

# Moderne Kunst und Gegenwart / Künstlerhäuser

Innovationsprogramm  
KulturReiseLand NRW

# Kulturtouristische Strategieberatung im Innovationsprogramm KulturReiseLand NRW

## Cluster Moderne Kunst und Gegenwart / Künstlerhäuser

Projektbearbeitung:

projekt2508 GmbH

Riesstraße 10

53113 Bonn

F: +49 (0)228 / 184967-25

[burzinski@projekt2508.de](mailto:burzinski@projekt2508.de) - [www.projekt2508.de](http://www.projekt2508.de)

Bearbeiter: Matthias Burzinski

## Inhalt

1. Anlass und Ziele .....	3
2. Grundlegende Ausgangssituation: Markt, Wettbewerb, Zielgruppen .....	5
A) (Kultur-)Tourismus im Wandel .....	5
B) Zielgruppen.....	9
C) Fazit und Herausforderungen.....	13
3. Clusterbezogene Besonderheiten: Moderne Kunst und Gegenwart / Künstlerhäuser	16
A) Ausgangssituation.....	16
Markteinschätzung .....	16
Einschätzungen aus dem Clusterworkshop.....	18
B) Kulturtouristische Handlungsansätze und Maßnahmenbeispiele.....	19
Strategie .....	19
Maßnahmen .....	21
Ideen und Maßnahmen aus dem Clusterworkshop .....	33
4. Anhang .....	34
A) Einrichtungen/Museen im Cluster (Liste).....	34
B) Bilder aus dem Clusterworkshop (04.06.2018, Museum Wilhelm Morgner) .....	35
C) Abbildungsverzeichnis.....	37

# 1. Anlass und Ziele

## **Das Innovationsprogramm KulturReiseLand NRW (Gesamtprojekt)**

Das Innovationsprogramm KulturReiseLand NRW ist ein Projekt unter der Federführung des Tourismus NRW e.V., das eine touristische Förderung und Inwertsetzung von Kultureinrichtungen, -initiativen und -netzwerken abseits der urbanen Zentren des Landes anstrebt, um kulturtouristische Angebote für die Zielgruppen des Landes zu entwickeln bzw. zu initiieren.

Das Vorhaben besteht aus mehreren Modulen, die sowohl aktivierende, die Nachfrage stimulierende Marketingmaßnahmen, als auch strategische, besonders nachhaltige Maßnahmen miteinander kombinieren. Neben einer breit angelegten Marketingkampagne im Individual- wie auch Gruppenreisegeschäft werden auch konzeptionelle Grundlagen für die im Vorfeld des Projektes kuratierten kulturtouristischen Themencluster und die individuellen Einzeleinrichtungen erarbeitet. Die Ziele sind:

- Eine individuell angepasste kulturtouristische Strategie bzw. ein Maßnahmenpaket zu entwickeln, das der Einrichtung im kulturtouristischen Markt eine Neupositionierung ermöglicht,
- kooperative Marketingmaßnahmen zwischen den beteiligten Partnern, Projektbeteiligten und Einrichtungen zu initiieren, von denen alle Einrichtungen profitieren,
- Anregungen für eine dauerhafte Vernetzung untereinander und mit touristischen Leistungsträgern zu geben.

Flankierend zur individuellen Beratung jeder Einrichtung sollte jeweils ein Clusterkonzept für die jeweiligen thematischen Cluster erarbeitet werden, das wiederkehrende und typische Herausforderungen, Handlungsfelder und ggf. auch Lösungen skizziert. So können übergreifende Herangehensweisen identifiziert werden, die zudem Vernetzungsmöglichkeiten zwischen thematisch-inhaltlich gleich ausgerichteten Einrichtungen aufzeigen. Folgende Clusterkonzepte wurden erarbeitet:

- Moderne Kunst und Gegenwart / Künstlerhäuser
- Literatur
- Klöster und religiöse Tradition
- Schlösser und Burgen
- Industrie / Handwerk / Manufaktur
- Regionales und historisches Erbe / Freilichtmuseen

## **Grundlagen**

Zur Vorbereitung und Erarbeitung der Clusterkonzepte wie auch der Einzelkonzepte für die Einrichtungen wurden verschiedene grundlegende Bestandsaufnahmen, Besichtigungen, Vorgespräche und Cluster-Workshops durchgeführt:

Zur Bestandsaufnahme wurden im Zeitraum zwischen November 2017 und Februar 2018 alle Einrichtungen mindestens einmal besucht. Neben der Besichtigung wurde ein Vor-Ort-Gespräch geführt, in dem wesentliche Leitfragen geklärt wurden.

Im zweiten Schritt wurde für jedes Cluster ein Workshop durchgeführt, in dem zentrale Herausforderungen, Trends und Entwicklungen skizziert und auch diskutiert wurden. Die Workshops fanden statt am:

- 15.05.2018 - Burg Hülshoff, Literatur
- 22.05.2018 - Deutsches Textilmuseum, Industrie / Handwerk / Manufaktur
- 28.05.2018 - Burg Vischering, Schlösser und Burgen
- 30.05.2018 - LWL-Freilichtmuseum Hagen, Regionales und historisches Erbe / Freilichtmuseen
- 04.06.2018 - Museum Wilhelm Morgner, Moderne Kunst und Gegenwart / Künstlerhäuser
- 11.06.2018 - RELIGIO, Klöster und religiöse Tradition

Nach den Workshops wurden die Einrichtungen zwischen Juni 2018 und September 2018 noch einmal besucht, um in einem Gespräch den Beratungsbedarf für jede einzelne Einrichtung zu spezifizieren. Auf dieser Basis werden dann die Einzelkonzepte erarbeitet.

Darüber hinaus wurden parallel noch einmal die aktuellsten Entwicklungen im kulturtouristischen Reisemarkt evaluiert und Best practices recherchiert, um die konzeptionellen Empfehlungen fachlich abzusichern.

## 2. Grundlegende Ausgangssituation: Markt, Wettbewerb, Zielgruppen

### A) (Kultur-)Tourismus im Wandel

Die spezifische touristische Ausgangssituation des Kulturtourismus in NRW trifft auf einen kulturtouristischen Markt, der durch einen intensiven Wettbewerb sowie tiefgreifende Wandlungsprozesse geprägt ist.



Abbildung 1: Wandlungsprozesse im Kulturtourismus. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.

Neben den **Langzeittrends** der sozio- und psychographischen Veränderungen steht die Digitalisierung des touristischen Kommunikations- und Buchungsprozesses beispielhaft für den grundlegenden Wandel des Tourismus. Schon früher galten die Zielgruppenorientierung und die konkrete Zielgruppenansprache selbstverständlich als Schlüssel zum touristischen Erfolg. Mit der weiter fortschreitenden Individualisierung der Zielgruppen, bei gleichzeitiger Zunahme an digitalen Kommunikations- und Buchungskanälen, entsteht mittlerweile jedoch ein schwer durchschaubares Geflecht an möglichen Gästekontakten. Studien von Google auf dem amerikanischen Reisemarkt

zeigen, dass Touristen bis zur Buchung einer Reise teilweise bis zu 7.000 Kontakte mit reiserelevanten Kanälen aufweisen<sup>1</sup>.

Umso mehr gilt es, dieser neuen Unübersichtlichkeit eine noch konsequentere Konzentration auf die Wünsche und Bedürfnisse der Gäste gegenüberzustellen. Diese lässt sich, auf der Grundlage aktueller Zielgruppenkenntnisse, praxisorientiert entlang der **Customer Journey des Gastes** strukturieren, also dem Weg des Gastes von der ersten Inspiration zur Reise über die Recherche, die Buchung, die Anreise und Ankunft, das Erlebnis vor Ort bis zur Abreise und dem anschließenden Dialog zum Zwecke der Kundenbindung. An allen Kontaktpunkten mit dem Gast vollziehen sich derzeit gravierende Veränderungen: Das Reise-, Mobilitäts-, Informations-, Kommunikations- und Buchungsverhalten wandelt sich. **Zielsituationen** werden bedeutender: Wann träumt der Tourist von einer Reise, wünscht sich einen Ausflug und sucht nach Inspirationen? Wann und wo beginnt er mit der konkreten Recherche und Reiseplanung? Wann und wo bucht er? Wie reist er an? Wie orientiert er sich, recherchiert und kommuniziert er vor Ort? Wie kommuniziert er nach der Reise? Ein zeitgemäßes und zukünftiges Marketing muss auf diese Erkenntnisse eingehen.

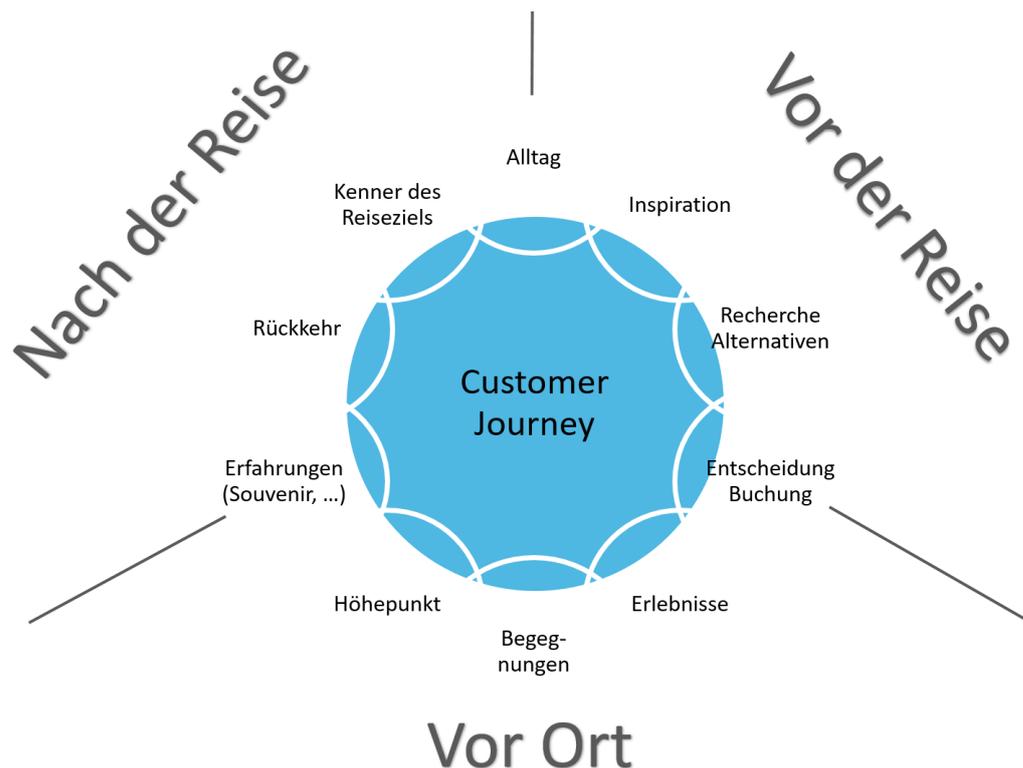


Abbildung 2: Customer Journey – Die Reise des Kunden von seiner ersten Inspiration bis an den Urlaubsort und zurück. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.

<sup>1</sup> Vgl. Think with Google (2016): How Micro-Moments Are Reshaping the Travel Customer Journey. S. 9. Onlineabruf: <https://www.thinkwithgoogle.com/collections/travel-micro-moments-guide.html> (letzter Zugriff 29.09.2016)

Auf der gesellschaftlichen Seite sehen wir nicht nur die bekannten Wandlungsprozesse auf der Zielgruppenebene – am deutlichsten manifestiert im permanenten Schrumpfen des traditionellen Bildungsbürgertums und dem Aufkommen neuer, selbsterfahrungsorientierter Zielgruppen. Wir erleben auch einen teils dramatischen Wandel in der Aneignung von Räumen, Orten und Kulturangeboten durch Smartphones und Formaten wie Apps, Virtual und Augmented Reality sowie anderer Medien. Das Smartphone als permanenter Filter zwischen den eigenen Sinnen und den realen Objekten und Orten verändert die Wahrnehmung. Unmittelbares Erleben und Erfahren wird teilweise ersetzt, mit einem Verarbeitungsprozess verknüpft und als individualisierte Botschaft sogleich über private und soziale Medien wieder in die Welt versendet.

