

Josephine Prokop

MUSEEN – KULTURSCHÖPFER UND IHRE MARKENIDENTITÄT

Eine Untersuchung der Erscheinungsbilder von Museen und
Ausstellungsinstitutionen in Deutschland, der Schweiz und Österreich

Dissertation zur Vorlage an der
Bergischen Universität Gesamthochschule Wuppertal
zur Erlangung des akademischen Grades Dr. phil.
2003

1. Prüfer: Prof. Dr. h.c. Bazon Brock, Wuppertal
2. Prüfer: Prof. Dr. Antje von Graevenitz, Köln

Tag der mündlichen Prüfung: 28. Oktober 2003

0	ZUSAMMENFASSUNG	1
1	EINLEITUNG	4
2	UNTERSUCHUNG AKTUELLER ERSCHEINUNGSBILDER VON MUSEEN, AUSSTELLUNGSHÄUSERN UND KUNSTVEREINEN	7
2.1	Kontaktaufnahme, Dezember 2000	7
2.2	Resonanz, Frühjahr 2001	8
2.2	Ausstellungsinstitutionen, von denen eine professionell konzipierte visuelle Identität und/oder ein professionell gestaltetes Logo vorliegen	8
3	AKTUELLE POSITIONEN IM MUSEUMSWESEN	10
3.1	Der Gesellschaftsauftrag der Museen heute	14
3.1.1	Museen als Kulturschöpfer	16
3.1.1.1	Definition »Kultur«	16
3.1.1.2	Begriffsbestimmung »Kulturschöpfung«	18
3.1.2	Gesellschaftliche Veränderungen prägen den Museumsdiskurs; erweiterte Definitionen des Museumsauftrages	19
3.1.2.1	I. Das Museum ist sich selbst nicht genug:	21
3.1.2.1.1	Innerstädtische Ereignisorte	21
3.1.2.1.2	Bildungsanspruch vs. Unterhaltungsangebot	22
3.1.2.2	II. Das Museum hat keine/seine Grenzen:	25
3.1.2.3	Der Kommunikationsauftrag der Museen	27
3.1.2.4	Heimatmuseen – die Kunst- und Wunderkammern von heute	28
3.2	Ablehnung und Begeisterung für ein erfolgreiches Produkt »Museum«	31
3.2.1	Orientierung zwischen Zeitgeist und Tradition	32
3.2.1.1	Das Janusprinzip des Erfolges	32
3.2.1.2	Sponsoring: private Geldgeber fordern den Erfolgsfaktor	36
3.2.2	Besuchszahlen als Erfolgs- und Legitimationsnachweis	39
3.3	Wirtschafts- und Imagefaktor Kultur	45
3.3.1	Die Öffentliche Hand: Finanzier und Nutznießer der Kultur	46
3.3.2	Museen als Profit Center: der Museumsshop	48
3.3.3	Corporate Partnership: Unternehmens- und Partnerschaftskonzepte für Museen	50
3.3.3.1	Stiftungen und der Trend zur GmbH	52
3.3.3.2	Sponsoring – Corporate Sponsorship	54
3.3.3.3	Joint Venture	55
3.3.3.4	Public Private Partnership	56

3.4	Das Museum als Unternehmen: Guggenheim; das Museum eines Unternehmens: z.B. Vitra	58
3.5	Kulturmanagement	60
4	CORPORATE IDENTITY UND IHRE KOMMUNIKATIVE VERMITTLUNG	66
4.1	Der Corporate Identity-Prozess	72
4.1.1	Die CI-Instrumente und ihre Rahmenbedingungen	78
4.1.1.1	Identitäts-Mix	79
4.1.1.2	Das CI-Instrumentarium übertragen auf Museen und Ausstellungshäuser	85
4.1.1.3	Zielgruppenorientierung	87
4.1.1.3.1	Besucheranalyse	89
4.1.1.3.2	Museumsgattungen und ihre verschiedenen Besucherprofile	95
4.1.1.4	Museumsmarketing und der Marketing-Mix	97
4.1.2	Corporate Branding – eine Positionierungsstrategie im CI-Prozess	105
4.1.2.1	Definition »Unternehmensmarke«	106
4.1.2.2	Museen entwickeln eine Markenidentität	108
4.2	Das Sichtbarmachen einer Corporate Identity	110
4.2.1	Corporate Design	114
4.2.1.1	Visuelle Botschaften und der erste Eindruck	115
4.2.1.2	Bestandteile eines Corporate Designs	120
4.2.1.3	Entwicklung eines Gestaltungsrasters als Grundlage für die Gestaltung von Kommunikationsmedien	126
4.2.1.3.1	Offline-Kommunikationsmedien	129
4.2.1.3.2	Online-Kommunikationsmedien	133
4.2.2	Corporate Architecture	136
4.2.2.1	Außenarchitektur als identitätsstiftende Maßnahme	138
4.2.2.2	Ästhetisierung der Architektur	140
4.2.3	Lebenszyklen der Corporate Design-Medien	143
4.3	Corporate Culture	146
5	STILISTIKEN, STILE UND GESCHMACK	150
5.1	Corporate Identity und Voraussetzungen, eine gestalterische Stilistik zu entwickeln	151
5.2	Ästhetische Funktion und Geschmack	155
5.3	Die visuelle Sprache der verschiedenen Museumsgattungen; Erscheinungsbilder von Museen und Ausstellungshäusern	160

6	FAZIT	169
7	ANHANG	173
7.1	Literaturverzeichnis	173
7.2	Anlage 1	198
	Aufstellung der Museen und Ausstellungshäuser, die an der Untersuchung teilgenommen haben	
	Deutschland	198
	Österreich	208
	Schweiz	211
7.3	Anlage 2	214
	Internet-Link-Liste der untersuchten Kulturinstitutionen	
	Deutschland	214
	Österreich	225
	Schweiz	228
7.4	Anlage 3	231
	Dokumentation ausgewählter Erscheinungsbilder von Museen und Ausstellungshäusern	

Die vorliegende Arbeit steht unter dem Thema „Museen – Kulturschöpfer und ihre Markenidentität“. Untersucht wird die Bedeutung der Museumskultur und der visuellen Kommunikation für die Fortschritts- und Zukunftsfähigkeit des Museumswesens. Dazu werden Erscheinungsbilder von Museen und Ausstellungshäusern aus dem deutschsprachigen Raum erfasst und ausgewertet. Ein Großteil dieser Arbeit stellt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Bereichen Museologie, Corporate Identity und angrenzenden Wissensbereichen dar. Die Thematisierung der Vorbildfunktion und die Auswertung der Erscheinungsbilder impliziert zudem einen praxisnahen Zugang zum Untersuchungsgegenstand.

Kap. 1 leitet die Untersuchung ein. Hier wird die Hauptthese fokussiert, die in der Neupositionierung der Museumsaufgabe und in einem visuell-ästhetischen Kulturbeitrag die zukünftige Existenzsicherung von Museen und Ausstellungshäusern annimmt. Ein komplexer Fragenkatalog, der sich aus dem Spannungsfeld der verschiedenen Disziplinen ergibt, umreißt den Forschungsschwerpunkt.

In Kap. 2 wird die Erhebung der visuellen Kommunikation von Museen und Ausstellungshäusern im deutschsprachigen Raum vorgestellt. Sie dient der Verifizierung der Hypothese und überprüft, in welchem Ausmaß Museumskultur an gelungenen Corporate Design-Lösungen in Erscheinung tritt, also Kulturinstitutionen ihren visuell-ästhetischen Beitrag zur Qualifizierung der Bevölkerung leisten. Mit der Untersuchung der Erscheinungsbilder wird einerseits die Verbreitung von konsistenten Gestaltungslösungen und andererseits der visuell-ästhetische Standard in Deutschland, Österreich und der Schweiz erfasst.

In Kap. 3 folgen museologische Betrachtungen, in deren Mittelpunkt aktuelle Positionsbestimmungen im Museumswesen stehen. Der Gesellschaftsauftrag der Museen stellt sich heute sehr vielgestaltig dar: Museen sind nicht nur Bewahrer und Vermittler von Kultur. Mit ihrer Arbeit, ihrem Angebot, prägen sie Kultur aus. Darüber hinaus sind sie in der Lage, konkrete Kulturbeiträge zu erschaffen, indem sie Künstler, Designer und Architekten beauftragen, die visuelle Identität des Hauses zu gestalten – also das, was in der Terminologie von Unternehmensführungsstrategien Corporate Design genannt wird.

Gesellschaftliche Entwicklungen der letzten Jahrzehnte üben einen starken Einfluss auf den Auftrag der Museen und Ausstellungshäuser aus. Sie verändern die Funktionsbestimmungen der Kulturinstitution: Bildung, Unterhaltung und Freizeitgestaltung werden zu konkurrierenden Anspruchsangeboten. Egal, welcher Tendenz sich ein Museum/ ein Ausstellungshaus verschreibt, solange es sich als eine Kulturinstitution im wahrsten Sinne des Wortes versteht, wird seine Botschaft grundsätzlich eine Alternative zu konsumorientierten Massenangeboten darstellen. Gesellschaftliche Relevanz erfährt die Botschaft aber nur, wenn sie kommuniziert und im Alltag sichtbar wird. Mithin ist der

Gesellschaftsauftrag der Museen und Ausstellungshäuser auch ein Kommunikations- und Gestaltungsauftrag.

Als Museumssparte der besonderen Art müssen die Heimatmuseen aufgefasst werden. Obwohl sie mit vielen Potenzialen ausgestattet sind, fehlen Einsicht oder Voraussetzungen, ihren Gesellschaftsauftrag (Bildung, Unterhaltung, Kommunikation und Gestaltung) umzusetzen. Da sie die meist verbreitete Museumsgattung darstellen, gilt ihnen ein besonderes Augenmerk.

Museen und Ausstellungshäuser, die es verstehen, über spektakuläre Einzelmaßnahmen (Großausstellungen, Architektur) auf sich aufmerksam zu machen und den Großteil der Besucher auf sich vereinen, spalten die Meinung der Museumsfachwelt. Von der »Anbiederung an den Massengeschmack« bis zur »notwendigen Öffnung der Institution an das Zeitgeschehen« reicht die Skala von Kritik und Zuspruch für ein erfolgreiches Produkt Museum.

Die Aussagekraft von Besuchszahlen hinterfragt oder bestätigt die Richtigkeit der Museumsstrategie und die adäquate Leistungsabgabe. Für die Finanzierung durch die Öffentliche Hand oder private Anteilnehmer und deren Imagenutzen sind Besucherquoten generell von großer Bedeutung.

Da sich aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen die Existenzfrage der Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit stellt, werden zunehmend Unternehmensführungsstrategien in den Aufgabenbereich der Institution implementiert (Kulturmanagement), Modelle für alternative Trägerschaften installiert (GmbH, Stiftung) und Partnerschaften mit privaten Teilhabern gesucht (Sponsoring, Joint Venture, Corporate Partnership).

Als hilfreiche Arbeitsgrundlage aus der freien Wirtschaft lässt sich der Corporate Identity-Ansatz auf die Herausforderungen der Museen und Ausstellungshäuser anwenden, wie Kap. 4 darlegt. Eine Vielzahl an konkreten Handlungsparametern ermöglicht Kulturinstitutionen, grundlegende Existenzanforderungen zu analysieren und in gelebte und gestaltete Strukturen umzusetzen.

Die wichtigsten Impulse betreffen die Identitätsfindung, eine zielgruppenspezifische Leistungs- und Kommunikationsausrichtung (Marketing) und die Positionierungsoption einer profilierenden Selbstdarstellung (Corporate Branding). Die wertschöpfende Basisarbeit mündet in die Identitätsvermittlung und -gestaltung, also in die Kommunikation insgesamt, in das Verhalten sowie das Corporate Design (vom Logo bis zur Architektur).

Die genuine Klammer dieses Prozesses wird durch die Kultur, die die Institution bestimmt, die Corporate Culture, gebildet. Per se ein Muss für die Identitätsentwicklung eines Unternehmens wird sie für den Museumsbereich zum entscheidenden Existenzfaktor – Kultur ist schließlich Unternehmenszweck und Unternehmensziel eines Museums.

Die Corporate Culture, also die Museumskultur führt zu einem »Stil des Hauses«, der sich in der gestalterischen Stilistik sichtbar ausprägt – das Thema von Kap. 5. Da visuellen Äußerungsformen, die nur auf Selbstbezug setzen, nicht zwangsläufig das Verständnis des Gegenübers finden, gilt es, die Sehgewohnheiten der Kommunikationspartner zu

berücksichtigen. Damit visuelle Botschaften ihre Abnehmer finden, sollten zudem die Stilvorgaben des Zeitgeschehens, wie die Geschmacksoptionen der Zielgruppen bekannt sein. Die Geschmacksausbildung, also die Differenzierung von Geschmacksoptionen, ist dabei sowohl auf Seiten der Entscheider in Kulturinstitutionen als auch auf Seiten der beauftragten Designer und Architekten als grundlegende Forderung anzusehen; ebenfalls die Reflexion der Ästhetik bzw. der ästhetischen Funktion.

Ungeachtet von subjektiven Geschmacks- und Ästhetikbekenntnissen, oder aber diese bewusst instrumentalisierend, fußen gute Gestaltungslösungen auf objektivierbaren, nachvollziehbaren Kriterien. Eine Auswahl der 39 konsistenten, anspruchsvoll gestalteten Erscheinungsbilder aus der Erhebung rundet die Untersuchung über die Markenidentität und sichtbare Positionsbestimmung von Museen und Ausstellungshäusern ab. Die 23 vorgestellten Beispiele lassen sich als sogenannte »Benchmarks« verstehen, die in ihrer Vorbildfunktion Impulsgeber und Gradmesser für eine sinnvolle Identitätsgestaltung verkörpern.

In Kap. 6 fließen die Darstellungen und Erkenntnisse zu der optimistischen Schlussfolgerung zusammen, dass sich die Lösungsperspektive der vielfältigen Herausforderungen und Zukunftssicherung für Museen und Ausstellungshäuser eindeutig und durchaus übersichtlich darstellt: Sie müssen ihre eigene Kultur als Kernaufgabe der Museumsarbeit begreifen und sich dahingehend neu positionieren. Museumskultur als Unternehmenszweck und -ziel führt zu visuell ästhetischen Gestaltungen, die konsequent angewendet als markantes Instrument gelten können, die Bevölkerung optisch zu sensibilisieren und zu qualifizieren. Die Neupositionierung wird den Prozess der Identitätsfindung initiieren und im Ergebnis ebenfalls zur gestalterischen Umsetzung in visuell-ästhetische Signale führen. Die Präzisierung ihres gesellschaftlichen Beitrages ermöglicht es wiederum den Museen und Ausstellungshäusern, potenzielle Finanzgeber und Förderer von der tragenden Rolle der Institution zu überzeugen.

Pessimistisch fällt hingegen die Bestandsaufnahme aus: Die Mehrheit der Museen und Ausstellungshäuser verfügt über keine nennenswerten Ansätze, ihre visuell-ästhetische Vorbildfunktion wahrzunehmen. Die Aktualität und Notwendigkeit der vorliegenden Arbeit wird anhand der Auswertungsdaten bestätigt: Es wird den Museen und Ausstellungshäusern ein großer Handlungsbedarf an kulturellem Kommunikationsdesign attestiert werden.

Ein ganzes Konglomerat an verschärften Rahmenbedingungen verschiebt zusehends den Aufgabenschwerpunkt von Museen und Ausstellungshäusern.

In der vorliegenden Arbeit werden die veränderten Anforderungen untersucht, die sich den Kulturinstitutionen speziell in Bezug auf ihre Existenzsicherung, Zukunfts- und Fortschrittsfähigkeit stellen: die Relevanz und die Aktualität der Museumsaufgabe, die Attraktivität von Angeboten und deren kommunikativer Vermittlung, sowie die Finanzierungs- und Wettbewerbsvorgaben.

Zur Darstellung der Situation und Entwicklungstendenzen beziehe ich mich auf Standardwerke der Fachliteratur und Forschungsarbeiten der Disziplinen Museologie, Kulturgeschichte, Gesellschafts- und Kommunikationswissenschaft, Kulturmanagement sowie Corporate Identity, Corporate Design und Kommunikationsdesign.

Das Zusammenwirken von unterschiedlichen Wissens- und Praxisbereichen und das Spannungsfeld der Themenschwerpunkte Museologie, Identitätsfindung, -vermittlung und -gestaltung führen zu einer übergeordneten Hypothese sowie zu komplexen Fragestellungen.

Die Hypothese lautet, dass die systematische Einbeziehung einer visuellen Gestaltungskultur einen effizienten Handlungsansatz für die vielfältigen Herausforderungen von Museen und Ausstellungshäusern liefert. Darüber hinaus fokussiert sie den zukünftigen Leistungsanspruch und Gesellschaftsauftrag der Kulturinstitutionen: Wesentliche Entwicklungs- und Erfolgspotenziale von Museen und Ausstellungshäusern liegen in der Neupositionierung ihres gesellschaftlichen Aufgabenverständnisses und ihres visuell-ästhetischen Kulturbeitrages.

Der Fragenkomplex thematisiert eingehend die einzelnen Handlungsoptionen und Entwicklungsparameter der Kulturinstitutionen:

- Müssen Museen und Ausstellungshäuser ihren Gesellschafts- und Bildungsauftrag verstärkt unter dem Aspekt der Ausbildung der Bevölkerung zur visuellen Mündigkeit verstehen?
- Wie können Museen das Publikum zu einem bewussten Sehen qualifizieren, wenn ihre optischen Angebote nicht die Anforderungen an ästhetischer und gestalterischer Qualität erfüllen?
- Wie hat sich die Erwartungshaltung an Museen und Ausstellungshäuser verändert?
- Inwieweit muss eine gewandelte Bedürfnis- und Anspruchshaltung, die vermehrt animierende und anreizende Impulse von den einzelnen Häusern fordert, in der Vermittlungs- und Kommunikationstätigkeit der Institutionen umgesetzt werden?
- Welche Herausforderungen stellen sich den Museen und Ausstellungshäusern durch den Wettbewerb um Zielgruppen (Publikum, Finanzgeber, Meinungsführer)?
- Welche Identitäts- und Managementstrategien, die vor allem eine gesellschaftliche Neupositionierung unterstützen, können für Kulturinstitutionen nutzbar gemacht werden?
- Welche Chancen eröffnen sich für das Museums- und Ausstellungswesen, wenn sie sich effektiver, d.h. prägnanter, als alternative Wahrnehmungs- bzw. Unterhaltungsangebote zur massenmedialen Bilder- und Informationsflut darstellen?

- Inwieweit impliziert Museumskultur die Ausbildung einer visuellen Identität und
- inwieweit bildet eine visuelle Identität wiederum die Grundvoraussetzung für die Vermittlung einer neuen Positionierung?

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die verschiedenen gesellschaftlichen Aufgabendefinitionen der Museen und Ausstellungshäuser und die Entwicklungstendenzen im Museumswesen zu erörtern und eine erweiterte Perspektive auf die veränderten Aufgabenstellungen als Kulturschöpfer aufzuzeigen (Kap. 3). Im verschärften Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der öffentlichen Meinung, Besucher und Geldgeber und bei einer zukunftsweisenden Neupositionierung im Kultur- sowie Gesellschaftsdiskurs kann eine forcierte Informations- und Kommunikationsstrategie Museen sowie Ausstellungsinstitutionen helfen, sich erfolgreich und zukunftssichernd darzustellen. Dabei nimmt das Instrumentarium des Corporate Identity-Prozesses eine Schlüsselfunktion ein. Es schafft die Grundlage für die Neuaufstellung einer Institutionsvision (Kap. 4.1). Dabei wird überprüft, welche Elemente aus dem Corporate Identity-Konzept und dessen Visualisierung durch Corporate Design als sinnvolle und erfolgreiche Handlungsvorgaben Museen und Ausstellungshäusern anzuraten sind. Mit Empfehlungen aus der Gestaltungspraxis wird ein konkreter Kriterienkatalog aufgestellt, der den Museen und Ausstellungshäusern bei der Umsetzung ihrer Neuorientierung nützlich sein wird (Kap. 4.2).

Zur Verifizierung der Hypothesen liegt dieser Arbeit eine Studie zugrunde, in der Kommunikationsmaterialien von einigen hundert Ausstellungsinstituten aus dem deutschsprachigen Raum gesichtet, auf ihre gestalterische Qualität überprüft bzw. auf ihre Vorbildfunktion hin untersucht wurden (Kap. 2). Die Sichtung der Kommunikationsmaterialien auf visuell überzeugende Gestaltungslösungen führt zu einer Auswahl von Referenzobjekten, die die Zielsetzungen einer gelungenen Positionierung und anspruchsvolles Sichtbarmachen illustrieren (Kap. 5.3).

Das den Kapiteln 3 und 4 zugrunde gelegte Literaturstudium und der daraus zusammengetragene und ausgewertete Forschungsstand zeigt eine auffällige Diskrepanz von verfügbaren Forderungen bzw. Empfehlungen der Fachwelt zu den Zahlenergebnissen der Erhebung. Die große Menge der zur Verfügung stehenden Informationen aus den Bereichen Museologie, Kulturmanagement, vor allem aber Corporate Identity als Managementstrategie sowie Corporate Design suggeriert einen mittlerweile breit diskutierten und allgemein zugänglichen Wissensstand, der einen signifikanten Gegensatz zu der beobachtbaren Museumspraxis bildet. Hieraus entsteht eine der Hauptforderungen dieser Arbeit: Die Umsetzung des als bekannt geltenden Forschungsstandes in erlebbare, sichtbare Institutionskultur durch eine in Museen und Ausstellungshäusern verankerte, neu zu interpretierende (Unternehmens- bzw. Museums-) Kultur (Kap. 4.3 und Kap. 6).

Die verschiedenen Überlegungen, Hinweise und Analysen fließen in dieser Forschungsarbeit erstmals zu einem interdisziplinären Ansatz zusammen, der durch die Erhebung komplettiert wird. Die sich daraus ergebenden neuen Erkenntnisse und ein erweitertes Verständnis von Museumskultur und Gesellschaftsgestaltung können den Verantwortlichen in Museen und Ausstellungshäusern – aber auch Zulieferern aus dem gestalterischen und beratenden Sektor – als schlüssiges und hilfreiches Kompendium dienen.

Insofern verstehe ich mich als Moderatorin der Bereiche Museologie und Corporate Identity/Corporate Design und als Mentorin für die Wahrnehmbarkeit, Präsenz und sichtbare Bedeutsamkeit der Kulturinstitutionen.

Ein formaler Hinweis

Die Verschmelzung von theoretischen Betrachtungen, aktuellen Zustandsbeschreibungen, komplexen Erörterungen, praktischen Anregungen und interdisziplinären Verknüpfungen führt dazu, dass einerseits thematische Teilbetrachtungen die Dynamik der Hauptachse zu unterbrechen scheinen (z.B. Heimatmuseen, Kap. 3.1.2.4; Besucher/Zielgruppen Kap. 4.1.1.3) und andererseits verschiedene Teilaspekte (z.B. Bildungsanspruch, Unterhaltungsstreben, Wahrnehmbarkeit, Gesellschaftsauftrag, Zielgruppenorientierung) unter jeweils spezifischen Gesichtspunkten an mehreren Stellen diskutiert werden. Die modulartige, lineare Anordnung von Teilbetrachtungen bzw. Teilaspekten hat allerdings zur Folge, dass bestimmte Beispiele oder Überlegungen mehrfach auftreten, sich Redundanzen also nicht vermeiden lassen. Die besondere Beachtung lag auf dem übergeordneten roten Faden, der den Leser durch die Arbeit leitet.

