden während des zu Beginn der 1980er Jahre einsetzenden so genannten Museumsbooms publiziert. Dieser Museumsboom war nicht unbedingt durch den starken Zuwachs an Museumsinteressierten oder Museumsbesuchen gekennzeichnet, sondern vielmehr durch "die Expansion der Museumslandschaft, die durch einen Bedeutungszuwachs bzw. gewachsene Aufmerksamkeit der Museen in der Öffentlichkeit begleitet wurde"⁹¹. Neben diesem quantitativen Wandel haben Museen dynamisch auch einen qualitativen Wandel durchlaufen, der sich nicht nur durch verstärkte Besucherorientierung, sondern auch durch eine verstärkte Professionalisierung der Museumsarbeit ausdrückt⁹².

⁸⁷ Vgl. Günter, Bernd: Museum und Publikum: Wieviel und welche Form der Besucherorientierung benötigen Museen heute? In: Landschaftsverband Rheinland (Hg.). Das besucherorientierte Museum. Rheinland Verlag. Köln 1997. S. 12ff.

⁸⁸ Vgl. Graf, Bernhard: Das "sozialfreundliche" Museum? Die gesellschaftliche Öffnung/Demokratisierung des Museums "von Innen" im Lichte der Besucherforschung. In: Landschaftsverband Rheinland (Hg.). Vom Elfenbeinturm zur Fußgängerzone. Drei Jahrzehnte deutsche Museumsentwicklung. Leske + Budrich. Opladen 1996(a). S. 31.

⁸⁹ Vgl. Lenders, Britta: Bestandteil eines strategischen Marketingkonzeptes. Dargestellt am Beispiel des Museums. In: Benkert, Wolfgang / Lenders, Britta / Vermeulen, Peter (Hg.). Kulturmarketing: den Dialog zwischen Kultur und Öffentlichkeit gestalten. Raabe Verlag. Stuttgart / Berlin 1995. S. 60f. (Vgl. auch Kapitel 4.2.4.1 dieser Arbeit)

⁹⁰ ICOM-Deutschland / ICOM-Österreich / ICOM-Schweiz 2002, S. 7.

⁹¹ Wittgens, Laura: Besucherorientierung und Besucherbindung in Museen. Eine empirische Untersuchung am Fallbeispiel der Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin. Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde. Heft 32. Berlin 2005. S. 7.

⁹² Vgl. z.B. Kirchberg, Volker: Gesellschaftliche Funktionen von Museen. Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven. Berliner Schriften zur Museumskunde. Band 20. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2005. S. 22ff.; Schuck-Wersig / Wersig: Museumsmarketing in den USA. Neue Tendenzen und Erscheinungsformen. Berliner Schriften zur Museumskunde. Leske + Budrich. Opladen 1999. S. 40.

3.3 Ein neues Selbstverständnis von Museen

3.3.1 Veränderung gesamtgesellschaftlicher Rahmenbedingungen

Dieser qualitative Wandel wurde durch sich ändernde Rahmenbedingungen ausgelöst, die in der einschlägigen Literatur mit zahlreichen Schlagwörtern bedacht werden: Postmoderne, Globalisierung, Individualisierung, Entgrenzung, Wertewandel, Entwicklung zu einer Freizeit-, Informations-, Dienstleistungs- und Erlebnisgesellschaft⁹³. Damit verbunden sind zunächst veränderte Bedürfnisse und ein gestiegenes Anspruchsniveau der Besucher, um deren Aufmerksamkeit, deren verfügbare Einkommen, deren zur Verfügung stehende Zeit sowie um deren kulturelles und intellektuelles Engagement geworben werden muss⁹⁴.

Wenn der Museumsbesuch in der Freizeit der Besucher stattfindet⁹⁵, bedeutet dies, dass Museen nicht mehr nur mit anderen Museen oder Kulturanbietern in Konkurrenz stehen, sondern dass sie heute ebenso mit vielfältigen Bildungs-, Unterhaltungs- und Freizeitinstitutionen konkurrieren. Sie bewegen sich nicht mehr auf einem exklusiven Markt, sondern agieren auf hart umkämpften Freizeitmärkten auch neben nicht-kulturellen Anbietern und auf drei Ebenen im Wettbewerb: Innerhalb der gleichen Produktkategorie (z.B. Ausstellung – Ausstellung), zwischen zwei Kultursektoren (z.B. Museum – Theater) und zwischen Kulturprodukt und Freizeitprodukt (z.B. Museum – Sportveranstaltung)⁹⁶. Dies stellt Museen vor die Herausforderung, nicht nur einmal mehr ihre Position in der Gesellschaft zu finden, sondern auch in ihrem Marktumfeld. Anbieter kultureller Bildung mit einem Vermittlungsauftrag zu sein, kann dabei als einschränkende Vorgabe, aber auch als Chance zu einer eindeutigen Positionierung begriffen werden⁹⁷ (vgl. auch Kapitel 4.2.3).

Museen befinden sich aber nicht nur in einer Konkurrenzsituation um Besucher, sondern auch zunehmend um finanzielle Mittel. Die kritische Lage der öffentlichen Haushalte, die in Deutschland die größte Einnahmequelle von Kulturbetrieben darstellen, verstärkt diese Situation. Auch wenn der Rückgang staatlicher Aktivitäten sowie der verwaltungsinternen bürokratischen Aufwände, und somit einer Ineffizienz des Wirtschaftens, durch einen Wechsel von öffentlich-rechtlicher auf privat-rechtliche Trägerschaft zugunsten von Eigenverantwortung und Flexibilität auf lange Sicht gesellschaftspolitisch positiv gesehen wird, stellen die Kürzungen im Kulturbereich eine Existenzbedrohung

⁹³ Vgl. z.B. Bendixen, Peter: Einführung in die Kultur- und Kunstökonomie. Westdeutscher Verlag. 2., erweiterte Auflage. Wiesbaden 2001(b). S. 92; Koch 2002, S. 15ff.; Wersig, Gernot: Neues Denken in Produkten und Klienten. Museumsmarketing im In- und Ausland. Manuskript einer Präsentation auf dem 13. Bundestreffen der wissenschaftlichen Volontärinnen und Volontäre an Museen, Gedenkstätten und in der Denkmalpflege. Dresden 2003. Quelle: <http://www.kommwiss.fu-berlin.de/588.html>. Stand: 17.08.2006.

⁹⁴ Vgl. z.B. Schuck-Wersig, Petra / Wersig, Gernot: Museen und Marketing in Europa. Materialien aus dem Institut für Museumskunde. Heft 37. Berlin 1992. S. 128; Günter, Bernd / John, Hartmut: Einführung. In: Günter, Bernd / John, Hartmut (Hg.). Besucher zu Stammgästen machen! Neue und kreative Wege zur Besucherbindung. Transcript Verlag. Bielefeld 2000. S. 8.

⁹⁵ Ergebnisse aus Besucherforschungen ergaben, dass die Motivation der Besucher gleich, oder je nach Museumsart sogar stärker im Bereich der Unterhaltung wie der Bildung liegt (vgl. Graf 1996(a), S. 47).

⁹⁶ In Anlehnung an Colbert 1999, S. 68. Je größer dort jeweils das Angebot ist, umso schärfer ist auch der Wettbewerb und umso wichtiger ist es, durch eine Differenzierung einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

⁹⁷ Vgl. Terlutter 2000, S. 265f.

dar⁹⁸. Dies erfordert nicht nur ein Nachdenken über wirtschaftliche Mittelverwendung und Steigerung von Eigeneinnahmen, um auch zukünftig den Auftrag der Museen erfüllen zu können, sondern auch ein besucherorientiertes und wirtschaftliches Denken und Handeln der Verwaltung, das auch durch professionelles Marketing seinen Ausdruck findet.

Wenn Museen aus der "Schutzzone der aufklärerischen Tradition einer erzieherisch wirkenden und moralisch vorbildlichen Kultur"⁹⁹ verdrängt werden, impliziert dies, dass sie sich nicht weniger ihren traditionellen Aufgaben, sondern zusätzlich neuen weiteren Funktionen öffnen müssen¹⁰⁰. Um ihre eigene Wettbewerbsposition gegenüber anderen Anbietern stärken und ihre gesellschaftlichen und bildungspolitischen Ziele weiterhin verfolgen zu können sowie, im letzten Schritt, ihrer Legitimation in der Gesellschaft gerecht zu werden, ist eine Funktionserweiterung notwendig. Kotler / Kotler umschreiben die neuen Aufgaben als "(...) defining a distinctive, engaging mission and striking a workable balance between the mission and the demands from outside; building a solid audience and community support; and generating sufficient funds and reserves to sustain a museum over the long run"¹⁰¹.

Keine Institution hat sich in den letzten Jahrzehnten so gewandelt wie das Museum¹⁰². Neuorientierung, Funktionserweiterung und Marktdenken in einem gewachsenen Wettbewerbsumfeld stellen neue hohe Anforderungen an ein Museumsmanagement, seine Strukturen und seine Lernfähigkeit. Ziel der Museumsarbeit wird es sein, traditionelle Aufgaben und neue Funktionen, die Forschungs- und Bildungsfunktion sowie eine Dienstleistungsorientierung zu einer Synthese zu verbinden, die für die Besucher ertragreich und für das Museum selber tragfähig ist¹⁰³. Dabei kann kein Marketing ein fehlendes Museumskonzept ersetzen, sondern es kann nur darauf aufbauen¹⁰⁴. Voraussetzung hierfür ist die Einsicht von Museen, sich als Dienstleister auf dem Non-Profit-Sektor zu begreifen, denn sie sind nicht nur Ort der Bewahrung von Kultur, sondern haben auch eine unterstützende Funktion bei der Fortschreibung unserer kulturellen Verständnisse¹⁰⁵.

Die Ausführungen des folgenden Kapitels beschäftigen sich mit der Eingliederung des Museums als Dienstleistungsbetrieb im Non-Profit-Bereich. Diese ist notwendig, um die Anwendbarkeit betriebswirtschaftlicher Kriterien und im letzten Schritt die Anwendbarkeit von Marketing prüfen zu können.

⁹⁸ Vgl. Badelt, Christoph: Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit-Sektors. In: Badelt, Christoph (Hg.). Handbuch der Nonprofit-Organisation. Schäffer-Poeschel. Stuttgart 1997. S. 413-442.

⁹⁹ Kirchberg 2005, S. 50.

¹⁰⁰ Vgl. z.B. Schuck-Wersig / Wersig 1992, S. 128f.; Wersig 2003, o.S.

¹⁰¹ Kotler, Neil / Kotler, Philip: Museum Strategy and Marketing. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. The Jossey-Bass nonprofit and public management series. Jossey-Bass. San Francisco 1998. S. 28.

¹⁰² Korff, Gottfried: Die Sicht der kulturhistorischen Ausstellungen. Abschrift einer Aufzeichnung eines Vortrags im Rahmen des Workshops "Museumsbesuch im Multimedia-Zeitalter". In: Schuck-Wersig, Petra / Wersig, Gernot / Prehn, Andrea. Deutsche Museen im Internet. Explorative Studie und Tagungsbericht anlässlich des Workshop "Museumsbesuch im Multimedia-Zeitalter" im Auftrag der Stiftung Volkswagenwerk. Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde. Heft 13. Berlin 1998. S. 74.

¹⁰³ Vgl. Koch 2002, S. 56.

¹⁰⁴ Vgl. Schuck-Wersig, Petra / Wersig, Gernot: Marketing und konsequente Besucherorientierung – neue Schubkraft für die Museumskultur? In: Landschaftsverband Rheinland (Hg.). Vom Elfenbeinturm zur Fußgängerzone. Drei Jahrzehnte deutsche Museumsentwicklung. Leske + Budrich. Opladen 1996. S. 158.

¹⁰⁵ Vgl. Schuck-Wersig / Wersig 1992, S. 129.

3.3.2 Museen als Dienstleistungsbetriebe im Non-Profit-Bereich

In der Literatur finden sich viele Versuche, die Leistungen des Museums in Kernleistung und Nebenleistungen aufzuteilen¹⁰⁶. Das Angebot von Museen besteht immer aus einer Reihe verschiedener Leistungen, die am Markt gegen Entgelt oder unentgeltlich angeboten werden. Es wird von Besuchern immer ein Set dieser Leistungen in Anspruch genommen und erst dieses zusammen umfasst das Erlebnis Museumsbesuch¹⁰⁷. Diese Leistungsbündel bestehen aus variabel zusammengesetzten materiellen und immateriellen Komponenten. In der Literatur wird vorwiegend die Auffassung vertreten, dass das Museum ein Dienstleistungsbetrieb ist¹⁰⁸, denn kulturelle Leistungen sind immer eine Art Dienstleistung oder tragen zumindest deren charakteristische Züge¹⁰⁹.

Während des Austauschprozesses wird der Nachfrager, hier also der Besucher, in den Leistungserstellungsprozess integriert, er dient als externer Faktor (dessen Integration ja Abgrenzungsmerkmal für die Dienstleistung ist). Die Besonderheit im kulturellen Austauschprozess aber ist die emotionale Komponente. Eine Leistung wie die eines Museumsbesuchs muss erlebnisintensiv gestaltet werden¹¹⁰. Bei den besucherorientierten Aufgabenfeldern des Museums, Ausstellen und Vermitteln, in welchen es zu direktem Kontakt zwischen Museum und Besucher kommt, kann festgestellt werden, ob sich ein Museum als guter Dienstleister präsentiert.

Aus dem Wesenszug der Immaterialität einer Dienstleistung heraus ist jedoch der Erfolg dieser Leistung immer schwer ermittelbar – was für Museen einmal mehr gilt, nimmt man als Ziel beispielsweise die Aspekte Unterhaltung oder Wissenszuwachs. Die Integration eines externen Faktors birgt zudem immer Unsicherheiten. Ein Museum hat keine Möglichkeit, den gesamten Austauschprozess selbst zu steuern, da es keinen Einfluss hat auf die Vorbildung oder die Stimmung seines Besuchers. Deshalb ist es notwendig, Angebote variabel verfügbar und einsetzbar zu machen, um zumindest die Bedürfnisse eines großen Teils der Besucher zu befriedigen¹¹¹.

Museen sind in erster Linie, bedingt durch ihre Sammlung von Kulturgütern, angebotsorientiert arbeitende Organisationen, die – nach dem Prinzip des Wirtschaftens – nicht-marktfähige Güter und Dienstleistungen zur Bedarfsdeckung der Öffentlichkeit zur Nutzung bereit stellen. Ihnen fehlt ein wesentliches Merkmal der Erwerbswirtschaft, nämlich das Ziel langfristiger Gewinnmaximierung. Daher können sie dem Non-Profit-Sektor zugeordnet werden¹¹². Museumsähnliche Einrichtungen, die in erster Linie gewinnorientiert agieren, widersprechen der in dieser Arbeit verwendeten ICOM-Definition eines Museums als gemeinnützige Einrichtung und gelten somit nicht als Museum¹¹³.

¹⁰⁶ Vgl. z.B. Klein 2003, S. 87ff.; McLean, Fiona: Marketing the Museum. Routledge. London 1997. S. 107; Wersig 2003, o.S.

¹⁰⁷ Vgl. Hausmann 2001, S. 46ff.

¹⁰⁸ Vgl. z.B. Klein 2005, S. 26ff.; Lenders, Britta 1995, S. 62.

¹⁰⁹ Vgl. Terlutter 2000 S. 82.

¹¹⁰ Vgl. Lenders 1995, S. 65.

¹¹¹ Vgl. Terlutter 2000, S. 79ff.

¹¹² Vgl. Hasitschka / Hruschka 1982, S. 9.

¹¹³ Vgl. Deutscher Museumsbund 2006, S.8.

Museen stehen nicht wie erwerbswirtschaftliche Organisationen im Kräfteverhältnis

Markt – Unternehmen, sondern in einem Kräftedreieck Organisation – Besucher – kulturelles Produkt¹¹⁴. Die Determinanten der Produktion und des Konsums von Kunst und Kultur sind umfassender und die Beziehungen untereinander sind komplexer als bei vielen erwerbswirtschaftlichen Produkten und Dienstleistungen. Trotz dieser spezifischen Stellung bewegt sich Kultur nicht außerhalb ökonomischen Denkens: Auch hier treten die gleichen Kausalitäten und Gesetzmäßigkeiten im Verhalten von Marktteilnehmern auf, anhand welcher wirtschaftliche Konzepte angewendet werden können¹¹⁵. Museen können als (Kultur-)Betriebe eingeordnet werden, was als wichtige Voraussetzung gilt, um betriebswirtschaftliche Entscheidungskriterien und Handlungskonzepte auf sie übertragen zu können: "Da Museen mit knappen Mitteln planvoll wirtschaftende, bei der Zielbildung und Zieldurchsetzung weitgehend autonome Einheiten sind, in denen im Interesse bestimmter Trägergruppen Produktionsfaktoren (Arbeitskräfte, Betriebsmittel, Werkstoffe) zur Erstellung von Leistungsbündeln für die Fremdbedarfsdeckung kombiniert und auf Märkten zum Tausch angeboten werden, steht es außer Zweifel, daß sie – unabhängig von Rechts- und Organisationsform, Größe und Sammlungsschwerpunkt – (Kultur-) Betriebe darstellen"¹¹⁶.

Das Verständnis als wirtschaftlicher Betrieb oder nur die Betrachtung von Kulturinstitutionen unter Marktbedingungen wird häufig mit Kommerzialität im Sinne von Abhängigkeit und Manipulation gleichgesetzt. Eine Finanzierung über öffentliche Haushalte (Staat/Land/Kommune) ist jedoch nicht per se mit Unabhängigkeit gleichzusetzen. Zudem garantiert die öffentliche Förderung nicht automatisch eine hohe Qualität, genauso wenig wie marktbezogene Finanzierung nicht zwangsläufig minderwertige Kultur produziert¹¹⁷. Entscheidungen zu Effizienz und Effektivität, den Kriterien, die dem Erkenntnisbereich der Betriebswirtschaftslehre entstammen, verhindern nicht das Primat der Autonomie wissenschaftlicher Museumsarbeit, sondern im Gegenteil, sie helfen bei der nachhaltigen Erreichung auch der Ziele, die im Rahmen originärer Museumsaufgaben verfolgt werden¹¹⁸. Künstlerische, kunsthistorische und konservatorische Ziele müssen dabei nicht zwingend tangiert werden. Dies gilt sowohl für die initiale Implementierung eines Marketing-Managements, als auch für die Beseitigung von Managementdefiziten, die bei Museen durch festgefahrene Organisations- und Personalstrukturen und durch Restriktionen im Finanzierungssystem (z.B. Öffentliches Haushaltsrecht, Kameralistik) entstanden sind¹¹⁹.

Bei der Anwendung betriebswirtschaftlicher Vorgänge müssen jedoch immer die Besonderheiten der Museen berücksichtigt werden. Museen sind historisch entstanden, obliegen Traditionen sehr viel stärker als privatwirtschaftliche

¹¹⁴ Vgl. Kurtz, Christiane: Zielgruppenbindung mit Online-Kommunikation. Analyse und Evaluation am Beispiel von Museums-Webpages. Fischer (Reinhard). München 2006. S. 40.

¹¹⁵ Vgl. Pommerehne, Werner W. / Frey, Bruno S.: Museen und Märkte. Ansätze einer Ökonomik der Kunst. Vahlen Verlag. München 1993. S. 6f.

¹¹⁶ Hausmann 2001, S. 22.

¹¹⁷ Vgl. Pommerehne / Frey 1993, S. 205.

¹¹⁸ Vgl. Helm, Sabrina / Klar, Susanne: Besucherforschung und Museumspraxis. Schriften des Rheinischen Freilichtmuseums. Nr. 57. Müller-Straten. München 1997. S. 3.

¹¹⁹ Vgl. Koch 2002, S. 59ff.

Betriebe und ihre Märkte gehorchen anderen Gesetzmäßigkeiten¹²⁰. Bei der Anwendung ökonomischer Marktmechanismen darf die Kultur nicht ausschließlich marktgemäß bereitgestellt werden. Museumsmarketing bedeutet nicht die Kommerzialisierung des Angebotes – ebenso wenig wie Besucherorientierung das Plebiszit der Besucher bedeutet¹²¹ –, sondern im Gegenteil, gerade auch zu eher schwierig zugänglichen Formen kann Marketing einen Zugang für die Öffentlichkeit bereiten.

In dieser Arbeit soll nicht die Sonderstellung von Kultur im Zentrum stehen, sondern es wird eine ökonomische Sicht eingenommen, die nach Übereinstimmungen und Übertragungsmöglichkeiten für Museen sucht. Eine ökonomische Betrachtung verharret nicht bei wirtschaftlichen Aspekten, sondern bezieht immer auch nicht-monetäre Größen und historische, soziale und politische Rahmenbedingungen in die Betrachtung mit ein¹²². Ein systematisches Marketing-Management kann Museen unter notwendigem ökonomischen Handlungsbedarf eine Orientierung zu planvollem, öffentlichen und ökonomisch orientierten Handeln bieten, indem es mit Rücksicht auf die Museumsspezifika nach einer Marktanalyse traditionell öffentliche und aktuelle innovative Ziele und Strategien marktgerecht formuliert¹²³. Diese werden dann mithilfe der verfügbaren, auf die Zielgruppen abgestimmten Marketinginstrumente sinnvoll kombiniert und als Marketing-Mix implementiert. Im letzten Schritt wird deren Wirksamkeit überprüft, was im negativen Fall zu einer Ziel- und Strategieänderung führen muss. Marketing kann also auch auf und für Museen angewendet werden – eine Erkenntnis, die sich in der Literatur und auch zunehmend in der Museumspraxis durchsetzt.

4 Synthese: Marketing und Museen

4.1 Museumsmarketing – Einzug in Theorie und Praxis

Marketing für Museen ist die "Planung, Koordination und Kontrolle aller auf aktuelle und potentielle Märkte ausgerichteten Aktivitäten zur Verwirklichung der Museumsziele durch eine dauerhafte Befriedigung der Bedürfnisse der Anspruchsgruppen, hier insbesondere der Besucher. Es dient der Förderung des Austausches bzw. der Kommunikation der relevanten Anspruchsgruppen mit dem Museum, um einen beiderseitigen Nutzen zu erzielen"¹²⁴. Damit sind einige bereits thematisierte und für das in dieser Arbeit vertretene Verständnis von Museumsmarketing relevante Aspekte umrissen: das Prozessverständnis von Marketing, die Eignung für die Ziele von Museen, die Einbeziehung der aktuellen und potentiellen Märkte sowie die Dauerhaftigkeit der Beziehungen mit allen Anspruchsgruppen (wenn auch vorrangig der Besucher) zur Befriedigung der Bedürfnisse beider Seiten.

¹²⁰ Vgl. Narayan-Schürger, Sita: Die Bedeutung von Informationssystemen im Marketing und in der Pädagogik von Kunstmuseen. Eingereichte Dissertation. Bamberg 2003. Quelle: http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?idn=972106715&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=972106715.pdf. Stand: 17.07.2006.

¹²¹ Vgl. Graf 2003, S. 75.

¹²² Vgl. Pommerehne / Frey 1993, S. 1.

¹²³ Vgl. Messerschmidt 2001, S. 10.

¹²⁴ Hilgers-Sekowsky, Julia: Besucherorientierung durch Marketing-Kooperationen von Museen. In: Hausmann, Andrea / Helm, Sabrina (Hg.). Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2006. S. 188f.

Die oben genannte Definition aus dem Jahr 2006 ist in der deutschsprachigen Fachliteratur eine der wenigen Beschreibungen von Museumsmarketing, die direkt anknüpfen an den modernen, im vergangenen Jahrhundert entwickelten Marketingbegriff. Dies ist insofern erwähnenswert, als sich die Fachliteratur in Deutschland zwar seit rund 20 Jahren mit dem Einzug markt- und marketing-orientierter Denkweisen in Museen auseinandersetzt, aber überwiegend geprägt war von Erfahrungsberichten einzelner Museen, wobei Marketing dabei oft nur als Schlagwort erwähnt, instrumentell betrachtet oder mit Werbung und Öffentlichkeitsarbeit gleichgesetzt wurde¹²⁵.

Die *Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung* (KGSt) stellte bereits 1989 in einem Gutachten fest, dass neben der Fachaufgabe von Museen die Managementaufgabe einen gleichrangigen Stellenwert hat¹²⁶. Museen kommunaler Trägerschaft sollen sich einer Prüfung der Kriterien Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit unterziehen, was mittels des *Denkansatzes Marketing*¹²⁷ vorgeschlagen wird. Die KGSt thematisiert hier bereits zwar den Ansatz eines Marketingprozesses für Museen, verbleibt jedoch im Folgenden bei der Formulierung von Zielvorgaben für Museen sowie bei der Anleitung zu einer umfassenden Marketinganalyse (in Form von Potential-, Nachfrage-, Umfeldanalyse), aus welcher Maßnahmen abgeleitet werden sollen, die von der KGSt nicht weiter konkretisiert werden.

Als Wegbereiter auf dem deutschsprachigen Markt kann die 1988 von Schuck-Wersig / Wersig publizierte Studie zu Marketingkonzeptionen amerikanischer Museen gelten¹²⁸. Im Jahr 1996 wurde erneut eine Untersuchung an amerikanischen Museen als erweiterte Fortsetzung der ersten Studie durchgeführt¹²⁹. Im Rahmen von Umfragen wird darin auf Marketingphilosophie, Stellenstruktur und die Einschätzung neuer Technologien als Marketinginstrumente eingegangen. Hinsichtlich eines Besuchermarketings werden einzelne Zielgruppen und Marketinginstrumente betrachtet.

Das in den USA praktizierte Museumsmarketing wurde jedoch bereits nach der ersten Studie nur als begrenzt übertragbar auf deutsche Museen angesehen, weshalb die Autoren eine informationswissenschaftliche Dokumentation auf Basis explorativer Besichtigungen und Interviews an Museen in Frankreich, Großbritannien und eben auch Deutschland anschlossen¹³⁰. In dieser Untersuchung wurde dann bereits die Relevanz einer Marktanalyse und einer Positionierung zur strategischen Ausrichtung kurz diskutiert. Es wurde festgestellt, dass Marketing von deutschen Museen, wenn überhaupt, nur unter dem Aspekt der Vermarktung einzelner Ausstellungen gesehen wurde.

¹²⁵ Vgl. z.B. Wersig 2003, o.S.; Klein 2005, S. 70.

¹²⁶ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (Hg.): Die Museen. Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit. O.V. Köln 1989. Das Gutachten legt einen Schwerpunkt auf die finanzielle Perspektive und schlägt Marketing dabei nicht nur hinsichtlich einer Besucherorientierung durch Qualitätssteigerung vor, sondern vor allem auch hinsichtlich einer Ausrichtung auf private Zuwernder und Träger, die als Dritte die kommunalen Museen fördern können.

¹²⁷ Vgl. ebd., S. 3.

¹²⁸ Schuck-Wersig, Petra / Wersig, Gernot: Museen und Marketing. Marketingkonzeptionen amerikanischer Großstadtmuseen als Anregung und Herausforderung. Materialien aus dem Institut für Museumskunde. Heft 25. Berlin 1988. Diese Studie entwickelte sich aus einer Studie zur Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen an Hand mehrerer Berliner Museen (Schuck-Wersig, Petra / Schneider, Martina / Wersig, Gernot: Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen für Museen und kulturelle Ausstellungen. Materialien aus dem Institut für Museumskunde. Heft 21. 3. Auflage. Berlin 1993, in der Originalausgabe von 1988).

¹²⁹ Schuck-Wersig / Wersig 1999.

¹³⁰ Schuck-Wersig / Wersig 1992.

Eine strategische Perspektive für ein Museumsmarketing, neben der operativen Betrachtung mit einem Schwerpunkt auf kommunikationspolitische Möglichkeiten, bezieht Koch in ihre theoretischen Überlegungen mit ein¹³¹. Veröffentlichungen, die eine Betrachtung strategischer und operativer Überlegungen verbinden und die über einzelne Aspekte des Marketings hinausgehen, sind in den vergangenen Jahren für alle Kulturbetriebe erschienen. Diese stützen sich bereits auf den aus der betriebswirtschaftlichen Literatur abgeleiteten Marketingprozess und beziehen sich dabei, in unterschiedlicher Breite, auch auf Museen¹³². Von Lenders und Heinze wird der Prozessgedanke von Marketing direkt auf Museen angewendet¹³³ und auch der bereits angesprochene marketingorientierte Ansatz der Besucherorientierung bezieht den Prozessgedanken, im Sinne von Bausteinen der Besucherorientierung, mit ein¹³⁴. Dieser Ansatz kann in diesem Zusammenhang als der besucherorientierte Ansatz eines Museumsmarketings bezeichnet werden.

Bei allen Betrachtungsweisen ist dabei die Erkenntnis gleich, dass unter heutigen Rahmenbedingungen ein marketingorientiertes Denken in Museen und ein Selbstverständnis als (besucherorientierter) Dienstleistungsbetrieb notwendig ist. Dennoch gibt es in der Literatur weitgehend noch Berührungängste, die sich in der angewendeten Terminologie niederschlagen. Denn auch wenn sich die Interpretation des Besuchers als Kunde zunehmend durchsetzt, finden sich nur selten die in der Marketingliteratur üblichen Begriffe wie Kundenorientierung oder Kundenbindung wieder¹³⁵. Anstelle des Wortes *Kunden* wird das Wort *Besucher* gesetzt. Da die Akzeptanz der in dieser Arbeit gemachten Vorschläge und Ideen nicht an terminologischen Vorbehalten scheitern soll, werden die gebräuchlichen Begrifflichkeiten in diesem Rahmen übernommen¹³⁶.

Obwohl Museen die ersten Kulturinstitutionen in Deutschland waren, die sich der Besucherorientierung zuwandten¹³⁷, waren sie doch diejenigen, die sich besonders gegen die Einführung von Marketing gewehrt haben¹³⁸. Diese Abwehrhaltung begründet sich auf dem traditionellen Selbstverständnis von Museen, die sich nicht als Betriebe mit einem Managementbewusstsein verstehen wollen, sondern als konkurrenzlose Institutionen mit bildungspolitischem Auftrag und gesicherter Finanzierung. Wenn Marketing aber tabuisiert wird, weil es

¹³¹ Koch 2002.

¹³² Z.B. Klein 2005; Hoffmann 2000; Terlutter 2000.

¹³³ Lenders betrachtet Marketing als dreistufigen Prozess: Besucherforschung (im hier dargestellten Sinne einer Marketinganalyse), Produktentwicklung (die im Sinne aller Marketing-Mix-Instrumente verstanden wird) und Weiterentwicklung der Bedürfnisse der Besucher (Lenders 1995). Heinze legt dabei den Schwerpunkt auf die Betrachtung von Strategien und Marketing-Mix-Instrumenten (Heinze, Thomas: Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager. Westdeutscher Verlag. 2. Auflage. Wiesbaden 2002).

¹³⁴ Z.B. Helm / Klar 1997; Günter, Bernd: Wozu braucht ein Museum Besucher? In: Günter, Bernd / Hausmann, Andrea. Das Museum als besucherorientierter Dienstleistungsbetrieb. Textsammlung Fernuniversität Hagen. Hagen 2001(b). O. S.; Hausmann, Andrea / Helm, Sabrina (Hg.): Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2006(a).

¹³⁵ Hausmann, Andrea / Helm, Sabrina: Kundenorientierung im Kulturbetrieb: Eine Einführung. In: Hausmann, Andrea / Helm, Sabrina (Hg.). Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2006(b). S. 15. Dies ist die einzige, der Verfasserin bekannte Veröffentlichung, die bereits im Titel den Begriff *Kundenorientierung* verwendet.

¹³⁶ Hier wird dem Vorschlag von Klein gefolgt (vgl. Klein 2005, S. 6).

¹³⁷ Vgl. Klein 2003, S. 45.

¹³⁸ Vgl. Schuck-Wersig / Wersig 1992, S.125. Dass Museen in Deutschland auf einem guten Weg hin zu einer umfassenden Besucherorientierung sind, stellen auch Hausmann / Helm fest (vgl. Hausmann / Helm 2006(b), S. 22).

gleichgesetzt wird mit Vermarktung oder Profitorientierung und weil wirtschaftliches Handeln nur in Verbindung gebracht wird mit Gewinnerzielung und nicht mit der Optimierung des Mitteleinsatzes, dann bedeutet dies, einer Fehlinterpretation des Begriffes aufzusitzen¹³⁹. Diese Fehlinterpretation führt zu der Auffassung, Marketing sei eine Verschwendung öffentlicher Gelder¹⁴⁰ und bedeute eine Manipulation von Besuchern, Künstlern, den Objekten, also gemäß der oben genannten Definition eine Manipulation der Kultur selber. Dabei soll Marketing nicht das Primat wissenschaftlicher und konservatorischer und auch künstlerischer Autonomie in Frage stellen¹⁴¹. Denn gerade um die Akzeptanz und Bekanntheit weniger eingängiger Künstler oder Kunstformen herzustellen, kann Marketing als Sozialtechnik helfen, indem es nach Maßgabe seiner Ziele besucherorientierte Museumsarbeit leistet.

Selbst wenn ein Marketing- und Managementbewusstsein in einem Museum vorhanden ist, liegt ein weiterer Grund für die zögerliche Um- und Durchsetzung von Marketing darin, dass Organisationsstruktur und Personalpolitik von Museen lange Zeit überwiegend wissenschaftlich bestimmt waren (oder teilweise noch immer sind) und sich deutsche Museen oft Restriktionen der öffentlichen Verwaltung gegenüber sehen¹⁴². Denn Marketing bedarf geeigneter organisatorischer, finanzieller und personeller Bedingungen. Schuck-Wersig / Wersig bringen das Dilemma des Museumsmarketings folgendermaßen zum Ausdruck: Es dürfe "nicht übersehen werden, daß Museen sehr häufig gar nicht so agieren können (...), selbst wenn sie wollten (was sie bisher auch nur selten taten) (...)"¹⁴³.

Jedoch seit 1995 kann Museumsmarketing in Deutschland als akzeptiert gelten¹⁴⁴. Es wird oft praktiziert, obwohl sich die jeweiligen Museen dessen nicht bewusst sind. Sie wenden unterschiedliche Grundprinzipien bei verschiedenen Adressatengruppen an, die eigentlich die Grundlage ihres Marketings sind. Dieses *Marketing aus dem Bauch* resultiert aus der personenzentrierten Anwendung von Marketing in Museen¹⁴⁵ und aus einer unzulänglichen Einbeziehung der Mitarbeiter in die Außenkommunikation. Dennoch – Marketing aus dem Bauch wird nicht gänzlich zu Unrecht angewendet, "da für das künstlerische und kulturelle Handlungsfeld besondere Qualifikationen, Kenntnisse und vor allem Sensibilitäten aufzubringen sind"¹⁴⁶.

Wenn jedoch mit Marketingmaßnahmen ohne übergeordnetes Konzept nur auf aktuelle Situationen reagiert wird und mit ihnen keine entwicklungsorientierten Ziele verbunden sind, kann auch eine Reflexion erfolgreicher und erfolgloser Maßnahmen nicht erfolgen. Ohne systematische Anwendung kann nicht gelernt werden¹⁴⁷. Die Frage sollte also nicht sein, ob Museen Marketing machen sollen, sondern inwieweit sie ihre Tätigkeiten durchdenken und systematisieren sollten.

¹³⁹ Vgl. Hausmann / Helm 2006(b), S. 16.

¹⁴⁰ Der Einsatz von Marketing ist zunächst mit Kosten verbunden. Am Ende zahlen sich diese Anstrengungen jedoch aus (vgl. Kotler 1978, S. 10ff.).

¹⁴¹ Vgl. Hausmann / Helm 2006(b), S. 22.

¹⁴² Vgl. Schuck-Wersig / Wersig 1992, S. 130.

¹⁴³ Schuck-Wersig / Wersig 1996, S. 154.

¹⁴⁴ Vgl. z.B. Schuck-Wersig 1999, S. 21; Kurtz 2006, S. 34ff. Dies wird vor allem vor dem Hintergrund einer professionalisierteren Marketingorganisation gesehen. Das Marketing hat u.a. eine bessere Stellung im Museum, die Mitarbeiter werden besser ausgebildet und besser bezahlt.

¹⁴⁵ Vgl. Klein 2005, S. 89f.

¹⁴⁶ Heinrichs / Klein 1996, Stichwort "Marketing aus dem Bauch", S. 200.

¹⁴⁷ Vgl. ebd. S. 201.

Erst formale Marketingprinzipien führen zu einer effektiven Umsetzung von Museumszielen und auch zu effektiveren Entscheidungen in der Organisation bezüglich anderer Bereiche¹⁴⁸. Deshalb muss dafür plädiert werden, auch in Museen damit zu beginnen, Marketing als langfristige, strategische Aufgabe zu betrachten, die als Managementprozess realisiert wird¹⁴⁹.

4.2 Museumsmarketing als Managementprozess

Die folgenden Ausführungen stützen sich auf die bisher gewonnenen theoretischen Erkenntnisse und auf die unterschiedlichen Ansätze der Literatur. Zentral hierbei ist die vertretene Auffassung, dass sich alle Marketingprinzipien in der Anwendung des für erwerbswirtschaftliche Unternehmen skizzierten fünfstufigen Marketingprozesses aus Marketinganalyse, Marketingzielen, Marketingstrategien, Marketing-Mix und Marketingkontrolle verwirklichen lassen.

4.2.1 Marketinganalyse

Die erste Prozessstufe eines Museumsmarketings, die Marketinganalyse, beinhaltet im Wesentlichen die Betrachtung museumsexterner Einflussgrößen. Da die Entwicklung von Museen abhängig ist von den Rahmenbedingungen innerhalb einer Gesellschaft, wird ihr Handeln von technologischen und wirtschaftlichen Veränderungen, vom soziokulturellen und demografischen Wandel sowie von unterschiedlichen politischen, rechtlichen und technologischen Entwicklungen beeinflusst, die gerade in den letzten Jahren immens in den Kulturmarkt eingegriffen haben¹⁵⁰. Im Rahmen einer Umfeldanalyse müssen Museen daher vor der Erstellung von Marketingkonzepten ihre Chancen und Risiken innerhalb ihres Marktumfelds feststellen. Aufgrund der Skepsis gegenüber einer Assoziation von Museen mit Märkten kann vorausgeschickt werden, dass Museen sich nicht nach Märkten richten, sie aber ihre Märkte kennen müssen, um langfristig bestehen und handeln zu können.

Es existieren unterschiedliche Ansätze für eine Systematisierung von Märkten. Wersig nennt für die Aufteilung von Museumsmärkten als ein mögliches Kriterium die Marktpartner der Museen (z.B. Besucher, Träger, Spender, Personal)¹⁵¹. Auch Colbert teilt den heterogenen Markt von Kulturbetrieben in mehrere durch die Marktpartner charakterisierte homogene Märkte auf, für die separate Marktstrategien entworfen werden können¹⁵². Dies sind:

- Der Vertriebsmarkt, der sich aus unterschiedlichen Absatzmittlern und dem Kulturanbieter zusammensetzt und der in den einzelnen Kultursektoren unterschiedlich ausgeprägt ist.
- Der Staat als Markt, wobei hiermit die unterschiedlichen Verwaltungsebenen gemeint sind, die den Kulturanbieter fördern können.
- Der Sponsoringmarkt, den zu bearbeiten die Generierung weiterer Einnahmen neben öffentlichen Geldern und unabhängigen Einnahmen zum Ziel hat. Dieser kann dem nach Wersig benannten Beschaffungsmarkt zugeordnet werden.

¹⁴⁸ Vgl. Kotler 1978, S. 9ff. Kotler beantwortet die Frage zwar ob der Notwendigkeit von Marketing für Non-Profit-Organisationen, seine Antwort kann aber auf Museen übertragen werden, da diese als Non-Profit-Organisationen identifiziert wurden.

¹⁴⁹ Vgl. Klein 2005, S. 93.

¹⁵⁰ Vgl. Colbert 1999, S. 74ff.

¹⁵¹ Vgl. Wersig 2003, o.S.

¹⁵² Vgl. Colbert 1999, S. 55ff.

Dieser ist der Markt von öffentlichen und privaten Geldern, von Personal und Lieferanten¹⁵³.

- Der bei Colbert als Konsumentenmarkt bezeichnete Markt, also der Besuchermarkt, der in der vorliegenden Arbeit behandelt wird.

Neben der Analyse der Märkte gehört zum ersten Prozessschritt auch die Analyse der Konkurrenzsituation. Die Möglichkeit eines Leistungsvergleichs mit anderen Anbietern z.B. mittels Kennzahlen im Rahmen einer Konkurrenzanalyse eröffnet das Benchmarking zur Ermittlung einer *best practice*, dessen Anwendung von Museen bereits diskutiert wurde¹⁵⁴.

Eine weitere Analyse ist die Potentialanalyse. Durch sie wird festgestellt, unter welchen externen Bedingungen das Museum seinen obersten Zweck, den es durch ein formuliertes Leitbild oder Mission Statement festgesetzt hat, erreichen kann. Dies geschieht sowohl hinsichtlich der eigenen Leistungsstärke als auch hinsichtlich der eigenen Ressourcen. Stärken und Schwächen müssen zwar vorrangig intern, können aber auch im Vergleich mit anderen Anbietern analysiert werden. Dieser Schritt ist notwendig, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Erfolgchance das Museum auf dem anvisierten Markt hat¹⁵⁵. Die Gesamtheit von externen und internen Analysen, durch die Marktchancen und Marktrisiken ermittelt werden, wird in der Betriebswirtschaftslehre auch als *SWOT-Analyse* bezeichnet. Diese Analyse wird mit Hilfe einer Matrix durchgeführt, aus deren Anwendung auch Museen Entwicklungen für die Zukunft ableiten können¹⁵⁶.

Ausgehend von der Forderung, kulturelles Erbe einer möglichst breiten Bevölkerungsschicht zu vermitteln, müssen Museen mehrere verschiedene Segmente des Besuchermarktes mit jeweils gezielten Strategien und einem daraus abgeleiteten Einsatz von Marketinginstrumenten bearbeiten. Diese Marktbearbeitungsstrategie wird, im Gegensatz zum konzentrierten Marketing, in welchem nur ein oder zwei Segmente erreicht werden, differenziertes Marketing genannt¹⁵⁷.

Wieviele und welche Segmentierungskriterien (z.B. soziodemografische, psychografische) einbezogen werden, ist abhängig von museumseigenen und ökonomischen Faktoren. Die Kriterien sollten trennscharf, wiedererkennbar und realisierbar sein¹⁵⁸. Das Besuchsverhalten (z.B. die Besuchshäufigkeit) kann hierbei als wichtigstes Segmentierungskriterium gelten¹⁵⁹. Die aus der Segmentierung resultierenden Definitionen von Zielgruppen sind von zentraler Bedeutung für die Planung von Marketinginstrumenten durch Museen.

¹⁵³ Vgl. Wersig 2003, o.S.

¹⁵⁴ Benchmarking wurde beispielsweise hinsichtlich einer besucherorientierten Ausrichtung von Museen untersucht. Dabei wurde festgestellt, Benchmarking könne "im Rahmen seiner verschiedenen Funktionen dazu beitragen, dass bestimmte Museumsleistungen stärker als bisher an den Bedürfnissen der Besucher ausgerichtet werden – und damit besucherorientiertes Verhalten der Museen fördern" (Hausmann 2001, S. 232).

¹⁵⁵ Vgl. Klein 2005, S. 209ff.

¹⁵⁶ SWOT ist das Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). (vgl. Bruhn 2002, S.43).

¹⁵⁷ Vgl. Kotler / Bliemel 1999, S. 458ff.

¹⁵⁸ Vgl. Koch 2002, S. 136ff. Koch schlägt beispielsweise eine Auswahl soziodemografischer, psychografischer und verhaltensbezogener Kriterien vor, die auf Museen angewendet werden können (vgl. ebd., S. 124ff.).

¹⁵⁹ Vgl. Terlutter 2000, S. 76.

An den Museen wird die Marketinganalyse bisher weitgehend als Besucherforschung betrieben mit dem Ziel, Bedürfnisse, Interessen, Voraussetzungen und Erwartungen der Besucher zu erforschen und kennenzulernen¹⁶⁰. Durch die Besucherforschung wird die Datengrundlage für die Marketinganalyse generiert. Sie ist in der Museumspraxis notwendig und auch geläufig, sie wird jedoch nicht umfassend genug und zu traditionell eingesetzt¹⁶¹. Um Bedürfnisse weiterer Zielgruppen auf bisher unbearbeiteten Märkten identifizieren und erschließen zu können, darf die Forschung dabei nicht nur auf gegenwärtige Besucher zielen, sondern muss auch die Befragung potentieller Besucher, so genannter Nicht-Besucher, mit einschließen. Auch durch die Nachfrageanalyse im Rahmen der Besucherforschung können Marktchancen eines Museums erkannt werden¹⁶².

Die Besucherforschung an Museen wurde im Zuge der besucherorientierten Ausrichtung gefordert. Sie wurde lange vernachlässigt oder beschränkte sich auf die Erhebung, Sammlung, Auswertung und Aufbereitung soziodemografischer, d.h. demografischer, geografischer und sozioökonomischer Faktoren¹⁶³. Diese strukturellen Merkmale können viele, aber nicht alle für spätere Marketingmaßnahmen relevanten Aspekte erfassen. Einige Basisstudien liefern Ansätze für weitergehende Besucherforschung, eine Differenzierung von verhaltensbezogenen Merkmalen ist jedoch noch immer weiter entwicklungsfähig¹⁶⁴. Die Anzahl der Museen, die Besucherforschung in Form von Besucherbefragungen durchführen, steigt zwar, sie bleibt aber insgesamt gering¹⁶⁵. Eine laufende und systematische Besucherforschung und damit ermöglichte Segmentierung gewinnt für Museen an Bedeutung, da durch sie spezielle Angebote für bestimmte Besuchergruppen geschaffen und hierdurch Präferenzen für das Angebot entwickelt werden können, was für das Museum zu einem Wettbewerbsvorteil führt¹⁶⁶.

Um kulturelle Handlungen besser verstehen zu können, sollte die Segmentierung für Museen dabei über klassische Segmentierungskriterien hinausgehen. Eine Möglichkeit hierzu nennt Terlutter: Ausgehend von der Annahme, dass ein Museumsbesuch in den Freizeitbereich fällt, schlägt Terlutter eine Erforschung potentieller Besucher vor, die auf dem so genannten Begriff des *Lebensstils* als zentraler Variable beruht. Unter dem für Museen relevanten kulturspezifischen Lebensstil versteht er "eine Menge von miteinander verbundenen Aktivitäten, durch die das Verhalten der Besucher von Kulturinstitutionen ein spezifisches Profil bekommt (...)"¹⁶⁷. Indem soziale und kulturelle Verhaltensmuster

¹⁶⁰ Vgl. Lenders 1995, S. 63.

¹⁶¹ Vgl. Günter 2001(b), O.S.

¹⁶² Vgl. KGSt 1989, S. 30.