Anbieter müssen auf diese neue situative Gleichzeitigkeit, die Individualisierung, den Wettbewerbsdruck, die transparenten Märkte und das Überangebot reagieren – mit einem hohen Maß an Flexibilität, Echtzeit-Marketing, neuen kulturellen Formaten, innovativen Marketingmaßnahmen und v.a. einer klaren Qualitätsorientierung sowie Kuratierung des eigenen Angebots. Letzteres bedeutet: Auswahl, Reduktion, Mut zum Profil und zur Differenzierung.



Abbildung 3: Die Segmente des Kulturtourismus. Eigene Darstellung nach: ETC: City Tourism & Culture – The European Experience. Brüssel 2005.

Eine seit Jahrzehnten festzustellende Erweiterung des Kulturbegriffes vom Kulturerbe über bildende und darstellende Künste bis hin zu kreativwirtschaftlichen Angeboten und Formaten erfordert – natürlich immer in Abhängigkeit von der eigenen kulturellen Substanz – ein spartenübergreifendes Denken, das zudem auch komplementäre Angebote wie Übernachtungen, Gastronomie und Genuss sowie sonstige touristische Angebotskomponenten nicht ausschließt.

Aus der Besucherforschung und aus Marketingprozessen ist zudem bekannt, dass Interesse an einem kulturellen Thema noch nicht mit aktiver Nachfrage gleichzusetzen ist. Menschen, die sich für Burgen interessieren, besuchen diese nicht zwangsläufig und schon gar nicht permanent. Stets konkurriert dieses Interesse mit anderen um ein begrenztes (Frei-) Zeitbudget. Es bedarf eines Impulses, der Inspiration und der Buchungsaktivierung, um aus Interesse Nachfrage werden zu lassen. Die Customer Journey (s. oben) zeigt auf, an welchen Stellen hier Aktivitäten erforderlich sind.

Klassischerweise sind vier wesentliche Reise-Entscheidungsmuster bekannt:

- **Destinationsorientiert: bewusste Entscheidungen für ein Reiseziel auf Basis des Images und Bekanntheitsgrades**
  - Um sie auszulösen bedarf es einer langfristigen Imagewerbung und Steigerung der Bekanntheit. Große, starke Kulturmarken und Einrichtungen profitieren davon.
  - Aber: Diese Entscheidungen verlieren etwas an Bedeutung, was Chancen für Herausforderer im Markt eröffnet, auch für kulturelle Ziele im ländlichen Raum.
- **Erlebnisorientiert: Entscheidungen für eine Aktivität bzw. ein bestimmtes Erlebnis oder ein Thema, primär zunächst unabhängig vom Reiseziel**
  - Um sie auszulösen bedarf es konkreter Produktwerbung und des Aufbaus einer Programm- oder Erlebnismarke, mittel und kurzfristig in Kombination mit aktivierender Kommunikation.
  - Diese Entscheidungen gewinnen an Bedeutung, weil sie subjektive Interessen widerspiegeln.
- **Situationsbedingt: Entscheidungen auf Basis von Saisonzeiten, Wetterlage, persönlicher Situation, konkreter Reiseanlässe wie z.B. Veranstaltungen usw.**
  - Um sie auszulösen bedarf aktivierender Kommunikation, mittel- und v.a. kurzfristig nach einem flexiblen Mediaplan, der die Kontaktpunkte zu den Gästen berücksichtigt (Wo erreiche ich diese kurzfristig?).
  - Diese Entscheidungen gewinnen ebenfalls deutlich an Bedeutung und spiegeln sich in kurzfristigeren Buchungen und Echtzeit-Informationseinholungen wieder (Umfeldsuche vor Ort, z.B. bei Google Maps).
- **Anreizorientiert: Entscheidungen auf Basis von „Schnäppchen“, Gutscheinen, spontaner Sympathie (Testimonial), Verknappung u.Ä.**
  - Um sie auszulösen bedarf es ebenfalls einer starken aktivierenden Kommunikation, die diese Anreize kommuniziert.

Trotz der teils attraktiven kulturellen Themen, die sich im ländlichen Raum finden lassen, resultiert daraus nicht zwangsläufig eine starke Nachfrage. Potenzielle Gäste, die sich für ein bestimmtes Thema interessieren, interessieren sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auch für andere kulturelle Angebote sowie indirekt natürlich auch für vollkommen andere Aktivitäten und folgen ggf. anderen Entscheidungsmustern. So ist der Wettbewerb oft auf einen Wettbewerb um Zeitbudgets reduziert oder der Einsatz des Kommunikationsinstruments zur richtigen Zeit bzw. richtigen Phase innerhalb der Customer Journey entscheidet. Es bedarf demnach einer genauen Kenntnis der Zielgruppenerlebnisse, ihrer Verhaltensweisen sowie Kommunikationspräferenzen, um Reiseentscheidungen auszulösen.

## B) Zielgruppen

Die früher oft verwendete Differenzierung kulturtouristisch motivierter Zielgruppen zwischen special interest und general interest reicht bedingt durch die starke Individualisierung der Gesellschaft nicht mehr für eine praktikable Marktbearbeitung aus.

Wichtig ist die Erkenntnis, dass die Interpretation von Kultur einem permanenten Wandel unterliegt. Galten früher vor allem die Besichtigung von Kulturerbestätten und künstlerischer Darbietungen der klassischen Genres als Kulturreisen, so werden heute standardmäßig auch die sogenannten „Creative Industries“, alltagskulturelle Angebote sowie einige Lifestyle-Elemente dem Kultursektor zugerechnet (s. oben). Gerade in diesem Segment entwickeln sich auch die kulturell geprägten Reisen dynamischer. Immer neue Themen von Design über Mode, Film/Video, Galerien jeder Art bis hin zu Games-Conventions werden teilweise bereits als spezielle „Kultur“ definiert und helfen zudem, neue Zielgruppen zu erschließen – v.a. die häufig als „Millennials“ oder auch „Generation Z“ bezeichneten Gruppen. Als solche werden die Generationen betitelt, die im Zeitraum von etwa 1980 bis 1999 („Millennials“) oder danach („Generation Z“) geboren wurde. Beide Generationen gelten überwiegend als sogenannte Digital Natives, die eine Welt ohne digitale Kommunikations- und Serviceangebote nicht mehr kennen. Sie streben zudem besonders stark nach Interaktion, wollen einbezogen werden und nicht nur passiv konsumieren.

Die Erfahrungen aus kulturtouristischen Projekten zeigen, dass zum einen die Bedeutung des nachgefragten Themas bzw. des „Erlebnisses“ für die Reiseentscheidung, zum anderen die persönliche Suche nach Identität (gewünschte Erfahrungen) die Motivation eines Kulturreisenden definieren. Diese Differenzierung weist dem tatsächlichen Reiseanlass eine entscheidende Bedeutung bei. Grundsätzlich resultieren daraus nachfragegerechte Marketing- und Produktentwicklungs-Maßnahmen sowie ein idealer Ort der Kundenansprache. Beides muss jedoch mit den oben skizzierten aktivierenden Kommunikationsmaßnahmen und Anreizen verbunden werden.

Kernfragen sind also immer:

- Welche der vorhandenen Potenziale können eine Reise auslösen?

- Was bedeutet dies persönlich für die Gäste?
- Wie löst es eine Reise aus?

Ausgehend davon lassen sich sechs Zielgruppentypen im Kulturtourismus unterscheiden, die in der Abbildung zusammenfassend dargestellt sind.

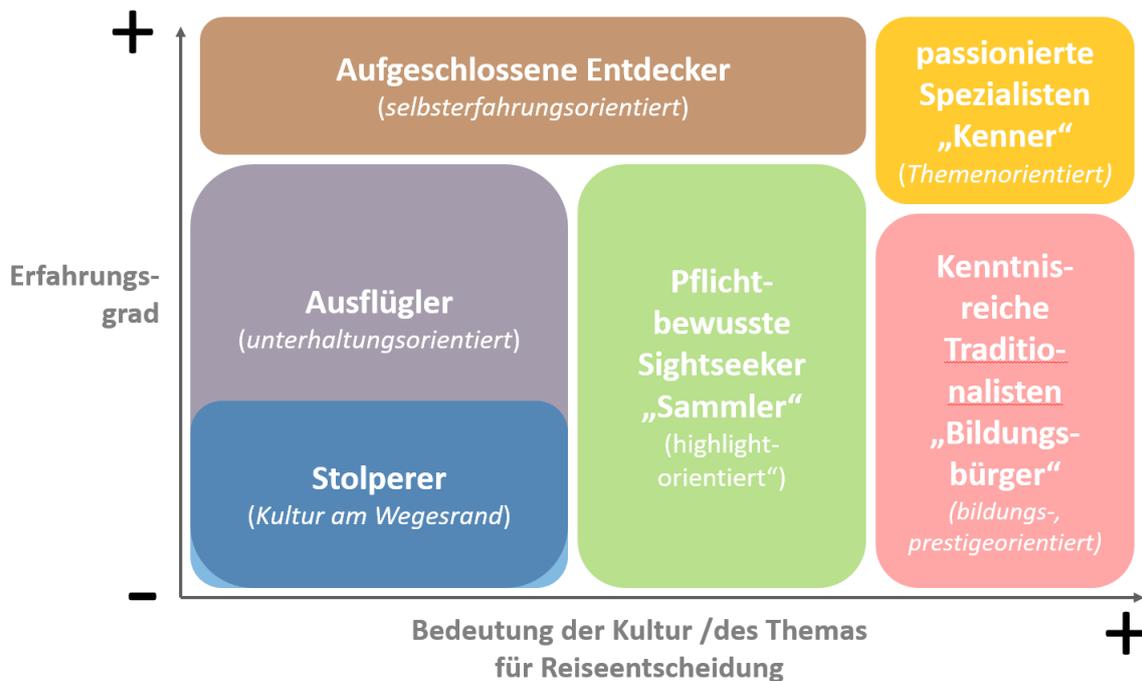


Abbildung 4: Zielgruppen im Kulturtourismus. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.

Im Folgenden werden die einzelnen Zielgruppen in Kurzprofilen charakterisiert. Ergänzt werden noch Schulklassen als Zielgruppe.

Spezia-  
listen  
Kenner  
themen-  
orientiert

**Motive und Erwartungen:** Spezialisten mit Leidenschaft für das jeweilige Thema, tiefergehende Erkenntnisse, (diskursive) Auseinandersetzung mit den Inhalten

**Marketingschwerpunkte:** Schwerpunkt Direktmarketing und Dialogmarketing, auch Social Media (z.B. ein fach-/themenbezogenes Blog), Fach-PR, Multiplikatoren (Verbände/Vereine), Gruppenreisen

**Angebote:** kleine und große Ausstellungen, Nischenangebote, Themen-/Schwerpunkt-Festivals, Diskursangebote (Thema entscheidet). Kombination und Bündelung mit anderen thematisch gleich oder ähnlich aufgestellten Angeboten (spartenübergreifend).

**Tendenz:** in klassischen Genres und Kulturthemen abnehmend, in neuen, z.B. kreativwirtschaftlichen, zunehmend

Abbildung 5: Zielgruppe Spezialisten. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.