Vielen Dank

Ein großer Gewinn für die Arbeit war die rege Anteilnahme einiger hundert Museen und Ausstellungshäuser in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Teilweise haben sie mir für die Untersuchung sehr reichhaltig ihr Kommunikationsmaterial zur Verfügung gestellt, ihr großes Interesse am Thema und an den Forschungsergebnissen bekundet und in persönlichen Gesprächen interessante Hintergrundinformationen geliefert. Dafür und für die vielen motivierenden Wünsche sei ihnen allen an dieser Stelle mein ganz besonderer Dank ausgesprochen.

Darüber hinaus geht mein herzlicher Dank an: Prof. Dr. h.c. Bazon Brock, Bergische Universität Gesamthochschule Wuppertal, für die Betreuung meines Forschungsthemas als Doktorvater und seine vielfältigen Anregungen, Prof. Dr. Antje von Graevenitz, Universität zu Köln, für ihr Engagement, ihre Informationen und konstruktive Kritik, Dr. Wibke von Bonin für ihr großes Interesse und ihre wohlwollende Hartnäckigkeit, die ich sehr zu schätzen weiß, Dr. Ullrich Spieß fürs Beruhigen in stürmischen Zeiten, Ute Reintjes für ihre Aufmerksamkeit und Korrekturen sowie Margot Prokop und Gunther Buchholz für ihre fürsorgliche Unterstützung.

UNTERSUCHUNG AKTUELLER ERSCHEINUNGSBILDER VON MUSEEN, AUSSTELLUNGSHÄUSERN UND KUNSTVEREINEN

Die Erfassung der visuellen Kommunikation von Museen, Kunst- bzw. Ausstellungshallen sowie Kunstvereinen in Deutschland, Österreich und der Schweiz dient dazu, die Relevanz und Aktualität der Arbeitshypothese, also das Vorhandensein eines visuell-ästhetischen Kulturbeitrages in Form einer eigenständigen grafischen Sprache zu überprüfen sowie die gestalterische Vielfältigkeit und das aktuelle Ausstattungsniveau an Erscheinungsbildern im Museums- und Ausstellungsbereich einzuschätzen.

Um zu einem repräsentativen Überblick zu gelangen, wurden 800 Ausstellungsinstitutionen im Dezember 2000 angeschrieben.¹ Diese Institutionen wurden nach der Existenz eines Corporate Design bzw. einer eigenständigen visuellen Identität befragt und darum gebeten, mit Anschauungsmaterial ihre gestalterischen Lösungen zu illustrieren.

Die Adressen der 800 Institutionen wurden dem International Directory of Arts² entnommen. Die Auswahl der Museen und Ausstellungsinstitutionen sollte einerseits die renommierten bzw. in der (Fach-) Presse diskutierten Häuser enthalten und andererseits einen aussagekräftigen Querschnitt verschiedener Museumsgattungen und unterschiedlicher Institutionsgröße bilden. Außerdem wurde darauf geachtet, eine ausgewogene Mischung von Institutionen aus städtischen und ländlichen Regionen zusammenzustellen. Alle angefragten Museen und Ausstellungshäuser sind in der Anlage 1 benannt.

2.1 Kontaktaufnahme, Dezember 2000

Deutschland	507
Österreich	157
Schweiz	136
gesamt	800 Institutionen

Nach der ersten Kontaktaufnahme wurden Ende August/Anfang September 2001 alle Institutionen nochmals kontaktiert, um über den Verlauf der Untersuchung zu unterrichten bzw. an ausstehende Antworten zu erinnern. Hieraus ergab sich die endgültige Zusammenstellung der Museen und Ausstellungshäuser, deren Materialien in der Analyse Berücksichtigung finden sollten.

¹ Designzentren zählen auch zu den Ausstellungsinstitutionen, die regelmäßig nichtkommerzielle Wechselausstellungen einrichten. Sie wurden in der Untersuchung allerdings nur mit ihrem Logo berücksichtigt, da sie mit ihrer Hauptfunktion (als Kontaktstelle von Wirtschaftsunternehmen und Designern) im Ausstellungsdiskurs eine Sonderrolle einnehmen.

² International Directory of Arts = Internationales Kunst-Adressbuch für 2000/2001, in 3 Bänden, 25. Aufl., München 2000

2.2 Resonanz, Frühjahr 2001

Deutschland	301
Österreich	79
Schweiz	84
gesamt	464 Institutionen

In der Anlage 1 werden die Institutionen unterschieden, die sich an der Erhebung aktiv beteiligten (schwarzer, normaler Schriftschnitt) bzw. die nicht auf die Anfrage antworteten (grauer, kursiv gesetzter Schrifttypus).

2.3 Ausstellungsinstitutionen, von denen eine professionell konzipierte visuelle Identität und/oder ein professionell gestaltetes Logo vorliegen

Deutschland	137	(Logo: 116, kompl. CD: 21, kein CD: 48)
Österreich	40	(Logo: 32, kompl. CD: 8, kein CD: 17)
Schweiz	43	(Logo: 33, kompl. CD: 10, kein CD: 14)
gesamt	220 Institutionen	

Alle von den Ausstellungsinstitutionen zugesandten Anschauungsbeispiele wurden mit möglichst objektivem Maßstab bewertet. Die in Kap. 4.2.1 dargestellten Kriterien bildeten den formalen Anspruchskatalog, während sich die inhaltliche Beurteilung der Materialien aus den Selbstdarstellungen der Institutionen bzw. recherchierten Informationen ergab. Es wurden angemessen hohe Maßstäben angelegt, die die Institution Museum aufgrund ihrer Tradition, ihres materiellen und immateriellen Stellwerts, ihrer gesellschaftlichen Bedeutung und ihrer finanziellen Bedarfshaltung für sich beansprucht.

Dabei klammert die Einordnung eines einheitlich gestalteten Corporate Design die vielfältigen, teilweise durchaus professionell und ansprechend gestalteten Einzelbemühungen aus, die nicht in ihrer Gesamtheit zu einem einheitlichen und gleichbleibenden Ausdruck führen. So verfügen beispielsweise Museen, die mit einem professionell und ansprechend gestalteten Logo arbeiten, in den meisten Fällen auch über Geschäftspapire bzw. vereinzelt Kommunikationsmedien auf vergleichbarem Gestaltungsniveau. Sie erfüllen damit allerdings nicht ausreichend die Kriterien eines komplexen, in sich schlüssigen und kontinuierlichen Erscheinungsbildes.

Die Untersuchung ermittelte, dass 181 Logos die Anforderungen an Wiedererkennbarkeit und/oder Behaltewert und/oder Stimmigkeit (sie sind in Anlage 1 mit ° gekennzeichnet) erfüllten, während 39 Corporate Design-Lösungen als ansprechend, professionell gestaltet, schlüssig bzw. konsistent gelten konnten und zum Zeitpunkt der Anfrage auf allen eingesetzten Kommunikationsmedien angewendet waren (in Anlage 1 mit * gekennzeichnet).

Insgesamt 79 Institutionen sahen sich außerstande, ein CD zu entwickeln, obwohl sie die Notwendigkeit einer Selbstdarstellung einräumten (in Anlage 1 mit • gekennzeichnet).

Damit sich die Leser neben den vorgestellten repräsentativen Referenzobjekten (Anlage 3) einen Überblick über das Kommunikationsgeschehen und -niveau aller gesichteten

Museen und Ausstellungshäuser verschaffen können, ist mit der Anlage 2 eine weitestgehend vollständige Internet-Link-Liste in diese Arbeit integriert.³ An den Webpräsenzen der einzelnen Häuser lässt sich bereits das Gestaltungsbemühen bzw. dessen Fehlen ablesen.

Die in den Webpräsenzen angegebenen Kontaktdaten (Telefon, E-mail) bieten die Möglichkeit, jederzeit aktuelles Kommunikationsmaterial abzurufen. Das erscheint als eine sinnvolle Möglichkeit, keine mittlerweile überholten Gestaltungssujets festzuschreiben und gewährleistet zudem, dass die vorliegende Arbeit nicht bereits bei ihrer Veröffentlichung aufgrund veralteter Abbildungen an Relevanz einbüßt: Denn in der dreijährigen Promotionsphase haben sich einerseits intensive Personalwechsel (Direktoren und/oder Verantwortliche für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit) vollzogen, die einen Wechsel des Erscheinungsbildes nach sich zogen. Andererseits ergaben/ergeben sich durch Neuaufstellungen von Sammlungen, Erweiterungen von vorhandenen Institutionen sowie diverse Neubauten aber auch durch den permanenten Wechsel der Ausstellungsinhalte (hier vor allem die großen Museen, die Kunsthallen und Kunstvereine) vielfältige Veränderungen der Kommunikation.

Die oben beschriebenen Anlässe zur Veränderung eines Corporate Design stehen aber nicht unmittelbar oder zwangsläufig im Zusammenhang mit einer qualitativen Auseinandersetzung von Form und Inhalt und können sowohl die Verbesserung wie auch die Verschlechterung eines Erscheinungsbildes nach sich ziehen (vgl. zur Professionalisierung des Museumspersonals: Kap. 3.5 und Kap. 5).

³ Einige Museen und Ausstellungshäuser verfügen auch nach mehr als 3 Jahre seit der Erhebung über keine eigene Webpräsenz. Außerdem lässt sich feststellen, dass die Internet-Sites diverser Museen nur mit großer Intensität zu recherchieren sind.

Die Geschichte des Museums ist Zeugnis einer gesellschaftlichen und politischen Evolution: angefangen von der Gründung der ersten öffentlichen Museen im 17. Jahrhundert in Großbritannien, in denen absolutistische Machthaber ihre Sammlungen einem ausgewählten Spezialpublikum zugänglich machten, über die ersten Museumsbauten des 18. Jahrhunderts in Großbritannien und Deutschland mit ihrer programmatischen Öffnung für ein größeres, bürgerliches Publikum, bis hin zur freien Zugänglichkeit der Museen, der Öffnung der Institutionen für ein breites Publikum, zunächst in Europa, dann auch in Amerika und schließlich den meisten Staaten der Erde.

Technischer und sozialer Fortschritt gehen mit der Demokratisierung gesellschaftlicher, politischer Bedingungen einher und dem Verlangen der Öffentlichkeit nach Lebensqualität, Bildung, also Freizeit, Kultur und Unterhaltung für alle.¹

Das Prinzip der Demokratisierung und die Bereitstellung umfangreicher Bildungs-, Unterhaltungs- und Kulturapparate, wie Universitäten, Bibliotheken, Museen, Theatern etc. für unterschiedlichste Gesellschaftsgruppen bedeutete, dass diese Leistungen nicht mit einem realistisch-kostendeckenden, sondern mit einem realistisch-motivierenden Nutzungsbeitrag allen BürgerInnen angeboten wird.²

Kulturförderung und die Rolle der Öffentlichen Hand

Museen sind, wie die anderen Kultur- und Bildungsinstitutionen, öffentliche Einrichtungen und stehen in diesem Sinne allen Menschen gleichermaßen offen. Sie werden aus qualitativ-inhaltlichen Traditionen nicht als rentable Unternehmen betrachtet und bedürfen daher der Subvention der Öffentlichen Hand, die wiederum Bildung und Kultur zu ihren Hoheitsrechten zählt.

In dem Maße, in dem der Kultur ein präsentabler Platz eingeräumt wird, dienen die verschiedenen Kulturinstitutionen ebenfalls der Repräsentation der Öffentlichen Hand. Auch wenn nur eine Minderheit der Bevölkerung zu den Museumsgängern zu zählen ist (zwischen 10-15% der Gesamtbevölkerung; vgl. dazu Kap 3.1.2.2 und 3.2.2), führt die allgemeine Aufmerksamkeit gegenüber kulturellen Produktionen und Einrichtungen

¹ Vgl.: Pehnt, Wolfgang: Das Museum als Ausstellungsgegenstand, in: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.): kunst im bau; Redaktion Uta Brandes, Göttingen 1994, S.11-32, hier S.30; vgl.: Pomian, Krzysztof: Das Museum: die Quintessenz Europas, in: Becker, Annesofie (hrsg. für die Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland): Wunderkammer des Abendlandes. Museum und Sammlung im Spiegel der Zeit, Publikation zur gleichnamigen Ausstellung vom 25.11.1994 bis zum 26.2.1995 in der Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1994, S.112-118, hier S.118; vgl. auch: Hoffmann, Hilmar: Kultur für alle. Perspektiven und Modelle, Frankfurt/Main 1979.

² Im Jahr 2001 konnten beispielsweise 37,5% von 4.723 Museen, die vom Institut für Museumskunde in Deutschland statistisch erfasst werden, kostenlos besucht werden; vgl.: Institut für Museumskunde/Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz, Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2001, Heft 55, Berlin 2002, S.36.

dazu, dass die Wertschätzung einer kulturellen Versorgung bei dem Großteil der Menschen stark ausgeprägt sind, wie Umfragen³ belegen.

Kunstmuseen zählen dabei zum Inbegriff des Musealen, des Museums schlechthin⁴ (die Fachliteratur benutzt den Begriff »Museum« fast ausnahmslos synonym für »Kunstmuseum«). Mit ihnen verbindet sich die Aura der Einmaligkeit des Gesammelten, der einmaligen künstlerischen Schöpfung in viel stärkerem Maße als bei anderen Museumsgattungen.

„In einer Welt voll flutender Medienbilder ist das Museum der Ort einer Ästhetik der Anwesenheit“⁵. Die Aura des authentischen Gegenübers begründet heute die wachsende Akzeptanz gegenüber Kunstmuseen, aber auch naturkundlichen und technischen Museen. Diese versuchen, den Erfahrungsschwund einer durch Massenmedien und Computertechnologie bestimmten Weltaneignung auszugleichen und bilden ein sensuell erfahrbares Gegengewicht zur undifferenzierten Alltagskommunikation.

Die Entwicklung der Massenmedien führte zu einer wesentlichen Veränderung des Rezeptionsverhaltens, weg von einer linearen, wortlastigen und analogen Aneignungstechnik hin zu einer vernetzten, visuellen und digitalen. In diesem „visuelles Zeitalter“⁶ haben die Bilder Hochkonjunktur.

Trotz vieler innovativer Ansätze in einzelnen Museen bleibt das Museum im allgemeinen ein konventionelles Medium, das sich dadurch auszeichnet, bei einem schnellen Verbrauch von Inhalten und Werten ein großes Maß an „Kontinuität zu sichern“⁷.

Aktuelle Museumsaufgaben und veränderte Museumsfunktionen

In Kapitel 3 werden die aktuellen Aufgaben der Museen und Ausstellungshäuser unter veränderten gesellschaftlichen und finanziellen Rahmenbedingungen untersucht. Anpassungsbemühungen haben zu veränderten Handlungsweisen geführt, denen sich einige Museums- oder Ausstellungsbetriebe oder Museumsfachleute verweigern: beispielsweise dem Unterhaltungswert eines Museumsbesuchs. Aus dem »Lernort

³ Vgl.: Treinen, Heiner: Museen und Öffentlichkeit, in: DFG (Hrsg.): Denkschrift zur Lage der Museen, Boppard 1974; zit. in: Treinen, Heiner: Strukturelle Konstanten in der Entwicklung des Museumswesen, in: Zacharias, Wolfgang (Hrsg.): Zeitphänomen Musealisierung: das Verschwinden der Gegenwart und die Konstruktion der Erinnerung, Essen 1990, S.151-165, hier S.156.

⁴ Vgl.: Grasskamp, Walter: Museum und Enzyklopädie, in: Becker (Hrsg.) 1994, a.a.O., S.198-199, hier S.199.

⁵ Vgl.: Korff, Gottfried: Zur Eigenart der Museumsdinge, in: Beier, Rosmarie und Gottfried Korff (Hrsg.): Zeitzeugen. Ausgewählte Objekte aus dem Deutschen Historischen Museum, Berlin 1992, S.277-281; zit. in: Korff, Gottfried: Der gesellschaftliche Standort der Heimatmuseen heute, in: Meynert, Joachim und Volker Rodekamp (Hrsg.): Heimatmuseum 2000: Ausgangspunkte und Perspektiven, Bielefeld 1993, S.13-26, hier S.24.

⁶ Deilmann, Harald: Zukunft des Museums? – Funktion, Bautyp und Standort, in: Bott, Gerhard (Hrsg.): Das Museum der Zukunft, Köln 1970, S.39-51, hier S. 40.

⁷ Becker, Annesofie: Das Museum: Sein Raum in der Zeit und die Zeit seines Raumes, in: Becker (Hrsg.) 1994, a.a.O., S.16-21, hier S.18.

Museum« der Bildungsrevolte aus den Anfängen der 1970er Jahre, mit ihrer intellektuellen Wortkultur⁸, wurde ab den späten 1970er, frühen 1980er Jahren das Museum zum Ort einer »sinnvollen Freizeitgestaltung«⁹. So gesehen transformiert es sich stetig wieder zu den Ursprüngen der »Galeria«, der flanierenden, durchaus kommunikationsreichen Betrachtung der Bilder, also dem vergnüglichen Augengenuß. „Die textzentrierte Argumentation wird durch visuelle Argumentation ersetzt.“¹⁰ (Kap. 3.1.2.1)

Der Museumsboom/Museumsbauboom der 1980er Jahre und die Konzentration auf innerstädtische Ereigniszonen zog eine Verlagerung des Publikumsinteresses zu den unterhaltsameren, attraktiveren, neu strukturierten oder neu gebauten Museen auf Kosten der kleinen und provinziellen Einrichtungen nach sich¹¹ (Kap. 3.1.2.1.1). Für die unzähligen Neugründungen gerade bei den kleinen Museen gilt, dass dem Zuwachs der Häuser „kein entsprechend wachsender Besucherstrom gegenübersteht“¹². Einen Wettbewerbsvorteil können ausschließlich diejenigen Institutionen verbuchen, die mit ständigen Wechselausstellungen oder anderen, das Museumsangebot komplettierenden Offerten kontinuierlich hohe Besucherzahlen einspielen¹³ (Kap. 3.1.2.1.2).

Die Freiwilligkeit des Museumsbesuches legt nahe, dass das Bildungsangebot ein Bedürfnis des Besuchers deckt. Daraus ergibt sich zugleich die Notwendigkeit, das Museumsangebot attraktiv zu gestalten und dieses Angebot ansprechend der Öffentlichkeit zu vermitteln. Attraktivität ist die notwendige Stimulanz der Freiwilligkeit. Professionelle Public Relations bzw. animierende und aufmerksamkeitsstarke Kommunikationsstrategien, die bislang für Absatzsteigerungen von Produkten und Dienstleistungen aus der Privatwirtschaft entwickelt wurden, sollen dem Museum neue

⁸ Vgl.: Schreiber, Mathias: Zu viele Museen? Stadtkultur ist immer museal, in: Preiss (Hrsg.): Das Museum: die Entwicklung in den 80er Jahren. Festschrift für Hugo Borger zum 65. Geburtstag, München 1990, S.425-433, hier S.433.

⁹ Vgl.: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt (Hrsg.): Die Museen. Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit, Gutachten und Bericht Nr.15/1989, Köln 1989, S.10; vgl.: ebenda, 25f.

¹⁰ Hoffmann, Detlef: Drei Jahrzehnte Museumsentwicklung in der Bundesrepublik – Trends, Strukturen, Perspektiven, in: Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.): Vom Elfenbeinturm zur Fußgängerzone: drei Jahrzehnte deutsche Museumsentwicklung, Tagungsband zum gleichnamigen Kolloquium der Bildungsstätte für Museumspersonal, Abtei Brauweiler, vom 20.-23.11.1994 in Essen-Heisingen, Opladen 1996, S.13-23, hier S.18.

¹¹ Vgl.: Treinen 1990, a.a.O., S.153.

¹² Vgl.: Kromrey, Helmut: Methode der Trendanalyse »Besucherzahlen«, Bochum 1989, unveröffentl. Manuskript; zit. in: Treinen 1990, a.a.O., S.153.

¹³ Vgl.: Spiegel, Christine: Die österreichische Institution »Landesausstellung«, in: Brückner, Wolfgang (Hrsg.): Bekleidungs-geschichte und Museum, Bregenz 1988, S.205-211; vgl.: Korff, Gottfried: Aporien der Musealisierung – Notizen zu einem Trend, der die Institution, nach der er benannt ist, hinter sich gelassen hat, in: Zacharias (Hrsg.) 1990, a.a.O., S.57-71, S.59; vgl.: Institut für Museumskunde 2002, a.a.O., S.11f.

Besucherpotenziale eröffnen und das Image des Kulturinstituts bei den verschiedenen Gesellschaftsgruppen gezielt verbessern (Kap. 3.1.2.2 und 3.1.2.3).

Mit dem Einsatz von Identitäts- und Werbebotschaften und dem Einzug von Massenmedien in die Museen wird nach Ansicht einiger Skeptiker die „Entheiligung der Kunst“¹⁴ vorangetrieben (s. Kap. 3.2.1.1). Dieser Trend lässt sich allerdings im Entwicklungszusammenhang mit einzelnen Bestrebungen seit dem frühen 20. Jahrhundert deuten, die Hochkultur mit ihrem elitären Aussageanspruch durch forcierte Beiträge aus der Trivialkultur ironisch zu brechen, wie z.B. Marcel Duchamps Aufstellung eines Flaschentrockners 1914 im Museum. Er erkor das Museum zu einem „Ort des Experiments und der Werkstatt“¹⁵ und war Vorbild für diverse Konzepte, die der E- die U-Kultur zur Seite stellten und die Emotionalität ins Museum (zurück-) brachten (Kap. 3.1.2.2). Im Gegensatz übrigens zur Position von Heimatmuseen, bei denen die „Auratisierung ... der regionale[n] Dingkultur“¹⁶ eher fetischistische Tendenzen trägt. Heimatmuseen stellen damit zumindest theoretisch eine im Trend liegende Popularisierung der ursprünglichen Museumsidee dar, ohne dass die Chancen zu einem Alternativentwurf in der Museumslandschaft von diesen kleinsten und finanzschwächsten Häusern umgesetzt oder auch begriffen werden (Kap. 3.1.2.4).

Präsentation, Repräsentation und die Qualifizierung des Publikums

Es ist eine deutliche Schwerpunktverschiebung von Sammeln, Bewahren, Erforschen und Vermitteln zu Vermittlung, Präsentation und Repräsentation zu beobachten. Die Vermittlung verkörpert zunächst im klassischen Sinne das einzige Instrument mit Bildungsfunktion: Hier wird didaktisches und gestalterisches Know-how verlangt, um das Publikum so weit zu qualifizieren, dass es den „Zeugniswert, die ästhetischen und sonstigen Werte der Objekte“¹⁷ wahrnehmen und einordnen kann. Ein erweiterter Ansatz zur Professionalisierung des Publikums, wie ihn etwa Bazon Brock¹⁸ vertritt, geht davon aus, dass jeder Bereich des Museums bereits seinen Beitrag zur ästhetischen Wahrnehmungsentwicklung zu leisten hat: von der Sammlungsaufstellung über die Selbstdarstellung und Kommunikation bis zum Museumsshop (Kap. 3.3.2). Neben der Vermittlungsarbeit kennzeichnen die Aufgabengebiete Präsentation und Repräsentation

¹⁴ Korff 1990, a.a.O., S.62.

¹⁵ Ebenda, S.60.

¹⁶ Ebenda, S.62.

¹⁷ Hoffmann, Hilmar: Die Selbstverständlichkeit des Museums. Musealität als Positivum. Vorwort zur 3. Aufl., in: Mörmann, Klemens (Hrsg.): Der Deutsche Museumsführer in Farbe, Museen und Sammlungen in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, Frankfurt/Main 1986, S.14; zit. in: Klein 1990, a.a.O., S.71.

