NORDRHEIN WESTFALEN KULTUR

Regionales und historisches Erbe / Freilichtmuseen

Innovationsprogramm
KulturReiseLand NRW

NORDRHEIN WESTFALEN KULTUR

Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung

2014 EFRE.NRW
Investitionen in Wachstum und Beschäftigung

NORDRHEIN WESTFALEN KULTUR

Kulturtouristische Strategieberatung im Innovationsprogramm KulturReiseLand NRW

Cluster Regionales und historisches Erbe / Freilichtmuseen

Projektbearbeitung:

projekt2508 GmbH

Riesstraße 10

53113 Bonn

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

burzinski@projekt2508.de - 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: Design und Manufaktur 16
A) Ausgangssituation 16
Markteinschätzung 16
Einschätzung aus dem Clusterworkshop 18
B) Kulturtouristische Handlungsansätze und Maßnahmenbeispiele 18
Strategie 19
Maßnahmen 21
Ideen und Maßnahmen aus dem Clusterworkshop 34
4. Anhang 36
A) Einrichtungen/Museen im Cluster (Liste) 36
B) 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.

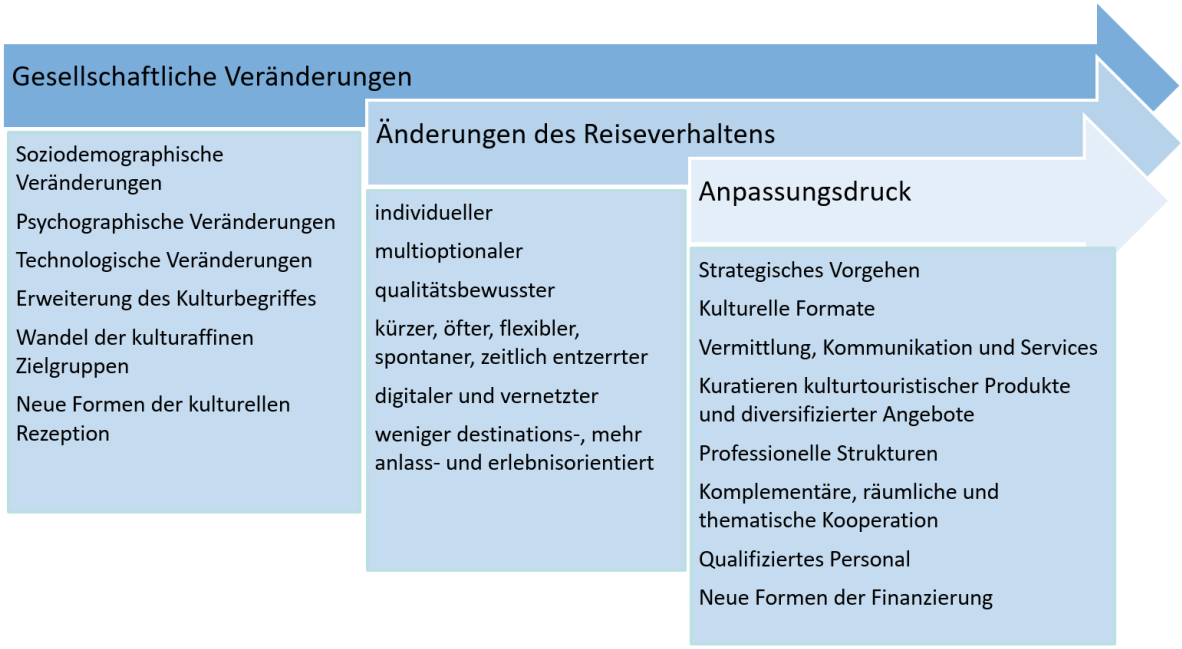

Abbildung 1: Wandlungsprozesse im Kulturtourismus. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.

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[1].

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.