¹⁶³ Vgl. Schuck-Wersig / Wersig 1992, S. 125ff.

¹⁶⁴ Vgl. z.B. Koch 2002, S. 126f.; Terlutter 2000, S. 39. (Dagegen z.B. Graf, Bernhard / Treinen, Heiner: Besucher im Technischen Museum. Zum Besucherverhalten im Deutschen Museum. Berliner Schriften zur Museumskunde. Band 4. Gebr. Mann Verlag. Berlin 1983; Klein, Hans-Joachim: Der gläserne Besucher: Publikumsstrukturen einer Museumslandschaft. Berliner Schriften zur Museumskunde. Band 9. Staatliche Museen Preußischer Kulturbesitz. Berlin 1990)

¹⁶⁵ Vgl. Institut für Museumsforschung (Hg.): Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2005. Materialien aus dem Institut für Museumsforschung. Heft 60. Berlin 2006. S. 45.

¹⁶⁶ Vgl. Helm / Klar 1997, S. 21. Zur Besucherforschung zählen auch Ausstellungsevaluationen, die vor, während, nach Ausstellungseröffnungen durchgeführt werden.

¹⁶⁷ Terlutter 2000, S. 43. Um eine Aufteilung des Marktes nach dem Segmentierungskriterium Lebensstil zu machen, wendet Terlutter in seiner Untersuchung eine Clusteranalyse an. Er schlägt drei relevante Segmente vor: Erlebnisorientierte, Bildungs- und Prestigeorientierte und Kulturmuffel (vgl. ebd., S. 124ff.).

berücksichtigt und zu Milieus zusammengefasst werden, können über das Lebensstilkonzept aussagekräftige Daten zum Museumsbesuchsverhalten gewonnen werden¹⁶⁸.

Eine Segmentierung aufgrund der Ergebnisse der Lebensstilforschung beurteilte das Gutachten der KGSt bereits Ende der 1980er Jahre als für Museen besonders sinnvoll¹⁶⁹. Jedoch schränkt Terlutter ein, dass Museen bisher überhaupt keine Segmentierung vornehmen, eine differenzierte Segmentierung auf Grundlage von Lebensstilmustern vermutlich gar nicht geleistet werden könne. Deshalb wird empfohlen, sich bei der Aufteilung des relevanten Marktes zunächst auf einige wenige Segmente zu beschränken¹⁷⁰. Sind diese Segmente definiert, können Ziele formuliert werden, die innerhalb dieser Segmente erreicht werden sollen.

4.2.2 Marketingziele

Museen als komplexe Organisationen mit mehreren Aufgaben und Funktionen haben immer ein Zielsystem mit verschiedenen Inhalten, die abhängig sind von Faktoren wie Museumsart, dem daraus resultierenden Aufgabenschwerpunkt und den jeweiligen Zielgruppen. Ebenso müssen finanzielle und strukturelle Restriktionen berücksichtigt werden. Die Zielvielfalt macht eine Systematisierung notwendig. Diese kann hierarchisch, zeitlich (kurz-/mittel-/langfristig) und nach betroffenen Funktionsbereichen des Museums erfolgen¹⁷¹. Diese Zielbildungsprozesse können jedoch auch mit Schwierigkeiten verbunden sein. So spricht Reicher beispielsweise den Zielkonflikt zwischen der Aufgabe des Bewahrens und der gleichzeitigen Erreichung hoher Besucherzahlen an¹⁷².

Ziele werden abgeleitet aus dem grundlegenden Organisationszweck, welcher für Museen der kulturelle und gesellschaftliche Auftrag ist. Dieser kann auf dem Leitbild oder einem festgelegten Mission Statement basieren und sowohl traditionelle langfristige Ziele, wie die Sicherung von Kulturgut, beinhalten als auch modernere Ziele, wie Attraktivitätssteigerung eines Standorts¹⁷³. Diese Ziele müssen vor der Formulierung ökonomischer Kriterien festgesetzt werden und anschließend unter den Aspekten der Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit interpretiert und durch die Erkenntnisse aus der Marketinganalyse zu strategischen und operativen Ober- und Unterzielen weiterentwickelt werden.

Oberziele beziehen sich auf das Programm (z.B. bestimmte Ausstellungen), auf ökonomische (z.B. Eigenfinanzierungsanteil) und marketingrelevante Aspekte (z.B. Besuchergewinnung/Besucheraktivierung/Besucherbindung). Marketingoberziele, nach denen sich die operative Marketingplanung richten

Bereits Mitte der 1990er Jahre verknüpfte Kirchberg im Rahmen eines Besucherforschungsprojekts am Haus der Geschichte in Bonn Lebensstilmodelle und Besucherpotential (vgl. Kirchberg, Volker: Sozialforschung und Museumsmarketing. In: Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hg.). Museen und ihre Besucher. Herausforderungen in der Zukunft. Argon Verlag. Bonn 1996. S. 176-193.

¹⁶⁸ Vgl. Koch 2002, S. 129ff. Koch schlägt zudem eine Szenensegmentierung vor, bei welcher Eigenschaften der Szenen zwar schwer mess- und erfassbar sind, jedoch besonders stabile Stammgruppen bilden, die wertvoll für die Museumsarbeit sind (vgl. ebd., S. 129ff.).

¹⁶⁹ KGSt 1989, S. 11f.

¹⁷⁰ Vgl. Terlutter 2000, S. 124. Fehlende Segmentierungspraxis sprechen auch Helm / Klar an (vgl. Helm / Klar 1997, S. 21).

¹⁷¹ Ziele können auch in Primär- und Sekundärziele unterteilt werden (vgl. Kotler 1978, S. 422).

¹⁷² Vgl. Reicher, Walter Anton: Funktionen des Managements in Kunstmuseen. Dissertationen der Wirtschaftsuniversität Wien. Wien 1988. S. 176f.

¹⁷³ Vgl. KGSt 1989, S.10.

muss, sind meist kurzfristige Ziele, denn diese Oberziele mittelfristig aufzustellen kann in Museen unter Umständen Schwierigkeiten bergen, die aus der jährlichen Budgetierung des öffentlichen Haushalts bedingten eingeschränkten Handlungsfähigkeit resultieren¹⁷⁴.

Marketingziele haben Sollzustände als Inhalt, die durch den Einsatz von Instrumenten im Marketing-Mix in einem bestimmten Zeitraum realisiert werden sollen. Ziele können auch für weitere als in dieser Arbeit dargestellte Marketingbereiche festgelegt werden. Für das Beschaffungsmarketing können dies unter anderem die Akquisition neuer Finanzquellen oder die Beschaffung neuer Objekte sein¹⁷⁵.

Aus den Marketingoberzielen können Marketingunterziele abgeleitet werden (z.B. bezogen auf einzelne Instrumente/Zielgruppen). Sie können sowohl relativ einfach quantifizierbare Marketingziele beinhalten (z.B. Steigerung der Besucherzahlen um einen bestimmten Prozentsatz) als auch eine Reihe marketingpsychologischer Ziele, die schwieriger zu quantifizieren sind (z.B. Besucherzufriedenheit)¹⁷⁶.

Auf jeder Ebene ist es notwendig, inhaltliche, organisatorische und finanzielle Ziele präzise zu formulieren, da ansonsten der Grad der Zielerreichung nicht festgestellt werden kann, das heißt, dass auch keine Analysemethoden erfolgreich eingesetzt werden können. Dies ist besonders wichtig, da Museen ihren Erfolg als Non-Profit-Organisationen eben nicht vorrangig monetär messen können, sondern ihre Kontrolle über andere Kennzahlen erfolgen muss. Dies können zum Beispiel einfach zu kontrollierende Kennzahlen wie die Summe der Öffnungstunden pro Woche sein oder ökonomische Kennzahlen wie die Höhe der Sachausgaben für die Museumspädagogik. Sie können aber auch den Bereich der Nutzenstiftung für den Besucher, sprich die Besucherzufriedenheit, betreffen, die beispielsweise durch Beurteilungen von Führungen oder durch Besucherbefragungen ermittelt werden kann¹⁷⁷.

Die explizite Zielformulierung besitzt zudem eine Steuerungsfunktion, die verhindern kann, dass solche Erfolgskriterien von außen an die Museen herangetragen werden, die gegebenenfalls nicht erfüllt werden können. Ohne diese Zielformulierung ist jede Marketingplanung unvollständig¹⁷⁸.

4.2.3 Marketingstrategien

Ziele können nicht unmittelbar in operatives Handeln umgesetzt werden, denn der gezielte Einsatz von Marketinginstrumenten zur Zielerreichung bedarf zuvor strategischer Überlegungen und Handlungen. Strategisches Handeln ist einem Handeln aus dem Bauch heraus genau entgegengesetzt¹⁷⁹. Im Rahmen der Entwicklung von Marketingstrategien werden Grundsatzentscheidungen darüber getroffen, wie sich ein Museum langfristig zu verhalten hat, um seine festgelegten Ziele zu erreichen. Diese Stoßrichtungen stellen die Verbindung her zwischen Zielformulierung und Instrumenteneinsatz.

¹⁷⁴ Vgl. Koch 2002, S. 52.

¹⁷⁵ Vgl. Koch 2002, S. 49ff.

¹⁷⁶ Vgl. Klein 2005, S. 248.

¹⁷⁷ Vgl. Koch 2002, S. 53f.

¹⁷⁸ Vgl. Klein 2005, S. 244.

¹⁷⁹ Vgl. ebd., S. 260.

Jede Institution ist auf hierarchisch angeordneten Strategien aufgebaut. Aus der übergeordneten Strategie der Institution werden die Marketingstrategien abgeleitet. Während erwerbswirtschaftliche Unternehmen Aussagen über ihre Mission und ihre grundlegenden Strategien in ihr Leitbild aufnehmen und dieses auch kommunizieren, befasst sich die Museumspolitik nur bedingt mit der Formulierung von Strategien¹⁸⁰. Gerade dadurch könnten Museen aber aus ihrer "passiven Rolle des Reagierens auf Umwelteinflüsse herausgeholt und zu einem aktiven Faktor in der Gesellschaft werden"¹⁸¹, um ihre Potentiale auf der gesamten Museumsebene oder auf einzelnen Bereichen weiterzuentwickeln.

Die in der Analysephase durchgeführte Nachfrageanalyse, die Marktsegmentierung und die Auswahl von Zielgruppen haben eine hohe Relevanz für marketingstrategische Entscheidungen. Denn in dieser Phase wird durch eine Positionierung nochmals eine strategische Wahl aus verschiedenen Alternativen getroffen, die das Erkennen der Marktstruktur, der eigenen Situation und die der Konkurrenten als Grundlage hat. Diese Positionierung wirkt nach innen, aber eben auch nach außen in Abgrenzung zu anderen Anbietern auf dem Kultur- wie auf dem Freizeitmarkt hinsichtlich des Bestehens innerhalb eines Wettbewerbs und auch im Hinblick auf positive Synergieeffekte, gerade was z.B. andere Museen in direkter Umgebung anbelangt. Diese Platzierung auf dem Markt dient dazu, ausgewählten Gruppen das eigene Angebot entsprechend der Zielformulierungen so attraktiv zu gestalten, dass es konkurrierenden Angeboten vorgezogen wird.

Das Marktumfeld von Museen, das sich durch seine kommunikative Gestaltung auszeichnet, verändert sich dynamisch mit allen beteiligten Anbietern und Nachfragern. Museen fungieren dabei auch als Nachfrager, primär jedoch als Anbieter kultureller Leistungen an diverse Teilöffentlichkeiten¹⁸². Durch ihren bildungspolitischen Auftrag ist der Rahmen für die Positionierung der Museen eng gesteckt, denn ihr Vermittlungsauftrag muss zunächst erfüllt werden¹⁸³. Jedoch ausgehend von der Tatsache, dass es nur eine begrenzte Anzahl von Anbietern auf dem Freizeitmarkt gibt, die kulturelle Bildung vermitteln, kann dieser Auftrag auch als Chance gesehen werden (vgl. auch Kapitel 3.3.1). Damit Bildungs- und Freizeitbedürfnisse befriedigt werden können, sollten sich Museen, wie andere Kulturinstitutionen auch, als Dienstleister im Bereich der *kulturellen Freizeitbildung*¹⁸⁴ verstehen. Nach Terlutter stellt eine Positionierung für Museen noch immer einen erheblichen Eingriff in die Museumskultur dar. Um eine solche neue strategische Ausrichtung verwirklichen zu können, die sich dann in der operativen Umsetzung durch die Instrumente des Marketing-Mix niederschlagen kann, ist es notwendig, dass die Museumsleitung diese Denkhaltung bei allen Mitarbeitern durchsetzt¹⁸⁵.

In der Betriebswirtschaftslehre findet sich eine Vielzahl an Vorschlägen für Marketingstrategien. In der Literatur über Kultur- und Museumsmarketing wird

¹⁸⁰ Vgl. Koch 2002, S. 107. Dies gilt ähnlich für den gesamten Dienstleistungsbereich und ist zurückzuführen auf eine schwierige Implementierung von Strategien, die wiederum auf die notwendige Integration des externen Faktors zurückzuführen ist.

¹⁸¹ Reicher 1988, S. 203.

¹⁸² Vgl. Koch 2002, S. 41.

¹⁸³ Vgl. Heinze 2002, S. 89f.

¹⁸⁴ Terlutter 2000, S. 265.

¹⁸⁵ Vgl. Terlutter 2000, S. 267.

vorgeschlagen, einige dieser Strategien zu adaptieren. Terlutter empfiehlt als Ergebnis seiner Untersuchung zwei mögliche strategische Ausrichtungen für Museen: die Prestigestrategie und die Erlebnisstrategie¹⁸⁶. Die erste richtet sich an prestige- und bildungsorientierte Bürger, wobei Kernleistungen, vor allem die Services, exklusiv und hochwertig gestaltet werden. Freizeitwerte spielen nur eine untergeordnete Rolle (was aber wiederum zu einem Ausschluss bestimmter Lebensstilgruppen führt). Die Erlebnisstrategie verfolgt hingegen die Idee einer Begegnungsstätte, die ihr Angebot aktiv und abwechslungsreich unterhaltend gestaltet und dabei kulturelle Informationen einbaut.

Steck schlägt mögliche Strategien im Kulturbereich vor, die einzeln für sich stehen oder auch gleichzeitig verfolgt werden können¹⁸⁷. Kooperationen, im Sinne einer vertraglichen Zusammenarbeit, die bei Verminderung der Konkurrenz gleichzeitig zu einer Erweiterung des Programms (z.B. durch Leihgaben anderer Museen) führen. Kooperationen erstrecken sich auf Teilfunktionen und bündeln Potentiale und synergetische Kräfte. Der direkte Wettbewerb durch die Verfolgung einer Konfrontationspolitik stößt bei Museen auf begrenzte Machbarkeit, da Museen kaum vergleichbare Angebote bereithalten. Trotzdem können Museen natürlich um Besucher oder qualitative/quantitative Ziele in Wettbewerb stehen¹⁸⁸.

Klein stellt sechs mögliche Strategieentscheidungen für Kulturinstitutionen vor, die sich mit den Aspekten Marktparzellierung, Marktfelder, Marktbeeinflussung, Marktrealisierung, Konkurrenzsituation und schließlich Besucher befassen¹⁸⁹. Besucherstrategien werden in den letzten Jahren – auch wenn sie nicht unter Marketingaspekten und diesem Begriff verwendet werden – in der museumsrelevanten (Marketing-)Literatur häufig thematisiert, da sie auch vor dem Hintergrund wachsender Konkurrenz immer mehr an Bedeutung für Museen erlangen. Die 3 R's als Ziele eines Beziehungsmarketings wurden bereits angesprochen. Vor dem Hintergrund, dass es höherer Aufwendungen bedarf, einen neuen Besucher zu gewinnen als einen zufriedenen zu halten¹⁹⁰, erhält die Strategie der Besucherbindung eine besondere Bedeutung. Deshalb soll der Aspekt der Besucherbindungsstrategie für Museen im Folgenden kurz vertieft werden, nicht zuletzt auch um auf die empirische Untersuchung hinzuleiten.

Die Besucherbindungsstrategie ist eine Marketingstrategie, die beim bereits gewonnenen Besucher ansetzt und Teil eines umfassenden Beziehungsmarketings darstellt. Dabei sind Besucherorientierung und daraus resultierende Besucherzufriedenheit notwendige, jedoch nicht hinreichende Faktoren zur Erreichung einer Besucherbindung¹⁹¹. Die Besucherbindungsstrategie stellt für Museen eine Managementtätigkeit im Rahmen ihres Marketing-Managements dar, mit dem Ziel, Austauschbeziehungen zu den Besuchern herzustellen und aufrecht zu erhalten.

¹⁸⁶ Vgl. ebd., S. 266f.

¹⁸⁷ Vgl. Steck S. 156. Als weitere Möglichkeit nennt Steck eine Evitationspolitik, im Sinne einer Substitution bestehender Dienstleistungen beziehungsweise eines Ausweichens auf ein anderes, gegebenenfalls zusätzliches, Marktsegment. Diese Strategie trifft bei Museen jedoch auf sehr begrenzte Möglichkeiten. Kooperationen im Museumsmarketing werden hingegen ausführlich von Hilgers-Sekowsky behandelt (Hilgers-Sekowsky 2006).

¹⁸⁸ Vgl. Koch 2002, S. 42f.

¹⁸⁹ Vgl. Klein 2005, S. 291ff.

¹⁹⁰ Vgl. Diller 1996, S. 81.

¹⁹¹ Vgl. Klein 2003, S. 32.

Für alle Dienstleistungsbetriebe, denen wie bereits beschrieben auch Museen zuzuordnen sind, ist Kundenbindung eine zentrale Größe und ein wichtiges psychografisches Marketingziel¹⁹². Zwischen Kundenbindungsgrad, Umsatzentwicklung und Gewinnerzielung besteht ein deutlicher Zusammenhang. Er resultiert einerseits aus weiteren Einnahmen wie etwa durch Cross-Buying, Weiterempfehlung und Preiserhöhungsakzeptanz¹⁹³, andererseits aus verringerten Transaktions- und Kommunikationskosten.

"People stay in relations for two major reasons: because they want to and because they have to"¹⁹⁴. Johnson spricht hiermit zwei mögliche Strategien an, durch welche eine Kundenbindung erreicht werden kann: Gebundenheits- und Verbundenheitsstrategien. Erstere zeichnen sich durch den Aufbau von Wechselbarrieren (z.B. durch Vertragsbindungen oder technische Wechselbarrieren) aus und sind für Museen weniger relevant. Vielmehr spielen psychologische Determinanten der Zufriedenheit und der Interaktion eine Rolle, die zu einer inneren psychologischen Verbundenheit mit dem jeweiligen Museum führen. Diese zweite Bindungsart ist das Ergebnis eines selbstgewählten Entscheidungsprozesses¹⁹⁵. Deshalb hat die Verfolgung von Verbundenheitsstrategien, im Gegensatz zu Gebundenheitsstrategien, einen stärkeren Einfluss auf die Besucherbindung¹⁹⁶.

Auch für Museen führt die Besucherbindung dazu, Kostensenkungspotentiale nutzen zu können und eine Steigerung von Eigeneinnahmen zu erreichen, sei es z.B. durch Wiederholungsbesuche oder Zusatzkäufe im Museumsshop. Gebundene Besucher sind treu und nehmen Konkurrenzangebote weniger wahr¹⁹⁷. Ökonomische Kriterien stehen jedoch nicht unbedingt im Vordergrund, denn Besucherbindung kann den Museen auch als Instrument zur Legitimitätsbeschaffung gegenüber öffentlichen Geldgebern dienen¹⁹⁸.

Für Museen kann eine Besucherbindung zudem eine potentielle Bereitschaft zur Integration von Besuchern bedeuten, die sich in unterschiedlichen Bindungseffekten ausdrücken kann. Diese können monetärer Art sein, aber auch beispielsweise ideeller oder personeller Art (z.B. durch Verbesserungsvorschläge, Spendenbereitschaft, Mitgliedschaft in Fördervereinen, ehrenamtliche Arbeit)¹⁹⁹.

Bindungseffekte entstehen durch unterschiedliche Bindungsformen. Sie können praktisch in Form von Wiederholungsbesuchen auftreten. Sie können aber auch in Form einer positiven stabilen Einstellung zum Museum emotional sein²⁰⁰.

¹⁹² Vgl. Meffert 2000, S. 202 und S. 860.

¹⁹³ Vgl. Bruhn, Manfred / Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Gabler Verlag. 5. Auflage. Wiesbaden 2005. S. 9. Die hier als Cross-Buying bezeichnete Technik wird auch als Cross-Selling bezeichnet (vgl. z.B. Diller 1992, Stichwort Cross-Selling, S. 163).

¹⁹⁴ Johnson 1982 zitiert in Kurtz 2006, S. 41.

¹⁹⁵ Vgl. z.B. Kurtz 2006, S. 43; Bruhn, Manfred: Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens. Deutscher Taschenbuch Verlag. München 1999. S. 112.

¹⁹⁶ Vgl. Meffert / Bruhn 1995, S. 246.

¹⁹⁷ Vgl. Klein 2003, S. 28f.

¹⁹⁸ Vgl. z.B. Klein 2003, S. 27ff.; Klein 2005, S. 499f.

¹⁹⁹ Mit dem Begriff Bindungseffekt wird in der museumsspezifischen Literatur auch der bereits thematisierte Begriff der Gegenleistung bezeichnet. (vgl. z.B. Günter, Bernd: Besucherorientierung: eine Herausforderung für Museen und Ausstellungen. In: Günter, Bernd / Hausmann, Andrea. Das Museum als besucherorientierter Dienstleistungsbetrieb. Textsammlung Fernuniversität Hagen. Hagen 2001A. O.S.)

²⁰⁰ Vgl. Günter, Bernd: Was behindert und was eröffnet Wege zu Besucherbindung und Besucherintegration? In: Günter, Bernd / John, Hartmut (Hg.). Besucher zu Stammgästen machen! Neue und kreative Wege zur Besucherbindung. Transcript Verlag. Bielefeld 2000. S. 69.

Ebenfalls ist die Form einer inhaltlichen Bindung an das Museum möglich²⁰¹, denn die kontinuierliche Qualität der Ausstellungen und Veranstaltungen bedingt die affektiven Einflussfaktoren der Besucherbindung²⁰² wie Zufriedenheit, Akzeptanz, Vertrauen und Loyalität zum Museum. Günter nennt für Museen acht *Klebstoffe*, die den Kitt zwischen Besucher und Museum bilden können: Attraktivität, Affinität und Identifikation, Verbundangebote, Vergünstigungen und monetäre Anreize, personale Elemente, externe Anlässe, Präsenz im Alltag sowie Zufriedenheit und positive Erfahrung²⁰³.

Zur Herstellung einer Besucherbindung muss ein Mix aus vielen unterschiedlichen Bindungsinstrumenten geplant und realisiert werden, der diese Klebstoffe berücksichtigt. Die Instrumente sind "sämtliche Maßnahmen einer Organisation (...), die darauf abzielen, sowohl die bisherigen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Besuchers gegenüber dieser Kultureinrichtung und ihren Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Besucher für die Zukunft zu stabilisieren bzw. sogar auszuweiten"²⁰⁴. Sie können, wie bei Marketinginstrumenten üblich, in die vier Bereiche des Marketing-Mix aufgeteilt werden, also in produktpolitische Besucherbindungsinstrumente wie Zusatzleistungen, preispolitische wie Prämien und Rabatte, distributionspolitische wie Online-Bestellmöglichkeiten und kommunikationspolitische Besucherbindungsinstrumente wie zum Beispiel Newsletter. Gerade dem persönlichen Kontakt und der individuellen Ansprache, die mit einem Newsletter verwirklicht werden können, wird ein erheblicher Stellenwert in Bezug auf die Besucherbindung beigemessen²⁰⁵. Bedeutsam hierbei ist, dass alle Bindungsinstrumente nicht isoliert, sondern integriert eingesetzt werden. Unabdingbar ist dabei die Einbettung in ein langfristiges Besucherbindungsprogramm auf der Grundlage einer Besucherbindungsstrategie.

Maßnahmen zur Besucherbindung richten sich zwar primär an einen Besucherstamm, können sich aber ebenfalls an Noch-Nicht-Besucher wenden, deren Gewinnung für Kulturbetriebe ebenso wichtig ist. Eine solche Maßnahme ist beispielsweise die Stimulation des Empfehlerverhaltens bereits gewonnener oder gebundener Besucher, die hierüber Nicht-Besucher zu Besuchern machen können. Das Herbeiführen solch eines Empfehlerverhaltens spielt eine sehr wichtige Rolle bei der Besuchergewinnung von Museen²⁰⁶.

Auch Nicht-Mehr-Besucher können durch eine gezielte Marketingstrategie und hieraus abgeleiteten Maßnahmen wieder für das Museum gewonnen und gebunden werden. Zu diesen Maßnahmen gehört der verantwortungsvolle Umgang mit Beschwerden. Dies bewirkt einerseits, die eigenen Leistungen zu verbessern und damit weiteren Beschwerden vorzubeugen, und andererseits, diejenigen, die ihre Kritik geäußert haben, als Besucher zu halten. Klein weist darauf hin, dass gerade die, die sich mit einer Organisation identifizieren, diejenigen sind, die dem Museum durch Beschwerden die Chance auf eine

²⁰¹ Siehe v.a. Veröffentlichung zur Tagung *Event zieht – Inhalt bindet* (vgl. Commandeur, Beatrix / Dennert, Dorothee (Hg.): *Event zieht – Inhalt bindet. Besucherorientierung auf neuen Wegen*. Transcript Verlag. Bielefeld 2004).

²⁰² Vgl. Meffert 2000, S. 666.

²⁰³ Vgl. Günter 2000, S. 73.

²⁰⁴ Bruhn 1999, S. 8.

²⁰⁵ Vgl. z.B. Günter 1997, S. 16f.; Wittgens 2005, S. 113.

²⁰⁶ Vgl. Hausmann / Helm 2006(b), S. 21.

bessere Leistung geben²⁰⁷, weshalb ein Beschwerdemanagement für beide Seiten von Nutzen ist. Flexible Auffangstrategien müssen zum Beispiel beim Ausfall einer Veranstaltung verfolgt werden. Hat eine Institution bereits Besucher verloren, können Besucher-Rückgewinnungsstrategien verfolgt werden. Ehemalige Besucher wieder zu einem Besuch zu bewegen, ist immer einfacher und kostengünstiger, als neue Kunden zu gewinnen. Beschwerdemanagement und Rückgewinnungsstrategien werden auch als interne Besucherbindungsmaßnahmen bezeichnet²⁰⁸.

Mitarbeiter von Museen spielen eine zentrale Rolle für die Besucherbindung, da sie diejenigen sind, die in direkten Kontakt mit Besuchern treten. Nur durch zufriedene Mitarbeiter können auch zufriedene Kunden gewonnen werden, weshalb ein internes Beziehungsmarketing unerlässlich ist. Mitarbeiter müssen motiviert werden und Verantwortliche müssen einen adäquaten Führungsstil entwickeln, um eine Besucherorientierung der gesamten Organisation zu erreichen. Hierbei sind wie für das gesamte Marketing eine ausgeprägte Organisationskultur und die Führungs- und Entscheidungsstrukturen von erheblicher Bedeutung²⁰⁹.

4.2.4 Marketing-Mix

Im Rahmen der operativen Marketingplanung werden Entscheidungen über den Einsatz aller Marketinginstrumente getroffen, um die im zweiten Schritt des Marketingprozesses festgesetzten Ziele zu realisieren. Diese Entscheidungen werden nach Maßgabe der gewonnenen Ergebnisse aus der Marketinganalyse und nach den festgelegten Zielen getroffen, in einem Marketing-Mix aufeinander abgestimmt und umgesetzt. Aufgrund der großen Anzahl von einzelnen Instrumenten und ihrer möglichen Kombinationen kann die folgende Darstellung über die Gestaltung der vier Marketingpolitiken Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik für Museen nur exemplarisch sein.

4.2.4.1 Produktpolitik

Die Produkte von Museen bestehen, wie bereits beschrieben, zu unterschiedlichen Anteilen aus materiellen und immateriellen Komponenten. Sie werden im Folgenden als Leistungsbündel betrachtet und als Leistungen bezeichnet. Alle Maßnahmen im Marketing-Mix zur Gestaltung und Erbringung dieser Leistungen werden mit dem Instrument der Produktpolitik (oder eben auch der Leistungspolitik) abgedeckt²¹⁰. Diese Produktpolitik leitet sich "in allererster Linie von dem jeweiligen künstlerischen bzw. kulturellen Selbstverständnis einer Organisation ab, so wie sie im entsprechenden Mission Statement niedergelegt ist"²¹¹. Die produktpolitischen Ziele korrespondieren eng mit den Oberzielen der Unternehmung und den daraus abgeleiteten Marketingzielen. So kann eine abgestimmte Planung und Gestaltung im Gesamtsystem aller Marketinginstrumente gewährleistet werden²¹².

²⁰⁷ Vgl. Klein 2003, S. 223ff.

²⁰⁸ Vgl. ebd., S. 42 und S. 247.

²⁰⁹ Vgl. Meffert 2000, S. 1064ff.

²¹⁰ Auf die unterschiedlichen Bezeichnungen für diesen Marketing-Mix-Bereiches wurde bereits in Kapitel 2.2.4 eingegangen. Auch in Bezug auf Museen sollen alle Leistungen als Teil der Produktpolitik betrachtet werden.

²¹¹ Klein 2005, S. 315.

²¹² Vgl. Meffert 2000, S. 329.

Die Kernleistung eines Museums ist seine Dauerausstellung. Sie stellt die Daseinsberechtigung des Museums dar und ist aufgrund ihrer Dauerhaftigkeit auch der Ausgangspunkt langfristiger Marketingstrategien und Maßnahmen. Sie ist quasi die Marke, die Erwartungssicherheit gibt. Ihr wesentlicher, aber mitnichten einziger und nicht notwendigerweise wichtigster Produktionsfaktor ist die Sammlung²¹³. Deren kunst- und kulturhistorische Bedeutung bestimmt den Rang eines Museums und legt somit die Basis für Positionierung, Bekanntheit und Image fest²¹⁴. Aber auch Dauerausstellungen unterliegen Abnutzungs- und Saturierungseffekten. Der Begriff Dauerhaftigkeit ist also nur relativ. Auch Museen müssen sich auf Märkten behaupten und die Aufmerksamkeit der Besucher ständig neu auf sich ziehen. Dies können sie erreichen, indem sie kontinuierlich neue Anreize durch Leistungsveränderungen oder Services bieten. Die regelmäßige Veränderung der Dauerausstellung ist, neben Sonderausstellungen, dabei das wichtigste Mittel, die Attraktivität für Besucher zu erhalten beziehungsweise zu steigern²¹⁵.

Das Angebot eines Museums umfasst aber mehr als nur seine Dauerausstellung. Die Angebotsqualität wird durch viele weitere, über die Präsentation der Sammlung hinausgehende Faktoren bestimmt. In der Literatur finden sich unterschiedliche Ansätze, diese Nebenleistungen eines Museums zu kategorisieren. Wersig differenziert die Nebenleistungen durch ihre inhaltliche Nähe zur Kernleistung²¹⁶. Er nennt neben der Kernleistung flankierende Leistungen. Sie können ergänzend eingesetzt werden, um die Aufmerksamkeit auf die Kernleistung zu lenken. Hierzu gehören Sonderausstellungen, Führungen und ausstellungsbezogene Veranstaltungen. Aus ihnen können wiederum weitere Leistungen (wie z.B. Print- und Multimedia-Materialien) abgeleitet werden. Diese dritte Leistungsdimension trägt eine Dokumentierungs- und Imagefunktion und leistet einen Beitrag zur Erreichung multiplikatorischer Effekte. Hierzu zählen vor allem die Materialien, die den Namen des Museums und somit auch Elemente des *Corporate Image* in die Öffentlichkeit tragen. Diese Kategorisierung legt ihr Hauptaugenmerk auf materielle Produkte.

Ein anderer wichtiger Bereich, der die Kernleistung ergänzt, sind Services. Sie lassen sich ebenfalls nach ihrer Nähe zur Kernleistung differenzieren, wie die sie unterstützenden *Facilitating Services* (z.B. Ticketverkauf, Personal, Vermittlung) und die an Bedeutung gewinnenden *Supporting Services* (z.B. Cafe, Shop). Im Gegensatz zur Kernleistung, die in ihren Gestaltungsmöglichkeiten durch kulturpolitischen Auftrag und Sammlung beschränkt ist, sind diese Services variabel gestaltbar und tragen einen großen Teil zum Erleben und Rezipieren der Kernleistung bei²¹⁷. Klein umfasst sie mit dem Begriff der *Value-Added-Services* (VAS) und unterteilt sie nach dem Grad der Erwartungshaltung der Besucher²¹⁸.

²¹³ Vgl. Wersig 2003, o.S. Die folgenden Ausführungen über Leistungen, v.a. bezogen auf die Kernleistung, beziehen sich auf den Transaktionspartner Besucher und die vorrangig damit verbundenen Aufgaben Ausstellen/Vermitteln. Die Kernleistung der Gesellschaft gegenüber zum Beispiel kann im Bewahren/Forschen gesehen werden.

²¹⁴ Vgl. Heinze 2002, S. 94.

²¹⁵ Vgl. Institut für Museumskunde: Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1995. Materialien aus dem Institut für Museumskunde. Heft 45. Berlin 1996(b). S. 64.

²¹⁶ Vgl. Wersig 2003, o.S.

²¹⁷ Vgl. Terlutter 2000, S. 85.

²¹⁸ Vgl. z.B. Klein 2003, S. 99ff.; Klein 2005, S. 476ff. Der Relevanz von Services trägt Klein dabei Rechnung, in dem er den Marketing-Mix durch ein fünftes Element, die Servicepolitik, ergänzt. Da sich viele industrielle Güter immer mehr angleichen, müssen die sie anbietenden erwerbswirtschaftlichen Unternehmen mit großen Marketing- und Serviceanstrengungen um Wettbewerbsvorteile kämpfen. Im kulturellen Bereich liegen andere

VAS sind die in Kombination mit der Kernleistung angebotenen Sekundärleistungen, die den Besuchern Zusatznutzen bieten sollen. Sie führen zu Wettbewerbsvorteilen einerseits gegenüber anderen Kulturanbietern, andererseits gegenüber anderen Medien (wie z.B. Buch oder Internet)²¹⁹. Zu den VAS gehören die Kategorien der Muss-Service-Leistungen (z.B. Vermittlung), Soll-Service-Leistungen (z.B. Informationsbroschüren) und Kann-Service-Leistungen (z.B. Online-Ticket-Verkauf). Welche Erwartungen Besucher haben, kann mit den aufgezeigten Analysemethoden ermittelt werden. Auf welchen Feldern sich das Museum profiliert, muss auf die vorhandenen Ressourcen und die angestrebten Marketingziele abgestimmt sein.

Services eines Museums beschränken sich für den Besucher nicht auf den Zeitraum des Museumsbesuches selber. Um Besucher zu gewinnen, kann ein Museum durch so genannte Pre-Sales-Services Kaufentscheidungen unterstützen. Hierzu zählen vor allem umfassende Informationen (inhaltliche und allgemeine wie z.B. Öffnungszeiten, Wegbeschreibung). Eine besucherorientierte Kommunikation kann Besucher schon vor Inanspruchnahme der Kernleistung zu zufriedenen Kunden machen. Um eine nachhaltige Zufriedenheit und somit auch eine Besucherbindung herbeizuführen, sollten schließlich nach einem Museumsbesuch After-Sales-Services geboten werden (im Museum z.B. das Museumscafé, außerhalb des Museums z.B. der Newsletter)²²⁰.

Erkenntnisse aus dem Konsumgüter-Marketing zeigen, dass Leistungsdimensionen, die mit der eigentlichen Kernleistung nur entfernt etwas zu tun haben und eventuell nur unterbewusst wahrgenommen werden, genauso wichtig sind für die Kunden (beziehungsweise Besucher im Museum) wie die Kernleistung selber. "Erlebt der Besucher schlechten Service (...), so überträgt er diesen Eindruck auf das ganze Museum"²²¹. Erst ein ausgewogener Service macht den Museumsbesuch zu einem positiven Gesamterlebnis und unterstützt so maßgeblich und langfristig die Marketingziele eines Museums.

Die Vermittlung spielt eine bedeutende Rolle in der Produktpolitik. Die Kernleistungen von Museen sind aufgrund der oft nicht sofort zugänglichen Produktionsfaktoren (also den Exponaten) komplex. Zudem sind sie mit dem Begriff der Ästhetik, also einem subjektiven und somit unberechenbaren Element von Erziehung und Geschmack verbunden²²². Dies macht es erforderlich, Museumsleistungen den Besuchern näher zu bringen. Diese Aufgabe übernimmt die Museumspädagogik als die zentrale Einrichtung für die Vermittlung von Inhalten. Ihre Angebote unterstützen die Präsentationsleistung, bestimmen somit den Erlebnisgehalt des Museumsbesuches und letztendlich die Bindung der Besucher an das Museum. Der Grundgedanke der Museumspädagogik ist die Besucherorientierung²²³ (vgl. Kapitel 3.2).

Ausstellungen werden heute meist noch ausschließlich nach wissenschaftlichen und künstlerischen Kriterien gestaltet. Dabei helfen (neben Evaluationen im

Gründe vor, so machen Serviceleistungen eine Institution erst zugänglich. Alle Servicemaßnahmen von Museen werden in dieser Arbeit jedoch den gängigen vier Marketingpolitiken zugerechnet.

²¹⁹ Vgl. Terlutter 2000, S. 86.

²²⁰ Vgl. Klein 2005, S. 474ff.

²²¹ Heinze 2002, S. 99.

²²² Vgl. Colbert 1999, S. 52.

²²³ Vgl. Heinze 2002, S. 95f.

Vorhinein) vor Ort museumspädagogische Serviceangebote, die "Bedürfnisse der Museumsbesucher wie Schaulust, Neugier, Spieltrieb, Entdeckungsfreude"²²⁴ zu befriedigen. Museumspädagogik richtet sich nicht nur an Kinder und Jugendliche, sondern ist als eine flexible Informationsvermittlung für alle Besucherzielgruppen bereitzustellen.

Im Laufe der letzten Jahre sind die Ansprüche der Menschen an eine Vermittlung wegen der allgemein zunehmenden Informations- und Bilderflut erheblich gestiegen. Das erfordert einmal mehr eine Ausrichtung der Vermittlungsinstrumente auf ein möglichst breites Spektrum von unterhaltsamen bis zu stärker bildenden Maßnahmen, damit Museumsbesucher je nach individuellem Bedarf daraus auswählen können²²⁵. Damit erfordert das Vermittlungsangebot einerseits das Angebot unterschiedlicher Medien (wie Printmaterialien, Audio-Guides, Infoterminals), andererseits vielfältige Vermittlungsprogramme (wie klassische Führungen, Museumsgespräche, Workshops). Dieses Angebot flexibel und kreativ zu gestalten und mit den kommunikationspolitischen Instrumenten abzustimmen, ist Aufgabe jedes marketingorientierten Museums.

Sonderveranstaltungen, die mit unterschiedlichen Zielsetzungen durchgeführt werden, bekommen einen immer höheren Stellenwert im Museumsmarketing. Museumsfremde Veranstaltungen können vorrangig als zusätzliche Einnahmequelle betrachtet werden und zudem einen positiven Einfluss auf die Besuchergewinnung haben. Die bekanntesten, inzwischen weit verbreiteten, Sonderveranstaltungen sind die *Langen Nächte der Museen*. Solche Events sind typische Produkte der Erlebnisgesellschaft. Sie sind auch ein Zeichen dafür, dass durch die Demokratisierungsbemühungen der *Neuen Kulturpolitik* Kunst und Kultur im Alltag angekommen sind²²⁶. Zudem sind Events ein geeignetes Mittel, um Schwellenängste abzubauen. Dabei müssen geeignete Maßnahmen ergriffen werden, die dazu führen, dass Besucher nicht nur für diesen Anlass, sondern dauerhaft für das Museum gewonnen werden. Klein bezeichnet Events als die radikalste Erweiterung der Kernleistung²²⁷.

Neben Produkterweiterungen wie Events gibt es im Rahmen des Marketing-Mix-Bereiches Produktpolitik auch die drei grundlegenden produktpolitischen Wahlmöglichkeiten Produktneuentwicklung, -variation und -eliminierung. Die Produktneuentwicklung (Produktinnovation) ist das wesentliche Handlungsfeld der öffentlichen Kulturpolitik, da die Kunst ihrem Wesen nach selber auf Innovation beruht²²⁸. Sie kann einer künstlerischen Innovation folgen, auf museumsautonomen Entscheidungen beruhen oder auf der Neuentwicklung und -erweiterung von Services. Die zweite Alternative in der Produktpolitik, die Produktvariation, ist gerade für Museen von Belang. Auf die Bedeutung der regelmäßigen Neuordnung der Dauerausstellung wurde schon hingewiesen. Auch Sonderausstellungen, die die Sammlung (gegebenenfalls mit zusätzlichen Leihgaben) in einem anderen Licht zeigen können, zählen zum Gebiet der Produktvariation. Die dritte produktpolitische Wahlmöglichkeit, die Eliminierung, bedeutet eine endgültige Herausnahme aus dem gesamten Leistungsangebot. Diese kann vielfältige Gründe haben wie beispielsweise die Ausschöpfung des

²²⁴ Schuck-Wersig / Wersig 1988, S. 98.

²²⁵ Vgl. Koch 2002, S. 34.

²²⁶ Vgl. Klein 2005, S. 342ff.

²²⁷ Vgl. Klein 2005, S. 342.

²²⁸ Vgl. ebd., S. 314ff.

Marktpotentials oder Änderungen von Nachfrage und Rahmenbedingungen²²⁹. Die Eliminierung kann im Hinblick auf Museen nur bei Nebenleistungen durchgeführt werden.

Entscheidungen über produktpolitische Wahlmöglichkeiten können auf Basis der Ergebnisse getroffen werden, die mithilfe von Analysetools in den vorherigen Prozessstufen erzielt wurden. Für Museen sind darunter unter anderem die Analyse des Produktlebenszyklus und die Portfolio-Analyse von Relevanz. Es kann keine Produktlebenskurve für *die* Museen entworfen werden, auch wenn die Demokratisierung der Museen und der damit verbundene Besucheranstieg einen "Wachstumsschub innerhalb des Marktlebenszyklus"²³⁰ für Museen darstellt. Die Produktlebenskurve muss für jedes einzelne Museum und sogar für einzelne Leistungen eines Museums jeweils gesondert ermittelt werden. Dies lässt sich zum Beispiel über die Anzahl der verkauften Tickets oder über Besucherstatistiken bewerkstelligen²³¹. Eine genaue Festlegung, in welcher Phase des Lebenszyklus sich eine Leistung befindet, ist kaum möglich. Jedoch lassen sich Nachfragetendenzen ermitteln, auf die langfristig strategisch wie auch kurzfristig operativ reagiert werden kann²³².

Die Portfolio-Analyse ist eine strategische Planungshilfe für die Produktpolitik. Sie wird angewendet auf die unterschiedlichen strategischen Geschäftsfelder, auf welchen ein Museum operiert und die zunächst identifiziert werden müssen (z.B. Dauerausstellung, Sonderausstellung, einzelne museumspädagogische Angebote, Katalogverkauf)²³³. Um diese Felder dann in eine Portfolio-Matrix einsetzen zu können, müssen Marktwachstum und relativer Marktanteil ermittelt werden. Dies ist für Museen schwieriger als für erwerbswirtschaftliche Unternehmen, da Museen weniger statistische Marktdaten zur Verfügung stehen. Um das Marktwachstum, gemessen an Besucherzahlen, zu ermitteln, besteht für Museen unter anderem die Möglichkeit, auf die Daten des *Instituts für Museumsforschung* (IfM) zuzugreifen²³⁴. Bei der Ermittlung des eigenen relativen Marktanteils müssen sich Museen weitgehend auf Schätzungen und Bewertungen objektiver Fachleute stützen. Anschließend können aus der Position der Geschäftsfelder in der Portfolio-Matrix produktpolitische Handlungsstrategien abgeleitet werden. Der Gestaltungsspielraum für Museen ist jedoch begrenzt. Eine Dauerausstellung, die eine unzufriedenstellende Anzahl von Besuchern anzieht, kann nicht geschlossen werden, sie kann jedoch durch andere Präsentation oder veränderte Zusatzangebote attraktiver gestaltet werden. Auch sind zum Beispiel Ausstellungen modernster Kunst, die weder hohes Wachstum noch einen hohen relativen Marktanteil aufweisen, weiterhin zu fördern, da dies ja auch Aufgabe öffentlicher Kulturträger ist. Diese können dann durch andere Geschäftsfelder wieder ausgeglichen werden²³⁵.

²²⁹ Vgl. ebd., S. 320ff.

²³⁰ Colbert 1999, S. 38.

²³¹ Vgl. Klein 2005, S. 326f.

²³² Vgl. Colbert 1999, S. 46f.

²³³ Vgl. Klein 2005, S. 330.

²³⁴ Die jährlichen Gesamterhebungen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland sind abrufbar von der Website des Instituts für Museumsforschung (<http://www.smb.spk-berlin.de/ifm>). Das Institut für Museumsforschung trug bis August 2006 die Bezeichnung Institut für Museumskunde. Dies erklärt, abhängig vom Zeitbezug, eine uneinheitliche Bezeichnung.

²³⁵ Vgl. Klein 2005, S. 334ff.

4.2.4.2 Preispolitik

Aufgrund der Subventionierung durch die öffentliche Hand herrscht in vielen Museen ein im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Betrieben weniger ausgeprägtes Preis- und Kostenbewusstsein, was zu einer Vernachlässigung der Preisgestaltung und -differenzierung geführt hat. Verstärkt wird dieser Umstand durch die verbreitete Vorstellung eines möglichst kostenlosen Angebots. Resultat davon ist, dass der Bereich Preispolitik das Stiefkind im Marketing-Mix von Museen ist²³⁶.

Preispolitische Maßnahmen lassen sich aber ebenso wie andere Marketingmaßnahmen als Instrumente zur aktiven Gestaltung von Austauschbeziehungen einsetzen. Ziel ist hier nicht zwangsläufig die Profitmaximierung, die für Non-Profit-Organisationen ohnehin nicht im Vordergrund steht. Im Rahmen einer an den Marketingstrategien orientierten Preispolitik lassen sich jedoch von Museen preispolitische Maßnahmen als Steuerungsinstrumente einsetzen, durch die mehr Besucher gewonnen, neue Zielgruppen erreicht, Besucher dauerhaft gebunden oder Besucherströme gelenkt werden können.

Zunächst muss ein Museum festlegen, für welche Leistungen es monetäre Gegenleistungen verlangen kann und welchen Anteil an den Gesamteinnahmen diese Gegenleistungen ausmachen sollen. Preispolitische Entscheidungen der Museen betreffen vorrangig die Gestaltung der Eintrittsgelder. Aber auch alle weiteren Produkte und Dienstleistungen der Museen, die neben der Kernleistung angeboten werden, unterliegen den Bestimmungsfaktoren und Strategien zur Preisfestsetzung.