¹⁸ Vgl.: Brock, Bazon: Wa(h)re Kunst. Der Museumsshop als Wunderkammer – Theoretische Objekte, Fakes und Souvenirs, in: G. Fliedl, und U. Giersch, M. Sturm, R. Zendron (Hrsg.): Wa(h)re Kunst. Der Museumsshop als Wunderkammer – Theoretische Objekte, Fakes und Souvenirs, Frankfurt/Main 1997; S.17-28;; vgl.: Brock, Bazon: Ästhetik als Vermittlung, Arbeitsbiographie eines Generalisten, Köln 1977; vgl.: Brock, Bazon: Die Re-Dekade: Kunst und Kultur der 80er Jahre, Redaktion Bettina Preiss, München 1990.

mit allen visuellen Medien die vielschichtige Bildungsfunktion des Museums; die ästhetische Qualität ihrer Realisierung unterstützt die pädagogischen Bemühungen, einem heterogenen Publikum visuelle Unterscheidungskriterien zu vermitteln. Präsentation und Repräsentation sind nicht nur zeitadäquate Aufgaben, denen das Museum nachkommen sollte, sondern auch Funktionszuweisungen, die die Träger und andere Nutznießer für sich arbeiten lassen. So profitiert nicht nur das Image einer Stadt, Kommune oder Gemeinde von einer ausgedehnten kulturellen Infrastruktur, auch bei der Ansiedlung von Wirtschaftsunternehmen, unternehmerischer Personalpolitik und wirtschaftlichem Wachstum einer Region wird mit dem Standortfaktor Kultur argumentiert (Kap. 3.3).

Unternehmerdenken in Museen:

Wettbewerb, Wirtschaftlichkeit und Besucherorientierung

Museen müssen vermehrt Finanzmittel der privaten Wirtschaft akquirieren, um sinkende Subventionen der Öffentlichen Hand auszugleichen. Um das zu ermöglichen, werden neue Trägermodelle ins Museumswesen integriert und diverse Kooperationsmodelle mit Wirtschaftsunternehmen installiert. Sie bieten den Museen eine Existenzmöglichkeit jenseits des qualitativen und quantitativen Existenzminimums. Die Integration Existenz sichernder Maßnahmen und Erfolgsrezepte aus der Wirtschaft hat ihren Ursprung in Forderungen von Wirtschaftlichkeit, Besucherorientierung und dem Ausbau bzw. der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber potenziellen Geldgebern sowie der Öffentlichkeit insgesamt (Kap. 3.3.3). Das Beispiel »Guggenheim« verdeutlicht darüber hinaus eine weitergehende Zielsetzung, die zur Stilisierung eines Museums als internationales Unternehmen und damit als sogenanntem »Global Player« geführt hat (Kap. 3.4).

Kultur und Wirtschaft nehmen immer mehr aufeinander Bezug: So soll auf der einen Seite ein im Museum implementiertes Kulturmanagement entwicklungsbedürftige Finanz-, Vermittlungs- und Kommunikationsverhältnisse zu neuen Erfolgen verhelfen. Auf der anderen Seite wird Kultur in den letzten Jahren von Unternehmen als betriebsinternes und markttechnisches Steuerungsinstrument zur Optimierung von Abläufen und zur Absatzsteigerung von Produkte/Dienstleistungen eingesetzt (Kap. 3.5, auch Kap. 4.3 Corporate Culture).

3.1 Der Gesellschaftsauftrag der Museen heute

Die Stellung der Kultur hat sich in der Gesellschaft in den letzten 30 Jahren stark verändert – die Gesellschaft hat sich genauso verändert und wirkt wiederum zurück auf die Arbeit der kulturellen Einrichtungen. Zunächst hatten sich in den 1970er Jahren die Studentenrevolte und die Konzepte der intellektuellen Linken gegen die vorherrschenden Kulturkonventionen gerichtet, abgelöst von den Zielsetzungen der Postmoderne in den 1980er Jahren mit ihrem Mix von Elitär- und Populärkultur, Tradition und Zukunftsvision. Eine als »postindustriell« bezeichnete Gesellschaft markierte das Ende

des 20. Jahrhunderts – in ihr hat sich die postmoderne Verschmelzung von High- und Low-Culture zu einem multikulturellen Alltag längst etabliert.¹⁹

Drei Entwicklungsstränge beschreiben die modifizierten Rahmenbedingungen, mit denen sich alle Museen und Ausstellungshäuser auseinandersetzen müssen:

1. mit dem Wandel in den Werten und Handlungsmotiven der Menschen,
2. den Veränderungen in der finanziellen Ausstattung der Kulturinstitutionen durch die öffentlichen Träger und
3. einem generellen Strukturwandel, der sich von der Organisation bis zur Produktion erstreckt.²⁰

Aus dem Konglomerat der Impulse, den veränderten Werten und Handlungsmotiven der Bevölkerung, lässt sich der Gesellschaftsauftrag und eine zeitaktuelle Museumsarbeit für Museen ableiten. Das auslaufende 20. Jahrhundert ist bis heute von dem „Streben vieler Menschen nach der Kultivierung ihres Alltags“²¹ geprägt, quer durch alle Gesellschaftsschichten und alle Lebensbereiche. Die Chance der Museen und Ausstellungsinstitutionen bei der Qualifizierung ihres Publikums liegt in der neu zu bewertenden Rolle des Museums als „Stützpunkt einer Pädagogik des Visuellen“²² und durch eine kommunikative „Kultivierung des Alltags der Vielen“²³. Damit ließe sich die bereits in den 1970er Jahren gestellte Anforderung an die Kultureinrichtungen als ein Instrument der »Daseinsfürsorge«²⁴, angepasst an die Bedingungen der postindustriellen Gesellschaft, nun endlich realisieren. Die Versorgung der Massengesellschaft speziell mit kulturellen Werten und die Forderung nach Teilhabe aller an Kulturbesitz und Kulturgebrauch verlagert den Gesellschaftsauftrag der Museen hin zu einer Verbesserung der Lebensqualität des Einzelnen. Vor dem Hintergrund der wahrnehmungsspezifischen Veränderungen der Medienkultur, also der optischen Präferenz bei den Sinneswahrnehmungen, bedeutet die Aufgabe der Qualifizierung des Publikums für die Museen und Ausstellungshäuser ganz konkret, den Qualitätsmaßstab

¹⁹ Vgl.: Weibel, Peter: Museen in der postindustriellen Massengesellschaft, in: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) 1994, a.a.O., S.135-146, hier S. 137; vgl.: Weibel, Peter: Museen in der postindustriellen Massengesellschaft – Gegen eine Metaphysik der Präsenz, für eine Physik der Massen, in: Kestner-Gesellschaft (Hrsg.) 1993, a.a.O., S.14-17, hier S.15; vgl. auch: Krenzlin, Norbert (Hrsg.): Zwischen Angstmetapher und Terminus. Theorien der Massenkultur seit Nietzsche, Berlin 1992.

²⁰ Vgl.: Schmidt, Lutz: Vom Verlust der Autonomie: Interessen zwischen Management und Kultur, Berlin 1993, S.20f.

²¹ Schuck Wersig, Petra und Gernot Wersig: Marketing und konsequente Besucherorientierung – neue Schubkraft für die Museumskultur? in: Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.) 1996, a.a.O., S.151-164, hier S.151.

²² Fulchignoni, Enrico; zit. in: De Fusco, Renato: Auszüge aus R. de Fusco, Architektur als Massenmedium, Gütersloh 1972, in: Kestner-Gesellschaft (Hrsg.) 1993, a.a.O., S. 97.

²³ Schuck Wersig, Wersig 1996, a.a.O., S.151.

²⁴ Willnauer, Franz: Kulturförderung, in: Rauhe, Hermann und Christine Demmer (Hrsg.): Kulturmanagement: Theorie und Praxis einer professionellen Kunst, Berlin und New York 1994, S.101-117, hier S.102.

der präsentierten Ausstellungsstücke auf die Präsentation bzw. Kommunikation zu übertragen. Im Wirkungsumfeld von massenmedialen Angeboten heißt das, optische Leistungen mit ästhetischer Vorbildfunktion zu entwickeln – angefangen bei der Außen-, Innen- und Ausstellungsarchitektur über die verschiedenen Formen der visuellen Kommunikation mit der Öffentlichkeit.

3.1.1 Museen als Kulturschöpfer

Vorbildfunktion und die Bildungsfunktion sind zwei untrennbar miteinander verwobene Anforderungsprofile, denen Museen und Ausstellungsinstitutionen gegenüber der Gesellschaft verpflichtet sind und die gleichzeitig ihre Aufgabe als Kulturschöpfer begründen.

In der heute sich als massen- und multimediale, informationsorientierte Gesellschaft darstellenden Umwelt wird die Ausbildung von visuellen Unterscheidungskriterien oder überhaupt das Erlernen von Sehen zu einer der „unabdingbaren Kulturtechniken und damit zur Voraussetzung für eine aktive kulturelle Partizipation“²⁵ (siehe auch Kap. 3.2.1); dem Museum mit seiner markanten Stellung als kulturelle Maßeinheit fällt dabei eine tragende Rolle zu. Für Museen und Ausstellungshäuser besteht überdies grundsätzlich die Notwendigkeit produktiv zu werden, indem sie ihr Haus selbst, Sammlungsinhalte oder Wechselausstellungen stetig kommunizieren müssen und damit eine generelle Information der Öffentlichkeit gewährleisten und vor allem die Vorzüge des eigenen Angebots im Wettbewerb mit anderen (Kultur-) Angeboten darstellen. Die Attraktivität des Angebots plus die Attraktivität der Informationsaufbereitung sind Schlüsselemente bei der Werbung um Besucher, private oder öffentliche Geldquellen – der öffentlichen Meinung insgesamt.

Die Herausforderungen, die sich an die Institutionen stellen, sind allerdings zu einseitig betrachtet, wird der Fokus bei der Vorbildfunktion nur auf die Verbreitung von qualitativ hochwertigem Kommunikationsdesign und außergewöhnlichen Architekturen gelegt. Die Bildungsfunktion, die Sicherstellung der Leistungsabnahme und die Existenz sichernde Finanzmittelbeschaffung gehen einher mit der Attraktivität der visuellen Erzeugnisse der Kulturinstitutionen.

Die Zielformulierung für Museen und Ausstellungshäuser sollte aus der Verbindung von herausragenden visuellen Angeboten als Vorbild- und Unterweisungsmaterial mit der ohnehin anfallenden Produktion von Selbstdarstellung und Information bestehen.

3.1.1.1 Definition »Kultur«

Abgeleitet vom lateinischen »cultura«, das den Ackerbau bzw. die »Beackerung« bezeichnete, und dem lateinischen »colere« = »pflegen« beschrieb der Begriff »Kultur« zunächst neben der Pflege auch die „Ausbildung der menschlichen Fähigkeiten über den

²⁵ Nestler, Peter: Museum zwischen Kultur und Politik, in: Preiss (Hrsg.) 1990, a.a.O., S.53-60, hier S.60.

bloßen Naturzustand hinaus²⁶ bis er sich im 17./18. Jahrhundert auch auf die vom Menschen der Natur hinzugefügten Dinge bezog. Als Schlüsselbegriff wurde »Kultur« erstmals 1684 von Samuel von Pufendorf verwendet und meinte die Summe all der Aktivitäten und Erzeugnisse, „durch welche die Menschen ihr Leben als spezifisch menschliches – im Unterschied zu einem bloß tierischen gestalten“²⁷. So kennzeichnet der Begriff Kultur das „über das System der Selbsterhaltung der Gattung Hinausweisende“²⁸ und die Entwicklung des „kultivierenden Menschen zum kultivierten“²⁹. Seither sind unzählige Definitionen entstanden, die, je nach Wissenszweig oder Zweckbestimmung, sehr allgemein und weit gefasst Kultur als Ausdruck dessen sehen, wie wir uns verhalten bzw. miteinander umgehen³⁰ oder, spezifisch und eng aufgefasst, Kultur als Generalbegriff verstehen, der die verschiedenen Bereiche der Künste, wie etwa Musik, Theater und Bildende Künste klammert.³¹

Bei diesen Unterscheidungen werden nach Andreas Hepp die zwei Ebenen des Kulturbegriffes deutlich: Auf der einen Seite ist Kultur die „Objektivierung gesellschaftlichen Handelns“³², wie sie die verschiedenen Künste darstellen; auf der anderen Seite ist Kultur die „Handlungsform, die diese Objektivierungen hervorbringt und durch die sie angeeignet werden“³³ können. Damit umschließt der Begriff Kultur neben der Verdinglichung von Handlungen all jene Verhaltens- und Handlungsweisen, die diese Verdinglichungen erst ermöglichen und beanspruchen. Carlo Schmid nennt Bildung eine „tätige Aneignung von Kultur“³⁴ – Kultur verstanden als das den Handlungsformen zugrundeliegende System von Wertvorstellungen, Normen und Denkweisen, das den Menschen Verhaltensmuster und vorgibt. Bazon Brock definiert dazu ergänzend Kultur

²⁶ Brugger, Walter: Kultur, in: Brugger, Walter (Hrsg.): Philosophisches Wörterbuch, 16., nach der neu bearbeiteten 14. durchgesehen. Aufl., Freiburg, Basel, Wien 1981; zit. in: Lenders, Britta: Kultur des Managements im Kulturmanagement, Diss. Witten 1995, S.8f.

²⁷ Welsch, Wolfgang: Die veränderte Form der Kulturen. Auf dem Weg zu einem transkulturellen Design, in: Design Zentrum München, Hans Hermann Wetcke (Hrsg.): Szenenwechsel. German Design goes Rocky Mountain High. Auf Grundlage des Ablaufs und der Referate der International Design Conference in Aspen 1996, Frankfurt/Main 1997, S.262-273, hier S.262.

²⁸ Adorno 1984, a.a.O., S.55; zit. in: Schmidt 1993, a.a.O., S.42.

²⁹ Mühlmann, Wilhelm E.: Kultur, in: Bernsdorf, Wilhelm: Wörterbuch der Soziologie, 2. Aufl., Stuttgart 1969, S.598-602, hier S.598.

³⁰ Vgl.: Weizäcker, Richard von; zit. in: Lahnstein, Manfred: Was uns Kulturmanager bieten können, in: Loock, Friedrich (Hrsg.): Kulturmanagement: Kein Privileg der Musen, Wiesbaden 1991, S.149-155, hier S.150.

³¹ Vgl.: Weizäcker, Richard von; zitiert in: Rauhe, Hermann: Kulturmanagement für Kunst und Kultur, in: Rauhe, Demmer (Hrsg.) 1994, a.a.O., S.5-24, hier S.5.

³² Hepp, Andreas: Das Lokale trifft das Globale: Fernsehaneignung als Vermittlungsprozeß zwischen Medien und Alltagsdiskussionen, in: Hepp, Andreas und Rainer Winter (Hrsg.): Kultur – Medien – Macht: Cultural Studies und Medienanalyse, Opladen 1997, S.179-200, hier S.181.

³³ Ebenda, S.181.

³⁴ Schmid, Carlo: Gedanken eines Dilettanten über Rolle und Würde des Museums in unserer Zeit, in: Bott (Hrsg.) 1970, a.a.O., S.235-242, hier S. 244.

als „Beziehungsgeflecht“³⁵ bzw. „Kommunikationsgeflecht“³⁶, bei dem das Handeln der Menschen zu berechenbaren Verbindlichkeiten führt. Kultur lässt sich also als übergeordnetes System begreifen, was Werte und Normen in Handlungsweisen, Kommunikationsformen und Beziehungen kanalisiert.

3.1.1.2 Begriffsbestimmung »Kulturschöpfung«

Alle Manifestationen menschlicher Tätigkeit und Erzeugnisse in größeren Gefügen, wie etwa Unternehmen, Organisationen, Politik, Medien, Öffentlichkeit, sind jeweils selbst Bestandteil, Produzierende und Träger von Kultur. Als Kernbereich gelten für die Einrichtungen der Kultur selbstverständlich die gleichen Attribute.

Da Kultur nicht nur Gegenstand der Museumsarbeit ist, sondern Kultur neben Inhalt auch das Ergebnis der Museumsarbeit verkörpert, ergeht aus der Begriffszuweisung »Kulturschöpfer« ein qualitativer ästhetischer Anspruch an die kulturellen Produkte/Produktionen der Museen, die als Träger von Kultur zu ihrem Bestandteil werden.

Sobald Museen nach außen als eigene kulturelle Einheit wahrgenommen und darüber hinaus als interessante und wichtige Kulturen begriffen werden wollen, müssen sie zuerst ihre eigene Kultur erschaffen, definieren und in ihrer Vorbildfunktion in einem nächsten Schritt „ihre eigene Kultur gewissermaßen vorleben“³⁷. Museen sind Schöpfer von Kultur und betätigen sich als ihr Katalysator. Sie beauftragen Architektur, Ausstellungs- und Kommunikationsdesign oder sind selbst Urheber solcher kulturellen Leistungen. Wie jeder Mensch erschafft auch jede Organisation aus ihren Antrieben und ihrer „Gestaltungskraft (Design), ihre »Kultur« in jedem Augenblick der Performanz immer neu“³⁸. Hilmar Hoffmann konkretisiert, dass ein „demokratisches Konzept für Kultur ... die Gesamtheit der kommunikativen Medien einbeziehen“³⁹ müsse und, entgegen der üblichen Praxis von Museen, die visuelle Kommunikation als Ergebnis und Werkzeug einer kulturellen Handlung begreifen ließe.

Als „Weltgestaltung des Menschen“⁴⁰ ist Kultur also in dem Maße gezielt gestalt- und steuerbar, wie die gestalterischen Instrumente – zwei- und dreidimensional, online und offline – bewusst eingesetzt werden. Im Idealfall weist nach Johannes Cladders „das Museum ... das Kunstwerk selbst vor“⁴¹, was in seiner ganzheitlichen Vorstellung

³⁵ Brock 1990 (A), a.a.O., S.15.

³⁶ Ebenda, S.95.

³⁷ Schuck Wersig, Wersig 1996, a.a.O., S.152.

³⁸ Goppold, Andreas: Design und Zeit; Diss. Wuppertal 1999, S.93.

³⁹ Hoffmann 1979, a.a.O., S. 142.

⁴⁰ Lenders 1995, a.a.O., S.11.

⁴¹ Cladders, Johannes in: Ausstellungskatalog Galerie Ulysses, Wien 1979; zit. in: Klotz, Heinrich: Neue Museumsbauten in der Bundesrepublik Deutschland, in: Klotz, Heinrich und Waltraut Kruse: Neue Museumsbauten in der Bundesrepublik Deutschland (hrsg. im Auftrag des Deternats für Kultur und Freizeit, Amt für Wissenschaft und Kunst der Stadt Frankfurt/Main, Deutsches Architekturmuseum), Stuttgart 1985, 2.erw. Auflage 1988, S.7-29, hier S.18f.

zugleich Aufgabe und Anspruch darstellt und das Museum als „das potentielle Gesamtkunstwerk des 20. Jahrhunderts“⁴² prädestiniert.

Auf der profaneren Ebene gedacht, haben die Kulturinstitutionen nun, nachdem die Unternehmen der freien Wirtschaft dies schon lange erfolgreich vorexerzieren, ebenfalls den Weg zu einer professionelleren attraktiven Übersetzung ihrer Inhalte und Ziele gefunden: sie soll bei der Akquisition neuer Geldquellen helfen und sie ist Reaktion auf die Einsicht der veränderten Rolle von Kultur und Gesellschaft sowie auf die Tatsache, dass Besucher weggeblieben sind. Allerdings sind Kulturinstitutionen in noch viel stärkerem Maße als Wirtschaftsunternehmen „idealsuchende, zielbewußte Systeme“⁴³, die mit ihren visuellen und ästhetischen Äußerungsformen als gesellschaftlich Handelnde und Kulturschöpfer identifiziert werden. Nach Lutz Schmidt müssten sich Museen in viel stärkerem Maß ihrer Wirkung auf Kultur, Lebensweise und Kommunikation in der Gesellschaft bewusst werden⁴⁴ und ihre Zukunftsfähigkeit durch Fortschrittsfähigkeit unter Beweis stellen.

Die als zeitgemäßer Gesellschaftsauftrag der Museen dargestellte Qualifizierung des Publikums bzw. dessen Erziehung zur visuellen Mündigkeit wird nur dann gelingen, wenn Museen ihre Rolle als Kulturschöpfer annehmen. Mit der Verbesserung ihrer visuellen Präsentation können sie in unserer sichtbaren Umwelt positive Signale setzen und gegen die optische Verrohung durch massenmediale Einflüsse intervenieren. Die Frage nach Kommunikationsdesign und seiner Rolle im kulturellen Diskurs muss völlig neu bewertet werden.

3.1.2 Gesellschaftliche Veränderungen prägen den Museumsdiskurs; erweiterte Definitionen des Museumsauftrages

Die aktuelle Funktion des Museums begründet sich neben den belehrenden, wissenschaftlichen und konservierenden Faktoren in der Stellung als „Umschlagplatz ästhetischer Werte“⁴⁵, als Identitätsstifter⁴⁶ und als Keimzelle „stärkster emotionaler Anregungen“⁴⁷. Marie-Louise von Plessen beschreibt die Tendenz, dass schon seit der Aufklärung die Menschen weniger im kirchlichen, sondern im weltlich-öffentlichen Raum⁴⁸, sprich in den Museen als »Ersatzkirche«⁴⁹, ihr Wohlergehen und ihre

⁴² Ebenda, S.18f.

⁴³ Ackoff, Russell L. und Frederick E. Emery: Zielbewußte Systeme – Anwendung der Systemforschung auf gesellschaftliche Vorgänge, Frankfurt/Main, New York 1975, S.256; zit. in: Amann, Rainer: Gelenkte Entwicklung mittelständischer Unternehmen durch Corporate-identity-Strategie, Diss. Heidelberg 1993, Baden-Baden 1993, S.90.

⁴⁴ Vgl.: Schmidt 1993, a.a.O., S.51.

⁴⁵ Ecker, Ferdinand: Das Museum der Zukunft, in: Bott (Hrsg.) 1970, a.a.O., S.60-72, hier S.66.

⁴⁶ Vgl.: Fohrbeck, Karla und Andreas Wiesand: Von der Industriegesellschaft zur Kulturgesellschaft? Kulturpolitische Entwicklungen in der Bundesrepublik Deutschland, München 1989, S. 73.

⁴⁷ Ebenda, S.66.

⁴⁸ Vgl.: Plessen, Marie-Louise von: »Kunst im Bau«: Dialog mit Kunst? Zur architektonischen Bedeutung und Differenz von Kunsthalle und Kunstmuseum, in: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) 1994, a.a.O., S.70-72, hier S.71.

Orientierung suchen. Pointiert wurde dieser Entwicklungsweg in der Eröffnungsausstellung »Altäre, Kunst zum Niederknien«⁵⁰ im Düsseldorfer Museum Kunst Palast, die auf der einen Seite einen ungewöhnlichen Ansatz der multi- und transkulturellen Haltung des Direktors Jean Hubert Martin widerspiegelte und auf der anderen Seite mit dem Bild spielte, dass Museen die Kirchen in Bezug auf religiöse Verrichtungen abgelöst haben. Der Besucher kommt zu Anbetungsbekundungen, die sich früher auf göttliche Stellvertreter und kirchliche Zusammenhänge bezogen, ins Museum und geht dort im Angesicht der Kunst in sich – die Anbetung gilt allerdings nicht den vergöttlichten Werken, sondern den Altären der religiösen Alltagspraxis. In einem Vexierspiel der Konnotationen werden die Unterscheidung von säkularer und religiöser Kunst nivelliert – parallel zu dem Phänomen einer weitestgehenden Annäherung von High- und Low-Culture.