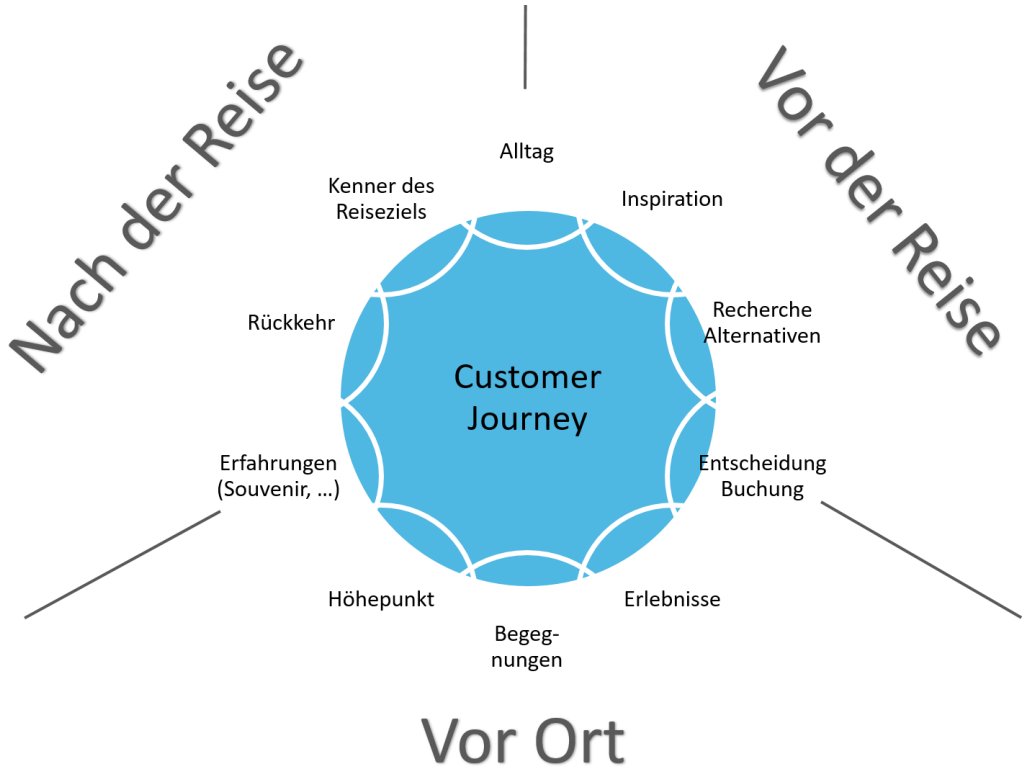

Abbildung 2: Customer Journey – Die Reise des Kunden von seiner ersten Inspiration bis an den Urlaubsort und zurück. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.

[1] 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 wiederspiegeln.
- **Situationsbedingt: Entscheidungen auf Basis von Saisonzeiten, Wetterlage, persönlicher Situation, konkreter Reiseanlässe wie z.B. Veranstaltungen usw.**
    - Um sie auszulösen bedarf es 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.

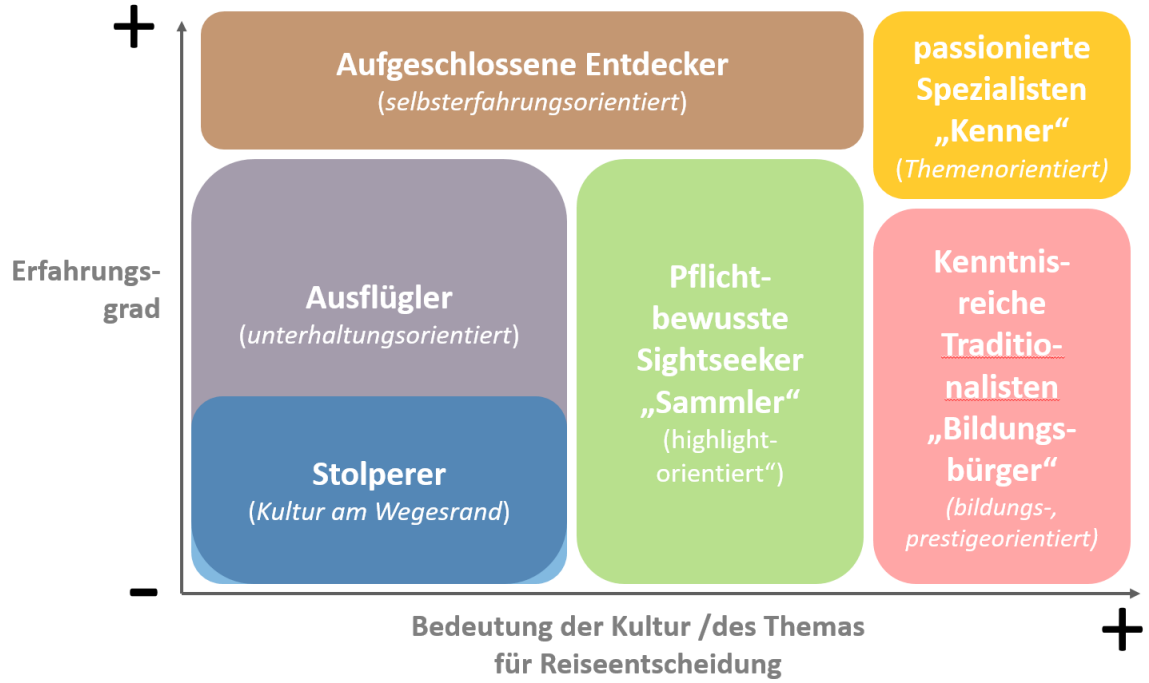

Abbildung 4: Zielgruppen im Kulturtourismus. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.

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.

Traditionalisten Bildungsbürger
bildungsorientiert

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.

Entdecker
„selbsterfahrungsorientiert“

Motive und Erwartungen: Suche nach eigener Identität und Selbsterfahrung, Insidertipps, Neugier und Spontanität, Unabhängigkeit, Kreativität, Gleichgesinnte/Szene/Milieus, Stadtquartiere und Erlebnisräume mit Atmosphäre
Marketingschwerpunkte: Mundpropaganda, soziale Spezial-Medien (Blogs), Influencer, “Lotsen“, szene- 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 Ausflugszie-len. 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. Aber auch das Visualisieren der eigenen Erlebnisse bei Instagram und in anderen sozialen Medien bringt dies zum Ausdruck.

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 Trends setzenden 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. Die mobile Online-Nutzung steigt rasant[2].
    - 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.

