

Neue Tätigkeitsfelder im Kulturmarketing



Tourismusmarketing am Beispiel des Jüdischen Museums Berlin

Martina Dillmann

Kulturtourismus gewinnt immer mehr an Bedeutung als Wirtschaftsfaktor für Städte und Regionen. Sehenswürdigkeiten, Museen und Ausstellungen bilden das Rückgrat im Kulturangebot des Städte-tourismus. Daher ist die Gewinnung und Betreuung von Kulturtouristen eine wesentliche Aufgabe der Museen mit überregionaler Ausstrahlung und bedarf besonderer Aufmerksamkeit. Am Beispiel des Jüdischen Museums in Berlin werden Grundlagen, Instrumente und Methoden eines wesentlichen Handlungsfeldes im Kulturmarketing dargestellt.

Gliederung	Seite
1. Tourismusmarketing als Folge des Kulturtourismusbooms	2
1.1 Der Kulturtourismus boomt!	2
1.2 Zum Begriff Tourismusmarketing	3
1.3 Abgrenzung zum Marketing für die lokale Zielgruppe	4
1.4 Tourismusmarketing als neues Arbeitsfeld	6
2. Voraussetzungen und Grundlagen der touristischen Vermarktung	7
2.1 Besucherorientierung	8
2.2 Besucherforschung	8
2.3 Besucherservice	10
2.3.1 Die touristische Dienstleistungsschleife	10
2.3.2 Nationale und internationale Touristen	12
3. Tourismusmarketing in der Praxis: Erfolg mit wenig Budget	13
3.1 Angebotspolitik	14
3.2 Vertriebspolitik	15
3.2.1 Erfolgreich durch Netzwerke und Kooperationen	15
3.3 Preispolitik	17
3.3.1 Preissysteme im Tourismusmarketing	17
3.3.2 Pauschal- und Kombiangebote	18
3.4 Kommunikationspolitik	19
4. Fazit	21

1. Tourismusmarketing als Folge des Kulturtourismusbooms

1.1 Der Kulturtourismus boomt!

Es scheint noch nicht lange her zu sein, dass klassische Kultureinrichtungen wie Museen oder Theater für die breite Bevölkerung als elitäre „Tempel“ und schwer zugänglich galten. Langweilig, verstaubt ohne Bezug zur Gegenwart – das waren Assoziationen, die man mit ihren Inhalten verband.

„Kundenorientierte Dienstleistungsbetriebe“

Viel ist seitdem passiert! Mittendrin stecken wir im Prozess des Wandels, den Armin Klein einmal für die Kulturbetriebe als Entwicklung von der „Ordnungsverwaltung“ zum „kundenorientierten Dienstleistungsbetrieb“ beschrieben hat. Die angespannte Finanzsituation der öffentlichen Träger zwingt die Kultureinrichtungen, in eigener Verantwortung neue Wege in der Organisation, Finanzierung, Präsentation und Orientierung zu gehen.

Besucherorientierung wurde in den letzten Jahren das Zauberwort, nach dem sich die Kultureinrichtungen streckten, orientierten und strukturierten. Denn hohe Besucherzahlen legitimieren nicht nur die Existenz der Kultureinrichtungen gegenüber der Politik, sondern sie bringen auch zusätzliche überlebensnotwendige Einnahmen.

Ausdifferenzierung von Besuchergruppen

Kulturbesucher sind mittlerweile eine komplexe, vielschichtige Gruppe, deren Verhalten individueller und spontaner geworden und nicht mehr so eindeutig spezifischen Segmenten zuzuordnen ist. Dies erschwert die genaue Zielgruppenansprache des Marketings in den Kultureinrichtungen. Zusätzlich formieren sich mit Senioren, Familien und Besuchern mit Migrationshintergrund neue potentielle Besuchergruppen, auf die mit entsprechenden Angeboten reagiert werden muss.

Besonders attraktiv für die Kultureinrichtungen ist die Gruppe der nationalen und internationalen Kulturtouristen. Sie sorgte in den letzten Jahren für hohe Besuchszuwächse in den Kultureinrichtungen. Trotz Konsolidierung der touristischen Zahlen im deutschen Städtetourismus im Jahr 2008 mit einem geringeren Wachstum im Bereich der nationalen und internationalen Übernachtungen als in den Jahren zuvor bleibt der Kulturtourismus ein Trend mit Zukunft.

Die Gründe liegen im Wesentlichen in einem Zuwachs an Freizeit und einer zunehmenden Mobilität, die in der Konsequenz zu einer erhöhten Reiseaktivität der Deutschen, aber auch der internationalen Besucher geführt haben. Von den Deutschen besuchen 77 % im Urlaub – zumeist bei Tagesausflügen, Kurzurlauben und Erholungsreisen – gelegentlich kulturelle Sehenswürdigkeiten¹, eine Entwicklung, von

der die Kultureinrichtungen stark profitieren. Gemeinden, Städte, Regionen und Bundesländer haben das Potential des Kulturtourismus für sich erkannt und möchten sich zunehmend als Kulturdestinationen mit professionellen kulturtouristischen Angeboten profilieren². Auch die Kultureinrichtungen hoffen auf ein Mehr an Besuchern durch das touristische Publikum, um über zusätzliche Eintrittsgelder sowie den Verkauf von Shop-, Restaurant- und Publikationsangeboten Einnahmen zu generieren, die den Fortbestand der Häuser sichern.

1.2 Zum Begriff Tourismusmarketing

Der Kulturtourismusboom führte in den letzten Jahren zu einem zusätzlichen Bedarf an touristischen Fachkräften in den Kultureinrichtungen. Einerseits sollten diese den touristischen Markt kennen und mit dem notwendigen Marketing-Know-How ausgestattet sein, andererseits sollten sie aber auch kulturtheoretische und -geschichtliche Kenntnisse sowie Sensibilität im Umgang mit den Kulturgütern mitbringen.

„Tourismusmarketing“, in diesem Beitrag zur Abgrenzung „touristisches Kulturmarketing“ genannt, generiert wesentliche Elemente aus dem kommerziell ausgerichteten Tourismusmarketing. Letzteres entwickelte sich als eigene Marketingdisziplin und richtete sich auf die spezifischen Bedürfnisse der Tourismuswirtschaft aus.

**„Tourismusmarketing“
und „touristisches
Kulturmarketing“**

Beiden gemeinsam ist ein dienstleistungs- und serviceorientiertes Denken und Handeln. So wird das Kern- oder das Zusatzangebot einer Kultureinrichtung, z. B. eine Veranstaltung, nicht als Einzelprodukt oder -leistung verstanden, sondern als Element innerhalb einer Prozesskette, die neben dem kulturellen inhaltlichen Angebot eine Reihe von zusätzlichen Dienstleistungen umfasst. Erst aus ihrer Abstimmung und ihrem Zusammenspiel resultiert die Gesamtzufriedenheit des Besuchers.

Jost Krippendorf definiert das „kommerzielle Tourismusmarketing“ „als systematische und koordinierte Ausrichtung der Unternehmenspolitik von Fremdenverkehrsbetrieben (Anmerkung der Autorin: Der Begriff Fremdenverkehr ist veraltet. Heute spricht man von „Tourismus“), z. B. Hotels und Reiseveranstaltern sowie der privaten und staatlichen Fremdenverkehrspolitik, z. B. Fremdenverkehrsämter oder Tourismusverbänden der lokalen, regionalen, nationalen und internationalen Ebene zur bestmöglichen Befriedigung der Bedürfnisse bestimmter Konsumentengruppen unter Erzielung eines angemessenen Gewinnes.“³

**„Kommerzielles
Tourismusmarketing“**

Übertragen auf die Bedürfnisse des touristischen Kulturmarketings, lässt sich ein grundlegender Unterschied zum „kommerziellen Tourismusmarketing“ feststellen: Das kulturelle oder künstlerische Produkt einer Kultureinrichtung wird nicht wie das touristische im Sinne der Gewinnmaximierung an die Markt- bzw. Besucherbedürfnisse angepasst.