Nach Karla Fohrbeck hat sich die Trennung von Hoch- und Trivialkultur bereits überlebt⁵¹ – die Demokratisierung von Gesellschaft und damit der Kultur ist untrennbar mit einer Popularisierung von Museen und ihrer inhaltlichen und programmatischen Öffnung verbunden. Die Empfehlung zur Besucherorientierung und der Appell an Wirtschaftlichkeit sind denn auch Ergebnis eines Gutachtens der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt)⁵², das bereits 1989 erstellt wurde. Hier wurden aus zahlreichen Untersuchungsergebnissen und Einzelbefragungen Vorgaben nicht nur für das wirtschaftliche Handeln benannt (Kap. 3.3), sondern als deren Grundlage moderne Museumsziele formuliert und diese den traditionellen Aufgaben zur Seite gestellt:

- „– Sicherung von Kulturgut,
- Erforschen von Museumsgut,
- Bildung,
- Sinnvolle Freizeitgestaltung,
- Steigerung der Anziehungskraft des Ortes.“⁵³

Als ganzes Paket verweisen diese modernen Zielsetzungen auf die Entscheidungsspielräume und -erfordernisse von Museen und Ausstellungshäusern. Motiviert sind diese Empfehlungen durch die Frage, ob die Bildungs- und Unterhaltungsangebote der Kultureinrichtungen tatsächlich bei der Öffentlichkeit »ankommen« und ob ausreichendes Augenmerk auf die Existenz sichernde Attraktivität

⁴⁹ Klotz, Heinrich: Auszüge aus H. Klotz, Das Kunstmuseum als Ort der Öffentlichkeit, in: documenta 8, Katalog zur Ausstellung, Bd.1, Kassel 1987, in: Kestner-Gesellschaft (Hrsg.) 1993, a.a.O., S.98-99, hier S.99.

⁵⁰ Die Ausstellung »Altäre – Kunst zum Niederknien« zeigte das Museum Kunst Palast in Düsseldorf 2001-02 und markierte damit die Neueröffnung nach dem Umbau und der Neuaufstellung des ehemaligen Kunstmuseums. In der Ausstellung wurden 66 Altäre des alltäglichen Gebrauchs aus den fünf verschiedenen Kontinenten präsentiert, die teilweise im Museum geweiht und für religiöse Zeremonien vor Ort benutzt wurden.

⁵¹ Vgl.: Fohrbeck, Wiesand 1989, a.a.O., S.73.

⁵² Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O.

⁵³ Ebenda, S.10.

des Hauses im Wettbewerb der Kulturinstitutionen untereinander, im Wettbewerb mit anderen Freizeit- und Bildungsangeboten und letztlich im Wettbewerb aller um öffentliche oder private Finanzmittel besteht.

3.1.2.1 I. Das Museum ist sich selbst nicht genug:

Aus der Besucherforschung von Manfred Eisenbeis geht hervor, dass nur etwa 5% der Museumsbesucher den Besuch der Institution als unterhaltend und entspannend empfindet.⁵⁴ Diese Tatsache steht im Widerspruch zu den Vorstellungen, die bereits vor knapp 200 Jahren für das Museumswesen galten: So ist z.B. 1820 in der Stiftungsurkunde des Hessischen Landesmuseums festgehalten, dass die Museen zur Unterhaltung und Belehrung des Publikums eingerichtet werden sollten.⁵⁵

In vielen Museen und Ausstellungshäusern kommen heutzutage Genuss und Unterhaltung erst gar nicht auf, obwohl sich viele Museen mittlerweile als Vielweckinstitutionen mit vielen unterhaltungsorientierten Angeboten etabliert haben: Es wandelte sich im Laufe der Jahrhunderte zu „Ersatzkirche, Café, Treffpunkt und Freizeitort“⁵⁶, aber auch zum Warenhaus, Konzertsaal und Kino, und wurde als identitätsstiftendes „Schatzhaus“⁵⁷ nicht zuletzt zu einem Ort der städtischen Repräsentation.

3.1.2.1.1 Innerstädtische Ereignisorte

Museen sind zum kulturellen Anziehungs- und Mittelpunkt der Städte geworden – sie sind ein privilegierter Ort der kulturellen Bestandsaufnahme, der kulturellen Veränderungen, Innovation und Ereignishaftigkeit.⁵⁸ Wir leben in einer Zeit, deren Informations- und Nachrichtenaufkommen von der Aufsehen erregenden Ereignishaftigkeit von Geschehnissen bestimmt werden.

Durch ihre Erlebnisqualität und Ereignisdichte sieht Bazon Brock Museen für PR-trächtige Veranstaltungen vorbestimmt, die nicht nur Sponsoren generieren, sondern sich neben dem Ort für religiöse Ersatzhandlungen als Ort „für den Vollzug gesellschaftlicher Rituale“⁵⁹, also säkularer Festivitäten anbieten.

Auslöser für die Entwicklung zum »Ereignisort Museum« sind vielfach die seit den 80er Jahren realisierten spektakulären und zugleich populären Museumsarchitekturen. Sie bilden teilweise überhaupt erst den Grund für einen Museumsbesuch. Oftmals verkörpern sie sogar die Ziele selbst, wie Wolfgang Pehnt für die Städte „Stuttgart, Mönchengladbach, Frankfurt, Bonn, selbst ... Weil am Rhein“⁶⁰ konstatiert. Gerade Städte wie Mönchengladbach, Weil am Rhein, aber auch Bregenz wurden im kulturellen

⁵⁴ Vgl.: Eisenbeis, Manfred: Museen und Publikum, Über einige Bedingungen des Museumsbesuchs, in: Deutscher Museumsbund (Hrsg.): Museumskunde Band 45, Dresden 1980, S.16ff.

⁵⁵ Vgl.: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.25.

⁵⁶ Klotz 1993, a.a.O., S.99.

⁵⁷ Ebenda, S.99.

⁵⁸ Vgl.: Groys, Boris: Sammeln und gesammelt werden, erstmals erschienen in: Boris Groys, Die Logik der Sammlung, München, Wien 1997, in: Breuer (Hrsg.) 1998, a.a.O., S.93-107, hier S.106.

⁵⁹ Brock 1990 (A), a.a.O., S.215.

⁶⁰ Pehnt 1994, a.a.O., S.22.

Diskurs erst durch eine populäre Vermarktung der Museumsarchitektur wahrnehmbar. Die aufmerksamkeitsstarke Attraktivität der Bauten gipfelt in dem Phänomen, dass die Häuser noch vor der Bestückung mit Ausstellungsgut Besuchermassen anziehen, wie an den Beispielen des Jüdischen Museums in Berlin, erbaut von Daniel Libeskind, dem Museumsquartier in Wien von Ortner & Ortner, dem Kunsthaus Bregenz von Peter Zumthor oder der Pinakothek der Moderne in München von Stephan Braunfels deutlich wurde. So scheint nach Dieter Bogner der Trend zu von „berühmten Architekten“⁶¹ gebauten Museen oder Ausstellungshäusern, von „berühmten Ausstellungskuratoren“⁶² eingerichteten „Ausstellungen berühmter Künstler“⁶³ den Bildungsaufgaben des Museums den Rang abzulaufen. Zugleich können diese neuen Zugkräfte der musealen architektonischen Selbstinszenierung, die mit einigem Werbeaufwand kommuniziert werden, neue Besucherschichten für das Museum generieren oder sogar als strategisches Instrument bei der Implementierung von bildungspolitischen Aspekten, wie der Qualifizierung des Publikums, helfen: Von der modernen Museumsarchitektur gehen vielfältige ästhetische Vorbildsignale für die Architektur anderer öffentlicher Einrichtungen aus.

Als besonderer Aspekt der kulturellen innerstädtischen Ereignisorte seien zum Schluss noch die verschiedenen Kulturkonzentrate genannt, die Ballung mehrerer Museen an einem zentralen Ort, wie z.B. das Museumsufer in Frankfurt, die Museumsmeile in Bonn, das Museumsquartier in Wien, die Museumsinsel in Berlin, aber auch die drei Pinakotheken in München oder die Museumsansammlungen in Köln, Mannheim und Wien (Museumsquartier und die umliegenden ehemals kaiserlichen Museen).⁶⁴ Heinrich Klotz sieht in diesen Kulturinseln die Gefahr der Isolierung der kulturellen Aktivitäten an einen zentralen Ort auf Kosten einer ansonsten verödenen kulturellen Infrastruktur.⁶⁵ Ihm ist allerdings entgegenzuhalten, dass die vielfach zersiedelten Städte durch die Betonung eines kulturellen Ballungsraumes wieder zu einem eindeutig identifizierbaren Zentrum finden, was früher die Aufgabe des zentralen Marktplatzes mit zentralem Gotteshaus und Rathaus war.

3.1.2.1.2 Bildungsanspruch versus Unterhaltungsangebot

Fast bis zur Zeit des ersten Museumsbaus auf dem europäischen Festland⁶⁶ lässt sich das variantenreiche Diktum der unterhaltsamen, vergnüglichen Bildung zurückverfolgen: So galt zunächst 1780 für Lafont de Saint Yennes, das Museum möge „erfreuen und

⁶¹ Bogner, Dieter: Auszüge aus konzeptionellen Überlegungen zur Erstellung eines Anforderungsprofils für die Planung des heutigen Museumsquartiers, in: Kestner-Gesellschaft (Hrsg.) 1993, a.a.O., S.91-94, hier S.92.

⁶² Ebenda, S.92.

⁶³ Ebenda, S.92.

⁶⁴ Außerhalb des Untersuchungsschwerpunktes dieser Arbeit (Deutschland, Österreich und der Schweiz) sind u.a. auch die Museumsparks in Rotterdam und Amsterdam zu nennen.

⁶⁵ Vgl.: Klotz 1993, a.a.O., S.99.

⁶⁶ Der erste Museumsbau in Europa ist das Fridericianum in Kassel, das Landgraf Friedrich II 1769-79 von Simon Louis du Ry erbauen ließ.

unterrichten⁶⁷ und 1820 für den hessischen Großherzog Ludwig I., es solle „unterhalten und belehren“⁶⁸. Bei Karl Friedrich Schinkel lautete das Motto später: „zuerst erfreuen, dann belehren“⁶⁹. Wie Hans-Joachim Klein konstatiert, leitete sich für die Jetztzeit daraus ein zweckbestimmtes „erfreuen, um zu belehren“⁷⁰ ab. Der internationale Museumsrat (ICOM) reihte denn auch »Genuss« in die Liste der Museumsziele ein.⁷¹ Wie das KGSt-Gutachten festhält, wurde allerdings mit Rücksicht auf die deutsche Museumskultur vorgeschlagen, die Zielformulierung »Genuss« in „sinnvolle Freizeitgestaltung“⁷² zu modifizieren.

Wie unbegründet eine (deutsche) Empfindlichkeit gegen Genusshaftigkeit ist, zeigt Bazon Brock auf: Er deklariert das „Genießen als Aneignungsform“⁷³, die schon im 18. Jahrhundert mehr mit Arbeit und Bildung, als nur mit einem oberflächlichen Nimbus unbedachter Vergnüglichkeit zu tun hatte. Genussfähigkeit, wie auch die Geschmacksbildung, waren nach Bazon Brock Ergebnisse von intensiven Lern- und Studienbemühungen. Die Aneignung von Bewertungs- und Unterscheidungskriterien wurde bevorzugt in den eigens dafür angelegten privaten Sammlungen eingeübt, die den Grundstein vieler Museen bildeten.⁷⁴ Der genussvolle Museumsbesuch gelingt heute wohl auch deshalb nur dem Teil des Publikums, der bereits über ausreichende Vorkenntnisse verfügt. Diese Qualifizierungen setzen viele Institutionen fälschlicherweise voraus.⁷⁵ Möglicherweise erklärt das die Ablehnung vieler Museen, dem Genussaspekt, dem Unterhaltsamen und Vergnüglichen Eingang in die »heiligen Hallen« zu verschaffen. Ohne eine ausreichende Anleitung erhält also normalerweise der Kulturinteressierte durch einen Museumsbesuch nur die Bestätigung dessen, was er bereits vorher wußte. Heiner Treinen sieht in diesem Umstand eine Parallele mit der Rezeption von Massenmedien, die auf einem einseitigen, asymmetrischen Kommunikationsprinzip aufbauen⁷⁶: Das Konzept der Botschaften ist auf den Konsum durch Masse und nicht durch Individuen oder strukturierte Teilgruppen ausgelegt. Heiner Treinen schließt aus der einseitigen Kommunikationsrichtung für einen Museumsbesuch, dass bei dem

⁶⁷ zit. in: Grasskamp, Walter: Museumsgründer und Museumsstürmer, München 1981, S.25.

⁶⁸ zit. in: Klausewitz, Wolfgang: Vorwort zu: Mörmann, Klemens (Hrsg.): Der deutsche Museumsführer in Farbe, Frankfurt/Main 1983, S.14-18.

⁶⁹ Schinkel, Karl Friedrich (1781-1841), zit. in: Klein 1990, a.a.O., S.279.

⁷⁰ Klein 1990, a.a.O., S.279.

⁷¹ Vgl.: Kahlert, Helmut: Museen aus ökonomischer Sicht, in: Museumskunde, 2/82, S.31.

⁷² Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.25.

⁷³ Brock 1977, a.a.O., S.373.

⁷⁴ Beispielsweise das Victoria & Albert Museum in London.

⁷⁵ Vgl.: Knoch, Peter: Aktionsformen im Museum, in: Standbein – Spielbein, Nr.26, Januar 1990, S.34; zit. in: Urban, Andreas: Das Museum als Lernort. Was soll und was kann Museumspädagogik im Geschichtsmuseum leisten? in: Meynert, Rodekamp (Hrsg.) 1993, a.a.O., S.169-181, hier S.173.

⁷⁶ Vgl.: Treinen, Heiner: Das Museum als Massenmedium Besucherstrukturen, Besucherinteresse und Museumsgestaltung, in: ICOM/CECA (Hrsg.): Museumspädagogik, Museumsarchitektur für den Besucher, Hannover 1981; zit. in Treinen 1990, a.a.O., S.163.

Publikum ein Lernerfolg erst dann wahrscheinlich wird, wenn über den Museumsbesuch und das Museum Gespräche zu Stande kommen, vergleichbar zu Untersuchungen der massenkommunikativen Grundlagenforschung, die das Phänomen der im Nachhinein durch Erzählen entstehenden tieferen Wirkung des Gesehenen beschreiben.⁷⁷

Lerneffekte im Museum entstehen durch Unterhaltung: durch das »sich unterhalten«, also sich austauschen können und durch das »Unterhaltsame«, d.h. das Ansprechende an einem Museumsbesuch. Das Museum sollte eine Gesprächsplattform bilden, indem es erstens sich selbst zum Thema von Unterhaltungen/Gesprächen macht, indem es zweitens Unterhaltsames anbietet und drittens die Möglichkeiten für kommunikative Beziehungen herstellt, z.B. Begegnungsstätten wie ein Museumscafé einrichtet. Aus Sicht der Besucher ist der Museumsbesuch eine untrennbare Einheit von Wissensvermittlung und einem ästhetischen, wie auch unterhaltsamen Erlebnis.

Geselligkeit und Kommunikation bilden die Hauptmotive für einen Museumsbesuch: So stellt Hans-Joachim Klein in einer Untersuchung fest, dass die Ausstellungsstücke nicht den Auslösereiz für den Museumsbesuch bildeten, sondern vielmehr das Museum als „Kulisse eines sozialen Ereignisses“⁷⁸, als Treffpunkt einer Verabredung diene. Allerdings lässt sich zwischen Kunstmuseen, Kunsthallen und anderen Museumsgattungen ein Unterschied in der Besuchsform beobachten: während technische, naturhistorische oder Heimatmuseen fast ausnahmslos von Besucherkonstellationen, die aus mindestens zwei Personen bestehen, frequentiert werden, gibt es in Kunstmuseen und Kunstaustellungsinstitutionen auffallend viele Einzelbesucher (siehe auch Kap. 4.1.1.3). Dazu ergänzen sich Untersuchungsergebnisse, dass die Lernmotivation je nach Museumsgattung unterschiedlich ist⁷⁹: Während sie in Technik- oder Archäologiemuseen stark ausgeprägt ist, ist sie bei Kunstmuseen deutlich geringer und in Ausstellungshäusern bzw. Galerien wird sie von der „Lust am ästhetischen Kognizieren“⁸⁰ abgelöst. Der Unterhaltungswert der Museen prägt also nicht nur neue Einsichten, sondern steigert die Attraktivität und den Imagefaktor des Hauses, verschafft Aufmerksamkeit, weil man sich über das Museum unterhält, und ist in der Lage, neue Besucherschichten zu akquirieren. Ein wichtiges Instrument zur Themengenerierung sind Wechselausstellungen.

Wechselausstellungen

Wechselausstellungen motivieren durch ihre Einmaligkeit, der Unwiederbringlichkeit und der zeitlichen Befristung des Ereignisses wie kein anderes Angebot zu einem Museumsbesuch. Bereits in den 1960er Jahren wurden in den USA die Funktionsunterschiede von Museen und Ausstellungshäusern aufgehoben, weil man sich davon neue Impulse für den Museums- bzw. Kunstdiskurs und eine neue »Elastizität«⁸¹

⁷⁷ Vgl.: Aufermann, Jörg und Hans Bohrmann, Rolf Sülzer (Hrsg.): Gesellschaftliche Kommunikation und Information, Frankfurt/Main 1973; zit. in: Treinen 1990, a.a.O., S.164.

⁷⁸ Klein 1990, a.a.O., S.244.

⁷⁹ Vgl.: ebenda, S.319.

⁸⁰ Ebenda, S.319.

⁸¹ Beye, Peter: Aufgaben des Museums in der Gegenwart, in: Bott (Hrsg.) 1970, a.a.O., S.17-20, hier S. 20.

der Häuser versprach. Sammlungsbereiche lassen sich durch Wechselausstellungen in immer wieder neuen Aspekten und Kombinationen darstellen, oder der Bestand wird durch Wechselausstellungen ergänzt respektive kontrapunktiert.

Von einer thematisch aufbereiteten, ein Ereignis versprechenden Novität geht also ein starker Impuls für einen Museumsbesuch aus. Wechsel- bzw. Sonderausstellungen steigern nicht nur die Attraktivität und das Image des Hauses, sondern sie liefern immer wieder konkrete Anlässe, mit der Öffentlichkeit zu kommunizieren, Aufmerksamkeit und Themen zu besetzen, also Unterhaltung zu initiieren, und stellen durch die Steigerung von Mehrfachbesuchen auch ein wichtiges wirtschaftliches Motiv dar. Bereits 1970 fordert Hugh Wakefield gattungsübergreifende Kooperationen bei Wechselausstellungen, in denen sich eine „Annäherung zwischen wissenschaftlich-technischen Museen und Kunstmuseen“⁸² vollzieht.

Der Entwicklungsschritt, durch temporäre Angebote Bewegung in die einzelnen Häuser zu bringen sowie Anlässe für Ereignisse, Nachfrage und Interesse zu schaffen, stößt nicht auf allgemeine Akzeptanz bei den Vertretern traditioneller Ansichten, die die Museen als Konservierer von Zeitzeugnissen und als Orte stiller Andacht vor einem populären Zugriff bewahren möchten. Marie-Louise von Plessen nennt den Trend zu Wechselausstellungen, stellvertretend für andere, einen „zwanghaften Impuls“⁸³ um das Ansehen in der Öffentlichkeit zu stärken.

Die fest verankerten Zusatzangebote, wie etwa Führungen, Vorträge, Kurse, Seminare, bis hin zu ausgefeilten Ferienprogrammen, technische Sonderdemonstrationen, Theater- oder Filmaufführungen, Symposien und Festivals dienen aber letztlich auch nichts anderem als der Unterhaltung – im doppelten Wortsinn: Sie sind Bildungs- und Qualifizierungsangebote, sie veranlassen oder ermöglichen den kommunikativen Austausch, sie geben Gelegenheit, der Öffentlichkeit Mitteilungen zu machen, und sie steigern Museumsbesuche, weil sie das jeweilige Haus interessanter/attraktiver machen. Alle Zusatzangebote, aber auch die Wechselausstellungen verkörpern untrennbar Bildungsfunktionen und Besucherwerbung. In seiner Vorstellung von der Zukunft des Museums forderte Kurt Hackenberg schon 1970, dass ein »Werbeteam« mit der notwendigen Vermarktung der Ereignisse betraut werden sollte⁸⁴, was heute – über 30 Jahre später – immer noch nicht zum allgemeinen Museumsablauf gehört.

3.1.2.2 II. Das Museum hat keine/seine Grenzen:

Neue Museumskonzepte für ein neues Publikumsinteresse

Obwohl die Besuchszahlen in den letzten 40 Jahren kontinuierlich angestiegen sind lässt sich belegen, dass sich die Zahl der Museumsbesucher in der Gesamtbevölkerung auf etwa 10%⁸⁵ bis 15%⁸⁶ begrenzt (s. Kap. 3.2.2). Ein wichtiger Faktor für den Anstieg und

⁸² Wakefield, Hugh: Die Zukunft des Museums, in: Bott (Hrsg.) 1970, a.a.O., S.285-291, hier S. 287.

⁸³ Plessen 1994, a.a.O., S.70.

⁸⁴ Vgl.: Hackenberg 1970, a.a.O., S.105.

⁸⁵ Borger 1991, a.a.O., S.43.

⁸⁶ Vgl.: Klein 1990, a.a.O.; vgl.: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/ KGSt 1989, a.a.O.

die zukünftigen Sicherung eines hohen Niveaus von über 100 Millionen Besuchen pro Jahr ist das Ergebnis einer ständigen Akquisition von Mehrfachbesuchern. Wechselausstellungen und die vielfältigen Zusatzangebote der Museen beeinflussen maßgeblich die Attraktivität und notwendige Besucherorientierung und zeichnen für einen positiven Besuchstrend verantwortlich.

Jenseits der gängigen Zusatzofferten haben sich in den letzten Jahren Neuordnungen von Sammlungsbeständen etabliert, die sich als provokante, emotionalisierende und erzählerische Konzepte einer traditionellen Auffassung zur Seite stellen. Sie sind von einer Mischung aus Hoch- und Alltagskultur geprägt. Diese von Gottfried Korff so genannte »Ethnologisierung«⁸⁷ vollzieht sich, vorzugsweise im Kunstmuseum, durch eine subjektivierte Aufbereitung von Sammlungsbeständen. Aus diesen Ansätzen haben sich neue Ausstellungstypen entwickelt, deren Entstehung bei den Ready-mades von Marcel Duchamp beginnt und sich über die verschiedenen »Autorenmuseen«, von Harald Szeemann, Walter Grasskamp, Daniel Spoerri und Marie-Louise von Plessen, den »Musées Laboratoires« und den »Musées Sentimentaux«, weiterentwickelte. Die »Ethnologisierung« des Museums, die Gottfried Korff eine „Dialektik der Entauratisierung“⁸⁸ nennt, vollzieht die Aufhebung von High- und Low-Culture und ist eine aktuelle populäre Möglichkeit, komplexe Kulturpanoramen abzubilden. Losgelöst von einer konventionellen Bildungsvorgabe sind solche neuen Ausstellungstypen in der Lage, Lern- und Wahrnehmungserfolge über einen weniger intellektuellen, als vielmehr assoziativen Weg zu initiieren. Als Beispiel sei hier nochmals auf die Eröffnungsausstellung »Altäre – Kunst zum Niederknien« in Düsseldorf verwiesen. Aus den Ansätzen einer subjektiven Aufbereitung von Sammlungsbeständen haben sich drei Ausstellungstypen entwickelt. Der erste Typus besteht in dem Konzept, aus einem komplexen Sammlungsbestand von Kustoden und Kuratoren jeweils eigenständige Wechselausstellungen einrichten zu lassen und damit dem Besucher eine unkonventionelle Zusammenstellung von Themen und immer wieder neue Zugänge zur Sammlung anzubieten, indem „das Einzelkunstwerk in eine Vielfalt von Beziehungen und Dialogen“⁸⁹ gestellt wird. Die Tate Modern in London, das MOMA in New York oder auch das Musée d’Orsay gehören zu den namhaftesten Beispielen für diesen ersten Typ. Beim zweiten Ausstellungstyp werden Künstlerinnen und Künstler eingeladen, entweder die vorhandene Sammlung mit eigenen Arbeiten zu kommentieren (Beispiel: die Ausstellung »Einräumen« der Hamburger Kunsthalle) oder mit dem Bestand eigenständig zu arbeiten, wie etwa das »Künstlermuseum« des Museum Kunst Palast⁹⁰.