Tradition-  
nalisten  
Bildungs-  
bürger  
bildungs-  
orientiert

**Motive und Erwartungen:** traditionelles Hochkulturschema, hoher Wissens- und Bildungsanspruch, hohe Qualitätserwartung bis zur Perfektion, Prestige, Diskurs (zeitgenössisch vs. klassisch)

**Marketingschwerpunkte:** Langfristiger Markenaufbau, Feuilleton-PR, Kampagnen in/mit milieutypischen Medien, Multiplikatoren und Meinungsbildner, Spezialveranstalter (Studienreisen)

**Angebote:** (große) Ausstellungen, Oper, Theater, Festspiele, (klassische) Konzerte, Studienreisen. Komplementäre Bündelung mit anderen Hochkulturangeboten, aber auch Genuss/Kulinarik.

**Tendenz:** Zielgruppe schrumpft

*Abbildung 6: Zielgruppe Traditionalisten. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.*

Ent-  
decker  
„selbst-  
erfahrungs  
orientiert“

**Motive und Erwartungen:** Suche nach eigener Identität und Selbsterfahrung, Insidertipps, Neugier und Spontaneität, Unabhängigkeit, Kreativität, Gleichgesinnte/Szene/Milieus, Stadtquartiere und Erlebnisräume mit Atmosphäre

**Marketingschwerpunkte:** Mundpropaganda, soziale Spezial-Medien (Blogs), Influencer, „Lotsen“, szen- und milieutypische Medien, Ambient-Media, Hinweise am „point of interest“ (POI)

**Angebote:** zeitgenössische Kunst, Galerien, Lesungen, Independent Festivals/Konzerte, Kleinkunst, Kreativwirtschaft, aber auch Highlights mit besonderem Charakter oder spannenden Nebenthemen/Insidertipps. Komplementäre und milieuspezifische Bündelung mit anderen Insider- und Nischenangeboten, so genannte DIY-Angebote (Do it yourself - selbst kreativ und aktiv sein).

**Tendenz:** wachsende Zielgruppe – schwer zu fassen und über klassische Kommunikation schwer zu erreichen

*Abbildung 7: Zielgruppe Entdecker. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.*

Sight-  
seeker  
Sammler  
„highlight-  
orientiert“

**Motive und Erwartungen:** Sehenswürdigkeiten, kulturelles Erbe, Highlights, Allgemeinbildung/Bildungskanon, Unterhaltung und Abwechslung, attraktive Kulissen

**Marketingschwerpunkte:** PR, Kampagnen (online, offline), Multiplikatoren und Testimonials, Gruppenreisen, Veranstaltervertrieb

**Angebote:** große Ausstellungen, große Namen, große Shows und Veranstaltungen, Städtereisen, „Lange Nächte“. Komplementäre Bündelung mit touristischen Leistungsträgern – v.a. Hotels und Gastronomie – zu Gesamtpaketen. Genussangebote, Stadtführungen, Highlight-Touren.

**Tendenz:** gleichbleibend große Zielgruppe

Abbildung 8: Zielgruppe Sammler. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.

Aus-  
flügler  
Unterhal-  
tungs-  
orientiert

**Motive und Erwartungen:** Abwechslung und Unterhaltung, Spaß und Anregungen, oft im Familienverbund oder in Gruppen, Sehenswürdigkeiten, Innenstädte, kein Vorwissen, attraktive Kulissen und Orte.

**Marketingschwerpunkte:** PR, Kampagnen (online, offline), v.a. im Tagesausflugsbereich, Gruppenreisen, Gutscheine/Rabatt-aktionen

**Angebote:** große Veranstaltungen, große erlebnisorientierte Ausstellungen, „Lange Nächte“, Events, Shows, Kleinkunst und Volksfeste (ohne Eintritt). Kombination mit anderen Ausflugszielen. Komplementäres kulinarisches Angebot (eher unkompliziert, aber wichtig), Rahmen schaffen für Geselligkeit und sozialen Austausch.

**Tendenz:** gleichbleibend große Zielgruppe

Abbildung 9: Zielgruppe Ausflügler. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.

Stolperer  
zufällig

**Motive und Erwartungen:** Andere Motive, z.B. Bewegung (Radfahrer, Wanderer) oder auch Shopping, Kultur wird am „Wegesrand“ gerne wahrgenommen

**Marketingschwerpunkte:** Ausschilderung, Hinweise am und auf den POI

**Angebote:** schnell und einfach erlebbar – spontaner Zugriff auf Tickets, vereinbar mit Zielsituation (z.B. Fahrradabstellmöglichkeiten)

**Tendenz:** Relevanz abhängig von Standort des Anbieters

Abbildung 10: Zielgruppe Stolperer. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.

Schul-  
klassen  
„Pflicht-  
besucher“

**Motive und Erwartungen:** teilweise unterschiedliche Motive bei Lehrenden und Schülern, auf der einen Seite Orientierung am Lehrplan, auf der anderen oft unterhaltungsorientiert mit starken sozialen Motiven (Klassenverband)

**Marketingschwerpunkte:** gezieltes Klassenfahrtenmarketing, idealerweise im Direktkontakt mit Lehrenden

**Angebote:** Museen und Ausstellungen, Kulturerbe, oft im Rahmen von Rund/Studienreisen.

**Tendenz:** abnehmend

*Abbildung 11: Zielgruppe Schulklassen. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.*

## C) Fazit und Herausforderungen

Das **Reiseverhalten** passt sich wesentlich schneller als früher neuen Gegebenheiten an, gerade auch im Kulturtourismus. Beispiel: Neue Online-Plattformen, die einen Mehrwert für Gäste bieten, können sehr schnell wachsen und Buchungsmuster verändern, z.B. Airbnb oder auch Urlaubsguru.

**Erlebnisse** sind die neuen „Qualitätsnachweise“ eines Reiseziels. Nur Ziele, die den Gästen emotionale Kulturerlebnisse und Erfahrungen bieten, bleiben wettbewerbsfähig. Eine exponentielle Zunahme an Angeboten und auch neuen Buchungsplattformen für Erlebnisse zeugt davon, z.B. GetYourGuide, Airbnb-Entdeckungen u.a.

Die **Anspruchshaltung** der Gäste bleibt hoch. Neben den Standard-Leistungsfaktoren erwarten die Zielgruppen demnach weiterhin begeisternde Angebote sowie Angebote, die von der „Masse“, der „Norm“ abweichen. Diese Begeisterungsfaktoren entwickeln sich – neben den originären kulturellen und auch landschaftlichen Besonderheiten einer Destination – zu den maßgeblichen Alleinstellungsmerkmalen im Wettbewerb. Hinzu kommen neue Kriterien, die den Gästen das Gefühl geben, die richtige Wahl getroffen zu haben: Sicherheit und Nachhaltigkeit sind die wichtigsten dieser Kriterien.

**Nachhaltigkeit** ist dabei zwar noch kein originärer Reiseanlass, jedoch kann das Angebot nachhaltiger wie auch **barrierefreier Reisen** (Reisen für alle/Inklusion) eine spezielle Zielgruppe mit besonderen Qualitätsansprüchen aktivieren. Um hier mittelfristig nicht an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren, ist es auch hier geboten, sich weiterzuentwickeln.

Dazu gehört auch, dass **Touristen keine Touristen mehr** sein wollen. Sie suchen die Nähe der Einheimischen und wollen näher heran an das „echte“ Leben einer Destination, auch wenn dies nur eine Illusion ist. Der Aufstieg von Airbnb zu einer weltweit trendsetzenden Reiseplattform zeugt davon.

Gleichzeitig gefährden Touristen und Gäste dadurch jedoch die Beziehungen zu den Einheimischen, denn diese suchen umgekehrt nicht immer die Nähe zu den Reisenden.

Dies hat zur Folge, dass selbst kleinere Reiseziele mittlerweile Symptome des „**Overtourism**“ aufweisen, also Abwehrreaktionen Einheimischer gegenüber Reisenden, vor allem an hochfrequentierten Standorten.

Die **Saisonzeiten** entzerren sich weiter, besonders durch den Trend zu Kurzreisen, aber auch durch gezielte Maßnahmen. Durch Jahres- und Saisonhöhepunkte, aber auch spezielle Nebensaisonangebote versuchen Reiseziele die Nachfrage zu steuern. Dabei setzen sie gleichermaßen auf Qualitäts- und Preisstrategien und versuchen spezielle Zielgruppen zu aktivieren.

Reisen und Ausflüge werden noch **flexibler, spontaner und kurzfristiger gebucht** als früher. Das mobile Internet verkürzt alle bisher bekannten Fristen und Zeiten. Dies schlägt sich etwa in einer exponentiellen Zunahme an so genannten „Umkreissuchen“ nieder. Viele Reisende entscheiden erst vor Ort, welche Aktivitäten und Erlebnisse sie jetzt wahrnehmen möchten. Zudem wechseln Gäste flexibel ihre Präferenzstrukturen und agieren noch sprunghafter.

Ohne Präsenz auf den von den Gästen genutzten Portalen, Kommunikationsinstrumenten, Medien usw. haben Kulturreiseziele wesentlich schlechtere Chancen im Wettbewerb. Wer bei einer „Umkreissuche“ nicht gefunden wird, existiert nicht, das gilt v.a. für kulturelle Ausflugsziele und -destinationen.

Der **Trend zur Individualreise** dominiert die Entwicklungen. Diese Reisen werden dabei choreographiert mit persönlichen Erlebnissen, die immer kurzfristiger gesucht und gebucht werden. Dazu erwarten die Gäste eine Art Werkzeugkasten für ihre perfekte Reise und den perfekten Ausflug, mit der sie ihren Aufenthalt sowohl einzigartig wie unvergesslich machen. So wie jedes Smartphone mit seiner Zusammenstellung von Apps die Persönlichkeit des Nutzers widerspiegelt, soll auch jede Reise und jeder Ausflug eine individuelle Zusammenstellung der passenden Erlebnisse sein. Kultureinrichtungen, Anbieter und Destinationen stellt das vor große Herausforderungen, denn Einzigartigkeit muss mit der „Konfektionierung“ von Reisebausteinen in Einklang gebracht werden.

Insgesamt folgt daraus, dass der Erwartungsdruck seitens der Zielgruppen und Gäste sich nicht mehr nur auf marketingtechnische Herausforderungen beschränkt, sondern ein ganzheitliches Denken und Handeln erfordert, mit folgenden Schwerpunkten:

- **Außenmarketing und Kommunikation mit einem Schwerpunkt auf digital-analoger Vernetzung**, um die neu entstehenden Kommunikations- und Buchungskanäle bedienen zu können bzw. dort präsent zu sein, wo sich Gäste digital „aufhalten“
- **Gästecoaching und -beratung** mit (digital) personifizierten Services, um den erhöhten Ansprüchen an individueller Reise- und Ausflugsgestaltung gerecht werden zu können
- **Nachhaltige Produkt- und Qualitätsentwicklung in Kooperation mit touristischen Leistungsträgern** (Hotellerie, Gastronomie, Attraktionen, Mobilitätsdienstleister etc.), um das Portfolio nachgefragter Erlebnisse und Reisebausteine vorhalten zu können

- **Entwicklung der Infrastruktur und Lebensqualität** in Kooperation mit Bürgern, Politik und Verwaltung, aber auch privaten Investoren, um die Basis des Tourismus und auch die daraus resultierenden regionalwirtschaftlichen Effekte zu sichern.
- Die **Digitalisierung** zieht sich als Querschnittsaufgabe durch alle diese Bereiche.
  - Das mobile Internet verändert in sämtlichen Phasen der Customer Journey den touristischen Informations-, Kommunikations- und Buchungsprozess. Gäste nutzen neue Endgeräte, Kommunikationskanäle und Plattformen, interagieren mit vollkommen neuen Marktteilnehmern, die es vor wenigen Jahren noch gar nicht gab, und passen ihr Verhalten den neuen Möglichkeiten an.
  - Gleichzeitig stehen auch für die interne Ablauforganisation und das Prozessmanagement vollkommen neue Instrumente zur Verfügung, nicht nur in der Kommunikation und im Management verschiedener Kommunikations- und Vertriebskanäle, sondern auch im Projektmanagement, in der Datenanalyse, im Wissensmanagement, sowie der Dokumentation usw.
  - Digitalisierung bedeutet Denken und Handeln in Netzwerkstrukturen und Schnittstellen. Die Kultur- und Tourismusakteure müssen darauf mit Kooperations- und Entwicklungsaufgaben reagieren, die ein erheblich größeres Maß an Interaktion erfordern als bisher.