Die Preisfindung basiert unter anderem auf den Faktoren Abnehmer (also Besucher), Zulieferer (z.B. Personalkosten, Honorare), Konkurrenten und interne Bedingungen (z.B. Größe/Bedeutung des Museums und der Sammlung)²³⁷. Bei der Planung einer Sonderausstellung mit vielen wertvollen Werken können beispielsweise die Versicherungskosten höher sein als bei einer Ausstellung lokaler Künstler. Diese erhöhten Kosten können auf den Eintrittspreis aufgeschlagen werden. Die tatsächlichen Kosten eines Museumsbesuchs werden allerdings normalerweise nicht gänzlich durch den Eintrittspreis abgegolten. Im Zuge der Forderung einer *Kultur für alle* wurden die Entgelte sogar gezielt niedrig gehalten, um breiten Bevölkerungskreisen einen Museumsbesuch zu ermöglichen. Der Eintrittspreis hat also eher einen symbolischen Wert²³⁸. Die Festsetzung des Preises ist für jedes Museum gesondert zu beurteilen, denn undifferenzierte Preisveränderungen führen zu Besucherstrukturveränderungen²³⁹.

Um soziale, kulturpolitische und marketingrelevante Ziele zu erreichen, ist neben einem durchdachten Preisgestaltungssystem auch ein Rabattierungssystem im

²³⁶ Vgl. ebd., S. 352.

²³⁷ Vgl. Heinze 2002, S. 103.

²³⁸ Vgl. Messerschmidt 2001, S. 8. *Kultur für alle* ist der Titel eines Buches von Hoffmann, das im Zuge der Forderung nach gesellschaftlichen Öffnung der Museen (in seiner Erstausgabe) 1979 erschien. (vgl. Hoffmann, Hilmar: *Kultur für alle. Perspektiven und Modelle*. 2. erweiterte Auflage. Fischer. Frankfurt/Main 1981).

²³⁹ Vgl. Institut für Museumskunde (Hg.): *Eintrittspreise von Museen und Ausgabeverhalten der Museumsbesucher*. Ein Gemeinschaftsgutachten des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung und des Instituts für Museumskunde. Heft 46. Materialien aus dem Institut für Museumskunde. Heft 46. Berlin 1996(a). S. 120ff. Weitere Ergebnisse dieser Studie zur Preisakzeptanz von Museumsbesuchern vgl. ebd. S. 9ff.

Sinne einer Preisdifferenzierung notwendig²⁴⁰. Rabatte sind Nachlässe auf den regulären Preis, der unterschiedlichen Nachfragern zu verschiedenen Zeiten oder unter unterschiedlichen Umständen gegeben werden kann. Gegenüber Besuchern können unterschiedliche Rabatte eingeräumt werden: Mengenrabatte auf den normalen Eintrittspreis, die zum Beispiel Schulklassen gewährt werden können, mit dem langfristigen Ziel, die Schüler als neue Besucher zu gewinnen; Treuerabatte für Stammesbesucher, um diese noch enger an das Museum zu binden oder Sonderrabatte zu bestimmten Zeiten, um eine zeitlich gleichmäßige Mengenverteilung der Besucher zu erreichen²⁴¹.

Weitere preispolitische Maßnahmen können beispielsweise der Einsatz von Dauerkarten und Ermäßigungsgutscheinen sein. Die preis- und konditionspolitischen Maßnahmen sind variantenreich. Sie sollten immer an den marketingrelevanten Zielsetzungen orientiert sein und darüber hinaus durch eine zielgruppengerechte Kommunikationsarbeit unterstützt werden.

4.2.4.3 Distributionspolitik

Museen sind zunächst Direktvermarkter ihrer Leistungen, deren Absatz unmittelbar im Museum stattfindet. So wird das Museum selber zum *Point of Sale* seiner Leistungen²⁴². Museen können aber ihren organisationsinternen Vertrieb modifizieren und weitere Vertriebskanäle öffnen, indem zum Beispiel Tickets für Ausstellungen und Veranstaltungen, aber auch Produkte aus dem Museumshop über die eigene Website oder über Hotlines vertrieben werden.

Für Museen besteht die Möglichkeit, über neue Absatzwege, zum Beispiel über die Einschaltung öffentlicher oder privater Absatzmittler, weitere Austauschpartner zu gewinnen. Absatzmittler für Museen können Agenturen, Vorverkaufsstellen oder Tourismusveranstalter sein, die die Ausstrahlungseffekte eines Museums nutzen, um für eine Region oder eine Stadt zu werben, ohne dieses aber zwangsläufig mit einem Besuch zu verbinden. Hier können für Museen gezielt neue Absatzwege erschlossen und der Point of Sale kann über das Museum hinaus erweitert werden²⁴³. Diese indirekte Vermarktung überbrückt die Distanz zwischen Institution und Besucher. Auch hier ist es bedeutsam, alle Absatzwege, auf denen das Produkt an den Kunden oder zumindest dem Kunden näher gebracht werden kann, an den Bedürfnissen und Möglichkeiten der potentiellen Besucher auszurichten.

Klein betrachtet auch den zufriedenen Besucher als Absatzmittler. Über einen durch ihn geschaffenen Multiplikatoren-Effekt kann eine Absatzvermittlung geschaffen werden, die kostengünstig und wirksam ist. Aufgabe der Distributionspolitik durch das Museum ist hierbei, die zufriedenen Besucher zu organisieren, indem beispielsweise ein differenziertes Vergütungssystem für werbende Besucher geschaffen wird, wie es auch aus der Erwerbswirtschaft bekannt ist. Neben geldwerten Vorteilen motivieren dabei gerade auch immaterielle Anreize zu einer Empfehlung²⁴⁴.

²⁴⁰ Vgl. Klein 2005, S. 381.

²⁴¹ Vgl. ebd., S. 381.

²⁴² Vgl. Narayan-Schürger 2003, S. 34.

²⁴³ Vgl. Messerschmidt 2001, S. 11.

²⁴⁴ Vgl. Klein 2005, S. 393ff.

Die Vertriebsmodi für kulturelle Leistungen werden durch den Zusammenhang von Produktion und Rezeption bestimmt²⁴⁵. Sind diese zeitlich und örtlich getrennt, gelten für sie weitgehend die gleichen Distributionsmöglichkeiten wie für erwerbswirtschaftliche Leistungen. Museen jedoch erbringen mit ihrer Kernleistung eine Dienstleistung. Der Besucher muss, damit er in den Leistungserstellungsprozess integriert werden kann, zum Ort der Leistungserstellung geführt werden. Aus diesem Grund ist die Festlegung der Öffnungszeiten eine entscheidende Komponente in der Distributionspolitik. Zahlreiche Faktoren wie Standort des Museums, Besucherstruktur oder Jahreszeiten müssen bei der Festlegung der Öffnungszeiten berücksichtigt werden. Generell sollten sie immer an den Bedürfnissen der Besucher ausgerichtet sein. Flexible Sonderöffnungszeiten können weitere Besucher anlocken, wohingegen eine Verkürzung der Öffnungszeiten in der Regel zu einem Rückgang der Besucherzahlen führt²⁴⁶.

Anbieter von Leistungen müssen generell sicherstellen, dass ihre Leistungen im richtigen Zustand, zur rechten Zeit in ausreichender Menge am rechten Ort zur Verfügung stehen. Auch der gegenständliche Weg des Produkts zum Kunden oder umgekehrt der Weg des Kunden zum Produkt muss gestaltet werden²⁴⁷. Dieses physische Vertriebselement betrifft die Erreichbarkeit der Museen durch eine zentrale Lage, eine gute Verkehrsanbindung und ausreichende Parkplätze. Da die Qualität der Erreichbarkeit immer subjektiv empfunden wird, spielt auch die Gestaltung des Raums zum, vor und im Museum in der Distributionspolitik eine wichtige Rolle²⁴⁸.

4.2.4.4 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik von Museen umfasst alle Ziel- und Maßnahmenentscheidungen sowie deren Umsetzung zur aktiven Gestaltung der an Märkte gerichteten Informationen. Die Instrumente der Kommunikationspolitik für Museen sind die "Mittel für die Gestaltung und Erhaltung eines Kommunikationsprozesses, eines wechselseitigen Vorganges, bei dem nicht nur Mitteilungen vom Museum an die Umwelt ausgehen, sondern ein ständiger Austausch verschiedenen Inhalts mit den Teilöffentlichkeiten einer Museumseinrichtung stattfindet"²⁴⁹.

Die Auswahl der kommunikationspolitischen Instrumente richtet sich nach den im Vorhinein definierten Teilöffentlichkeiten, deren Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen gesteuert und beeinflusst werden sollen²⁵⁰. Um einen einheitlichen Auftritt der gesamten Organisation sicherzustellen, ist die Koordination und Integration der einzelnen Kommunikationsaktivitäten dabei von hoher Relevanz.

Der Kommunikationspolitik kommt auch in Museen eine entscheidende Rolle im Marketing-Mix zu. Keine Marketingmaßnahme kann effektiv sein, wenn sie nicht kommuniziert und vermittelt wird. Aufgrund der besonderen Eigenschaften von Museen und deren Produktspezifika gilt dieser Aspekt noch verstärkt. Weil Museumsleistungen komplex und weitgehend immateriell sind, können

²⁴⁵ Vgl. Colbert 1999, S. 160; Klein 2005, S. 186.

²⁴⁶ Vgl. Heinze 2002, S. 104.

²⁴⁷ Vgl. Hoffmann 2000, S. 50.

²⁴⁸ Vgl. Klein 2005, S. 389.

²⁴⁹ Koch 2002, S.112.

²⁵⁰ Vgl. Koch 2002, S.112.

potentielle Besucher oft erst durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen auf deren Qualität schließen. Dabei müssen Verständnisschwierigkeiten und Unsicherheiten aus dem Weg geräumt werden, um Vertrauen zu bilden. Dieses Vertrauen ist zentral für eine langfristige Bindung der Besucher²⁵¹. Die Kommunikationspolitik hat somit neben der Informationsfunktion auch eine Kontaktfunktion. Sie harmonisiert Selbstbild und Fremdbild, sie verstärkt und festigt ein positives Image und leistet auch einen Beitrag zu einer kontinuierlichen, stabilen Museumsarbeit²⁵².

Zum kommunikationspolitischen Instrumentarium zählen die klassischen Formen von Verkaufsförderung, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Museen haben, wie auch andere Kulturbetriebe, einen Vorteil, den sie nutzen können, um trotz eines Überangebots an Informationen, dem Menschen heute ausgesetzt sind, Aufmerksamkeit auf sich ziehen zu können: ihre eigene Kreativität und Ästhetik in der Gestaltung aller kommunikationspolitischen Maßnahmen²⁵³.

Das Instrument Verkaufsförderung dient vornehmlich dazu, kurzfristig Entscheidungen bei Besuchern oder potentiellen Besuchern von Museen zu generieren. Verkaufsfördernde Maßnahmen (wie Gewinnspiele oder Gutscheine) werden inzwischen als effektive und effiziente Instrumente gewertet²⁵⁴. Auf die spontane Motivation der Besucher abzielend lassen sie sich abgrenzen zur klassischen Werbung, die vornehmlich dauerhaft Einstellungen und Meinungen beeinflussen soll.

Werbung stellt eine One-way-Kommunikation ohne unmittelbares Feedback dar. Sie wird in klassischen Medien platziert, zu denen beispielsweise Zeitungen oder Plakate zählen. Neben der klassischen Massenwerbung gibt es auch Werbemöglichkeiten im Rahmen der Direktwerbung (z.B. durch Direct Mails)²⁵⁵. Das Werbeobjekt kann entweder ein einzelnes Produkt (z.B. eine Ausstellung) oder eine Institution (das Museum, ggf. seine einzelnen Standorte) sein. Um dem gesellschaftlichen Vorwurf auszuweichen, dem öffentliche Museen gegenüber stehen, öffentliche Gelder für Werbemaßnahmen zu verschwenden²⁵⁶, sollte hierbei ein möglichst differenzierter Werbeplan aufgestellt werden, der auf einem diesen gesellschaftlichen Aspekt berücksichtigenden Marketingplan basiert.

Dies gilt ebenso für die dritte klassische kommunikationspolitische Form, die Öffentlichkeitsarbeit (*Public Relations*), die ebenfalls einen dem Marketingprozess ähnlichen Prozess von Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle durchlaufen sollte²⁵⁷. Die Öffentlichkeitsarbeit von Museen umfasst ein breites Spektrum. Eine Abgrenzung zu Marketing erfolgt dabei oft nur sehr unscharf (vgl. Kapitel 4.1), was seine Ursache auch darin hat, dass oft nur eine Abteilung für beide Felder,

²⁵¹ Die Vermittlungsleistung von Museen, z.B. in Form museumspädagogischer Angebote, befindet sich auf der Schnittstelle von Kommunikations- und Produktpolitik. Da sie aber nicht der Beeinflussung dient, wird sie in dieser Arbeit als Facilitating Service verstanden und somit der Produktpolitik zugerechnet.

²⁵² Vgl. z.B. Klein 2005, S. 438; Heinze 2002, S. 101.

²⁵³ Vgl. Klein 2005, S. 425f.

²⁵⁴ Butzer-Strothmann, Kristin: Verkaufsförderung im Kulturbereich. In: Hausmann, Andrea / Helm, Sabrina (Hg.). Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2006. S. 169.

²⁵⁵ Vgl. Klein 2005, S. 423ff.

²⁵⁶ Vgl. Koch, S. 100f.

²⁵⁷ Vgl. Wienick, Anne-Katrin: Kultursponsoring – eine Untersuchung zur Zusammenarbeit von Berliner Museen und Unternehmen. Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde. Heft 29. Berlin 2004. S. 37.

Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, zuständig ist, und diese sich oft ähnlicher Medien bedienen. Öffentlichkeitsarbeit übernimmt aber nur partiell Marketingaufgaben²⁵⁸ und ist nur ein Element im Kommunikations-Mix.

Die Öffentlichkeitsarbeit hat zur Aufgabe, stabile Beziehungen zu allen relevanten Teilöffentlichkeiten einer Institution aufzubauen und aufrecht zu erhalten²⁵⁹. Um eine positive Gesamteinstellung aller Teilöffentlichkeiten zur eigenen Organisation herzustellen, bedarf es auch hier einer differenzierten Ansprache der relevanten Marktteilnehmer. Öffentlichkeitsarbeit für Museen umfasst mehr als eine zielgruppengenaue persönliche Ansprache von Besuchern oder Informationen für Journalisten in Form von Presse- und Medienarbeit. Sie richtet sich beispielweise gleichwohl auch an Zulieferer (z.B. Leihgeber) und an Träger (z.B. Stadtverwaltung) und intern an Organisationsmitglieder. Denn das Verhalten des Personals und dessen Identifikation mit der Einrichtung und den Zielsetzungen des Museums haben unmittelbar Einfluss auf die Einstellungen externer Zielgruppen²⁶⁰.

Die kommunikationspolitischen Instrumente dienen zunächst der Vermittlung des Grundnutzens einer Leistung. Sie haben jedoch eine zentrale Rolle hinsichtlich der Vermittlung von Zusatznutzen. Aus den vielfältigen Funktionen von Museen und den daraus resultierenden unterschiedlichen Erwartungen der Öffentlichkeit muss daher auf den Einsatz unterschiedlicher kommunikationspolitischer Instrumente großen Wert gelegt werden. Eine nachhaltige Rolle kann hierbei inzwischen auch das Internet spielen, das neue Möglichkeiten eröffnet, gerade die kommunikationspolitischen Marketinganstrengungen wertvoll zu ergänzen. Auf im Rahmen eines Online-Marketings anwendbare Möglichkeiten für Museen wird an späterer Stelle eingegangen (Kapitel 5.2).

4.2.5 Marketingkontrolle

Die letzte Stufe des Marketingprozesses ist die Marketingkontrolle. Sie dient der systematischen Überprüfung und Beurteilung des Ausmaßes der Zielerreichung nach quantitativen und qualitativen Standards²⁶¹. Voraussetzung ist die konkrete, in Kapitel 4.2.2 beschriebene Zielformulierung im Rahmen des Marketingprozesses, denn nur durch sie sind Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalysen möglich, aus welchen Maßnahmen und Handlungsalternativen für kommende Aktivitäten abgeleitet werden können.

Da der Marketingprozess ein sich wiederholender Regelkreis ist, erhält die Marketingkontrolle eine kontinuierliche Bedeutung für Museen, da regelmäßig nach einer bestimmten zeitlichen Periode (z.B. nach Beendigung einer Sonderausstellung) die Ergebnisse von Marketinganstrengungen messbar sind. Museumsarbeit muss auch kontinuierlich evaluiert werden, damit eine absehbare Nichterreicherung gesteckter Ziele (z.B. durch Fehlplanungen oder Interessen-

²⁵⁸ Vgl. Wienick 2004, S. 17. Auch wenn in Museen die Abteilung der Öffentlichkeitsarbeit oft mit Aufgaben wie Fundraising und Sponsoring betraut ist, zählen diese Maßnahmen in der Marketingliteratur nicht zum Bereich der Public Relations (vgl. Meffert 2000, S. 712ff.; im Gegensatz dazu vgl. Wienick 2004, S. 20).

²⁵⁹ Vgl. Klein 2005, S. 438.

²⁶⁰ Vgl. Koch, S. 100. Weitere Adressaten der Öffentlichkeitsarbeit für Museen nennt Wienick (vgl. Wienick 2004, S. 45f.).

²⁶¹ An dieser Stelle soll nicht weiter auf eine Differenzierung einer rückwärtsgewandten Marketingkontrolle und eines prozess- und zukunftsorientiertem Marketing-Controlling eingegangen werden (hierzu vgl. z.B. Meffert / Bruhn 1995, S. 647ff.; Klein 2005, S. 503 ff.).

verschiebungen von Besuchern) rechtzeitig erkannt wird und unmittelbar operativ durch entsprechende Maßnahmen gegengesteuert werden kann²⁶².

Die Instrumente der Marketingkontrolle richten sich danach, was zu Beginn des Prozesses analysiert wurde und welche Ziele durch welche Maßnahmen realisiert werden sollten. Ein Abgleich zwischen geplanten und erreichten Größen kann bei quantitativ getroffenen Aussagen relativ problemlos und präzise vorgenommen werden. Dies betrifft finanzielle Ziele und Marketingziele, die in Zahlen ausgedrückt wurden und bei denen der Grad der Zielerreichung durch Besucherbefragungen, Besucherstatistiken oder Ermittlung von Anzahl und Art der verkauften Eintrittskarten festgestellt werden kann. Die Kontrolle quantitativer Zielsetzungen, wie die Erhaltung oder Erhöhung der Besuchsfrequenz, ist besonders im Hinblick auf die Forderung nach mehr Wirtschaftlichkeit relevant.

Qualitative Zielsetzungen, die die Grundziele von Museen betreffen, lassen sich, wenn überhaupt, nur komplizierter und aufwändiger messen, da ihre Operationalisierung schwer zu leisten ist (bspw. Bildungseffekte). Es besteht aber die Möglichkeit, hilfsweise zum Beispiel die Medienberichterstattung, Gästebücher und Beschwerden auszuwerten. Auch geschultes Personal, das systematisch Reaktionen protokolliert, Expertengespräche oder teilnehmende Beobachtungen stellen potentielle Kontrollmethoden dar. Geeignet sind auch auf dieser Prozessstufe Besucherbefragungen, die über eine standardisierte, soziodemografische Abfrage hinausgehen. Vor dem Hintergrund der spezifischen gesellschaftlichen Funktionen der Museen, den damit verbundenen Zielsetzungen und der nicht-ökonomischen Erfolgsmessung stellt die Marketingkontrolle für Museen sicherlich eine Herausforderung dar. Dennoch ist sie nicht unmöglich²⁶³.

Die vorangegangenen Ausführungen haben aufgezeigt, dass trotz aller institutionellen Besonderheiten, die Museen auszeichnen, und trotz aller Restriktionen, denen Museen unterliegen, die Einführung eines systematischen Marketing-Managementprozesses nicht nur sinnvoll, sondern auch theoretisch möglich ist. Ob dieser Prozess im deutschen Museumswesen bereits implementiert wurde, soll durch die im Rahmen dieser Arbeit entworfene und durchgeführte empirische Untersuchung ermittelt werden. Als Hilfsmittel dient das Online-Instrument Newsletter, das im Rahmen einer erweiterten öffentlichkeitsorientierten Museumsarbeit im Internet seine Anwendung findet. Der Bezug zwischen Museen und Internet sowie die dort einsetzbaren Online-Marketinginstrumente sind Gegenstand folgender Ausführungen. Hierfür wird die Plattform beschrieben, auf welcher der Newsletter durch Museen eingesetzt werden kann.

5 Marketinginstrumente für Museen im Internet

5.1 Museen und Internet

Museen gelten als Orte des Bewahrens, des Konservierens und stehen aufgrund dieser Funktionen zunächst im Widerspruch zu den Fortschritten der

²⁶² Koelnmesse (Hg.): Neue Lösungen für Museumsmarketing und Museumsfinanzen. Vorträge und Diskussionen der Exponatec Cologne 2004. Müller-Straten. München 2005. S. 33.

²⁶³ Vgl. Klein 2005, S. 504.

Informations- und Kommunikationstechnologien: "Das Medium Museum (...) steht in einem diametralen Gegensatz zu den Medien der elektronischen Kommunikation und Speicherung"²⁶⁴. Wersig stellt die Frage, welchen vorhandenen und welchen potentiellen Nutzen Museen von der *technischen Außenrepräsentanz*²⁶⁵ haben und ob und wie weit sie sich an Innovationsprozessen beteiligen sollten. In diesem Zusammenhang stehen auch die Bedenken, das Internet werde die Institution Museum überflüssig machen. Die medialen Erfahrungen, beispielsweise durch virtuelle Museen, lösen aber die Primärerfahrung Museumsbesuch nicht ab, sondern haben im Gegenteil sogar eine positive Rückwirkung darauf²⁶⁶.

Die rasanten Entwicklungen in den Informations- und Kommunikationstechnologien haben nicht nur die Verwendung neuer Medien innerhalb der Vermittlungsarbeit von Museen möglich und nötig gemacht, sondern sie haben dem Museumsmarketing auch neue Kommunikations- und Vertriebsmöglichkeiten eröffnet. Allen voran leistet das Internet dabei der Wissenschaft Dienste, und es erweitert das Spektrum der möglichen Marketingmaßnahmen, sowohl durch serviceorientierte Zusatzleistungen zum Kernprodukt als auch durch ganz neue Nebenprodukte und Dienstleistungen.

Das Internet ist – so schnell wie kein anderes Medium bisher – innerhalb kürzester Zeit als Massenmedium angenommen worden²⁶⁷, da es im Vergleich zu bisherigen Informations- und Kommunikationstechnologien eine Reihe von Vorteilen bietet²⁶⁸. Internet und Netzkommunikation zeichnen sich aufgrund der Hypertext-Struktur durch Nichtlinearität aus. Damit ist eine unbegrenzt breite und tiefe Präsentationsplattform verfügbar, indem Text und andere Informationen durch Hyperlinks verknüpft sind. Dieser unendlich zur Verfügung stehende Platz kann einer umfassenden Besucherorientierung von Museen dienlich sein, indem durch geeignete Orientierungshilfen die Informationen angeboten werden, die den jeweiligen Nutzer interessieren. Wersig stellt diesbezüglich die Frage, ob nicht allein die Möglichkeit neuer Technologien die Entwicklung von Besucherorientierung vorantreibt²⁶⁹.

Für das gegenwärtige Publikum, aber auch für zukünftige Generationen kann Marketing durch das Internet die Öffnung der Institution Museum unterstützen, indem auf das sich verändernde Informationsverhalten reagiert wird²⁷⁰. Das Internet hat neue Informations- und Rezeptionsgewohnheiten erzeugt und die Präsenz neuer Technologien weckt Erwartungen bei so genannten Nutzern – dies gilt auch für potentielle Museumsbesucher.

²⁶⁴ Korff in Schuck-Wersig / Wersig / Prehn 1998, S. 72.

²⁶⁵ Vgl. Wersig, Gernot: Technische Außenrepräsentanz von Museen: Problemaufriß und Projektergebnisse. Berlin 2000. Quelle: <http://www.kommwiss.fu-berlin.de/vw/news/techprae.htm>. Stand: 17.08.2006.

²⁶⁶ Vgl. Compañia Media (Hg.): Neue Medien in Museen und Ausstellungen. Einsatz, Beratung, Produktion. Ein Praxis-Handbuch. Transcript Verlag. Bielefeld 1998. Vorwort, S. 10.

Hinzu kommt das so genannte Riedlsche Gesetz aus der Medienforschung, welches besagt, dass neue Medien alte nicht ersetzen sondern nur ergänzen und in ihrer Funktionalität verändern (Erbring 1998 zit. in Schuck-Wersig / Wersig / Prehn 1998, S. 84). Neue Medien führen also eher zu einer Neubesinnung auf die alten Medien und ihre gesellschaftlichen Funktionen und medialen Vorzüge (vgl. ebd., S. 88)

²⁶⁷ Vgl. Klein 2003, S. 260.

²⁶⁸ Vgl. Klein 2005, S. 461ff.

²⁶⁹ Vgl. Schuck-Wersig / Wersig / Prehn 1998, S. 88.

²⁷⁰ Vgl. Qubeck. Susann: Museumsmarketing im Internet. Grundlage, Anwendungen, Potentiale. Transcript Verlag. Bielefeld 1999. S. 134.

Versuche, konkrete Nutzerzahlen im Internet zu bestimmen, sind mit großen Unsicherheiten behaftet²⁷¹. In Online-Studien konnten bereits vor sechs Jahren Tendenzen ermittelt werden, die aufzeigen, dass das Internet auch für Museen und ihr Besuchermarketing Potential aufweist. Das Internet und die Institution Museum wenden sich beide an eine Zielgruppe, die unter anderem mobil, innovativ und gebildet ist. Mehr als zwei Drittel der Internetnutzer sind Museumsgänger²⁷². Andersherum nutzten rund 20 Prozent der Onliner das Internet, um Informationen aus dem Kulturbereich zu erhalten²⁷³.

Wersig greift in diesem Zusammenhang auf und konstatiert, dass es Nutzer gibt, die auch Besucher sind, und dass es Nutzer gibt, die nicht Besucher sind²⁷⁴. In dieser Arbeit wird jedoch, wenn von Abonnenten eines Newsletters gesprochen wird, nicht zwischen Besucher und Nutzer unterschieden, sondern der Abonnent wird als gegenwärtiger beziehungsweise als potentieller Besucher verstanden. Ein mit dem Newsletterversand verbundenes Ziel kann beispielsweise auch sein, Nutzer auf die Website zu ziehen. Indem der Newsletter jedoch über Angebote und Neuigkeiten eines Museums informiert, richtet er sich vorrangig an diejenigen, die in der Entscheidungssituation stehen, das Museum möglicherweise zu besuchen oder nicht. Dadurch grenzt sich der Newsletter als Instrument von eigenständigen Online-Angeboten wie beispielsweise Datenbanken ab.

Den Museen kann das Internet damit sowohl als künstlerisch-kreatives Medium als auch vor allem als Kommunikationsmedium dienen, das den Austausch von Informationen einerseits stark vereinfachen und andererseits erweitern kann. Denn je informierter ein Museumsbesucher ist, umso besser ist er vorbereitet und umso "nachhaltiger wird die Erfahrung und die Beziehung zur Kultureinrichtung werden"²⁷⁵. Vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten, erweiterte Distributionskanäle, gesteigerte Transparenz durch Personalisierung sowie neue Profilierungsmöglichkeiten sind weitere Ansätze, durch die das Internet für das Marketing an Museen relevant sein kann²⁷⁶. Die Museen haben das nach einer ersten Phase des Ausprobierens erkannt: allein für die Besuchergewinnung halten 42 Prozent ihren Internetauftritt für wichtig²⁷⁷.

5.2 Erweiterung des Marketinginstrumentariums

Zum Thema Online-Marketing gibt es inzwischen zahlreiche Veröffentlichungen. Für Museen thematisierten erstmals Schuck-Wersig / Wersig 1998 in ihrer Folgeuntersuchung über Museumsmarketing in den USA die Möglichkeiten des Informationsangebots im Internet durch den Dienst *World Wide Web* (WWW) als

²⁷¹ Vgl. Quebeck 1999, S. 34.

²⁷² Vgl. Schuck-Wersig, Petra / Wersig, Gernot: Museumsbesucher im Fokus – Basisdaten einer Repräsentativ-Umfrage zur Nutzung von Museen und Internet. Berlin 2000. Quelle: <http://www.kommwiss.fu-berlin.de/vw/news/forsa.pdf>. Stand: 17.08.2006. 2000, S. 23f. Aus den Ergebnissen einer Online-Umfrage zu Museen im Internet.

²⁷³ Dies ergaben die Forschungsergebnisse von Online-Studien von ARD und ZDF (zit. in Klein 2003, S. 261f.).

²⁷⁴ Vgl. Wersig, Gernot: Nutzeranalysen – wer sind die Nutzer und wer die virtuellen Museumsbesucher? Vortrag zum Workshop "Nutzer- oder wissenschaftsorientiert?". München 2005(b). Quelle: http://www.kommwiss.fu-berlin.de/fileadmin/user_upload/infowiss/gwersig/DeutschesMuseum.pdf. Stand: 17.08.2006. S. 2.

²⁷⁵ Klein 2005, S. 458.

²⁷⁶ Vgl. Schuck-Wersig / Wersig / Prehn 1998, S. 107f.

²⁷⁷ Vgl. Emenlauer-Blömers, Eva: Museumsportal Berlin – ein Projekt der Berliner Landesinitiative "Projekt Zukunft". Ziele und Erfahrungen. Vortrag zur Maitagung des Landschaftsverbands Rheinland. Berlin 2006. Quelle: <http://www.maitagung.de/FachDez/Kultur/Unsichtbar/Maitagung/Maitagung+2006/emenlauerportal.pdf>. Stand: 17.07.2006. S. 11.

Marketingleistung von Museen²⁷⁸. Koch betrachtet die Internetkommunikation von Museen und konstatiert, dass Museen deren Möglichkeiten noch nicht vollständig nutzen und insbesondere direkt und persönlich ansprechende Instrumente ablehnen²⁷⁹. Eine weitere wichtige Studie zum Status Quo im deutschen Museumswesen führte Kurtz mit ihrer Analyse zum Einsatz der Internetkommunikation über Websites von Museen durch. Auch diese Studie lieferte das Ergebnis, dass Museen noch weit hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben²⁸⁰. Zur Erweiterung und Ergänzung bestehender Marketingaktivitäten bietet somit das Internet den Museen auch heute noch ausreichend Potentiale.

Die eigene Website ist der zentrale Online-Dienst der Museen und bietet weitreichende Anwendungsmöglichkeiten im Marketing-Mix. Sie dient der Präsentation und Profilierung des Museums, übernimmt vermittelnde Funktionen und bietet die wichtigste Plattform für Präsentationen und Informationen für Besucher und alle anderen Marktpartner. Für ein einfaches Auffinden des Webauftritts eines Museums sind neben einem klaren Domainnamen auch die Aufnahme in allgemeine Verzeichnisse und Museumsportale, die Verlinkung mit anderen verwandten Verzeichnissen, die Anwendung der Suchmaschinenoptimierung, durch eine bewusste Beeinflussung der Ranking-Ergebnisse bei einer Suche über eine der vielen Internet-Suchmaschinen, nützlich²⁸¹. Denn das Internet ist ein Pull-Medium, das heißt, dass Nutzer aktiv auf eine Website und die dort angebotenen Informationen und Services zugreifen. Sind diese attraktiv, unterhaltend und nützlich, können die Nutzer immer wieder auf die Website gezogen werden (*Pull*) und dort selbst und unverbindlich Elemente der angebotenen Online-Kommunikation nutzen (*Push*). *The Law of Pull and Push* ist eines der vier Grundgesetze des Online-Marketings für Museen und andere Kulturbetriebe²⁸².

Das Internet kann die produktpolitischen Möglichkeiten für Museen erweitern, indem neuartige (Zusatz-)Leistungen angeboten werden. Durch diese können Alleinstellungsmerkmale kommuniziert werden, die zu einer Profilierung gegenüber anderen Kultureinrichtungen führen können. Die Inhalte von Dauer- und Sonderausstellungen können auf Websites und Sammlungsobjekte (die z.B. aufgrund von Platzmangel nicht in realitas ausgestellt werden können) in einem virtuellen Museum präsentiert werden. Informationsmaterialien und Online-Datenbanken eignen sich auch zur Unterstützung der musealen Vermittlungsarbeit. Durch Instrumente wie Newsletter oder elektronische Zeitschriften können Besuchern ebenso Zusatzangebote gemacht werden²⁸³.

²⁷⁸ Vgl. Schuck-Wersig / Wersig 1999, S. 124ff. Hier wird ersichtlich, dass das WWW neben anderen Diensten wie E-Mail und Mailinglisten, zwar der bekannteste, jedoch nur ein Teil des Internets ist (vgl. ebd.).

²⁷⁹ Vgl. z.B. Koch 2002, S. 199; Kurtz 2006, S. 129ff.

²⁸⁰ Vgl. Kurtz 2006, S. 117ff.

²⁸¹ Vgl. Spengler, Gabriele / Spengler, Marion: Integriertes Online-Marketing für Museen. Wie RSS-Feeds und Newsletter den Bekanntheitsgrad und die Besucherbindung erhöhen können. Vortrag zur Maitagung des Landschaftsverbands Rheinland. Berlin 2006. Quelle: <http://www.maitagung.de/FachDez/Kultur/Unsichtbar/-Maitagung/Maitagung+2006/spenglerrss.pdf>. Stand: 17.07.2006. S. 6.

²⁸² Die weiteren drei Gesetze sind: *The Law of Dead-End-Street* (u.a. Notwendigkeit der laufenden Aktualisierung des Contents), *The Law of Giving and Selling* (u.a. Mehrwert durch Zusatznutzen) und *The Law of Trust* (Schaffung von Vertrauen in die Institution z.B. durch Vorstellung der Mitarbeiter) (vgl. Martin, Dan J.: Kulturmarketing und neue Technologien. In: Klein, Armin (Hg.). *Innovatives Kulturmarketing*. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden 2002. S. 93f.).

²⁸³ Vgl. Qubeck 1999, S. 61ff.

Online-Angebote stellen zwar zunächst für Museen aufgrund des Einrichtungs- und Betreuungsaufwands einen zusätzlichen Kostenfaktor dar. Sie können jedoch auch zu Ersparnissen führen oder zusätzliche Einnahmen generieren, indem Museen beispielsweise Produkte auch online verkaufen. Zudem können Recherchen in Online-Datenbanken oder digitale Reproduktionen der Ausstellungsstücke kostenpflichtig angeboten werden. Jedoch sollte hier abgewägt werden, für welche Dienste und welche Zielgruppen finanzielle Barrieren errichtet werden. Das Internet zeichnet sich durch eine demokratische Philosophie aus, da es durch einen uneingeschränkten Zugang geprägt ist. Und dies gilt besonders für öffentliche Kultur- und Bildungseinrichtungen wie Museen²⁸⁴.

Im Rahmen der Distributionspolitik können Museen ihre Absatzwege im Internet noch weiter ausdehnen. Da sie im Gegensatz zu anderen Kulturbetrieben, wie zum Beispiel Theatern, in der Regel keine Einlassbeschränkung haben, ist ein Online-Ticketverkauf zwar möglich, aber nicht unbedingt notwendig. Anders sieht dies für Tickets für Führungen oder Sonderveranstaltungen aus, die nur an eine begrenzte Anzahl von Personen abgegeben werden können. Das bedeutet neben einem geringeren Vertriebsaufwand auch größere Planungssicherheit.

Online-Marketing kann Aufgaben des Beziehungsmarketings übernehmen, da im Internet der Aufbau und die Pflege von auf Loyalität und positiver Erfahrung beruhenden Beziehungen möglich ist. Der kontinuierliche Informationsaustausch ist hierbei ein wesentlicher Faktor, denn intensive Kommunikation hängt letztlich von Ausmaß und Art der Kontakte ab²⁸⁵. Online-Kommunikation kann auch Meinungsführer, die aufgrund der für Museen wichtigen Mund-zu-Mund-Propaganda eine attraktive Zielgruppe darstellen, mit relativ geringen Streuverlusten erreichen²⁸⁶. Sie ist ebenso für andere Bereiche, beispielsweise im Rahmen des Beschaffungsmarketings, relevant²⁸⁷. Informationen und Kommunikationsleistungen können personalisiert angeboten werden, strategische Allianzen können gebildet und Online-Events veranstaltet werden. Darüber hinaus können Bestandteile eines integrativen Online-Marketings Kommunikationsangebote wie Weblogs, Online-Foren, Mailing-Lists, Newsgroups, RSS Feeds, Podcasts und eben der Newsletter sein. Die Bandbreite ist groß und nicht erst seit der Ausrufung des *Web 2.0* kommen kontinuierlich neue Kommunikations- und Informationsformen im Netz hinzu, die inzwischen ebenfalls zu Marketingzwecken genutzt werden. Museen können zukünftig hieraus eine Auswahl der für sie geeigneten Maßnahmen treffen, um ihre Marketingziele mit weiteren als den traditionellen Instrumenten zu erreichen.

5.3 Der Newsletter

Das von einigen Museen bereits eingesetzte Online-Instrument Newsletter ist ein Rundbrief mit neuesten Informationen und Nachrichten, der dessen Abonnenten direkt und regelmäßig per E-Mail zugesandt wird. Informationen zu Sonderausstellungen sind der vorrangige Grund, weshalb Interessierte die Websites von Museen benutzen. Zwei Drittel der in einer Online-Studie Befragten nannten allgemeine Zugangsinformationen, ein Drittel Veranstaltungsprogramme

²⁸⁴ Vgl. ebd., S. 95.

²⁸⁵ Vgl. Kurtz 2006, S. 46.

²⁸⁶ Vgl. Qubeck 1999, S. 70ff.

²⁸⁷ Vgl. Kurtz 2006, S. 45f.

als Motiv für ihren Besuch auf einer Museumswebsite²⁸⁸. Dies sind genau diejenigen Informationen, die in einen Newsletter integriert werden sollten, damit sie hierdurch Besucher und potentielle Besucher unaufwändig erreichen können²⁸⁹. Der Newsletter eignet sich besonders als Kommunikationsinstrument für Organisationen, die kontinuierlich über ihre Angebote und Aktivitäten informieren wollen. Indem er regelmäßig informiert, wirkt er proaktiv und zeigt besucherorientierte Wege auf, die angebotenen Leistungen zu nutzen. Gleichzeitig können über den Newsletter Zufriedenheit und Verbesserungswünsche hinsichtlich des Angebots ermittelt werden²⁹⁰.

Der Newsletter kann in den Marketing-Mix integriert und ergänzend neben traditionellen und modernen Instrumenten zur Zielerreichung eingesetzt werden. Auf Basis festgelegter Marketingstrategien eines Museums kann der Newsletter ziel(gruppen)genau dabei zur Besucheraktivierung und -bindung beitragen. Er erfüllt viele Merkmale der von Günter vorgeschlagenen *schlanken Instrumente* zur Besucherorientierung: schnelle Konzeption/schneller Einsatz, Anpassungsfähigkeit an Museum und Standort, relativ wenig externes Know-how und niedrige Kostenbelastung²⁹¹. Besucheraktivierung und -bindung können zudem verstärkt werden, indem dem Empfänger des Newsletters ein (exklusiver) Zusatznutzen angeboten wird. Dieser sollte sinnvollerweise in Zusammenhang mit der Kernleistung stehen (z.B. kostenlose Führung)²⁹².

Als Instrument der Push-Kommunikation spricht der Newsletter das Interesse und die Bedürfnisse definierter Zielgruppen an. Gemäß der dreistufigen Typologie der Internetkommunikation ist er eine reaktionsorientierte monologische Kommunikationsform mit mittlerer Rezipientenintegration, die zu mittlerem Maß an Involvement führt²⁹³. Dadurch unterscheidet er sich auch von anderen Mailinglisten wie der Diskussionsliste, bei welcher die Teilnehmer sowohl Sender als auch Empfänger von Informationen sind. Diese Diskussionslisten stellen ein öffentliches, auf E-Mails basierendes elektronisches Forum dar²⁹⁴.

Technisch betrachtet ist der Versand von Newslettern eine Outbound-Technologie, unterstützt durch spezielle Softwares, die unter anderem Verteilerlisten verwalten, An- und Abmeldungen automatisieren und Templates, also Schablonen für Newsletter erstellen und gestalten, in welche Inhalte nur mehr eingefügt werden müssen. Diese Softwares machen auch ein Kampagnen-

²⁸⁸ Vgl. Schuck-Wersig, Petra: Museumsinteressierte Internetbenutzer. Ergebnisse der Online-Umfrage "Museen im WWW". Berlin 2000. Quelle: <http://www.kommwiss.fu-berlin.de/vw/news/onlineu.htm>. Stand: 17.08.2006.

²⁸⁹ Newsletter können auch gezielt als Kommunikationsinstrument an weitere Anspruchsgruppen versendet werden. Hier bietet sich ein Blick auf die Marketingaktivitäten amerikanischer Museen an (s. z.B. www.moma.org).

²⁹⁰ Vgl. Klein 2003, S. 35.

²⁹¹ Günter 2000, S. 74. Als weitere Merkmale nennt Günter geringen internen Widerstand und Effektivität.

²⁹² Vgl. Kurtz 2006, S. 46.

²⁹³ Die Typologie der Internetkommunikation schlägt drei Typen der möglichen Kommunikationsleistungen vor:

I Internet als Massenmedium (passiv, öffentlich), II Internet als Zielgruppenansprache (reaktionsorientiert) und III Internet zur Individualkommunikation (persönlich) (vgl. Kurtz 2006, S. 127).

²⁹⁴ Vgl. Matejcek, Karina: Newsletter und Mailinglisten. Marketing per E-Mail. Wirtschaftsverlag Ueberreuter. Wien 2000. S. 21. Eine Diskussionsliste im Museumswesen ist beispielsweise die seit Oktober 1995 durch das Deutsche Historische Museum angebotene deutschsprachige E-Mail-Liste *demuseum*, die sich mit museumsspezifischen Inhalten, allerdings weniger an Besucher sondern eher an Interessierte am und Mitarbeiter im Museumswesen richtet. Seit Mai 1999 ist *demuseum* Teil des informellen Zusammenschlusses der Virtual Library Museen Deutschland (s. <http://www.dhm.de/~roehrig/demuseum>). Eine weitere, moderierte Diskussionsliste zu museumsspezifischen Themen ist *H-MUSEUM* (s. <http://www.h-net.org/~museum>).

tracking möglich, durch das Zugriffe wie Öffnungs- und Klickraten gemessen werden können²⁹⁵. Newsletter werden als E-Mails im HTML-Format, das einen großen gestalterischen Spielraum erlaubt, versendet oder im Textformat, welches nur wenige Gestaltungsmöglichkeiten bietet. Dieses stellt zwar sicher, dass jeder Nutzer die E-Mail auch öffnen kann, jedoch können darin keine Hyperlinks hinterlegt werden²⁹⁶.

Voraussetzung für den Empfang von E-Mails über Mailinglisten ist das Eintragen in eine Newsletter-Liste durch die so genannte Community²⁹⁷. Im Gegensatz zu anderen E-Services erfordert der Newsletter auf Seiten der Empfänger kein weitreichendes Know-how. Der Newsletter wird über die Website des Museums angeboten, am besten direkt auf der Homepage. Eine prominente Platzierung kann hierbei hilfreich sein. Auch ein Auslegen von Listen, in welche sich interessierte Besucher eintragen können, zum Beispiel im Kassenbereich der Museen, ist möglich. Für alle Wege gilt, dass für den Erfolg des Newsletters das einfache Auffinden der Eintragungsmöglichkeit entscheidend ist.

Der Newsletter steht in Zusammenhang mit mehreren der so genannten BindestrichMarketings:

- Direkt-Marketing, das sich der Kommunikation durch direkten Kontakt mit Zielpersonen bedient. Durch eine individualisierte Ansprache soll dabei die Reizüberflutung durch Informationen umgangen werden, die bei den Empfängern zu einer Unempfänglichkeit und einem selektiven Verhalten bei der Aufnahme von Botschaften geführt hat. Direkt-Marketing ist das Resultat einer differenzierten Nachfragestruktur und des durch den Wertewandel verstärkten Bedürfnisses der Menschen, als Individuen wahrgenommen und behandelt werden²⁹⁸.
- Database-Marketing, das Voraussetzung für ein Direkt-Marketing ist. Es stützt sich auf relevante Informationen aus Datenbanken zu Bedürfnissen, Verhalten und konkreten Kaufentscheidungen von Kunden. Durch diese für das Direkt-Marketing relevanten Daten können Marktsegmente gebildet werden und Marktteilnehmer individuell angesprochen werden. Dadurch können Wettbewerbsvorteile erreicht werden, die gerade im Kulturbereich aufgrund der speziellen Konkurrenzsituation und aufgrund der begrenzt veränderlichen Kernleistungen notwendig sind²⁹⁹.
- E-Mail-Marketing, eine Unterform des Direkt-Marketings, das sich anstelle postalischer Mailings des Mediums E-Mail bedient, da dieses kostengünstiger, schneller und kurzfristiger einsetzbar ist, und

²⁹⁵ Vgl. Schwarz, Torsten: Permission Marketing macht Kunden süchtig. Schimmel. 2. Auflage. Würzburg 2005. S. 74ff.

Durch die Messung von Zugriffsraten werden Nutzungsprofile erstellt. Diese dürfen unter Pseudonymen, aus datenschutzrechtlichen Gründen aber nicht mit E-Mail-Adressen, zusammengeführt werden (vgl. Bundesministerium der Justiz: Teledienstedatenschutzgesetz (TDDSG) vom 22.07.1997 (BGB1. I S. 1870, 1871). Geändert durch Artikel 3 und 4 Abs. 2 des Gesetzes vom 14.12.2001 (BGB1. I S. 3721). Quelle: <http://bundesrecht.juris.de/tddsg/BJNR187100997>. Stand: 12.01.2007. § 6 (3) TDDSG).

²⁹⁶ Vgl. Schwarz 2005, S. 72.

²⁹⁷ Vgl. Matejcek 2000, S. 201.

²⁹⁸ Vgl. Huldi, Christian: Inhalt und Funktion eines Database-Marketing-Systems, Aspekte des erfolgreichen Einsatzes sowie organisatorische Gesichtspunkte. Schriftenreihe Marketing-Management des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Hochschule St. Gallen. Band 9. Thexis. St. Gallen 1992. S. 11ff.

²⁹⁹ Eine Untersuchung zu Database-Marketing im Kulturbereich liefert Schlemm (vgl. Schlemm, Vera: Database Marketing im Kulturbetrieb – am Beispiel des Theaters. In: Klein, Armin (Hg.). Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement. Band 6. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden 2003. S. 119-136).