⁸⁷ Korff 1990, a.a.O., S.62.

⁸⁸ Ebenda, S.62.

⁸⁹ Korff, Gottfried: Zielpunkt: Neue Prächtigkeit? Notizen zur Geschichte kulturhistorischer Ausstellungen in der „alten“ Bundesrepublik, in: Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.) 1996, a.a.O., S.53-84, hier S.83f.

⁹⁰ Thomas Huber und Bogomir Ecker richteten das »Künstlermuseum« des Museum Kunst Palast ein und inszenierten die Neuordnung der Sammlung in unterschiedliche Themenbereiche wie etwa: Naturdarstellungen/Stilleben, Mensch und Natur, melancholisch-elegische oder auch erotische Darstellungen.

Ein dritter Ausstellungstyp experimentiert mit Kontextinstallationen und -inszenierungen. Diese sogenannten »Arrangements«⁹¹ erschaffen einen Interpretationsraum, der über die Bedeutung des einzelnen Sammlungsobjekts hinausgehen soll (Beispiel: Schausammlung des MAK, Wien⁹²).

Die neuen erlebnisbetonten Schaustellungen folgen nicht den klassischen Ordnungen wie Genealogie und Chronologie, also einer enzyklopädisch-chronologischen, das heißt rein kunsthistorischen Hängung, sondern sind bewusst »ahistorisch«⁹³ konzipiert und stellen die Verbindung von Betrachter und Gegenstand auf eine weniger über den Intellekt zu erfassende Ebene. Der Zugriff auf den Ausstellungsgegenstand wird nach Peter Weibel über „Unmittelbarkeit, Sinnlichkeit, Reinheit und Ursprünglichkeit“⁹⁴ erfahren und die Zusammenstellung durch Künstler und Kuratoren mittels „Korrespondenzen, Konstellationen, Affinitäten, Interferenzen, Resonanzen ... rein subjektiv, intuitiv“⁹⁵ begründet. Eine so verstandene »Auffrischung« der Sammlungsbestände birgt die „Neugierde auf die Differenz“⁹⁶ und ist prädestiniert, Aufmerksamkeit und Museumsbesuche zu fördern. Dieter Bogner sieht darin ein Rezept für zukünftige Entwicklungspotenziale von Museen und ein Experimentierfeld, das für alle Museumsgattungen geeignet sei.⁹⁷ Die Notwendigkeit, mit Novitäten aufzuwarten, veranlasste Leering darüber nachzudenken, ob nicht Direktoren und Kuratoren alle 2-3 Jahre ausgewechselt werden sollten bzw. als Alternative, regelmäßig wechselnde Gastkuratoren einzuladen.⁹⁸

3.1.2.3 Der Kommunikationsauftrag der Museen

Plurale Diskussions- und Meinungsprozesse sind ein Kennzeichen moderner Demokratien, die darüber hinaus auch stark von ökonomischen Zielsetzungen geprägt sind.⁹⁹ Hilmar Hoffmann fordert deshalb eine gleiche »Stimmgewalt« für die Non-Profit-Kräfte, die Themen wie Natur, Landschaft, Kultur und alternative Lebensweisen besetzen.¹⁰⁰ Es müsste seiner Ansicht nach für diese Non-Profit-Güter und -Werte

⁹¹ Jesberg, Paulgerd: Das Museum der Zukunft – Aufgabe, Bau, Einrichtung, Betrieb, in: Bott (Hrsg.) 1970, a.a.O., S.138-156, hier S.151.

⁹² Die Schausammlung des MAK Wien ist ebenfalls von Künstlern zusammengestellt und präsentiert verschiedene Epochen in jeweils einem Arrangement: so z.B. von Günther Förg die Abteilung »Romanik Gotik Renaissance«, von Donald Judd »Barock Rokoko Klassizismus« oder von Jenny Holzer »Empire Biedermeier« u.a.m.

⁹³ Weibel 1993, a.a.O., S.16; siehe auch: Weibel 1994, a.a.O., S.142f.

⁹⁴ Weibel 1993, a.a.O., S.16.

⁹⁵ Ebenda, S.16.

⁹⁶ Bogner 1993, a.a.O., S.93.

⁹⁷ Vgl.: Bogner 1993, a.a.O., S.93.

⁹⁸ Vgl.: Leering, J.: Die künftige Funktion der Kunst, in: Bott (Hrsg.) 1970, a.a.O., S.157-170, hier S.166f.

⁹⁹ Vgl.: Welsch, Wolfgang: Unsere postmoderne Moderne, 5. Auflage, Berlin 1997, S.241.

¹⁰⁰ Vgl.: Hoffmann, Hilmar: Brauchen wir eine Ehrenkodex des Sponsorings? in: Preiss (Hrsg.) 1990, a.a.O., S.99-113, hier S.109.

genauso attraktiv, verheißungsvoll und emotional ansprechend geworben werden wie beispielsweise für Autos, Waschmittel oder Zigaretten. Werbung heißt Kommunikation. Der Auftrag zu kommunizieren richtet sich an die kulturellen Institutionen, an die Museen oder Ausstellungshäuser, an ihre Direktoren und Träger. Für sie sollte die Bedeutung ihrer Arbeit an Gegenpositionen zum konsumorientierten, informationsüberlasteten, unübersichtlich gewordenen Alltag wichtig und herausragend sein. Erst diese Haltung schafft die Voraussetzung zu einer veränderten Handlungsweise und aus ihr entsteht die Einsicht, für Museen ein genauso attraktives, ästhetisches Umfeld aufzubauen, wie es Unternehmen der freien Wirtschaft für ihre Zielsetzungen umzusetzen verstehen. Zur Erinnerung: neben der Forderung nach einer deutlich sichtbaren gesellschaftspolitischen Setzung als nonkonsumistischer Gegenposition veranlasst auch die Freiwilligkeit des Museumsbesuchs die Institutionen dazu, die Museumsangebote attraktiv anzubieten und gleichzeitig den geforderten Beitrag zur visuellen Qualifizierung des Publikums zu leisten.

Bereits hier, bei der visuellen Gestaltung, setzt der kommunikative Vermittlungsprozess kultureller ästhetischer Werte ein. Lutz Schmidt sieht in der Kultur selbst ein kommunikatives Medium. „Kulturelle Produktion basiert im wesentlichen auf Kommunikation und zielt wiederum auf Darstellung von Kommunikation.“¹⁰¹ Als »Bildungsumwelt« müssten nach Dieter Backe die Museen „selbst kommunikabel sein, wollen sie das Ausgestellte kommunizieren“¹⁰².

Kommunikation heißt : ins Bewusstsein drängen. Die Instrumente, die den Museen zur Verfügung stehen, sind dabei allerdings von den finanziellen, räumlichen oder historischen Rahmenbedingungen diktiert.

3.1.2.4 Heimatmuseen – die Kunst- und Wunderkammern von heute

Wenn die Neubestimmung von Museen, ihr heutiger Gesellschaftsauftrag, ihre Bildungs- und Vorbildfunktion thematisiert werden, geraten im Museumsdiskurs der Fachliteratur, sowie Fach- oder Populärpresse die kleinen und kleinsten, vor allem die Heimatmuseen selten ins Blickfeld – auch wenn rein statistisch die Gattung der Heimatmuseen die meisten Häuser auf sich vereint: 45,9% aller deutschen Museen sind Heimatmuseen¹⁰³, ohne die kulturgeschichtlichen und historischen Museen einzurechnen. Allerdings ziehen diese Heimatmuseen nicht die Hälfte aller Besucher an, auch wenn sie mengenmäßig die größte Besucherzahl vorweisen können: 17,7% der gesamten Museumsbesuche entfallen auf die Heimatmuseen, während die Kunstmuseen 15,8% der Besucher anziehen.¹⁰⁴ Da nur 10,2% aller Museen Kunstmuseen sind¹⁰⁵, fallen in Anteilen mehr Besucher dieser besucherstärksten Museumssparte zu.

¹⁰¹ Schmidt 1993, a.a.O., S.28.

¹⁰² Backe, Dieter: Statische und dynamische Bildung, in: Auer, Hermann (Hrsg.): Das Museum im technischen und sozialen Wandel unserer Zeit. Bericht über ein Symposium des ICOM-Nationalkomitees der Bundesrepublik Deutschland, Österreichs und der Schweiz vom 13.-19. Mai 1973, Pullach, München 1975, S.149-158, hier S.155.

¹⁰³ Institut für Museumskunde 2002, a.a.O., S.15.

¹⁰⁴ Ebenda, S.21.

Fast jedes zweite Museum ist also ein Heimatmuseum – und trotzdem spielen sie im modernen Museumsdiskurs keine wesentliche Rolle. Einer der Gründe liegt sicherlich zunächst darin, dass Heimatmuseen ausschließlich „Gegenstände von begrenztem, lokalem Interesse aus privatem Besitz“¹⁰⁶ sammeln, bewahren und ausstellen. Der Begriff »Heimat« beinhaltet in seinem ganzheitlichen Verständnis eine zur Geschichte gewordene Umwelt, die alle Facetten einer Alltagsgeschichte, also z.B. der Naturgeschichte, der „Geschichte der Arbeit und der Feste, der Sitten und Gebräuche, der Kleidung und Wohnung, der lokalen und regionalen Haupt- und Staatsaktionen und der großen Töchter und Söhne“¹⁰⁷ subsumiert. Ihrer Zielsetzung liegt nicht „zwangsläufig ein aufklärerisches Potential“¹⁰⁸ zu Grunde, vielmehr verstehen sie die Förderung des Heimatbewusstseins als ihre erste Aufgabe. Cornelia Foerster sieht darin eine gesellschaftspolitische integrative Funktion, die in unserer heterogenen, den Ursprüngen entfremdeten Gesellschaft von Wichtigkeit sein könne.¹⁰⁹ Das Problem der Heimatmuseen besteht allerdings in der eigenen Heterogenität und darin, dass sich „ursprüngliche Zusammenhänge (der Sammlungsgegenstände, Anm. d. Verf.) kaum nachvollziehen lassen“¹¹⁰: Während sich in manchen Heimatmuseen die geologischen oder zoologischen Sammlungen als systematische Ansammlungen zu erkennen geben, sind die meisten historischen Querschnitte nach Klaus Weschenfelder „von einer hoffnungslosen Zufälligkeit“¹¹¹ geprägt. Auf diese Weise manifestiert sich der Eindruck, dass Heimatmuseen oft eine „Kuriositätenschau“¹¹² bieten, ein Kabinett von »schrägen« Raritäten. „Den chaotischen Charme heimatkundlicher Sammlungen genießt der Fachmann, den Dialektiker quält das Problem, daß sich ursprüngliche Zusammenhänge kaum nachvollziehen lassen.“¹¹³

Die Hauptzielgruppe der Heimatmuseen umfasst jedoch ein ganz anderes Klientel: Familien oder ältere Personen, die entweder aus dem kleinen regionalen Einzugsgebiet oder als Touristen einkehren – insgesamt zeichnet sich diese Hauptzielgruppen durch ein geringes Bildungsniveau aus (siehe Kap. 4.1.1.3.1). Museum und Hauptzielgruppen sind gleichermaßen Ursache dafür, dass sich die verschiedensten Häuser damit zufrieden geben, eine „subjektive Betroffenheit“¹¹⁴ der Besucher zu bedienen, und entgegen ihren denkbaren Mitteln, viel zu bescheiden auf den Standpunkt der »Genremalerei« und einer ihr innewohnenden Selbstentrückung und Gegenwartsverdrossenheit zurückziehen.

¹⁰⁵ Ebenda, S.21.

¹⁰⁶ Wakefield 1970, a.a.O., S.288.

¹⁰⁷ Foerster, Cornelia: Das historische Museum Bielefeld, Stadtentwicklung – Alltagsgeschichte – Industriekultur, in: Meynert, Rodekamp (Hrsg.) 1993, a.a.O., S.35-46, hier S.45.

¹⁰⁸ Ebenda, S.43.

¹⁰⁹ Vgl.: ebenda, S.46.

¹¹⁰ Weschenfelder, Klaus: Museale Gegenwartsdokumentation – vorausseilende Archivierung, in: Zacharias (Hrsg.) 1990, a.a.O., S.180-188, hier S.182.

¹¹¹ Ebenda,, S.182.

¹¹² Korff 1993, a.a.O., S.20.

¹¹³ Weschenfelder 1990, a.a.O., S.182.

¹¹⁴ Korff 1990, a.a.O., S.66.

Dabei bleiben die Heimatmuseen unter ihren Möglichkeiten. Die Musealisierung fetischhafter Objektfixierungen verstellt nach Gottfried Korff die Chance, einen Beitrag zur „sinnlichen Bildung und Emanzipation“¹¹⁵ der ganzen Museumsgattung zu liefern. Auch wenn dem Heimatmuseum vorgeworfen wird, zu einem „Ort der Alltagsbanalität“¹¹⁶ zu verkommen, so liegt im Grunde genommen genau darin, in der Beschwörung der Lokal-Aura, dem Folkloristischen, das schlummernde Potenzial für zukünftige Entwicklungen. Während für Marshall McLuhan das Museum per se ein »kaltes Medium« ist, sieht er im Folklorismus ein »heißes Medium«¹¹⁷. Folklorismus ist »heiß«, weil er „interaktiv und kommunikativ ist [und] zu kollektiven Selbstinszenierungen und Selbstberauschungen“¹¹⁸ veranlasst. Folklorismus steht nicht notwendigerweise im Zusammenhang mit nostalgischen Ambitionen. Verbunden mit objektivierbaren, volkskundlichen Informationen könnten sich Heimatmuseen mit der folkloristischen, also emotionalisierenden Darstellung von Alltagswelten in miniature als programmatische Alternative zu der Schaustellung der Hochkultur entwickeln; als Gegenkonzept würden die Heimatmuseen die Hochkultur ergänzen, korrigieren und kontrapunktieren. Die Ethnologisierung eines Teils der Museumslandschaft und eine subjektivere Sammlungsaufbereitung (Kap. 3.1.2.2) ebnet den Heimatmuseen den Weg für eine Neupositionierung: Mit der Aufhebung der Unterschiede von High- und Low-Culture übernehmen Heimatmuseen die Aufarbeitung kleiner lokaler Sinneinheiten in Kontrast zu den großen Gesten und großen Themen der überregionalen großen Museen. Das gesteigerte Interesse, das Kultur-, Anthropologie-, Mentalitäts- und Zivilisationsgeschichte in den letzten Jahren erfahren haben, birgt für die Heimatmuseen ein steigendes Potenzial an Aufmerksamkeit, wenn sie die Chance ergreifen würden, sich diese Aufmerksamkeit zu verschaffen. Bazon Brock unterstreicht die Unfähigkeit der »Provinzmuseen«, sich ausreichend attraktiv darzustellen und „ihrerseits für ihre lohnenswerte Interessantheit ins Zeug [zu] legen“¹¹⁹.

Die Finanzkrise des Kultursektors trifft vor allem die Heimatmuseen, die aufgrund ihrer ständig steigenden Anzahl um die immer knapperen Ressourcen konkurrieren müssen. Durch das Fehlen einer übergeordneten Vermittlungs- und Kommunikationsidee sehen sich Heimatmuseen mit einer Inhaltskrise konfrontiert, die sie unter erheblichem Legitimationsdruck stellt: Als vereinzelte, unattraktiv agierende Institutionen von begrenztem lokalem Interesse bleiben ihnen, sofern sie nicht in touristischem Einzugsgebiet liegen, irgendwann die Besucher aus. Es gilt also, neue Impulse für und aus den Museen heraus zu entwickeln; idealiter in einem Netzwerk mit anderen Heimatmuseen. Als Handlungsoption ist der Vorschlag von Werner Heinrichs denkbar, anstatt weiter auf einer immer gleichbleibenden Dauerausstellung zu bestehen, die Bestände von Heimat- aber auch Spezialmuseen zu regelmäßigen Wechsellausstellungen

¹¹⁵ Ebenda, S.67.

¹¹⁶ Ebenda, S.66.

¹¹⁷ McLuhan, Marshall: Die magischen Kanäle. Understanding Media, Düsseldorf, Wien 1968, S.29-42.

¹¹⁸ Korff 1990, a.a.O., S.62f.

¹¹⁹ Brock 1990 (A), a.a.O., S.212.

zusammenzufassen¹²⁰, die für städtische Museen und diverse Museumsgattungen attraktive Zusatzangebote zu ihren eigenen Sammlungen darstellen können.

3.2 Ablehnung und Begeisterung für ein erfolgreiches Produkt »Museum«

Bei Meldungen über rekordverdächtige Besuchszahlen von Museen und Sonderausstellungen kann man mit Recht von einem populären Interesse an Museen sprechen – über den Kreis der traditionellen Besucher hinaus. So wurden etwa im ersten Monat nach der Eröffnung der Pinakothek der Moderne in München an die 400.000 Besucher gezählt.¹²¹

Allerdings entstammen solche Erfolgsmeldungen vornehmlich auf die großen Kunstmuseen und stehen in Verbindung mit einem ganzen Konglomerat von technischen, organisatorischen und gesellschaftlichen Faktoren:

- mit der Einführung markt- und wirtschaftsorientierter Handlungs- bzw. Managementformen in kulturelle Zusammenhänge,
- mit markt- und zielgruppenorientierten Werbestrategien von Museen und Ausstellungshäusern,
- mit der Etablierung privater Förderungsmodelle im Kulturbereich,
- mit einem allgemein angestiegenen Interesse an Kunst und Geschichte in breiten Kreisen der Bevölkerung,
- mit einem größeren Freizeitkontingent
- mit stetig wachsenden Freizeitmöglichkeiten und
- mit dem gesteigerten Bedürfnis nach Alternativen zu Lebenskonzepten, die nur auf medialen, technischen und ökonomischen Fortschritt abzielen.¹²²

Das Zusammenwirken all dieser Faktoren mündet in eine Eigendynamik, die die Museen insgesamt zu weiteren notwendigen Anpassungen und Auseinandersetzungen führt. Eine veränderte Positionsbestimmung, die vorrangig der Zukunftssicherung dient, spaltet die Museumslandschaft in zwei recht unterschiedliche Lager: Propagieren die einen die Fortschrittstfähigkeit und Flexibilität des Museums, sehen die anderen darin ein Sakrileg und in der Popularisierung einen Verrat an der öffentlich-rechtlichen Kulturpluralität. Während sich erfolgreiche Museumskonzeptionen auf eine verstärkte Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit beziehen und ihre wachsende Attraktivität

¹²⁰ Vgl.: Heinrichs, Werner: Einführung in das Kulturmanagement, Darmstadt 1993, S.59f.

¹²¹ Diese Zahl nannte am 12.10.02 Carla Schulz-Hoffmann, die Direktorin der Pinakothek der Moderne, bei der Aufzeichnung der Sendung »Bilderstreit« in der Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland, in Bonn. Die Pinakothek eröffnete am 16.09.02 und war in den ersten fünf Tagen, also vom 17.-22.10.02 bei freiem Eintritt von 10-23 Uhr geöffnet. Für die Eröffnungswoche wurde ein ganztägiges Programm mit Live-Musik, Filmvorführungen und audiovisuellen Installationen zusammengestellt.

¹²² Vgl.: Preiss, Achim: Elfenbeinturm oder Massenmedium. Zur Geschichte des Verhältnisses zwischen Museum und Publikum in 20. Jahrhundert, in: Preiss (Hrsg.) 1990, a.a.O., S.261-278, hier S.261.

weitere Erfolge bei Besuchern und Finanzgebern erwarten lässt, befürchten die Skeptiker den Ausverkauf der traditionellen Museumsidee durch Masse statt Klasse.

3.2.1 Orientierung zwischen Zeitgeist und Tradition

Neue Impulse im Museumswesen müssen sich der Herausforderung stellen, die Fachwelt zu polarisieren. Mit dem Stempel der »Zeitgeistigkeit« können die Vertreter einer traditionellen Haltung versuchen, Innovationen den Makel der Oberflächlichkeit anzuhängen. Allerdings müssen sich speziell die konservativen Meinungsführer der Tatsache stellen, dass unsere Gesellschaft in einem stetigen Wandel begriffen ist. Sie müssen zur Notwendigkeit eines fortschrittlichen Handelns finden, zumindest spätestens dann, wenn die Besucher und die finanzielle Unterstützung ausbleiben.

3.2.1.1 Das Janusprinzip des Erfolges

Das Bild des doppelgesichtigen Gott Janus auf Museen übertragen markiert die zwei entgegengesetzten Pole, von denen die Museumspolitik bestimmt wird. So heißen die Antipoden beispielsweise Qualität und Quantität, Elitedenken und Massenkultur. Übersichtlich werden die konträren Zuschreibungen einer modernen bzw. traditionellen Museumspolitik in der folgenden tabellarischen Gegenüberstellung durch exemplarische Schlagwörter dargestellt:

Elitekultur ¹²³	»Massenkultur« ¹²⁴
»Ablehnung der Massen« ¹²⁵	»Massengesellschaft« ¹²⁶
»Qualität« ¹²⁷ /Klasse	Quantität/Masse
»Hochkultur« ¹²⁸	»Populäre Kultur« ¹²⁹
»E-Kultur« ¹³⁰	»U-Kultur« ¹³¹
High-Culture	Low-Culture
Persönlicher Gewinn ¹³²	Anpassung
Bildung	Genuss
Elfenbeinturm	Öffentlichkeit, Präsenz, Bekanntheit ¹³³

¹²³ Vgl.: Weibel 1993, a.a.O., S.15.

¹²⁴ Ebenda, S.15.

¹²⁵ Weibel 1994, a.a.O., S.137.

¹²⁶ Ebenda, S.137; vgl.: Weibel 1993, a.a.O., S.15; vgl. auch: Krenzlin (Hrsg.) 1992, a.a.O.

¹²⁷ Weisner, Ulrich: Museen unter dem Zwang zur Öffentlichkeit, in: Preiss (Hrsg.) 1990, a.a.O., S.175-190, hier S.178.

¹²⁸ Weibel 1994, a.a.O., S.137.

¹²⁹ Ebenda, S.137.

¹³⁰ Ebenda, S.15.

¹³¹ Ebenda, S.15.

¹³² Vgl.: Kramer, Dieter: Museen und Freizeit: Zwischen Besucherfreundlichkeit und Kommerz, in: Historisches Museum der Stadt Frankfurt/Main (Hrsg.): Die Zukunft beginnt in der Vergangenheit: Museumsgeschichte und Geschichtsmuseum, Giessen 1982, S.89-97 hier S.93.