**Ziele jenseits der
Gewinnmaximierung**

Tourismusmarketing für Kultureinrichtungen geht von den Zielen und Inhalten der Kultureinrichtung aus und entwickelt ein auf ihre spezifischen Bedürfnisse zugeschnittenes Marketing. Zusätzliche Dienst- oder Serviceleistungen, z. B. die eines zusätzlichen gastronomischen Angebots im Museumsrestaurant oder Ruheazonen im Museumsgarten, können jedoch variable, explizit auf die Bedürfnisse des Besuchers abgestimmte und damit an den Markt angepasste Angebote sein. Sie bilden einzelne Bausteine innerhalb der Prozesskette und tragen wesentlich zum positiven Gesamterlebnis des Besuchers bei.

1.3 Abgrenzung zum Marketing für die lokale Zielgruppe

Tourismusmarketing setzt andere Schwerpunkte als das Marketing für die lokale Zielgruppe. Angebotsformen und Verkaufsinstrumente orientieren sich an den Erfordernissen des touristischen Marktes. Dazu kommen spezielle Elemente – wie die enge Verknüpfung von kulturellen bzw. künstlerischen Inhalten und zusätzlichen Dienstleistungen.

Beispiel

So ist z. B. der vom Jüdischen Museum angebotene Picknickkorb für den Museumsgarten einerseits eine auf die gastronomischen Bedürfnisse der Besucher fokussierende Zusatzleistung. Andererseits wird aufgrund des Inhaltes des Korbes, der sich aus Spezialitäten der internationalen jüdischen Küche zusammensetzt, eine Verbindung zu den Inhalten des Museums hergestellt.

Charakteristische Merkmale und Besonderheiten des Tourismusmarketings führten in größeren Kultureinrichtungen zur Entwicklung eines eigenständigen Arbeitsbereichs, der getrennt vom Marketing für die lokale Zielgruppe operiert. In manchen österreichischen Museen richten sich die Marketingaktivitäten aufgrund der hohen touristischen Besuchszahlen inzwischen sogar ausschließlich auf das touristische Publikum aus.

Lokales und Tourismusmarketing: Unterschiede

Einige Unterschiede zwischen dem Marketing mit lokaler und dem Marketing mit touristischer Zielgruppe seien hier aufgeführt:

Direkte und indirekte Ansprache

Ortsansässige Besucher werden in der Regel direkt, das heißt z. B. über die hauseigene Adressdatenbank, angesprochen. Nationale und internationale Besucher werden auf indirektem Weg über die touristischen Partner erreicht. Dies sind Reiseveranstalter und -büros, Hotels, Tourismusverbände, Stadtführer, Verkehrsträger wie Fluggesellschaften oder die Deutsche Bahn. Für die Kultureinrichtung ist es also –

anders als beim Marketing für die lokale Zielgruppe – primär das Tourismusunternehmen, das es von dem Angebot zu überzeugen gilt, und erst in der Folge der Besucher.

Kultur und Kulturtourismus

Marketing für die lokale Zielgruppe zeigt wenig Berührungspunkte mit der Tourismuswirtschaft. Möchte man aber auf dem nationalen und internationalen Besuchermarkt mitmischen, so ist der Erfolg im höchsten Maße abhängig von funktionierenden Netzwerken mit den touristischen Leistungsträgern. Über diese Partner werden die eigenen Angebote z. B. zu Kombiangeboten erweitert oder in neuem Kontext präsentiert. Sie bieten außerdem Erfahrungen, Kontakte und eine kostengünstige Präsenz der Kultureinrichtung in ihren Medien.

Kombiangebote mit Partnern gestalten

Regionale und überregionale Angebote

Innerhalb des Angebotspektrums einer Kultureinrichtung gibt es häufig beides: Angebote für lokale Besucher, z. B. einmalige, sich auf einen Zeitpunkt oder kurze Zeitspannen konzentrierende Veranstaltungen, und touristische Angebote, z. B. länger dauernde Dauer- oder Wechselausstellungen zu Themen mit breitem Publikumsinteresse. Beide Angebote werden über unterschiedliche Kommunikations- und Vertriebskanäle vermittelt. Entscheidend für die touristische Vermarktbarkeit ist die Attraktivität des Themas für ein breites Publikum und die Laufzeit des Ereignisses. So kann z. B. die Dauerausstellung des Jüdischen Museum kontinuierlich und weltweit über den Eintrag in den Reiseführern vermarktet werden. 2007 ließen sich 27 % der internationalen Touristen des Museums durch den Reiseführer zu einem dortigen Besuch motivieren.

**Entscheidend:
Attraktivität und
lange Laufzeit**

Kurzfristige und langfristige Planung

Ortsansässige Besucher können und müssen sogar häufig kurzfristig, d. h. mehrere Wochen vor dem Konzert oder der Sonderausstellungseröffnung, über den Termin informiert werden. Andernfalls wird das Ereignis von neuen täglichen Geschehnissen überdeckt und gerät in Vergessenheit. Touristen dagegen planen langfristiger und werden von den Reiseveranstaltern, Hotels und Tourismusverbänden bereits ca. 1 1/2 Jahre vor dem Ereignis angesprochen⁴. Entsprechend früh ist der Redaktionsschluss in den Reiseprintmedien angesetzt. Kultureinrichtungen planen ihre Programme derzeit immer noch so kurzfristig, dass diese nicht mehr rechtzeitig auf dem Reisemarkt kommuniziert werden können.

1.4 Tourismusmarketing als neues Arbeitsfeld

Blickt man auf die deutsche Kulturlandschaft, so fristet das neue Tätigkeitsfeld Tourismusmarketing aktuell noch ein Orchideendasein. Dies hängt sicherlich auch mit dem sich nur langsam entwickelnden Bewusstsein für die Bedeutung von Besucherorientierung und Marketing zusammen. Viele Kultureinrichtungen entdecken jedoch das Potential der touristischen Besucher für sich und erkennen damit auch den Bedarf an Fachkräften für diesen Bereich. Aufgrund starrer Stellenpläne und finanzieller Engpässe in den Einrichtungen entstehen jedoch nur langsam Arbeitsplätze in diesem Bereich. In Berlin richtete das Jüdische Museum 2004 als erstes von insgesamt 180 Museen eine Stelle für Tourismusmarketing ein. Mittlerweile beschäftigen auch die Stiftung Preußische Schlösser und Gärten und das Denkmal für die ermordeten Juden Europas entsprechende Spezialisten.

Vorreiter: England und Österreich

Innerhalb des europäischen Raums hat sich Tourismusmarketing vor allem in den Kultureinrichtungen Österreichs und Englands etabliert. Alle großen Wiener Museen greifen inzwischen auf touristische Fachkräfte zurück. 2005 veröffentlichte der Oberösterreichische Museumsverbund für seine Mitglieder einen „Leitfaden: Museum und Tourismus“ und motivierte damit auch die kleinen Museen zur Entwicklung von Qualitätsstandards in Bezug auf ihre Präsentation und Serviceleistungen und damit für ihre touristische Vermarktung.⁵

Mitarbeiterrekrutierung und -qualifizierung

Aufgrund der Neuentwicklung dieses Arbeitsfeldes ist der Tourismus wie auch der Marketingbereich in der Praxis noch oft durch Mitarbeiter besetzt, die auf der Grundlage eines geisteswissenschaftlichen Studiums ein zusätzliches Masterstudium im Kulturmanagement absolviert, also keinen spezifischen touristischen Ausbildungshintergrund haben. Diese Lücke wird mit dem Studienschwerpunkt Kulturtourismus an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder geschlossen. Aktuell er der einzige Master-Studiengang in Deutschland, der eine universitäre Ausbildung im Tourismusmarketing bzw. im Kulturtourismus anbietet. Grundsätzlich sinnvoll ist eine kulturtheoretische oder wissenschaftliche Grundausbildung, auf der die Management- und Marketinglehre aufbaut. Für Mitarbeiter von Kultureinrichtungen, die bereits in angrenzenden Disziplinen des Tourismusmarketings tätig sind und die sich für eine Fortbildung in diesem Bereich interessieren, bieten verschiedenen Einrichtungen, darunter auch Hochschulen, Seminare an. Auch die in den letzten Jahren zahlreich aus dem Boden sprießenden Tagungen zum Thema Kulturtourismus sind wertvolle Plattformen für den fachlichen Austausch und Informationslieferant bezüglich neuer touristischer Entwicklungen.