[2] Vgl. z.B. www.ard-zdf-onlinestudie.de/

3. Clusterbezogene Besonderheiten: Design und Manufaktur

In den folgenden Ausführungen werden sowohl übergreifende Analysen zur spezifischen Situation des Clusters als auch Ergebnisse des Clusterworkshops „Design und Manufaktur“ 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

Das Cluster „Regionales und historisches Erbe/Freilichtmuseen“ umfasst Einrichtungen mit einem sehr breiten Spektrum unterschiedlicher Thematiken und Ausrichtungen und bietet daher verschiedenen Einrichtungen Anknüpfungspunkte.

Aufgrund der hohen Heterogenität der Einrichtungen ist bei der Betrachtung des Clusters, der Analyse des spezifischen kulturtouristischen Markts sowie der Beschreibung empfohlener Maßnahmen eine Binnendifferenzierung sinnvoll und notwendig.

Das Cluster umfasst zum einen **kleinere und mittlere museale Einrichtungen** im klassischen Sinne, die sich spezifischen Themen und/oder der Geschichte eines Ortes bzw. einer Region zuwenden. Die öffentliche Wahrnehmung ist in den meisten Fällen auf diese Regionen sowie die Zielgruppen der Traditionalisten und Spezialisten beschränkt. Zum anderen finden sich hier die **Freilichtmuseen**, die aufgrund ihres besonderen Angebots, das Kultur, Frischluft & Bewegung sowie Aktivangebote kombiniert, bereits starke Tagesausflugsziele darstellen und aufgrund ihrer Niedrigschwelligkeit eine höhere mediale und öffentliche Aufmerksamkeit erfahren. Aufgrund des breiten Angebotes gelingt es ihnen im Vergleich zu den anderen Segmenten des Clusters, bereits eine große Zahl verschiedener Zielgruppen anzusprechen. Vor allem auch für die wachsende Zielgruppe der Entdecker spielen die Hands-on-Angebote, die oft mit sehr persönlichen Begegnungen verbunden sind, eine zunehmende Rolle. Schließlich umfasst das Cluster **Sondereinrichtungen** wie eine Höhle, ein zukünftiges dezentrales Museumsnetzwerk sowie einen Verein, der sich ausschließlich mittels Veranstaltungen der Pflege eines spezifischen kulturhistorischen Erbes widmet. Sie alle unterliegen besonderen Bedingungen in der Positionierung auf dem kulturhistorischen Markt.

Innerhalb des Clusters gibt es damit eine **große Bandbreite möglicher Motivationen für die Reisentscheidung** der verschiedenen Zielgruppen. Der individuellen Betrachtung der Customer Journey kommt daher eine ganz besondere Bedeutung zu.

Einrichtungen, die verschiedenen Motive und Besuchsanlässe bedienen können, sind einerseits positiv zu bewerten, weil sie verschiedene Zielgruppen aktivieren können,

stellen aber auf der anderen Seite aber auch eine Herausforderung dar. Denn damit wächst auch das Konkurrenzumfeld. Der indirekte Wettbewerb mit anderen Einrichtungen, z.B. auch anderen Ausflugszielen, ist besonders intensiv. Dies gilt v.a. für die Freilichtmuseen.

Die Profilierung im Wettbewerb über ein markantes Merkmal ist maßgeblich, um exponiert wahrgenommen zu werden. So reicht es für Freilichtmuseen z.B. nicht aus, nur auf diesen „Freilichtcharakter" zu setzen, sondern durch thematische oder sonstige Schwerpunkte besondere Alleinstellungsmerkmale aufzubauen. Eine stark differenzierende Abgrenzung durch besondere Themen, Produktmerkmale und Qualität in der Vermittlung ist auch den anderen Einrichtungen anzuraten, **ohne jedoch die Anzahl möglicher Reisemotive zu stark einzuschränken**. Dies ist eine Gratwanderung, für die es im Kultur- und kulturtouristischen Marketing keine Patentlösung gibt. Es ist jedoch naheliegend zunächst das eigentliche Thema des Museums bzw. der Einrichtung in den Fokus zu stellen und dieses dann auf verschiedene Produktlinien und Subthemen herunterzubrechen.

Je mehr komplementäre Angebote mit der Kernattraktion direkt vor Ort kombiniert werden können, umso größer ist die Anziehungskraft und Attraktivität. Da Besucher einen Ort oft nur ein einziges Mal wegen seiner Historie, Technik-, Baugeschichte oder auch Architektur besuchen, gehören **Events** im Jahresverlauf, **Wechselausstellungen**, stets **erneuerte Vermittlungsangebote** (z. B. Führungen), eine hochwertige und variable **Gastronomie** oder die **Nutzung als Veranstaltungsort** zu wichtigen Erfolgsfaktoren. Die Voraussetzungen dafür sind jedoch nicht in allen Clustereinrichtungen gegeben. Wichtig erscheint es dabei, dass für Wiederholungsbesuche stets auch **Bezüge zur aktuellen Lebenssituation der Besucher** hergestellt werden können oder - anders formuliert – eine aktuelle Relevanz des speziellen Themas für das Heute verdeutlicht werden kann.

Vermutlich wird es in Zukunft wichtiger werden, die typischen generischen Netzwerke (z.B. thematisch begründete) zu ergänzen um lokale und regionale Netzwerke mit anderen touristischen Dienstleistern.