Arbeiten an »kultureller Substanz« ¹³⁴	»Ausstellungseifer« ¹³⁵
Angst vor Verlust der Autonomie der Kunst, der kulturellen Tradition ¹³⁶	(Post-) modernes Spiel mit Codes der Trivial- und Elitekultur ¹³⁷
»Sinnvolle Freizeitgestaltung« ¹³⁸	Konsum, »Kommerzielle Freizeitkultur« ¹³⁹ , »Gewinn- und Erwerbstreben« ¹⁴⁰
Erfolg durch inhaltliche Arbeit	Publikumserfolg über hohe Besucherzahlen
»Künstlerische Leistungen« ¹⁴¹	»Finanzielle Resonanz« ¹⁴²
»Institutionelle, hierarchische Starrheit« ¹⁴³	»Durchlässigkeit neuer Medien und Strukturen« ¹⁴⁴
»Mausoleum« ¹⁴⁵	»Rummelplatz« ¹⁴⁶ /»Spektakel« ¹⁴⁷
»Bastion der Elite« ¹⁴⁸	»Kultur für alle« ¹⁴⁹ , »Generators of culture« ¹⁵⁰ ,
Lernort ¹⁵¹	Dienstleistungsbetrieb einer »eventsüchtigen Gesellschaft« ¹⁵²
Vorkenntnisse vorausgesetzt ¹⁵³	Qualifizierung des Publikums
Fachpublikum	Laienpublikum

¹³³ Vgl.: Barzel, Amnon: Das Museum als Distribution von Information, in: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) 1994, a.a.O., S.163-166, hier S.166.

¹³⁴ Weisner 1990, a.a.O., S.176.

¹³⁵ Schwier, Hans: Jede Epoche schafft ihre Museen, in: Preiss (Hrsg.) 1990, a.a.O., S.77-80, hier S.79.

¹³⁶ Vgl.: Weibel 1993, a.a.O., S.15.

¹³⁷ Ebenda, S.15.

¹³⁸ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.26.

¹³⁹ Kramer 1982, a.a.O., S.93.

¹⁴⁰ Lenders 1995, a.a.O., S.70.

¹⁴¹ Ebenda, S.70.

¹⁴² Ebenda, S.71.

¹⁴³ Frohne, Ursula: Ars oblivionis: Die Kunst des Sammelns im digitalen Zeitalter, in: Breuer (Hrsg.) 1998, a.a.O.,S.109-128, hier S. 110.

¹⁴⁴ Ebenda, S.110.

¹⁴⁵ Korff 1993, a.a.O., S.18.

¹⁴⁶ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.26.

¹⁴⁷ Frohne 1998, a.a.O., S.113.

¹⁴⁸ Weibel 1994, a.a.O., S.137.

¹⁴⁹ Hoffmann 1979.

¹⁵⁰ So hieß das Leitmotiv der 15. Generalkonferenz des Internationalen Museumsrats 1989 in Den Haag, FAZ vom 20.09.1989; zit. in: Korff 1993, a.a.O., S.18.

¹⁵¹ Vgl.: Korff 1990, a.a.O., S.60f.

¹⁵² Rautenberg, Hanno: Dienstleister der Lustgesellschaft oder warum Rembrandt plötzlich einen Kommunikationsdesigner braucht, in: Compania Media (Hrsg.): Der Museumsshop: Positionen – Strategien – Sortimente. Ein Praxisführer, Red.: Roswitha Gost und Karin Werner, Bielefeld 1999, S.15-21, hier S.17.

¹⁵³ Vgl.: Weisner 1990, a.a.O., S.181.

Erfolg und breiter Zuspruch werden als quantitative Zielsetzung der Qualität von traditioneller Museumsarbeit entgegengehalten. Erfolg wird als schillernder, verdächtiger Begriff angesehen. So kann Erfolg durchaus weiteren Erfolg generieren, denn er wirkt anziehend, erregt Aufmerksamkeit und besitzt Leuchtkraft, was das Ergebnis eines guten Konzepts zu sein scheint. Er bedeutet auch, dass eine Leistung genau auf die Bedürfnisse der Mehrheit oder einer wichtigen Minderheit trifft. Erfolg ist also zunächst das Anzeichen dafür, dass ein Angebot angenommen wird. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass Erfolg das Ergebnis von Anpassungen ist, die nicht auf inhaltlich konzeptionellen Notwendigkeiten, sondern vielmehr auf absatzorientierten, ausschließlich pragmatischen Vorgaben fußen. Erfolg steht also im Verdacht „allein durch quantitative Kriterien und den Grad einer möglichst allgemeinen und breiten Akzeptanz und Publizität“¹⁵⁴ zustande zu kommen.

Die Einführung von Kulturmanagement sowie eine verbesserte Öffentlichkeitsarbeit und Marketingmaßnahmen schaffen nach Ullrich Weisner „die Voraussetzungen für die künftige Arbeit, [erhöhen] die Chancen im Wettstreit der Museen um finanzielle Mittel, Kunstwerke, Künstler, Personal und Räume“¹⁵⁵ und lassen sich als wichtige Erfolgsfaktoren bezeichnen. Wie Gottfried Korff konstatiert, werden sie jedoch auch als eine „eifertige Anbiederung an die Erlebnisgesellschaft“¹⁵⁶ gedeutet und abgelehnt. Einem attraktiv aufgemachten Bildungs- und Unterhaltungsangebot wird unterstellt, ein frevelhaftes Spektakel um den Preis der inhaltlichen Qualität zu sein.

Bei all den polemisierenden Vorwürfen gilt es, nochmals auf die veränderten Bedingungen unserer spätkapitalistischen, postindustriellen und auf Informationsfluss gegründeten Massengesellschaft zu verweisen. Der Wandel und die Dynamik der vielen Medien haben ganz neue Produktions-, Kommunikations- und Rezeptionsformen entwickelt. Die seit dem frühen 20. Jahrhundert immer wieder hinterfragte Vorrangstellung der Hochkunst ist soweit entkräftet, dass sich der historische Unterschied von Klassenkultur und Massenkultur weitestgehend aufgelöst hat. Einzelne Marksteine dieser Evolution lassen sich verfolgen von den Dadaisten bis hin zu den Bildenden Künstlern der 1960er Jahre, die die „kommerzielle Ikonographie“¹⁵⁷ der Werbung spielerisch übernahmen (s. Kap. 5).

Die notwendige Entwicklung der Museen besteht also aus der Einsicht, diesen gesellschaftlichen Wandel nachzuvollziehen. Für den Großteil der Museen bedeutet das, sich von einem „Ort der Retrospektion“¹⁵⁸ hin zu einem offenen sozialen Feld zu trans-

¹⁵⁴ Weisner 1990, a.a.O., S.181.

¹⁵⁵ Ebenda, S.177f.

¹⁵⁶ Korff 1996, a.a.O., S.83.

¹⁵⁷ Brock, Bazon: Werbung – eine zivile Religion?, ein Gespräch mit Ulrich Giersch, in: Zika, Anna (Hrsg. in Zusammenarbeit mit Bazon Brock): Bazon Brock, „Der Barbar als Kulturheld; Ästhetik des Unterlassens – Kritik der Wahrheit; wie man wird, der man nicht ist“, gesammelte Schriften III, 1991-2002, Köln und Wuppertal 2002, S.545-553, hier S. 546, erstmals ersch. in: Spurensicherung. 40 Jahre Werbung in der DDR. Kabinettstücke aus der Sammlung Ute und Michael Berger, Frankfurt/Main 1990.

¹⁵⁸ Frohne 1998, a.a.O., S.127.

formieren, das mit allen gegenwärtigen Medien aktuelle Handlungs- und Denkangebote offeriert.

Die gegensätzlichen Positionen in der Museumslandschaft lassen sich als Tradition bzw. Retrospektive und Innovation bzw. Gegenwartsperspektive beschreiben. Beide Aspekte münden untrennbar in die Arbeit an der Zukunft – sicherlich mit der Einschränkung, die Gewichtungen flexibel zu handhaben.

Um auf die aktuellen Rahmenbedingungen einzugehen und für die Zukunft gerüstet zu sein, ist für jedes einzelne Museum unabdingbar, eine ganze Reihe von inhaltlichen, konzeptionellen und strategischen Maßnahmen abzuwägen – neben den individuellen Begebenheiten stellen übergeordnete und lösungsorientierte Erkenntnisse, wie die von Andreas Wiesand, eine wichtige Orientierung dar:

1. Museen wurden und werden für Besucher gebaut und eingerichtet. Sie sind im wahrsten Sinne des Wortes »öffentlich« und das ungeachtet der Herkunft und Bildung des Besuchers.
2. Besucher sollen kommen »wollen«. An die Freiwilligkeit des Museumsbesuches sei hier nochmals erinnert. Was nutzt der Institution oder der Gesellschaft eine Bildungseinrichtung, die von niemandem aufgesucht wird.
3. Die Finanzierbarkeit eines elitären, nur wenige Spezialbesucher lockenden Museumsangebotes ist nicht gegeben. Die Öffentliche Hand wird sich zusehends aus der alleinigen Unterhaltung der kulturellen Betriebe herausziehen, was für alle Museen bedeutet, andere Finanzquellen zu erschließen.
4. Die Sicherung der Finanzmittel über die allgemeine Zustimmung bzw. die Annahme des Ausstellungsangebots, belegt durch Besucherzahlen und Presse, ist für die meisten Museen eine offensichtliche Situationsbeschreibung.
5. Besucherzahlen sind auf verschiedenen Ebenen wichtig – und das nicht als Anbiederung an den Massengeschmack oder an einen potenziellen Geldgeber. Ein kulturelles Angebot, egal ob avantgardistisch oder traditionell, muss seinen Weg zu den Wahrnehmungskanälen der Gesellschaft finden.
6. Die Besucheransprache durch ein attraktives (Bildungs- oder Unterhaltungs-) Angebot wird nur durch seine adäquate Kommunikation gelingen – was ganz besonders die Institutionen betrifft, die nicht mit »Kassenschlagern« wuchern können.¹⁵⁹

Hierbei sollte sich die Vorgehensweise, wie es auch die KGSt empfiehlt, verstärkt an den Standards der (gehobenen) Unterhaltung orientieren.¹⁶⁰

Der Wunsch einiger Museumsdirektoren, die Ereignishaftigkeit und den Erlebnischarakter eines Museumsbesuchs, aber auch die Vermittlung einer ästhetischen Erfahrung zu betonen, hat unter anderem auch zu den diversen innovativen und/oder aufsehenerregenden Museumsarchitekturen geführt. Angefangen Ende der 1970er Jahre z.B. mit den Bauten von Bussmann & Haberer (Museum Ludwig) über die 1980er mit

¹⁵⁹ Vgl.: Andreas J. Wiesand: Kulturförderung – Daten und Trends in Deutschland und Europa, in: Deutscher Kulturrat (Hrsg.): Zweiter Bericht zur Kulturpolitik 1993/93, Kulturförderung in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1994.

¹⁶⁰ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.26.

Peichl (Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland, Bonn), Hollein (Städtisches Museum Abteiberg, Mönchengladbach, und Museum Moderner Kunst, Frankfurt/Main), Schultes (Kunstmuseum, Bonn), Gehry (Vitra Design Museum) bis hin zu den jüngeren von Libeskind (Jüdisches Museum, Berlin), Zumthor (Kunsthau Bregenz), Ungers (Kunsthalle Hamburg und Museum Kunst Palast, Düsseldorf) und Nouvel (Neues Kunstmuseum, Luzern). Hand in Hand gehen damit einige Bemühungen der letzten Jahre, die Präsentation und Kommunikation des Sammlungsguts in eine attraktivere und animierendere Form zu bringen. Darin offenbart sich für Heinrich Klotz die Einsicht, dass sowohl für die Wissensvermittlung als auch für die innige Betrachtung eine stimulierende Atmosphäre unabdingbar ist¹⁶¹ – sie strahlt weniger vom einzelnen Ausstellungsstück aus, als vielmehr von der Gesamtheit der Einzelwahrnehmungen in einem Museum, also vom ganzen Museum als „Gesamtkunstwerk“¹⁶². Sobald ein solchermaßen ganzheitliches Konzept realisiert wird, „gelten die alten Gegensätze nicht mehr. Begeisterung geht mit Reflexion, Werkerfahrung mit Vergnügen, Belehrung mit Belebung zusammen, und Aura und Kritik widerstreiten einander so wenig wie Detailversenkung und Ganzheitserfahrung ... Die Begeisterung und der Zulauf zu den neuen Museen erklären sich überwiegend daraus, dass es diesen Museen gelingt, die sinnhaft-imaginative Welterschließung, die wir suchen, zu vermitteln.“¹⁶³ Wolfgang Welschs Plädoyer für eine demokratische Erschließung des Museums stellt die Überwindung der Gegensätze in Aussicht und macht einen widerspruchsfreien Erfolg denkbar. Neben den pragmatischen Empfehlungen von Andreas Wiesand (s.o.) geht in Wolfgang Welschs Idealvorstellungen die Idee eines Gesamtkunstwerks Museum auf und scheint mit den aktuellen Zeitströmungen kompatibel zu sein.

3.2.1.2 Sponsoring: private Geldgeber fordern den Erfolgsfaktor

Mäzene und Sponsoren unterscheiden sich als private Finanziere in einem ganz gravierenden Punkt: Während der eine seinem Handeln ein altruistisches Motiv zugrunde legt, steht bei dem anderen das Geschäft auf Gegenseitigkeit im Mittelpunkt (Kap. 3.3.3.2).

Die Gegenleistung, die ein Sponsor für seine Geld- oder Sachmittel von den Museen erwartet, erstreckt sich von unmittelbarer Werbung für sein Unternehmen und einem spürbaren Zuwachs an Image über positive Public Relations bis hin zur Produktplatzierung.

Für die privaten Geldgeber stellt Sponsoring seit einigen Jahrzehnten eine alternative Form der Firmenwerbung dar. Standen zunächst ab den 1970er Jahren vorzugsweise volksnahe sportliche Aktivitäten im Mittelpunkt von Sponsorentätigkeit¹⁶⁴, werden zunehmend Museen und andere Kultureinrichtungen für diesen Handel interessant.

¹⁶¹ Vgl.: Klotz 1988, a.a.O., S.20.

¹⁶² Ebenda, S.20; Klotz bezieht sich hier auf Überlegungen von Johannes Cladders; s. auch Kap. 3.1.1.2.

¹⁶³ Welsch 1993 (B), a.a.O., S.100.

¹⁶⁴ Vgl.: Dröscher, Vitus B.: Von der Sammlung zum Abbild des Lebens – Vorschläge für den Weg des Museums zur Volksverbundenheit, in: Bott (Hrsg.) 1970, a.a.O., S.55-59, S.59.

Der Vorreiter dieses Trends ist, wie auch bei anderen wirtschaftlichen Neuentwicklungen, in den USA zu suchen, wo Sponsoring für Museen mittlerweile in großem Umfang realisiert wird.¹⁶⁵

Das Geschäft auf Gegenseitigkeit ist für einen Sponsoren allerdings nur dann Erfolg versprechend, wenn drei grundlegende Bedingungen erfüllt sind:

7. das Angebot des Museums entspricht der Attraktivitätsvorstellung des Sponsors,
8. vergleichbar mit der Einschaltquote bei der Schaltung von Fernsehwerbung kann das Museum eine entsprechende Erfolgskontrolle/eine Erfolgsbilanz bieten und
9. das (Stamm-) Publikum des Museums stimmt in etwa mit der Zielgruppe des Sponsors überein.

Möchte ein Museum also Sponsoren gewinnen oder nachhaltig an sich binden, hat es entweder bereits die genannten Bedingungen verwirklicht oder wird sich darauf einlassen müssen, die notwendigen Anpassungen dahingehend vorzunehmen.

Sponsoren achten aus Geschäftsinteresse sehr genau darauf, wie öffentlichkeitswirksam und ansprechend die Aktivitäten des Museums sind. Dabei lässt sich nicht ausschließen, wie die KGSt beobachtete, dass die „publikumswirksame Teilhabe am relativ sicheren Erfolg Vorrang vor dem Experiment (Ausnahmen bestätigen die Regel) [hat]. Es gibt eine Tendenz, sich auf publikumswirksame »Spitzenleistungen« für ein überregionales Publikum zu konzentrieren, dagegen den Nachwuchs oder das nicht Arrivierte und die kleinere Stadt zu vernachlässigen.“¹⁶⁶

Die Attraktivität eines Museums spiegelt sich nicht mehr allein in der Qualität seines Bestandes wider, sondern wird vielmehr über interessante Ausstellungen, anregende Zusatzangebote und eine ansprechende Präsentation und Außendarstellung erzeugt. Da die Auffrischung des Bestandes oder Wechsellausstellungen aufgrund der steigenden Preise auf dem Kunstmarkt und der Versicherungssummen immer teurer werden, können Sponsoren nur in seltenen Fällen damit gelockt werden, sollen sie doch gerade zu Ankäufen etc. gewonnen werden. Die Attraktivität für einen Sponsor erreicht ein Museum mit eingegengtem Budget und fehlenden »Kassenschlagern« also eher über eine interessante Präsentation, neuartige Vermittlungs- und Zusatzangebote und eine gelungene Außendarstellung. Insgesamt gilt für Museen, die sich nicht auf einen großen Bekanntheitsgrad des Ausgestellten beziehen können, das Besondere an ihrer Sammlung herauszustellen, attraktiv zu vermitteln und in der Präsentation vor Ort bzw. in der Kommunikation um Besucher zu werben.

Hohe Besuchszahlen, vielleicht sogar Rekordmeldungen, sind ein bedeutender Attraktivitätsfaktor für den Sponsor: Er kann davon ausgehen, dass zum einen die Platzierung seiner Identität von vielen Besuchern wahrgenommen wird, zum anderen der Publikumserfolg des Museums seine Imagepolitik in den Public Relations erleichtert. Nun kann man, nach Hans Schwier, davon ableiten, dass die Museen unter Erfolgswang stünden¹⁶⁷ – denn jedes Haus müsste daran interessiert sein, über zusätzliche private Finanzmittel die sinkenden öffentlichen Subventionen auszugleichen, also Sponsoren zu

¹⁶⁵ Vgl.: Schwier 1990, a.a.O., S.78.

¹⁶⁶ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.58.

¹⁶⁷ Vgl.: Schwier 1990, a.a.O., S.79.

gewinnen und die Voraussetzungen für das Geschäft auf Gegenseitigkeit zu erfüllen. Die Skeptiker sehen in dem Streben nach hohen Besuchszahlen einen Trend, den Massengeschmack zu bedienen und die qualitative Ausrichtung auf ein niedriges, volksnahes Niveau abzusenken.¹⁶⁸ Es wird befürchtet, dass die Ausrichtung auf die Sponsoren und das Bemühen um hohe Besuchszahlen den Ausverkauf der Institution Museum forciert, also „Kunst oder Kommerz“¹⁶⁹ die beiden einzigen Entscheidungsmöglichkeiten bildeten. Dem ist entgegenzuhalten, dass ein Sponsor, der hohe Wertmaßstäbe an seine eigenen Produkte und Dienstleistungen legt, sicherlich keine Kultureinrichtung nur wegen eines Massenandrangs als Erfolg versprechendes Sponsoringprojekt einstufen würde. Vielmehr verhält es sich ja so, dass das Publikum des Museums und damit das qualitative Angebot mit dem Qualitätsprofil des Sponsors kongruent sein muss – eine Werbung bei falschen Zielgruppen ist für ein Unternehmen absolut uninteressant. Da die unterschiedlichen Museumsgattungen verschiedene Zielgruppen bedienen (Kap. 4.1.1.3) und die Häuser jeder einzelnen Museumsgattung unterschiedliche Qualitätsvorstellungen verfolgen, öffnet sich eine heterogene Museumslandschaft für vielfältigste Sponsoring-Konstellationen. Die Übereinstimmung in ihrer Positionierung, ob sie »Spitzenleistungen« oder »Massenprodukte« anbieten, ist entscheidend für eine gelungene Partnerschaft von Sponsor und Gesponsertem. Trotzdem stellt sich die Haltung gegenüber Sponsoring, wie alle anderen Berührungspunkte von Wirtschaft und Kultur auch (Kulturmanagement, Kap. 3.5), sehr ambivalent dar. Vergessen wird dabei vielfach, dass Kultur in der Gesellschaft mittlerweile eine akzeptierte, von einer breiten Bevölkerungsschicht geschätzte Rolle spielt und daher für Wirtschaftsunternehmen einen wachsenden Stellenwert erhält. Das große Interesse von Wirtschaftsunternehmen, in Museen zu investieren, gründet in der großen Attraktivität, die der Kultur zugewiesen wird und von der die Firmen hoffen, sie möge auf sie abstrahlen, also ihr Image und das ihrer Produkte aufladen. Ekkehard Bechler hat beobachtet, dass das wachsende kulturelle Interesse von bedeutenden Wirtschaftsunternehmen sogar mittlerweile als „ein systemstabilisierendes Element des entwickelten kapitalistischen Systems“¹⁷⁰ eingestuft werde. Das stärkt das Selbstbewusstsein der Museumsleiter und ist geeignet, ihre Verhandlungspositionen bei Sponsoring-Verträgen zu verbessern bzw. zweifelhafte Gegenforderungen einzudämmen. Sponsoren suchen in den Kulturinstitutionen Werbeträger, die sie nach bestimmten Erfolgskriterien begutachten – was sinnvollerweise auch Teil eines Geschäfts ist. Die Befürchtungen, private Geldgeber urteilten nur nach quantitativen Vorgaben, wie sie Hilmar Hoffmann stellvertretend formuliert¹⁷¹, vernachlässigt allerdings den Blick auf den qualitativen Anspruch, den Unternehmen genauso gut an Museen stellen und der eine ganze Reihe von positiven Entwicklungen initiieren könnten.

¹⁶⁸ Vgl.: Hoffmann, Hilmar: Kultur als Lebensform. Aufsätze zur Kulturpolitik, Frankfurt/Main 1990, S.68f.

¹⁶⁹ Bechler, Ekkehard: Wirtschaftsfaktor Kultur – Eine überraschende Erkenntnis? in: Loock (Hrsg.) 1991, a.a.O., S.25-41, hier S.25.

¹⁷⁰ Ebenda, S.26.

¹⁷¹ Vgl.: Hoffmann 1990, a.a.O., S.68f.

3.2.2 Besuchszahlen als Erfolgs- und Legitimationsnachweis

Wie bereits dargestellt, wird der Verweis auf Besuchszahlen unterschiedlich gewertet. Es wird befürchtet, dass den Besuchszahlen und anderen quantitativen Kriterien, die zur Popularität eines Museums führen, zu große Beachtung geschenkt wird. Sie lieferten „keinen hinreichenden Beleg für eine erfolgreiche Erfüllung des kulturpolitischen Auftrags“¹⁷², also hochwertiger künstlerischer oder anderer museologischer Leistungen. Vielmehr könnte ein Angebot, das breite Zustimmung genießt, nur das Ergebnis einer Bedienung des Massengeschmacks auf mittelmäßigem Niveau sein.¹⁷³ Darüber hinaus seien Publikumserfolge nur durch spektakuläre Ausstellungen und „publikumswirksame »Spitzenleistungen« für ein überregionales Publikum“¹⁷⁴ zu erzielen, was auf Kosten des weniger Gängigen, des schwieriger Vermittelbaren oder des Nachwuchses gehe. Wie Profit-Unternehmungen werden auch Non-Profit-Organisationen von einem Leistungstausch bestimmt. Dabei dürften gemäß des Kulturauftrags nicht quantitative Markterfolge im Vordergrund stehen, da Non-Profit-Organisationen nur in dem „Ausmaß der Bedarfsdeckung (oder Nutzenstiftung) bestimmter Zielgruppen“¹⁷⁵ ihre Zweckerfüllung und Legitimität finden. Hohe Besuchszahlen und breite Publizität werden also als Kriterium für Existenzrecht und Legitimation instrumentalisiert und die Interessenbefriedigung breiter Mehrheiten teilweise gegen die „ebenso berechtigten und für die Gesamtgesellschaft wichtigen qualifizierten Minderheiten“¹⁷⁶ eingetauscht. Allerdings stellt sich die Frage, wie eine kulturelle Bedarfsdeckung bzw. Nutzenstiftung überprüft und dargestellt werden kann. Verkümmern die Angebote als museale »Blindleistungen«¹⁷⁷ oder gibt es Interessenten/Abnehmer, die die teilweise hohen öffentlichen Subventionen rechtfertigen? Bereits in den 1970er Jahren wurde »Relevanz« als wichtiges Argument in den Museumsdiskurs eingeführt. Wie und wodurch sich das Angebot eines Museums auch immer auszeichnet, letztlich bleiben doch die Besuchszahlen „der einzige wirkliche Meßwert, ob die Museumsarbeit erfolgreich ist oder nicht“¹⁷⁸, also ob es eine Nachfrage nach diesen Leistungen gibt. Erst wenn in ausreichendem Maße Besucher in die Museen kommen, kann von der Erfüllung des Kulturauftrags oder von Nutzenstiftung gesprochen werden. Das noch so anspruchsvolle Konzept mit engagierten Museumsmitarbeitern ist vor dem Hintergrund der Bedarfsdeckung fragwürdig, wenn sich kein Publikum einfindet. Für die öffentlichen Geldgeber ist der Verweis auf Besuchszahlen und die Erfüllung des öffentlich finanzierten Kulturbereichs ein wichtiger Faktor im Zusammenhang mit ihrer

¹⁷² Lenders 1995, a.a.O., S.88f.