Sucht man als Kultureinrichtung nur eine zeitlich begrenzte professionelle Unterstützung – z. B. für die touristische Vermarktung einer Sonderausstellung – so bieten sich inzwischen einige externe Dienstleister an. Art Cities in Europe agiert z. B. einerseits als Marketing- und PR-Agentur mit europaweiten Vermarktungsmöglichkeiten im Ausstellungs- und Veranstaltungsbereich. Andererseits fungiert sie auch als Reiseveranstalter, indem sie die Kulturangebote ihrer Auftraggeber durch Zusatzleistungen ergänzt und als pauschale Reiseangebote verkauft.

**Management-Tipp**

Marketing in Kultureinrichtungen erfordert als Kernkompetenz eine hohe Sensibilität im Umgang mit den kulturellen und künstlerischen Inhalten sowie großes Geschick in der Kommunikation mit dem aus unterschiedlichen Disziplinen zusammengesetzten Mitarbeiterteam.

2. Voraussetzungen und Grundlagen der touristischen Vermarktung

In der modernen Kulturlandschaft steht der Besucher im Mittelpunkt. Besucherorientierung, Besucherforschung und Besucherservice sind als Orientierungs-, Analyse- und Angebotselemente die Voraussetzung und Schwerpunkte für eine erfolgreiche, auf den Besucher ausgerichtete Politik einer Kultureinrichtung. Noch tun sich die Kultureinrichtungen damit schwer; selbst wenn sie eine besucher- und touristenfreundliche Grundüberzeugung vertreten, unterschätzen sie die Notwendigkeit präziser Kenntnisse zu ihren Besuchergruppen: Wie viele lokale, nationale und internationale Besucher kommen ins Haus? Was sind ihre Bedürfnisse und wie ist die Besucherzufriedenheit? Erst auf der Basis einer Besucheranalyse können Ziele klar definiert und eine Marketingstrategie entwickelt werden.

**Besucherorientierung,
-forschung und -service****Management-Tipp**

Kultureinrichtungen setzen meist immer noch zu sehr allein auf die Überzeugungskraft ihrer kulturellen und künstlerischen Inhalte. Besucherzufriedenheit gründet heute aber nicht mehr ausschließlich auf dem künstlerischen Angebot, sondern wird auch wesentlich durch zusätzliche Service- und Dienstleistungen bestimmt. Vom ersten Moment der Kontaktaufnahme, über den eigentlichen Besuch bis hin zum Verlassen des Hauses nimmt der Besucher alle Facetten seiner Umgebung wahr. Was nach dem Besuch bleibt, ist das Gesamterlebnis, welches sowohl durch das Kernangebot als auch durch die Serviceleistungen mitgestaltet wird.

2.1 Besucherorientierung

Von den Wünschen der Besucher her denken

Besucherorientierung als ganzheitliches Konzept ist Überzeugung und Haltung, die alle Bereiche und Ebenen der Einrichtung durchdringt und von den Mitarbeitern gelebt werden sollte. Bei aller notwendigen Ausrichtung auf die künstlerischen und kulturellen Ziele und Inhalte setzt dies voraus, dass in Bezug auf Wissensstand und Interessensspektrum von den Bedürfnissen und Wünschen der Besucher her gedacht wird: Die Übersichtlichkeit und Klarheit der Raumgestaltung in der Ausstellung, das zweisprachige Personal, der verständlich geschriebene Ausstellungskatalog, die interaktive Führung für Kinder, die eindeutige Wegleitung oder die übersichtlich aufgebaute Website sind Elemente einer sich zu einem Gesamtbild fügenden besucherorientierten Lebens- und Arbeitsphilosophie der Kultureinrichtung.

Besucheranalyse führt zur Wahl der Zielgruppe

Mit Blick auf die Grundausrichtung der Einrichtung sollte auf der Basis der Besucheranalyse auch über die Wahl der Zielgruppen nachgedacht werden. Möchte man den Touristen als Besucher wirklich oder betrachtet man ihn eher als anspruchsloses, lästiges Wesen, welches in großen Gruppen auftretend Ausstellungsräume und Exponate belastet? Ist man bereit, zusätzliche Serviceleistungen für ihn zu erbringen oder ist man schon mit der Betreuung der lokalen Besucher voll ausgelastet?



Kulturpolitik-Tipp

Die Integration der Besucherorientierung in das institutionelle Leitbild und eine klare Ausrichtung auf die Zielgruppe der Touristen ist die Grundvoraussetzung für Tourismusmarketing.

Für die mit neun Jahren vergleichsweise junge Institution Jüdisches Museum ist Besucherorientierung eines der Kernanliegen und fest im „Mission Statement“ verankert. Eine klare, in den Richtlinien des Hauses festgelegte Ausrichtung auf den Besucher und auf ein breites Publikum wird durch eine moderne Institution getragen, die nach amerikanischem Museums Vorbild organisiert ist. Das Museum ist zurzeit eines der wenigen Museen in Deutschland, die die Touristen explizit als Zielgruppenschwerpunkt in ihr Leitbild geschrieben haben⁶

2.2 Besucherforschung

Vielfältigere Lebensstile statt starrer Schichten

Will man den Besucher kennenlernen, so müssen die ihn prägenden gesellschaftlichen Lebensbedingungen berücksichtigt werden. Der tiefgreifende und stetige gesellschaftliche und demographische Wandel der letzten Jahre hat das Freizeitverhalten und damit auch das Kulturnutzerverhalten der Menschen verändert. Zunehmende Internationalisierung und „Überalterung“ der Gesellschaft führen zu veränderten Bevölkerungsstrukturen. Sozialstrukturmodelle wie das Schichtmodell, das den klassischen Kulturnutzer früher als gebildet und über ein hohes Einkommen verfügend der Ober- und oberen Mittelschicht zuordnete, wur-

den abgelöst von den weitaus komplexeren und differenzierteren Gruppierungen in Milieus auf der Basis von Lebensstil-Typologien⁷ Letztere beruhen auf der Erkenntnis, dass heute gleiche sozioökonomische Lebensbedingungen ungleiche Lebensstile produzieren.

Für das touristische Marketing muss das Freizeitverhalten zusätzlich im Hinblick auf Reiseaktivitäten und die Nutzung von kulturellen Angeboten am Urlaubsort betrachtet werden. Auch Reisetrends – wie die Entwicklung vom derzeitigen Event- oder Späßtourismus hin zu einem individuellen, die Kontemplation suchenden Tourismus der Sinnorientierung und Selbstverwirklichung – müssen in einem langfristig angelegten Marketingkonzept Berücksichtigung finden.

Reisetrends verfolgen

Das Wissen um die eigene Besucherstruktur im Haus ist einerseits die Voraussetzung für eine adäquate Pflege der bereits bestehenden Besuchergruppen, andererseits aber auch die Grundlage zur Erschließung von neuen Besuchersegmenten. Dafür sind jedoch langfristig angelegte, d. h. in regelmäßigen Zeitabständen stattfindende Besucherbefragungen und -analysen notwendig. Besucherforschung ist letztlich Konsequenz aus einer sich in Richtung Besucherorientierung hin entwickelnden Kulturlandschaft und bildet die Grundlage für das Marketing und die gesamte strategische Ausrichtung einer Kultureinrichtung.