Den oben skizzierten Motiven entsprechend lassen sich verschiedene Zielgruppen erreichen, wenn das Angebot komplementär erweitert werden kann:

- **Kenner**, mit einem Fokus auf fachspezifischen Inhalten, z.B. Historie, Industriekultur, Technik, aber auch Spezialthemen wie Möbel u.a.
- **Bildungsbürger**, mit einem Fokus auf tiefer „durchdringenden" sozialhistorischen Bildungs- und Diskursthemen und entsprechenden Wechselausstellungen,
- **Ausflügler**, v.a. mit einem Fokus auf Events wie etwa Kulturfestivals, Familienfeste, Märkte o.Ä.,
- **Sammler**, die international bedeutsame Museums- oder Kulturerbestandorte besuchen möchten,
- **Stolperer** mit eingeschränktem Zeitbudget, die den Standort als eine Erlebnisstation nutzen wollen.
- **Entdecker** durch spezielle musemspädagogische Angebote, die der (kreativen) Selbsterkenntnis und der Selbstverwirklichung dienen

Einschätzung aus dem Clusterworkshop

Im Clusterworkshop zeigte sich, dass die vertretenen Museen aufgrund ihrer großen Individualität sehr spezifischen und kaum vergleichbaren Ausgangssituationen unterliegen. Vor allem die klassischen Museen spüren den Wandel in der Nachfrage vor allem bei den Ziel-gruppen der Kenner und Traditionalisten, die die Einrichtungen immer seltener besuchen.

Gemein ist den Einrichtungen jedoch das zunehmende Interesse an regionalen Kooperationen sowie der wachsenden Zielgruppe der Entdecker, wobei innerhalb des Clusters zum einen erhebliche Unterschiede der Möglichkeiten in der Ansprache und in der Erarbeitung spezifischer Programme identifiziert wurden (Freilichtmuseen vs. "klassische" Museen), zum anderen eine unterschiedliche Bereitschaft in der Berücksichtigung der Bedürfnisse dieser Zielgruppe vor allem dann, wenn sie vom traditionellen Spektrum der Museumsarbeit abweichen. Die größte Hürde in der Öffnung für neue Zielgruppen stellen mangelnde Ressourcen dar (Personal, Finanzen sowie Knowhow).

Vorgestellt wurde eine im Rahmen des Förderprojekts entwickelte Kooperationsidee zwischen dem LVR-Freilichtmuseum Kommern, IP Vogelsang und LVR-Industriemuseum, Schauplatz Euskirchen, die zu gemeinsamen Überlegungen führte, inwieweit solche regionalen Verbindungen auch anderswo im Cluster entstehen könnten, beispielsweise in Detmold. Der Austausch über bereits erprobte Ansätze lieferte unterschiedliche Ergebnisse. Eine zeitlich befristete "Schnitzeljagd" mit Stempelkarte und Preisen mehrerer Einrichtungen zeigte etwa wenig Erfolg hinsichtlich der Resonanz. Als mögliche Gründe wurde die mangelnde Attraktivität der Angebote bzw. der Preise, die zeitliche Befristung und allgemeine Rahmenbedingungen diskutiert.

B) Kulturtouristische Handlungsansätze und Maßnahmenbeispiele

Aus den oben skizzierten Voraussetzungen gilt es kulturtouristische Handlungsansätze und Maßnahmenbeispiele abzuleiten. Diese werden 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

Gemeinsame Herausforderung der Museen und Einrichtungen des Clusters ist die Rückläufigkeit der klassischen Zielgruppen bei gleichzeitig fehlenden Ressourcen (Personal, finanzielle Mittel und Wissen) für die Erschließung neuer Zielgruppen bzw. wachsender Zielgruppensegmente (insbesondere Entdecker, Stolperer und Ausflügler). Eine besondere Bedeutung kommt daher dem Aufbau von Kooperationen mit anderen touristischen Leistungsträgern zur Angebotsbündelung und gemeinsamen Zielgruppenansprache und der Gründung von Museumsnetzwerken zu. Hierbei sind verschiedene Varianten denkbar, u.a.:

- Marketingnetzwerke vergrößern die Reichweite der einzelnen Werbemaßnahmen durch Crossmarketing-Effekte (gegenseitige Bewerbung).
- Geteilte Aufgaben, etwa die Entwicklung von Wanderausstellungen oder neuer Vermittlungsformate, schonen die Ressourcen der einzelnen Partner und sorgen zudem für einen befruchtenden gegenseitigen Austausch.

Zudem gilt es, das Profil immer wieder in neuer Form und mit neuer Botschaft zu kommunizieren. So vermittelt auch ein spezialisiertes Museum seine Variabilität in der Besucheransprache. Selbstverständlich sind Wechselausstellungen hier ein zentrales Instrument, aber auch neue kulturtouristische Produkte bzw. Produktkombinationen, Innovationen und die oben skizzierten Vernetzungen.