¹⁷³ Vgl.: Hoffmann 1990, a.a.O., S.68f.

¹⁷⁴ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.58.

¹⁷⁵ Hasitschka, Werner und Harald Hruschka: Non-profit-Marketing, München 1982, S.V; zit. in: Lenders 1995, a.a.O., S.154.

¹⁷⁶ Weisner 1990, a.a.O., S.181.

¹⁷⁷ Vgl.: Siebenmorgen, Harald: Der Museumsshop – So ist das Leben, in: Compania Media (Hrsg.) 1999, a.a.O., S.22-25, hier S.22.

¹⁷⁸ Gall, Günter: Ist die Zukunft der Museen gesichert? – Eine Studie zur Situation in der Bundesrepublik, in: Bott (Hrsg.) 1970, a.a.O., S.85-93, hier S. 93.

eigenen Legitimation. So stellte der Bund der Steuerzahler 1995 für Baden-Württemberg¹⁷⁹ fest, dass der Durchschnittszuschuss der öffentlichen Haushalte an einem Museumsbesuch bei DM 38,42 lag. Etliche Museen mussten ihre einzelnen Besuche sogar mit DM 200,- subventionieren lassen. Diese Zahlen ergeben sich nur aus den laufenden Betriebskosten – ohne Baukosten etc., die ein Tübinger Modell¹⁸⁰ auf die Einzelbesuchsubvention umlegte. Erfolgreiche Ausstellungen, wie etwa »Feuer und Flamme«¹⁸¹, 1994 in Oberhausen, kommen mit einer Subvention von DM 18,- pro Besuch mit deutlich geringeren öffentlichen Zuschüssen aus.¹⁸² Für die Finanzmittelverteilung der Öffentlichen Hand stellen Besuchszahlen und die sich daraus ableitende Höhe der Subventionen Argumente für bzw. gegen die Bereitstellung weiterer Finanzmittel dar oder für den Hinweis an die Museen, Maßnahmen zu Wirtschaftlichkeit und Besucherorientierung zu implementieren. Wie Stanislaus von Moos fordert, könnte die Verknüpfung öffentlicher Finanzmittel mit der Höhe der Besuchszahlen den »verstaubten«, da vom Publikum vergessenen Sammlungen naturgeschichtlicher oder technikgeschichtlicher Funde, Präparate und Kuriositäten¹⁸³ den notwendigen Impuls geben, sich und bzw. ihre Sammlung interessant zu gestalten und zu einer »publikumsfreundlich aufpräparierten Ausstellungskultur«¹⁸⁴ aufzuschließen.

Sofern hohe Besuchszahlen nicht einer »sensationellen« Presse oder einem »Novitätsboom«¹⁸⁵ (siehe unten) geschuldet sind, erfordern sie hohe Investitionen an

¹⁷⁹ der steuerzahler baden-württemberg 12/1994, S.8-12; vgl. dazu auch: Stuttgarter Zeitung vom 29.12.1994, S.6; beide zit. in: Korff 1996, a.a.O., S.81.

¹⁸⁰ Vgl.: Korff 1993, a.a.O., S.22f.

¹⁸¹ Feuer und Flamme. 200 Jahre Ruhrgebiet. Eine Ausstellung im Gasometer Oberhausen von 22.07 bis 01.11.1994, veranstaltet im Rahmen der Internationalen Bauausstellung Emscher Park, Essen 1994)

¹⁸² Die Höhe der Aufwendungen (DM 5.000.000,-) wurde durch die Zahl der Besucher (200.000) dividiert = DM 25,- pro Besuch. Der durchschnittlichen Eigenanteil von DM 7,- (Eintrittsgeld) abgezogen, bleiben DM 18,- pro Besucher; vgl.: Korff 1996, a.a.O., S.81f; Korff fügt dazu an gleicher Stelle noch an: »Zugegeben: Aufrechnungen dieser Art bieten nicht mehr als grobe Vergleichsgrößen; konservatorische und restauratorische Tätigkeiten, die zu den vielfältigen kostenaufwendigen Aufgaben einer anspruchsvollen Museumsarbeit gehören, fallen zumeist unter den Tisch; dennoch rücken Relationierungen dieser Art pauschale Zuweisungen und auch kulturpolitisch fragwürdige Unterstellungen in differenzierender Weise zurecht. Andererseits darf freilich auch nicht übersehen werden, daß historische Ausstellungen ebenfalls in intensiver Weise restauratorische, investigative und inventarisierende Arbeit leisten; Aufwendungen für diese Tätigkeiten, die vor allem im Bereich der Erfassung und Erschließung von Sachzeugen der Alltagskultur anfallen, müssen in die vorstehenden Bilanzierungen eingerechnet werden.«

¹⁸³ Moos, Stanislaus von: Museums-Explosion – Bruchstücke einer Bilanz, in: Lampugnani, Vittorio Magnago und Angeli Sachs (Hrsg.): Museen für ein neues Jahrtausend. Ideen, Projekte, Bauten. Ausstellungskatalog, München, London, New York und Basel 1999, S.15-27, hier S.26.

¹⁸⁴ Ebenda, S.26.

¹⁸⁵ Klein 1990, a.a.O., S.24.

Werbung, vielfältigen Zusatzangeboten und Wechselausstellungen, mit denen Besucher immer wieder aufs Neue in die Museen gelockt werden. Hohe Besuchsraten verweisen auf Mehrfachbesucher, deren Akquisition nur durch vielversprechende Angebote und Kommunikation gelingen kann – die Attraktivität des Hauses muss bei ihnen stets aktualisiert werden. Trotz mancher Rekordmeldungen sind spontane Museumsbesuche bei Mehrfach- und erst recht bei Erstbesuchern nachgewiesenermaßen unüblich¹⁸⁶, was die These bekräftigt, dass die animierende Information über das Museum die Motivation zum Besuch steuert.

Die Entwicklung der Besuchszahlen

Untersuchungen und Umfragen zu Besuchszahlen¹⁸⁷ bieten einen Überblick über die Akzeptanz des Museums und können dazu veranlassen, eine Entwicklungstrend in der Museumslandschaft herauszulesen. Aus den Erkenntnissen, welche Museen zu den favorisierten zählen, werden Rückschlüsse auf erfolgreiche Konzepte gezogen. Zahlen über Besuchsraten auszuwerten oder Empfehlungen für höhere Besuchsfrequenzen auszusprechen, berührt die heikelsten Diskussionspunkte im Museumsdiskurs. Gerade die Besuchszahlen liefern als Maßeinheit die Argumente für Erfolg oder Misserfolg, für Quantität oder Qualität, Einkehr oder den sogenannten Rummelplatz.

In Deutschland gibt es rund 5.900 Museen mit jährlich insgesamt annähernd 103.000.000 Besuchen sowie knapp 500 Ausstellungshäuser, die über 7.500.000 Besuche verzeichnen¹⁸⁸ (Stand 2001). Seit 1965 ist das ein Besuchsanstieg bei Museen von über 1000%.¹⁸⁹

Die österreichische Museumslandschaft ist von überwiegend kleinen und kleinsten Museen geprägt. Über 1.000.000 Besucher jährlich verzeichnen hier allein das kunsthistorische Museum (allerdings mit seinen verschiedenen Standorten), das Schloss Schönbrunn und die Festung Hohensalzburg (Stand 1999). Darüber hinaus gibt es 10 weitere Museen, die kaum mehr als 200.000 Besucher auf sich verbuchen können.¹⁹⁰ Von den 1051 Ausstellungsinstitutionen in der Schweiz werden 300 Museen statistisch erfasst und kommen auf 9.600.000 Besuche (Stand 2001)¹⁹¹ – damit ist in den letzten 40 Jahren in der Schweiz eine immerhin mehr als 300%ige Besuchssteigerung

¹⁸⁶ Vgl.: Banach, Jerzey: Aufgaben des Museums in der Zukunft, in: Bott (Hrsg.) 1970, a.a.O., S.10-16, hier S.14f.

¹⁸⁷ z.B.: Institut für Museumskunde: Statistische Gesamterhebungen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland, jährlich herausgegeben seit 1981; Klein 1990, a.a.O.; Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O.

¹⁸⁸ Institut für Museumskunde 2002, a.a.O., S.7.

¹⁸⁹ 1965 wurden 9.500.000 Besuche in den deutschen Museen ermittelt; vgl.: Borger 1991, a.a.O., S.43.

¹⁹⁰ Vgl.: Hofmann, Walter: Zur Situation der Museumsshops in Österreich, in: Compania Media (Hrsg.) 1999, a.a.O., S.74-79, hier S.77; es gibt keine statistischen Erhebungen, die das Besuchsaufkommen von Museen und Ausstellungshäusern für ganz Österreich erfassen.

¹⁹¹ Angaben der Schweizer Museumsverbände VMS/ICOM anlässlich des Jahreskongresses, vom 6. bis 7. September 2002.

feststellbar.¹⁹² Die Dichte an Museen und Ausstellungshäuser ist in der Schweiz proportional fast doppelt so hoch wie in Deutschland.¹⁹³ Die Schweiz stellt auch weltweit das Land mit der größten Museumsdichte dar, wenngleich sie nicht auf eine so lange Museumstradition wie die aristokratischen Sammlungen in Deutschland und Österreich zurückblicken kann.

Insgesamt belegen die Steigerungsraten des Museumspublikums eine gewachsene Nachfrage an musealen Bildungs- und Unterhaltungsangeboten, auch wenn nur etwa 10-15% der Gesamtbevölkerung (in Deutschland) zu den Museumsbesuchern zu rechnen ist. Bemerkenswert dabei ist, dass sich nach Hugo Borger die Klientel zunehmend verjüngt – deutlich mehr Menschen zwischen 20 und 40 Jahren zeigen das größte Interesse an der Museumsarbeit.¹⁹⁴

Wie Hans-Joachim Klein herausgefunden hat, dürfte etwa die Hälfte des Publikums eines Museums aus Erstbesuchern bestehen, während sich die andere Hälfte aus Mehrfachbesuchern zusammensetzt, die zu jeweils 50% bereits ein- bis dreimal bzw. mehr als dreimal dasselbe Haus aufgesucht haben.¹⁹⁵ Gerade Erstbesucher, genauer die Mehrheit der sogenannten »Laufkundschaft«, sind in der Regel Gruppenbesucher. Das ist durch den Touristenanteil bzw. die Zunahme des Kulturtourismus erklärbar.¹⁹⁶ Eine hohe Zahl von Stammbesuchern ist nach Hans-Joachim Klein wiederum ein „offenkundiger Ausdruck einer anhaltenden Attraktivität“¹⁹⁷ eines Hauses und findet sich vor allem bei Einrichtungen, die, wie etwa Kunsthallen, regelmäßige Wechselausstellungen anbieten. Ohne das Anwerben von Mehrfachbesuchern können kontinuierlich hohe Besuchszahlen nicht aufrechterhalten werden.

Die wachsende Zahl von Museen und ihren Besuchern stellt sich im Vergleich der Museumssparten recht unterschiedlich dar, wie die Besuchszahlen aus den Jahren 1995 und 2001 verdeutlichen:

¹⁹² Vgl.: Furger, Andreas: Das Schweizerische Landesmuseum im Wandel, in: Plessen, Marie-Louise von (hrsg. für das Deutsche Historische Museum): Die Nation und ihre Museen, Frankfurt/Main und New York 1992, S.200-209, hier S.208; Furger verweist auf: Schärer, Michael R. (hrsg. vom Verband der Museen der Schweiz): Schweizer Museumsführer, Basel 1991, S.24ff.

¹⁹³ Museen und Ausstellungshäuser in Deutschland: 4957, Österreich: 1174 und der Schweiz: 1051 [Quelle: International Directory of Arts 2000, a.a.O., Band 1]; Einwohner in Deutschland: 82,4 Mio. [Stand 01.01.2002, Quelle: www.citypopulation.de/Deutschland_d.html], in Österreich: 8 Mio. [Stand 15.05.2001, Quelle: www.citypopulation.de/Oesterreich_d.html], und der Schweiz: 7,3 Mio. [Stand 05.12.2000, Quelle: www.citypopulation.de/Schweiz_d.html].

¹⁹⁴ Vgl.: Borger 1991, a.a.O., S.43.

¹⁹⁵ Vgl.: Klein 1990, a.a.O., S.224.

¹⁹⁶ Ebenda, S.225.

¹⁹⁷ Ebenda, S.226.

Tabelle 1: Besuchszahlen von Museen verschiedener Sammlungsart¹⁹⁸

Museumsgattung Anzahl der Museen (mit Besuchszahlenangabe) 1995/2001	Besucher 1995 (in Millionen)	Besucher 2001 (in Millionen)	Steigerungsrate der Besucherzahl von 1995 bis 2001
1 Volkskunde und Heimatkundemuseen 1.899/2.204	18,73	18,18	-2,93%
2 Kunstmuseen 438/497	14,65	16,25	10,92%
3 Schloss- und Burgmuseen 187/229	12,34	14,18	14,91%
4 Naturkundliche Museen 193/239	6,42	7,19	11,99%
5 Naturwissenschaftliche und technische Museen 415/551	12,46	15,31	22,87%
6 Historische und archäologische Museen 234/318	11,12	14,96	34,53%
7 Sammlungsmuseen mit komplexen Beständen 27/27	2,14	1,91	-10,75%
8 Kulturgeschichtliche Spezialmuseen 522/687	8,49	10,08	18,73%
9 Mehrere Museen in einem Museumskomplex 67/71	4,72	4,89	3,6%
Gesamtzahl 3.982/4.823	91,06	102,97	13,08%

Quellen: Institut für Museumskunde/Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz, *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2001*, Heft 55, Berlin 2002, S.22f.

Hatte Hans-Joachim Klein aufgrund seiner vergleichenden Untersuchungen der Jahre 1981 und 1987 noch den Kunstmuseen (+48%), den Technikmuseen (+30%) und den Historischen Gebäuden/Gedenkstätten (+27%) den Begriff »Museumsboom« zugewiesen, lässt sich aktuell eine Trendverschiebung beobachten: Trotz einer anderen Sparteneinteilung zu Hans-Joachim Kleins Studien, zeigen die oben dargestellten Statistiken des Instituts für Museumskunde, dass in den letzten sechs Jahren ein deutlich

¹⁹⁸ Analog zu Klein 1990, a.a.O., stellt Tabelle 1 die Anzahl der Museen und das Besuchsaufkommen in einem 6-Jahres-Vergleich dar. Hans-Joachim Klein untersuchte die Jahre 1981 und 1987.

angestiegenes Besucherinteresse vor allem den historischen und archäologischen sowie den naturwissenschaftlich technischen Museen gilt.¹⁹⁹

Die Untersuchungen von Hans-Joachim Klein und die Statistiken des Instituts für Museumskunde belegen dagegen übereinstimmend, dass in den letzten 15 Jahren vor allem die kleinen Museen (bis 5.000 Besuchen pro Jahr) extensiv in der Anzahl gewachsen sind.²⁰⁰ Hierbei handelt es sich hauptsächlich um Häuser mit volks- und heimatkundlichem Sammlungsgut.

Dieser Zahl steht keine entsprechend angestiegene Besuchszahl gegenüber, während die großen Museen und Ausstellungshäuser (500.000 bis über 1. Mio. Besuche) bei fast gleichbleibender Häuseranzahl einen deutlichen Publikumsanstieg verzeichnen können. Sicherlich ist der Vorteil der großen Institutionen auch in der Tatsache begründet, dass sie, in Metropolen ansässig, von einer großen Anzahl Kulturtouristen besucht werden – das Besucherpotenzial von Museen, deren Standorte wenig touristisch erschlossen sind, ist dagegen schnell erschöpft.

Das Bedeutsame an den Analysen von Hans-Joachim Klein sind die von ihm identifizierten Einflussfaktoren auf den sich abzeichnenden Trend: ein attraktives, besucher-, also zielgruppenorientiertes Angebot und die Besucheransprache in Form repräsentativer Kommunikation sind Anzeichen einer positiven Entwicklung für ein Museum, während der Mangel an diesen notwendigen Maßnahmen bei den »Kleinen« Stagnation oder einen Abwärtstrend des Besucherinteresses erkennen lässt.²⁰¹ Vor dem Hintergrund sinkender Kultursubventionen der Öffentlichen Hand sieht es Hans-Joachim Klein als unabdingbar, dass Museen grundsätzlich „ihr Publikum gezielter ansprechen“²⁰².

Die Darstellung bliebe verkürzt, wenn nicht noch andere entscheidende Aspekte genannt würden, die die Besuchernachfrage stimulieren oder behindern: Neben dem Einsatz verschiedenster Kommunikationsmedien sind es der Standort, das Museumsgebäude (Architektur), die Ausstellungsräume, Sammelpolitik, Auswahl und Präsentation der Exponate, Öffnungszeiten, Eintrittspreise, Zusatzofferten (von Café über Museumsshop bis zu Kursen, Seminaren etc.) und die Aktualität des Angebots insgesamt.²⁰³

Besucheransturm bei Neueröffnungen

Eine weitere Auffälligkeit in der Publikumsnachfrage ist der »Novitätsboom«. Er kennzeichnet das Phänomen einer rasant steigenden, überproportionalen Besuchszahl, z.B. bei Sonderausstellungen, der Implementierung modernisierter Konzeptionen, gerade aber auch nach Neuaufstellungen und Wiedereröffnungen von Museen oder

¹⁹⁹ Die Museumssparten der alten Bundesländer weisen im Vergleich zu den neuen deutlich differierende Besuchstrend auf. Deshalb erscheint eine einheitliche Trenaussage nur bedingt aussagekräftig und sinnvoll.

²⁰⁰ Vgl.: Klein 1990, a.a.O., S.44; vgl.: Institut für Museumskunde 2002, a.a.O., S.17.

²⁰¹ Vgl.: Klein 1990, a.a.O., S.330.

²⁰² Ebenda,, S.8.

²⁰³ Vgl.: Treinen 1996, a.a.O., S.114; vgl.: Treinen 1990, a.a.O., S.154; vgl. auch: Rave, Jürgen Ortwin: Der Museumsbesuch unter dem Einfluß von Massenmedien und Tourismus, in: Auer (Hrsg.) 1975, a.a.O., S.106-112, hier S.109f.

Ausstellungsinstitutionen.²⁰⁴ Das Neuartige, Spekulative reizt große Besuchermengen zur baldigen Besichtigung der Einrichtung. Wirtschaftspsychologen können damit ihre »Reaktanzthese« bestätigt sehen: Die „kalkulierte Aufwertung einer Wahlalternative durch temporären Entzug – und anschließende pressewirksame Neueröffnung“²⁰⁵. Allerdings wird diese Boomsituation immer auch von einem deutlichen Abwärtstrend des Besucherstroms gefolgt, wenn sich das Innovative und Überraschende abgeschliffen hat. Bei Museumsneugründungen, Neuaufstellungen und Neubauten geht der steile Anstieg nach etwa 2 bis 3 Jahren auf das vorherige Niveau zurück²⁰⁶, während bei Sonderausstellungen nach ihrer Beendigung ein meist abruptes Ende der Besucherströme zu verzeichnen ist.²⁰⁷ Für eine permanente Kollektion lassen sich über Sonderausstellungen keine wirklichen Zuwächse erreichen, allenfalls Mitnahmeeffekte für die Dauer der Ausstellung. Wie schon in Kap. 3.1.2.1.2 festgestellt, sind temporäre Offerten an der positiven Gesamtentwicklung der Museumslandschaft stark beteiligt. Neben den Museen, die sich in der Hinsicht geöffnet haben, bilden die Kunsthallen und andere Ausstellungsinstitutionen einen wichtigen Impulsgeber. Den positiven Entwicklungstrend bestimmen ebenfalls die populären, pressewirksamen Museumsneubauten, die ein großes Publikum mobilisieren können.

3.3 Wirtschafts- und Imagefaktor Kultur

Solange die Institution Museum existiert, steht sie unter Protektion. War sie zunächst im Besitz der aristokratischen Herrscher, fiel sie nach Ende des Absolutismus in die Trägerhoheit der öffentlichen Verwaltung.²⁰⁸ Der Staat übernahm mit der Trägerschaft die Finanzierung, Verwaltung sowie die gesellschafts- und bildungspolitischen Zuweisungen. Erst in den 1970er Jahren rückte die Museumsarbeit in den Fokus eines breiten öffentlichen Kulturdiskurses.

Ein stärkeres privates, aber vor allem privatwirtschaftliches Interesse wandelte selbst auf Seiten der öffentlichen Trägerschaften den Blickwinkel auf die Museen. Kultur wurde in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre erstmals als »Wirtschaftsfaktor«²⁰⁹ und damit

²⁰⁴ Vgl.: Treinen 1990, a.a.O., S.154.

²⁰⁵ Klein 1990, a.a.O., S.112.

²⁰⁶ Vgl.: ebenda, S.112; bei der Pinakothek der Modernen sieht der Trend wie folgt aus: Kamen in der Eröffnungswoche im September 300.000 Besucher und im ganzen Oktober immerhin 160.000, fiel die Zahl der Besuche im Februar 2003 auf 74.000 zurück; vgl.: art – das Kunstmagazin, Heft Nr. 6/Juni 2003, Hamburg 2003, S.124.

²⁰⁷ Vgl.: Mai, Ekkehard: Expositionen: Geschichte und Kritik des Ausstellungswesens, München und Berlin 1986, S.92.

²⁰⁸ Die seit dem Mittelalter unter kirchlichen Protektorat stehenden Einrichtungen verblieben allerdings in der Obhut der Glaubensgemeinschaften.

²⁰⁹ Vgl.: Heinrichs 1993, a.a.O., S.40; vgl. auch: Fohrbeck, Karla: Lebensformen, Life-Style, Stil: Zwischen Kult und Kommerz, in: Brock, Reck, IDZ Berlin (Hrsg.) 1986, a.a.O., S.71-100.

einhergehend als »weicher Standortfaktor«²¹⁰ beschrieben. Eine ansprechende kulturelle Infrastruktur soll seitdem auf der einen Seite Unternehmensstandorte sichern helfen bzw. Unternehmensneuansiedlungen fördern, auf der anderen Seite profitieren verschiedene Branchen sogar direkt von einem starken Besucheraufkommen. Zudem werben Länder, Städte, Kommunen und Gemeinden mit kulturellen Einrichtungen für sich selbst, für ein attraktives, konkurrenzfähiges Image (Kap. 3.3.1).