- Permission-Marketing, das auf der Erlaubnis eines Empfängers beruht. Es erreicht zwar im Vergleich zu Direkt-Marketing eine geringere Anzahl von Zielpersonen, diese jedoch effizienter, da eine Einwilligung gegeben wurde, Informationen zu erhalten. Permission-Marketing umgeht dadurch die zunehmende Ablehnung gegenüber Werbebotschaften.

Der Newsletter ist das wichtigste Online-Instrument des Permission-Marketings. Indem sein Versand beim Interesse des Nutzers ansetzt, kann eine positive Beziehung zwischen Sender (dem Museum) und Empfängern (den Besuchern) aufgebaut und aufrecht erhalten werden.

Die Erhebung weiterer persönlicher Daten von Abonnenten neben Nutzer-Namen und E-Mail-Adresse kann eine wichtige Quelle für die Datensammlung eines umfassenden Database-Marketings spielen. Solche Angaben müssen jedoch freiwillig erfolgen. Durch einen Datenschutzhinweis muss auf die Zweckbestimmung der Datenangaben hingewiesen werden³⁰⁰. Um Missbrauch vorzubeugen und sicherzustellen, dass mit der Abonnierung eine bewusste Handlung vorliegt, sollte nach der Abonnierung des Newsletters der Nutzer eine Benachrichtigung per E-Mail erhalten, durch deren Beantwortung er die Eintragung bestätigen kann (Confirmed-Opt-In). Ebenfalls sollte in jeder Ausgabe des Newsletters auf die Möglichkeit hingewiesen werden, ihn jederzeit abbestellen zu können (Opt-Out)³⁰¹. Mit dem Teledienststedatenschutzgesetz (TDDSG) werden die wichtigsten rechtlichen Rahmenbedingungen, die den Newsletter betreffen, abgedeckt³⁰².

Inhalt wie auch regelmäßige Intervalle des Newsletters vermitteln dem Empfänger Konsistenz. Der Newsletter sollte eine klare, gleichbleibende Struktur und Gestaltung mit einem wiedererkennbaren *Corporate Design* aufweisen. Die periodischen Abstände, in welchen der Newsletter verschickt wird, richten sich möglichst nach dem Umfang der angebotenen und kommunizierwürdigen Informationen. Diese Informationen werden durch die Personen der Abteilung, die für den Inhalt des Newsletters zuständig sind, aus allen Bereichen des Museums zusammengetragen und ausgewählt. Da in der Regel den Empfängern keine direkte Antwortmöglichkeit auf den Newsletter zur Verfügung steht, ist es im Sinne einer Dialogorientierung sinnvoll, Kontaktmöglichkeiten zum Museum oder direkt zu einer für den Newsletter verantwortlichen Person anzugeben.

Für die im Anschluss dargestellte empirische Untersuchung wurden die für den Newsletter zuständigen Mitarbeiter aus den Marketingabteilungen deutscher Museen befragt. Dabei dient die Ermittlung des Newsletter-Einsatzes dazu, Aufschluss über die Anwendung von Marketing im Sinne eines Managementprozesses zu erlangen.

³⁰⁰ Vgl. Bundesministerium der Justiz, § 4 (1) TDDSG.

³⁰¹ Vgl. Schwarz 2005, S. 38ff. Die jederzeitige Austragung ist gesetzlich vorgeschrieben (vgl. Bundesministerium der Justiz, § 4 (2) TDDSG).

³⁰² Das Gesetz ist abrufbar <http://bundesrecht.juris.de/tddsg/index.html>.

MARKETING IN MUSEEN: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ANHAND DES MARKETINGINSTRUMENTS NEWSLETTER

Mit den bisherigen Ausführungen wurde in die Theorie des strategischen Marketingmanagements für Museen eingeführt. Eine Grundlage hierfür wurde in der Darstellung des Marketingbegriffs und seiner Ausweitung auf alle sektoralen Marktbereiche erörtert, die auch die institutionellen Besonderheiten von Museen berücksichtigen. Diese wissenschaftlichen Vorarbeiten bilden den Hintergrund, vor welchem die Anwendung des fünfstufigen Marketing-Managementprozesses auf Museen übertragen werden konnte. Mit der folgenden Untersuchung soll nun die Frage geklärt werden, ob Museen Marketing bereits systematisch im Sinne dieses Managementprozesses betreiben.

Hierfür wird zunächst eine Vorüberlegung angestellt. Diese umfasst das Konstrukt, dass mittels eines Instruments und der potentiellen Integration seines Einsatzes auf die Anwendung eines Marketingprozesses rückgeschlossen werden kann. Hierzu wird für die vorliegende Untersuchung exemplarisch das Prozessinstrument Newsletter ausgewählt, zu welchem in der Darstellung der theoretischen Grundlagen eine Einführung gegeben wurde.

Das methodische Vorgehen für die nachfolgende empirische Untersuchung wird im nächsten Kapitel erläutert. In einem ersten Schritt wurden acht Arbeitshypothesen formuliert, die aus den theoretischen Vorarbeiten abgeleitet und entwickelt wurden. Um diese an der Wirklichkeit prüfen zu können, musste im nächsten Schritt ein geeignetes Forschungsdesign entwickelt werden. Aufgrund des bisherigen Forschungsstands und des Forschungsinteresses dieser Untersuchung lag im vorliegenden Fall ein qualitatives, explorativ angelegtes Forschungsdesign nahe. Dessen Entwicklung und Umsetzung wird mit den folgenden Ausführungen beschrieben.

Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse gliedert sich in mehrere Teile. Zunächst werden die Museen, deren Mitarbeiter mittels Leitfadeninterviews befragt wurden, kurz charakterisiert und die von ihnen eingesetzten Newsletter auf ihre Inhalte geprüft. Im Mittelpunkt steht abschließend die Ergebnisdarstellung der geführten Interviews, deren Einordnung und Interpretation die Beantwortung der Forschungsfrage ermöglichen.

6 Formulierung von Arbeitshypothesen

Zur Beantwortung der Forschungsfrage im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden zunächst folgende fünf Untersuchungsdimensionen aufgestellt:

- A Analyse vor der Einführung des Newsletters
- B Zielsetzungen für den Einsatz des Newsletters
- C Der Newsletter als Teil der Besucherbindungsstrategie
- D Der Newsletter im Marketing-Mix
- E Erfolgskontrolle des Newsletters

Die Untersuchungsdimensionen beziehen sich auf die aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit gewonnenen Kenntnisse über den Marketingprozess und seine

einzelnen Schritte, mittels derer der Newsletter in einen systematischen Prozess integriert werden kann. Die Untersuchungsdimensionen bilden das Gerüst für die nachfolgenden acht Arbeitshypothesen und wurden als theoretisches und untersuchungsleitendes Modell formuliert, um der Untersuchung einen Bezugsrahmen zu geben. Zudem dienten sie mit den formulierten, im Folgenden aufgeführten Arbeitshypothesen der späteren Entwicklung eines Frageleitfadens.

A Analyse vor der Einführung des Newsletters

Arbeitshypothese 1: Die Einführung des Newsletters ist das Ergebnis einer systematischen Analyse durch die Marketingabteilung.

B Zielsetzungen für den Einsatz des Newsletters

Arbeitshypothese 2: Der Newsletter wird eingesetzt, um neue Zielgruppen für das Museum zu gewinnen.

Arbeitshypothese 3: Der Newsletter wird eingesetzt, um Besucher für einen Wiederholungsbesuch zu aktivieren.

C Der Newsletter als Teil der Besucherbindungsstrategie

Arbeitshypothese 4: Der Newsletter wird als strategische Ergänzung der Besucherbindungsstrategie eingesetzt.

D Der Newsletter im Marketing-Mix

Arbeitshypothese 5: Der Newsletter gewinnt zunehmend an Reichweite³⁰³.

Arbeitshypothese 6: Der Einsatz des Newsletters wird kontinuierlich optimiert.

Arbeitshypothese 7: Der Newsletter wird systematisch in den Marketing-Mix integriert.

E Erfolgskontrolle des Newsletters

Arbeitshypothese 8: Der Erfolg des Newsletters wird regelmäßig kontrolliert.

Um Antworten auf die Fragestellung dieser Arbeit zu finden, werden die Ergebnisse der Untersuchung bezüglich der Arbeitshypothesen interpretiert. Die Bestätigung der Arbeitshypothesen erfolgt hierbei jeweils durch den Versuch ihrer Falsifikation. Wird eine Aussage nicht durch die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse widerlegt, wird sie als vorläufig bestätigt angesehen. Um die Arbeitshypothesen an der Wirklichkeit zu überprüfen, bedurfte es im nächsten Schritt ihrer Operationalisierung sowie der Auswahl der dafür geeigneten Forschungsmethode, wie im Folgenden dargestellt wird.

³⁰³ Unter der Reichweite eines Werbeträgers (als Organ der Informationsübermittlung) wird der Anteil der Bevölkerung oder bestimmter Untergruppen verstanden, der in einem bestimmten Zeitraum oder zu einem bestimmten Zeitpunkt Kontakt mit diesem Werbeträger hat oder hatte (vgl. Diller 1992, Stichwort Reichweite, S. 1007; Stichwort Werbeträger, S. 1313). Der Werbeträger ist hier der Newsletter, der Zeitraum ist die Zeit zwischen Einführung des Newsletters bis zur Durchführung der Interviews, als Kontakt wird die Abonniertung des Newsletters festgelegt.

7 Methodik der Untersuchung

7.1 Qualitatives Vorgehen

Aufgrund des bisherigen Forschungsstands und des vorliegenden Forschungsinteresses dieser Untersuchung lag ein qualitatives Forschungsdesign nahe. Dieses wurde zudem explorativ angelegt. Die Exploration in der empirischen Sozialforschung bezeichnet "eine Vorstufe für standardisierte Erhebungen, die dazu dient, den Objektbereich zu erkunden (...)"³⁰⁴. Qualitative Forschungsmethoden arbeiten mit Stichproben wesentlich kleineren Umfangs als die quantitative Forschung, jedoch werden Fragen weitaus tiefer erhoben und das gewonnene Material intensiver ausgewertet³⁰⁵. Durch offene Fragen können Einsichten in weitergehende Erkenntnisbereiche gewonnen werden. Merkmale qualitativer Forschung sind unter anderem Offenheit (gegenüber theoretischem Konzept, Erhebungssituation und Befragtem), Kommunikativität, Naturalistizität und Interpretativität³⁰⁶. Ihre Forschungsziele sind unter anderem Deskription empirischer Sachverhalte, Aufstellung von Klassifikationen oder Typologien sowie Gewinnung von Hypothesen am empirischen Material. Ziel in der qualitativen Forschung ist weniger, Bekanntes zu überprüfen, denn Neues zu entdecken³⁰⁷. Allerdings kann das qualitative genauso wie das quantitative Verfahren zur Prüfung von Forschungshypothesen – wie in der vorliegenden Untersuchung – als Methode zur Erhebung und Auswertung eingesetzt werden³⁰⁸.

7.2 Gütekriterien qualitativer Forschung

Um die Qualität von Untersuchungen einschätzen zu können, wendet die quantitative empirische Forschung drei Gütekriterien bezüglich der Messergebnisse an³⁰⁹:

- Objektivität (Unabhängigkeit von der Person, die die Messinstrumente anwendet),
- Reliabilität (Zuverlässigkeit der Ergebnisse) und
- Validität (Gültigkeit der Ergebnisse).

Diesen klassischen Gütekriterien standzuhalten, ist zwar auch Anspruch qualitativer Forschung, sie zu übertragen ist jedoch mit Problemen verbunden. Deshalb schlägt Mayring folgende an die Methoden angepasste Gütekriterien für die qualitative Forschung vor³¹⁰:

- Verfahrensdokumentation (Offenlegung und Nachvollziehbarkeit des Vorgehens),
- Argumentative Interpretationsabsicherung (Begründung der Interpretation durch Argumente),

³⁰⁴ Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. Psychologie Verlags Union. München 1989. S. 367.

³⁰⁵ Vgl. Diekmann, Andreas: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Rowohlt Taschenbuch Verlag. 7., durchgesehene Auflage. Reinbek bei Hamburg 2001. S. 445.

³⁰⁶ Vgl. Lamnek 1989, S. 17ff.

³⁰⁷ Vgl. Flick, Uwe: Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg 1995. S. 14.

³⁰⁸ Vgl. Diekmann 2001, S. 444.

³⁰⁹ Vgl. ebd., S. 216ff.

³¹⁰ Vgl. Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz Verlag. 8. Auflage. Weinheim / Basel 2003. S. 109ff. Die Diskussion um die Neuformulierung von Gütekriterien qualitativer Forschung ist jedoch noch nicht abgeschlossen (vgl. Flick 1995, S. 252f.).

- Nähe zum Gegenstand (Anknüpfung an die Alltagswelt des Befragten) und
- Regelgeleitetheit (Einhaltung bestimmter systematischer Regeln bei der Datenbearbeitung).

Diese Kriterien wurden auch in der vorliegenden Studie berücksichtigt. Ihre Einhaltung wird mit den folgenden Ausführungen veranschaulicht.

7.3 Auswahl und Beschreibung der Erhebungsmethode

7.3.1 Das Leitfadeninterview

Als geeignete Erhebungsmethode für diese Untersuchung wurde das Interview anhand eines Leitfadens ausgewählt. Hauptmerkmal von Leitfadeninterviews, die in der qualitativen Forschung häufig Anwendung finden, ist ihre prinzipiell offene Gestaltung, die den Interviewten mehr Raum für die Artikulation der eigenen Sichtweise gibt, die standardisierte Interviews und Fragebögen verstellen würden³¹¹.

Der Leitfaden gilt hierbei als Orientierungsrahmen, die Reihenfolge und die Formulierung der Fragen bleiben zugunsten des Erzählflusses dabei dem Forscher überlassen³¹². Ebenso lässt diese Interviewform die Freiheit, Entscheidungen über die Ergänzung durch Nachfragen oder über die Auslassung einzelner Fragen ad hoc während des Interviewablaufs zu fällen. Aufgrund dieses Spielraums, der besonders bei einem offenen und explorativen Ansatz von Bedeutung ist, wird auch der Begriff des teilstandardisierten Interviews verwendet. Durch den konsequenten Einsatz des Leitfadens wird trotz der Vielfältigkeit des Materials die Vergleichbarkeit von Antworten und Reaktionen ermöglicht³¹³. Das Leitfadeninterview verlangt vom Interviewer ein hohes Maß an Überblick über das Gesagte und dessen Relevanz für die Fragestellung der Untersuchung³¹⁴. Grundsätzlich müssen neben dem Prinzip der Offenheit auch hier methodologische Kriterien zur Geltung kommen wie die Prinzipien der Kommunikativität, Flexibilität und der Prozesshaftigkeit³¹⁵.

7.3.2 Das problemzentrierte Interview

Das von Witzel als qualitative Methode vorgeschlagene problemzentrierte Interview zeichnet sich durch drei zentrale Kriterien aus; der namensgebenden Problemzentrierung, der Gegenstands- und der Prozessorientierung³¹⁶. Es unterscheidet sich von anderen Interviewformen (wie etwa dem narrativen oder fokussierten Interview) dadurch, dass der Forscher hierbei im Vorfeld mit einem theoretisch-wissenschaftlichen Vorverständnis in die Erhebungsphase eintritt. Die durch Expertenwissen, Studium des Untersuchungsfelds und der Literatur erhaltenen Informationen werden in einem theoretischen Konzept verdichtet, das in der Konfrontation mit der sozialen Wirklichkeit modifiziert und revidiert werden kann. Aus diesem Konzept können Fragestellungen und Arbeitshypothesen

³¹¹ Vgl. z.B. Flick 1995 S. 94; Lamnek 1989 S. 61f.

³¹² Vgl. z.B. Lamnek 1989, S. 377; Diekmann 2001, S. 446ff.

³¹³ Vgl. Flick 1995, S. 112ff.

³¹⁴ Vgl. ebd., S. 113.

³¹⁵ Vgl. Lamnek 1989, S. 64.

³¹⁶ Vgl. z.B. Witzel, Andreas: Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung. O.O. 2000. Quelle: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.htm>. Stand: 14.09.2006.

entwickelt werden. Es ist vorläufig und wird im Interview nicht kommuniziert, um eine suggestive Beeinflussung zu vermeiden. Im Auswertungsprozess wird das theoretische Wissen dann anhand formulierter Hypothesen erhärtet. Methodologisch wird also eine Kombination aus Induktion und Deduktion angewendet, die den Gegensatz zwischen Theoriegeleitetheit und Offenheit aufzuheben versucht³¹⁷.

Der Interviewer stützt sich im Interview auf den Leitfaden, der aus den Vorüberlegungen entwickelt wurde und der als Stütze dient, behandelte Themenbereiche abzuarbeiten. Der Interviewte wird zum freien Erzählen seiner Sicht der Dinge angeregt, mittels des Leitfadens werden seine Aussagen jedoch auf bestimmte Problemstellungen zentriert. Somit weist das problemzentrierte Interview einen leicht höheren Strukturierungsgrad als zum Beispiel das narrative Interview auf. Als zentrale Kommunikationsstrategien werden der Gesprächseinstieg, allgemeine und spezifische Sondierungen sowie Ad-hoc-Fragen vorgeschlagen³¹⁸.

Das problemzentrierte Interview umfasst des Weiteren neben dem Interviewleitfaden einen Kurzfragebogen zur Erfassung sozialstatistischer Daten, die Tonbandaufzeichnung zur lückenlosen Erfassung des Interviews und ein Postskriptum, um aufschlussreiche Kontextinformationen festzuhalten. Das Zusammenspiel unterschiedlicher qualitativer und quantitativer Methoden als Forschungsstrategie, das hilft, ein verlässliches Gesamtbild eines sozialen Gegenstands zu erstellen, wird als Triangulation bezeichnet³¹⁹.

7.3.3 Entwicklung des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden für die vorliegende Studie wurde anhand der im Vorfeld festgelegten Untersuchungsdimensionen und Arbeitshypothesen strukturiert und entwickelt, welche aus den der Literatur entstammenden Kenntnissen sowie aus unterschiedlichen Vorarbeiten, wie dem Studium der von Museen und anderen Einrichtungen und Unternehmen versandten Newslettern, resultieren. Die dargelegten Anforderungen eines problemzentrierten Interviews wurden hierbei berücksichtigt. Der Leitfaden umfasst 28 Hauptfragen. Sie wurden als die formulierten Arbeitshypothesen betreffende Indikatoren entwickelt, gehen aber auch – im Sinne des explorativen Charakters – über die Arbeitshypothesen hinaus.

Als Gesprächseinstieg wurden einige kurze Fragen gewählt, um den Rahmen des Newslettereinsatzes abzustecken und um die Gesprächspartner für die folgenden Fragen aufzuwärmen. Um einen zeitlichen Bogen zu spannen, behandelten die Fragen nach einer kurzen Reflexion der Vergangenheit zentral das aktuelle Verhalten, anschließend die zukünftigen Vorhaben und Entwicklungen. Zugunsten einer inhaltlichen Dramaturgie wich die Struktur des Leitfadens deshalb von der Reihenfolge der Arbeitshypothesen und den diese betreffenden Fragen ab. Um den Gesprächsfluss sicherzustellen, wurden zudem Fragen zu Themenkomplexen, die von den Interviewpartnern von selbst angesprochen wurden, vorweggenommen oder hintenangestellt. Auch wurden Fragen, die bereits an anderem Ort beantwortet wurden, ausgelassen.

³¹⁷ Vgl. z.B. Witzel 2000; Lamnek 1989, S. 74ff.

³¹⁸ Vgl. Flick 1995, S. 106.

³¹⁹ Vgl. Diekmann 2001, S. 451.

7.4 Zugang zum Untersuchungsfeld

7.4.1 Auswahl der Fälle

In der qualitativen Forschung spielen Fragen zur Repräsentativität und weitere stichprobentheoretische Überlegungen eine untergeordnete Rolle, da ihr Ziel nicht wie in der quantitativen Methodologie das Auffinden der Häufigkeit, sondern eines möglichst zutreffenden Sets der relevanten Handlungsmuster ist³²⁰. Da generalisierende Aussagen nach dem normativen Paradigma nur auf Grundlage repräsentativer Zufallsstichproben zulässig sind, geht es in den vorliegenden qualitativen Interviews eher um Typisierungen und/oder Typologien. Generalisierungen im Sinne von Existenzaussagen ("Es gibt...") sind aber möglich³²¹ und werden vorgenommen.

Als Auswahlverfahren wird, wie in der qualitativen Methodologie üblich, anstelle des Ziehens von Zufallsstichproben ein Verfahren angewendet, das an das des *Theoretical Sampling* angelehnt ist. Im Gegensatz zum statistischen Sampling wird dabei die Struktur des Samples nicht vorab, sondern schrittweise im Laufe des Forschungsprozesses entwickelt. Die mehrmaligen aufeinanderfolgenden Ziehungen von Stichproben werden nach jeweils neuen Kriterien festgelegt, die nicht abstrakt-methodologisch, sondern konkret-inhaltlich sind³²². Die Vorstellung eines typischen Falles muss somit schon im Vorhinein existieren.

Dem Prinzip der schrittweisen Auswahl nach Relevanz statt nach Repräsentativität folgen im Rahmen qualitativer Forschung auch andere Strategien zur Datensammlung³²³. Der Zufallsauswahl wird die gezielte Auswahl (*Purposeful Sampling*) der Fälle entgegen gesetzt, die aufgrund des bisherigen aus der Theorie gewonnenen Kenntnisstands als vielversprechend zur Gewinnung von Informationen und Erkenntnissen zu erwarten sind. Patton schlägt hierfür zehn Auswahlstrategien vor, wobei auch deren Kombination möglich ist³²⁴.

Der erste Schritt der Fallauswahl in der vorliegenden qualitativen Untersuchung wurde zunächst quantitativ begründet. Die Grundgesamtheit für die Auswahl bildeten alle Museen, die in der Museumsstatistik des Jahres 2004 verzeichnet sind. Grundlage für diese Statistik sind die ermittelten Daten durch die statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland, die jährlich durch das IfM durchgeführt wird³²⁵. Da weder das Vorhandensein eines Newsletters noch andere (in diesem Rahmen) marketingrelevante Daten in der Erhebung erfasst werden, wurde, wie in qualitativer Forschung möglich, auf

³²⁰ Vgl. Lamnek 1989, S. 91.

³²¹ Vgl. ebd., S. 91ff.

³²² Vgl. Flick 1995, S. 85.

³²³ Vgl. Flick 1995, S. 85ff.

³²⁴ Vgl. Patton, Michael Quinn: *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Sage Publications. Beverly Hills 1987. S. 51ff. In diesem Fall wird in späteren Schritten die Methode des *Criterion Sampling* angewandt, die Größe des Samples ist durch die gezielte Auswahl nicht festgelegt. Durch eine Begründung für bestimmte Auswahlstrategien kann hingewiesen werden, wie das realisierte Sample mit seinen Stärken und Schwächen die Ergebnisse der Untersuchung beeinflusst (vgl. Patton, Michael Quinn: *Qualitative Evaluation Methods*. Sage Publications. 5. Auflage. Beverly Hills / London / Newbury Park / New Delhi 1983. S. 104ff.).

³²⁵ In die Erhebung 2004 wurden 6177 Museen, Museumskomplexe und Museumseinrichtungen einbezogen; 4878 Einrichtungen unter ihnen haben Besuchszahlen gemeldet (vgl. Institut für Museumskunde (Hg.): *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2004*. Materialien aus dem Institut für Museumskunde. Heft 59. Berlin 2005. S. 7).

eine Expertenmeinung zurückgegriffen³²⁶. So wurde auf die Grundgesamtheit das Kriterium Besucherstärke angewendet. Der Festlegung dieses Kriteriums ging dabei die Annahme voraus, dass Museen, die stark frequentiert werden, über eine Organisationsstruktur sowie über die notwendige Personalstärke verfügen, um professionelles Marketing zu betreiben und um eine Vielzahl von Marketingmaßnahmen einzusetzen.

Die Anwendung des Kriteriums auf die Grundgesamtheit wurde durch Sebastian Fehrenbach, Mitarbeiter am IfM, im Juni 2006 durchgeführt und für diese Untersuchung zur Verfügung gestellt. Sie ergab eine Gesamtheit von 76 Fällen. Anschließend wurde eine Bereinigung dieser Rohdaten durchgeführt und dabei drei weitere Fälle aus unterschiedlichen Gründen als Untersuchungsobjekte ausgeschlossen³²⁷.

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wurde wie bereits angesprochen hilfsweise der Newsletter herangezogen. Da es sich dabei um ein Online-Instrument handelt, das über Websites angeboten wird, mussten die Fälle gemäß der Methoden des *Criterion Sampling* im zweiten Schritt auf das Vorhandensein eines Internetauftritts geprüft werden. Deshalb wurden die Webauftritte der 73 Museen recherchiert. Dies geschah größtenteils über die Suchmaschine *Google*, in wenigen Fällen auch über die Eingabe naheliegender *URLs*. Die Museen, die nicht über einen separaten Webauftritt mit eigener Domain verfügen, sondern auf die nur auf der Website der jeweiligen Stadt oder Region hingewiesen wird, wurden somit von der Auswahl ausgeschlossen. Einige Häuser haben, als Teil eines Sammelmuseums oder Museumskomplexes, ihren Webauftritt unter dem Dach einer Portalseite des jeweiligen Komplexes oder auch der jeweiligen Stiftung³²⁸. Diese Portalseiten bieten zwar inhaltlich gesonderte Informationen zu jedem einzelnen Museum, haben jedoch ein gemeinsames Online-Angebot aus unterschiedlichen Maßnahmen. Dies erklärt, weshalb die Auswahl der Fälle mit diesem Schritt auf 50 verringert wurde.

Im dritten Schritt erfolgte die konkrete Auswahl der zu untersuchenden Fälle erneut durch die Methode des *Criterion Sampling*. Das im Vorab festgelegte gemeinsame Kriterium war einzig das Vorhandensein eines Newsletters, der über die jeweilige Website angeboten wird. Auf diese Art wurden 16 Museen ausgewählt, mit deren für den Newsletter zuständigen Mitarbeitern Interviews geführt werden sollten. Gleichzeitig wurden die angebotenen Newsletter mittels einer eigens für diese Untersuchung eingerichteten E-Mail-Adresse abonniert.

7.4.2 Terminierung mit den Interviewpartnern

Die ausgewählten Museen wurden im September 2006 mittels eines Briefes kontaktiert, in dem die geplante Untersuchung genannt und um die Unterstützung durch ein Telefoninterview gebeten wurde³²⁹. Hierfür wurden die jeweiligen Ansprechpartner entweder der Website oder den Kontaktdaten der

³²⁶ Vgl. z.B. Patton 1987, S. 54f.; Flick 1995, S. 87. Hierbei wurde auf die Information von Prof. Bernhard Graf, Leiter des IfM, zurückgegriffen.

³²⁷ Die Gründe für den Ausschluss der drei Museen waren unterschiedlich. In einem Fall handelte es sich um ein privates Firmenmuseum, in einem weiteren um eine zeitlich befristete Ausstellung und im dritten Fall um eine Einrichtung, die gemäß der oben erläuterten Definition nicht als Museum anzusehen ist.

³²⁸ Eine Einordnung der in die Untersuchung einbezogenen Museen findet sich in Kapitel 8.1.

³²⁹ Entgegen der Meinung der Untauglichkeit von Telefoninterviews für die qualitative Forschung (vgl. Lamnek 1989, S. 59) wurde aufgrund des Forschungsaufwands und der durch die Auswahl getroffenen räumlichen Verbreitung der unterschiedlichen Fälle das Telefon als Kommunikationsmedium gewählt.

Newsletter entnommen. In den Fällen, in welchen keine Information über die für den Newsletter zuständige Person vorlag, wurde allgemein die Marketingabteilung des jeweiligen Museums angeschrieben und der Gesprächspartner erst in den darauf folgenden Nachfasstelefonaten ermittelt, in welchen auch ein Termin für das Interview festgelegt wurde. Zwei Museen wurden aufgrund von nicht zustandekommenden Telefonaten zusätzlich per E-Mail kontaktiert, um auf diesem Weg einen Termin festzulegen.

13 Mitarbeiter der 16 angeschriebenen Museen erklärten sich zu einem Gespräch bereit. Ein Fall stellte sich als irrelevant heraus, da, trotz der auf der Website angebotenen Möglichkeit einen Newsletter zu abonnieren, kein Newsletter durch das Museum versendet wird. Die zweite Absage gründete auf der Tatsache, dass die dem Museum zugehörige Stiftung nur unregelmäßig Einladungen zu gesellschaftlichen Anlässen über einen Newsletter verschickt und somit aufgrund der inhaltlichen Ferne zu einem Museumsangebot von diesem Fall abgesehen wurde. Die dritte Absage wurde aufgrund von Zeitmangel der Mitarbeiter der Marketingabteilung, verursacht durch die Eröffnung eines neuen Standorts, erteilt. Die Interviewpartner in den Museen waren Leiter der jeweiligen Marketingabteilung oder diejenigen Mitarbeiter, die größtenteils allein, in einigen Fällen mitverantwortlich für Einrichtung, Gestaltung und Versand des Newsletters sind. In einem Fall wurde eine Urlaubsvertretung befragt.

7.5 Die Interviews

Die telefonischen Interviews fanden im Zeitraum vom 14.9.-2.10.2006 statt und wurden mittels eines digitalen Aufnahmegeräts aufgezeichnet. Die Dauer der einzelnen Interviews reichte von zehn bis 45 Minuten. Die durchschnittliche Gesprächsdauer betrug 20 Minuten.

Auf die Anfertigung eines Postskriptums als, gemäß Witzels Konzeption³³⁰, viertem Bestandteil eines problemzentrierten Interviews, wurde in der vorliegenden Untersuchung verzichtet. Dies liegt darin begründet, dass die Interviews nicht Face-to-Face, sondern telefonisch durchgeführt wurden. Somit konnten über die Rahmenbedingungen der Interviewsituation sowie über nonverbale Reaktionen der Befragten keine relevanten Informationen festgehalten werden. Ebenso wurden keine, soweit nicht in den Gesprächsprotokollen transkribierten oder besonders ausgewiesenen, für den Forschungszweck relevanten Daten kommuniziert³³¹.

Es kann jedoch angemerkt werden, dass der Großteil der Gespräche in einem freundlichen und offenen Dialog geführt wurde. In einigen Fällen wurde bei der Terminvereinbarung oder zu Beginn des Interviews auf die Einhaltung der angekündigten Interviewlänge hingewiesen. Zeitdruck über die gesamte Zeit des Interviews wurde jedoch nach Beginn nie spürbar. Die Differenzen in der Ausführlichkeit der Aussagen sind also nicht auf diesen möglichen Einflussfaktor, sondern auf die unterschiedlich eingeschätzte Relevanz des Newsletters innerhalb der Marketingarbeit zurückzuführen.

³³⁰ Vgl. Witzel, Andreas: Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Campus Forschung. Band 322. Campus Verlag. Frankfurt/Main / New York 1982. S. 92.

³³¹ Diese drei Bestandteile eines Postskriptums schlägt Lamnek vor (vgl. Lamnek 1989, S. 77).

Einige der Befragten zeigten sich aufgrund von Aktualitätsgründen sehr am Thema interessiert. Alle Befragten äußerten, teilweise auch ohne aktiven Vorschlag der Interviewerin, den Wunsch nach den Ergebnissen der Untersuchung. In zwei Fällen wurde nach den bisherigen Erkenntnissen der Studie gefragt (B06, B10)³³². In zwei anderen Fällen wurde die Beantwortung einzelner Fragen verweigert (B11, B13). Eine nennenswerte Unterbrechung des Interviews fand nur in einem Fall statt (B13). Dieses Gespräch war das einzige, das auf ein Mobiltelefon geführt wurde und das auch aufgrund der Hintergrundgeräusche relativ unruhig war. Es wurde zwei Stunden später am selben Tag fortgeführt. Um die Autorisierung dieses Interviews wurde gebeten. Es wurden jedoch keine gravierenden Veränderungen im Nachhinein vorgenommen. In drei Fällen kam es während des Interviews aufgrund von Zuständigkeiten zum Befragtenwechsel. In einem Fall davon wurden nur die Aussagen des ersten Befragten in die Untersuchung in die Auswertung einbezogen (B10), da sich im zweiten Gespräch keine weiteren relevanten Informationen ergaben. In den beiden anderen Fällen wurden die Aussagen beider Interviewpartner ausgewertet (B09, B11). Der Sprecherwechsel ist in den Gesprächsprotokollen gekennzeichnet.

7.6 Aufbereitung und Auswertung der Interviews

7.6.1 Transkription der Interviews

Alle Interviews wurden mit vorheriger Einwilligung der Interviewpartner auf Tonband aufgenommen und anschließend zu Gesprächsprotokollen verschriftlicht. Aufgrund fehlender standardisierter Transkriptionsregeln finden sich die der angewandten Protokolltechnik zugrunde liegenden Regeln im Anhang. Es wurden nur die für die Fragestellung erforderlichen und somit für das Forschungsinteresse relevanten Aussagen transkribiert³³³.

7.6.2 Auswertung durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Das durch die Interviews erhaltene Material wurde mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring aufbereitet und ausgewertet. Sie ermöglicht eine systematische, d.h. theorie- und regelgeleitete Analyse und Deutung sprachlichen Datenmaterials auf der Basis eines Kategorienschemas und zuletzt auch die Überprüfung von Theorien und Hypothesen. Um das vorhandene Material zu reduzieren und eine zusammenfassende Deutung zu erreichen, schlägt Mayring ein Ablaufmodell³³⁴ vor, an das sich das hier angewendete Auswertungsverfahren anlehnt. Das der Analyse zugrunde liegende Material ist das gesamte Textmaterial der 13 durchgeführten Leitfadeninterviews (Festlegung des Materials), deren Entstehungssituation bereits in den vorangegangenen Ausführungen beschrieben worden ist. Die Interviews liegen in gemäß der

³³² Die Bezeichnungen B01, B02, ..., B13 kennzeichnen die Interviewpartner. Die Nummerierung erfolgt in chronologischer Reihenfolge der geführten Interviews.

³³³ Vgl. Flick 1995, S. 192f. Die Transkriptionsregeln wie auch die transkribierten Interviews finden sich im Anhang der Magisterarbeit "Der Newsletter im Marketing für Museen", die im Institut für Museumsforschung eingesehen werden kann.

³³⁴ Vgl. Mayring 2003, S. 42ff. Die Bezeichnung der Ablaufphasen sind im nächsten Abschnitt in Klammern aufgeführt.

Transkriptionsregeln verschriftlichter Form vor (formale Charakteristika des Materials).

Im nächsten Prozessschritt wurde festgelegt, dass der Einsatz des Newsletters im Marketingprozess Gegenstand der Analyse ist. Andere Aussagen, z.B. über die Verfasser der Newsletter, sind nur ergänzend von Bedeutung. Die theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung muss ebenso wie diese Richtung der Analyse festgelegt werden, da von sprachlichem Material Aussagen in ganz verschiedene Richtungen getroffen werden können. In einem weiteren Schritt soll die Analysetechnik festgelegt werden. Mayring unterscheidet hierbei zwischen drei Formen des Interpretierens: Zusammenfassung (d.h. Reduzierung des Materials auf wesentliche Inhalte, wobei das Abbild des Grundmaterials bestehen bleibt), Explikation (d.h. Herantragen zusätzlichen Materials, das Textbestandteile weitergehend erklären kann) und Strukturierung. Diese Analysetechnik verfolgt das Ziel, "bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen"³³⁵.

Die Strukturierung lässt sich nochmals in vier verschiedene Analyseformen unterteilen: formale Strukturierung (Herausfiltern einer inneren Struktur), typisierende Strukturierung (Untersuchung des Materials auf markante Ausprägungen), skalierende Strukturierung (Einschätzung des Materials nach Dimensionen in Skalenform) sowie inhaltliche Strukturierung (Zusammenfassung des Materials zu bestimmten Inhaltsbereichen). Letztgenannte Analyseform wird zur Auswertung des Materials angewendet, da sie zur Klärung des Forschungsinteresses angemessen erscheint³³⁶. Um eine Struktur aus dem Material herausfiltern zu können, muss sie in Form eines Kategoriensystems an das Material herangetragen werden. Diese Kategoriensysteme können induktiv aus dem vorliegenden Material, deduktiv aus dem theoretischen Konzept oder induktiv und deduktiv als Mischform entwickelt werden. Dies ist in qualitativen, explorativ angelegten Untersuchungen möglich, wenn zuvor formulierte Hypothesen überprüft werden sollen. Diese Mischform wurde in der vorliegenden Arbeit angewendet.

Die qualitative Inhaltsanalyse schlägt im nächsten Schritt vor, Kategorien zu definieren, Ankerbeispiele aufzuführen und Kodierregeln aufzustellen. Um jedoch dem explorativen Ansatz gerecht zu werden, wurde kein festes Kategorienschema aufgestellt, damit die Vielfalt der in der Theorie noch nicht eindeutig möglichen Aussagendimensionen ganzheitlich erfasst werden konnte. Dies war möglich, weil in der qualitativen Inhaltsanalyse inhaltliche Argumente immer Vorrang vor Verfahrensargumenten haben sollten (Validität geht vor Reliabilität)³³⁷. Somit erfolgte die Auswertung der gewonnenen Daten anstelle dessen in mehreren, nachfolgend dargelegten Schritten.

Zu jeder der 28 Fragen des Interviewleitfadens wurde eine Tabelle angefertigt und die Aussagen der 13 Interviews jeweils sortiert und eingefügt. Die Struktur des Leitfadens wurde somit zunächst für die Datenauswertung übernommen. Im nächsten Schritt wurden aus den einzelnen Aussagen zentrale Inhalte gefiltert

³³⁵ Ebd., S. 58.

³³⁶ Vgl. Mayring 2003, S. 58f und S. 82ff.

³³⁷ Ebd., S. 38.

und inhaltsanalytisch strukturiert, um sie zu übergeordneten Aussagendimensionen zusammenzufassen. Es wurde je Frage eine dreispaltige Auswertungstabelle erstellt³³⁸. Diese umfasst jeweils die zentralen Inhalte, die ihnen zugeordnete Aussagendimension sowie die Nennungen der Befragten.

Um eindeutige Zuordnungen der Aussagen zu gewährleisten, wurden folgende beiden Regeln aufgestellt: Antworten, die einer anderen als der jeweils aktuell gestellten Frage zugeordnet werden konnten, wurden in den jeweils zutreffenden Aussagenbereich sortiert. Gleichzeitig wurden Aussagen, die auch Informationen bezüglich einer weiteren Frage lieferten, auch dieser zugeordnet³³⁹. Die Ergebnisdarstellung der Interviews durch die Reflexion an den Arbeitshypothesen erfolgt auf der Grundlage dieser Auswertungstabellen und der transkribierten Interviews.

8 Darstellung der Untersuchungsergebnisse

Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse erfolgt in drei Teilen. Zunächst werden die Institutionen, mit deren Mitarbeitern Interviews geführt wurden, in Kürze charakterisiert. Anschließend werden die Inhalte der versendeten Newsletter dargestellt, die anhand von entwickelten Indikatoren überprüft wurden. Zuletzt werden die Ergebnisse der Leitfadeninterviews dargestellt und erläutert.

8.1 Kurzcharakteristik der Museen

Auf die Anwendung eines Kurzfragebogens zur Erhebung soziodemografischer Daten, wie es Witzels Konzeption eines problemzentrierten Interviews entspricht, wurde in dieser Untersuchung verzichtet, da die damit zu erhebenden Daten nicht relevant für das formulierte Erkenntnisinteresse sind. Anstelle dessen werden im Folgenden kurzgefasst die wichtigsten strukturellen Daten zu Institution und Marketingabteilung der befragten Interviewpartner dargestellt³⁴⁰. Diese Darstellung erfolgt in der Reihenfolge der geführten Interviews (Übersicht I).

Kunstmuseen stellen mit fünf Fällen die stärkste Gruppe unter den befragten Institutionen, gefolgt von zwei Naturwissenschaftlichen und Technischen Museen. Jeweils ein Mal wurden Mitarbeiter folgender Museumsarten befragt: Schloss- und Burgmuseen, Naturkundliche Museen, Historische und Archäologische Museen, Sammelmuseen und Kulturgeschichtliche Spezialmuseen. Ein

³³⁸ Diese Tabellen befinden sich ebenso im Anhang der Magisterarbeit "Der Newsletter im Marketing für Museen", die im Institut für Museumsforschung eingesehen werden kann.

³³⁹ Dies ist der Grund, weshalb in einigen Tabellen einzelne Befragte mehrfach aufgeführt sind. Die in Punkt 7.3.3 aufgeführten Erläuterungen erklären hingegen das Fehlen von Aussagen einzelner Befragter in manchen Aussagendimensionen. Hinzu kommt, dass in wenigen Fällen, bedingt durch die Aktualität des Themas und der damit zusammenhängenden Neuheit des Instruments Newsletter, zu einzelnen Fragen noch keine Antwort gegeben werden konnte. Auf die aus diesem Grund fehlenden Angaben wird in den Auswertungstabellen nicht gesondert hingewiesen.

³⁴⁰ Alle dieser Darstellung zugrunde liegenden Informationen entstammen entweder der jeweiligen Website oder aus dem durch die Interviews gewonnenen Datenmaterial. Die Zuordnung zur jeweiligen Museumsart folgt der vom IfM geleisteten Einteilung der deutschen Museumslandschaft, wie sie für die jährliche statistische Gesamterhebung deutscher Museen verwendet wird (vgl. Institut für Museumskunde 2005, S. 18). Im Folgenden wird zur Vereinfachung von *dem Museum* des Befragten gesprochen, auch wenn es sich zumeist um mehrere Museen handelt.

Interviewpartner als Mitarbeiter eines städtischen Referats stellt einen Sonderfall dar.

Es ist erkennbar, dass es keine einheitliche Bezeichnung der Abteilungen gibt, die in den Museen für Marketing zuständig sind. In drei Fällen existiert eine eigene

Übersicht I: Kurzcharakteristik der Museen

B01	Der Befragte ist der Marketingverantwortliche eines Museums mit zwei Standorten, das der Museumsart Naturwissenschaftliche und Technische Museen zuzurechnen ist. Es wird von einem gemeinnützigen Verein getragen.
B02	Der Befragte ist einer von drei Mitarbeitern in der Abteilung Marketing/Öffentlichkeitsarbeit, die eine Stabsstelle der Geschäftsleitung dieses Kunstmuseums ist.
B03	Drei Mitarbeiter der Abteilung Medien- und Öffentlichkeitsarbeit dieser öffentlichen Stiftung sind zuständig für das Marketing dieses Museums mit sechs Schausammlungen der Kategorie Historische und Archäologische Museen.
B04	Das vierte Interview wurde mit dem einzigen Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung des Kunstmuseums geführt, das fünf Standorte hat.
B05	Auch dieses Kunstmuseum wird von einer Stiftung getragen. Zwei Mitarbeiter der Abteilung Presse-/Öffentlichkeitsarbeit sind für das Marketing zuständig.
B06	Diese Stiftung verwaltet zahlreiche Schloss- und Burgmuseen. Sie hat eine eigene Abteilung für Marketing.
B07	Der Befragte führt die Marketingabteilung dieses Kulturgeschichtlichen Spezialmuseums. Es wird in Eigenbetrieb des Landkreises geführt.
B08	Zu diesem Naturkundlichen Museum gehören weitere Institutionen. Der Befragte leitet die vierköpfige Marketingabteilung.
B09	Hier handelt es sich um ein weiteres Kunstmuseum. Ebenfalls vier Mitarbeiter bilden die Abteilung Marketing und Kommunikation.
B10	Eine Stiftung betreibt dieses Museum der Kategorie Naturwissenschaftliche und Technische Museen. Drei Mitarbeiter sind zuständig für die Öffentlichkeitsarbeit der fünf Standorte.
B11	Der Befragte leitet mit zwei weiteren Mitarbeitern ein übergreifendes Referat für acht städtische Museen.
B12	Eine zentrale Abteilung Öffentlichkeitsarbeit ist zuständig für die zahlreichen landesweiten Standorte dieses Kunstmuseums.
B13	Der Befragte ist Leiter der Stabsabteilung Presse, Kommunikation, Sponsoring einer Generaldirektion, die insgesamt 17 Museen vorsteht.

Marketingabteilung, in zwei weiteren Fällen wird Marketing als Abteilungsname in Kombination mit Kommunikation oder Öffentlichkeitsarbeit genannt. Zur Vereinfachung werden die Abteilungen jedoch im Folgenden einheitlich als Marketingabteilung bezeichnet.

8.2 Auswertung der Newsletter

Die Newsletter der befragten Museen wurden auf ihre Inhalte untersucht, um einen Überblick über ihre Gestaltung und Inhalte zu bekommen. Maßgeblich hierbei waren die zum Abschluss der Feldforschung für den September 2006 aktuellen Newsletter³⁴¹. Hierfür wurden Indikatoren, die durch das Studium versendeter Newsletter entwickelt wurden, festgelegt und diese an den gezielt ausgewählten Newsletter-Ausgaben auf Vorhandensein geprüft. Die einzelnen Indikatoren wurden in thematisch verwandte Gruppen zusammengefasst, sie befinden sich in der linken Spalte der nachfolgend aufgeführten Tabelle. Die rechte Spalte nennt die Anzahl der gefundenen Indikatoren, sortiert nach Häufigkeiten (Übersicht II).

Museumseigene Veranstaltungen sind mit elf Fällen der am häufigsten enthaltene Bestandteil der Newsletter der 13 in die Untersuchung einbezogenen Museen. Auch auf Sonderausstellungen (acht Fälle) und Führungsprogramme (sieben Fälle) wird häufig hingewiesen. In immerhin noch fünf Fällen wird auf die Dauerausstellung aufmerksam gemacht, auf andere museumspädagogische Programme vier Mal. In zwei Fällen werden Fremdveranstaltungen genannt.

Bis auf eine Ausnahme wird in allen Newslettern auf die museumseigene Website verlinkt³⁴². Dies kann entweder ein direkter Hinweis auf die Homepage sein oder der Hinweis auf speziell angekündigte Programmpunkte, da die große Mehrheit der Museen in den Newslettern Teaser unterschiedlicher Länge zu weiterführenden Informationen auf der Website bietet. In einigen Fällen, dies vor allem bei Museen und Stiftungen mit mehreren Standorten und entsprechend vielfältigem Programm, wird aus Platzgründen zusätzlich auf allgemeine Veranstaltungs- und Ausstellungskalender verlinkt.

³⁴¹ Erfasst wurden die September-Ausgaben der monatlich versandten Newsletter. Lag bis zum Zeitpunkt des jeweiligen Interviews kein Newsletter vor, wurden die betreffenden Befragten gebeten, den zuletzt versandten Newsletter der Verfasserin zukommen zu lassen. In einem Fall wurde der zum Tag des Interviews aktuelle Newsletter erfasst.