### 3. Clusterbezogene Besonderheiten: Moderne Kunst und Gegenwart / Künstlerhäuser

In den folgenden Ausführungen werden sowohl übergreifende Analysen zur spezifischen Situation des Clusters als auch Ergebnisse des Clusterworkshops „Moderne Kunst und Gegenwart / Künstlerhäuser“ zusammengefasst. So können die Ergebnisse und Diskussionen aus dem Workshop – und damit auch die konkreten Interessen der Teilnehmer – in der Situation gespiegelt und mit den aktuellen Herausforderungen vernetzt werden.

#### A) Ausgangssituation

##### Markteinschätzung

Kunstmuseen, Künstlerhäuser und auch Galerien gelten innerhalb des Tourismus i.A. und sogar innerhalb des Kulturtourismus als „spezieller“ Markt, der sich – entgegen des ersten Eindrucks – nicht einheitlich gestaltet. Kunstmuseen, die in ihrer Ausrichtung stark auf überregional bedeutsame „Blockbuster“-Ausstellungen und/oder eine kunstgeschichtlich bedeutende Sammlung verweisen können, dominieren die öffentliche Wahrnehmung. Durch „große Künstlernamen“, gelegentlich auch bedeutende Kuratoren, als Zugpferde können sie auch Publikumsschichten abseits der Kennerschaft und des Bildungsbürgertums ansprechen. Wohingegen ambitionierte Gegenwartskunsthäuser und -museen oder auch Galerien häufig unter dem touristischen „Radar“ agieren, weil sie vermeintlich weniger populäre Namen vorzuweisen haben und vorwiegend Kenner ansprechen.

Aus der Besucherforschung ist jedoch bekannt, dass auch diese Häuser und Einrichtungen zu einem kulturtouristischen Gesamtangebot dazugehören<sup>2</sup> und auf Reisen gerne komplementär besucht werden. Zudem zeigen jüngste Erkenntnisse, dass besonders die Zielgruppe der Entdecker diese Angebote abseits des vermeintlichen Mainstreams gerne in Anspruch nimmt – nicht jedoch immer wegen des kulturellen oder künstlerischen Anspruchs, sondern auch, um in einen Austausch mit Kreativen und Künstlern, interessanten Menschen, zu treten. Soziale Motive können hier demnach bedeutender sein.

---

<sup>2</sup> Vgl. z.B. <https://www.berlin.de/sen/kultur/kulturpolitik/kulturelle-teilhabe/besucherforschung/artikel.32441.php>

Dies ging und geht auch einher mit der oben skizzierten Erweiterung des Kulturbegriffs. Mehr Interaktion und Teilhabe am kulturellen Prozess. Jüngstes Beispiel für diese Angebote sind etwa die so genannten Entdeckungen, die sich auf der Website von Airbnb wiederfinden<sup>3</sup> und dieses Bedürfnis abseits der klassischen touristischen Kanäle widerspiegeln.

Beide Segmente, der klassische „Kunsttourismus“ wie auch seine neue Ausprägung, sind derzeit noch vor allem in den Kunst- und Kulturmetropolen präsent, weil sich dort das Kunstangebot mit zahlreichen anderen kulturellen wie auch komplementären Angeboten kombinieren lässt.

Allerdings ist auch eine Verschiebung der kulturellen Reiseströme in Richtung kleinerer und mittlerer Städte feststellbar, vor allem dann, wenn dort neue Ankerinfrastrukturen geschaffen werden, wofür etwa das Marta Herford ein Beispiel darstellt. Einen weiteren Vorteil haben Reiseziele abseits der urbanen Zentren, die durch eine künstlerische Tradition begründet sind, z.B. Künstlerdörfer u.Ä.

Je mehr komplementäre Angebote mit dem Museum direkt vor Ort kombiniert werden können, umso größer ist die Anziehungskraft und Attraktivität. Da Besucher ein Kunstmuseum oft nur ein einziges Mal oder selten wegen seiner Sammlung, Historie oder auch Architektur besuchen, gehören **Wechsausstellungen, Events** im Jahresverlauf, stets **erneuerte Vermittlungsangebote** (z. B. experimentelle Führungen), eine hochwertige und variable **Gastronomie** oder die **Nutzung als Veranstaltungsort** zu wichtigen Erfolgsfaktoren. Wichtig erscheint es dabei, dass für Wiederholungsbesuche stets auch **Bezüge zur Gegenwart und zu aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen** hergestellt werden können oder - anders formuliert – eine aktuelle Relevanz für das Leben der Besucher verdeutlicht werden kann.

**Vernetzung** gehört auch in diesem Cluster zu den zentralen Erfolgsfaktoren. Oftmals wird sie von den Kunstmuseen zwar stark im künstlerisch-fachlichen Verbund gelebt – dann oft überregional bis international. Jedoch werden lokale und regionale Einbindungen oft vernachlässigt. Vermutlich wird es in Zukunft jedoch aus kulturtouristischer Sicht wichtiger werden, die typischen generischen Netzwerke (z.B. mit anderen Kunstmuseen und Kuratoren) zu ergänzen um lokale und regionale Netzwerke mit anderen touristischen Dienstleistern und Akteuren, um ein ganzheitliches kulturelles und künstlerisches Erlebnis zu ermöglichen. Ein gutes Beispiel hierfür ist etwa die Kunstakademie Heimbach. Dazu fehlen jedoch oft das Personal und die Ressourcen.

Insgesamt lassen sich verschiedene Zielgruppen erreichen, wenn das Angebot komplementär erweitert werden kann:

- **Kenner**, mit einem Fokus auf das jeweilige Ausstellungsthema und den künstlerischen Impetus,
- **Bildungsbürger**, mit einem Fokus auf gesellschaftliche Kunst-, Bildungs- und Diskursthemen und entsprechenden Wechsausstellungen,

---

<sup>3</sup> s. <https://www.airbnb.de/s/experiences>

- **Ausflügler**, v.a. mit einem Fokus auf Events wie etwa „Lange Nächte“, Messen und Märkte, Kulturfestivals, Familienfeste o.Ä.,
- **Sammler**, die international bedeutsame Sammlungen, Einzelwerke oder architektonische Highlights besuchen möchten,
- **Stolperer** mit eingeschränktem Zeitbudget, die das Museum als eine Erlebnisstation (im Idealfall mit Gastronomie) nutzen wollen.

Die relativ neue Zielgruppe der **aufgeschlossenen Entdecker** lässt sich gerade durch die ästhetischen, kreativen, sozialen und Gegenwartsbezüge der Kunstmuseen ansprechen. Selbstverwirklichung und -inszenierung müssen hier demnach in das Angebot und das Marketing integriert werden.

Insgesamt ergeben sich für die Kunstmuseen und Künstlerhäuser neue Chancen im Tourismus. Es können auch ohne große Ausstellungen und Namen neue Zielgruppen erschlossen werden, v.a. unter den so genannten Entdeckern (s.o.).

Grundvoraussetzung ist jedoch: Das Angebot muss „komplementärer“ gedacht und gestaltet werden. Die Nachfrage ist – besonders für Entdecker – offensiv auf neue, alternative Angebote umzulenken, durch ein stärkeres Gewicht auf dem Marketing i.A. Denn es ist ein neues aktivierendes Marketing nötig, das die klassischen Maßnahmen ergänzt oder – je nach Schwerpunkt – ersetzt.

### Einschätzungen aus dem Clusterworkshop

Im Clusterworkshop zeigte sich, dass der Wandel der Nachfrage in den meisten Museen bereits spürbar ist, sei es durch Abnahme des Bildungsbürgertums unter den Besuchern, oder durch Ansprüche neuer Entdecker-Zielgruppen. Die Museen haben den Handlungsbedarf erkannt und äußerten zudem ein starkes Interesse an neuen Zielgruppen, v.a. den Entdeckern. Mangelnde Ressourcen (Geld, Personal) erschweren jedoch einen einfachen Wandel im Marketing und in der Vermittlungs- oder Angebotsgestaltung, v.a. dann, wenn tradierte Maßnahmen nicht einfach eingestellt werden dürfen. Ein individueller Zielgruppenmix bleibt wichtig und dabei dürfen die volumenstarken klassischen Zielgruppen nach wie vor nicht vernachlässigt werden. Die Folge ist: Mehr Aufgaben und Maßnahmen bei gleichbleibenden Ressourcen: Ein Dilemma.

Zudem besteht für viele Museen bei Einsatz neuer digitaler Instrumente ein erhöhter Rechtfertigungsbedarf – meist gegenüber den Trägern und damit „Geldgebern“ der Museen. Die damit verbundenen Prozesse, Strukturen und eingefahrenen Organisationsstrukturen sind nicht kompatibel mit der Geschwindigkeit der Entwicklungen im digitalen Marketing. Den Museen bleibt oft nur die „Improvisation“.

Zudem wird eine verschärfte Evaluation digitaler Maßnahmen eingefordert, obwohl diese i.d.R. weit bessere Indikatoren liefern als klassische Maßnahmen.

## B) Kulturtouristische Handlungsansätze und Maßnahmenbeispiele

Das folgende Handlungskonzept soll für die Kunstmuseen einen Rahmen skizzieren, innerhalb dessen sie sich individuell und konzeptionell weiterentwickeln müssen. Dies wird durch die individuellen Konzepte für die einzelnen Einrichtungen später spezifiziert. Folglich müssen Clusterkonzepte auf einer allgemeineren Ebene bleiben und werden ggf. nur durch Beispiele und best practices ergänzt.

### Strategie

Grundsätzlich navigieren die meisten Kunstmuseen zwischen dem eigenen künstlerischen, kuratorischen Anspruch, einer öffentlichen Wahrnehmung zwischen künstlerisch anspruchsvollen und eher niedrigschwelligen Perspektiven sowie einem gewissen Rechtfertigungsdruck gegenüber den finanziellen Trägern. Dies gilt umso mehr im ländlichen Raum. Daher ist für die kulturtouristische Entwicklung grundsätzlich eine strategische Ausrichtung zu empfehlen, die nicht nur auf die Steigerung der Besucherzahlen abzielt, sondern auch qualitative strategische Ziele einschließt.