Besucherbefragungen

Das Jüdische Museum hat vor ein paar Jahren eine eigene Abteilung für Besucherforschung gegründet und ist damit im Vergleich zu anderen Kultureinrichtungen in einer exklusiven Situation. Dort wird die Herkunft der nationalen und internationalen Besucher präzise über ein modernes Kassensystem evaluiert. Solche Kassenbefragungen, die über Hand- oder Computerzahlung stattfinden können, sind für das Kassenpersonal mit zusätzlichem Zeitaufwand verbunden. Die Ergebnisse bilden aber ein genaues Herkunftsprofil der Besucher ab. Über die Kassenzahlungen sollten insbesondere die internationalen Besucher gezählt werden, die aufgrund von Sprachproblemen oft nicht über eine allgemeine Besucherbefragung erreichbar sind. Regelmäßige Besucherbefragungen durch Interviewer finden im Jüdischen Museum dreisprachig in deutscher, englischer und aufgrund des hohen Anteils an italienischen Besuchern auch in italienischer Sprache statt.

Beispiel

Alternativ können Besucherbefragungen auch mit überschaubarem finanziellen Aufwand durch externe Anbieter durchgeführt werden: Einige Kultureinrichtungen ersetzen die persönlichen Interviews durch eine Auslage von Fragebögen, die von den Besuchern selbstständig ausgefüllt werden. Auch eine Zusammenarbeit mit Hochschulen bietet eine kostengünstige Alternative: Studenten können z. B. in Form von Praxisprojekten und unter Anleitung Besucherevaluierungen und -auswertungen durchführen.

Kooperation mit Hochschulen

2.3 Besucherservice

Schmeckt das Lunchangebot im Restaurant und spricht die dortige Kassenkraft zumindest englisch? Lächelt mich das Servicepersonal freundlich an und kann mir vielleicht noch eine inhaltliche Frage beantworten? Finde ich die Einrichtung durch ein entsprechendes Wegleitungssystem und habe ich die Möglichkeit einer individuellen Führung durch einen Audioguide?

Nutzung erleichtern und verbessern

Der aus dem Englischen stammende Begriff Service („dienen“) bezeichnet im Deutschen die Dienstleistung oder Kundenbetreuung. Der Service am Besucher ist ein wesentlicher Bestandteil der Besucherorientierung und vereint alle Maßnahmen oder Leistungen, die die Nutzung der Kernleistung einer Kultureinrichtung erleichtern bzw. sie verbessern. Armin Klein misst der Servicequalität eine solch große Bedeutung zu, dass er diese zusätzlich zu Angebot, Preis, Vertrieb und Kommunikation als fünftes operatives Marketinginstrument definiert.⁸ Fest steht: Wie herausragend und überzeugend die künstlerische oder kulturelle Leistung auch sein mag – bietet man dem Gast einen unzureichenden Service, so wird er seinen Aufenthalt in zwiespältiger Erinnerung behalten.

Spaß- und Erlebnisorientierung

In den Kultureinrichtungen haben wir es heute aufgrund des Überangebotes an Angeboten und der starken Konkurrenz untereinander zudem mit einem verwöhnten und anspruchsvollen Besucher zu tun, der spaß- und erlebnisorientiert ist und immer wieder überrascht werden möchte. Entsprechend müssen die Kultureinrichtungen ihr Angebot und ihren Service ausrichten. In der Vorstellung der Kulturtouristen hat sich der Museumsbesuch in den letzten Jahren von der primären Lernerfahrung zum „Gesamtevent“ gewandelt, in dem auch Erlebnis-, Konsum- und Verwöhnelemente eine Rolle zukommt. Gefragt ist ein umfassendes, sich auf mehreren sinnlichen Ebenen bewegendes Erlebnis, das neben dem Kernangebot Zusatzangebote und Serviceelemente beinhaltet.

2.3.1 Die touristische Dienstleistungsschleife

Eine Kette sich ergänzender Dienstleistungen

Im „kommerziellen Tourismusmarketing“ stellt das zu verkaufende Produkt, z. B. eine Flugreise, keine Einzelleistung dar, sondern ist Gesamtprodukt aus einer Kette sich gegenseitig ergänzender Dienstleistungen, die zeitlich aufeinanderfolgend zum Einsatz kommen. Dieses Modell ist auch auf Kultureinrichtungen übertragbar. Ernst Miglbauer stellt in seiner touristischen Dienstleistungsschleife (siehe Abb. H 2.12-1) den Museumsbesuch in Form einer siebenstufigen Prozesskette dar, in deren Verlauf der Besucher die Kern- und Zusatzleistungen des Hauses nutzt. Ein Ausstellungsbesuch wird eben erst dann zum Erlebnis, wenn der Besucher fachkompetenten Kräften in der Ausstellung eine inhaltliche Frage stellen oder auch dort vorhan-

dene Ruhemöglichkeiten nutzen kann. Auch das Kernangebot – der Ausstellungsbesuch – ist Bestandteil dieser Dienstleistungskette. Erst im Zusammenspiel von Kern- und Serviceleistung entsteht das Gesamterlebnis für den Besucher und seine Zufriedenheit.

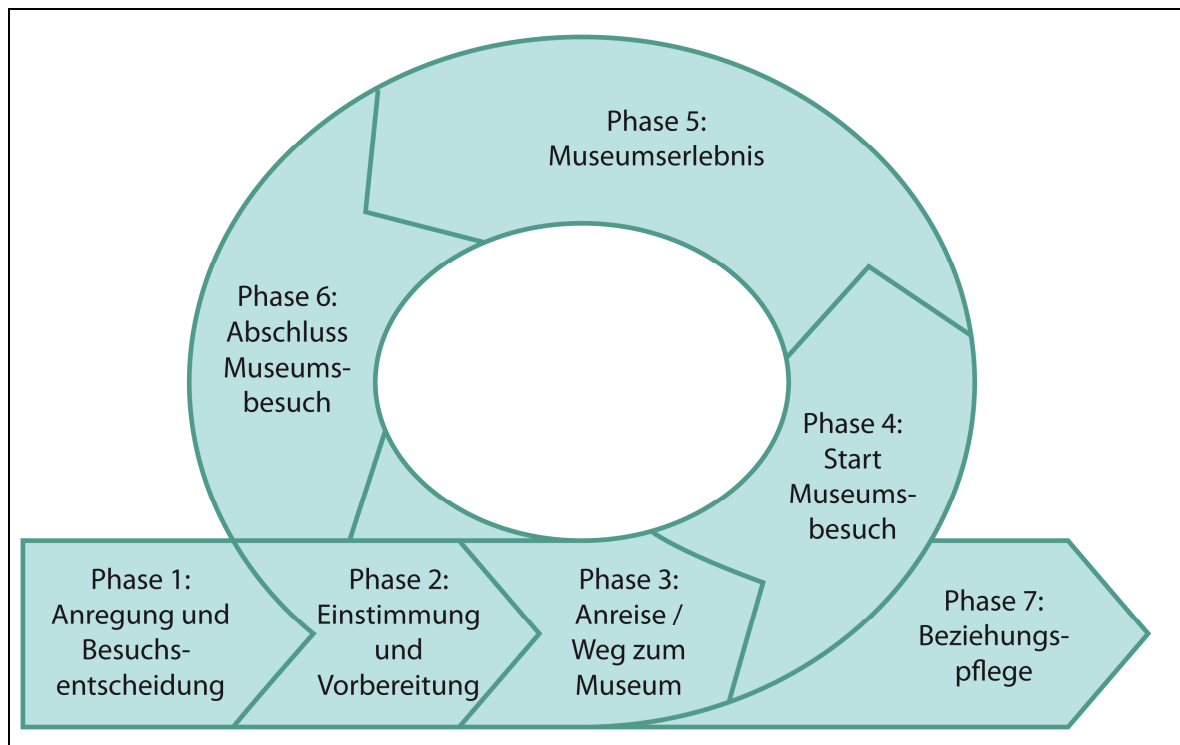


Abb. H 2.12-1 Touristische Dienstleistungsschleife

Prozessketten können sich sowohl auf interne Dienstleistungen in Form einer Mikrokette (Dienstleistungen vor, während und nach dem Besuch) oder in Form einer Makrokette (Gemeinsame Dienstleistungen von Kultur und Tourismus) beziehen⁹

Denn nicht nur interne Faktoren spielen für die Abläufe innerhalb der touristischen Dienstleistungskette eine Rolle. Externe Leistungen durch die touristischen Leistungsträger können die erfolgreiche Abwicklung eines Museumsbesuchs mitgestalten. So sind z. B. Tourismusverbände, Hotels und Reiseveranstalter wesentlich für die Anregung und Entscheidung zum Museumsbesuch mitverantwortlich. Ohne Information auf der Website des örtlichen Tourismusverbandes erfährt der potentielle Besucher nichts von der Theateraufführung, ohne den Busreiseveranstalter, der den Museumsbesuch in Kombination mit Kaffee und Kuchen anbietet, fällt keine Besuchsentscheidung für die Ausstellung. Auch hier wird deutlich, wie wichtig die enge Zusammenarbeit zwischen Kultureinrichtungen und Tourismuswirtschaft ist.