An dieser Stelle soll darauf hingewiesen sein, dass in dieser Übersicht bewusst übergangen wurde, dass sich gegebenenfalls eine Prüfung auf die entwickelten Indikatoren zu einem anderen Zeitpunkt, d.h. mit anderen Ausgaben von Newslettern der gleichen Museen, ein anderes Ergebnis hätte ergeben können. Diese Übersicht beansprucht jedoch mitnichten Repräsentativität, sondern dient allein einer Einführung des Newsletters und einer Vervollständigung für die folgend beschriebene Untersuchung.

³⁴² Darunter befindet sich auch ein Fall, bei welchem ein Hyperlink in der E-Mail erst auf den eigentlichen Newsletter, der auf der Website steht, führt.

Übersicht II: Inhalte der Newsletter

Indikatoren (N:13)		n
Informationen/Hinweise zum Programm	▪ Eigene Veranstaltung	11
	▪ Sonderausstellung	8
	▪ Führungsprogramm	7
	▪ Dauerausstellung	5
	▪ Weiteres museumspädagogisches Angebot	4
	▪ Fremdveranstaltung	2
Informationen/Hinweise zum Museumsbesuch	▪ Adresse	9
	▪ Öffnungszeiten	2
	▪ Ticket-Information	1
Weitere Hinweise	▪ Zum Abonnement	11
	▪ Zu den Sponsoren	3
	▪ Für Medienvertreter	1
Dialogorientierte Bestandteile	▪ Anrede davon persönlich	11 1
	▪ Absender davon persönlich	8 3
	▪ Kontaktadresse/Impressum	8
	▪ Feedback-Aufforderung	5
	▪ Einladung zu Ausstellungseröffnung	2
	▪	
Weitere Services	▪ Inhaltsverzeichnis	8
	▪ Link zu Online-Shop	2
	▪ Link zu Online-Ticket-Verkauf	1
	▪ Archiv der bisherigen Newsletter	1
	▪ Verweis auf Online-Befragung	1
	▪ Wörterbuch	1
Link auf die Website		12

Auffällig sind die nur selten enthaltenen Informationen und Hinweise für einen Museumsbesuch im Hinblick auf die Tatsache, dass die befragten Museen in den geführten Interviews äußern – dies sei an dieser Stelle vorweggenommen – über den Newsletter die Abonnenten für einen Wiederholungs- oder Erstbesuch gewinnen zu wollen. Die Adresse des Museums (oder der den Newsletter versendenden Abteilung) ist in neun Fällen angegeben³⁴³, Öffnungszeiten sind in zwei Fällen aufgelistet, Ticketpreise in einem Fall. Dies erfordert von den Abonnenten bei der Planung eines Museumsbesuches zusätzlich zumindest den Weg auf die Website, um die notwendigen Informationen zu bekommen. Der

³⁴³ Auch an dieser Stelle muss jedoch die Größe der den Newsletter versendenden Institution berücksichtigt werden. Eine Einrichtung mit zahlreichen Standorten und Häusern wird auf eine detaillierte Auflistung aller Adressen und Öffnungszeiten aus Platzgründen verzichten müssen. In diesem ist eine Verlinkung oder auch die Einführung von RSS Feeds sinnvoll. Bei dem vorliegenden Indikator spielt diese Tatsache dennoch eine Rolle, da auch Institutionen mit nur einem Standort keine Adresse angeben, andere große Stiftungen hingegen zumindest die Adresse des zentralen Sitzes.

Newsletter allein enthält nicht alle notwendigen Informationen für einen Museumsbesuch.

Elf von 13 Museen weisen im Newsletter auf das Abonnement des E-Mail-Empfängers hin, meist in Zusammenhang mit dem Hinweis zur Möglichkeit, den Newsletter wieder abzubestellen. Drei Museen versenden ihren Newsletter über das Angebot des *Kulturkuriers*, weshalb diese Newsletter Informationen zu dessen Sponsoren beinhalten.

Ebenfalls in elf von 13 Fällen beginnt der Newsletter mit einer allgemeinen Anrede (z.B. "Lieber Museumsfreund!"), in nur einem Fall wird der Empfänger persönlich mit Namen angesprochen. Diese Möglichkeit der persönlichen Ansprache wird kaum wahrgenommen, obwohl die Angabe des Namens bei den meisten der befragten Museen zum Zeitpunkt der Registrierung verlangt wird und dieser in den meisten Softwareprogrammen automatisch eingefügt werden könnte. Auch der Absender der Newsletter wird nur in drei Fällen persönlich mit dem Namen des verantwortlichen Museumsmitarbeiters angegeben. Acht Newsletter enthalten eine allgemeine Angabe des Absenders (z.B. "Ihr Museumsteam"). Insgesamt werden in acht Fällen die persönlichen Kontaktdaten eines Mitarbeiters genannt, in fünf Fällen in Zusammenhang mit einer Aufforderung, gerne Kritik und Anregungen an den genannten Kontakt zu senden.

In zwei Fällen wird über einen Link auf den Online-Shop des Museums, in einem Fall auf die Möglichkeit, online Tickets zu bestellen, hingewiesen. In fünf Fällen gibt der Newsletter das Corporate Design des Museums wieder. Des Weiteren bieten die untersuchten Newsletter kaum weitere als die in den Indikatoren zusammengefassten und beschriebenen Bestandteile. Das sind beispielsweise solche wie die jeweils nur einmal genannten: ein Wörterbuch, das mit jedem Newsletter einen mit dem Museum thematisch zusammenhängenden Begriff erklärt, eine Verlinkung auf die im Archiv gesammelten vergangenen Newsletter-Ausgaben oder der Verweis auf eine Online-Befragung.

8.3 Ergebnisdarstellung der Leitfadeninterviews

Die Ergebnisse der Leitfadeninterviews werden in der Reihenfolge der in Kapitel 6 aufgestellten fünf Untersuchungsdimensionen dargestellt. Diese werden untergliedert nach den sie betreffenden Arbeitshypothesen und die diesen zugeordneten einzelnen Fragen des Leitfadens. In einigen Fällen werden die Ergebnisse mehrerer Fragen zusammengefasst dargestellt. Die Ergebnisse werden durch exemplarisch ausgewählte Zitate verdeutlicht. Durch Querbezüge zu den vorangegangenen theoretischen Ausführungen wird die Beziehung zwischen Theorie und Praxis aufgezeigt.

8.3.1 Analyse vor der Einführung des Newsletters

In der ersten Stufe eines Marketingprozesses steht die Betrachtung externer und interner Einflussgrößen durch eine systematische Marketinganalyse, die durch die Marketingabteilung durchzuführen ist. Durch Segmentierung des Besuchermarktes werden Zielgruppen definiert, für welche auf den folgenden Prozessstufen abhängig von festgelegten Zielsetzungen die geeigneten

Maßnahmen ausgewählt werden. Aus diesen Erkenntnissen resultiert die erste Arbeitshypothese:

Arbeitshypothese 1: Die Einführung des Newsletters ist das Ergebnis einer systematischen Analyse durch die Marketingabteilung.

Zur Ermittlung der Ausgangssituation und der durchgeführten Vorarbeiten zur Einführung des Newsletters wurden zwei offene Fragen gestellt. Um die möglichen Aussagen der Befragten nicht von vornherein einzuschränken, wurden diese Fragen weit gefasst:

- Wissen Sie noch, was der Anlass für den Versand des Newsletters war? (Frage 2)
- Welche Rolle spielte und spielt die Museumsleitung bezüglich des Newsletters? (Frage 26)

Anlass der Einführung

Auf Frage 2 nennen die Befragten unterschiedliche Tatbestände, die Anlass für die Einführung des Newsletters waren. Genannt wird das Aufgreifen von Besucherwünschen, eine bessere Außendarstellung des Museums, die Übernahme einer vorhandenen Datenbank mit E-Mail-Adressen, das Aufgreifen eines Angebots des Kulturkuriers. Zwei Befragte nennen als Anlass das Ziel, höhere Besucherzahlen erreichen zu wollen. Es lassen sich zwei Schwerpunkte feststellen:

Vier Befragte nennen als Anlass den Newsletter einzuführen den Ausbau und die Weiterentwicklung des museumseigenen Online-Angebots.

"Das war der Relaunch unserer Internet-Seite, und da war die Frage generell, dass dann neu strukturiert wird und da kam es zu dem Newsletter." (B07)

"Eine andere Informationsebene aufbauen (...)." (B09)

"Wir wollen das Internet als Medium noch stärker in unsere strategische Kommunikation einbinden." (B13)

Fünf Befragte thematisieren als ausschlaggebendes Kriterium für die Einführung des Newsletters die bessere Information ihrer Zielgruppen, die sie mit dem Newsletter auf dem Laufenden halten wollen. Dabei werden keine definierten Zielgruppen genannt, sondern es wird lediglich unterschieden zwischen gegenwärtigen und potentiellen Besuchern. Vier dieser fünf Befragten nennen bisherige Besucher, ein Interviewpartner thematisiert weiterreichende Kreise als Zielgruppe dieses Instruments. Auch der Aspekt des relativ leichten Einsatzes wird in diesen Aussagen angesprochen.

"Um quasi auf einfache und effiziente Weise unsere Besucher und Museumsfans auf dem Laufenden zu halten." (B01)

"(...) also einen konkreten Anlass außer diesem, dass man eben interessierte Besucher über die laufenden Ausstellungen des Museums und über die Vorträge, Begleitprogramme usw. informieren wollte, außer dem gab es eigentlich da keinen Anlass dafür. Das war der Anlass." (B03)

"Also es wurde in erster Linie als Instrument gesehen, um wirklich viele der Veranstaltungen (...) nochmal einem großen Kreis von Interessenten zu vermitteln." (B06)

Diese Aussagen geben keinen Hinweis darauf, dass vor der Einrichtung des Newsletters systematische Analysen oder eine Segmentierung des Besuchermarkts durchgeführt wurden. Dies unterstreichen die Aussagen zweier weiterer Befragter, die konstatieren, den Newsletter eingeführt zu haben, weil man sich an heutige Standards anzupassen habe, gleich, welcher Notwendigkeit dieses Instrument unterliege.

"(...) das war einfach an der Zeit, sich auch den Gegebenheiten einfach zu stellen und zu sagen, wir haben jetzt auch einen Newsletter." (B02)

"Naja, das macht man halt. Das ist einfach Standard." (B04)

Rolle der Museumsleitung

Die Marketinganalyse durchzuführen, ist Aufgabe der Marketingabteilung. Im Rahmen dieser Analyse werden aber nicht nur externe Einflussfaktoren betrachtet, sondern die der Analyse zugrunde liegenden Informationen werden auch intern eingeholt. Eine besondere Stellung hat hier – vor dem Hintergrund, dass Marketing als Leitkonzept für die gesamte Organisation verstanden wird – die Museumsleitung. Auf diesen Zusammenhang zielte Frage 26 (Welche Rolle spielte und spielt die Museumsleitung bezüglich des Newsletters?) ab.

In der Mehrheit der Museumsleitungen bestand und besteht ein Interesse am Versand eines Newsletters.

"War schon ein Interesse da und schon auch ein Erkennen der Notwendigkeit." (B04)

"Das wird schon als wichtiges Medium angesehen." (B05)

Dies spiegelt sich einerseits auch darin wider, dass die Museumsleitung selbst vereinzelt die Initiative für den Newsletter ergriffen hat. Andererseits zeigt sich eine generelle Relevanz der Marketingarbeit durch die institutionelle Anbindung der Marketingabteilung an die Leitung. Einige Befragte thematisieren des Weiteren die Einflussnahme der Museumsleitung auf die Inhalte des Newsletters.

"Die Museumsleitung selbst hat diesen Newsletter ins Leben gerufen und ist auch selbstständig für die Inhalte des Newsletters verantwortlich." (B01)

"(...) hier bei uns im Haus ist es so, dass die Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Marketing eine Stabsstelle ist, also wir sind dem Vorstand, d.h. dem Direktor, dem Geschäftsführer direkt untergeordnet." (B02)

"Sicherlich kommen da Anregungen, das man noch was reinnehmen könnte, das auf jeden Fall." (B03)

"Aber natürlich kommt die Geschäftsleitung auch mit ihren Vorschlägen, was da noch rein soll." (B05)

"Die zentrale Bedeutung der PR-Arbeit spiegelt sich in der direkten institutionellen Anbindung an den Generaldirektor der xy-Museen." (B13)

Vier Befragte aber sprechen von kaum vorhandenem Interesse der Museumsleitung am Newsletter oder zumindest von anfänglichen Vorbehalten.

"Also es gibt relativ wenig Interesse, also es wird im Grunde ganz alleine von uns als Marketingtool benutzt." (B06)

"Das ist eigentlich ganz und gar Sache der Marketingabteilung in unserem Museum." (B07)

"Aber ich weiß, dass grundsätzlich unserem Webauftritt (...) zunächst mit Vorbehalten des Gründungsdirektors begegnet wurde. Das ist trotzdem durchgezogen worden, ich würde das jetzt auch mal auf den Newsletter beziehen. Das hat sich natürlich verändert, diese Vorbehalte." (B10)

In der Mehrheit der Museen besteht in der Museumsleitung zwar ein Interesse an der Erweiterung des Marketinginstrumentariums, die Initialzündung wurde jedoch durch die Marketingabteilung ausgelöst. Sie ist größtenteils auf den Wunsch nach einem generellen Ausbau von Informationsangeboten und insbesondere nach einem Ausbau des Online-Angebots zurückzuführen. Im Einzelfall ging der Einführung des Newsletters ein Blick auf Konkurrenten oder auf die Bedürfnisse der Besucher voraus, jedoch lassen sich keine Anhaltspunkte für die in der theoretischen Darstellung beschriebenen systematischen Methoden erkennen. Die erste Arbeitshypothese (Die Einführung des Newsletters ist das Ergebnis einer systematischen Analyse durch die Marketingabteilung) wird aufgrund dieser Ergebnisse falsifiziert.

8.3.2 Zielsetzungen für den Einsatz des Newsletters

In der zweiten Prozessstufe werden explizite Zielsetzungen formuliert. Auch mit dem Einsatz des Newsletters können Marketingziele verbunden sein. Indem der Newsletter kontinuierlich über die Aktivitäten des Museums informiert, gibt er Anreize das Museum zu besuchen. Diese Anreize können bereits gewonnenen Besuchern, aber auch Noch-Nicht-Besuchern gegeben werden. Deshalb wurden folgende zwei Arbeitshypothesen aufgestellt:

Arbeitshypothese 2: Der Newsletter wird eingesetzt, um neue Zielgruppen für das Museum zu gewinnen.

Arbeitshypothese 3: Der Newsletter wird eingesetzt, um Besucher für einen Wiederholungsbesuch zu aktivieren.

Um festzustellen welche Ziele überhaupt mit dem Newsletterversand angestrebt werden, wurde zunächst eine offene Frage gestellt:

- Was sind ihre Ziele und Erwartungen an den Versand des Newsletters? (Frage 15)

Zur Bearbeitung der Arbeitshypothesen 2 und 3 folgten die Fragen:

- Soll der Newsletter einen Beitrag leisten, neue Zielgruppen und Besucher, die Ihr Museum noch nicht besucht haben, für Ihr Museum zu gewinnen? (Frage 17A)
- Soll der Newsletter Besucher zu einem weiteren Besuch aktivieren, d.h. Besucher, die Ihr Museum schon kennen, zu einem nochmaligen Besuch gewinnen? (Frage 16A)

Zielsetzung Besuchergewinnung

Drei Befragte geben an, den Newsletter nicht zur Besuchergewinnung einzusetzen.

"Ich gewinne neue Besucher nicht über einen Newsletter, sondern über die Presse." (B04)

Ebenfalls drei Befragte nennen zwar bei Frage 15 Besuchergewinnung als Ziel,

"Also es wurde in erster Linie als Instrument gesehen, um wirklich viele der Veranstaltungen, die wir nur über unser Veranstaltungsmonatsprogramm bekannt machen, nochmal einem großen Kreis von Interessenten zu vermitteln." (B06)

verneinen dies jedoch bei spezifizierter Nachfrage (Frage 17A).

"Ja, das ist nicht für Neukunden, sondern das ist Kundenpflege, und zwar vor allem für einen Kreis, der uns schon wohlgesonnen ist und interessiert ist an uns. Im Grunde keine Neukunden-Marketingmaßnahme." (B06)

Fünf Befragte setzen den Newsletter ein, um neue Zielgruppen als Besucher zu gewinnen.

"Das ist eigentlich schon, neue interessierte Besucher, potentielle Besucher zu erreichen. Immer wieder daran zu erinnern, was es Neues gibt, bei uns und zu animieren zu kommen." (B09)

"Und natürlich hoffen wir auch, darüber einfach weitere Besucher in die xy-Museen zu locken (...)." (B12)

Weitere zwei Befragte nennen in ihrer Antwort auf Frage 15 die Besuchergewinnung zwar nicht, bestätigen jedoch die Eignung des Newsletters als Neubesuchermaßnahme auf Nachfrage durch Frage 17A.

"Ja, denke ich schon, weil der ja auch eher für ein jüngeres Publikum ist. (...) Man trifft natürlich mit einem Newsletter eine andere Zielgruppe." (B11)

"Ja, natürlich. Wenn jemand auf unseren Internetseiten herumstöbert, diese sehr ansprechend findet, aber noch nie bei uns war, dann ist das natürlich ein ideales Instrument, jemanden auch neu zu gewinnen, ganz klar." (B07)

Diese letzte Aussage (B07) deutet auf die unterschiedlichen Auffassungen darüber hin, ob eine interessierte Person in dem Moment als gewonnen gilt, in dem sie das Web-Angebot nutzt, oder ob die Gewinnung erst dann erfolgt ist, wenn die Person das Angebot des Museums vor Ort genutzt hat. Folgende Antworten auf dieselbe Frage zeigen die zweite mögliche Sichtweise:

"Da wir das ja nur aufgrund von bereits vorhandenen Adressen machen, also das sind ja Leute, die sich alle selbst eingetragen haben, also von daher kann man natürlich sagen, das sind keine neuen Gruppen, also das sind ja Leute, die sich irgendwie schon für das Museum interessieren und sich selbst eingetragen haben." (B03)

"Es wird ja kein Erstkontakt sein von jemandem der sagt "Ich war noch nie im Museum, jetzt lass' ich mir mal den Newsletter schicken". (B13)

Zielsetzung Besucheraktivierung

Auf die Frage 15 (Was sind Ihre Ziele und Erwartungen an den Versand des Newsletters?) nennt nur ein Befragter spontan die Aktivierung der Stammbesucher zu einem weiteren Besuch als mit dem Newsletter verbundenes Ziel. Auf die konkrete Nachfrage in Frage 16A (Soll der Newsletter Besucher zu einem weiteren Besuch aktivieren, d.h. Besucher, die Ihr Museum schon kennen, zu einem nochmaligen Besuch gewinnen?) bestätigen alle Befragten, dass eine Aktivierung der Besucher verfolgtes Ziel ist.

"Wir weisen bspw. auf eine neue Sonderausstellung hin und erhoffen uns natürlich auch dadurch, dass durch den Besuch von der Sonderausstellung auch das Museum selbstständig wieder besucht wird." (B01)

"Wie in jedem Museum wollen wir Besucher als Wiederholungstäter." (B02)

"Klar, unbedingt, klar. Indem wir natürlich die neuesten Informationen vermitteln, was bei uns alles passiert, was es Neues gibt, möchten wir natürlich die Besucher zu einem Wiederholungsbesuch animieren." (B07)

"Ich denke schon, weil das sind ja acht Museen, also über die wir informieren, und dass jetzt ein Besucher des xy-Museum natürlich auch im nächsten Monat ins xy-Museum gehen kann, also, denke ich schon." (B11)

Weitere Zielsetzungen

Als weitere Zielsetzungen werden je einmal Dialogorientierung sowie Erhöhung des Traffics auf der Website genannt. Sechs Befragte nennen die Befriedigung von Informationsbedürfnissen der Besucher als Ziel.

"Die Leute, die informiert werden wollen, zu informieren." (B04)

"Unseren Newsletter betrachten wir als wichtige Ergänzung zu unserer informationellen Infrastruktur (...)." (B13)

"Ja, dass wir einfach informieren können, für die Leute, die vorwiegend im Internet arbeiten, und für unsere Besucher- oder unsere Stammbesucherpflege sozusagen." (B05)

Eine mit der letzten Aussage (B05) angesprochene Besucherbindung thematisieren insgesamt fünf Befragte. Vier unter ihnen nennen konkret den Begriff der Besucherbindung, die mit einem Newsletter entstehen oder verstärkt werden soll. Da ein Empfehlerverhalten in den theoretischen Ausführungen dieser Arbeit als Bindungseffekt gekennzeichnet wurde, kann das Ziel der Schaffung von Multiplikatoren ebenso zu dem Ziel Besucherbindung gerechnet werden. Dieses Ziel nennen drei Befragte (darunter zwei, die bereits den Begriff Besucherbindung nannten).

"Natürlich Kundenbindung, also Besucherbindung, ganz klar, in erster Linie. Es ist einfach ein hervorragendes, günstiges Instrument, um unsere Besucher aktuell immer auf dem Laufenden zu halten. Ja, Informationen einfach nach außen zu geben, ja, doch das vorrangige Ziel, eben die Besucher zu binden." (B07)

"Besucher zu binden und Besucher neu zu gewinnen und mit Besuchern in Dialog zu treten, tatsächlich. Auch wenn ich eben gesagt habe, informativ, das ist der Schwerpunkt, aber streng genommen genau diese drei Parallelziele." (B10)

"Wir wollen natürlich sovielen Besucher wie möglich, also vor allen Dingen unser Stammpublikum einfach binden, dass sie einfach wissen was läuft. Und natürlich hoffen wir auch, darüber ja einfach weitere Besucher in die xy-Museen zu locken, ja oder einfach durch Mundpropaganda, durch Sprechen miteinander, wenn die Leute über uns reden, wenn sie sagen "Wir bekommen den Newsletter" oder "Schau doch mal auf der Website, da gibt es das und das". Also dass einfach natürlich bisherige Besucher, die regelmäßig kommen, auch weiterhin zu uns kommen, möglicherweise auch andere Besucher oder potentielle Besucher animiert werden, zu uns zu kommen." (B12)

Die Arbeitshypothese 2 (Der Newsletter wird eingesetzt, um neue Zielgruppen für das Museum zu gewinnen) kann nur in der Tendenz bestätigt werden. Die widersprüchlichen Aussagen der Befragten deuten darauf hin, dass hier große Unterschiede zwischen formulierten und tatsächlich verfolgten Zielen bestehen.

Die Arbeitshypothese 3 (Der Newsletter wird eingesetzt, um Besucher für einen Wiederholungsbesuch zu aktivieren) wird durch die Ergebnisse bestätigt.

8.3.3 Der Newsletter als Teil der Besucherbindungsstrategie

Die dritte Prozessstufe ist gekennzeichnet durch strategische Überlegungen zur Umsetzung der definierten Zielsetzungen in operatives Handeln. Im Rahmen eines Besuchermarketings ist es, wie in der theoretischen Darstellung erarbeitet, allem voran eine langfristig ausgerichtete Besucherbindungsstrategie, deren Verfolgung sich auf dieser Prozessstufe als besonders geeignet erweist.

Mittels zahlreicher Instrumente kann auf Grundlage dieser Strategie diese Besucherbindung erwirkt werden. Der Newsletter kann dabei als strategische Ergänzung eingesetzt werden. Um zu überprüfen, inwiefern dies in der Realität tatsächlich Anwendung findet, wurde folgende Arbeitshypothese aufgestellt und bearbeitet:

Arbeitshypothese 4: Der Newsletter wird als strategische Ergänzung der Besucherbindungsstrategie eingesetzt.

Eine Bindung kann sich gemäß der Erkenntnisse in der Literatur praktisch in Form von Wiederholungsbesuch oder emotional in Form einer psychologischen Bindung ausdrücken³⁴⁴. Das Verständnis der Befragten von Besucherbindung sollte durch folgende vorangestellte Frage ermittelt werden:

- Was verstehen Sie unter Besucherbindung? Ist das Ihrer Ansicht nach eher eine emotionale Bindung an das Museum oder ist das eher die Tatsache, dass Besucher immer wieder Ihr Museum besuchen? (Frage 18)

Zunächst wird das Ergebnis dieser vorangestellten Frage dargestellt, anschließend die Ergebnisse zur Überprüfung der Arbeitshypothese 4.

Nur ein Befragter versteht unter Besucherbindung ausschließlich Wiederholungsbesuche.

"Ich glaube eher die Tatsache, dass die immer wieder die Museen besuchen. Also das ist halt auch eben der Unterschied zwischen festen Sammlungen und Sonderausstellungen. Das heißt, dass eine Sonderausstellung ja auch immer Anreize gibt, ein Museum, was man schon mal besucht hat, nochmal neu zu besuchen." (B11)

Alle anderen Interviewpartner summieren darunter beide Aspekte.

"Das ist zum einen eine emotionale Bindung. Wir haben ja bspw. spektakuläre xy-Exponate. Wenn sich Neuigkeiten abzeichnen, dann versuchen wir natürlich auch topaktuell, in dem Newsletter die Informationen zu verbreiten, um quasi diese Bindung zum Museum zu schaffen. Zum anderen, wie schon gesagt, diese Sonderausstellungen, mit denen uns auch gelingt, Besucher mehrmals ins Museum zu bringen, auch dann, wenn sie bereits vielleicht im letzten Jahr schon da waren." (B01)

"Also einmal ist es natürlich eine Qualitätssache und eine inhaltliche Sache, dass man mit interessanten Programmen Leute auch tatsächlich bindet und immer wieder in Veranstaltungen lockt. Es gibt aber natürlich sicherlich auch die Möglichkeit einer emotionalen Bindung." (B06)

³⁴⁴ Eine ebenso mögliche inhaltliche Bindungsform wurde in den theoretischen Ausführungen bereits thematisiert, sie kann jedoch in diesem Zusammenhang vernachlässigt werden.

"Beides. Also einmal natürlich der Besucher, der immer wieder regelmäßig ins Museum kommt. Aber der Besucher, der für uns als Multiplikator dient, also der, der selber nicht dauernd kommen kann aber anderen erzählt "Es gibt da tolle Sachen, geht da auch mal hin". Mehr die emotionale Schiene eben, die da auch berührt wird." (B08)

"Da wir ja ein Museum mit xy-Exponaten sind, kann man die Emotion nie ausklammern. Eine Kunstbetrachtung hat immer stark mit emotionaler Wahrnehmung zu tun. Insofern denke ich, ist es beides, weil wir durch wiederholte Besuche natürlich den Besucher wirklich binden können an unser Haus und er dann auch Interesse zeigt an unseren Aktivitäten durch sein wiederholtes Kommen." (B09)

"Im Grunde ja eigentlich beides. Ich glaube schon, dass es wichtig ist, dass die Leute einfach eine gewisse Bindung aufbauen irgendwie, indem man sie immer wieder anspricht. Aber auf der anderen Seite hoffen wir natürlich, klar, dass, dass die Leute dann tatsächlich auch wirklich vor Ort sind und regelmäßig unsere Ausstellungen besuchen, weil wir ja auch ständig wechselnde Ausstellungen haben und ständig auch Kulturprogramm. Also es ist ja immer wieder was geboten, von daher sind wir schon sehr daran interessiert, dass die Leute eben oft und regelmäßig das Haus besuchen." (B12)

Die Aussagen der Befragten zeigen, dass sich auch nach Ansicht der Praxis Besucherbindung in Form einer praktischen, emotionalen und/oder inhaltlichen Bindung ausdrückt, auch wenn unterschiedliche Sichtweisen vorliegen, welche Bindungsart eine andere Bindungsart bedingt. Die Aussagen lassen zudem den Schluss zu, dass die Notwendigkeit der Herstellung einer Besucherbindung präsent ist und eine wichtige Rolle in der Museumsarbeit spielt.

Um die vierte Arbeitshypothese (Der Newsletter wird als strategische Ergänzung der Besucherbindungsstrategie eingesetzt) bearbeiten zu können, wurden zunächst solche Fragen formuliert, die eine Dialogorientierung thematisieren, da diese von erheblicher Bedeutung im Rahmen einer Besucherbindungsstrategie ist (vgl. Kapitel 4.2.3). Anschließend wurden aus weiteren Rückschlüssen auf die Theorie Fragen zu Maßnahmen sowie zur Bedeutung des Newsletters für eine Besucherbindung entwickelt.

- Ist der Newsletter Ihrer Ansicht nach eher geeignet über Ihr Museum zu informieren oder möchten Sie über den Newsletter Besucher anregen, mit Ihnen zu kommunizieren? (Frage 11)
- Durch welche Kanäle oder Medien erhalten Sie Feedback zu Ihrem Newsletter? (Frage 12)
- Wie sind die Reaktionen auf den Newsletter? Welche Kritik, Anregungen oder Vorschläge bekommen Sie? (Frage 13)
- Welche Maßnahmen setzen Sie im Allgemeinen gezielt dazu ein, Besucher an Ihr Haus zu binden? (Frage 19)
- Welche Vorteile oder Möglichkeiten bieten Sie Besuchern, die öfter Ihr Museum besuchen? (Frage 20)
- Welche Möglichkeiten bieten Sie Besuchern, sich für Ihr Museum zu engagieren? (Frage 21)
- Inwiefern kann auch der Newsletter zu einer Besucherbindung beitragen? (Frage 22A)

Dialogorientierung

Bereits in der zuvor erörterten Untersuchungsdimension deutete sich an, dass der Newsletter von vielen Gesprächspartnern als Informationsinstrument angesehen wird. Diese Tendenz bestätigt sich in den Antworten zu Frage 11.

Neun Befragte setzen den Newsletter ausschließlich ein, um über ihr Museum zu informieren. Auch die anderen vier Befragten nennen vorrangig die Information, beziehen jedoch von Zeit zu Zeit auch Dialogangebote mit ein.

"Ganz selten kommunizieren wir mit den Abonnenten, indem wir z.B. auffordern, Meinungen mitzuteilen. Das ist aber in der Regel selten. Eigentlich informieren wir über unser Museum und die Angebote." (B01)

"Es wäre die Möglichkeit vorhanden, denn ich schicke den Newsletter auch ab mit meinem Absender und die Leute können dann auch direkt mit mir kommunizieren, aber das passiert eigentlich nicht." (B02)

"Und wir haben auch hin und wieder mal die Rubrik drin "Ihre Meinung ist uns wichtig!" und ob es Anregungen oder irgendwas zum Newsletter gibt, kommt aber wenig Resonanz eigentlich darauf." (B11)

Die Abonnenten der Newsletter senden den Museen ein Feedback größtenteils per E-Mail an die Adressen, die im Newsletter oder auf der Website angegeben sind. Ein Befragter nennt darüber hinaus auch zum einen Telefonate, in welchen Rückmeldungen über den Newsletter gegeben werden, und zum anderen die Webstatistik, mittels der auf die Akzeptanz des Newsletters durch die Abonnenten geschlossen werden kann. Zwei Befragte geben an, die Frage nach einem Feedback noch nicht beantworten zu können, da ihre Newsletter noch zu neu seien. Nur zwei Befragte geben an, dass sie in ihren Besucherbefragungen auch die Resonanz auf ihren Newsletter ermitteln.

Hinsichtlich der Feedback-Inhalte erinnern sich vier Befragte an positive Reaktionen der Abonnenten.

"Sehr positiv, also viele sagen, es ist sehr informativ, und nicht einfach 'tralala' etwas dahergeplappert, und vor allem überschütten wir unsere Abonnenten auch nicht mit wöchentlichen Newslettern. Das machen wir bewusst nicht." (B09)

"Passiert ganz ganz selten, also eher positive Kritik, wenn dann." (B07)

"Also wir versenden den einfach, kommt ab und zu mal eine Rückmeldung, dass es sehr gut ist, dass sie sich freuen über uns oder von uns regelmäßig Informationen zu bekommen." (B12)

Weitere Befragte sprechen das geringe Feedback an.

"Also wir bekommen eigentlich hauptsächlich Nachfragen zu irgendwelchen Veranstaltungen, zu Terminen oder zu den Sonderausstellungen. Also jetzt konkret Kritik oder Anregungen, also kann ich mich jetzt ehrlich gesagt nicht erinnern." (B03)

"Wenig, also da kam bisher eigentlich kaum was zurück." (B04)

"(...) Also es sind meistens wirklich nur Anmeldungen, beziehungsweise eine Interessebekundung am Museum." (B05)

"Und wir haben auch hin und wieder mal die Rubrik drin "Ihre Meinung ist uns wichtig!" und ob es Anregungen oder irgendwas zum Newsletter gibt, kommt aber wenig Resonanz eigentlich darauf." (B11)

In zwei Fällen berichten die Befragten von negativem Feedback.

"Also grundsätzlich positiv, aber es gab jetzt eben auch mal Töne, dass man das sich das nicht so oft wünscht." (B06)

"Denn manchmal war es so, dass auf unsere Website verlinkt war und da war aber gar nicht so viel mehr zu finden, da gab es manchmal harsche Kritik." (B02)

Die Antworten auf die voranstehenden Fragen 12 und 13 liefern somit Erkenntnisse darüber, ob der Newsletter eingesetzt wird, um einen Dialog zwischen Museum und Besucher herzustellen. Die Museen wenden den Newsletter überwiegend als Informationsmedium, nicht als dialogorientiertes Kommunikationsmedium an. Dies spiegelt sich auch im mangelnden Feedback wider, das sieben Befragte ansprechen.

Von drei Befragten wird indirektes Feedback durch Besucherbefragungen oder eine Webstatistik ermittelt. In der Regel wird das Feedback jedoch per E-Mail an die Museen herangetragen. Es wird somit mit dem gleichen Medium geantwortet. Das Feedback ist fast ausnahmslos Teil positiv.

Marketingmaßnahmen im Rahmen der Besucherbindungsstrategie

Die Frage 19 (Welche Maßnahmen setzen Sie im Allgemeinen gezielt dazu ein, Besucher an Ihr Haus zu binden?) zielt nicht auf eine vollständige Aufzählung aller Maßnahmen in einem Marketing-Mix ab, sondern vielmehr darauf, welche strategischen Maßnahmen die Befragten als von ihnen bewusst eingesetzte Bindungsmaßnahmen betrachten. Dies wird durch die Ergebnisdarstellung und Erläuterung der Antworten auch zu den darauf folgenden Fragen deutlich (Fragen 20 und 21).

Neun Befragte nennen ein vielseitiges und wechselndes Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramm als Maßnahme zur Besucherbindung.

"Ja, generell natürlich ein sehr sehr vielseitiges, umfangreiches, ständig wechselndes Veranstaltungsprogramm, das wird auch entsprechend kommuniziert." (B07)

"Unsere Besucher binden wir nicht nur über öffentliche Veranstaltungen, die Lange Nacht, die ich als Besucherbindungsinstrument sehe, für eine gewisse Zielgruppe zumindest, sondern auch über hausinterne Veranstaltungen wie Ausstellungseröffnungen, die auch zahlreich bei uns im Haus stattfinden. Das sind Abendveranstaltungen bis hin zu Angeboten, die auch immer wieder wechseln, also thematische Führungen, Sonderangebote, Rahmenprogramm zu Sonderausstellungen. Überhaupt unser Sonderausstellungsprogramm, was sehr umfangreich ist, dient dazu, Stammbesucher auch zu binden, indem man immer wieder was Neues bietet." (B10)

Zwei Befragte nennen preispolitische Maßnahmen, die sie gezielt zur Besucherbindung einsetzen.

"Also es sind verschiedene Aktionen, z.B. haben wir eine Saisonkarte, eine Dauerkarte sozusagen, die wir stark bewerben. Das ist ein ganz einfaches Instrument, um die Besucher zu binden, dass die eben öfter kommen als nur einmal. Für die Saisonkarteninhaber bereiten wir auch spezielle Angebote vor, das endet dann in so einer Art Club, was andere Anbieter eben haben, d.h. man kann als Saisonkarteninhaber bestimmte Programme eben auch mitmachen, die es nur speziell für sie gibt. Also solche Sachen machen wir zur Kundenbindung." (B07)

"Darüber hinaus bestimmte touristische Angebote, die aber auch für Besucher aus dem Umland oder auch tatsächlich xy-Einwohner interessant sind, wie eben diese Gutschein-Aktionen, diese, was ziemlich aus dem Boden schießt, so Voucher-Hefte unterschiedlicher Unternehmen wie des xy-Unternehmens oder verschiedener Angebote der xy-Tourismuszentrale (...). Also das sind von uns auch Bindungsinstrumente, weil das eben über den Mehrwert, dass man günstiger das Museum besucht, eben die Attraktivität des Museums auch steigert." (B10)

Fast alle Interviewpartner zählen in diesem Zusammenhang zahlreiche Kommunikationsmaßnahmen auf wie beispielsweise Öffentlichkeitsarbeit und klassische Werbemaßnahmen.

"Wir arbeiten gut und gerne mit der Presse zusammen, indem wir uns bemühen, Presstexte rechtzeitig zur Presse zu schicken, damit die dann wiederum die Nachrichten weiterverbreiten können. Aufgrund unserer Vielseitigkeit im Museum versuchen wir auch oft, den Kontakt zu entsprechenden Clubs herzustellen. Wenn wir jetzt bspw. eine xy-Ausstellung starten, dann schreiben wir natürlich die größten xy-Clubs in Deutschland an. Das ist wiederum sehr nützlich, da auf deren Website wieder für diese Sache quasi unentgeltlich für uns geworben wird." (B01)

"Es wird natürlich die Presse bedient mit Pressemitteilungen und man versucht, quasi so auf Basis eines Marketing-Mixes eben möglichst viel Aufmerksamkeit zu erregen, wie das immer so ist." (B03)

"Ganz normale Werbung, also Anzeigenwerbung. Wenn wir Sonderausstellungen haben: Plakatierung, also klassische Werbemaßnahmen. Dann auch die Zusammenarbeit mit anderen Museen, dass man sich gegenseitig hilft, Werbemaßnahmen zu fördern." (B08)

"Ganz unterschiedlich, ich fang' mal an bei der Presse, die ja Multiplikator ist, über regelmäßige Pressekonferenzen, nicht nur zu Ausstellungseröffnungen, sondern auch zu anderen Themen (...). Wir verschicken regelmäßig Medieninfos, wenn es dann nicht explizit eine Pressekonferenz gibt. Das ist der Bereich der Presse." (B10)

"Wir haben natürlich unser Quartalsprogramm, unser Programmheft, das eben vier Mal im Jahr erscheint, das das gesamte Programm jeweils des Quartals beinhaltet mit verschiedenen, also eben Beschreibungen oder größeren Ankündigungen der Ausstellungen und eben des gesamten Programms drum herum." (B12)

Es werden jedoch nur vereinzelt Marketinginstrumente genannt, die gezielt zur Besucherbindung eingesetzt werden.

"Also wir haben einen gedruckten Veranstaltungskalender, wir haben eine eigene Zeitschrift und wir haben da noch ganz unterschiedliche Instrumentarien, die auch sehr kostspielig und traditionell sind. Die Zeitschrift hat x Leser, das ist eigentlich das klassische Kundenbindungsmittel. Zusätzlich gibt es eben noch einen Veranstaltungskalender, der gedruckt wird alle zwei Monate mit x Auflage." (B06)

In diesem Zusammenhang nennen zunächst sechs Befragte ihren Freundeskreis oder Förderverein. Sie verbinden mit dieser Maßnahme unterschiedliche Aspekte. So nennt ein Befragter eine besucherbindende Wirkung über das Empfehlerverhalten im Förderverein, andere sprechen dem Freundeskreis eine bindende Wirkung durch spezielle Vergünstigungen oder Leistungen zu.

"Und natürlich auch viel Mundpropaganda bei uns im Museumsverein." (B01)

"Wir haben einen großen Förderverein, der jetzt auch immer präsenter wird, über den wir die Leute natürlich auch irgendwie ansprechen." (B05)

"Dann haben wir auch einen Förderkreis und einen Freundeskreis, der auch in den letzten Jahren sehr stark angewachsen ist, muss ich sagen, von vor neun Jahren gut x Mitgliedern bis jetzt über x. So haben wir hier den zweitgrößten Freundeskreis Deutschlands. Und das zeigt schon, dass die Menschen hier wohl das Interesse an unserem Haus haben. Und natürlich auch die Vergünstigungen, die mit dem Freundeskreis, die mit dem Beitritt zum Freundeskreis zusammenhängen." (B09)

Angebote für Wiederholungsbesucher

Auf die allgemeine Frage nach Besucherbindungsmaßnahmen (Frage 19) nannte nur ein Befragter spontan eine Dauerkarte als preispolitische Bindungsmaßnahme. Bei konkreter Nachfrage (Frage 20) erwähnen dann jedoch vier weitere Interviewpartner Dauerkarten, die Besucher erwerben können, um das Museum mehrfach besuchen zu können.

"Man kann die Jahreskarte kaufen, die sehr sehr günstig ist, die kostet nur x €, normal kostet der Eintritt x €, Familienkarte ist x €. Das ist natürlich etwas, wo wir eigentlich hausintern sagen, das ist uns zu günstig, aber das ist ein städtischer Beschluss, und auf der anderen Seite ist es natürlich schon ein toller Service. Und verbunden mit dieser Jahreskarte ist eben auch die Zusendung von Jahresprogrammen, Foldern und Newslettern." (B04)

"Jahreskarte der Museen. Die gibt es sowohl für die Sammlungen als auch für die Sonderausstellungen." (B11)

Neben dem Einsatz von Dauerkarten betrachten sechs Befragte die Mitgliedschaft in Fördervereinen als eine Option für Besucher, das Museum als Wiederholungsbesucher relativ günstig zu besuchen.

"Wir sind ein Verein mit 2000 Mitgliedern und wir haben jetzt keine Jahreskarten in diesem Sinne, wie das bspw. Freizeitparks anbieten. Bei uns besteht die Möglichkeit, Mitglied im Verein zu werden, und diese Mitgliedschaft berechtigt das Mitglied, ganzjährig in unser Museum und in unser zweites Museum mit freiem Eintritt zu gehen." (B01)

"Also ich denke, wenn einer hier in der Stadt lebt, ein Museumsgänger ist, und zwei bis drei Mal im Jahr sowieso ins Museum geht, dann kann der sowieso Mitglied werden und zieht damit sicherlich finanziell ein gutes Los." (B02)

"Also ein Beitritt in diesen Freundeskreis ermöglicht erstens, dass ich immer informiert werde über die klassischen Mailings, also Einladungen zu Eröffnungen, Vorträgen, Seminaren usw. Dann bekommen sie regelmäßig die allgemeinen Informationen, also die Quartalsprogramme. Die Mitglieder können alle Events mit Ausnahme der xy-Veranstaltung kostenlos besuchen. Sind also sehr viele Vorteile, die dann natürlich auch gerne genutzt werden." (B09)

Drei Befragte bieten denjenigen Besuchern, die öfter das Museum besuchen wollen, keine finanziellen Vorteile. Darunter ist ein Gesprächspartner, der angibt, die Jahreskarte erst kürzlich aufgrund mangelnder Resonanz abgeschafft zu haben.

"Es gab bei uns eine Zeitlang eine Jahreskarte, die hat sich aber nicht wirklich rentiert. Die ist jetzt gerade im Mai wieder abgeschafft worden. Also Mehrfachbesucher erhalten bei uns momentan eigentlich keinen Rabatt, gibt es Moment eigentlich nichts." (B03)

Engagement von Besuchern

Bis auf zwei Museen, die zur Zeit im Begriff sind, einen Förderverein zu gründen, haben alle Befragte einen Förderverein und Freundeskreise. Einige haben sogar mehrere Vereine, die gebildet wurden nach regionalen Kriterien, nach Zielgruppen oder nach den einzelnen Häusern.

"Wir werben hier bewusst nicht um dieses Engagement. Dieses Engagement wird eigentlich von selbst von diesen Mitgliedern angetragen. Die sind da wirklich sehr engagiert, muss man sagen." (B01)

"Ach ja, wir haben einen Förderverein, der knapp x Mitglieder hat, aber relativ hochpreisig ist. (...) Dadurch dass das Haus nicht besonders groß ist und die Angebote für den Förderverein auch immer mit Previews usw. zu tun haben, muss der auch gar nicht so groß sein. Aber das ist im Endeffekt, wo man sich irgendwie engagieren kann." (B04)

"Verschiedene Förderkreise, also ganz unterschiedliche, weil wir sehr weit verbreitet sind, (...) regionale Fördervereine, aber auch einen allgemeinen großen Förderverein." (B06)

"Jedes Museum hat auch einen Förderverein." (B11)

Drei Museen bieten ihren Besuchern die Möglichkeit, sich durch regelmäßige ehrenamtliche Mitarbeit für das Haus zu engagieren.

"Also es gibt eine ganze Menge Ehrenamtliche, die sind nicht über den Förderverein, sondern auch so im Haus. Das ist im Grunde so ein Arbeitsverhältnismodell, was ja auch, glaube ich, bei anderen Häusern zugenommen hat, dass die Ehrenamtverträge vergeben." (B10)

"Es gibt ehrenamtliche Arbeit für die Museen und die einzelnen Abteilungen. Das ist in der Regel immer an die einzelnen Häuser angebunden." (B13)

Ein Befragter verweist auf Ad-hoc-Angebote zum ehrenamtlichen Engagement in seiner Einrichtung:

"Wir versuchen das über gezielte Ansprache in den Medien. Also wir rufen die Besucher öfter mal auf, sich aktiv an etwas zu beteiligen, z.B. möchten wir einen Namen für ein xy-Objekt in unserem xy-Museum oder so. Und dann sind die Besucher über die Zeitungen, über die Printmedien aufgerufen, Vorschläge einzugeben, so versuchen wir die Leute aktiv bei uns einzubinden. Solche Sachen, aktive Ansprache über Medien, Printmedien vor allem." (B07)

Die letzte Frage (22A) dieser Untersuchungsdimension sollte klären, welche Rolle der Newsletter im Rahmen einer Besucherbindungsstrategie einnehmen kann.

Die Stellung des Newsletters im Rahmen der Besucherbindungsstrategie

Alle Befragten gehen davon aus, dass der Newsletter zu einer Bindung der Besucher beitragen kann. Sie benennen drei Aspekte, aufgrund derer der Newsletter eine Besucherbindung herstellen oder verstärken kann. Der erste Aspekt mit acht Nennungen sind die Inhalte des Newsletters.