Mögliche strategische **Ziele** der Institutionen sind in diesem Zusammenhang:

- Eine deutlichere, thematische **Profilierung**: Diese ist notwendigerweise immer vom Standort bzw. Konzept der Einrichtung abhängig.
- Unterscheidbarkeit durch wechselnde und variantenreiche Interpretation der Schwerpunkt- und Profilthemen (v.a. in Wechselausstellungen), durch ortsgebundene Besonderheiten, herausragende Veranstaltungen, spezielle Vermittlungsangebote u. A.
- Eine Steigerung der Bekanntheit und der Sympathie gegenüber dem Museum, z.B. durch eine personifizierte Kommunikation (besondere Mitarbeiter, Kuratoren, Direktoren, historische Persönlichkeiten, …)
- Neue kulturtouristische Angebote und Produkte, z.B. Kreativangebote, neue interaktive Führungen, Schnupperangebote, neue Ticketvarianten, Kombiangebote mit Hotels und Gastronomie bzw. anderen Freizeitanbietern, neue Vermittlungsformen etc.,
- Eine (permanente) Verbesserung der Vermittlungs- und Produktqualität (Modernisierung und Instandhaltung),
- Eine Erhöhung der Gäste-/ Besucherzufriedenheit durch Services (z.B. für Familien, Radwanderer und Wanderer, mobilitätseingeschränkte Gäste, …),
- Eine Steigerung der Umsätze und Gewinne im Merchandising (neue Produkte mit Mehrwert)
- Die Durchsetzung höherer bzw. gestaffelter Eintrittspreise (z.B. je nach Nachfrage)
- Eine Erschließung neuer Absatzkanäle durch neue Vertriebswege (z.B. GetYourGuide).

Um das Zielgruppenspektrum mittel- bis langfristig zu erweitern, sollte unbedingt auch die neue kulturtouristische Zielgruppe der „aufgeschlossenen Entdecker“ angesprochen wer-den. Wichtige **Zielgruppen und Nutzenversprechen** sind demnach:

- **Traditionalisten und Bildungsbürger:**
  Hier kannst du dich kulturell weiterbilden, intellektuell fordern und anregen lassen.
- **Entdecker:**
  Hier findest du Anregungen und Inspiration für dein eigenes, kreatives Schaffen (insbesondere Freilichtmuseen) oder neue Perspektiven auf scheinbar bekannte Themen.
- **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.
- **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, wie man zu einer bestimmten Zeit gelebt und gearbeitet hat.

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

Für regionalhistorische Museen im ländlichen Raum sowie Freilichtmuseen empfehlen sich daher folgenden **Handlungsfelder**:

- **Herausarbeitung von Wettbewerbsvorteilen** durch neue Produkte bzw. Produkt-kombinationen und Innovationen, Betonung der besonderen Merkmale (im Falle der Freilichtmuseen etwa Naturerlebnis, Entschleunigung, kreative museumspädagogische Angebote für Individualbesucher, verbunden mit persönlichen Begegnungen),
- **Kommunikationsvorteile schaffen** durch originelle und innovative Kommunikationsideen und Vermittlungsformate sowie neuen Formaten im aktivierenden und informierenden Marketing, mit Methoden des Storytellings und einer Präsenz auf den wichtigsten digitalen Plattformen. Soziale Medien bieten hier neue Möglichkeiten (s. unten: Maßnahmen), die mehr Interaktivität ermöglichen. Dazu müssen personelle und ggf. auch finanzielle Ressourcen aktiviert oder umgewidmet werden. Neben den sozialen Medien (v.a. Facebook, Instagram, Pinterest und Youtube) sind Kooperationen mit Influencern und kooperative Marketingmaßnahmen (z.B. Podcasts o.Ä.) sinnvoll.
- Daran knüpft sich eine ausdifferenzierte **Storytelling-Strategie an, die regelmäßig neue Geschichten produziert**. Dazu gehören:
  - Lebensgeschichten von historischen und authentischen Persönlichkeiten vor Ort
  - Anwendungsgeschichten (Wie wurde/wird das hergestellt?),

  - Begegnungsgeschichten (historisch verbürgte Begegnungen, gegenwärtige mit noch lebenden/ehemaligen Handwerkern, Herstellern der Produkte heute, mit den Museumsmitarbeitern…),
  - Bezüge zur Stadt und Landschaft (Welche Verflechtungen gab es mit der Landschaft und Region? Genutzt Ressourcen? Nachbarschaften? Auswirkungen?),
  - Bezüge zur Gesellschaft und gesellschaftlichen Themen (Umfeld, Milieus, politische Dimensionen, …)
  - Gegenwartsgeschichten und zeitgenössische Akteure (Wer lebt und wirkt heute hier? Direktoren, Kuratoren, Mitarbeiter, …)
  - Gästegeschichten („Ihr Tag bei uns…“, „Was hast du heute hergestellt?“), um vor allem besucherstarke Ausflugsziele wie Freilichtmuseen aus den Augen der Besucher widerzuspiegeln,
  - …
- Das Gesamtangebot ist durch **touristische Ergänzungs- und Vernetzungsangebote** aufzuwerten, z.B.
  - Komplementäre Kulturangebote (z.B. Wissenschaftsshows, Konzerte, Vorträge, Workshops, …)
  - Regionalität (Touren durch Stadt und Region, z.B. in andere Museen, …),
  - Aktivangebote und Naturerlebnisangebote (z.B. spezieller Wander- und Radweg, …)
  - Kulinarik (authentische regionale Produkte, …),
  - ...

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 das Cluster „Regionales und historisches Erbe / Freilichtmuseen“ 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[3].