Externe Leistungen als Teil der Servicekette



Management-Tipp

Serviceleistungen sind entscheidende Zusatzleistungen geworden, mit denen sich die Kultureinrichtungen – sieht man einmal vom eigentlichen Kernangebot ab – von der Konkurrenz wesentlich abheben können. Diese sollten wie alle Leistungen der Kultureinrichtung mit einem hohen Qualitätsanspruch verbunden sein.

Servicequalität sicherstellen

Wem nutzt das Museumscafé, wenn es während der Museumsöffnungszeiten geschlossen ist, oder der Anrufservice, wenn der Anrufer an der Weiterleitungstechnik scheitert? Bietet man Serviceleistungen an, so muss man auch für deren Qualität garantieren können und diese regelmäßig überprüfen¹⁰ Erst dann können diese Leistungen wesentliche Werkzeuge zur Optimierung der Besucherzufriedenheit sein

Unerwartete Serviceleistungen

Geheizte Räume im Winter, eine schnelle Abwicklung an der Garderobe, Sitzmöglichkeiten in der Ausstellung – dies sind Leistungen, die für den Besucher erwartungsgemäß in einer Kultureinrichtung erbracht werden müssen. Aber wie steht es z. B. mit einem geöffneten Museum an den allgemeinen Museumschließtagen oder mit einer Führung für Gehörlose, wie sie das Jüdische Museum anbietet? Besucher unterscheiden sehr genau zwischen erwarteten und unerwarteten Serviceleistungen. Letztere bieten ihnen Erlebnisse, an die sie sich zum Teil noch Jahre nach ihrem Besuche erinnern können. Ungewöhnliche und überraschende Serviceleistungen tragen deshalb wesentlich zur Schärfung des Profils der Einrichtung bei und können darüber hinaus auch Kundenbindungsinstrumente sein.

2.3.2 Nationale und internationale Touristen

Service: für nicht-lokale Besucher sehr wichtig

Service spielt gerade bei den nationalen und internationalen Kulturtouristen eine entscheidende Rolle. Sie haben, anders als die lokal ansässigen Besucher, nur eine grobe Vorstellung vom Standort bzw. der Reiseregion. Sie benötigen mehr Orientierung inner- und außerhalb der Kultureinrichtung und – abhängig von ihrem Herkunftsland – zumindest zweisprachige Informationen. Sie sind stärker auf besucherfreundliche Öffnungszeiten und auf zusätzliche Serviceeinrichtungen angewiesen. Museumsrestaurant und -shop werden zwar auch von lokalen Besuchern, aber insbesondere von Touristen aufgesucht. Diese sind den ganzen Tag an ihrem Urlaubsort unterwegs und nutzen deshalb verstärkt Möglichkeiten für Ruhepausen. Darüber hinaus stellt aber auch das Fundsachen- und Beschwerdemanagement sowie der Versandservice für hauseigene Publikationen wichtige Serviceleistungen für den Touristen dar.

So gehört es z. B. zu einer der besonderen Aufmerksamkeiten des Jüdischen Museums, verloren gegangene Fundsachen weltweit an ihre Eigentümer zurückzuschicken.

Beispiel

Nationale und internationale Besucher sind zwar anders als die vor Ort lebenden Besucher in der Regel Einmalbesucher, jedoch muss dies differenziert betrachtet werden. Von den 62 % internationalen Besuchern, die das Jüdische Museum zählt, kommt beispielsweise mehr als ein Drittel aufgrund der Empfehlung von Freunden und Bekannten. Knapp ein Drittel wird durch die Einträge im Reiseführer zu einem Besuch motiviert und immerhin noch 12 % der Besucher über die in der Stadt verteilten Informationen in den Tourist Info Centern.

Auffallend ist der große Anteil von Besuchen auf Empfehlungen. Obwohl bei den internationalen Besuchern keine klassische Besucherbindung in Form einer regelmäßigen Zusendung des Museumsprogramms oder einer Mitgliedschaft im Förderverein stattfindet, könnte man die Empfehlung auch als eine Form der indirekten Besucherbindung verstehen. Der ursprüngliche Gast kommt zwar nicht wieder, er motiviert aber einen anderen zum Besuch. Solche Empfehlungen setzen eine hohe Besucherzufriedenheit voraus. Diese wird über das Kernangebot hinaus im Wesentlichen durch die Serviceleistungen erreicht.

Empfehlungen: Zeichen für hohe Zufriedenheit

3. Tourismusmarketing in der Praxis: Erfolg mit wenig Budget

Jede Kultureinrichtung kann den Besucher freundlich und hilfsbereit empfangen und betreuen. Wichtig ist ein grundsätzlich vom Gesamterlebnis des Besuchers ausgehender Servicegedanke, wie er in dem Modell der touristischen Dienstleistungsschleife beschrieben ist. Die einzelnen Phasen des Besuchs sollten von der Kultureinrichtung auf die von ihr leistbaren Serviceleistungen hin analysiert und mit entsprechenden Maßnahmen gefüllt werden.

**Kulturpolitik-Tipp**

Erfolgreiches Tourismusmarketing ist nicht unbedingt abhängig vom Budgetumfang. Es gibt auch kleine Lösungen mit großer Wirkung. Gerade wenn die Mittel knapp sind, sollte auf Erfindungsreichtum gesetzt werden.

Im Folgenden werden Einsatzmöglichkeiten von kulturtouristischen Marketinginstrumenten am Beispiel des Jüdischen Museums Berlin vorgestellt und Empfehlungen für Maßnahmen mit kleinem Budget gegeben.

3.1 Angebotspolitik

Unterschiedliche Wünsche und Bedürfnisse

Busreisende aus Brandenburg mögen Kaffee und Kuchen, Schulklassen aus Baden-Württemberg schätzen den Falafel zum Selbermachen in der tragbaren Snack-Box und exklusiv denkende Besucher aus Hamburg genießen im Museumsgarten den Picknickkorb für Zwei. Das Jüdische Museum versucht über das Kernangebot seiner spektakulären Museumsarchitektur von Daniel Libeskind und der Dauerausstellung zu zwei Jahrtausenden deutsch-jüdischer Geschichte hinaus u. a. auch mit seinem gastronomischen Angebot auf die zusätzlichen Bedürfnisse seiner touristischen Besucher einzugehen. Aber nicht nur der nationale, sondern auch der internationale Besucher hat spezifische, in seiner Herkunft gründende Vorlieben. So haben Italiener und Franzosen eine grundsätzlich höhere Affinität zur Kultur als die Deutschen und sind deshalb regelmäßige Museumsbesucher. Während für Italiener und Spanier die Architektur im Zentrum des Besuchs im Jüdischen Museum steht, möchten sich jüdische Amerikaner in der Dauerausstellung vor allem mit der deutsch-jüdischen Vergangenheit und ihren familiären Wurzeln beschäftigen.