"Wenn sich Neuigkeiten abzeichnen, dann versuchen wir natürlich auch topaktuell, in dem Newsletter die Informationen zu verbreiten, um quasi diese Bindung zum Museum zu schaffen." (B01)

"Ich glaube schon, dass es wichtig ist, dass die Leute einfach eine gewisse Bindung aufbauen irgendwie, indem man sie immer wieder anspricht. Wenn ich also aufgefördert oder wenn ich persönlich sehe, nächsten Monat ist das und das, dann muss ich nicht von selbst die Initiative ergreifen mich zu informieren, sondern ich bekomme das direkt ja ins Haus geliefert. Und ich glaube, dass es da einfach eine gute Sache ist." (B12)

"Na, wer gut informiert ist, für den ergeben sich auch zusätzliche Besuchsanlässe." (B13)

Auch einen Einfluss auf die emotionale Bindung sprechen vier Befragte dem Newsletter zu, da mit ihm Abonnenten persönlich angesprochen werden und somit am Geschehen des Museums teilhaben können. Ob der Newsletter hierzu wirklich einen Beitrag leisten kann, wird jedoch unterschiedlich eingeschätzt.

"Ja, wenn man den Newsletter hat, erfährt man auch, wann die Eröffnungen sind, wird dadurch auch zur Eröffnung eingeladen. Also das ist dann schon nochmal so ein Sonderservice, weil die Eröffnung frei ist, der Eintritt kostenlos. Und dann ist oft der Künstler da und man bekommt dann noch vom Kurator oder vom Direktor die Rede mit, und das ist dann schon auch noch mal was Besonderes." (B04)

"Eindeutig auch emotionale Bindung. Das sieht man schon in der Art und Weise, wie der Newsletter formuliert wird. Also wir formulieren den sehr stark, mit einer sehr starken Ansprache, emotionalen Ansprache, dass sich der Inhaber des Newsletters, der Adressat, direkt angesprochen und einbezogen fühlt in das Team und das Museum selbst." (B07)

"Eine emotionale Bindung an die Museen erreichen wir nicht über einen Newsletter, sondern die erreichen wir über die einzelnen Freundeskreise, die wir haben." (B13)

Zwei weitere Befragte sprechen als dritten Aspekt die Gestaltung des Newsletters als Auslöser für eine Bindung an.

"Es gibt aber natürlich sicherlich auch die Möglichkeit einer emotionalen Bindung. Und durch eine Neugestaltung des Newsletters wollen wir sicherlich genau auf dieser Schiene aufbauen." (B06)

"Wenn er gut aufgemacht ist und wenn entsprechend investiert wird in so einen Newsletter, dann eine ganze Menge." (B08)

Der Newsletter wird einheitlich als geeignetes Instrument zur Besucherbindung eingeschätzt. Er wird zwar vorrangig nicht als Dialog-, sondern als Informationsmedium eingesetzt, jedoch wird ihm aufgrund seines regelmäßigen Erscheinens eine bindende Wirkung zugesprochen. Es wird angenommen, dass durch den Newsletter Wiederholungsbesuche forciert werden können, und in einigen Fällen wird unterstellt, dass er einen Beitrag zu einer emotionalen Bindung liefern kann. Auch wenn seine Relevanz unterschiedlich eingeschätzt wird, hat er einen Platz neben einer Vielzahl von Bindungsinstrumenten gefunden. Es lassen sich jedoch nur vereinzelt Rückschlüsse auf eine strategische

Einbindung ziehen. Zahlreiche Instrumente werden eingesetzt, jedoch nicht in Verbindung mit definierten Zielen gebracht. Insgesamt wird der Begriff *Strategie* lediglich von zwei Befragten verwendet.

Die Arbeitshypothese 4 (Der Newsletter wird als strategische Ergänzung der Besucherbindungsstrategie eingesetzt) kann somit nur teilweise als bestätigt angesehen werden.

8.3.4 Der Newsletter im Marketing-Mix

In der vierten Stufe des Marketingprozesses werden einzelne Maßnahmen in den Marketing-Mix integriert. Im Rahmen dieser Untersuchungsdimension soll nicht ermittelt werden, welche Instrumente isoliert neben dem Newsletter eingesetzt werden, sondern ob der Newsletter mit anderen Instrumenten kombiniert in einem Marketing-Mix integriert eingesetzt wird.

Dafür wird zunächst ermittelt, inwieweit Besucher das Angebot Newsletter akzeptieren, und anschließend wird untersucht, welchen Stellenwert der Newsletter in der laufenden Museumsarbeit einnimmt. Dadurch soll ein Gesamtbild über den Einsatz des Newsletters in Museen gewonnen werden. Im dritten Teil der Darstellung dieser Untersuchungsdimension wird gezielt die Stellung des Newsletters im Marketing-Mix untersucht. Drei Arbeitshypothesen wurden zur Bearbeitung entwickelt:

Arbeitshypothese 5: Der Newsletter gewinnt zunehmend an Reichweite.

Arbeitshypothese 6: Der Einsatz des Newsletters wird kontinuierlich optimiert.

Arbeitshypothese 7: Der Newsletter wird systematisch in den Marketing-Mix integriert.

Reichweite des Newsletters

Arbeitshypothese 5: Der Newsletter gewinnt zunehmend an Reichweite.

Zur Bearbeitung der Arbeitshypothese 5 wurden den Interviewpartnern folgende Fragen gestellt:

- Seit wann versenden Sie einen Newsletter? (Frage 1)
- An wie viele Leute versenden Sie den Newsletter? (Frage 5)
- Welche Tendenz in der zahlenmäßigen Entwicklung haben Sie feststellen können? (Frage 6)
- Gab es auch Abmeldungen? Wenn ja, können Sie auf Gründe schließen? (Frage 7)

Der Zeitraum, in welchem die Interviewteilnehmer den ersten Newsletter für ihr Museum versendeten (Frage 1), erstreckt sich von Ende der 1990er Jahre bis zum Zeitpunkt der Datenerhebung für diese Arbeit. Ein Schwerpunkt des Erstversands mit jeweils drei Museen ist in den Jahren 2002 und 2003 auszumachen.

Der genaue Zeitpunkt der Einführung des Newsletters kann nur von drei Befragten, deren Erstversand zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht länger als ein Jahr zurück lag, genannt werden. Den anderen Befragten ist nur eine grobe Angabe möglich.

Die Frage nach der Anzahl der Abonnenten (Frage 5) wurde offen gestellt. Die Ergebnisse wurden im späteren Schritt, in dem Aussagendimensionen gebildet

wurden (s. Kapitel 7.6.2), in Skalen eingeteilt. Dies war insofern möglich, als dass auch in qualitativen Analysen quantitative Zuordnungen auftauchen können³⁴⁵. Die Anzahl der Newsletter-Abonnenten zeigt hierbei eine weite Spanne. Zwei Befragte nennen eine Abonnentenzahl von 300. Jeweils weitere zwei Gesprächspartner geben eine Anzahl in den Intervallen von 500-999, 1000-1999, 2000-2999, 3000-3999 und 4000-4999 an. Mit 8500 Empfängern sticht ein Newsletter besonders heraus. Die Zahlen zeigen keinen offensichtlichen Zusammenhang auf mit der Größe des Museums (bspw. im Sinne von Anzahl der Häuser) oder mit der Dauer des Versands, sondern ihre große Spanne lässt sich von unterschiedlichen Faktoren ableiten.

Einige Museen versenden den Newsletter nicht nur an die Zielgruppe Besucher, sondern nutzen ihn auch als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit.

"Das sind einmal feste Abonnenten, die sich bei uns eintragen über die Website, das sind etwa 4000, und Sponsoren usw., das sind dann mit allem Drum und Dran so 4000 bis 5000." (B08)

Andere Befragte hingegen versenden im Rahmen ihrer Pressearbeit einen separaten Newsletter.

"Der speist sich zwar auch etwas über diesen Presse-Newsletter, der geht nämlich vorher raus, daraus wird dann der Newsletter gestrickt, aber der ist dann halt ein bisschen mehr publikumsorientiert." (B11)

Die Abonnentenzahl hängt zudem von dem Umstand ab, ob zum Zeitpunkt der Einrichtung auf eine vorhandene Datenbank zurückgegriffen werden konnte.

"(...) wir haben damals begonnen mit 600 Adressen, wo ich damals gesagt habe, ich möchte meinen ganzen Adressverteiler, in dem ich auch E-Mails habe, jetzt einfach mal informieren. Man darf natürlich nicht vorhandene E-Mail-Adressen nutzen und sagen, die beschickt man jetzt einfach, sondern im ersten Brief war auch so, wir haben sie einfach mal angeschrieben "Sollten Sie nicht an diesem Newsletter interessiert sein, geben Sie uns bitte eine Rückmeldung". Da waren eigentlich kaum Leute dabei, die gesagt haben, sie wollen ihn nicht haben und seit dem haben wir auch eine stetig gewachsene Abonnentenschaft." (B02)

"Wir haben erst mal einen ganz großen Verteiler genommen, den schon das xy-Museum hatte, denn die hatten immer schon einen Link auf einen Newsletter, der zu bestellen war, haben den aber aus Personalgründen oder warum auch immer nie bestückt. Aber da hatten sich aber schon ganz viele Besucher eingetragen, klar, die xy-Museumsbesucher halt, und den haben wir dann übernommen." (B11)

Ebenso hängt die Größe des Empfängerkreises davon ab, ob neben dem allgemeinen Newsletter, der an dieser Stelle untersucht wurde, weitere Newsletter für Besucher eingesetzt werden. Ein Befragter erwähnt hier einen weiteren Newsletter, der im Rahmen einer Gründung eines neuen Fördervereins eingerichtet wurde, mit dem Ziel, neue Zielgruppen zu erreichen.

"Also wir haben einen xy-Club gegründet, der seinen eigenen Newsletter jetzt verschickt, der für jüngere Leute gedacht ist." (B09)

Fast alle Befragten geben an, dass ihr Newsletter kontinuierlich steigende Abonnentenzahlen vorweisen kann (Frage 6). Auch hier zeigt sich abermals eine große Spanne, die von "drei bis vier" (B05) bis 80 (B09) Neueintragungen im Monat reicht.

Eine effiziente Maßnahme, die Anzahl der Abonnenten durch gezielte Aufforderung zu erhöhen, spricht ein Befragter an:

"Also wir hatten auch im vergangenen Jahr einige Sonderaktionen zum Newsletter, wo wir den eben konkret nochmal speziell beworben haben in anderen Printprodukten. In unserer Museumszeitung z.B. war ein Coupon, den man ausfüllen konnte, wo man sich auch für den Newsletter anmelden konnte. (...) Das ist schon sprunghaft angestiegen ein paar Mal, weil wir da Aktionen hatten." (B03)

³⁴⁵ Vgl. Mayring 2003, S. 17.

Ein Befragter gibt an, dass die Zahl der Abonnenten momentan gleichbleibend ist. Zwei Interviewte können keine Aussage über eine Tendenz treffen.

Die Abmeldequoten (Frage 7) sind bei allen Befragten relativ klein, so dass ihnen durch die Museen keine weitere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Sechs Interviewpartner konstatieren, dass ihre Abonnenten bisher keine Abmeldungen des einmal bestellten Newsletters vorgenommen haben. Nur jeweils sehr geringe Abmeldungen verzeichnen fünf Befragte.

"Also es gibt mit Sicherheit hin und wieder Abmeldungen." (B06)

"Ganz selten, das kommt schon mal vor, aber das ist verschwindend." (B09)

Da die Austragung aus der Community genauso wie ihre Eintragung automatisch erfolgt, kann über die Gründe einer Abmeldung selten Auskunft gegeben werden.

"Die Gründe für Abmeldungen sind uns in der Regel nicht bekannt, da der Abonnent die Möglichkeit hat, auf der Website selbst den Newsletter wieder abzubestellen, von daher wissen wir das nicht, aus welchen Gründen der Newsletter wieder abgemeldet wird." (B01)

" (...) wir kriegen einfach nur die Information, dass sich die Person abmelden möchte." (B07)

Nur ein Befragter nennt Wohnortwechsel als häufigste Begründung für Austragungen aus der Liste.

"(...) weil die Leute wegziehen, das ist meistens die Begründung." (B04)

Zwei Museen führen keinen Adressabgleich durch, so dass sie nicht feststellen können, ob bei variierender Adressanzahl ein leichter Anstieg der Abonnentenzahl oder ein hoher Anstieg mit gleichzeitigen Abmeldungen zu verzeichnen ist und können keine Auskunft über Abmeldungen geben.

"Also das variiert manchmal ein bisschen mit der Adressenzahl. Es gibt da sicherlich auch Abmeldungen. Also das kriege ich jetzt insofern nicht mit, weil das alles automatisch über die Homepage läuft. Ich hole mir dann jedesmal die aktuellen Adressen runter, bevor ich den Newsletter verschicke. Und ich bekomme aber zwischendrin keine Rückmeldungen, wer sich da zwischendrin an- oder abgemeldet hat." (B03)

Die Arbeitshypothese 5 (Der Newsletter gewinnt zunehmend an Reichweite) kann durch die vorangegangenen Ergebnisse als bestätigt angesehen werden. Die weit überwiegende Mehrheit der Interviewpartner verzeichnet, dass die Abonnentenzahlen stetig steigen und nur wenige Abmeldungen festgestellt werden können.

Weiterentwicklung des Newsletters

Arbeitshypothese 6: Der Einsatz des Newsletters wird kontinuierlich optimiert.

Um diese Arbeitshypothese zu überprüfen, wurden folgende vier Fragen gestellt:

- In welchen Intervallen versenden Sie den Newsletter? (Frage 3)
- Haben sich die Intervalle im Laufe der Zeit geändert? Wenn ja, aus welchen Gründen? (Frage 4)
- Inwiefern haben Sie den Newsletter im Laufe der Zeit verändert oder erweitert? (Frage 10)
- Welche Änderungen oder neuen Angebote planen Sie in nächster Zeit in Zusammenhang mit Ihrem Newsletter? (Frage 28)

Die Museen betreiben keine einheitliche Intervallpolitik (Frage 3). Die Newsletter werden in sehr unterschiedlichen Intervallen von wöchentlich bis gelegentlich versendet. Neun Befragte versenden den Newsletter in regelmäßigen Intervallen, davon sechs jeden Monat und drei alle drei Monate. Vier Interviewpartner setzen den Newsletter nur bei Bedarf oder aktuellem Anlass ein. Die Spanne reicht hierbei von "zwei bis drei Mal im Jahr" (B10) bis "in der Regel zwei Mal im Monat" (B06). Ein Befragter gibt an, den Newsletter monatlich und zusätzlich zu aktuellen Anlässen einzusetzen.

Die zu Beginn gewählten Versandintervalle der Newsletter haben sich kaum verändert (Frage 4). Acht Befragte geben an, bisher keine Änderung durchgeführt zu haben³⁴⁶. Zwei Interviewpartner haben im Laufe der Zeit die Intervalle aus unterschiedlichen Gründen gestreckt.

"Wir haben das am Anfang zweimonatig versandt, das war einfach für uns schwierig, das hat sich nicht besonders bewährt, weil im Grunde die Ausstellungsdauer ja länger war, weil wir dann im Grunde in den meisten Fällen eigentlich nochmal die gleichen Infos haben schicken müssen. Wir haben es dann einfach so gemacht, dass wir jetzt mittlerweile parallel zu unserem vierteljährlich erscheinenden Veranstaltungskalender einfach auch den Newsletter vierteljährlich erscheinen lassen." (B03)

"Kosten-Nutzen-Verhältnis. Einfach den Aufwand verringern, weil wir nicht jeden Monat einen Groß-Event haben und wir einfach Sonderausstellungen und Events miteinander verbinden und sagen "Gut, es reicht einfach vierteljährlich". (B08)

Inhaltlich und formal wurde der Newsletter seit seiner Einführung von sechs Museen verändert (Frage 10). Angesprochen wird eine grafische Veränderung, mit welcher es möglich war, den Newsletter auch mit Bildern zu bestücken, in drei Fällen.

"Wir haben ihn verändert, indem wir bspw. vor circa zwei Jahren von reiner Textversion auf eine optisch ansprechende HTML-Version umgestiegen sind." (B01)

"(...) Ich weiß, dass die mit einer Seite angefangen haben, schwarz-weiß und ganz schlicht, und dann später nach und nach Bilder dazu gefügt haben." (B08)

Den Newsletter auch sprachlich geschärft zu haben, sprechen zwei Interviewteilnehmer an.

"Also wir bemühen uns halt, die Texte ein bisschen knackiger zu halten (...). Das Motto ist jetzt so ein bisschen mehr, dass in der Kürze die Würze liegt, ansonsten ist er von der Struktur her nicht verändert." (B03)

"Dann haben wir ihn auch textlich ein bisschen gerafft, wollten, aber da sind wir noch immer dran, eine eigene Sprache, eine Internetsprache auch für die Newsletter einführen, die weniger lange Texte beeinhaltet." (B09)

Ebenso nennen zwei Befragte eine inhaltliche Veränderung ihres Newsletters.

"Wir haben dann irgendwann eine Rubrik 'Veranstaltungstipps', dann haben wir eine Rubrik 'Neue Publikationen' eingeführt, wo wir im Prinzip immer auf die Neuerscheinungen bei uns im Haus aufmerksam machen. (...) Neu war wirklich, dass wir diese Kinder-und-Jugendliche-Rubrik eingeführt haben." (B02)

"Ja, wir versuchen immer mehr Informationen unterzubringen, vor allem halt auch spezielle Angebote für Newsletter-Inhaber zu formulieren in dem Newsletter." (B07)

Sieben der Befragten haben den Newsletter bisher nicht verändert. Dies hat in einigen Fällen seinen Grund in der erst kurzen Dauer des Versands.

"Wenig, weil der auch noch nicht so lange läuft. (B11)

"Verändert haben wir ihn bislang nicht, also auch nicht erweitert. Also es gibt im Grunde genommen, also wir nutzen den Newsletter, um die Interessierten einfach daraufhin zu weisen, was im nächsten Monat alles läuft. (...) das war von Anfang an so und ist auch so geblieben." (B12)

"Da er ja noch ganz frisch ist, haben wir ihn weder verändert noch erweitert, sondern wir haben uns Gedanken gemacht, wie wir es haben wollen." (B13)

Ein Befragter spricht als Grund die Vorgaben des öffentlichen Trägers an, die eine Veränderung stark einschränken.

"Das ist relativ problematisch bei uns, weil wir ein städtisches Institut sind und die Stadt als Vorgabe hat, dass man E-Mails nicht gestalten darf. Also das ist eigentlich immer Bleiwüste bei uns. Also wir sind immer wieder dabei, Alternativen zu überlegen. Wir werden jetzt wahrscheinlich einen externen Server bekommen, mit dem wir dann gestaltete E-Mails verschicken werden." (B04)

Zehn der 13 Befragten planen den Newsletter zukünftig zu verändern (Frage 28). Drei Interviewpartner darunter sprechen eine Intervalländerung an: Ein Befragter plant eine Streckung, zwei Befragte eine Verkürzung der Intervalle.

³⁴⁶ Diese Frage wurden nur denjenigen gestellt, die ihren Newsletter regelmäßig versenden. Dies erklärt, warum an dieser Stelle nur über die Aussagen von neun Befragten Auskunft gegeben werden kann.

"Also, wir wollen sie jetzt wieder reduzieren. (...) Weil wir doch Sorgen haben, dass wir die Leute zuschütten oder zumüllen." (B06)

"Wir sind, wie ich schon angedeutet hatte, daran, die Intervalle etwas kleiner zu machen, weil drei Monate doch sehr lang auseinander liegen. Allerdings wird es keineswegs wöchentlich sein, wie es Kollegen machen, wir denken eher an einen monatlichen Newsletter." (B09)

"Und das haben wir auch jetzt vor, z.B. für die große xy-Sonderausstellung, dass man in kürzeren Abständen, ja, alle paar Wochen über bestimmte Rahmenprogrammpunkte, Begleitprogrammpunkte da für Aufmerksamkeit sorgt und dass man eben auch einzelne Programmpunkte heraushebt und für einen Begleitprogrammpunkt einen Newsletter verschickt." (B10)

Eine Umstellung des Textformats des Newsletters auf HTML-Format nennen vier Befragte als Vorhaben für die Zukunft.

"Wir werden jetzt eine Veränderung durchführen. Einen Newsletter machen, wo man auch Bilder einfügen kann." (B05)

"(...) da wird es noch sehr viel verstärkter darum gehen, eine bessere Gestaltung zu erreichen." (B10)

Ebenfalls vier Befragte planen, durch die Einführung separater Newsletter gezielt neue Zielgruppen anzusprechen.

"Jetzt geht es aber auch zukünftig darum, zielgruppenspezifisches Arbeiten zu ermöglichen, also haben wir jetzt Vorbereitungen für einen Newsletter nur für Lehrer (...) und für Reiseveranstalter. Das ist bisher überhaupt nicht differenziert worden." (B06)

"Wir sind auch bestrebt, die Newsletter ähnlich wie auch unsere Presse, wie auch überhaupt unsere Adressdatei eher in Zielgruppen zu unterteilen. Und zum Beispiel jetzt auch einen Newsletter für Schulen aufzubauen, weil die andere Interessen haben als der Individualbesucher." (B09)

Ein Befragter weist jedoch bei der Planung, neue Zielgruppen anzusprechen, auf die geringen Personalkapazitäten seines Hauses hin.

"(...) war durchaus auch die Überlegung, ob man einen separaten Jugendliche-und-Kinder-Newsletter erstellt. Das haben wir aber jetzt nicht gemacht, weil wir auch personell nicht besetzt sind." (B02)

Auf eine stärkere zielgruppenunspezifische Promotion des Newsletters setzt einer der Interviewpartner.

"Ja, also auf jeden Fall, wie ich schon angedeutet habe, wir versuchen noch mehr Leute dazu zu gewinnen, den Newsletter zu abonnieren, durch andere Medien, also das müssen wir auf jeden Fall machen, das werden wir auch machen, dass wir eben gezielt Personen über andere Medien auffordern, unseren Newsletter zu bestellen. Und das wird zukünftig auf jeden Fall immer wichtiger werden." (B07)

In drei Museen wird über die Option, den Abonnenten Anreize zu geben, das Museum zu besuchen oder sie für ihre Treue zu belohnen, nachgedacht. Vorstellungen über konkrete Ausgestaltungen solcher Anreize wurden jedoch noch nicht formuliert.

"Aber es ist angedacht, dass jetzt bspw. unsere Newsletter-Abonnenten vielleicht mal für ihre Treue ein Videofilmchen auf unserer Seite herunterladen können, das bspw. der normale Besucher unserer Website nicht herunterladen kann. Oder derart Spielereien schweben uns im Hinterkopf vor, oder dass man mal ein paar Lieder runterladen kann von unserem xy-Exponat, das sind alles so Dinge, die haben wir uns mal für Weihnachten im Hinterkopf behalten, wobei ich noch nicht weiß, ob wir das tatsächlich realisieren." (B01)

"Also eben tatsächlich mit solchen, möglicherweise Gewinnspielen oder irgendwie so zusätzlichen Anreizen, damit die Leute den regelmäßig lesen oder zumindest abonnieren und eben auch in die Häuser dann kommen." (B12)

Drei Befragte geben an, dass ihr Haus plant, in Zusammenhang mit dem Newsletter sein Online-Angebot zu erweitern.

"Es gibt ja durchaus ganz tolle Möglichkeiten, wo man sagt, vielleicht ist das das Forum, wo man die Leute informiert mit einer Information, die man sonst nirgendwo bekommt. Im Moment ist es eher so, dass wir nur allein auf unser Programm abzielen, Jugendprogramme hervorheben und die Publikationen nochmal vorstellen, aber nicht Inhalte irgendwie vermitteln, die man nicht sonst sowieso irgendwo von uns bekommen könnte. Aber das ist sehr wünschenswert, würde ich sagen, auf die Dauer. Oder dass man auch vielleicht auch ein Forum einrichtet, wo man sagt, hier passiert sehr viel im Haus, auch Diskussionen zulässt oder in die Kunstdebatten sich vielleicht einmischt und auch ein Statement geben könnte." (B02)

" (...) dass man z.B. auch ein Forum anbietet, also da lässt sich einiges denken." (B10)

"Wir entwickeln das gesamte Internet-Angebot zu einem besucherorientiertem Informationssystem." (B13)

Ein Befragter möchte den Newsletter zukünftig auch in einer gedruckten Version anbieten. Eine stärkere Promotion des Newsletters in anderen Medien sowie die Entwicklung einer Internetsprache werden ebenso jeweils ein Mal angesprochen.

Ein Befragter plant, den Newsletter, nun da er gerade erst geändert wurde, vorerst in seiner jetzigen Form zu belassen. In jeweils einem Fall können oder wollen die Interviewpartner keine Aussage zu geplanten Änderungen treffen.

Es fällt auf, dass einige der Befragten die eigenen Bemühungen für einen tatsächlichen Erfolg ihres Newsletters kritisch beurteilen.

"Das wären ja alles durchaus Möglichkeiten, aber das kann man, also da müsste man personell einfach noch mit mehr Personen bestückt sein, weil das kann man nicht so nebenbei machen." (B02)

"Also man könnte da sicherlich im Hinblick auf den Newsletter mehr machen." (B03)

"(...) Wir hatten letztens mal für eine Pressekonferenz nur über E-Mail eingeladen, erschreckend wenig Leute. Also hängt dann wahrscheinlich auch mit Gepflogenheiten zusammen, wahrscheinlich müsste man das wirklich groß ankündigen, schriftlich, per Post "Hallo, jetzt wird das komplett umgestellt". (B04)

"Also dass die Zahl in kürzerer Zeit noch nach oben steigt, wäre wünschenswert, das geht da recht langsam. Das hat aber damit was zu tun, dass man es stärker bewerben müsste." (B08)

"Aber man muss, glaube ich, also meiner Meinung nach, noch viel mehr machen, um die Leute wirklich noch mehr zu interessieren, also gerade was den Newsletter angeht. Also eben tatsächlich mit solchen, möglicherweise Gewinnspielen oder irgendwie so zusätzlichen Anreizen, damit die Leute den regelmäßig lesen oder zumindest abonnieren und eben auch in die Häuser dann kommen." (B12)

Der Newsletter wird nicht als statisches, sondern als lebendiges und flexibles Instrument angesehen. Die Versandintervalle wurden zwar nur teilweise geändert, jedoch wurden mehrere, andere Aspekte betreffende Änderungen vorgenommen. Die Aussagen, den Newsletter zukünftig vielfältig weiterentwickeln zu wollen, stützen die Arbeitshypothese 6 (Der Einsatz des Newsletters wird kontinuierlich optimiert). Sie kann jedoch nur teilweise bestätigt werden, da sich annähernd die Hälfte der Befragten bewusst ist, nicht soviel in den Newsletter zu investieren, wie möglich oder notwendig wäre. Insofern kann zwar von einer kontinuierlichen Weiterentwicklung, jedoch nicht von einer kontinuierlichen Optimierung gesprochen werden.

Integration des Newsletters

Arbeitshypothese 7: Der Newsletter wird systematisch in den Marketing-Mix integriert.

Aus dieser Arbeitshypothese wurden folgende Fragen abgeleitet:

- Auf welchen Wegen außer auf Ihrer Website kann der Newsletter auch abonniert werden? (Frage 8)
- Erheben Sie persönliche Daten über die Abonnenten des Newsletters? Wenn ja, welche? Werden diese ausgewertet und für Marketingmaßnahmen weiterverwendet? (Frage 9)
- Kombinieren Sie den Newsletter mit anderen Maßnahmen zur Besucherbindung, d.h. bieten Sie Abonnenten des Newsletters zum Beispiel Preisvorteile oder andere Anreize? Wenn ja, welche? (Frage 23)
- Inwiefern werden Ihre Marketingmaßnahmen aufeinander abgestimmt? (Frage 24)
- Hat Ihr Newsletter in den vergangenen Jahren andere Marketingmaßnahmen verdrängt oder sogar ersetzt? Wenn ja, welche? (Frage 25)

Vier Befragte sprechen als weitere Bestellmöglichkeit an (Frage 8), Interessierte nach aktiv ausgedrücktem Wunsch in die Liste aufzunehmen. Es kann jedoch

davon ausgegangen werden, dass, obwohl in weiteren Interviews nicht angesprochen, diese Möglichkeit auch für die übrigen Museen gilt.

"Durch ausdrückliche Zustimmung, bspw. wenn sich in einem Telefongespräch ergibt, dass jemand gerne den Newsletter möchte, dann registrieren wir das auch und melden die entsprechende Person an." (B01)

"Direkt per Telefon, dann natürlich auch schriftlich und per Fax, aber das läuft eher über Telefon und über die elektronische Mitteilung." (B09)

Ein Befragter äußert sich diesem Registrierungsweg jedoch eher ablehnend gegenüber.

" (...) wir versuchen eher auf die Online-Abo-Geschichte hinzuweisen, dass wir nicht so viel Aufwand haben, das zusätzlich selbst nochmal alles einzutragen, sondern dass sich eben jeder dort selbst anmeldet. Aber wir nehmen auch die Informationen auf, wenn jemand Abonnent werden will." (B08)

Drei Interviewpartner versenden ihren Newsletter über das Angebot des Kulturkuriers. Auf dessen Website können diese Newsletter auch abonniert werden. Jedoch spricht nur ein Befragter diese Möglichkeit an.

"(...) dann trägt man automatisch sich in diesem Feld über Kulturkurier ein. Das ist aber so, dadurch dass die FAZ, die Zeit und Deutschlandradio auch Partner sind, kann man sich auch auf deren Websites, wenn man Interesse hat, (...) eintragen und das landet dann automatisch bei Kulturkurier. Und wir akquirieren dadurch auch mehr Nutzer." (B02)

Ebenso erwähnt nur der zitierte Befragte (B02) die weiteren Serviceangebote des Kulturkuriers, über die Abonnenten für den Newsletter gewonnen werden konnten.

"Es war am Anfang sogar so, dass Kulturkurier für uns eigens Postkarten fertigte mit unserem Absender. Also wo die auch wirklich gezielt für ihre Partner Karten gedruckt haben, dann hatten wir, ich weiß nicht, 10000 Postkarten hier im Haus ausliegen, wo viele dann hier an den Kassen, an den Garderoben ausgelegt waren und die die Leute dann wieder bei uns abgegeben haben. Also wir konnten entweder, ja genau, das war sogar im Service inklusive, diese Postkarten immer an Kulturkurier schicken und die haben das dann für uns eingepflegt. Diese Postkarten werden aus Geldgründen heute nicht mehr gedruckt." (B02)

Drei Befragte geben an, dass ihr Newsletter ausschließlich über die Website abonniert werden kann. Dahingegen geben zwei Gesprächspartner an, Listen bei Veranstaltungen und Events, auch wenn sie außerhalb des Museums stattfinden, auszulegen, damit sich Interessierte darin für den Newsletter eintragen zu können. Drei weitere Befragte geben an, Listen innerhalb des Museums ausliegen zu haben.

"Und wir haben jetzt (...) bei uns an den Kassen und Garderoben einfach so Listen ausliegen "Wollen Sie den Newsletter abonnieren?" und dann können die sich da eintragen und wir sammeln das halt dann wöchentlich ein und tragen es selber ein." (B02)

"Der kann über ein Formular, das an der Kasse und in unserem Café ausliegt, abonniert werden." (B05)

Drei Museen weisen in eigenen Printprodukten, zum Beispiel in der Museumszeitung oder im Halbjahresprogramm, auf die Möglichkeit hin, den Newsletter zu abonnieren.

"Also wir hatten auch im vergangenen Jahr einige Sonderaktionen zum Newsletter, wo wir den eben konkret nochmal speziell beworben haben in anderen Printprodukten. In unserer Museumszeitung z.B. war ein Coupon, den man ausfüllen konnte, wo man sich auch für den Newsletter anmelden konnte. (...) Das ist schon sprunghaft angestiegen ein paar Mal, weil wir da Aktionen hatten." (B03)

Die vorangegangene Aussage zeigt auf, dass Hinweise in anderen Veröffentlichungen der Museen die Abonnentenzahl und somit die Reichweite des Newsletters weiter erhöhen könnten. Diesen Umstand sprechen einige Befragte bereits selbstkritisch an.

"Also dass die Zahl in kürzerer Zeit noch nach oben steigt, wäre wünschenswert, das geht da recht langsam. Das hat aber damit was zu tun, dass man es stärker bewerben müsste." (B08)

"Aber man muss, glaube ich, also meiner Meinung nach, noch viel mehr machen, um die Leute wirklich noch mehr zu interessieren, also gerade was den Newsletter angeht." (B12)

"(...) wir versuchen noch mehr Leute dazu zu gewinnen, den Newsletter zu abonnieren, durch andere Medien, also das müssen wir auf jeden Fall machen, das werden wir auch machen, dass wir eben gezielt Personen

über andere Medien auffordern, unseren Newsletter zu bestellen. Und das wird zukünftig auf jeden Fall immer wichtiger werden." (B07)

Sieben Befragte geben an, keine weiteren Daten (Frage 9) als die erforderliche E-Mail-Adresse bei der Registrierung für den Newsletter zu verlangen. Die sechs anderen erfragen die teilweise verpflichtende, teilweise optionale Angabe des Namens, vier von ihnen zusätzlich noch die Angabe weiterer Daten wie Adresse oder zumindest Postleitzahl.

Fünf Befragte von ihnen verwenden die Daten aus unterschiedlichen Gründen nicht für weitere Marketingmaßnahmen.

"Weitere Daten wie Adresse, Straße können optional eingegeben werden bei der Abonnieung, werden aber nicht verlangt und von uns auch in keinerlei Weise marketingtechnisch verwendet." (B01)

"Rechtlich ist es ja auch nicht so einfach, sondern man müsste ja auch erstmal Kontakt aufnehmen, oder mit einem Brief, woher man überhaupt die Adresse hat. Das ist ja auch datenschutzmäßig auch gar nicht so einfach." (B02)

"Bis jetzt noch nicht, aus Kostengründen." (B09)

Nur ein Gesprächspartner gibt an, die abgefragten Daten für weitere Maßnahmen zu verwenden.

"Das wird ausgewertet, genau. Wir befragen auch, wir haben auch immer mal wieder Phasen, in denen wir drüber die Besucher nach den Postleitzahlen fragen. Das wird auch ausgewertet, einfach um für die Werbemaßnahmen die weitere Planung zu wissen, wo kommen die Leute überhaupt her, wer hat von der Ausstellung gehört und wer nicht, genau." (B03)

Die Befragten verbinden den Newsletter kaum mit der Formulierung spezieller Angebote (Frage 23) für die Abonnenten. Drei Interviewpartner haben dies zwar in Planung, neun Befragte jedoch ziehen eine Möglichkeit, den Abonnenten einen besonderen Service zu bieten, nicht in Betracht. In zwei Fällen wird dafür dieselbe Argumentation gewählt:

"Bisher noch nicht, nein. Aber das ist auch schwierig bei so vielen xy-Museen, dass man an der Kasse immer irgendwelche, alle möglichen Angebote hat. (...) Dieses ganze Ermäßigungssystem ist auch ein bisschen unüberschaubar." (B11)

"Nein, momentan nicht. Wir rabattieren uns nicht zu Tode." (B13)

Zwei Befragte hingegen bieten Abonnenten bereits einen zusätzlichen Anreiz, das Museum zu besuchen. Ihre Aussagen lassen den Schluss zu, dass Anreize für Newsletter-Abonnenten über eine Ermäßigung auf den Eintrittspreis hinausgehen können.

"Und es ist ja so, unsere eigentlichen Eröffnungen sind nicht öffentlich, weil sie eigentlich dem Freundeskreis vorbehalten. (...) Es ist trotzdem so, dass, wenn wir kleinere Kabinettausstellungen haben oder irgendwelche Veranstaltungen, wo ich sage, da ist es wichtig, da muss es jetzt voll sein, dass wir explizit im Newsletter auch auf verschiedene Matinees oder Eröffnungen aufmerksam machen und diese Leute dann auch einladen." (B02)

"Zum Beispiel bieten wir eine Führung an oder ähnliches, also ein Veranstaltungsprogramm, wo die Newsletter-Leute dann umsonst teilhaben können." (B07)

Mit der hier erstgenannten Aussage (B02) kann verdeutlicht werden, dass eine Formulierung spezieller Angebote für Newsletter-Abonnenten gezielt die eigene Arbeit unterstützen kann. Der Urheber der zweiten Aussage zu diesem Aspekt (B07) bestätigte jedoch auf Nachfrage, dass die Akzeptanz solcher Angebote seiner Erfahrung nach nur mäßig sei.

Auf die Frage, inwiefern eine Abstimmung der einzelnen Marketingmaßnahmen (Frage 24) erfolgt, geben fünf Befragte an, auf der Grundlage eines Marketingplans zu arbeiten.

"Wir haben jährlich immer einen Marketingplan." (B02)

"Ja, selbstverständlich, sonst würden wir wahrscheinlich untergehen. Da müssen wir einen Übersichtsplan machen, das läuft natürlich eng in Zusammenarbeit mit der Museumsleitung. Die planen ihre Sonder-

ausstellungen, wir planen unsere Events, das muss von den Terminen her zusammenpassen und da erarbeitet man dann einen gemeinsamen Übersichtsplan: Was haben wir vor? Was wollen wir eigentlich machen in den nächsten Jahren? Welches Event oder welche Ausstellung soll auch nach außen aufgestellt werden?" (B08)

Drei Interviewpartner geben an, ihre Maßnahmen zeitlich und räumlich abzustimmen.

"Wir haben natürlich einen groben Plan, was die generellen Museumsaktivitäten betrifft. Es gibt bspw. für uns einen mentalen Beginn der Hauptsaison, obwohl wir ja eigentlich immer geöffnet haben. Da gibt es natürlich einen Plan, der besagt, was wann rausgehen muss, wann auf welche Messe gegangen wird." (B01)

"Genau, das wird alles aufeinander abgestimmt, auch einfach von den Zeiträumen her. (...) Und das war natürlich räumlich aufeinander abgestimmt. Also die Idee war eben, dass die Leute einfach so einen Mehrfachwerbeeffect haben." (B03)

Die Angaben von vier Befragten deuten auf eine eher nur projektbezogene Abstimmung der einzelnen Maßnahmen hin.

"Jährlich nicht, aber projektbezogen, weil wir stark ausstellungsbezogen agieren. Jedes Projekt hat einen eigenen Etat und dann kann man auch die Strategie festlegen, inhaltlich auch stark ausgerichtet." (B09)

"Wir gehen da eher projektweise vor. Also es ist so, dass auf jeden Fall die Ausstellungsplanung für ein Jahr vorliegt zum Ende eines vorangehenden Jahres, zumindest sind wir da inzwischen so weit. Da ist natürlich auch diejenige, die zuständig ist für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, ganz wichtig. Projektbezogen, aber das wird natürlich auch abgestimmt auf die anderen Ausstellungen. (...) Das ist im Grunde auch eine strategische Entscheidung." (B10)

"Für jede Ausstellung gibt es einen Mediaplan, der in die gesamte Kommunikationsstrategie eingebettet ist." (B13)

Zwei der für die Newsletter Verantwortlichen sprechen zudem an, reaktiv und flexibel, also auch ungeplant, auf Ad-hoc-Anforderungen ihres Marketings einzugehen.

"Aber bei der Bewerbung der Veranstaltungen, Sonderausstellungen, das sind wie gesagt Dinge, die ergeben sich kurzfristig. Manchmal werden aufgrund von großem Erfolg Sonderausstellungen verlängert, dann muss man wieder mit ganz neuen Karten spielen." (B01)

"Man hat im Grunde genommen so ein bisschen sein Standardprogramm, ganz klar, und da muss man einfach schauen, wie was angenommen wird. Wenn man merkt eben bspw., dass ein bestimmter Workshop oder sowas nicht ausgebucht ist, wenn man merkt, das ist eben mit Anmeldung und das geht nicht so gut, dann setzt man da nochmal nach." (B12)

Einem Befragten ist keine Aussage hierzu möglich.

Bezüglich Frage 25 zur Verdrängung oder Substitution anderer Maßnahmen kann nur in einem Fall von Verdrängung eines bestehenden Mediums durch den Newsletter gesprochen werden.

"Nicht hundertprozentig verdrängt, aber er hat die Arbeit doch wesentlich erleichtert. Bspw. war es so, dass natürlich unsere Mitglieder des Vereins über aktuelle Dinge informiert sein möchten. Und hier war es früher der Fall, dass den Mitgliedern, die ausdrücklich Informationen haben wollten, immer ein Fax geschickt wurde. Das war natürlich sehr aufwändig bei einer größeren Zahl. Heutzutage, wo fast jeder einen E-Mail-Account hat, sagt man "Komm, meld' dich einfach zum Newsletter an und dann kriegst du automatisch die neuen Informationen, wenn es soweit ist". (B01)

Drei Befragte sprechen ihre Hoffnung aus, dass, obwohl dies nicht erklärtes Ziel des Einsatzes des Newsletters war, der Newsletter in Zukunft den Postversand ersetzen oder zumindest verringern kann.

"(...) Wir hoffen eigentlich immer noch, dass der Newsletter endlich dann diesen riesigen Postversand ersetzt. Wir haben auch immer wieder mal einen Postversand gemacht, wo man dann die Adressdatei überarbeitet hat und dann immer mit der Bitte, irgendwie das über E-Mail zu beziehen, den Newsletter und nicht über die Post. Es wird aber nicht wirklich weniger. Und es ist dann doch immer noch was anderes, wenn man was Haptisches in der Hand hat. Und einen Folder schmeißt man nicht so schnell weg, wie man eine E-Mail löscht." (B04)

"Interessanterweise nicht mal im Bereich der Presse, wir haben das als Zusatznutzen parallel laufen, aber wir können nicht sagen, dass wir auf das postalische Mailing verzichten können. Momentan noch nicht." (B09)

Die Mehrheit der Befragten sieht im Newsletter kein Potential, andere Maßnahmen zu ersetzen.

"Nein, auf keinen Fall. Die Flyer sind einfach auch, auch Zusatzinformation, die einfach bei uns drüben im Museum ausliegen, die hier auch in der Region ausliegen, und das sind ganz andere Adressen, an die sich das dann richtet. Also ich denke, dass er das nicht verdrängt, auf keinen Fall." (B03)

"Nein, überhaupt nicht. Das ist ein Instrument, das parallel genutzt wird, aber nichts ersetzen kann, auf gar keinen Fall. Wir verschicken nach wie vor noch unsere Printprodukte an unsere Kundendatenbank, weil das einfach ganz andere Leute sind, die da bedient werden, also das ist ein ganz anderer Verteiler." (B07)

"Nein, nein, weil er gleichzeitig verschiedene Events bewirbt und weil Flyer und solche Geschichten natürlich immer nur pro Event machbar sind. Und man damit auch eine andere Zielgruppe erreicht. (...) Er verdrängt nicht, er ergänzt eher." (B08)

"Nein, das würde ich auf gar keinen Fall sagen. Das Format ist ja auch anders, die Inhalte eines Newsletters sind ganz anders als die projektbezogenen Inhalte einer Ausstellung oder eines Programmflyers zu einer Ausstellung." (B10)

Die Arbeitshypothese 7 (Der Newsletter wird systematisch in den Marketing-Mix integriert) muss falsifiziert werden. Die Möglichkeit sich für den Newsletter einzutragen, wird nur vereinzelt durch andere Marketingmaßnahmen kommuniziert, andererseits werden marketingrelevante Informationen, die über den Newsletter generierbar sind, weder erhoben noch weiterverarbeitet. Der Newsletter wird weitgehend isoliert eingesetzt und nicht mit anderen Marketingmaßnahmen kombiniert. Auch zeichnet sich kein Ersatz aufwändigerer Maßnahmen ab. Es wird zwar überwiegend bestätigt, Marketingmaßnahmen aufeinander abzustimmen, die Integration des Newsletters in einen Marketing-Mix erweist sich jedoch als lückenhaft.

8.3.5 Erfolgskontrolle des Newsletters

Der fünfte und letzte Schritt eines systematischen Marketingprozesses ist die konsequente Überprüfung des Ausmaßes der Zielerreichung. Hieraus resultierte die Arbeitshypothese 8: Der Erfolg des Newsletters wird regelmäßig kontrolliert.

Zur Überprüfung der achten Arbeitshypothese wurden folgende Fragen formuliert:

- Kontrollieren Sie regelmäßig die Zugriffsraten auf Ihren Newsletter, d.h. einerseits die Öffnungsraten des Newsletters selber und andererseits die Klickraten auf die angebotenen Links? Wenn ja, wie hoch sind diese? (Frage 14)
- Wenn ja, liegen Ihnen Erkenntnisse vor, dass sie [Wiederholungsbesucher] aufgrund von Ankündigungen oder Hinweisen aus dem Newsletter gekommen sind? (Frage 16B)
- Wenn ja, liegen Ihnen Erkenntnisse vor, dass sie [Erstbesucher] aufgrund von Ankündigungen oder Hinweisen aus dem Newsletter gekommen sind? (Frage 17B)
- Gibt es Erkenntnisse, ob der Newsletter diese Besucherbindung verstärkt hat? Wenn ja, welche und wie wurde diese festgestellt? (Frage 22B)
- Inwieweit sind Ihre Ziele und Erwartungen an den Newsletter erfüllt worden? (Frage 27)

Ein Befragter kontrolliert die Zugriffsraten auf den Newsletter (Frage 14). Diese zeigen an, wie viele der versendeten E-Mails geöffnet wurden und wie oft auf hinterlegte Links geklickt wurde.

"Also von diesen in etwa 8000 versendeten Newslettern kommen tatsächlich 7000 beim Empfänger an, also d.h. das Programm wirft keinen Response hinaus und sofern die Statistik unseres Programmes stimmt, werden dann tatsächlich auch zwischen 4000 und 5000 dieser Newsletter gelesen. (...) Also wir messen das über unsere interne Webstatistik. Die Newsletter sind so aufgebaut, dass sie in der Regel zwischen drei und sechs Themen enthalten, mit quasi einem kurzen Anfüterungstext und dann unten einen Link in der Art "Mehr Informationen", der dann direkt auf die entsprechende Internetseite führt. Und da ist es so, dass Themen, die das Interesse finden, 500 Mal angeklickt werden und Themen, die jetzt beim Leser weniger Interesse finden, teilweise sogar nur 50 Mal." (B01)

Drei Interviewpartner geben an, dass es in ihrem Haus möglich ist, diese Raten zu kontrollieren, und dass dies auch teilweise schon geschehen ist. Allerdings sprechen sie nur die Möglichkeit an – keinem der Befragten sind die Daten präsent.

"Ja, wobei ich das jetzt nicht im Kopf habe. Unser Systemadministrator oder unser Webdesigner, der die Seiten bei uns im Haus macht, der hat eine genaue Auflistung, wie oft von dem Newsletter dann auch weitergelinkt wird. Wir teasern ja immer nur die Ausstellung an, geben eine kurze Rubrik 'Zusammenfassung', und wenn einer dann mehr weiter lesen will, dann wird er einfach von dem Newsletter verlinkt auf die Website. Das können wir schon messen. (...) Ich hab bloß die Zahlen nicht. Doch, das wird halbjährlich bei uns abgerufen, und es ist auch wirklich so, dass die Leute sich durchklicken. (...) Da merkt man dann schon, dass sich die Leute wirklich damit auseinandersetzen und ich kann das auch mit Abrufen durch Zahlen belegen, aber ich hab das jetzt seit längerer Zeit nicht gemacht." (B02)

"Die wurden mal auf alle Fälle kontrolliert, in meiner Zeit jetzt aber nicht. Aber Ergebnisse dazu kann ich Ihnen jetzt nicht sagen." (B08)

"Könnten mit einem Statistikprogramm eingefordert werden, da müsste ich nachfragen." (B09)

Neun Befragte geben an, die Zugriffsraten nicht zu kontrollieren. Darunter sind vier Befragte, die darauf verweisen, dass diese Kontrolle nicht oder noch nicht möglich sei.