Storytelling

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, dass der

[3] Werden separat übergeben.

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.

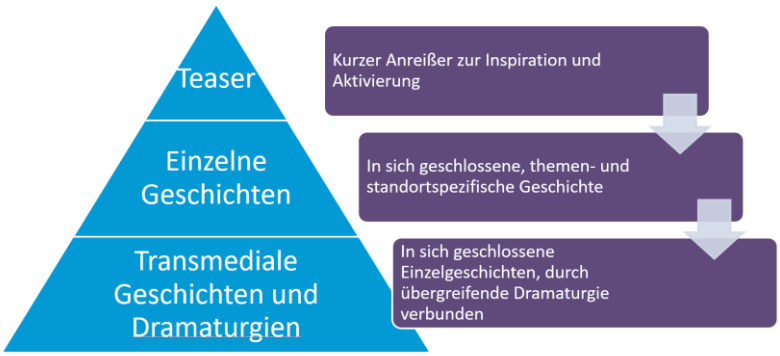

Abbildung 12: Drei-Ebenen-Modell der Vermittlungstiefe. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.

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, etwa Lebensgeschichten, Berufungsgeschichten, Schauplatzgeschichten usw. (s. auch oben). 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. Welche Maßnahmen davon umzusetzen sind, ist von der individuellen Situation der Einrichtung abhängig. Dennoch soll die Abbildung als Orientierung und Hilfestellung für die Planung dienen.

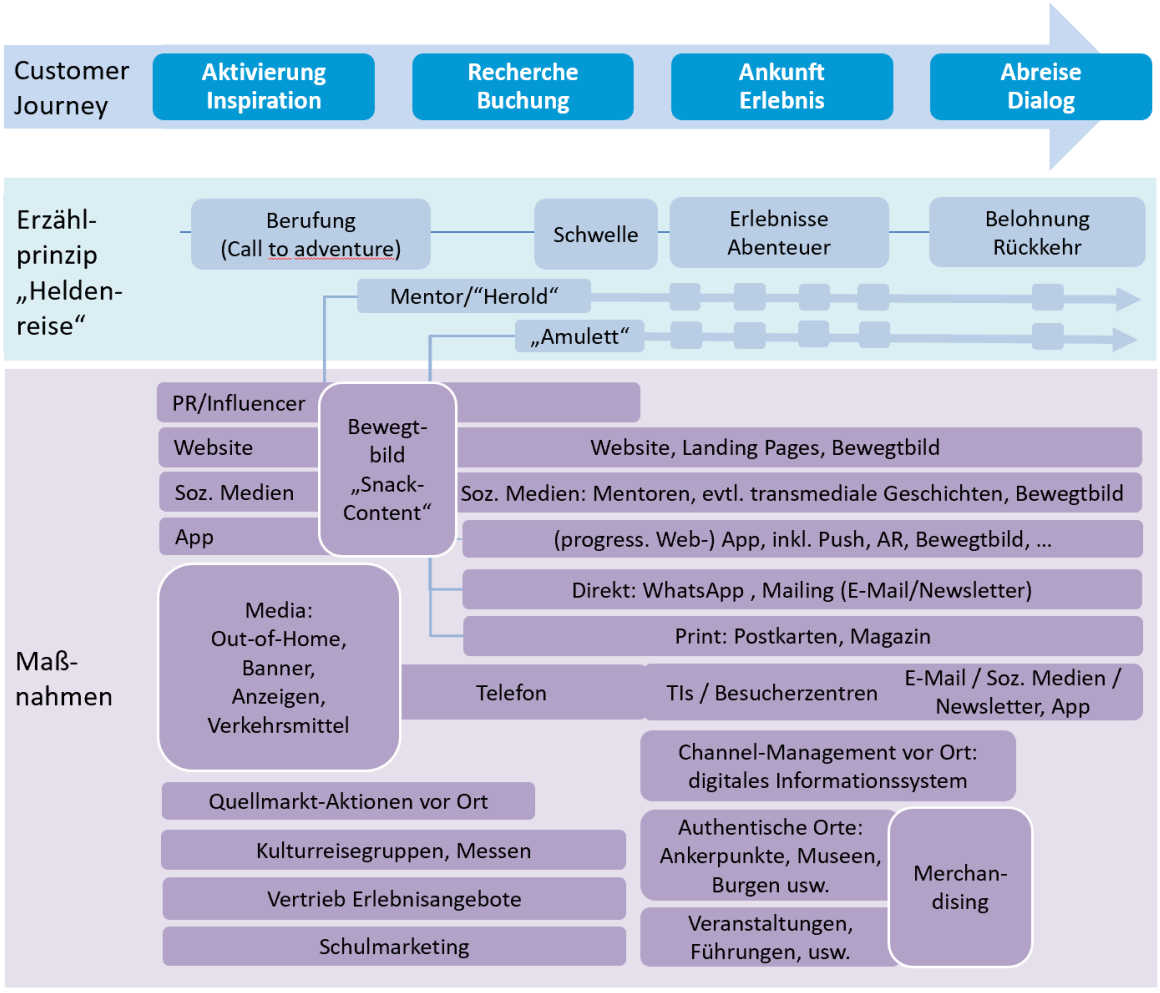

Abbildung 14: Ideal-Modell des kulturtouristischen Marketings. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.