Trend zum „Rundumsorglospaket“

Diese wenigen Beispiele bestätigen: Zielgruppenorientiertes Marketing ist in den letzten Jahren zunehmend wichtig für die Kultureinrichtungen geworden. Diese müssen sich dabei immer mehr auf die individuellen Bedürfnisse und Ansprüche ihrer Besucher einstellen. Gewünscht ist ein Kulturangebot, das über die primären Inhalte hinaus zusätzliche Dienstleistungen wie Entspannungs- und Genuss-elemente umfasst – ein Rundumsorglospaket gewissermaßen, in dem die Aspekte des Bildens und Lernens im Vordergrund stehen.

Kombi- und Kooperationsangebote

Im Jüdischen Museum sind es die beiden Kernangebote – die Museumsarchitektur von Daniel Libeskind und die historische Dauerausstellung – die die Hauptanziehungspunkte für Touristen darstellen. Das zusätzliche Sonderausstellungs- und Veranstaltungsprogramm ist nur selten tourismusrelevant. Mit Ausnahme z. B. der 2006 stattgefundenen Ausstellung „PSYCHOanalyse. Sigmund Freud zum 150. Geburtstag“ behandeln nur wenige Ausstellungen Themen, mit denen das breite nationale und internationale Publikum inhaltlich etwas verbindet und wofür es sich begeistern kann. Über das Kern- und Zusatzprogramm hinaus gibt es zusätzliche Serviceangebote, die für die touristische Vermarktung relevant sind. Dies sind zum einen die Service-Einrichtungen Restaurant und Shop und zum anderen die Kombi- und Kooperationsangebote.

Mit Angeboten saisonalen Bedarf bedienen

Möchte man mit seinen Angeboten erfolgreich in den Katalogen der Reiseveranstalter platziert werden, so muss die saisonale Ausrichtung des Reisemarktes berücksichtigt werden. Sinnvoll ist die Entwicklung von mehreren Angeboten, die je nach Bedarf von den Reiseveranstaltern als Sommer- oder Winterangebote verkauft werden können. So wirbt z. B. das Jüdische Museum im Sommer für den attraktiven mul-

tifunktionalen Museumsgarten und im Winter für den mit dekorativen und gastronomischen Highlights lockenden Chanukka-Markt. Der Chanukka-Markt zum jüdischen Chanukka-Fest findet regelmäßig im Dezember statt und ist für die Touristen eine ungewöhnliche Alternative zu den gängigen Weihnachtsmärkten.

Für das kleine Budget lassen sich folgende Empfehlungen geben:

- Es müssen nicht immer externe Tourismusunternehmen sein, mit denen sich erfolgreich zusammenarbeiten lässt. Ganz besonders die internen Anbieter, z. B. die Betreiber von Museumsrestaurant und -shop, sind wertvolle und touristisch erfahrene Partner. Sie tragen mit ihren Produkten nicht nur idealerweise die grundlegende inhaltliche Ausrichtung der Kultureinrichtung mit, sondern sind aufgrund ihrer Verankerung im Haus in der Regel unkomplizierte und entgegenkommende Ansprechpartner. Seit Jahren arbeitet das Jüdische Museum mit dem Museumsrestaurant Liebermanns zusammen, das sich auf internationale jüdische Küche spezialisiert hat. Gemeinsam bewerben sie die Dauerausstellung in Kombination mit diversen gastronomischen Angeboten.
- Mit kombinierten Angeboten kann es gelingen, kostenlosen Eingang in Reisemedien zu finden und das zu erreichen, was mit dem Kernangebot allein nicht möglich gewesen wäre. Die großen Reiseveranstalter wie DERTOUR und TUI haben das Jüdische Museum z. B. die letzten Jahre als Pauschalangebot, u. a. bestehend aus Museumseintritt und Picknick für Zwei, in ihren Reisekatalogen beworben. Bei Auflagenhöhen von 160.000 bis 1.000.000 Exemplaren erreicht das Museum die Urlaubsplaner auf diesem Weg flächendeckend und bundesweit.

3.2 Vertriebspolitik

3.2.1 Erfolgreich durch Netzwerke und Kooperationen

Die Entwicklung von gemeinsamen Angeboten mit dem Museumsrestaurant oder dem -shop stellt den ersten Schritt in der Zusammenarbeit mit der Tourismuswirtschaft dar. Um jedoch auf breiter Ebene zusätzliche nationale und internationale Besucher zu generieren, sind Kooperationen und Netzwerke mit externen touristischen Partnern wie Reiseveranstaltern, Incoming Agenturen, Hotels, Tourismusverbänden und Beförderungsunternehmen (Carriern) unverzichtbar. Diese Formen der Partnerschaften gehen weit über das Erstellen von gemeinsamen Angeboten und die dadurch erfolgte „Wertsteigerung“ der eigenen Leistung hinaus. Z. B. können Vertriebswege und -netze, die über Jahre im Tourismus aufgebaut wurden und sich bewährt haben, von den Museen mitgenutzt werden. Damit kann der eigene Radius mit geringem finanziellen Aufwand national und international ausgedehnt

Marketingkonzepte

werden. Auch wenn die Pflege persönlicher Kontakte zur Tourismuswirtschaft zeitintensiv ist und gemeinsame Maßnahmen teilweise erst mittelfristig greifen, so überzeugt das Ergebnis des Engagements: Besucherzuwächse und Imagegewinn zu überschaubaren Kosten.

Netzwerke mit touristischen Partnern

Internationales Marketing ist gegenüber dem national ausgerichteten Marketing mit einem personellen und finanziellen Mehraufwand verbunden. Noch dazu fehlen den Kultureinrichtungen die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen, um auf dem internationalen Markt bestehen zu können. Der Erfolg in diesem Bereich ist ausschließlich über die Zusammenarbeit mit touristischen Partnern, insbesondere den Tourismusverbänden, möglich. Lokale Tourismusverbände und die weltweit operierende Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT) bieten in diesem Zusammenhang günstige und weniger günstige Kooperationsangebote für ihre Partner an.

Kooperation bei Mailings und Newslettern

Kleinere preiswerte Lösungen sind z. B. die Präsenz der Kultureinrichtung in Printprogrammen und Internauftritten oder als Bestandteil von Mailings und Newslettern. Die Berlin Tourismus Marketing GmbH bietet Berlin-Besuchern z. B. den Service einer Zusendung von themenbezogenen Informationspaketen, an denen sich die Kultureinrichtungen mit ihren Angeboten beteiligen können. Spezifische, von den Verbänden inszenierte Kampagnen oder Themenjahre, wie das von der Berlin Tourismus Marketing GmbH 2004 organisierte „Jahr der Museen“, können ebenfalls als „Informationsmittler“ von den Kultureinrichtungen genutzt werden. Größere Lösungen und entsprechend kostenaufwendiger sind dagegen die von den Verbänden organisierten nationalen und internationalen Verkaufsreisen und Messeteilnahmen. Hier werden die Reise und der Kontakt zu den professionellen Ansprechpartnern vor Ort organisiert.

Noch verstellen eine hohe Erwartungshaltung der Kultur gegenüber der Tourismuswirtschaft („Wir erwarten, dass Sie uns mitbewerben!“) oder eine übersteigerte Vorstellung vom finanziellen Gewinn des Tourismus aus der Zusammenarbeit mit der Kultur („Die verdienen ja an uns!“) den Blick auf das Potential dieser Partnerschaften. Doch es ist tatsächlich richtig: Kultur und Tourismus sind wie Essig und Öl in einer Flasche. In sich eigenständige Substanzen, doch in der Mischung sich gegenseitig ergänzend und bereichernd¹¹

Für die Vertriebspolitik direkt am Standort der Kultureinrichtung lassen sich folgende Empfehlungen geben:

- Sinnvoll sind Kooperationen mit den Anbietern von **Tourist Cards**. Diese bieten den Touristen Eintrittsermäßigungen in verschiedene Kultureinrichtungen und die Möglichkeit der Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln. Damit werden Kultureinrichtungen in das touristische Rahmenangebot des Ortes eingebunden und breit kommuniziert. Über die Tourist Cards können beachtliche Be-

sucherzuwächse erzielt werden. 2007 kamen über die Welcome Berlin Card rund 23.000 zusätzliche Besucher in das Jüdische Museum (bei 30 % Ermäßigung auf den regulären Eintritt).