### Ziele können sein:

- Eine wiedererkennbare **Profilierung** durch permanente Neuinterpretation der eigenen Sammlung oder Wechselausstellungen mit gesellschaftlicher Relevanz: Selbstverständlich ist dies v.a. eine kuratorische Leistung.
- Eine verstärkte Identitätsstiftung in der lokalen Bevölkerung, um Kunst durch „Haltungen“ in den lokalen und regionalen Diskurs zu integrieren
- Eine (damit einhergehende) Steigerung der Bekanntheit und der Sympathie gegenüber dem Museum
- Neue kulturtouristische Angebote und Produkte, z.B. Kreativangebote, neue interaktive Führungen, neue Ticketvarianten, Kombiangebote mit Hotels und Gastronomie bzw. anderen Freizeitangebietern, neue Vermittlungsformen, ...
- Eine (permanente) Verbesserung der Vermittlungs- und Produktqualität – basierend auf modernen und digitalen Methoden
- Eine Erhöhung der Gäste-/ Besucherzufriedenheit durch spezielle Services (z.B. für Familien. Aber auch für Kenner oder mobilitätseingeschränkte Besucher)
- Eine Erschließung neuer Absatzkanäle durch neue Vertriebswege (z.B. GetYourGuide)
- Eine Erhöhung der zahlenden Teilnehmer an Führungen, z.B. durch Staffelung der Preise nach Nachfrage
- Eine Steigerung der Umsätze und Gewinne im Merchandising
- Eine Steigerung der Ankünfte und Übernachtungen, der Tagesreisen durch Kooperationen

Um das **Zielgruppenspektrum** mittel- bis langfristig zu erweitern sollten unbedingt auch die neuen kulturtouristischen Zielgruppen der „aufgeschlossenen Entdecker“ angesprochen werden. Wichtige Zielgruppen und Nutzenversprechen sind demnach:

- **Traditionalisten und Bildungsbürger:**  
*Hier kannst du dich künstlerisch und kulturell weiterbilden, intellektuell fordern und anregen lassen und gleichzeitig hochkulturelle Genüsse zelebrieren.*
- **Entdecker:**  
*Hier findest du Anregungen und Inspiration für dein eigenes, kreatives Schaffen oder Impulse, um dein Leben künstlerisch und kulturell tiefer durchdringen zu lassen.*
- **Unterhaltungsorientierte Ausflügler:**  
*Du kannst mit Freunden und Familie für einen Tag in eine andere Welt eintauchen, gemeinsam Eindrücke und Anregungen aufnehmen, von denen ihr euch lange erzählen werdet.*
- **Sightseker und Sammler:**  
*Du wirst einen einzigartigen und lebendigen Ort mit besonderer Atmosphäre sehen und erleben, von dem du deinen Freunden und Bekannten erzählen kannst.*
- **Stolperer, z.B. Wanderer, Radfahrer:**  
*Du wirst es nicht bereuen. Dieser kleine Abstecher wird auch dir persönlich etwas geben.*
- **Schulklassen:**  
*Ihr werdet nicht nur lernen, sondern gemeinsam erleben und erfahren, was es bedeutet in dieser Künstlerkolonie zu leben und zu arbeiten.*

Diese allgemeinen Nutzenversprechen sollten selbstverständlich jeweils individuell ausgestaltet und formuliert werden.

Für Kunstmuseen im ländlichen Raum, die nicht im Fokus stehen wie die großen Museen in urbanen Metropolen, empfehlen sich daher folgenden **Handlungsfelder**:

- Eine strategische **Positionierung als „Herausforderer“** der großen Reiseziele und Kunstmetropolen - auf Basis von
  - **Künstlern,**
  - **einzelnen Werken, Objekten, Genres usw. oder**
  - **und/oder zeitgenössischer Kunst mit relevanten Beiträgen (zur Gesellschaft, Kunstszene usw.)**

Weitere Differenzierungen ergeben sich aus dem konkreten Inhalt, etwa wenn Künstler oder Werk für eine bestimmte Epoche, eine „Haltung“, gesellschaftliche Kommentare o.Ä. stehen, oder aus besonderen Formen des künstlerischen Erlebnisses (Hören, Sehen, Fühlen, selbst kreativ werden usw.).
- Daran knüpft sich meist eine kunstspezifische **Storytelling-Strategie an**, die
  - Lebensgeschichten (zeitgenössische/r Künstler/in der Ausstellung usw.),
  - Anwendergeschichten (z.B. einer künstlerischen Technik),
  - Berufungsgeschichten (z.B. eines/r Künstlers/in),
  - Werksgeschichten bzw. Objektgeschichten (z.B. eine bestimmten Kunstobjekts),
  - Erfolgsgeschichten (z.B. einer Performance o.Ä.)
  - Begegnungsgeschichten (Künstler untereinander, mit den Besuchern...),
  - Bezüge zur Landschaft,

- u.Ä.
- Wichtig sind neue **Produkte und Vermittlungsangebote vor Ort**, die Kunst immer wieder neu interpretieren. Dazu gehören:
  - Mitmach- und Kreativangebote jeder Art (Besucher wird Künstler/in)
  - das Sichtbarmachen „künstlerischer Orte“,
  - neue interaktive/digitale Führungen mit spannenden Erzählformaten,
  - neue Veranstaltungsformate bzw. die Erneuerung bestehender Formate
  - ...
- Zum touristischen Produkt wird die Kunst durch **Ergänzungs- und Vernetzungsangebote**, z.B.
  - Kulinarik als Fortsetzung des künstlerischen Genusses auf „Geschmacksebene“,
  - Naturerlebnisangebote (künstlerische Inspiration)
  - Komplementäre Kulturangebote (z.B. andere Museen, Konzerte, ...)
  - Regionalität (regionaltypische Natur- und Kulturlandschaften und Ihre Sichtbarkeit in einem Werk,...),
  - Entschleunigung (Kunst als Mittel der Entspannung und Kontemplation)
  - ...

Immer in Kooperation mit Hotels, Gastronomie, anderen Attraktionen, Gesundheitsdienstleistern usw.
- Dies muss einhergehen mit einem **aktivierenden Marketing**: Angesichts der meist knappen Budgets bieten vor allem digitale Instrumente neue Möglichkeiten. Voraussetzung dafür ist eine Umwidmung personeller Ressourcen für diese Aufgaben, was unabhängiger von Marketingbudgets macht. Probate Mittel sind Kooperationen mit Influencern, kooperative Marketingmaßnahmen („Tauschgeschäfte“) oder neue Formate im Gruppenreisevertrieb.

## Maßnahmen

Die folgenden Maßnahmenvorschläge sind eine zusammenfassende Quintessenz aller verschiedenen Clusterworkshops und Markteinschätzungen. Sie stellen ein sinnvolles Spektrum grundsätzlicher Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen dar. Die Maßnahmen konzentrieren sich auf Kommunikation und Vertrieb, da Produktentwicklungsmaßnahmen v.a. einzelfallbezogen vor Ort durchzuführen sind. Die allgemeinen Hinweise zur Produktentwicklung und Vermittlung finden sich oben im strategischen Ansatz für das Cluster.

Im Folgenden werden ggf. einzelne Maßnahmen noch im Hinblick auf „Moderne Kunst / Künstlerhäuser“ spezifiziert. Je nach Ausrichtung, Lage und Ressourcen der Einrichtung und des Museums ist verständlicherweise dennoch eine eigene Bewertung vorzunehmen, die sich ggf. auch in den individuell abgestimmten kulturtouristischen Maßnahmenplänen niederschlägt<sup>4</sup>.

## Storytelling

---

<sup>4</sup> Werden separat übergeben.

Auf die große Bedeutung des sogenannten Storytellings wurde bereits hingewiesen. Das Erzählen von Geschichten kann je nach Zielsituation, in der sich der Gast befindet, unterschiedlich intensiv erfolgen. Dazu bietet sich ein Drei-Ebenen-Modell an, das der Aufmerksamkeitsdauer des Gasts in der jeweiligen Situation angepasst wird (s. Abbildung).

Teaser, kurze Anreißergeschichten, kommen eher in der Inspirationsphase vor der Reise zum Einsatz und haben einen pointierten Charakter. In sich geschlossene themen- und standortspezifische Geschichten werden in der Inspirationsphase nur bedingt eingesetzt, sondern vor allem vor Ort – Schwerpunkt ist die Vermittlung der Inhalte. Transmediale Geschichten erstrecken sich über alle Phasen der Customer Journey und nutzen alle verfügbaren Medien. Sie können mit einem Anreißer in der Inspirationsphase beginnen und entfalten sich dann für den Gast über alle Reisephasen hinweg.



Abbildung 12: Drei-Ebenen-Modell der Vermittlungstiefe. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.

Bei der Geschichtenentwicklung hilft zudem ein weiteres, einfaches, aber prägnantes Grundprinzip des Storytelling, das verschiedene Arten von Geschichten unterscheidet. Es liefert für jede Person, jede Region, jedes Museum, jedes Ereignis, jede Profession, jede Leidenschaft, jedes Produkt und letztlich auch jeden individuellen Lebensstil eine Projektionsfläche (s. Abb.). So lassen sich verschiedene Arten von Geschichten erzählen. Diese Prinzipien gilt es, auf verschiedene Formate zu übertragen.



Abbildung 13: Prinzipien des Storytellings. (Eigene Darstellung)

## Kommunikation, Vertrieb und Vermittlung

Die folgende Abbildung stellt ein Idealmodell des kulturtouristischen Marketings dar. In den seltensten Fällen verfügen die Kunstmuseen im ländlichen Raum über das entsprechende Budget, eine derartig umfassende Kommunikations- und Vertriebsstrategie auszurollen. Dennoch soll die Abbildung als Orientierung und Hilfestellung für die Planung dienen.

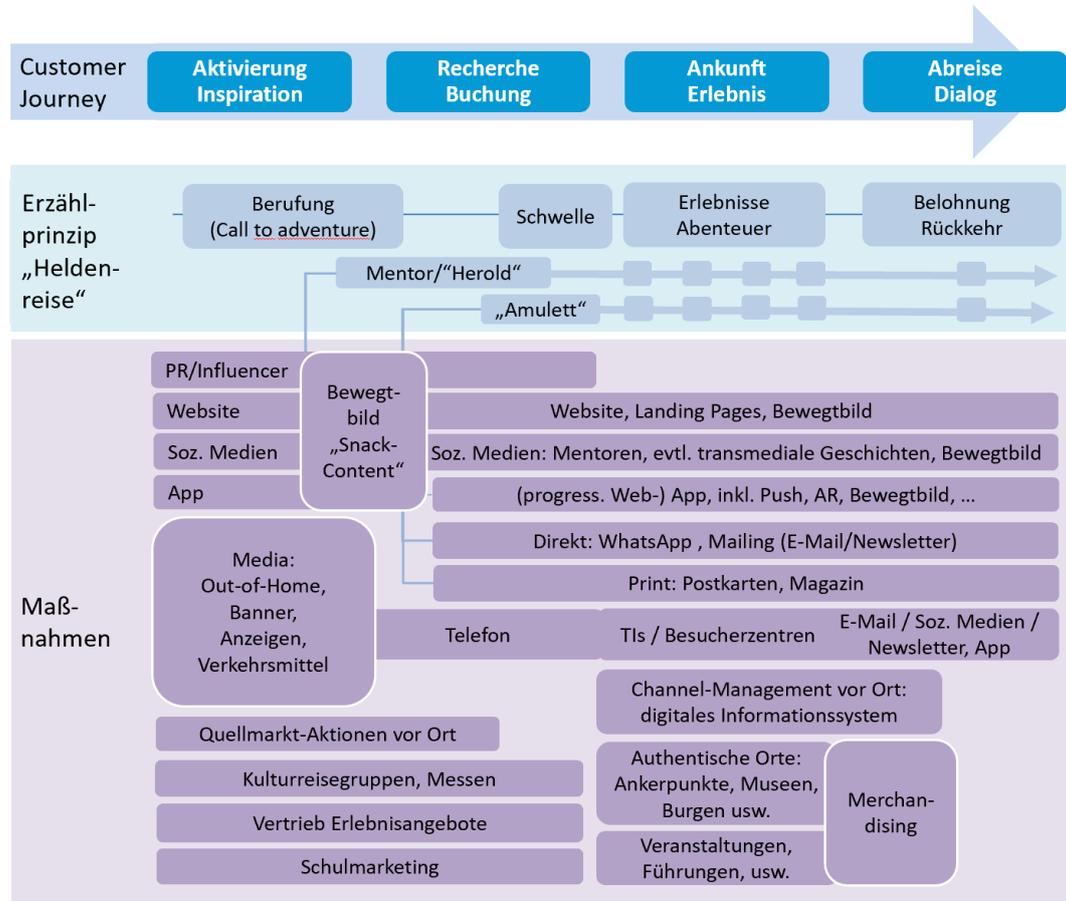


Abbildung 14: Ideal-Modell des kulturtouristischen Marketings. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.