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 bzw. die Einrichtung, ggf. auch 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[4], 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. Es bedarf keiner großen Ressourcen, jedoch einer genauen Kenntnis digitaler Kommunikationsprozesse.

Fotos/Bilder, Bewegtbilder und Bilddatenbank

Jedes Museum, jede Einrichtung, braucht eine eigene Bild- und Motivsprache (unique content). 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

[4] Standbilder, in denen sich ein Detail bewegt

Bewegtbild und Videoplattformen

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

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, z.B. für Kenner/Spezialisten und Entdecker.

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

Soziale Medien

Diese gewinnen deutlich an Bedeutung[5], 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 sich 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 Wechselausstellungen) 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.

[5] Spezielle Hinweise zu den sozialen Medien werden im Leitfaden behandelt.

Idealerweise kombiniert man konsistente Hashtags (z.B. #manufaktur, #messer, #mode, Name der Region, Eigenname, …) mit variablen, milieuspezifischen.

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 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 OTA[6]s in diesem Bereich (Booking.com, Expedia u.a.). Zu empfehlen ist hier eine besondere Qualifizierung innerhalb der Einrichtungen, da diese Entwicklung noch 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 kulturaffine Bildungsbürger und Traditionalisten sowie Entdecker, z.B. Die Zeit und Süddeutsche, sind für einzelne Kultureinrichtungen 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[7].

---

[6] Online Travel Agencies
[7] Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Progressive_Web_App

Sinnvoll ist in jedem Fall die Nutzung von „Dritt-Apps“, z.B. izi.travel, Hearonymous, Lauschangriff u.a. Diese Plattforen 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 sein. Denkbar sind auch hochwertige Produktionen wie etwa ein Pop-up-Buch, Designbücher o.Ä. Ausstellungskataloge sind abhängig von den jeweiligen Budgets.

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 weiterhin 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, z.B. wenn das Haus verschiedene Vermittlungsebenen aufweisen, z.B. Produktgeschichten, Architektur, Park/Garten, museale Ausstellung zu anderen Themen etc.

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 im Tagesausflugsbereich 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 kann das Museum niedrigschwellig erlebbar machen und so Besuche auslösen, etwa durch eine Audioinstallation oder auch eine dreidimensionale Inszenierung. Ergänzt werden dort alle Flyer, Karten, Printinstrumente, ein QR-Code usw. Die Themeninsel kann auch ein Tablet mit Startseite auf die Website, ein inspirierendes Quiz o.Ä. beinhalten.

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

Präsenz auf Events/Messen

Spezielle Performances und Aktionen auf Events und Messen sind für einzelne Einrichtungen häufig nicht zu finanzieren. Im Verbund und Netzwerk können jedoch Spezialmessen und -plattformen (z.B. die Culture Lounge - ITB Berlin, der RDA in Köln), 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 „handwerklicher“ Erlebnisse und Vermittlungsformen, Führungen und museumspädagogischer Formate auf Basis des authentischen Ortes. Diese müssen individuell ersonnen 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, Hearonymus 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 die einzelne Einrichtung. Sinnvoller ist es, hier im Netzwerk zu agieren, um Kooperationsbeziehungen mit Reiseveranstaltern und v.a. semiprofessionellen Gruppen (VHS, Rotarier, …) 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 und inspirierende Kommunikation, Vertrieb und Medialeistungen

Die aktivierende Kommunikation ist in den Museen i.d.R. an Kampagnen für Sonderausstellungen, (große) Veranstaltungen oder spezielle Themen gebunden und steht nicht immer als allgemeines Media-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 bzw. zum Ausflug zu bewegen. Daher sollte das aktivierende Marketing grundsätzlich produkt- und buchungsorientiert gestaltet werden und immer mit konkreten Angeboten an den Besucher verknüpft sein. Der Fokus sollte daher vor allem auf die Bewerbung neuer Angebote und Produkte im Zusammenhang mit einer Ausstellung, einer Veranstaltung o.Ä. gelegt werden. Ideal wäre es, wenn die Produktentwicklung regelmäßig neue, innovative Formate hervorbringt, auch im Zusammenhang mit bereits etablierten Formaten wie etwa wiederkehrenden Großveranstaltungen. 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 des Schwerpunktes 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, „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 (z.B. bei 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 (Blogliste Kunst/Kultur: https://musermeku.org/kunstblogs-museumsblogs-kulturblogs/#Blogs-zu-Kultur-und-Museumsthemen)
  - Schwerpunkte und Strategien der PR können sein:
    - 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 Kultur- und Reise-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.
- Messenger: Erste Kultureinrichtungen und Kulturregionen (z.B. Ruhr Tourismus für das Thema Industriekultur) setzen mittlerweile Broadcasting-Funktionen von Messengerdiensten ein, v.a. WhatsApp. Dabei werden regelmäßig, z.B. wöchentlich, Nachrichten mit Tipps und Hinweisen versendet. Damit kann voraussichtlich v.a. der Binnentourismus belebt werden.