- Falls die Urlauber nicht mehr rechtzeitig vor ihrer Abreise über das Programm der Kultureinrichtung informiert werden können, so gibt es immer noch die Möglichkeit, sie direkt vor Ort anzusprechen. Dort betreibt der lokale Tourismusverband in der Regel einen oder mehrere **Tourist Info Center**, die als Serviceangebot für Touristen dienen. Sie bieten Kultureinrichtungen die Möglichkeit, Informationen zu ihrem Programm entweder kostenlos oder gegen ein geringes Entgelt ausulegen. 12 % der internationalen Besucher des Jüdischen Museums werden über die Auslage von Informationen in den Tourist Info Centern zu einem Besuch im Museum motiviert.

3.3 Preispolitik

3.3.1 Preissysteme im Tourismusmarketing

Marketing für die lokalen Besucher arbeitet in der Regel mit einem festen Preissystem aus regulären und ermäßigten Eintritts- und Führungspreisen, z. B. für die Besuchergruppen Erwachsene, Kinder, Schüler oder Senioren. Es gibt wenig Sonderpreisvereinbarungen mit externen Kooperationspartnern. Das Preissystem im Tourismusmarketing ist dem gegenüber weitaus komplexer. Wesentlicher Bestandteil sind die unterschiedlichen Preisregelungen mit den Kooperationspartnern. Diese sollten in Form eines Vertrages festgelegt und mit Option auf Verlängerung zeitlich befristet werden.

**Komplexeres
Preissystem**

Üblich für die Geschäftsbeziehungen in der Tourismusbranche und übertragbar auf die Zusammenarbeit von Kultureinrichtung und Tourismuswirtschaft sind Provisionszahlungen für Wiederverkäufer. Für den Verkauf z. B. von Konzertkarten erhält der Hotelpartner von dem Konzerthaus eine Provision, die sich prozentual nach dem regulären Preis der Karten richtet. Die Preisdifferenz wird dem Kunden aufgeschlagen und somit erzielt der touristische Partner einen Gewinn.

**Provisionszahlungen an
Wiederverkäufer**

Für viele öffentliche Kultureinrichtungen ist es immer noch schwer vorstellbar, wirtschaftlich oder gar gewinnorientiert zu denken. Ein kommerzielles Touristikunternehmen, das an einer öffentlichen Kultureinrichtung verdient – das erscheint als Verrat am Bildungsauftrag und an der Unantastbarkeit des Kunst- bzw. Kulturguts.

Provisionsleistungen von öffentlichen Kultureinrichtungen bewegen sich jedoch aufgrund der häufig geringen regulären Eintrittspreise in einem solch minimalen Rahmen, dass nicht der Gewinn, sondern die Beziehungspflege der beiden Partner im Vordergrund steht.

**Beziehungspflege steht
meist im Vordergrund**

3.3.2 Pauschal- und Kombiangebote

Kombi- und Kooperationsangebote bestehen aus mindestens zwei Leistungen zweier unterschiedlicher Partner. Kombiangebote werden in der Regel zu einem Gesamt- oder Pauschalpreis verkauft. Der Käufer hat dadurch einen Preisvorteil gegenüber dem Kauf mehrerer einzelner Leistungen. Zu den Kombiangeboten gehören z. B. das aus dem Pauschalismus stammende Pauschal- oder Packageangebot (z. B. Hotelübernachtung und Eintritt in eine Kultureinrichtung) und das Kombiticket (z. B. Eintritt in zwei Kultureinrichtungen). Bei den Kooperationsangeboten werden die gemeinsamen Leistungen der Partner nicht zum Pauschalpreis, sondern zu separaten Preisen angeboten. Das Jüdische Museum wird z. B. jedes Jahr als Bestandteil des kulturellen Rahmenprogramms der Internationalen Funkausstellung (IFA) mitvermarktet und bietet dafür im Gegenzug ermäßigten Museumseintritt für die IFA-Besucher an. Weitere Möglichkeiten von Kooperationen sind überregionale Großveranstaltungen wie Messen, Sport- und Straßenfeste sowie Themenjahre und Festivals.

Für die Preispolitik ist für Einrichtungen mit kleinem Budget zu empfehlen:

- Die größte Einnahmequelle von Kultureinrichtungen sind die **Eintrittsgelder**. Sie sollten sich in der Höhe am Markt orientieren, weder zu bescheiden, noch überhöht sein und in der Preisgestaltung verschiedene Faktoren mitberücksichtigen. Dies betrifft z. B. zusätzliche Ausgaben, die für den Besucher über den Eintrittspreis hinaus verpflichtend anfallen, z. B. das Garderobengeld oder die Ausleihe des Audioguides. Auch die Besucherstruktur der Einrichtung spielt eine Rolle. So reagieren z. B. ortsansässige Besucher empfindlicher auf höhere Eintrittspreise als Touristen.
- **Großzügigkeit in der Zusammenarbeit** mit den touristischen Leistungsträgern macht sich auf lange Sicht bezahlt. Tourismusverbände, Hotels oder Reiseveranstalter bieten mitunter mehrtägige kostenlose Besichtigungstouren, sogenannte Fam-Trips, für ihre Kunden an. Kultureinrichtungen können als Mitanbieter oder als Teil des Rahmenprogramms auftreten und beteiligen sich dafür mit ermäßigten oder freien Eintritten und Führungen für die Gruppen. Auch wenn der Erfolg nicht unmittelbar ersichtlich ist, so können über diese Veranstaltungen touristische Multiplikatoren ohne großen finanziellen und personellen Aufwand gezielt und ohne Streuverlust erreicht werden. Dies ist eine Investition in den langfristigen Erfolg.

3.4 Kommunikationspolitik

Reisemessen als Kommunikationsinstrument

Neben Werbung, Internet, Mailings oder Verkaufsveranstaltungen sind Reisemessen für die Tourismuswirtschaft das wichtigste Darstellungs- und Kommunikationsinstrument¹². Nur auf diesen kann das Fachpublikum in einer sehr hohen Dichte erreicht werden. Eine Teilnahme mit eigenem Messeauftritt ist in der Regel kostenintensiv und muss gut überlegt und geplant sein. Es bedarf eines speziellen Know-Hows, um sich als Non-Profit-Kultureinrichtung auf dem touristischen Markt angemessen präsentieren und auch langfristig durchsetzen zu können. Ist z. B. eine mehrjährige Teilnahme auf derselben Messe gewährleistet, um dort langfristig touristische Kontakte pflegen zu können? Erst wenn diese Investition vorab geprüft wurde, sollte der Messeauftritt geplant werden.

Messeauftritte sind teuer

Der boomende Kulturtourismus begründete in den letzten Jahren neue Messen und Foren, auf denen sich speziell die Kultureinrichtungen präsentieren können. Die Internationale Tourismus Börse (ITB) bot Theatern, Museen, Städten und Regionen, aber auch Kulturreiseveranstaltern und Konzertagenturen im Jahr 2001 eine erste gemeinsame Vermarktungsplattform in einer ihrer Messehallen. Auf der „Culture Open“ in Stuttgart, die im Rahmen der Internationalen Ausstellung für Caravan, Motor und Touristik stattfindet, können sich Endverbraucher einmal im Jahr zu Angeboten und Destinationen der Kulturanbieter informieren.

Doch nicht nur Messen mit speziellem Kulturtourismusschwerpunkt sind für die Kultureinrichtungen interessant, sondern auch Reisemessen, die als Dreh- und Angelpunkte für die Tourismuswirtschaft fungieren. Die wichtigsten Veranstaltungen sind kombinierte Messen, die sowohl Fachbesucher als auch Konsumenten ansprechen. Darunter sind die Internationale Tourismus-Börse (ITB), der RDA Workshop als bedeutendster Branchentreff für die deutschsprachigen Busreiseunternehmen und der Germany Travel Mart (GTM) als größte Incoming-Veranstaltung für den Deutschland-Tourismus.