### Zentrale Datenhaltung

Die Datenarchitektur des eigenen Contents, der Geschichten, (Bewegt-)Bilder, Texte usw. ist eine zentrale Herausforderung für das künftige Marketing. Da sich die Zahl der zu bespielenden Kanäle erhöht und sprachgesteuerte Suchprozesse (z.B. über Amazons Alexa/Echo, Google Home oder Siri) hinzukommen, bedarf es zur Kostenreduktion und zur Effizienzsteigerung einer zentralen, medien- und kanalunabhängigen Datenhaltung und -verwaltung für das Museum oder im Museumsverbund. Die Daten sollten „maschinenlesbar“ im Sinne der Suchmaschinenoptimierung sein. Hier sind die Voraussetzungen in den Einrichtungen sehr unterschiedlich und bedürfen einer individuellen Betrachtung.

Funktion: Basismaßnahme

### *Prinzip Snack Content*

Der so genannte „Snack-Content“ hat sich zu einem modernen Schlagwort in der digitalen Kommunikation entwickelt. Er ist weitgehend identisch mit den oben bereits skizzierten Teaser-Geschichten. Dazu gehören etwa animierte GIFs, Memes, Kurzvideos, Banner, Infografiken und Cinemagraphs<sup>5</sup>, aber auch analoge Umsetzungen wie etwa Plakate. Die kurze Aufmerksamkeitsspanne der Nutzer hat zu einem Boom dieser Formate geführt. Zudem markieren sie einen weiteren Trend – weg von der Perfektion, hin zur smarten, authentischen und sympathischen Unvollkommenheit. Snack Content wird schnell, flexibel und situativ eingesetzt, um die Kommunikation mit den Gästen zu „interaktivieren“.

Die Vorteile liegen auf der Hand: Schnelle Produktion, kostengünstig, schnell konsumierbar mit trotzdem schnelleren und häufigeren Engagements bzw. Reaktionen, vergleichsweise größere Reichweite, Passgenauigkeit zum mobilen Surfen. Diesem Trend sollten sich auch Kulturakteure nicht entziehen. Im Gegenteil: Das kreative Potenzial bei Kulturschaffenden und in Kunstmuseen kann hier bewusst genutzt werden. Und: Es bedarf keiner großen Ressourcen, jedoch einer genauen Kenntnis digitaler Kommunikationsprozesse.

### *Fotos/Bilder, Bewegtbilder und Bilddatenbank*

Jedes Museum braucht eine eigene Bild- und Motivsprache. Die Bedeutung guter Fotos und (Bewegt-)Bilder wird häufig unterschätzt, ist jedoch in unserer visuell geprägten Wahrnehmung ein wichtiger Faktor. Die neuen Bildwelten sollten im Sinne der eigenen Profilierung Gegensätze, Polaritäten, Spannungen aufzeigen. Dazu gehört:

- Aufbau einer (Bewegt-)Bilddatenbank mit einem professionellen Fotografen
- Zusammenstellung einer Sammlung „zeitloser“ Motive unabhängig von weiteren Maßnahmen in drei Qualitätsstufen (hoch, mittel, gering auflösend)
- Snack-Content-Ressourcen wie Audiospuren, Memes, GIFs usw.
- Dokumentation der Bilder innerhalb eines zentralisierten Daten Management Systems

Funktion: Basismaßnahme

### *Bewegtbild- und Videoplattformen*

Videos sind eines der am meisten genutzten Medien zur Inspiration. Basisvideos erzählen die wichtigsten Geschichten, zeigen Rundgänge und fokussieren auf Themen. Regelmäßig und „unkompliziert“ bzw. authentisch produzierte Videos dokumentieren aktuelle Ausstellungen und Veranstaltungen.

---

<sup>5</sup> Standbilder, in denen sich ein Detail bewegt

Funktion: Inspiration, Weiterempfehlung, PR

### *Website inklusive Blog*

Webseiten gelten nicht mehr als die zentrale Schaltstelle in der Kommunikation, sondern nur noch als ein Kanal unter vielen, neben sozialen Medien, neuen digitalen Vertriebskanälen, Sprachassistenten usw. Natürlich sind sie dennoch unabdingbar, sollten jedoch nicht mehr die größten personellen und finanziellen Ressourcen vereinnahmen. Sinnvoll ist die Vernetzung der Webseite über alle Kanäle hinweg.

Im Endkundenmarketing bedarf es, falls eine Kampagne geschaltet wird, ggf. einer speziellen Landingpage sowie einer speziellen Microsite.

Ergänzt wird die Website möglichst um ein eigenes Blog für Kenner und Entdecker.

Funktion: Forcierung der Reiseentscheidung, Berufung (Call to adventure), transmediale Geschichten, Dialog, Inspiration

### *Soziale Medien*

Diese gewinnen deutlich an Bedeutung<sup>6</sup>, v.a.

- Facebook für die Kommunikation mit den Besuchern („ältere“ Zielgruppen),
- Instagram für eine eigene inspirierende Bildsprache und „tägliche“ Geschichten (jüngere Zielgruppen, Millennials, Entdecker, Ausflügler),
- YouTube für inspirierende Bewegtbilder (Entdecker, Ausflügler),
- auch Pinterest entwickelt positiv und eignet sich besonders, um Zugriffe auf die eigene Website bzw. eigene Angebote zu steigern.

Weitere können hinzukommen bzw. sind individuell zu prüfen. Ein wichtiges Instrument zur Vernetzung der sozialen Medien und v.a. auch zur Erreichung der relevanten Zielgruppen sind Hashtags. Mit diesen lassen sich Inhalte zielgenau platzieren. Diese sind stets an das jeweilige Thema und ggf. auch Sonderthema (etwa bei Wechseiausstellungen) anzupassen und sollten verschiedene Merkmale des Inhalts berücksichtigen. Einfachste Orientierung für Hashtags sind die W-Fragen: Wer? Was? Wo? Für wen? Wann? (z.B. für Jahreszeitenbilder, Saisonzeiten o.Ä.). Die sozialen Medien, z.B. Instagram, bieten entsprechende Hilfsmittel für die Auswahl an. Idealerweise kombiniert man konsistente Hashtags (z.B. #Kunstmuseum, #contemporaryart oder auch den Eigennamen) mit variablen.

Funktion: Forcierung der Reiseentscheidung, Berufung (Call to adventure), Erlebnisverstärkung, Vor-Ort-Inspiration, Transmediale Geschichten

### *Digitale Vertriebsplattformen und -medien*

So genannte In-Destination-Experiences, also die Erlebnisse vor Ort, werden derzeit durch neue digitale Plattformen wie z.B. GetYourGuide, Airbnb u.a. buchbar gemacht. Diese

---

<sup>6</sup> Spezielle Hinweise zu den sozialen Medien werden im Leitfaden behandelt.

Plattformen gewinnen enorm an Bedeutung im digitalen Vertrieb von Kulturerlebnissen, etwa von Erlebnisangeboten, Führungen, Kursen und Tickets. Dazu sind gezielt eigene Erlebnisbausteine und Angebote zu entwickeln, die v.a. den Bedürfnissen der Entdecker entsprechen, die diese Plattformen verstärkt nutzen. Zu prüfen sind v.a. GetYourGuide, Viator, Musement, Airbnb und die Aktivitäten der großen OTAs in diesem Bereich (Booking.com, Expedia u.a.). Zu empfehlen ist hier eine besondere Qualifizierung innerhalb der Einrichtungen, da diese Entwicklung noch deutlich unterschätzt wird, jedoch unmittelbar den Vertrieb von Kulturerlebnissen betrifft und verändert.

Funktion: Inspiration und Forcierung der Besuchsentscheidung, Vertrieb

### *Beileger*

Einmalige Beileger in den (Top-)Medien für kulturräffine Bildungsbürger und Traditionalisten sowie Entdecker, z.B. Die Zeit und Süddeutsche, sind für einzelne Kunstmuseen nur selten zu finanzieren. Im Verbund und innerhalb von Kooperationen kann dies jedoch realisiert werden. Voraussetzung ist ein projektbezogenes Marketingnetzwerk. Die Maßnahme ist dann auf die gesamte PR, Social Media, Distribution und das Online-Marketing abzustimmen. Für regionale und lokale Medien ist zu prüfen, ob eine solche Maßnahme sinnvoll ist.

Funktion: Image und Bekanntheit, Inspiration, Vertrieb, Weiterempfehlung

### *Apps*

Eigene Apps verlieren an Bedeutung. Zwar fungieren sie als ständige Begleitung und ermöglichen das Abrufen ortsbezogener Geschichten – entweder linear (transmediale Geschichte) oder punktuell, doch werden sie für einzelne Einrichtungen und selbst Regionen vergleichsweise selten heruntergeladen. In jedem Fall sollten sie als so genannte progressive Web-App gestaltet sein<sup>7</sup>.

Sinnvoller ist möglicherweise die Nutzung von „Dritt-Apps“, z.B. izi.travel, Hearonymous, Lauschangriff u.a. Diese Plattformen etablieren sich teilweise als neue Form der (Kultur-) Reiseführer und Storytelling-Apps. Ihre Nutzung erhöht die Reichweite und senkt dabei Kosten und ist einfacher zu aktualisieren.

Funktion: „Amulett“, Forcierung der Reiseentscheidung, Erlebnisverstärkung, Vor-Ort-Inspiration, Transmediale Geschichten, Orientierung, Besucherlenkung

### *Ausstellungskataloge, Bücher und Magazine*

Hochwertige Printinstrumente sind eine analoge Entsprechung einer App. Sie können in kleinerer Auflage ein sinnvolles Profilierungsinstrument für Kunstmuseen sein. Ausstellungskataloge sind abhängig von den jeweiligen Budgets.

---

<sup>7</sup> Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Progressive\\_Web\\_App](https://de.wikipedia.org/wiki/Progressive_Web_App)

Funktion: „Amulett“, Forcierung der Reiseentscheidung, Erlebnisverstärkung, Vor-Ort-Inspiration, Transmediale Geschichten

#### *Flyer/Plan als Erst- und Basisinfo*

Ein Flyer mit Plan und angeteaserten ortsbezogenen Geschichten sowie übergreifender Einführung dient als wichtige Erst- und Basisinfo, v.a. für Sammler, Ausflügler, Stolperer. Er enthält Querverweise auf thematisch fokussierte transmediale Geschichten (evtl. separate Flyer).

Funktion: Orientierung, Besucherlenkung, Erlebnisverstärkung. Vor-Ort-Inspiration, Einsatz bei Leistungsträgern (Hotels, Gastronomie, ...) und anderen Attraktionen, auf Messen, als Beileger

#### *Flyer für einzelne Geschichten, Ausstellungen und Themen*

Flyer für einzelne Geschichten, Ausstellungen und Themen ermöglichen dem Besucher einen individuellen Zugang. Je nach Bedeutung des Themas sind sie sinnvoll, in jedem Fall für Sonderausstellungen im Kunstmuseum.