- 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 Route o.Ä. Die wichtigsten Kriterien für eine Zusammenarbeit sind:

- Zielgruppen- und Quellmarktüberschneidungen
- Komplementäre Produkte, z.B. Übernachtungen in der Stadt/Region plus Besuch des Museums 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 der eigenen Einrichtung 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 Spezialmuseen und Kultureinrichtungen, die eine ähnliche Zielgruppenansprache pflegen
    - Medienkooperationen mit den lokalen/regionalen oder auch überregionalen Leitmedien und Verlagen
    - Leistungsträgerkooperationen im Zuge der zu verstärkenden Produktentwicklung
    - Herstellern regionaler Produkte (Merchandising)

Ideen und Maßnahmen aus dem Clusterworkshop

Im Rahmen des Clusterworkshops wurden verschiedene Maßnahmen entlang der Customer Journey diskutiert, wobei ein Schwerpunkt auf den Zielgruppen der Entdecker, Ausflügler und Stolperer sowie der Kenner lag. Aufgrund der großen Heterogenität der Einrichtungen kam den verschiedenen Ideen und Ansätzen eine unterschiedliche Relevanz zu. Eventuell bereits gemachte Erfahrungen variierten zum Teil sehr stark und waren aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen der im Cluster zusammengefassten Museumstypen größtenteils nur bedingt auf die jeweils anderen Institutionen übertragbar.

Entwicklungs- bzw. Verbesserungspotential sehen die meisten Einrichtungen bei verschiedenen Maßnahmen der Inspirationsphase, die sich alle wenig überraschend im weitesten Sinne im Bereich des kooperativen Marketings bewegen. Dazu zählt die Ausschilderung von Radwegen einschließlich interessanter Wegepunkte und Abstecher, ggf. der Änderung der Wegführung und generell der gemeinsamen Vermarktung mit den hierfür zuständigen Tourismusorganisationen. Die Tageszeitung wird als nach wie vor sehr wichtiges Werbemedium betrachtet, ebenso spezielle Webportale etwa zum Thema „Kindergeburtstage“. Besonderen Vermarktungskooperationen wie der RUHR.TOPCARD kommt eine große Bedeutung für die Besuchergenerierung zu.

Die große Herausforderung für die Freilichtmuseen, die besucherschwächeren Wintermonate zu überbrücken, wird bereits mit einzelnen, besonders beworbenen Veranstaltungen sowie begleitend mit Storytelling in verschiedenen Medien begegnet und soll zukünftig weiter ausgebaut werden. Vor allem Freilichtmuseen verfügen durch die vielfältigen Vermittlungsmöglichkeiten über großes Potential.

Großen Raum nahm die Diskussion der Entwicklungen im digitalen Bereich und deren Bedeutung in der Ansprache vor allem neuer und jüngerer Besucher, aber auch der Konsequenzen für die einzelnen Institutionen ein. Viele Museen verfügen bereits über Erfahrungen mit einer oder mehreren digitaler Plattformen (Facebook, Twitter, Google+, Instagram, Youtube, Blogs (eigene bzw. Bloggerrelations)). Jedoch gibt es in den seltensten Fällen bereits eine digitale Strategie und in keinem Fall ausreichende Ressourcen zur angemessenen Pflege der Kanäle, wodurch die Potentiale dieser Kommunikationswege bislang nur unzureichend ausgeschöpft werden können. Neben der Entwicklung einer Strategie als Teil der Gesamtkommunikationsstrategie der Einrichtung ist hier vor allem noch Überzeugungsarbeit gegenüber den jeweiligen Trägern, bisweilen auch gegenüber der Hausleitung nötig.

Den Interessen und Motivationen verschiedener Zielgruppen folgend werden in einzelnen Museen bereits unkonventionelle Angebote umgesetzt wie etwa "Kriech- und Krabbeltouren" oder Taschenlampenführungen. Entwicklungsbedarf wird zudem bei Angeboten erkannt, die individuelle, spezifische Interessen jenseits der klassischen Museumsführungen für Kenner und Traditionalisten abdecken. Diesbezügliche Ideen sind etwa Mittagspausen im Museum (Verbindung von Stippvisite und Lunch) oder Mini-Führungen in den Freilichtmuseen in den heißen Sommermonaten.

In der Phase nach dem Besuch kommt originellen Souvenirs (begonnen beim attraktiven Ticket), Selbstgemachtem bzw. Regionalem im Sortiment der Freilichtmuseen als Mitbringsel von einem schönen Aufenthalt im Museum eine hohe Bedeutung zu.

4. Anhang

A) Einrichtungen/Museen im Cluster (Liste)

LWL-Preußenmuseum Minden, LWL-Besucherzentrum Kaiser-Wilhelm-Denkmal, Porta Westfalica

Westfälisches Storchenmuseum (Haus Windheim No2), Petershagen

Couven-Museum auf der Route Charlemagne, Aachen

Lippisches Landesmuseum, Detmold

LVR-Freilichtmuseum Lindlar

LVR-Freilichtmuseum Kommern

LWL-Freilichtmuseum Detmold

LWL-Freilichtmuseum Hagen

Forum Vogelsang IP, Schleiden

Kölner Offenbach-Gesellschaft e.V., Köln

Stadt Petershagen

Kluterthöhle, Ennepetal

B) 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: Prinzipien des Storytellings. (Eigene Darstellung) 22
Abbildung 14: Ideal-Modell des kulturtouristischen Marketings. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH. 23