Attraktiv: Konsumenten und Fachbesucher

Der eigene Messeauftritt

Entscheidet sich ein Museum für einen eigenen Stand mit professioneller Gestaltung, ist dies durch die hohen Miet- und Gestaltungskosten eine kostspielige Angelegenheit. Sinnvoll ist es, sich als „Unteranschießer“ am Gemeinschaftsstand des zugehörigen lokalen Tourismusverbandes zu präsentieren. Damit können zum einen die Mietkosten reduziert werden. Zum anderen suchen Reiseveranstalter, die ihre Programme zusammenstellen, bevorzugt die Gemeinschaftsstände von Tourismusverbänden auf, da sie dort in der Regel alle Anbieter der Region unter einem Dach finden.

Beteiligung an Gemeinschaftsstand

Marketingkonzepte

Noch günstiger ist es, wenn man sich die Standkosten mit einem passenden Partner teilt. So präsentierte sich das Jüdische Museum über fünf Jahre lang mit wechselnden Partnern auf der ITB, darunter 2004, im Jahr der Museen, zusammen mit dem Deutschen Historischen Museum, dem Martin-Gropius-Bau und den Staatlichen Museen zu Berlin. Auch kleine, national ausgerichtete Messen sind eine sinnvolle Alternative zu den großen Blockbusterveranstaltungen. Dort findet man kostengünstige, vorgefertigte Stände zur Miete und ein kleineres, aber ausgewähltes Fachpublikum.

Auslagen auf Messen

Die kostengünstigste Variante ist die Beschränkung auf die Auslage von Informationsmaterial auf Messen. Der ortsansässige Tourismusverband und die Deutsche Zentrale für Tourismus bieten ihren Partnern eine Verteilung von Printprodukten auf ihren Messeauftritten an. Auf diese Weise können die Fachbesucher ohne großen finanziellen und personellen Einsatz gezielt angesprochen werden. Nicht so effektiv, aber durchaus eine Alternative, ist schließlich der persönliche Messebesuch. Dadurch können künftige Messeteilnahmen vor Ort überprüft sowie wichtige Kontakte geknüpft und gepflegt werden.

Im Bereich der Kommunikationspolitik sind bei begrenztem Budget folgende Maßnahmen mit überschaubarem Aufwand umsetzbar:

Adressdatenbank und Newsletter

Voraussetzung für erfolgreiche Zielgruppenansprache ist der Aufbau einer touristischen Adressdatenbank mit Kontakten zu Kooperationspartnern und Multiplikatoren. Die Datenbank dient als Grundlage für Mailings, die aus Kostengründen auch in elektronischer Form versendet werden können. Voraussetzung dafür ist eine professionell gestaltete Textvorlage. Als unterstützendes, oder auch selbständiges Informations-Tool könnte auch ein touristischer E-Mail-Newsletter fungieren. Das Jüdische Museum erreicht mit seinem Newsletter – den „JMB-Touristik-News“ – zweimal jährlich 3.000 Adressen der Tourismusbranche im In- und Ausland.

Internetauftritt

Ein eigener Internetauftritt ist im Zeitalter digitaler Medien ein unverzichtbares Instrument der Informationsvermittlung. Zweifelsohne kann die Gestaltung und die Pflege von Webseiten finanziell aufwendig sein – das muss aber nicht sein. Sofern diese tatsächlich nur grundlegende Informationen wie Adresse, Verkehrsverbindung, Öffnungszeiten, Preise, Angebote und Ansprechpartner enthalten, ist eine regelmäßige Pflege der Seiten nicht notwendig. Mit dem Internetauftritt erreicht die Kultureinrichtung diejenigen Touristen und touristischen Anbieter, die primär das Internet zur gezielten und schnellen Informationsbeschaffung nutzen.

4. Fazit

Tourismusmarketing, das zur Abgrenzung vom „kommerziellen Tourismusmarketing“ auch „touristisches Kulturmarketing“ oder „kulturtouristisches Marketing“ genannt werden könnte, hat sich durch den Kulturtourismusboom zu einem eigenen Schwerpunkt bzw. einem eigenen Arbeitsbereich in den Kultureinrichtungen entwickelt. Es ist ein Tätigkeitsfeld mit Zukunft, das auch neue berufliche Perspektiven bietet.

Für ein erfolgreiches Tourismusmarketing müssen grundsätzliche institutionelle Voraussetzungen erfüllt werden. Besucherorientierung, Besucherforschung und Besucherservice bilden Grundlagen und Schwerpunkte für eine touristische Zielgruppenansprache und Vermarktung des Kulturangebots. In der Dienstleistungsorientierung des „kommerziellen Tourismusmarketings“ gründend, kommt den Serviceleistungen im touristischen Kulturmarketing eine besondere Rolle zu.

Besondere Rolle der Serviceleistungen

So stellt z. B. der Ausstellungsbesuch keine Einzelleistung dar, sondern ist Gesamtprodukt aus einer Kette sich gegenseitig ergänzender Dienstleistungen. Diese bestehen aus dem Kernangebot und den zusätzlichen Serviceleistungen und bestimmt in ihrem Zusammenspiel die Gesamtzufriedenheit des Besuchers.

Marketing für die touristische Zielgruppe muss nicht teuer sein. Partnerschaften und Netzwerke sind in diesem Zusammenhang die wesentliche Voraussetzung für den Erfolg. Wichtiger als ein umfassendes Budget sind die persönliche Betreuung der Kooperationspartner und eine adäquate, sich am Reisemarkt orientierende Anwendung der Marketinginstrumente.

Partnerschaften sparen viel Geld

Quellen- und Literaturverweise

¹ *Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg* (Hrsg.) in Zusammenarbeit mit der TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH: Leitfaden Kulturtourismus in Brandenburg, Potsdam 2005, S. 6.

² *Hausmann, Andrea*: Das Marktsegment Kulturtourismus – Handlungsstrategien für Museen, in: Looock, O./Scheytt, F. (Hrsg): Kulturmanagement und Kulturbetriebe, Berlin, S. 4–5.

³ *Krippendorf, Jost*: Marketing im Fremdenverkehr, in: Berner Studien zum Fremdenverkehr, Hft. 7, 2. Auflage, Bern 1980, S. 18.

Marketingkonzepte

⁴ *Bössert, Inken*: Tourismus – ein museales Kernsegment, in: Zielgruppen von Museen: Mit Erfolg erkennen, ansprechen und binden, Matthias Dreyer/Rolf Wiese (Hrsg.) Harburg 2004, S. 186–187.

⁵ *Oberösterreichischer Museumsverband, Oberösterreichische Landesmuseen, Oberösterreichischer Tourismus* (Hrsg.): Leitfaden. Museum & Tourismus, Leonding 2006.

⁶ *Dillmann, Martina*: Städtetourismus: Kultur erleben. Besucherorientierung im Jüdischen Museum Berlin, in: Forum Kulturtourismus. Qualitäten des kultivierten Reisens, Wolfenbütteler Akademie-Texte, Bd. 32, Bundesakademie f. polit. Bildung (Hrsg.), Wolfenbüttel, 2007, S. 61–73.

⁷ *Terlutter, Ralf*: Lebensstilorientiertes Marketing – Besucherorientierung bei Ausstellungen und Museen, Wiesbaden 2000, S. 39–73, S. 78.

⁸ *Armin Klein*: Kulturmarketing, München 2001, S. 96.

⁹ *Freyer, Walter*: Tourismus-Marketing, 4. Auflage, München 2004, S. 82–89.

¹⁰ *Dreyer, Matthias/Wiese Rolf* (Hrsg.), Qualität, Güte Wertschätzung. Worauf Museen achten müssen, Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Bd. 62, Ehestorf 2008.

¹¹ Kultur als Impulsgeber für den Tourismus. Sind Kultur und Tourismus wie Essig und Öl in einer Flasche? Podiumsdiskussion im Rahmen der Internationalen Tourismus Börse (ITB) in Berlin am 6.3.2006.

¹² *Dreyer, Axel*: Kulturtourismus, 2. Auflage, München 2002, S. 198.