"Links verschicken wir nie. Also wir haben keine Anhänge, sondern immer nur Text in der Mail. (...) Also mir reicht es, wenn ich weiß, da will das jemand." (B04)

"Das können wir ja nicht wissen, weil die per E-Mail versendet worden sind. Jetzt werden wir das verbinden quasi mit HTML-Seiten, dann können wir das feststellen." (B06)

"Das wird gemessen werden, das ist klar." (B13)

Im Folgenden werden die Antworten zweier Fragen (16B und 17B) zusammengefasst, was zunächst auf die Qualität der Ergebnisse zurückzuführen ist. Denn nur zwei Gesprächspartner führen überhaupt eine Erfolgskontrolle des Newsletters durch, indem sie ihn bei ihren Besucherbefragungen berücksichtigen. Sie unterscheiden bei dessen Abfrage jedoch nicht weiter zwischen Erst- oder Wiederholungsbesuchern. Dies ist ein weiterer Grund für die Zusammenfassung der Fragen 16B und 17B in der Ergebnisdarstellung.

"In unseren Umfragen haben wir gefragt, wie oft die Besucher kommen, ob sie Erstbesucher sind, wie oft sie schon im Haus waren, das haben wir schon, und dann geht es darum, woher sie von der Ausstellung wissen. Über 50 Prozent interessanterweise über Empfehlungen, dann kommt Presse, also der Folder und der Newsletter waren eigentlich an recht untergeordneter Stelle. (...) Zwanzig, dreißig Prozent, so in dem Bereich." (B04)

"Ja, haben wir auch. Das machen wir meistens in Form von Quizbögen. (...) Da kommen dann auch die Rückmeldungen, entweder über Radiowerbung oder über den Newsletter usw. Das kann man dann da fragen. (...) Also wenn wir keine starke Werbung nach Außen gemacht haben, dann ist der Newsletter natürlich relativ hoch einzuschätzen." (B08)

Insgesamt elf der befragten Museen führen keinerlei Erfolgskontrolle des Newsletters durch, sondern vermuten nur einen Erfolg des Newsletters.

"Also wir kriegen ja immer wie gesagt diese Rückmeldungen dann darüber, dass sich die Leute dann informieren, 'Wie lange geht die Sonderausstellung jetzt nochmal? Ich hab' ja in ihrem Newsletter gelesen so und so', das schon. Also ich denke, das funktioniert auf jeden Fall." (B03)

"Also wir haben da jetzt keine genauen Nachprüfungen gemacht. Ich geh' davon aus." (B06)

"Nein, wir haben bisher solche Befragungen noch nicht durchgeführt. Das hat sich bislang nicht ergeben. Dieser Newsletter wurde eingeführt und damit, ja, war es das dann tatsächlich auch erstmal. Wäre sicherlich ja eine gute Idee, aber das hat es wirklich noch nicht gegeben." (B12)

Einige von ihnen führen zwar bereits generelle Besucherbefragungen durch, jedoch findet der Newsletter darin keine Berücksichtigung.

"Nein, das ist jetzt so, wir machen zwar immer wieder Besucherbefragungen, aber gerade diese Newsletter-Rubrik haben wir eigentlich noch nie groß berücksichtigt. Also die letzte Besucherbefragung war im Jahr 2004 und jetzt wollen wir wieder zu unserer X-Ausstellung (...) eine machen. Die werden das sicher auch mal berücksichtigen, wie Leute informiert werden und dass man da vielleicht auch so eine Rückmeldung hat." (B02)

"Nein, haben wir bisher jetzt noch nicht. Alles Mögliche haben wir bisher abgefragt, aber den Newsletter bisher noch nicht." (B03)

"Wir führen Besucherbefragungen durch, aber da ist es kein Bestandteil, der Newsletter ist kein Bestandteil unserer Besucherbefragung." (B07)

Zwei Interviewpartner befinden sich in der Planung einer Besucherbefragung, die auch die Abfrage des Newsletters vorsieht.

"Würde die Auswertung ergeben, die wir noch nicht gemacht haben, die Befragung ist noch nicht gemacht."
(B09)

"Das wären jetzt eben die Ergebnisse der Online-Befragung. Die Befragung, die wir jetzt erst angehen (...)."
(B10)

In zwei Fällen ist der Newsletter noch zu neu, um Angaben über seinen Erfolg machen zu können. Zwei weitere Befragte sind der Überzeugung, dass eine Messung zur Erfolgskontrolle nicht möglich ist.

"Es lässt sich nicht wirklich messen. Es ist beim Newsletter genauso problematisch wie bei Werbung allgemein. Sie können nicht sagen, ob jetzt der Newsletter das ausschlaggebende Kriterium war oder die Anzeige, die zeitgleich geschaltet worden ist, oder die Mundpropaganda." (B01)

"Also ich würde halt gerne, was schwierig ist zu messen, wissen, inwieweit können wir die Besucher, die per Newsletter angeschrieben werden, inwieweit gewinnen wir die wirklich für unser Museum, inwieweit kommen die wirklich zu uns. (...) Eine Art Fragezeichen sozusagen, weil nicht messbar." (B07)

Obwohl alle Befragten dem Newsletter eine zusätzliche besucherbindende Wirkung unterstellen (Frage 22B), liegen keinem konkrete durch Messungen ermittelte Erkenntnisse vor, ob der Newsletter diese Wirkung tatsächlich erreicht. Einige der Gesprächspartner geben als Grund hierfür die Neuheit ihres Newsletters an. Zwei Befragte hingegen weisen auch in diesem Zusammenhang auf geplante Befragungen hin, die über die durch den Newsletter erwirkte Besucherbindung Aufschluss geben sollen.

Wie bereits dargestellt, erachten einige Befragte das Abonnieren des Newsletters bereits als Ausdruck einer gewissen Bindung an das Museum und zwei Befragte sehen im Nicht-Abbestellen des Newsletters ein Anzeichen für eine Bindung.

"Und da sie sich zumindest nicht vor der letzten Ausgabe wieder ausgetragen haben, gehe ich mal davon aus, dass die auch weiter daran interessiert sind." (B03)

Dass man erstens den Newsletter nicht abbestellt, dafür ist ja auch eine emotionale Bindung notwendig."
(B10)

"Die Fluktuation wird Gradmesser für den Erfolg sein." (B13)

Sieben Befragte geben an, dass ihre Erwartungen an den Newsletter (Frage 27) größtenteils erfüllt worden sind.

"Ich halte den Newsletter auf jeden Fall für ein sinnvolles Instrument, eben aus diesem Informationsbedürfnis der Besucher heraus, dass das durchaus erfüllt wird, und was ja auch besteht, weil sich ja einfach über 800 Leute dafür eingetragen haben. Und da sie sich zumindest nicht vor der letzten Ausgabe wieder ausgetragen haben, gehe ich mal davon aus, dass die auch weiter daran interessiert sind." (B03)

"Erwartungen haben sich erfüllt, also der Newsletter nimmt immer mehr zu, d.h. es werden immer mehr Leute – wie gesagt im Schnitt zehn mehr pro Monat im letzten Jahr – in den letzten anderthalb Jahren. Das zeugt von größerem Interesse und auch von größerem Gebrauch dieses Mediums. Von daher haben sich die Erwartungen schon erfüllt, was jetzt den Newsletter so allgemein anbelangt." (B07)

"Im Großen und Ganzen sind die schon erfüllt worden, weil es hätte auch gut sein können, dass eben viele den abbestellt hätten, weil wir da in erster Linie auf diese Datenbank des xy-Museums zugegriffen haben, und das ist ja nicht klar, dass dann jemand dann auch gerne über die anderen Museen informiert werden möchte, das war aber nicht der Fall. Von daher in erster Linie positiv eigentlich." (B11)

In zwei Fällen hat der Newsletter allerdings die an ihn gestellten Erwartungen aus unterschiedlichen Gründen nur teilweise erfüllt.

"Auch hier wieder sehr themenabhängig. Also wir haben schon manchmal Neuigkeiten über den Newsletter verbreitet, wo wir der festen Überzeugung waren, dass ist jetzt ein Thema, das interessiert, und waren eher enttäuscht. Andere Themen wiederum, die wir mehr oder weniger nur noch als Füller in den Newsletter gebracht haben, waren dann wirklich wieder sehr interessant. Also auch hier wieder ist das Ganze sehr themenbezogen." (B01)

"Also das Ziel dass der postalische Versand reduziert wird, hat sich leider nicht erfüllt. Da arbeiten wir immer noch dran. Was ich sehr gut fand, das war, dass man sehr viel schneller agieren kann, dass man mal schreiben kann, heute Abend spontan hat sich eine Änderung ergeben oder dass man da sehr schnell sehr viele Leute erreicht." (B04)

In vier Fällen kann zu dieser Frage noch keine Aussage getroffen werden oder es wird, teilweise zusätzlich, die Meinung geäußert, dass mit dem Newsletter eigentlich kaum oder gar keine Erwartungen zu verknüpfen seien und deshalb diese Frage schwer zu beantworten ist.

"Also so große Erwartungen hatten wir nicht. Also ich muss ehrlich sagen, ich sehe in dem Newsletter nicht eine Erwartung, sondern dass wir einfach eine zusätzliche Serviceleistung, die einfach zeitgemäß ist, bieten." (B02)

"Sagen wir mal, wir haben die Erwartungen nicht so hoch geschraubt, weil wir das eher als unbedingte Neuerung eingeführt haben, ohne gleich hohe Erwartungen zu setzen, weil wir ja selbst keine Erfahrungen auf diesem Gebiet hatten. Da sind wir sehr offen rangegangen und eigentlich nur mit einem positiven Ausblick, dass diese Informationsquelle ja nur dienlich sein kann für unsere Arbeit." (B09)

Ein Befragter begründet seine geringen Erwartungen mit seiner grundsätzlich kritischen Haltung gegenüber dem Instrument Newsletter. Somit kann er auch keinen hohen Erfüllungsgrad nennen.

"Ja, man kennt das ja, man wird ja immer überschüttet mit irgendwelchen Infos. Finde ich zwar jetzt schon wichtig, dass man den bekommt, dass der präsent ist bei den Leuten, aber ist natürlich auch die Gefahr, dass die den sofort löschen. Also je nach dem, wie der aufgebaut ist, man muss ja auch gucken, dass der irgendwie attraktiv gestaltet ist, sonst wird der ja sowieso direkt wieder gelöscht. Also ich habe nicht zu große Erwartungen daran, da bin ich eher so für die Papierform, weil wenn man was in den Händen hat, ist ja doch immer bisschen ansprechender." (B05)

Bezüglich erfüllter Erwartungen zeigt sich insgesamt ein begrenzt positives Ergebnis. Es werden jedoch zusätzlich noch weitere positive Bewertungen über die Einführung des Instruments Newsletter für das eigene Museum aufgeführt.

"Generell kann ich sagen, sind wir von dem Medium Newsletter sehr überzeugt und werden natürlich auch weiterhin sehr viel Energie da reinstecken, dass er immer schön gepflegt ist und in regelmäßigem Turnus erscheint." (B01)

"(...) und dass die Leute dann halt frühzeitig wissen, "OK, da kommt noch was im Herbst, schon mal vormerken". Das, denke ich, funktioniert ganz gut." (B03)

"Es ist einfach ein hervorragendes, günstiges Instrument, um unsere Besucher aktuell immer auf dem Laufenden zu halten." (B07)

Es wird auch Kritik zum Newsletter geäußert, diese wird jedoch in den meisten Fällen selbstkritisch mit dem eigenen, noch nicht etablierten Umgang mit dem Newsletter in Zusammenhang gebracht.

Die Einschätzung des Newsletters bezieht sich weitenteils auf den Umgang der Mitarbeiter mit ihm, weniger auf seine Effektivität. Es wird nur vereinzelt und sporadisch eine Kontrolle durchgeführt, obwohl diese quantitativ relativ unproblematisch zu leisten wäre, oder den Befragten sogar vorliegt. Auch eine qualitative Kontrolle wäre, beispielsweise durch Nutzung des Instruments Besucherbefragung, unproblematisch möglich. Sie wird jedoch nur von zwei Häusern rudimentär durchgeführt. Die Arbeitshypothese 8 (Der Erfolg des Newsletters wird regelmäßig kontrolliert) wird durch diese Ergebnisse falsifiziert.

9 Einordnung der Untersuchungsergebnisse

Zu Beginn des Forschungsprozesses wurde mit dem Newsletter ein geeignetes Marketinginstrument ausgewählt, durch dessen Einsatz und Umgang im Rahmen der Marketingarbeit von Museen auf die Anwendung eines Marketingprozesses geschlossen werden sollte. Um dies zu ermitteln, wurden in einem ersten Schritt fünf Untersuchungsdimensionen aufgestellt, die sich an den in den theoretischen Vorarbeiten entwickelten fünf Prozessstufen eines Museumsmarketings orientieren, durch die das Marketinginstrument Newsletter in einen systematischen Prozess integriert werden kann. Die Untersuchungsdimensionen bildeten das Gerüst für die acht im anschließenden Schritt aufgestellten Arbeitshypothesen.

Im Folgenden werden die im vorangegangenen Kapitel dargestellten Untersuchungsergebnisse zusammengefasst interpretiert und den Untersuchungsdimensionen zugeordnet. Dieser Arbeitsschritt ermöglicht abschließend die Beantwortung der verfolgten Forschungsfrage, ob Museen Marketing als systematischen Managementprozess betreiben.

Untersuchungsdimension A: Analyse vor der Einführung des Newsletters

Die zur ersten Untersuchungsdimension formulierte Arbeitshypothese (Die Einführung des Newsletters ist das Ergebnis einer systematischen Analyse durch die Marketingabteilung) wird durch die Ergebnisse der Untersuchung falsifiziert.

Museen haben zwar die Notwendigkeit erkannt, ihre Marketinganstrengungen auch auf das Internet zu erweitern. So stellt die Einführung des Newsletters einen Teil des Ausbaus der Informationsebenen auf den Online-Bereich dar und resultiert somit auf einer Betrachtung technologischer Rahmenbedingungen, die auch in Marketinganalysen Berücksichtigung finden. Es werden jedoch keine gezielten Analysen durchgeführt, weder hinsichtlich museumsinterner noch museumsexterner Einflussgrößen.

Es zeigt sich, dass die Befragten der Marketingabteilungen das Instrument weitgehend eigenverantwortlich einführen konnten, ohne auf interne Hürden in der Museumsleitung zu stoßen. In den meisten Fällen bestand und besteht auch Interesse der Leitung am Newsletter. Er wird aber, trotz teilweise enger institutioneller Anbindung an die Museumsleitung, vorwiegend als Instrument der Marketingabteilung angesehen, die die Einführung des Newsletters jedoch nicht analysebasiert vorgenommen hat.

Untersuchungsdimension B: Zielsetzungen für den Einsatz des Newsletters

Zur zweiten Untersuchungsdimension wurden zwei Arbeitshypothesen formuliert. Die Arbeitshypothese 2 (Der Newsletter wird eingesetzt, um neue Zielgruppen für das Museum zu gewinnen) wird nur in der Tendenz bestätigt, die Arbeitshypothese 3 (Der Newsletter wird eingesetzt, um Besucher für einen Wiederholungsbesuch zu aktivieren) wird bestätigt.

Die Museen verfolgen mit dem Versand des Newsletters eine Reihe von Zielen. Allen voran steht das Ziel, Informationsbedürfnisse zu befriedigen. Diese Bedürfnisse der Besucher wurden im Vorhinein zwar nicht durch eine Analyse

ermittelt, die Museen sehen ihr Handeln aber durch die relativ positive (quantitative) Akzeptanz des Instruments bestätigt. Mit den Informationen des Newsletters richten sie sich vorrangig an Besucher. Die dadurch geschaffene Besucheraktivierung, also das Herbeiführen von Wiederholungsbesuchen, steht als mit dem Newsletter verbundenen Ziel an erster Stelle, was zur Bestätigung der Arbeitshypothese 3 führt. Indirekt ist diese Zielsetzung aber auch verbunden mit dem Wunsch, nicht nur die Besuchszahlen, sondern auch die Besucherzahlen zu erhöhen. Somit richten sich die Museen mit dem Newsletter auch an potentielle Besucher, die sie zu einem Erstbesuch bewegen wollen. Besuchergewinnung ist, wenn auch deutlich weniger ausgeprägt, ebenfalls ein Ziel, das mit dem Newsletter verbunden wird.

In den theoretischen Ausführungen wurde bereits auf Schwierigkeiten von Museen bei Zielbildungsprozessen hingewiesen (vgl. Kapitel 4.2.2). Dabei geht es an dieser Stelle jedoch weniger um generelle Zielkonflikte (bspw. zwischen den von Marketingverantwortlichen und Konservatoren verfolgten Zielen) als um nicht explizit in Zusammenhang mit dem Instrumenteneinsatz formulierte Ziele. Dies zeigt sich in den Ergebnissen dieser Untersuchung dergestalt, dass je nach Fragestellung widersprüchliche Angaben über die mit dem Newsletter verbundenen Ziele gegeben werden. Es wird deutlich, dass sich zwischen formulierten und tatsächlich verfolgten Zielen Unterschiede auf tun. Die Formulierung entwicklungsorientierter Ziele ist jedoch zentral für die Marketingarbeit und auch für die Lernfähigkeit einer Organisation. Hier zeigt sich also, nach der nicht erfolgten Analyse, eine zweite Schwachstelle im prozessualen Marketing von Museen.

Untersuchungsdimension C: Der Newsletter als Teil der Besucherbindungsstrategie

Die zur dritten Untersuchungsdimension formulierte Arbeitshypothese 4 (Der Newsletter wird als strategische Ergänzung der Besucherbindungsstrategie eingesetzt) wird durch die Ergebnisse der Untersuchung teilweise bestätigt.

Die Aussagen der Museen in der durchgeführten Untersuchung lassen zunächst generell den Schluss zu, dass die Notwendigkeit der Herstellung einer Besucherbindung präsent ist und eine wichtige Rolle in der Museumsarbeit spielt. Dabei wird auch unterschieden zwischen einer praktischen, emotionalen und inhaltlichen Bindungsform. Dem Newsletter wird in diesem Zusammenhang einheitlich bindende Wirkung zugesprochen. Welche Bindungsform der Newsletter dabei konkret erwirken kann, wird von den Museen unterschiedlich eingeschätzt. Die Museen gehen darüber hinaus davon aus, dass bereits durch die Regelmäßigkeit der Information durch den Newsletter eine Besucherbindung hergestellt werden soll und kann.

Der Newsletter wird vorrangig für diese einseitige Information und nicht zur Kommunikation eingesetzt. Dies deutete sich bereits in der Übersicht über die Gestaltungselemente des Newsletters in Kapitel 8.2 an. Die Abonnenten werden kaum persönlich angesprochen, auch zeigt sich selten eine Person als Absender des Newsletters verantwortlich. Direktes Feedback wird nur vereinzelt provoziert, indirektes Feedback nicht eingeholt. Der Newsletter wird weder als dialogorientiertes Instrument betrachtet noch als dialogorientiertes Instrument eingesetzt. Gerade eine verbesserte Dialogorientierung durch eine persönliche Ansprache und das Aufzeigen von Verantwortlichkeiten könnte aber eine

Besucherbindung und auch das von einigen Museen bemängelte unzureichende Feedback verstärken.

In der Untersuchung wurden Erkenntnisse über weitere Besucherbindungsmaßnahmen neben dem Newsletter gewonnen. Sie werden hier zusammengefasst, da sie eindeutige Hinweise darauf geben, dass vor dem Einsatz von Marketinginstrumenten im Marketing-Mix keine oder nur wenige strategische Überlegungen angestellt werden. Museen setzen ein ganzes Spektrum von Marketingmaßnahmen ein, die dazu führen sollen, Besucher zu erreichen und für einen Museumsbesuch zu motivieren. Diese Maßnahmen dienen auch der Besucherbindung, durch Schaffung von Anreizen für Wiederholungsbesuche. Es wird jedoch nur ansatzweise unterschieden, welche Maßnahmen sich generell an alle Zielgruppen richten und welche explizit zu einer Besucherbindung (so die Fragestellung) führen sollen. Auch die Angaben zu den von den Museen eingesetzten monetären Anreizen für Wiederholungsbesucher verdeutlichen, dass eine Unterscheidung zwischen allgemeinen preispolitischen Maßnahmen und speziellen Maßnahmen im Rahmen einer dezidierten Besucherbindungsstrategie nicht ausgeprägt bewusst ist. Nur ein Befragter nennt die Dauerkarte als bewusst eingesetztes Bindungsinstrument. Auf Nachfrage nach Vorteilen für Wiederholungsbesucher nennen aber insgesamt fünf Befragte hier das Angebot von Dauerkarten. Ebenso bestätigen alle befragten Museen auf Nachfrage die Existenz eines oder sogar mehrerer Förderkreise, jedoch thematisiert nur ein Teil von ihnen den Tatbestand, dass der Förderverein ein strategisches Bindungsinstrument ist. In diesem Zusammenhang wird ein weiteres Angebot angesprochen, mit welchem Museen die Vorteile von Dauerkarte und Förderverein verbinden. Indem sie anstelle einer Dauerkarte eine niedrigpreisige Mitgliedschaft in ihrem Förderverein und einem damit verbundenen vergünstigten oder kostenlosen Eintritt anbieten, können sie durch nur ein Instrument gleichzeitig eine praktische wie auch eine emotionale Bindung erreichen. Dieses Angebot wird jedoch als preispolitisches Instrument angesehen und nicht in Verbindung mit der Verfolgung einer Besucherbindungsstrategie gebracht.

Für alle genannten Beispiele gilt, dass sie neben zahlreichen weiteren Besucherbindungsinstrumenten zwar eingesetzt, aber nicht im Vorfeld der vierten Prozessstufe zu einer Strategie verdichtet werden.

Untersuchungsdimension D: Der Newsletter im Marketing-Mix

Zur vierten Untersuchungsdimension wurden drei Arbeitshypothesen gebildet. Die Arbeitshypothese 5 (Der Newsletter gewinnt zunehmend an Reichweite) wird bestätigt und die Arbeitshypothese 6 (Der Einsatz des Newsletters wird kontinuierlich optimiert) wird teilweise bestätigt. Die Arbeitshypothese 7 (Der Newsletter wird systematisch in den Marketing-Mix integriert) wird falsifiziert.

Die Anzahl von Museen, die das Instrument Newsletter in ihrem Marketing-Mix nutzen, ist noch relativ gering (vgl. Kapitel 7.4.1). Werden Newsletter erst einmal eingesetzt, dann gewinnen sie zunehmend an Reichweite. So können alle Museen stetig steigende Abonnentenzahlen verzeichnen und, wenn überhaupt, nur geringe Abmeldequoten. Dennoch steigen die Zahlen noch nicht in dem gewünschten und möglichen Umfang. Dies ist mit darauf zurückzuführen, dass die Wege zu einer Registrierung, zum Beispiel durch ein Auslegen von Listen im Museum, noch nicht optimal ausgebaut sind. In vielen Fällen müssen

Interessierte, um auf den Newsletter überhaupt aufmerksam zu werden, sich zuvor erst einmal auf die Website des Museums begeben haben, und in den Fällen, in welchen der Newsletter nicht direkt auf der Homepage prominent angeboten wird, finden sie eine Eintragungsmöglichkeit erst im Menü. Dieses Problem sprechen einige Befragte selbstkritisch an, ebenso wie die noch nicht ausgebaute Kommunikation des Newsletters durch andere Marketingmaßnahmen. Denn auch in anderen Instrumenten, zum Beispiel in Veranstaltungsprogrammen, wird nur in vereinzelt Fällen auf den Newsletter hingewiesen. Diese Vorgehensweise zeigt, dass eine systematische Einbindung in einen Marketing-Mix, in dem alle eingesetzten Instrumente aufeinander abgestimmt sind, noch kaum stattfindet.

Damit sich der Newsletter nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ verbessert, wird er von den meisten Museen laufend weiterentwickelt. Es wurden zwar in der Vergangenheit auch Veränderungen an den Newslettern durchgeführt, jedoch geben einige der Befragten an dieser Stelle selbstkritisch zu, den Newsletter bisher vernachlässigt zu haben. Deshalb liegt der Schwerpunkt der Veränderungen weniger in der Vergangenheit als in der Zukunft. Es werden vielfache Wünsche und Ideen in dieser Hinsicht formuliert, die sich auf eine Reihe unterschiedlicher Aspekte (wie bspw. grafische, sprachliche, zeitliche Veränderung) beziehen. Der Ausbau des Newsletters ist also gewollt und geplant, wobei nur marginal administrative Beschränkungen (Personallage, Vorschriften des öffentlichen Trägers) genannt werden.

Hinsichtlich seiner Inhalte gibt der Newsletter bisher überwiegend nur über seine Informations- und Erinnerungsfunktion Anreize für einen Museumsbesuch. Es werden bisher kaum weitere Anreize durch spezielle Angebote mit dem Newsletter verbunden, um durch diese Möglichkeit das Erreichen der mit ihm verfolgten Ziele von Besuchergewinnung, -aktivierung und -bindung zu unterstützen.

Der Newsletter wird überwiegend als ein Zusatzservice neben anderen Maßnahmen angesehen, weniger als ein eigenständiges Instrument, das andere Instrumente ersetzt. Das Potential des Newsletters, aufwändige Instrumente zu ersetzen, wird unterschiedlich eingeschätzt. So wird in zwei Fällen der potentielle Ersatz anderer Instrumente durch den Newsletter positiv bewertet, allerdings wurden in diesen beiden Häusern dafür bisher keine Anstrengungen unternommen. In weiteren zwei Fällen wurde konkret auf den erwarteten Ersatz des Postversands durch den Newsletter hingewiesen, einmal mit positiven, einmal mit negativen Erfahrungen.

Nicht eingebunden in einen abgestimmten Marketing-Mix ist der Newsletter auch hinsichtlich seiner Eignung für weitere Marketingmaßnahmen. So könnten freiwillig gegebene Daten der Abonnenten herangezogen werden, um sie für weitere Marketingmaßnahmen zu nutzen. Museen könnten auch soziodemografische Informationen über die Abonnenten erhalten und diese beispielsweise für eine zielgruppenspezifische Angebotspolitik verwenden. Bezüglich der Datennutzung werden jedoch Unsicherheiten der Befragten erkennbar. Es ist zwar positiv anzurechnen, dass die Museen grundsätzlich Vorsicht mit Nutzerdaten walten lassen. Diese Vorsicht ist jedoch teilweise unbegründet, denn sie resultiert lediglich aus der Unkenntnis hinsichtlich rechtlicher Vorgaben und Datenschutzbestimmungen (vgl. Kapitel 5.3). Dies

führt dazu, dass, obwohl mehrere Museen weitere Daten der Abonnenten neben deren E-Mail-Adresse erfragen, nur ein Museum diese (in Form der Postleitzahl) auch auswertet. Die Möglichkeiten, die der Newsletter bietet, werden, obwohl von einigen Museen bereits erkannt, noch nicht gezielt genutzt.

Insgesamt zeigt sich das Bild, dass der Newsletter zwar in einen Marketing-Mix aufgenommen, jedoch weitgehend isoliert eingesetzt wird. Es wird zwar grundsätzlich angegeben, dass alle Marketingmaßnahmen aufeinander abgestimmt werden – so setzt ein Teil der Befragten Marketingpläne im Rahmen der Marketingarbeit ein und andere nennen zumindest die Abstimmung ihrer Maßnahmen bezüglich einzelner Aspekte – die Integration des Newsletters und die Kombination einzelner Marketingmaßnahmen untereinander zeigt sich jedoch als so lückenhaft, dass die hierzu aufgestellte Arbeitshypothese als falsifiziert angesehen werden muss.

Untersuchungsdimension E: Erfolgskontrolle des Newsletters

Die zur letzten Untersuchungsdimension formulierte Arbeitshypothese 8 (Der Erfolg des Newsletter wird regelmäßig kontrolliert) wird durch die Ergebnisse der Untersuchung falsifiziert.

Auch bei den Ergebnissen zu Fragen bezüglich einer Marketingkontrolle in der fünften Stufe des Marketingprozesses zeigt sich das Bild, dass eine solche gar nicht oder nicht systematisch erfolgt. Museen schöpfen das Analysepotential des Instruments Newsletter nicht aus und können als Konsequenz hieraus auch keine Folgerungen für ihre weitere Marketingarbeit ziehen. In einigen Fällen liegt der Grund darin, dass schon die technischen Analysemöglichkeiten (wie die Messung von Öffnungs- und Klickraten) nicht bekannt oder bewusst sind. Einigen Museen liegen diese Daten zwar vor, schenken ihnen jedoch kaum Aufmerksamkeit. Vier Museen geben an, mit dem Newsletter gar keine konkreten Erwartungen verbunden zu haben. Das verdeutlicht die Schwachstellen bereits am Beginn des Marketingprozesses in den untersuchten Einrichtungen: Wenn keine Zielsetzungen (gleich Erwartungen) festgelegt werden, kann ein Erfolg der eingesetzten Maßnahmen auch nicht protokolliert werden.

Bei anderen Museen liegt die Einführung des Newsletters noch nicht lange genug zurück, um einen möglichen Erfolg zu kontrollieren. Bei weiteren Einrichtungen wurden noch keine Besucherbefragungen durchgeführt, die die Akzeptanz des Newsletters und seinen Erfolg hinsichtlich des Ziels, die Abonnenten zu einem Museumsbesuch zu animieren, zum Gegenstand hatten. Von den Museen, die Befragungen bereits durchführen, berücksichtigen nur zwei den Newsletter in ihrer Befragung.

Auch ohne eine systematische (Erfolgs-)Kontrolle bestätigen alle Museen dem Newsletter zumindest eine besucherbindende Wirkung, also auch die Generierung von Wiederholungsbesuchen. Dieser Erfolg wird jedoch ausschließlich quantitativ über die Abonnentenzahlen bestätigt oder in vielen Fällen einfach vermutet. In kaum einer der befragten Einrichtungen gibt es Messungen oder Untersuchungen, welche Aktionen der Abonnenten tatsächlich und in welchem Ausmaß durch den Einsatz des Newsletters (im Sinne von Besuchergewinnung, Besucheraktivierung oder Besucherbindung) erfolgen.

In Kapitel 2.2.5 wurde bereits thematisiert, dass eine Kontrolle ohne Planung unmöglich, eine Planung ohne Kontrolle sinnlos sei. An diesen beiden Punkten

zeigen sich Schwachstellen der Marketingarbeit von Museen auf. Mit dem Einsatz des Newsletters werden nur teilweise Ziele verbunden und diese Ziele werden nicht quantitativ messbar formuliert. Im Marketing-Mix wird der Newsletter zwar neben, aber nicht mit anderen Instrumenten im Rahmen einer Besucherbindungsstrategie implementiert und, wie oben ausgeführt, sein Erfolg wird schließlich auch nicht gemessen. Die im theoretischen Teil dieser Arbeit aufgezeigten Marketingprinzipien werden nicht konsequent auf den fünf Marketingprozessstufen verwirklicht. Auch wenn der Newsletter (nur) ein Instrument ist, dessen Relevanz im Marketing für Museen eher geringer ist als einige der bewährten und traditionellen Marketing-Mix-Instrumente, zeigen die Ergebnisse, dass der Instrumenteneinsatz im Museumsmarketing nicht systematisch in einem Prozess erfolgt. Somit kann die Forschungsfrage dahingehend beantwortet werden, dass Museen Marketing nicht als systematischen Managementprozess betreiben.

10 Fazit

Im ersten Teil der vorliegenden Arbeit war es Ziel, den in der betriebswirtschaftlichen Theorie entwickelten übergeordneten Marketinggedanken auf Museen zu übertragen. Demnach kann Museumsmarketing verstanden werden als ein fortlaufender Managementprozess zur Planung, Koordination und Kontrolle der auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Aktivitäten und Austauschprozesse zur Erfüllung der Museumsziele, die durch eine dauerhafte Befriedigung der Bedürfnisse des Museums und der Besucher gekennzeichnet ist (vgl. Kapitel 4.1). Dieser systematische Marketingprozess folgt theoretisch den fünf Stufen von Marketinganalyse, Marketingziele, Marketingstrategien, Marketing-Mix und Marketingkontrolle.

Mit dem zweiten Teil dieser Arbeit wurde im Rahmen einer empirischen Untersuchung über den Umgang mit dem Marketinginstrument Newsletter ermittelt, ob Museen Marketing als diesen systematischen fünfstufigen Managementprozess anwenden. Durch die Ergebnisse der Studie konnte nicht nur ein Bild über die Einschätzung und den Einsatz des Newsletters durch Museen gezeichnet werden, sondern es konnte auch eine entgegengesetzt der wissenschaftlichen Vorgaben unzureichende Systematik der Marketingarbeit festgestellt werden. Es zeigte sich, dass die Marketingarbeit in Museen zwar kontinuierlich und engagiert geleistet wird, jedoch weitestgehend intuitiv und eben nicht systematisch praktiziert wird.

Um jedoch eine Lernfähigkeit der eigenen Organisation sicherzustellen und damit aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein, ist es notwendig, dass Museen durch Marketingmaßnahmen nicht nur kurzfristig auf aktuelle Situationen reagieren, sondern Marketing als langfristige, strategische Aufgabe betrachten. Dafür müssen Bedürfnisse der Besucher und der eigenen Einrichtung ermittelt und nach Maßgabe des gesellschaftlichen Auftrags entwicklungsorientierte Ziele formuliert werden. Um diese Ziele zu erreichen, bedarf es nicht nur geeigneter Strategien sowie Instrumente (die Museen ja bereits zahlreich einsetzen), sondern es muss auch verstärkt in eine Erfolgskontrolle der eingesetzten Maßnahmen und der eigenen Aktivitäten investiert werden.

Die deutsche Museumslandschaft ist geprägt von großer Vielfalt: Die einzelnen Einrichtungen unterscheiden sich stark hinsichtlich Faktoren wie Organisations- und Besucherstruktur, Umfang der Sammlung und Standorte, was diese Arbeit nur eingeschränkt widerspiegeln kann. Gleichsam hat die durchgeführte Untersuchung nur ein einzelnes, in seinem Potential durch die Museen unterschiedlich bewertetes Instrument herausgegriffen und dabei die jeweiligen organisatorischen, finanziellen und personellen Bedingungen der einzelnen Einrichtungen nicht in die Betrachtung einbezogen. Denn es war nicht Inhalt der Forschungsfrage herauszufinden, *weshalb* Marketing in Museen als Prozess oder nicht als Prozess betrieben wird, sondern *ob* Marketing in Museen als Prozess betrieben wird.

Die in dieser Arbeit vorgeschlagenen formalen Marketingprinzipien können nicht als absolute Kriterien für ein festes Handlungsschema verstanden werden, sondern müssen an die vielfältigen unterschiedlichen Gegebenheiten der Museen angepasst werden. Dies zeigt sich bereits auch in den Untersuchungsergebnissen. So nennen einzelne Museen ganz unterschiedliche Bereiche, in welchen der Newsletter für ihre jeweilige Marketingarbeit eine besondere Funktion übernehmen kann. Jedes Museum kann und muss deshalb in die zu entwickelnde Systematik seines Marketings eine gewisse Kreativität und Flexibilität einfließen lassen.

Generell zeigt sich in der durchgeführten Untersuchung weniger ein Bild des *Nicht-Wollens* oder *Nicht-Dürfens* als ein Bild des *Nicht-Wissens-Wie*. Deshalb erscheint es notwendig, die strukturellen Voraussetzungen in den Museen zu schaffen, damit Unsicherheiten aus dem Weg geräumt werden und das Wissen um ein systematisches Marketing erweitert wird. Die vorliegenden Ausführungen und Ergebnisse bieten eine Anregung zur Reflexion, inwieweit die beschriebene, aber bisher fehlende Systematik in die Arbeitsweise der Museen aufgenommen werden kann. Diese Arbeit dient somit als Orientierungsrahmen für eine langfristige Marketingarbeit, um die effektive Umsetzung von Museumszielen zu realisieren, damit zukünftig in Museen nicht nur eine Qualität der Inhalte, sondern auch eine verbesserte Qualität der Beziehungen sichergestellt werden kann.

Literatur- und Quellenverzeichnis

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA): Marketing Definitions. August 2004.
Quelle: <http://www.marketingpower.com/content4620.php>. Stand: 12.01.2007.

ARNOLD, KLAUS: E-Mail-Marketing für Museen. Düsseldorf 2002. Vortrag zur Maitagung des Landschaftsverbands Rheinland. Quelle: <http://www.maitagung.de/FachDez/Kultur/Unsichtbar/Maitagung/Maitagung+2002/pptworkshoparnold.pdf>. Stand: 12.10.2006.

BADELT, CHRISTOPH: Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit-Sektors. In: Badelt, Christoph (Hg.). Handbuch der Nonprofit-Organisation. Schäffer-Poeschel. Stuttgart 1997. S. 413-442.

BENDIXEN, PETER: Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement. Westdeutscher Verlag. Wiesbaden 2001(a).

BENDIXEN, PETER: Einführung in die Kultur- und Kunstökonomie. Westdeutscher Verlag. 2., erweiterte Auflage. Wiesbaden 2001(b).

BENKERT, WOLFGANG / LENDERS, BRITTA / VERMEULEN, PETER (Hg.): Kulturmarketing: den Dialog zwischen Kultur und Öffentlichkeit gestalten. Raabe Verlag. Stuttgart / Berlin 1995.

BERNHARD, THOMAS: Alte Meister. Suhrkamp Verlag. Frankfurt/Main 1988.

BLIEMEL, FRIEDHELM W. / EGGERT, ANDREAS: Kundenbindung – eine neue Sollstrategie? Arbeitspapier Nr: 2/97 der Universität Kaiserslautern, Lehrstuhl für Marketing. Kaiserslautern 1997.

BÖCKER, FRANZ: Marketing-Kontrolle. Kohlhammer-Edition Marketing: Grundlagen des Marketing. Kohlhammer. Stuttgart 1988.

BRAUN, PETER (Hg.): Der Kulturmanager. Erfolgskonzepte und Arbeitshilfen für gemeinsames Handeln von Kunst, Kommunen und Wirtschaft. Loseblattsammlung. Band 1. Kognos Verlag. Stadtbergen 1993/1998.

BRUHN, MANFRED: Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens. Deutscher Taschenbuch Verlag. München 1999.

BRUHN, MANFRED: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Gabler Verlag. 6. Auflage. Wiesbaden 2002.

- BRUHN, MANFRED / HOMBURG, CHRISTIAN: Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, Manfred. Handbuch Kundenbindungsmanagement. Gabler Verlag. 5. Auflage. Wiesbaden 2005. S. 3-40.
- BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ: Teledienstedatenschutzgesetz (TDDSG) vom 22.07.1997 (BGB1. I S. 1870, 1871). Geändert durch Artikel 3 und 4 Abs. 2 des Gesetzes vom 14.12.2001 (BGB1. I S. 3721). Quelle: <http://bundesrecht.juris.de/tddsg/BJNR187100997>. Stand: 12.01.2007.
- BUTZER-STROTHMANN, KRISTIN: Verkaufsförderung im Kulturbereich. In: Hausmann, Andrea / Helm, Sabrina (Hg.). Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2006. S. 149-170.
- COLBERT, FRANÇOIS: Kultur- und Kunstmarketing. Ein Arbeitsbuch. Springer Verlag. Wien 1999.
- COMMANDEUR, BEATRIX / DENNERT, DOROTHEE (Hg.): Event zieht – Inhalt bindet. Besucherorientierung auf neuen Wegen. Transcript Verlag. Bielefeld 2004.
- COMPANIA MEDIA (Hg.): Neue Medien in Museen und Ausstellungen. Einsatz, Beratung, Produktion. Ein Praxis-Handbuch. Transcript Verlag. Bielefeld 1998.
- DAUSCHEK, ANJA: Museumsmanagement. Amerikanische Strategien in der deutschen Diskussion. Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg. Band 38. Freilichtmuseum am Kiekeberg. Ehestorf 2001.
- DENARO, DOLORES: Gedanken zum Verhältnis zwischen Museum und Öffentlichkeit. In: Meier, Thomas Dominik / Reust, Hans Rudolf (Hg.). Medium Museum. Kommunikation und Vermittlung in Museen für Kunst und Geschichte. Verlag Paul Haupt. Bern / Stuttgart / Wien 2000. S. 19-31.
- DEUTSCHE FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT (Hg.): Die Notlage der Museen in der Bundesrepublik Deutschland. Appell zur Soforthilfe. Bonn-Bad Godesberg 1971.
- DEUTSCHER MUSEUMSBUND (Hg.) gemeinsam mit ICOM-Deutschland: Standards für Museen. Kassel/Berlin 2006. Quelle: http://www.museumsbund.de/cms/fileadmin/geschaefts/dokumente/Rund_um_das_Museum/Standards_fuer_Museen_2006.pdf. Stand: 12.01.2007

DEUTSCHER STÄDTETAG (Hg.): Methodik von Befragungen im Kulturbereich. Eine Arbeitshilfe. DST-Beiträge zur Stadtforschung. Reihe H Heft 40. Ohne Verlag. Köln 1994.

DIEKMANN, ANDREAS: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Rowohlt Taschenbuch Verlag. 7., durchgesehene Auflage. Reinbek bei Hamburg 2001.

DILLER, HERMANN: Kundenbindung als Marketingziel. In: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis. 18. Jahrgang. Verlage Beck und Vahlen. Frankfurt/Main / München 1996. S. 81-94.

DILLER, HERMANN (Hg.): Vahlens großes Marketing-Lexikon. Verlage Beck und Vahlen. München 1992.

EGGERT, ANDREAS: Kundenbindung aus Kundensicht. Konzeptualisierung – Operationalisierung – Verhaltenswirksamkeit. Deutscher Universitäts-Verlag Gabler Edition. Wiesbaden 1999.

EMENLAUER-BLÖMERS, EVA: Museumsportal Berlin – ein Projekt der Berliner Landesinitiative "Projekt Zukunft". Ziele und Erfahrungen. Vortrag zur Maitagung des Landschaftsverbands Rheinland. Berlin 2006. Quelle: <http://www.maitagung.de/FachDez/Kultur/Unsichtbar/Maitagung/Maitagung+2006/emenlauerportal.pdf>. Stand: 17.07.2006.

FLICK, UWE: Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg 1995.

FRIEDRICHS, JÜRGEN: Methoden empirischer Sozialforschung. Westdeutscher Verlag. 14. Auflage. Opladen 1990.

GEMMEKE, CLAUDIA / JOHN, HARTMUT / KRÄMER, HARALD (Hg.): euphorie digital? Aspekte der Wissensvermittlung in Kunst, Kultur und Technologie. Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement. Transcript Verlag. Bielefeld 2001.

GÖSCHEL, ALBRECHT / MITTAG, KLAUS / STRITTMATTER, THOMAS: Die befragte Reform. Neue Kulturpolitik in Ost und West. Difu-Beiträge zur Stadtforschung. Band 15. Berlin 1995.

GRAF, BERNHARD: Das "sozialfreundliche" Museum? Die gesellschaftliche Öffnung/Demokratisierung des Museums "von Innen" im Lichte der Besucherforschung. In: Landschaftsverband Rheinland (Hg.). Vom Elfenbeinturm zur Fußgängerzone. Drei Jahrzehnte deutsche Museumsentwicklung. Leske + Budrich. Opladen 1996(a). S. 25-51.

GRAF, BERNHARD: Strukturelle Defizite, Probleme und Trends im deutschen Museumswesen nach dem "Museumsboom". In: Landschaftsverband Rheinland (Hg.). Vom Elfenbeinturm zur Fußgängerzone. Drei Jahrzehnte deutsche Museumsentwicklung. Leske + Budrich. Opladen 1996(b). S. 123-136.

GRAF, BERNHARD: Ausstellungen als Instrument der Wissensvermittlung. Grundlagen und Bedingungen. In: Deutscher Museumsbund (Hg.). Museumskunde. Band 68, Heft 1/2003. Berlin 2003. S. 73-81.

GRAF, BERNHARD: Besucherorientierung und Besucherforschung an Museen. Lehrmaterialien zum Hauptseminar Aktuelle Positionen und Tendenzen von Museen: Paradigmenwechsel zur Besucherorientierung. Berlin 2006. Quelle: http://www.kommwiss.fu-berlin.de/fileadmin/user_upload/infowiss/-bgraf/ss2006/Besucherorientierung_der_Museen1.pdf. Stand: 12.10.2006.

GRAF, BERNHARD / TREINEN, HEINER: Besucher im Technischen Museum. Zum Besucherverhalten im Deutschen Museum. Berliner Schriften zur Museumskunde. Band 4. Gebr. Mann Verlag. Berlin 1983.

GRÖNROOS, CHRISTIAN: Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition. Issues in organization and management series. Lexington. Toronto 1990.

GÜNTER, BERND: Museum und Publikum: Wieviel und welche Form der Besucherorientierung benötigen Museen heute? In: Landschaftsverband Rheinland (Hg.). Das besucherorientierte Museum. Rheinland Verlag. Köln 1997. S. 11-18.

GÜNTER, BERND: Was behindert und was eröffnet Wege zu Besucherbindung und Besucherintegration? In: Günter, Bernd / John, Hartmut (Hg.). Besucher zu Stammgästen machen! Neue und kreative Wege zur Besucherbindung. Transcript Verlag. Bielefeld 2000. S. 67-77.

GÜNTER, BERND: Besucherorientierung: eine Herausforderung für Museen und Ausstellungen. In: Günter, Bernd / Hausmann, Andrea. Das Museum als besucherorientierter Dienstleistungsbetrieb. Textsammlung Fernuniversität Hagen. Hagen 2001(a). O.S.

GÜNTER, BERND: Wozu braucht ein Museum Besucher? In: Günter, Bernd / Hausmann, Andrea. Das Museum als besucherorientierter Dienstleistungsbetrieb. Textsammlung Fernuniversität Hagen. Hagen 2001(b). O.S.

GÜNTER, BERND: Kern und Schale – Museumsarchitektur aus Besuchersicht. In: Deutscher Museumsbund (Hg.). Museumskunde. Band 68, Heft 2/2003. Berlin 2003. S. 90-95.