Funktion: Erlebnisverstärkung, Vor-Ort-Inspiration, Evtl. auch zum Einsatz bei Leistungsträgern (Hotels, Gastronomie, ...), Transmediale Geschichten

#### *Postkarten als punktuelle Vor-Ort- Inspiration und Streumedium*

Postkarten illustrieren ausgesuchte, pointierte Geschichten, mit animativem, spannendem Action-Title und wirken so humorvoll und/oder inspirierend. Sie verlieren zwar an Bedeutung und werden durch digitale Inspiration ersetzt, können aber für Kunstmuseen noch sinnvoll sein.

Funktion: Erlebnisverstärkung, Vor-Ort-Inspiration, v.a. zum Einsatz bei Leistungsträgern (Hotels, Gastronomie, ...) und Attraktionen, auf Messen, Weiterempfehlung, Adressgenerierung

#### *Themeninsel in der Tourist-Information*

Eine spezielle Themeninsel in der lokalen Tourist-Information repräsentiert das Kunstmuseum und macht es dreidimensional erlebbar. Im Idealfall wird es durch ein Kunstobjekt (Kopie o.Ä.) repräsentiert. Erhältlich sind zudem dort alle Flyer, Karten, Printinstrumente, ein QR-Code usw. Die Themeninsel kann auch ein Tablet mit Startseite auf die Website, ein Quiz oder andere interaktive Elemente beinhalten.

Funktion: Repräsentation, Erlebnisverstärkung, Vor-Ort-Inspiration, Weiterempfehlung

#### *Präsenz auf Events/Messen*

Spezielle Performances und Aktionen auf Events und Messen sind für einzelne Museen häufig nicht zu finanzieren. Im Verbund und Netzwerk können jedoch Spezialmessen und -plattformen (z.B. die Culture Lounge - ITB Berlin), aber auch regionale Events mit hoher Publikumsfrequenz genutzt werden.

Funktion: Repräsentation, Inspiration, Weiterempfehlung, PR, Social Media

#### *(Neue) Führungen und museumspädagogische Angebote*

Zur differenzierten Zielgruppenansprache, v.a. der neuen Zielgruppe der Entdecker, bedarf es der Konzeption neuer Erlebnisangebote, Vermittlungsformen, Führungen und museumspädagogischer Formate auf Basis der Geschichten. Diese müssen individuell erdacht werden. Besonders wichtig ist es, auch Individualbesuchern Touren und Führungen zu ermöglichen, wenn sie zu ungewöhnlichen, „führungsfreien“ Zeiten vor Ort sind. Dazu können digitale Instrumente eingesetzt werden, z.B. Apps wie izi.Travel, Hearonymous o. Ä.

Funktion: Vermittlung, touristisches Produkt, Vor-Ort-Inspiration, Weiterempfehlung

#### *Gruppenreisemarkt*

Zur Bearbeitung des Gruppenreisemarktes ist eine Vertriebsbroschüre/Trade bzw. eine entsprechende digitale Datenbank sinnvoll, jedoch nicht für das einzelne Museum. Sinnvoller ist es, hier im Netzwerk zu agieren, um Kooperationsbeziehungen mit Reiseveranstaltern und v.a. semiprofessionellen Gruppen (VHS, Rotarier, Kirchenvereine usw.) aufzubauen. Sie enthält Highlights, Reisebausteine thematisch/regional sortiert, Paketangebote und Tourenvorschläge, ggf. Hoteltipps/-empfehlungen, Gastronomietipps/-empfehlungen, Praktische Infos/Service, Buchungskontakte.

Funktion: Vertrieb an semiprofessionelle Gruppen, Gruppenreiseveranstalter, Reiseveranstalterkooperation

#### *Klassenfahrtenmarketing: Schulmatrix*

Für das Klassenfahrten- und Schulmarketing ist eine Schulmatrix in Form eines Posters und ein vertiefendes Begleitheft sinnvoll. Auch hier gilt jedoch: Diese Instrumente sollten im Netzwerk erstellt werden. Sie enthalten praktische und übersichtliche Zusammenstellungen von besonderen und pädagogisch wertvollen Angeboten, evtl. ergänzt um die Region, sowie komplementäre Angebote. Die Instrumente sind eine Organisationshilfe für Lehrer/Schulen/Veranstalter bei der Identifikation von Ansatzpunkten für Klassenfahrten, Ausflüge und Exkursionen. Das Begleitheft vertieft die im Poster aufgeführten Angebote.

Funktion: Vertrieb an Schulen/Lehrer, Inspiration zu Ausflügen

#### *Kooperation mit der lokalen und regionalen Tourismusorganisation*

Grundsätzlich ist eine aktive Kooperation mit den zuständigen lokalen und regionalen Tourismusorganisationen anzustreben, um in deren Aktivitäten präsent zu sein. Die Einbindung ist von den jeweiligen strategischen Ausrichtungen der Organisationen abhängig.

Funktion: überregionale/r Vertrieb und Kommunikation

*Aktivierende Kommunikation, Vertrieb und Medialeistungen*

Die aktivierende Kommunikation ist in den Kunstmuseen i.d.R. an Kampagnen für Sonderausstellungen gebunden und steht eher selten als fixes Budget zur Verfügung. Falls sie zum Einsatz kommt, kombiniert sie i.d.R. Medialeistungen mit PR, Direktmarketingmaßnahmen, Messen, Kundenbindungsmaßnahmen und Merchandising. Ziel ist es, den Gast und Kunden zur Buchung und zur Reise zu bewegen. Daher sollte das aktivierende Marketing grundsätzlich produkt- und buchungsorientiert gestaltet werden und immer mit konkreten Angeboten an den Gast verknüpft sein. Der Fokus sollte daher vor allem auf die Bewerbung neuer Angebote und Produkte im Zusammenhang mit der jeweiligen Ausstellung gelegt werden. Dies setzt voraus, dass die Produktentwicklung neue, innovative Formate hervorbringt.

Falls doch ein festes Budget zur Verfügung steht, können die aktivierenden Maßnahmen ggf. zu Themenjahren gebündelt werden.

- Abgestimmte PR und Blogger-Relations
  - Im Kontext der eigenen Profilierung und Bewerbung der Ausstellung muss es eine, auf die jeweilige Kampagne, das jeweilige Thema abgestimmte PR geben. Ziele sind, nach innen Identität zu stiften, Hintergründe und Geschichten zu vermitteln, die Bekanntheit und Reisebereitschaft zu erhöhen sowie konkrete Reiseanlässe zu vermitteln.
  - Um der zu vermittelnden Botschaft mehr Gehör zu verschaffen, sollten ggf. auch prominente Botschafter und „Lotsen“ gefunden werden, deren Reputation und Kompetenz positiv zurückwirken. Diese können dann gleichermaßen nach außen repräsentieren wie auch nach innen Identität stiftend wirken.
  - Dazu gehören auch Blogger und Influencer (Instagram), die über ein klassisches Dienstleisterverhältnis eingebunden werden können, also gegen Bezahlung, wenn nicht eine langfristige Bindung aufgebaut werden kann/konnte. Zurzeit ist auch ein Trend zu Micro-Influencern erkennbar, also Influencern, die besonders repräsentativ für ein Thema stehen und v.a. durch Qualität überzeugen, v.a. im Hinblick auf die Zielgruppe der Spezialisten (Beispiele: @kulturtussi, @retrospektiven, @frauvoegel<sup>8</sup> bei Instagram, Blogliste Kunst/Kultur: <https://musermeku.org/kunstablogs-museumsblogs-kulturblogs/#Blogs-zu-Kultur-und-Museumsthemen>)
  - Schwerpunkte und Strategien der PR können sein:

---

<sup>8</sup> <https://www.kulturtussi.de/>, <https://retrospektiven.wordpress.com/>, <https://www.vogelsfutter.de/>

- Startsignale und Aufbruch zu signalisieren (Neuheiten) sowie auch die Partizipation und Anteilnahme der lokalen Bevölkerung zu erhöhen
  - Themen, konkrete Vorhaben und Produkte zu kommunizieren
  - feste Medienpartner innerhalb der Region und ggf. bedeutenden Quellgebieten zu finden
  - gleichermaßen Print- und Online-Medien wie auch lokale Radio-/TV-Redaktionen zu aktivieren
  - Spezialisierte Kunst- und Kultur-Blogger und -Influencer mit Kennerpublikum auf diese aufmerksam zu machen
- PR-Arbeit ist bekanntermaßen in hohem Maße von den persönlichen Medienkontakten des jeweils damit Beauftragten abhängig. Sollten keine aktiven Kontakte zu klassisch kulturell geprägten, überregionalen Medien bestehen, ist das Engagement einer Agentur anzuraten.
- Zudem sind die Medialeistungen auf die PR-Arbeit abzustimmen. Dies bedeutet auch, dass z.B. ein mögliches Themenjahr auch die PR dominieren sollte.
- Mailings: Direktmarketing und Kundenbindung
  - Direktmarketing-Maßnahmen sind verständlicherweise wesentlich effizienter als gestreute Mediawerbung. Voraussetzung dafür sind allerdings valide Adressen. Das bedeutet: Das Datenbankmanagement und die Einhaltung der DSGVO ist von zentraler Bedeutung für ein nachhaltiges Direktmarketing. Vorhandene Adressen sind jährlich zu überprüfen, die Datenbank ist regelmäßig zu pflegen und auszubauen. Dabei sind grundsätzlich Endkunden (B2C) und professionelle Kunden (B2B, z.B. Gruppenreiseveranstalter) zu unterscheiden. Zusätzlich sollte die Datenbank nach Zielgruppen, Quellgebieten und Themeninteressen selektierbar sein.
  - Newsletter und Social Media: Auch der klassische Email-Newsletter sowie die neuen Social-Media-Kanäle sind Direktmarketingmaßnahmen. Letztere sind allerdings wesentlich stärker dialogorientiert, persönlich und interaktiv. Umso effizienter können sie bei der Aktivierung von Gästen sein.
- Online-Marketing
  - Online-Marketing-Maßnahmen sind wichtige Instrumente, um kurzfristig und spontan zu inspirieren, v.a. zu Tagesausflügen und Kurzreisen. Sie übernehmen innerhalb von Kampagnen eine wichtige Funktion, da sie – je nach Medium - relativ zielgenau geschaltet werden können. Voraussetzung für ein effizientes Online-Marketing sind jedoch konkrete, buchbare Produkte, große Events oder Aktionen wie Gewinnspiele. Je nach Ausrichtung ist eine eigene Keyword-Strategie zu entwickeln. Da dies eine professionelle Herangehensweise erfordert, ist auch hier ggf. eine Agentur einzuschalten.
  - Ziele und Stoßrichtungen des Online Marketings sind:
    - Bannerwerbung und Textanzeigen für konkrete Produkte.

- Bannerwerbung und Textanzeigen für Aktionen und Gewinnspiele
- Orientierung an Schwerpunktthemen
- Eine wetterabhängige Schaltung
- Konzentration auf wenige, effiziente Portale
- Abstimmung auf PR, Social Media und Distribution
- Vernetzung mit den Social Media Profilen
- Potenzielle Medien sind:
  - Suchmaschinen/Soziale Medien
  - Google Adwords
  - Facebook-Ads
  - YouTube-Werbung
  - Anzeigen auf thematisch passenden Webseiten sind zu prüfen bzw. vom jeweiligen Produkt abhängig zu machen, z.B. Tripadvisor, ...
  - Kulturorientierte Webseiten und Magazine bzw. deren Subseiten sind gut geeignet für eine zielgruppengerechte Ansprache, v.a. auch von Kennern. Die Online-Kampagnen sind ggf. auch auf den Webseiten der Printmedien, in denen auch Anzeigen geschaltet werden, zu schalten.
  - Anzeigen auf lokalen/regionalen Portalen sind v.a. zur Generierung von (wetterabhängigen) Tagesausflügen sinnvoll. Dazu ist eine genaue Quellgebietsauswahl vorzunehmen. Es sind dementsprechend auch Schaltungen auf den Webseiten der lokalen/regionalen Printmedien zu empfehlen, in denen auch Anzeigen geschaltet werden (s.u.).
- Sonstige Medialeistungen:
  - Media: Anzeigen/Beileger/Plakate/Radiospots/Kinospots – für Top-Produkte  
Für große Veranstaltungen und neue herausragende Produkte sind Print-Anzeigen, Beileger und auch Plakate wichtige Instrumente. Da es sich oft um kostenintensive Maßnahmen handelt, sollten diese nur für Top-Ereignisse geschaltet werden. Dies gilt auch für Radio- und/oder Kinospots, die jedoch im Tagesausflugsbereich (Lokal- und Regionalradios, Programmkinos) nach wie vor Besucher aktivieren können.

### *Empfehlungsmarketing*

Empfehlungsmarketing ist ein besonders „mächtiges“, oft unterschätztes Instrument im Marketing. Eine Vielzahl von Besuchern kommt aufgrund von Mundpropaganda, die heutzutage durch Empfehlungen in sozialen Medien potenziert wird.

Durch gezielte, oft einfache Maßnahmen kann eine Erhöhung der Weiterempfehlungsrate, die Förderung des Dialogs und Austausches mit und unter allen Zielgruppen, eine komplementäre Vernetzung mit anderen Branchen und Segmenten sowie mehr Inspiration und Vermittlung konkreter Erfahrungen erreicht werden. Das mögliche Bündel an Maßnahmen ist vielfältig und reicht von „Bringe-einen-Freund-mit-Maßnahmen“ über Einladungen mit einem speziellen Angebot, Bonusclubs, die Entwicklung spezieller

Gutscheine für Unternehmen und/oder Hotels, bis hin zu Print-Instrumenten mit Response-Coupons usw. Letztlich sind diese Konzepte entlang der Customer Journey für jedes Haus individuell zu entwickeln.

#### *Kooperatives Marketing und Partnerschaften*

In den oben zusammengefassten Maßnahmen sind die wichtigsten kooperativen Marketingmaßnahmen bereits angeklungen. Das sind z.B.

- die Vertriebsbroschüre bzw. Trade-Datenbank
- eine Schulmatrix
- Messen
- ...

Im Prinzip sollten jedoch alle Maßnahmen dahingehend geprüft werden, inwiefern Abstimmung, Vernetzung und auch Kostenteilung sinnvoll sind. So kann - je nach Thema – auch eine Mediakampagne kooperativ durchgeführt werden, etwa innerhalb der Region, als Teil einer Kunst- und Kulturroute o.Ä. Die wichtigsten Kriterien für eine Zusammenarbeit sind:

- Zielgruppen- und Quellmarktüberschneidungen
- Komplementäre Produkte, z.B. Übernachtungen in der Stadt/Region plus Besuch des Kunstmuseums plus Ausflug zu einer anderen Attraktion usw.

Demnach sind grundsätzlich Kooperationen mit den benachbarten Tourismusorganisationen anzustreben. Folgende Kooperationsansätze sind insgesamt zu berücksichtigen:

- Im ersten Schritt ist es Aufgabe die Darstellung des Kunstmuseums in den Print- und Onlinemedien der Partner anzupassen und zu vereinheitlichen.
- Zudem gehören die gegenseitige Auslage der Materialien und ein Netzwerkvertrieb der Printinstrumente zum Standard.
- Vorausschauend sollten die Partner sich zuvor auch auf einheitliche Qualitätsstandards in der Bearbeitung von Anfragen, z.B. für Gruppenreisen o.Ä., geeinigt haben.
- Zusätzlich zu diesen Maßnahmen im regionalen Kontext, sind weitere potenzielle Partner zu suchen und zu unterstützen. Die wichtigsten anzustrebenden Partnerschaften sind:
  - Überregionale Kooperationen mit anderen Kunstmuseen, Künstlerdörfern, oder Kulturerbestätten, die eine ähnliche Zielgruppenansprache pflegen
  - Medienkooperationen mit den lokalen/regionalen Leitmedien
  - Leistungsträgerkooperationen im Zuge der zu verstärkenden Produktentwicklung
  - Herstellern regionaler Produkte (Merchandising)

## Ideen und Maßnahmen aus dem Clusterworkshop

Im Rahmen des Clusterworkshops konnten bei der Fülle der möglichen Maßnahmen nur besonders wichtige und interessante bzw. aktuelle Maßnahmen diskutiert werden. Die Teilnehmer wünschten sich vor allem Ideen zur Aktivierung der „Entdecker“. In einigen Museen wurden bereits entsprechende Maßnahmen getestet oder haben Eingang gefunden in den Kommunikationsmix. Dazu gehören etwa besondere Events, zu denen das Museum den Rahmen liefert (etwa Clubveranstaltungen), aber auch soziale Medien, allen voran Instagram, wohingegen Facebook schon eher für ältere Zielgruppen geeignet erscheint.

Immanent ist den meisten Ansätzen, dass es im Rahmen eines Dialogs mit den Entdeckern nicht um faktisch-kognitive Vermittlung und Kommunikation geht, sondern um einen eher emotionalen, persönlichen Austausch auf Augenhöhe. Das zugehörige Instrument ist neben dem Dialog das (oft bereits praktizierte) Storytelling, bei dem die personalisierte Form der Erzählung besonders wichtig ist. Dies gilt zwar auch für andere Zielgruppen, jedoch sind die Entdecker den Austausch über digitale Instrumente gewohnt.

Typische Beispiele für diese Form der Kommunikation in der Inspirationsphase sind:

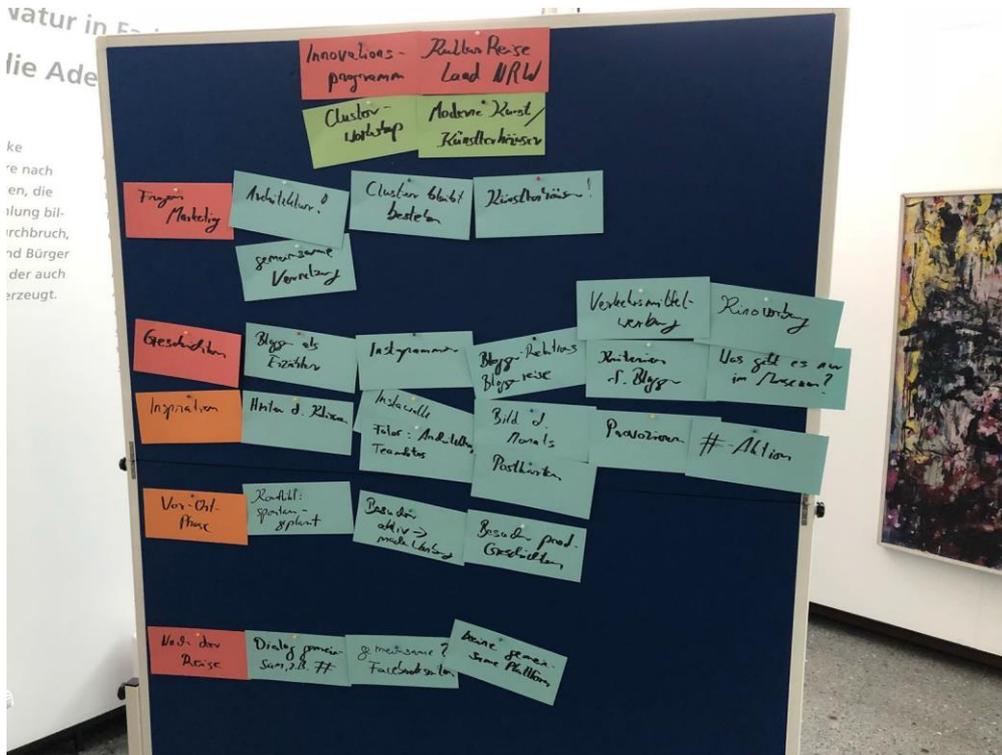
- Grundsätzlich der Einsatz von Instagram, dabei der Einsatz so genannter Stories, möglichst mit Blick hinter die Kulissen des Museums oder mit persönlichem Bezug, z.B. Aufbau einer Ausstellung, Vorstellen von Künstlern oder Mitarbeitern des Museums, Motive mit Augenzwinkern, ...
- Der gezielte und zielgruppenorientierte Einsatz von Hashtags, jeweils flexibel bezogen auf Ausstellungsthemen und einzelne Motive
- „Takeover“ von sozialen Kanälen des Museums, z.B. durch einen Künstler oder Blogger
- Kurzvideos ohne herausragenden ästhetischen Anspruch, dafür authentisch, original, „nah“ am Geschehen
- „Making-of-Geschichten“, die das „Dabei-sein“ ermöglichen und Spannung aufbauen.
- Blogbeiträge mit persönlicher Note, entweder direkt aus dem Museumsbetrieb heraus oder über eine/n glaubwürdige/n Blogger/in.
- Eine neue Kontextualisierung von Kunst – in einem anderen Umfeld, an ungewöhnlichen Orten, provozierend.
- Aktionen, bei denen die Besucher zur Interaktion, Bewertung oder eigener „Kunstproduktion“ aufgerufen werden.
- (Analoge) Aktionen vor Ort, dort, wo die Zielgruppe sich aufhält, etwa durch Inbesitznahme öffentlichen Raums, Inszenierungen im öffentlichen Raum oder auch Pop-up-Ausstellungen

## 4. Anhang

### A) Einrichtungen/Museen im Cluster (Liste)

- Max Ernst Museum Brühl des LVR
- Leopold Hoesch Museum Düren und Papiermuseum, Düren
- Museum Kurhaus Kleve
- BEGAS HAUS, Heinsberg
- Museum Schloss Moyland, Bedburg-Hau
- B.C. Koekkoek-Haus, Kleve
- Pankok-Museum Haus Esselt, Hünxe
- Internat. Kunstakademie, Heimbach
- Marta Herford
- Museum Abteiberg, Mönchengladbach
- Kunstmuseen Krefeld
- Museum für Gegenwartskunst, Siegen
- Museum Peter August Böckstiegel, Werther
- Museum Wilhelm Morgner, Soest
- KuK: Kunst- und Kulturzentrum, Monschau

B) Bilder aus dem Clusterworkshop (04.06.2018, Museum Wilhelm Morgner)





## C) Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wandlungsprozesse im Kulturtourismus. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH. ....	5
Abbildung 2: Customer Journey – Die Reise des Kunden von seiner ersten Inspiration bis an den Urlaubsort und zurück. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH. ....	6
Abbildung 3: Die Segmente des Kulturtourismus. Eigene Darstellung nach: ETC: City Tourism & Culture – The European Experience. Brüssel 2005. ....	7
Abbildung 4: Zielgruppen im Kulturtourismus. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014. ....	10
Abbildung 5: Zielgruppe Spezialisten. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014. ....	10
Abbildung 6: Zielgruppe Traditionalisten. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014. ....	11
Abbildung 7: Zielgruppe Entdecker. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014. ....	11
Abbildung 8: Zielgruppe Sammler. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014. ....	12
Abbildung 9: Zielgruppe Ausflügler. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014. ....	12
Abbildung 10: Zielgruppe Stolperer. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014. ....	12
Abbildung 11: Zielgruppe Schulklassen. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014. ....	13
Abbildung 12: Drei-Ebenen-Modell der Vermittlungstiefe. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH. ....	22
Abbildung 13: Ideal-Modell des kulturtouristischen Marketings. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH. ....	23
Abbildung 14: Prinzipien des Storytellings. (Eigene Darstellung) .....	22