- GÜNTER, BERND / JOHN, HARTMUT: Einführung. In: Günter, Bernd / John, Hartmut (Hg.). Besucher zu Stammgästen machen! Neue und kreative Wege zur Besucherbindung. Transcript Verlag. Bielefeld 2000. S. 7-12.
- HASITSCHKA, WERNER / HRUSCHKA, HARALD: Nonprofit-Marketing. Vahlen Verlag. München 1982.
- HAUSMANN, ANDREA: Besucherorientierung von Museen unter Einsatz des Benchmarking. Transcript Verlag. Bielefeld 2001.
- HAUSMANN, ANDREA / HELM, SABRINA (Hg.): Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2006(a).
- HAUSMANN, ANDREA / HELM, SABRINA: Kundenorientierung im Kulturbetrieb: Eine Einführung. In: Hausmann, Andrea / Helm, Sabrina (Hg.). Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2006(b). S. 14-28.
- HÄÜBERMANN, HARTMUT / BIRKLHUBER, DANIELA (Hg.): Festivalisierung der Stadtpolitik. Stadtentwicklung durch große Projekte. Westdeutscher Verlag. Opladen 1993.
- HEINRICHS, WERNER (Hg.): Macht Kultur Gewinn? Kulturbetrieb zwischen Nutzen und Profit. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden 1997.
- HEINRICHS, WERNER / KLEIN, ARMIN: Kultur-Management von A-Z. Wegweiser für Kultur- und Medienberufe. Deutscher Taschenbuch Verlag. München 1996.
- HEINZE, THOMAS (Hg.): Kultur und Wirtschaft. Perspektiven gemeinsamer Innovation. Westdeutscher Verlag. Opladen 1995.
- HEINZE, THOMAS: Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager. Westdeutscher Verlag. 2. Auflage. Wiesbaden 2002.
- HELM, SABRINA / KLAR, SUSANNE: Besucherforschung und Museumspraxis. Schriften des Rheinischen Freilichtmuseums. Nr. 57. Müller-Straten. München 1997.
- HELM, SABRINA / KUHL, MATTHIAS: Empfehlungsmarketing: Wirkungsweise und Einsatzmöglichkeiten in Kulturbetrieben am Beispiel von Museen. In: Hausmann, Andrea / Helm, Sabrina (Hg.). Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2006. S. 171-183.

HILGERS-SEKOWSKY, JULIA: Besucherorientierung durch Marketing-Kooperationen von Museen. In: Hausmann, Andrea / Helm, Sabrina (Hg.). Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2006. S. 185-201.

HOFFMANN, ERWIN: Marketing in Kulturbetrieben. Chancen und Probleme am Beispiel der Volkshochschule Köln. Hagener Studien zum Kulturmanagement. Nr. 2. Lit-Verlag. Münster 2000.

HOFFMANN, HILMAR: Kultur für alle. Perspektiven und Modelle. 2. erweiterte Auflage. Fischer. Frankfurt/Main 1981.

HOMBURG, CHRISTIAN / KROHMER, HARLEY: Grundlagen des Marketingmanagements. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung. Gabler Verlag. Wiesbaden 2006.

HORKHEIMER, MAX / ADORNO, THEODOR W.: Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente. Fischer Taschenbuch Verlag. 4. Auflage. Frankfurt/Main 1977.

HULDI, CHRISTIAN: Database-Marketing. Inhalt und Funktion eines Database-Marketing-Systems, Aspekte des erfolgreichen Einsatzes sowie organisatorische Gesichtspunkte. Schriftenreihe Marketing-Management des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Hochschule St. Gallen. Band 9. Thexis. St. Gallen 1992.

HÜNNEKENS, ANNETTE: Expanded Museum. Kulturelle Erinnerung und virtuelle Realitäten. Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement. Transcript Verlag. Bielefeld 2002.

ICOM: Development of the Museum Definition according to ICOM Statutes (1946-2001). O.O. 2006. Quelle: http://icom.museum/hist_def_eng.html. Stand: 12.10.2006.

ICOM-Deutschland / ICOM-Österreich / ICOM-Schweiz: Ethische Richtlinien für Museen (Code of Ethics for Museums). O.O. 2002. Quelle: <http://www.icom-deutschland.de/docs/D-ICOM.pdf>. Stand: 12.10.2006.

INSTITUT FÜR MUSEUMSFORSCHUNG (Hg.): Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2005. Materialien aus dem Institut für Museumsforschung. Heft 60. Berlin 2006.

INSTITUT FÜR MUSEUMSKUNDE (Hg.): Eintrittspreise von Museen und Ausgabeverhalten der Museumsbesucher. Ein Gemeinschaftsgutachten des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung und des Instituts für Museumskunde. Materialien aus dem Institut für Museumskunde. Heft 46. Berlin 1996(a).

INSTITUT FÜR MUSEUMSKUNDE (Hg.): Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1995. Materialien aus dem Institut für Museumskunde. Heft 45. Berlin 1996(b).

INSTITUT FÜR MUSEUMSKUNDE (Hg.): Zusammenstellung von Eintrittspreisregelungen und Öffnungszeiten ausgewählter Museen in westeuropäischen Großstädten. Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde. Heft 7. Berlin 1996(c).

INSTITUT FÜR MUSEUMSKUNDE (Hg.): Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2004. Materialien aus dem Institut für Museumskunde. Heft 59. Berlin 2005.

KIRCHBERG, VOLKER: Kultur und Stadtgesellschaft. Empirische Fallstudien zum kulturellen Verhalten der Stadtbevölkerung und zur Bedeutung der Kultur für die Stadt. DUV Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden 1992.

KIRCHBERG, VOLKER: Sozialforschung und Museumsmarketing. In: Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hg.). Museen und ihre Besucher. Herausforderungen in der Zukunft. Argon Verlag. Bonn 1996. S. 176-193.

KIRCHBERG, VOLKER: Gesellschaftliche Funktionen von Museen. Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven. Berliner Schriften zur Museumskunde. Band 20. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2005.

KLEIN, ARMIN (Hg.): Innovatives Kulturmarketing. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden 2002.

KLEIN, ARMIN (Hg.): Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 2002. Band 6. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden 2003.

KLEIN, ARMIN: Besucherbindung im Kulturbetrieb. Ein Handbuch. Westdeutscher Verlag. Wiesbaden 2003.

KLEIN, ARMIN: Kultur-Marketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. Deutscher Taschenbuch Verlag. 2., aktualisierte Auflage. München 2005.

KLEIN, HANS-JOACHIM: Der gläserne Besucher. Publikumsstrukturen einer Museumslandschaft. Berliner Schriften zur Museumskunde. Band 9. Berlin 1990.

KNUBBEN, THOMAS: "Seriousness is sexy again". Zur Spezifik öffentlicher Kulturarbeit. In: Klein, Armin (Hg.). Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 2002. Band 6. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden 2003. S. 13-33.

KOCH, ANNE: Museumsmarketing: Ziele – Strategien – Maßnahmen; mit einer Analyse der Hamburger Kunsthalle. Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement. Transcript Verlag. Bielefeld 2002.

KOELNMESSE (Hg.): Neue Lösungen für Museumsmarketing und Museumsfinanzen. Vorträge und Diskussionen der Exponatec Cologne 2004. Müller-Straten. München 2005.

KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE FÜR VERWALTUNGSVEREINFACHUNG (KGSt) (Hg.): Die Museen. Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit. O.V. Köln 1989.

KORFF, GOTTFRIED: Die Sicht der kulturhistorischen Ausstellungen. Abschrift einer Aufzeichnung eines Vortrags im Rahmen des Workshops "Museumsbesuch im Multimedia-Zeitalter". In: Schuck-Wersig, Petra / Wersig, Gernot / Prehn, Andrea. Deutsche Museen im Internet. Explorative Studie und Tagungsbericht anlässlich des Workshop "Museumsbesuch im Multimedia-Zeitalter" im Auftrag der Stiftung Volkswagenwerk. Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde. Heft 13. Berlin 1998. S. 72-75.

KOTLER, PHILIP: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Poeschel Verlag. Stuttgart 1978.

KOTLER, PHILIP / BLIEMEL, FRIEDHELM: Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung, Steuerung. Schäffer-Poeschel. 9. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart 1999.

KOTLER, NEIL / KOTLER, PHILIP: Museum Strategy and Marketing. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. The Jossey-Bass nonprofit and public management series. Jossey-Bass. San Francisco 1998.

KRÄMER, HARALD (Hg.): Zum Bedeutungswandel der Kunstmuseen. Positionen und Visionen zur Inszenierung, Dokumentation, Vermittlung. Tagungsband zum Kolloquium: Zum Bedeutungswandel der Kunstmuseen im Zeitalter der "Digitalen Revolution" – ein Forum über Zukunftsfragen der Museen; veranstaltet vom Landschaftsverband Rheinland im Kunstmuseum Bonn, Haus der Geschichte der BRD und in der Kunst- und Ausstellungshalle der BRD vom 25.-27. November 1996. Verlag für moderne Kunst. Nürnberg 1998.

KROMREY, HELMUT: Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung. Leske + Budrich. 6., revidierte Auflage. Opladen 1994.

KURTZ, CHRISTIANE: Zielgruppenbindung mit Online-Kommunikation. Analyse und Evaluation am Beispiel von Museums-Webpages. Fischer (Reinhard). München 2006.

LAMNEK, SIEGFRIED: Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. Psychologie Verlags Union. München 1989.

LANDSCHAFTSVERBAND RHEINLAND (Hg.): Das besucherorientierte Museum. Rheinland Verlag. Köln 1997.

LENDERS, BRITTA: Bestandteil eines strategischen Marketingkonzeptes. Dargestellt am Beispiel des Museums. In: Benkert, Wolfgang / Lenders, Britta / Vermeulen, Peter (Hg.). Kulturmarketing: den Dialog zwischen Kultur und Öffentlichkeit gestalten. Raabe Verlag. Stuttgart / Berlin 1995. S. 57-69.

MARTIN, DAN J.: Kulturmarketing und neue Technologien. In: Klein, Armin (Hg.). Innovatives Kulturmarketing. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden 2002. S. 88-103.

MATEJCEK, KARINA: Newsletter und Mailinglisten. Marketing per E-Mail. Wirtschaftsverlag Ueberreuter. Wien 2000.

MAYERHOFER, ELISABETH / MOKRE, MONIKA / STEPAN, PAUL: Die neuen Leiden des jungen CW. Oder: Kulturpolitische Verantwortung im Zeitalter des globalisierten Neoliberalismus. In: Raunig, Gerald (Hg.). Transversal. Kunst und Globalisierungskritik. Turia + Kant. Wien 2003. S. 68-78.

MAYRING, PHILIPP: Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken. Beltz PVU. 2. Auflage. Weinheim 1993.

MAYRING, PHILIPP: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz Verlag. 8. Auflage. Weinheim / Basel 2003.

MCLEAN, FIONA: Marketing the Museum. Routledge. London 1997.

MEFFERT, HERIBERT: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. 9., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden 2000.

MEFFERT, HERIBERT / BRUHN, MANFRED: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Mit Fallstudien. Gabler Verlag. 4. Auflage. Wiesbaden 1995.

MEININGER, PETER M.: Kundengewinnung für Museen. Voraussetzungen, Gestaltungsmöglichkeiten und Probleme. Arbeitspapier Band 10. FGM-Verlag. München 2000.

MERTEN, KLAUS: Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis. 2., verbesserte Auflage. Westdeutscher Verlag. Opladen 1995.

MESSERSCHMIDT, ROLF: Das Museum als Markenartikel. Corporate Identity, Image und Marketing als Steuerungsinstrumente zukunftsfähiger Museumskultur. O.O. 2001. Quelle: <http://www.historische-dienste.de/Material/museum.pdf>. Stand: 17.07.2006.

MUSEUMSVERBAND DES LANDES BRANDENBURG e.V.: Fortbildungsveranstaltung des Museumsverbandes des Landes Brandenburg e.V. Marketing, Sponsoring und Fundraising für Museen. O.V. Berlin-Friedrichshagen 1996.

NARAYAN-SCHÜRGER, SITA: Die Bedeutung von Informationssystemen im Marketing und in der Pädagogik von Kunstmuseen. Eingereichte Dissertation. Bamberg 2003. Quelle: http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?idn=972106715&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=972106715.pdf. Stand: 17.07.2006.

NIESCHLAG, ROBERT / DICHTL, ERWIN / HÖRSCHGEN, HANS: Marketing. 18., durchgesehene Auflage. Duncker & Humblot. Berlin 1997.

OPASCHOWSKI, HORST W.: Das Jahrzehnt des Erlebniskonsumenten. Museen, Kultur, Konsum und Lebensstil im Zeitalter der Massenfreizeit und des Massentourismus. In: Deutscher Museumsbund (Hg.). Museumskunde. Band 57, Heft 2/1992. Berlin 1992. S. 81-87.

OPASCHOWSKI, HORST W.: Freizeitökonomie. Marketing von Erlebniswelten. Leske + Budrich. 2. Auflage. Opladen 1995.

O.Verf.: Deutschsprachige E-Mail-Liste: "demuseum". Quelle: <http://dhm.de/~roehrig/demuseum>. Stand: 21.08.2006.

O.Verf.: Mehrsprachige E-Mail-Liste: "H-MUSEUM". Quelle: <http://www.h-net.org/~museum>. Stand: 21.08.2006.

O.Verf.: Website des Instituts für Museumforschung: <http://www.smb.spk-berlin.de/ifm>. Stand 01.02.2007

O.Verf.: Website des Kulturkurier: <http://www.kulturkurier.de>. Stand 17.09.2006.

PANTELLINE, CLAUDIA / STOHLER, PETER / THALMANN, SIMONE: "Marketing the Museum". Kulturmarketing, Besucherorientierung und ihre Umsetzbarkeit am Beispiel von drei Schweizer Institutionen. In: Klein, Armin (Hg.). Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 2002. Band 6. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden 2003. S. 82-103.

- PATTON, MICHAEL QUINN: How to Use Qualitative Methods in Evaluation. Sage Publications. Beverly Hills 1987.
- PATTON, MICHAEL QUINN: Qualitative Evaluation Methods. Sage Publications. 5. Auflage. Beverly Hills / London / Newbury Park / New Delhi 1983.
- PEPELS, WERNER: Einführung in das Dienstleistungsmarketing. Vahlen Verlag. München 1995.
- PEPELS, WERNER: Das Marketing-Konzept. Denkhaltung und Aktionsfelder. Oldenbourg. München 1999.
- POMMEREHNE, WERNER W. / FREY, BRUNO S.: Museen und Märkte. Ansätze einer Ökonomik der Kunst. Vahlen Verlag. München 1993.
- QUBECK, SUSANN: Museumsmarketing im Internet. Grundlage, Anwendungen, Potentiale. Transcript Verlag. Bielefeld 1999.
- REICHER, WALTER ANTON: Funktionen des Managements in Kunstmuseen. Dissertationen der Wirtschaftsuniversität Wien. Wien 1988.
- SCHENKER, PHILIPP: Ökonomie und Management von Kunstinstitutionen. Mit einer Analyse des Basler Kunstmuseums. Helbing & Lichtenhahn. Basel 1990.
- SCHEUCH, FRITZ: Marketing. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Vahlen Verlag. München 1986.
- SCHLEMM, VERA: Database Marketing im Kulturbetrieb – am Beispiel des Theaters. In: Klein, Armin (Hg.). Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 2002. Band 6. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden 2003. S. 119-136.
- SCHNEIDER, WOLFGANG: Nur noch Marketing im Musentempel? Über die Notwendigkeit von Kulturpolitik für eine Zukunft der Museen. In: Klein, Armin / Heinrichs, Werner (Hg.). Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 1999. Band 3. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden 2000. S. 78-96.
- SCHOLL, ARMIN: Die Befragung. Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung. UVK Verlagsgesellschaft. Konstanz 2003.
- SCHOLL, ARMIN: Die Befragung als Kommunikationssituation: zur Reaktivität im Forschungsinterview. Studien zur Sozialwissenschaft. Band 109. Westdeutscher Verlag. Opladen 1993.

SCHUCK-WERSIG, PETRA: Zur Nutzung von Museumsangeboten im Internet. Erste Annäherungen an potentielle Nutzer im Rahmen einer explorativen Umfrage in öffentlichen und kommerziellen Einrichtungen (Internet-Cafés). Berlin 1999. Quelle: <http://www.kommwiss.fu-berlin.de/vw/news/cafeumf.htm>. Stand: 17.08.2006.

SCHUCK-WERSIG, PETRA: Museumsinteressierte Internetbenutzer. Ergebnisse der Online-Umfrage "Museen im WWW". Berlin 2000. Quelle: <http://www.kommwiss.fu-berlin.de/vw/news/onlineu.htm>. Stand: 17.08.2006.

SCHUCK-WERSIG, PETRA / SCHNEIDER, MARTINA / WERSIG, GERNOT: Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen für Museen und kulturelle Ausstellungen. Materialien aus dem Institut für Museumskunde. Heft 21. 3. Auflage. Berlin 1993.

SCHUCK-WERSIG, PETRA / WERSIG, GERNOT: Museen und Marketing. Marketingkonzeptionen amerikanischer Großstadtmuseen als Anregung und Herausforderung. Materialien aus dem Institut für Museumskunde. Heft 25. Berlin 1988.

SCHUCK-WERSIG, PETRA / WERSIG, GERNOT: Museen und Marketing in Europa. Materialien aus dem Institut für Museumskunde. Heft 37. Berlin 1992.

SCHUCK-WERSIG, PETRA / WERSIG, GERNOT: Marketing und konsequente Besucherorientierung – neue Schubkraft für die Museumskultur? In: Landschaftsverband Rheinland (Hg.). Vom Elfenbeinturm zur Fußgängerzone. Drei Jahrzehnte deutsche Museumsentwicklung. Leske + Budrich. Opladen 1996. S. 151-164.

SCHUCK-WERSIG, PETRA / WERSIG, GERNOT: Museumsmarketing in den USA. Neue Tendenzen und Erscheinungsformen. Berliner Schriften zur Museumskunde. Band 15. Leske + Budrich. Opladen 1999.

SCHUCK-WERSIG, PETRA / WERSIG, GERNOT: Museumsbesucher im Fokus – Basisdaten einer Repräsentativ-Umfrage zur Nutzung von Museen und Internet. Berlin 2000. Quelle: <http://www.kommwiss.fu-berlin.de/vw/news/forsa.pdf>. Stand: 17.08.2006.

SCHUCK-WERSIG, PETRA / WERSIG, GERNOT / PREHN, ANDREA: Deutsche Museen im Internet. Explorative Studie und Tagungsbericht anlässlich des Workshop "Museumsbesuch im Multimedia-Zeitalter" im Auftrag der Stiftung Volkswagenwerk. Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde. Heft 13. Berlin 1998.

SCHULZE, GERHARD: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Campus Verlag. 8. Auflage. Frankfurt/Main 2000.

SCHWARZ, TORSTEN: Permission Marketing macht Kunden süchtig. Schimmel. 2. Auflage. Würzburg 2001.

SCHWEIBENZ, WERNER: Das virtuelle Museum. Überlegungen zum Begriff und Wesen des Museums im Internet. Vortrag zur Maitagung des Landschaftsverbands Rheinland. Hagen 2001. Quelle: <http://www.mai-tagung.de/FachDez/Kultur/Unsichtbar/Maitagung/Maitagung+2001/schweibenz.pdf>. Stand: 12.09.2006.

SIEBERTZ-RECKZEH, KARIN MARIA: Soziale Wahrnehmung und Museumsnutzung. Bedingungsvariablen kultureller Partizipation. Internationale Hochschulschriften. Nr. 330. Waxmann. Münster 2000.

SPENGLER, GABRIELE / SPENGLER, MARION: Integriertes Online-Marketing für Museen. Wie RSS-Feeds und Newsletter den Bekanntheitsgrad und die Besucherbindung erhöhen können. Vortrag zur Maitagung des Landschaftsverbands Rheinland. Berlin 2006. Quelle: <http://www.maitagung.de/FachDez/Kultur/Unsichtbar/Maitagung/Maitagung+2006/spenglerrss.pdf>. Stand: 17.07.2006.

STECK, FELICITAS: Kulturmarketing in soziokulturellen Zentren. In: Benkert, Wolfgang / Lenders, Britta / Vermeulen, Peter (Hg.): Kulturmarketing: den Dialog zwischen Kultur und Öffentlichkeit gestalten. Raabe Verlag. Stuttgart / Berlin 1995. 147-161.

TERLUTTER, RALF: Lebensstilorientiertes Kulturmarketing. Besucherorientierung bei Ausstellungen und Museen. Deutscher Universitäts-Verlag Gabler Edition. Wiesbaden 2000.

TNS INFRATEST / INITIATIVE D21: (N)onliner Atlas 2006. Eine Topographie des digitalen Grabens durch Deutschland. O.O. 2006. Quelle: http://www.nonliner-atlas.de/pdf/dl_NONLINER-Atlas2006.pdf. Stand: 12.09.2006.

TUTT, LARS: Marketing für virtuelle Märkte. Strategien und Instrumente. Deutscher Universitäts-Verlag Gabler Edition. Wiesbaden 2002.

WERSIG, GERNOT: Technische Außenrepräsentanz von Museen: Problemaufriß und Projektergebnisse. Berlin 2000. Quelle: <http://www.kommwiss.fu-berlin.de/vw/news/techprae.htm>. Stand: 17.08.2006.

WERSIG, GERNOT: Museumsbesuch und Internet. Vortrag auf der Fachveranstaltung "Akustische Führungen in Museen und Ausstellungen". Berlin 2001. Quelle: <http://www.kommwiss.fu-berlin.de/429.html>. Stand: 17.08.2006.

WERSIG, GERNOT: Neues Denken in Produkten und Klienten. Museumsmarketing im In- und Ausland. Manuskript einer Präsentation auf dem 13. Bundestreffen der wissenschaftlichen Volontärinnen und Volontäre an Museen, Gedenkstätten und in der Denkmalpflege. Dresden 2003. Quelle: <http://www.kommwiss.fu-berlin.de/588.html>. Stand: 17.08.2006.

WERSIG, GERNOT: Der Einsatz von Medien in Museen aus musealer und kommunikationswissenschaftlicher Sicht. Vortrag zum Symposium "Das Virtuelle und das Originale". Bremen 2005(a). http://www.kommwiss.fu-berlin.de/fileadmin/user_upload/infowiss/gwersig/Bremen.pdf. Stand: 17.08.2006.

WERSIG, GERNOT: Nutzeranalysen – wer sind die Nutzer und wer die virtuellen Museumsbesucher? Vortrag zum Workshop "Nutzer- oder wissenschaftsorientiert?". München 2005(b). Quelle: http://www.kommwiss.fu-berlin.de/fileadmin/user_upload/infowiss/gwersig/DeutschesMuseum.pdf. Stand: 17.08.2006.

WIENICK, ANNE-KATRIN: Kultursponsoring – eine Untersuchung zur Zusammenarbeit von Berliner Museen und Unternehmen. Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde. Heft 29. Berlin 2004.

WITTGENS, LAURA: Besucherorientierung und Besucherbindung in Museen. Eine empirische Untersuchung am Fallbeispiel der Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin. Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde. Heft 32. Berlin 2005.

WITZEL, ANDREAS: Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Campus Forschung. Band 322. Campus Verlag. Frankfurt/Main / New York 1982.

WITZEL, ANDREAS: Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung. O.O. 2000. Quelle: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.htm>. Stand: 14.09.2006.

ZIMMER, ANNETTE (Hg.): Das Museum als Nonprofit-Organisation. Campus Verlag. Frankfurt/Main / New York 1996.

Anhang: Interviewleitfaden

- 1 Seit wann versenden Sie einen Newsletter?
- 2 Wissen Sie noch, was der Anlass für den Versand des Newsletters war?
- 3 In welchen Intervallen versenden Sie den Newsletter?
- 4 Haben sich die Intervalle im Laufe der Zeit geändert? Wenn ja, aus welchen Gründen?
- 5 An wie viele Leute versenden Sie den Newsletter?
- 6 Welche Tendenz in der zahlenmäßigen Entwicklung haben Sie feststellen können?
- 7 Gab es auch Abmeldungen? Wenn ja, können Sie auf Gründe schließen?
- 8 Auf welchen Wegen außer auf Ihrer Website kann der Newsletter auch abonniert werden?
- 9 Erheben Sie persönliche Daten über die Abonnenten des Newsletters? Wenn ja, welche? Werden diese ausgewertet und für Marketingmaßnahmen weiterverwendet?
- 10 Inwiefern haben Sie den Newsletter im Laufe der Zeit verändert oder erweitert?
- 11 Ist der Newsletter Ihrer Ansicht nach eher geeignet über Ihr Museum zu informieren oder möchten Sie über den Newsletter Besucher anregen, mit Ihnen zu kommunizieren?
- 12 Durch welche Kanäle oder Medien erhalten Sie Feedback zu Ihrem Newsletter?
- 13 Wie sind die Reaktionen auf den Newsletter? Welche Kritik, Anregungen oder Vorschläge bekommen Sie?
- 14 Kontrollieren Sie regelmäßig die Zugriffsraten auf Ihren Newsletter, d.h. einerseits die Öffnungsraten des Newsletters selber und andererseits die Klickraten auf die angebotenen Links? Wenn ja, wie hoch sind diese?
- 15 Was sind ihre Ziele und Erwartungen an den Versand des Newsletters?
- 16A Soll der Newsletter Besucher zu einem weiteren Besuch aktivieren, d.h. Besucher, die Ihr Museum schon kennen, zu einem nochmaligen Besuch gewinnen?
- 16B Wenn ja, liegen Ihnen Erkenntnisse vor, dass sie aufgrund von Ankündigungen oder Hinweisen aus dem Newsletter gekommen sind?
- 17A Soll der Newsletter einen Beitrag leisten, neue Zielgruppen und Besucher, die Ihr Museum noch nicht besucht haben, für Ihr Museum zu gewinnen?
- 17B Wenn ja, liegen Ihnen Erkenntnisse vor, dass sie aufgrund von Ankündigungen oder Hinweisen aus dem Newsletter gekommen sind?
- 18 Was verstehen Sie unter Besucherbindung? Ist das Ihrer Ansicht nach eher eine emotionale Bindung an das Museum oder ist das eher die Tatsache, dass Besucher immer wieder Ihr Museum besuchen?
- 19 Welche Maßnahmen setzen Sie im Allgemeinen gezielt dazu ein, Besucher an Ihr Haus zu binden?
- 20 Welche Vorteile oder Möglichkeiten bieten Sie Besuchern, die öfter Ihr Museum besuchen?
- 21 Welche Möglichkeiten bieten Sie Besuchern, sich für Ihr Museum zu engagieren?
- 22A Inwiefern kann auch der Newsletter zu einer Besucherbindung beitragen?
- 22B Gibt es Erkenntnisse, ob der Newsletter diese Besucherbindung verstärkt hat? Wenn ja, welche und wie wurde diese festgestellt?

- 23 Kombinieren Sie den Newsletter mit anderen Maßnahmen zur Besucherbindung, d.h. bieten Sie Abonnenten des Newsletters zum Beispiel Preisvorteile oder andere Anreize? Wenn ja, welche?
- 24 Inwiefern werden Ihre Marketingmaßnahmen aufeinander abgestimmt?
- 25 Hat Ihr Newsletter in den vergangenen Jahren andere Marketingmaßnahmen verdrängt oder sogar ersetzt? Wenn ja, welche?
- 26 Welche Rolle spielte und spielt die Museumsleitung bezüglich des Newsletters?
- 27 Inwieweit sind Ihre Ziele und Erwartungen an den Newsletter erfüllt worden?
- 28 Welche Änderungen oder neuen Angebote planen Sie in nächster Zeit in Zusammenhang mit Ihrem Newsletter?

Veröffentlichungen aus dem Institut für Museumsforschung

Zu beziehen durch: Institut für Museumsforschung, In der Halde 1, 14195 Berlin,
Tel.(0 30) 8 30 14 60, Fax. (0 30) 8 30 15 04, e-mail: ifm@smb.spk-berlin.de
Vergriffene bzw. durch erweiterte Neuauflagen ersetzte Titel werden nicht mehr aufgeführt
(Stand Mai 2008)

Materialien aus dem Institut für Museumskunde

Heft 8: Erhebung der Besuchszahlen an den Materialien aus dem Institut für Museumskunde:

- Heft 8: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1983.* Berlin 1984 (25 S.)
- Heft 10: *Eintrittsgeld und Besuchsentwicklung an Museen der Bundesrepublik Deutschland mit Berlin (West).* Berlin 1984 (36 S.)
- Heft 14: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1984.* Berlin 1985 (32 S.)
- Heft 16: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1985.* Including an English Summary. Berlin 1986 (39 S.)
- Heft 17: *Gutachten zur Änderung der Öffnungszeiten an den Staatlichen Museen Stiftung Preußischer Kulturbesitz.* Erstellt von Hans-Joachim Klein. Berlin 1986 (77 S.)
- Heft 21: *Petra Schuck-Wersig, Martina Schneider und Gernot Wersig, Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen für Museen und kulturelle Ausstellungen.* Berlin 1993 (119 S.). ISSN 0931-7961 Heft 21
- Heft 23: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1987.* Including an English Summary. Berlin 1988 (46 S.). ISSN 0931-7961 Heft 23
- Heft 28: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1988.* Including an English Summary. Berlin 1989 (56 S.). ISSN 0931-7961 Heft 28
- Heft 30: *Jane Sunderland und Lenore Sarasan, Was muß man alles tun, um den Computer im Museum erfolgreich einzusetzen?* Mit einer Einleitung von Christof Wolters. Berlin 1989 (79 S.). ISSN 0931-7961 Heft 30
- Heft 31: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) mit Besuchszahlenangaben zu den Museen der (ehemaligen) DDR für das Jahr 1989.* Berlin 1990 (64 S.). ISSN 0931-7961 Heft 31
- Heft 32: *Hans-Joachim Klein und Barbara Wüsthoff-Schäfer, Inszenierung an Museen und ihre Wirkung auf Besucher.* Karlsruhe 1990 (141 S.). ISSN 0931-7961 Heft 32
- Heft 33: *Christof Wolters, Wie muß man seine Daten formulieren bzw. strukturieren, damit ein Computer etwas Vernünftiges damit anfangen kann?* Berlin 1991 (133 S., 64 Abb.). ISSN 0931-7961 Heft 33
- Heft 34: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1990.* Berlin 1991 (80 S.). ISSN 0931-7961 Heft 34
- Heft 35: *Sigrid Heinze, Andreas Ludwig, Geschichtsvermittlung und Ausstellungsplanung in Heimatmuseen – eine empirische Studie in Berlin.* Berlin 1992. (234 S.), ISSN 0931-7961 Heft 35
- Heft 36: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1991.* Berlin 1992 (80 S.). ISSN 0931-7961 Heft 36
- Heft 37: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Museen und Marketing in Europa.* Großstädtische Museen zwischen Administration und Markt. Berlin 1992 (146 S.). ISSN 0931-7961 Heft 37
- Heft 38: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1992.* Berlin 1993 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 38
- Heft 39: *Bibliographie-Report 1993 zu Museologie, Museumspädagogik und Museumsdidaktik und Besucherforschung.* Berlin 1993 (280 S.). ISSN 0931-7961 Heft 39
- Heft 40: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1993.* Berlin 1994 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 40
- Heft 41: *Monika Hagedorn-Saupe, Annette Noschka-Roos, Museumspädagogik in Zahlen, Erhebungsjahr 1993,* Berlin 1994 (112 S.). ISSN 0931-7961 Heft 41
- Heft 42: *Alexander Geschke, Nutzung elektronischer Bilder im Museum,* Berlin 1995. ISSN 0931-7961 Heft 42
- Heft 43: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1994.* Berlin 1995 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 43
- Heft 44: *Annette Noschka-Roos, Referierende Bibliographie zur Besucherforschung,* Berlin 1996 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 44
- Heft 45: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1995.* Berlin 1996 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 45
- Heft 46: *Eintrittspreise von Museen und Ausgabeverhalten von Museumsbesuchern,* Berlin 1996 (145 S.). ISSN 0931-7961 Heft 46
- Heft 47: *Anne Claudel, Bibliographie zum Einsatz des Computers bei Sammlungsmanagement und -dokumentation.* Berlin 1997 (88 S.). ISSN 0931-7961 Heft 47
- Heft 48: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1996.* Berlin 1997 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 48
- Heft 49: *Angelika Costa, Mary Copple, Sebastian Fehrenbach, Bernhard Graf, Besucherreaktionen zum Katalogverkauf in Ausstellungen, Beispielfall: Sonderausstellung "Exil – Flucht und Emigration europäischer Künstler 1933 - 1945",* Berlin 1998 (103 S.). ISSN 0931-7961 Heft 49
- Heft 50: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1997.* Berlin 1998 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 50

- Heft 51: Anne Mikus, Beispielhafte Konzepte für Museumseigene Publikationen, Produkte, deren Vertrieb und Vertriebspartner, Kurzfassung einer Studie der Staatlichen Museen zu Berlin Preußischer Kulturbesitz. 2. Aufl. Berlin 2000 (100 S.). ISSN 0931-7961 Heft 51
- Heft 52: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1998. Berlin 1999 (100 S.). ISSN 0931-7961 Heft 52
- Heft 53: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1999. Berlin 2000 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 53
- Heft 54: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2000. Berlin 2001 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 54
- Heft 55: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2001. Berlin 2002 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 55
- Heft 56: Monika Hagedorn-Saupe, Henry Kleinke, Annett Meineke, Sabine Thänert, *Lange Nacht der Museen – eine empirische Untersuchung in Berlin*, Berlin 2003 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 56
- Heft 57: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2002. Berlin 2003 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 57
- Heft 58: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2003. Berlin 2004 (96 S.) ISSN 0931-7961 Heft 58
- Heft 59: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2004. Berlin 2005 (96 S.) ISSN 0931-7961 Heft 59
- Heft 60: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2005. Berlin 2006 (96 S.) ISSN 0931-7961 Heft 60
- Heft 61: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2006 Including an English Summary, Berlin 2007 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 61
- Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumsforschung**
- Nr. 1: *Christof Wolters: Computereinsatz im Museum: Normen und Standards und ihr Preis*. Berlin 1994 (38 S.)
- Nr. 2: *Jochem Schmitt, Rechtsfragen des Volontariats, Gutachten, erstattet im Auftrag der Stiftung Preußischer Kulturbesitz* Berlin 1994 (24 S.)
- Nr. 3: *Organisation und Kosten des Computereinsatzes bei Inventarisierung und Katalogisierung, Workshop im Konrad-Zuse-Zentrum für Informationstechnik* Berlin 18.-19. Oktober 1994, Berlin 1997 (48 S.)
- Nr. 4: *Das Institut für Museumskunde der Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz, Kurzdarstellung der Arbeit*, Berlin 1995 (20 S.)
- Nr. 5: *Monika Löcken: Wissenschaftliche Volontariate an den Museen in der Bundesrepublik Deutschland*, Berlin 1996 (30 S.)
- Nr. 6: *Hans-H. Clemens, Christof Wolters: Sammeln, Erforschen, Bewahren und Vermitteln, – Das Sammlungsmanagement auf dem Weg vom Papier zum Computer*, Berlin 1996 (75 S.)
- Nr. 7: Zusammenstellung von *Eintrittspreisregelungen und Öffnungszeiten ausgewählter Museen in westeuropäischen Großstädten*, Berlin 1996 (48 S.)
- Nr. 8: Workshop zum Sammlungsmanagement, Berlin 29.10.1996: *Friedrich Waidacher; Vom redlichen Umgang mit Dingen – Sammlungsmanagement im System musealer Aufgaben und Ziele*, Berlin 1997 (24 S.)
- Nr. 9: *Réunion des organisateurs des grandes expositions, Empfehlungen für die Organisation großer Ausstellungen*, Berlin 1996 (34 S.)
- Nr. 10: *Regine Scheffel: Positionspapier zu Tätigkeitsbereich und Berufsbild in der Museumsdokumentation*, Berlin 1997 (48 S.)
- Nr. 11: *Monika Hagedorn-Saupe, Andrea Prehn: Mögliche Veränderungen der Öffnungszeiten der Staatlichen Museen zu Berlin. Eine Besucherbefragung*, Berlin 1997 (39 S.)
- Nr. 13: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Andrea Prehn: Multimedia-Anwendungen in Museen*, Berlin 1998 (198 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 13
- Nr. 14: *Kunstmuseen und Urheberrecht in der Informationsgesellschaft, Dokumentation einer Arbeitstagung der VG Bild-Kunst, des Instituts für Museumskunde der Staatlichen Museen zu Berlin-PK und der Kulturstiftung der Länder am 12. Juni 1998*, Berlin 1999 (90 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 14
- Nr. 15: *Friedrich Waidacher: Museologische Grundlagen der Objektdokumentation*, Berlin 1999 (24 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 15
- Nr. 16: *Museumsberatung als Beruf?, Berliner Herbsttreffen zur Museumsdokumentation, Workshop am 27. Oktober 1998, Jim Blackaby, Richard Light, John Will*, Berlin 2000 (50 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 15
- Nr. 17: *Annett Rymarczewicz: Gesundheitsaufklärung in Ausstellungen – ein Besucherforschungsprojekt am Deutschen Hygiene-Museum, Dresden*, Berlin 1999 (35 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 17
- Nr. 19: *W. Eckehart Spengler: Thesaurus zu Ackerbaugerät, Feldbestellung – Landwirtschaftliche Transport- und Nutzfahrzeuge – Werkzeuge (Holzbearbeitung)*, 2. unveränderte Auflage, Berlin 2000 (92 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 19
- Nr. 20: *Museumspädagogik in technischen Museen - Dokumentation des 1. Symposiums 14. bis 17. Juni 1999 in Berlin*. Berlin 2000 (74 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 20
- Nr. 21: *Steffen Krestin: Impressionen einer internationalen Tagung – CIDOC 1997 in Nürnberg*, Berlin 2000 (52 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 21

- Nr. 22: Vorababdruck aus Heft 22, *Ulrich Lange, Dokumentation aus der Sicht des Trainers*, Workshop Berlin 30.10.2000, Berlin 25/10/2000, ISSN 1436-4166 Nr. 22
- Nr. 23: *Akustische Führungen in Museen und Ausstellungen*. Bericht zur Fachtagung im Filmmuseum Berlin 2001, Berlin 2002 ((80 S.)), ISSN 1436-4166 Nr. 23 Dokumentation des 2. Symposions 1. bis 2. Oktober 2000 in Mannheim, Berlin 2002, (44 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 24
- Nr. 25: *Methodische Anregungen zu Umweltausstellungen*, Beiträge aus der Veranstaltung der Alfred Toepfer Akademie für Naturschutz (NNA), (67 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 25
- Nr. 26: *Science Center, Technikmuseum, Öffentlichkeit, Workshop »Public Understanding of Science« II*, 3. Symposium »Museumspädagogik in technischen Museen«, vom 9. bis 12. September 2001 im Deutschen Museum, München, (84 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 26
- Nr. 28: *Hans Walter Hütter, Sophie Schulenburg: Museumsshops - ein Marketinginstrument von Museen*, Berlin 2004 (121 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 28
- Nr. 29: *Anne-Katrin Wienick: Kultursponsoring - eine Untersuchung zur Zusammenarbeit von Berliner Museen und Unternehmen*, Berlin 2004, (153 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 29
- Nr. 30: *Bernhard Graf, Astrid B. Müller (Hrsg.): Austellen von Kunst und Kulturen der Welt, Tagungsband*, Berlin 2005 (144 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 30
- Nr. 31: *Regine Stein u.a.: Das CIDOC Conceptual Reference Model: Eine Hilfe für den Datenaustausch?* Berlin 2005 (35 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 31
- Nr. 32: *Hanna Marie Ebert: Corporate Collections, Kunst als Kommunikationsinstrument in Unternehmen*, Berlin 2005 (S. 103) ISSN 1436-4166 Nr. 32
- Nr. 33: *Laura Wittgens: Besucherorientierung und Besucherbindung in Museen* Eine empirische Untersuchung am Fallbeispiel der Akademie der SMB, Berlin 2005 (128 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 33
- Nr. 34: *Petra Helck, Editha Schubert, Ellen Riewe: Absolventenbefragung des Studiengangs Museumskunde an der FHTW Berlin*, Berlin 2005 (51 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 34
- Nr. 35: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig: Die Staatlichen Museen zu Berlin und ihre Besucher*, Zusammenfassung aus den Jahren 2001-2004, Berlin 2006 (S. 129) ISSN 1436-4166 Nr. 35
- Nr. 36: *Alexandra Donecker: Untersuchungen der Besucherresonanz zur Sonderausstellung „WeltSpielZeug“ im Ethnologischen Museum Berlin*, Berlin 2007 (S. 164) ISSN 1436-4166 Nr. 36
- Nr. 37: *Hannah Bröckers: Das Museum als Event: Museen in der Erlebnisgesellschaft*, Berlin 2007 (S. 94) ISSN 1436-4166 Nr. 37
- Nr. 38: *Stephan Schwan, Helmuth Trischler, Manfred Prenzel (Hrsg.): Lernen im Museum: Die Rolle der Medien*, Berlin 2006 (S. 163) ISSN 1436-4166 Nr. 38
- Nr. 39: *Corina Meyer, Museale Präsentation und Vermittlung von Kunstgewerbe - am Beispiel des Kunstgewerbemuseums Berlin*, Berlin 2007 (126 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 39
- Nr. 40: *Charlotte Bristot, Marketing für Museen als systematischer Managementprozess*, Berlin 2007 (238 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 40
- Nr. 41: *Brinda Sommer, Gesellschaftliches Erinnern an den Nationalsozialismus: Stolpersteine wider das Vergessen*, Berlin 2007 (137 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 41

**Materialien aus dem Institut für
Museumskunde
- Sonderhefte -**

- Nr. 1: *Günther S. Hilbert: Vocabulary of Museum Security Terms*, Berlin 2000, (284 S.)
ISSN 0931-4641 Sonderheft 1
Nur noch als Online-Katalog verfügbar unter <http://elib.zib.de/museum/voc/>
- Nr. 2: *nestor/ Institut für Museumskunde, Nicht von Dauer - Kleiner Ratgeber für die Bewahrung digitaler Daten in Museen*, Berlin 2004, (52 S.)
ISSN 0931-4641 Sonderheft 2
- Nr. 3: *Monika Hagedorn-Saupe/Axel Ermert (Hrsg.): A Guide to European Museum Statistics*, Berlin 2004, (203 S.)
ISSN 0931-4641 Sonderheft 3

**Berliner Schriften zur Museumskunde
Zu beziehen über den G + H Verlag, Berlin**

- Bd. 1: *Günther S. Hilbert: Sammlungsgut in Sicherheit*. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2002, ISBN 3-7861-2348-9
- Bd. 2: *Hans-Joachim Klein und Monika Bachmayr: Museum und Öffentlichkeit. Fakten und Daten - Motive und Barrieren*. Berlin 1981
ISBN 3-7861-1276-2

Bd. 5: *Wolfgang Pöhlmann: Handbuch zur Ausstellungspraxis von A – Z*, Berlin 2007
ISBN 978-3-7861-1692-9

Zu beziehen über die GWV-Fachverlage, Wiesbaden:

- Bd. 10: *Andreas Grote (Hrsg.): Macrocosmos in Microcosmo. Die Welt in der Stube, Zur Geschichte des Sammelns 1450 bis 1800*. Opladen 1994.
ISBN 3-8100-1048-0
- Bd. 11: *Annette Noschka-Roos: Besucherforschung und Didaktik. Ein museumspädagogisches Plädoyer*. Opladen 1994.
ISBN 3-8100-1049-9
- Bd. 12: *Anne Mikus: Firmenmuseen in der Bundesrepublik, Schnittstelle zwischen Kultur und Wirtschaft*. Opladen 1997.
ISBN 3-8100-1486-9
- Bd. 14: *Ralf-Dirk Henning: Digitalisierte Bilder im Museum, Technische Tendenzen und organisatorisches Umfeld*. Opladen 1996.
ISBN 3-8100-1483-4
- Bd. 15: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig: Museumsmarketing in den USA*. 1999.
ISBN 3-8100-2078-8
- Bd. 16: *Gabriele König: Kinder- und Jugendmuseen. Genese und Entwicklung einer Museumsgattung. Impulse für besucherorientierte Museumskonzepte*, Opladen 2002. ISBN 3-8100-3299-9
- Bd. 17: *Kurt Winkler: Museum und Avantgarde*, 2002.
ISBN 3-8100-3504-1
- Bd. 18: *Susan Kamel: Wege zur Vermittlung von Religion in Berliner Museen, Black Kaaba meets White Cube*, 2004.
ISBN 3-8100-4178-5
- Bd. 19: *Bernhard Graf, Astrid B. Müller (Hrsg.): Sichtweisen, Zur veränderten Wahrnehmung von Objekten in Museen*, 2005.
ISBN 3-531-14489-8
- Bd. 20: *Volker Kirchberg: Gesellschaftliche Funktionen von Museen, Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven*, 2005.
ISBN 3-531-14406-5
- Bd. 21: *Annette Noschka Roos, Walter Hauser, Elisabeth Schepers (Hrsg.): Mit neuen Medien im Dialog mit den Besuchern?* 2005
ISBN 3-931768-87-2
- Bd. 22: *Bernhard Graf, Hanno Möbius (Hrsg.): Zur Geschichte der Museen im 19. Jahrhundert 1789-1918*, 2006.
ISBN 978-3-931768-928
- Bd. 23: *Heike Riebe: Benchmarking im Museum, ein Managementinstrument zur Qualitätssicherung*, 2007
ISBN 978-3-931768-980

Bd. 24: Katharina von Chlebowski:
Branchenkultur der Kunstmuseen in
Deutschland, 2008
ISBN 978-3-940939-03-6

Handbuch des Museumsrechts (Einzelbände):

- Bd. 1: *Irmgard Küfner-Schmitt: Arbeitsrecht*. Opladen 1993. ISBN 3-8100-1018-9
- Bd. 2: *Christian Armbrüster: Privatversicherungsrecht*. Opladen 1993.
ISBN 3-8100-1008-1
- Bd. 3: *Jochen Laufersweiler, Andreas Schmidt-Rögnitz: Der Erwerb von Museumsgut*. Opladen 1994.
ISBN 3-8100-1080-4
- Bd. 4: *Rudolf Streinz: Internationaler Schutz von Museumsgut*. Opladen 1998.
ISBN 3-8100-1174-6
- Bd. 5: *Gabriele Köhler-Fleischmann: Sozialrecht*. Opladen 1994. ISBN 3-8100-1180-0
- Bd. 6: *Gerhard Pfennig: Digitale Bildverarbeitung und Urheberrecht. Eine Einführung in die Museumspraxis*. Opladen 1998.
ISBN 3-8100-2060-5
- Bd. 7: *Wilhelm Mößle (Hrsg.): Öffentliches Recht*. Opladen 1998.
ISBN 3-8100-2061-3
- Bd. 8: *Irmgard Küfner-Schmitt, Michael Kulka: Rechtliche Grundlagen der Privatisierung von Dienstleistungen im Museum*. Opladen 1998.
ISBN 3-8100-2071-0
- Bd. 10: *Rudolf Gärtner: Versicherungsfragen im Museumsbereich*. Opladen 2002.
ISBN 3-8100-3506-8

ISSN 1436-4166 Nr. 40

S M
B Institut für Museumsforschung
Staatliche Museen
zu Berlin