Trotz der umfangreichen Funktionen, die Museen neben dem Bildungsauftrag für ihre öffentlichen Träger ausfüllen, wirkt sich eine sinkende Konjunktur auch auf sie aus: eine ausreichende Finanzierung durch die Öffentliche Hand ist mittlerweile nicht mehr gewährleistet. Museen und Ausstellungshäuser sind demzufolge zusehends darauf angewiesen, ihren Zuschussbedarf über andere Quellen aufzustocken. So versucht eine ganze Reihe von Einrichtungen, künftige Einnahmen im eigenen Hause zu erschließen, beispielsweise durch Vermietung von Räumlichkeiten bzw. Sammlungsobjekten, Reisen, andere gewinnversprechende Zusatzangeboten oder über einen lukrativen Museumsshop (Kap. 3.3.2). Diese Zugewinne sind größtenteils nicht ausreichend, was die Museen zu neuen Formen der privaten Trägerschaft und Selbstverantwortung sowie zu diversen Formen der Partnerschaften mit Wirtschaftsunternehmen veranlasst (Kap. 3.3.3).

3.3.1 Die Öffentliche Hand: Finanzier und Nutznießer der Kultur

Die Ausweitung des heutigen Museumswesens liegt sicherlich in dem zunehmenden Interesse der Bevölkerung an kulturellen Themen, aber auch darin, dass die öffentlichen Träger – von denen ja ein Großteil der Finanzmittel für die bereits bestehenden oder die vielen neuen Häuser beigesteuert wird – einen wachsenden Nutzen für ihre kulturelle und gleichzeitig wirtschaftliche Reputation realisieren.

Kulturelles Stadtmarketing wird immer unentbehrlicher und besetzt offensiv in PR und Imageanzeigen das Thema „kultureller Spitzenleistungen“²¹¹. Die „Einbeziehung von Museumseinrichtungen in das Kalkül der Kulturverantwortlichen zum Zwecke der regionalen Imageförderung“²¹² sowie der Beitrag der Museen zur städtischen Wirtschaftsbelebung stehen im Mittelpunkt. Dabei werden unterschiedliche, aber miteinander korrespondierende Rechnungen aufgemacht. Einmal geht es um Stadtentwicklungspolitik, das heißt die zukünftige Akquisition von Investoren, aber auch den Ausbau einer gewinnversprechenden Infrastruktur, die sich an den Betrieb eines Museums anschließen kann, wie Hotellerie, Gastronomie, Einzelhandel und andere komplettierende Einrichtungen. Ist das Image einer Stadt anziehend und verfügt sie über präsentable Kulturangebote, kommen mehr Touristen in eine Stadt. Von den Städten und Gemeinden wird zudem die wirtschaftliche Belebung der verschiedenen bereits

²¹⁰ Heinrichs 1993, a.a.O., S.56; vgl. auch: Heinrichs, Werner: Aktuelle Entwicklungen im Öffentlichen Kulturbetrieb. Zwischen Daseinsvorsorge und Kulturmarkt, in: Bendixen, Peter u.a. (Red.): Handbuch Kulturmanagement. Die Kunst, Kultur zu ermöglichen (Loseblatt-Sammlung, Grundwerk 1992), Stuttgart 1992-93, A2.2, S.1-15.

²¹¹ Heinrichs 1993, a.a.O., S.56.

²¹² Treinen 1990, a.a.O., S.151.

ansässigen Unternehmungen angeführt, die über die sogenannte Umwegrentabilität mittelbar zusätzliche Einnahmen für die Öffentliche Hand bedeutet.

Die kulturelle Infrastruktur geht aber zusätzlich auch in die Bewertung der urbanen Lebensqualität und Freizeitmöglichkeiten ein – deren Attraktivität kann für den Verbleib wichtiger Unternehmen am Ort genauso entscheidend sein, wie für die Ansiedlung neuer anspruchsvoller Unternehmen oder die Ausrichtung von Großveranstaltungen. In Personalanzeigen überregionaler Zeitungen lässt sich beobachten, dass qualifizierte Führungskräfte mit den Vorzügen des Standortes, also mit Lebensqualität, Wohn- und Freizeitwert gelockt werden.

Aufgrund dieser Aspekte ist es für die Städte natürlich ein Ziel, in der Konkurrenz mit anderen Städten um den besseren Standort durch öffentlichkeitswirksame Ereignisse, wie spektakuläre Museen und Ausstellungshäuser zu punkten. Überhaupt gibt es, wie Hilmar Hoffmann feststellt, ein breites Interesse von Bauherrn und Öffentlicher Hand, den Innenstädten durch prägnante Museumsarchitektur ein neues Zentrum und der Bevölkerung einen Identitätsbezug zurückzugeben.²¹³ Der Wettbewerb um die Aufsehen erregendste oder auch umstrittenste Museumsarchitektur bewirkt den auffallenden Trend zu „Museums- und Architekturtourismus“²¹⁴, wie ihn die Städte Frankfurt, Stuttgart, Mönchengladbach und Bonn bereits vor mehreren Jahren erlebt haben und aktuell Städte wie Berlin, Bregenz und München erleben. Ähnlich wie bei Konzentrationsprozessen von Wirtschaftsunternehmen sind kulturelle Ballungszentren vornehmlich in den Metropolen beobachtbar. Bei diesem Wettbewerb der Großstädte mit ihren zahlreichen renommierten großen Häusern bleiben auf Dauer die kleineren, oftmals finanziell schlecht situierten Städte zurück.²¹⁵ Karla Fohrbeck und Andreas Wiesand haben darauf aufmerksam gemacht, dass in den wenig attraktiven Regionen zunehmend private Unternehmer die Notwendigkeit einer kulturellen Leistungsfähigkeit für ihren wirtschaftlichen Fortbestand erkannt haben und als ortsansässige »Mäzene« motiviert sind, in den Aufbau oder in die Besonderheiten der lokalen Kultur sowie ihrer überregionalen Anbindung zu investieren.²¹⁶ Eine kulturelle Belebung ist also regionale Wirtschaftsförderung. Als bemerkenswertes Beispiel mag die Ausbau der Tate Gallery of Modern Art in London gelten: in das Projekt wurden insgesamt 106 Millionen Pfund investiert, die sich aufgrund der vielen direkt und indirekt geschaffenen Arbeitsplätze sowie daraus resultierenden Wirtschaftsaufkommen für die Investoren in gut 2 Jahren amortisieren soll.²¹⁷

²¹³ Vgl.: Hoffmann 1990, a.a.O., S.238.

²¹⁴ Ebenda, S.238.

²¹⁵ Kleinere Städte mit einer Einwohnerzahl von 100.000 bis 250.000; vgl.: Klein 1990, a.a.O., S.23.

²¹⁶ Vgl.: Fohrbeck, Wiesand 1989, a.a.O., S.77f.

²¹⁷ Ab 1994 bauten die Schweizer Herzog & de Meuron die neue Tate Gallery of Modern Art, die am Londoner Südufer in der leerstehenden Bankside Power Station entstehen sollte. Mit dem Umbau wurde das Ziel verfolgt, zur Wiederbelebung eines neu sanierten Londoner Stadtviertels beizutragen. Gleichzeitig wurde davon ausgegangen, dass dieses insgesamt 106 Millionen Pfund teure Projekt »etwa 650 Arbeitsplätze vor Ort und 2400 in ganz London schaffen wird sowie für ein jährliches Wirtschaftsaufkommen von durchschnittlich 50 Millionen Pfund sorgt, und dies in

3.3.2 Museen als Profit Center: der Museumsshop

In Museen sind die Ausstellungsstücke, wie Walter Grasskamp titulierte „Unberührbar und Unverkäuflich“²¹⁸. Damit ist der Besucher einem „doppelten Zugriffstabu“²¹⁹ ausgesetzt, was seinen innersten Instinkten zuwiderläuft: Er darf nichts anfassen und nichts in Besitz nehmen. Diese Erkenntnis mag den Ausschlag dafür gegeben haben, dass in den 1950er in den USA eine Marktlücke für die Befriedigung dieses Bedürfnisses aufgetan wurde: erste Museumsshops wurden professionell eingerichtet.²²⁰ Waren sie in den USA bereits 10 Jahre später auf dem Weg zu eigenständigen Wirtschaftsbetrieben, fassten die ersten Museumsshops gerade in Europa Fuß. Zunächst wurden sie nur für die publikumsstarken Museen in Großstädten, z.B. London und Paris eingerichtet, breiteten sich dann aber genauso rasant aus wie die mittlerweile gleichfalls etablierten Museumscafés. Das Erfolgreiche an dem „Kiosk für die Kunst“²²¹ sind die Vorteile, die er sowohl für die Kultureinrichtungen als auch für die Besucher bietet: Er bringt einem Teil des Publikums Lustgewinn (sie dürfen Dinge anfassen und in Besitz nehmen) und die erworbenen Gegenstände vermögen darüber hinaus das Prestige des Käufers zu fördern. Ein Museumsshop ist bei sorgfältiger Auswahl des Sortiments außerdem in der Lage, der Qualifizierung des Publikums, also der ästhetischen Bildung zu dienen.²²² Dazu fügt sich, dass der Museumsshop den Museumskassen einen finanziellen Zugewinn einspielt und sich für die Imagesteigerung²²³ oder Selbstdarstellung²²⁴ der Institution nutzen lässt. Die Professionalisierung des Shopmarketings geht mittlerweile soweit, dass sich eine ganze Branche von unterschiedlichsten Zulieferern installiert hat, die z.B. auf Museumsshop-Spezialmessen den Kulturinstitutionen ihr Angebot feilbieten. Häufig werden auch einzelne Produkte, die auf die bekannten Glanzstücke der Sammlung verweisen, speziell für ein Museum angefertigt. Beim Erwerb eines derartigen Souvenirs kann sich der Käufer in der Regel sicher sein, dass der „Bezug zum auratischen

einem Gebiet mit sehr hoher Arbeitslosenquote« (aus einer Presseveröffentlichung der Tate Gallery entnommen); vgl.: Jodidio, Philip: *Contemporary European Architecture*, Volume IV, Köln 1996, S.19.

²¹⁸ Grasskamp, Walter: *Unberührbar und Unverkäuflich*. Museen und Museumsshops, in: Fliedl, Gottfried und Ulrich Giersch, Martin Sturm, Rainer Zendron (Hrsg.): *Wa(h)re Kunst*. Der Museumsshop als Wunderkammer – Theoretische Objekte, Fakes und Souvenirs, die Publikation erschien anlässlich der gleichnamigen Ausstellung im Offenen Kulturhaus des Landes Oberösterreich in Linz vom 7.12.1996 bis 24.1.1997, Frankfurt/Main 1997, S.29-38.

²¹⁹ Ebenda, S.33.

²²⁰ Vgl.: Schaper, Henning: *Museumsshops im internationalen Vergleich*, in: *Compania Media* (Hrsg.) 1999, a.a.O., S.61-68, hier S.63.

²²¹ Rautenberg 1999, a.a.O., S16.

²²² Vgl.: Brock, Bazon: *Spielsachen aus dem Fischernetz – Theoretische Objekte*, in: Fliedl, Giersch, Sturm, (Hrsg.) 1997, a.a.O., S.17-28, hier S.26.

²²³ Vgl.: Leupold, Mario: *Der Handel im Vorhof des Musentempels*, in: *Compania Media* (Hrsg.) 1999, a.a.O., S.26-36, hier S.31.

²²⁴ Vgl.: Scheuerl, Walter, *Der Museumsshop – die rechtlichen Implikationen*, in: *Compania Media* (Hrsg.) 1999, a.a.O., S.37-45, hier S.39.

Original²²⁵ auch von Dritten gelesen werden kann, der Gegenstand also ein prestigeträchtiges Objekt darstellt und seinen Besitzer als Kulturconnaissanceur kennzeichnet. Sind die Shopwaren darüber hinaus ästhetisch leistungsfähig und erschöpfen sich nicht in den immer gleichen T-Shirts, Tassen und Schlüsselanhängern, gälte der von Bazon Brock auch für den Museumsshop formulierte Bildungsanspruch als gewährleistet. Für Museen sind die auf ihre Sammlungsstücke zugeschnittenen Produkte lukrative Einnahmequellen: analog zu Merchandising-Erzeugnissen von Wirtschaftsunternehmen lassen sich die Zweitverwertungsrechte gewinnbringend veräußern.²²⁶ Selbst die Abbildung des Logos auf Gegenständen jeder Art ist verwertungsrechtlich festgelegt und kann von den Museen als Lizenz vergeben werden. Je nachdem, welchen Standard die mit dem Logo versehenen Produkte selbst erreichen, korrelieren sie mit dem ästhetischen Niveau des Museums und lassen sich als öffentlichkeitswirksame Aktionen inszenieren²²⁷. Sobald Gegenstände auf das Museum verweisen und als von ihm stammend erkannt werden, stellen sie nach Mario Leupold unter „Marketing-Gesichtspunkten einen Beitrag zum Kommunikationsmix des Museums dar“²²⁸. Sie können also zu wichtigen Marketinginstrumenten werden (Kap. 4.1.1.4), allerdings immer vor dem Hintergrund, dass eine formale und substanzielle Qualität erreicht wird und den Imageforderungen, die an den Gegenstand gestellt werden, genügt. Neben dem ideellen Nutzen (Image, ästhetische Bildung) stellen Museumsshops eine einträgliche Finanzquelle dar und sollten daher Gewinne erwirtschaften. Diese zusätzlichen Einnahmen können Defizite aus anderen Bereichen ausgleichen helfen – allerdings nur unter der Bedingung, dass die Träger die Selbstverwendung von Mehrerlösen vorsehen. Die öffentlichen Träger sind noch immer dem traditionellen Prinzip der Kameralistik verpflichtet, das die Gewinne der ihm unterstellten Institutionen einzieht, um sie, losgelöst von einer (kulturellen) Zweckbindung für andere Aufgaben einzusetzen. Das Modell des Museumsshops als Profit Center scheitert also an der öffentlichen Verwaltung, wenn nicht privatrechtliche Trägerformen diese Einnahmequelle ermöglichen. Ein Profit Center ist eine überschaubare Einheit, die eigenständig Entscheidungen trifft, die Kontrolle über den Geschäftsbereich ausübt und in Eigenverantwortung Abläufe oder Leistungen optimieren kann, ohne von umständlichen, komplizierten Verwaltungsinstanzen abhängig zu sein.

²²⁵ Leupold 1999, a.a.O., S.31.

²²⁶ Ebenda, S.31.

²²⁷ Bei den Eröffnungsfeierlichkeiten des Wiener Museumsquartiers im Juni 2001 wurden hunderte weiße Klappstühle mit dem plakativen orange-roten Logo des Museumsquartiers versehen und dienten als Sitzgelegenheiten für die Veranstaltungen in dem neugestalteten großen Innenhof. Obwohl nicht dazu aufgefordert nahmen die Besucher alle Stühle mit, die nachher in der Stadt verteilt, in Café, Straßen und privaten Zusammenhängen, zu erfolgreichen Marketinginstrumenten wurden; Informationen aus einem Gespräch mit Museumsshop-Mitarbeiters des Museumsquartiers am 23.12.2001.

²²⁸ Leupold 1999, a.a.O., S.31.

Einen Museumsshop als Profit Center aufzubauen, kann entweder dadurch realisiert werden, dass der Shop über Konzessionsvergaben, also Pachtverträge, von externen Unternehmen bestellt oder von einem Museum selbst bewirtschaftet wird.

Die unterschiedlichen Formen von Selbstbewirtschaftung oder Outsourcing bringen jeweils Vorteile und Nachteile für die Museumsleitung. Je mehr Einfluss ein Museum auf Konzeption, Sortiment, eigene Produktlinie, strategische Ausrichtung und systematische Selbstdarstellung nehmen möchte, umso eher wird es sich für die Selbstbewirtschaftung entscheiden, um den Preis, dass es die Gewinne nicht vollständig nutzen kann oder Gewinnchancen sich ins Gegenteil verkehren, also der Museumsshop Verluste einfährt. Vergibt das Museum Konzessionen an Dritte, hat es über Pachteinahmen zwar eine sichere, einfach handhabbare Einnahme, aber es vergibt eventuell die Chance, direkten Einfluss auf die Shoppolitik auszuüben und die Shopaktivitäten für die eigene Selbstdarstellung zu koordinieren.

Galt das aus den USA importierte Modell der Museumsshops früher als zu kommerziell, stellt es sich heute vielmehr als logische Konsequenz hin zur Besucherorientierung dar. Wie das Museumscafé verkörpert der Museumsshop den allgemein anerkannten Servicegedanken – ein in vielen Häusern praktiziertes modernes Museumsmarketing. Zudem ist der Museumsshop dazu geeignet, einen Beitrag zur ästhetischen Erziehung der Besucher zu leisten.

Bei Planungen von Museumsneubauten gelten neben den Ausstellungs-, Archiv-, Verwaltungs- und Versorgungsräumlichkeiten gastronomische Betriebe und Museumsshops zu den »Standardanforderungen«²²⁹. Sowohl das Café als auch der Shop im Museum zählen zur Bedarfsdeckung des Publikums und bieten Unterhaltung, Besinnlichkeit, Rekreation und/oder Lustgewinn, tragen aber in jedem Fall zur „Vertiefung der Beziehung von Besucher und Museum“²³⁰ bei. Die längere Verweildauer im Museum rundet beim Museumsbesucher außerdem den Eindruck von einem lohnenswerten, attraktiven Erlebnis ab.²³¹

3.3.3 Corporate Partnership:

Unternehmens- und Partnerschaftskonzepte für Museen

Seit der Nachkriegszeit gibt es in Europa eine stetig wachsende Teilhabe von Privatpersonen und Unternehmen an musealen Einrichtungen – wie auch bei anderen Impulsen der Verknüpfung von Wirtschaft und Kultur, stammt das Vorbild aus den USA.

„Die Alleinverantwortung des Staates für Museen endete ... (in Deutschland, Anm. d. Verf.) um 1970.“²³² Trotzdem bleibt bislang die Öffentliche Hand der Hauptfinanzier

²²⁹ Schaper, Henning: Museumsshops im internationalen Vergleich, in: *Compania Media* (Hrsg.) 1999, a.a.O., S.61-68, hier S.62.

²³⁰ Ebenda, S.64.

²³¹ Vgl.: Fietz, Alexander: Mehr als klassischer Einzelhandel – Der Betrieb von Museumsshops, in: *Compania Media* (Hrsg.) 1999, a.a.O., S.91-94, hier S. 92.

²³² Gohr, Siegfried: Das Kunstmuseum zwischen Avantgarde und Salon, in: *Preiss* (Hrsg.) 1990, a.a.O., S.229-231, hier S.230.

kultureller Einrichtungen und trägt darüber hinaus die Hoheitsrechte von Bildung bzw. Kultur. Paul Vogt stellte 1990 fest, dass nur 4-5% der Ausgaben der öffentlichen Haushalte auf das Kulturressort oder kulturelle Projekte entfallen – auch wenn einige Kommunalpolitiker ein Subventionsvolumen von 10% für notwendig erachten.²³³ Das bedeutet, wenn der öffentliche Haushalt Einsparungsmaßnahmen durchsetzen muss, wirkt sich das sehr konkret auch auf die Ausgaben für Kultur aus, zumal Kultur, trotz Hoheitsrecht, zu den »freiwilligen« Aufgaben zählt. Der „bildungspolitisch gewollte (hohe) Zuschußbedarf“²³⁴ wird aber nicht verhindern, dass absehbar die finanzielle Unterstützung durch öffentliche Quellen noch weiter drastisch abnehmen wird. Es ist daher notwendig, für die Aufrechterhaltung der Existenzfähigkeit und der kulturellen Angebotsqualität sowie zur Qualitätssteigerung private Geldressourcen zu akquirieren und damit eine Lastenverteilung von öffentlicher zu privater Versorgung umzusetzen.²³⁵ Wie Karla Fohrbeck allerdings herausfand, machen die privaten Gelder gegenüber den Finanzleistungen der Öffentlichen Hand gerade mal 3-4% aus.²³⁶ Nach Peter Nestler solle aber ein »Löwenanteil« der Finanzierung von den Kulturinstitutionen auf dem freien Markt beschafft werden.²³⁷ Das lässt sich in der Weise auslegen, dass bereits 1990 absehbar war, inwieweit sich das Mengenverhältnis öffentlicher und privater Zuwendungen zunehmend ausgleichen oder umkehren wird. Die entstehende Versorgungslücke durch weiter fortschreitende Subventionskürzungen wird unweigerlich eine höhere Nachfrage nach alternativen Kooperationsformen mit Privatunternehmen bedingen und damit wiederum nach eigenständigen Trägerschafts- und Finanzierungsmodellen. Ob nun Stiftungen oder GmbHs die Grundlage für eine moderne Zusammenarbeit bilden (Kap. 3.3.3.1) bzw. über Sponsoring (Kap. 3.3.3.2), Joint Venture (Kap. 3.3.3.3) und Public Privat Partnership (Kap. 3.3.3.4) ein geschäftlicher Interessenaustausch installiert wird, in jedem Fall bieten sie den Museen neue Handlungsoptionen.

Auf Seiten der Museumsfachwelt stellt sich in dem Zusammenhang die Frage, wo eine private Beteiligung für eine Institution sinnvoll ist, oder wo sich ein privater Einfluss zu stark auf museumsimmanente Funktionsbereiche auswirken würde. Bernhard Graf sieht bei zwei der fünf Hauptaufgaben eines Museums (Sammeln, Bewahren/Erhalten, Forschen, Präsentieren und Bilden/Unterhalten) den „Spielraum für echte privatwirtschaftliche Finanzierung“²³⁸. Demnach seien lediglich die Präsentation des

²³³ Vgl.: Vogt, Paul: Stiftungen und kommunale Museen. Gedanken zu einem aktuellen Thema, in: Preiss (Hrsg.) 1990, a.a.O., S.81-89, hier S.84

²³⁴ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.4.

²³⁵ Vgl.: Vogt 1990, a.a.O., S.84.

²³⁶ Vgl.: Fohrbeck, Karla: Renaissance der Mäzene? – Interessenvielfalt in der privaten Kulturfinanzierung, Köln 1989, S.28.

²³⁷ Vgl.: Nestler 1990, a.a.O., S.58; auf die Gefahr, dass sich die Öffentliche Hand aus ihrer Verantwortlichkeit gegenüber eines pluralen Kulturangebots herauszieht; vgl. dazu: Wiesand, Andreas J.: Das Individuelle Museum, Projektbericht für ARS Colonia, Bonn 2002, S.35.

²³⁸ Graf, Bernhard: Strukturelle Defizite, Probleme und Trends im deutschen Museumswesen nach dem „Museumsboom“, in: Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.) 1996, S.123-136, hier S.133.

Sammlungs- bzw. Ausstellungsguts sowie Bildungs- und Unterhaltungsangebote geeignet, privat finanziert zu werden.

Finanzmittel zweckgebunden nur in diese Bereiche fließen zu lassen, entspricht meines Erachtens aber nicht einem pragmatischen Vorgehen (Finanzmittel könnten vertraglich vereinbart für Restauration, Forschung o.ä. verwandt werden), noch der üblichen Praxis (so sind Neuerwerbungen ein traditionelles Stiftungsgebiet bzw. komplettieren oder verkörpern Privatsammlungen einen großen Teil des Bestandes von Museen²³⁹).

Einige Dienstleistungen und Serviceangebote haben Museen bereits erfolgreich ausgegründet, das heißt privatisiert (z.B. Museumsshop, Gastronomie, Bewachung, Hausreinigung etc.). Ob ein privatisierter Museumsshop oder eine weitergehende Form der privatwirtschaftlichen Zusammenarbeit, der Vorteil für ein Museum besteht immer auch darin, dass praktische Erfahrungen mit betriebswirtschaftlichen Verwaltungsprozessen sukzessiv in den Museumsalltag einfließen können und sich wirtschaftliches Handeln zunehmend im Museumswesen verankert.²⁴⁰

Gerade wegen veränderter finanzieller Vorgaben gilt auf Seiten der Politik und Verwaltung, einen wachsenden privaten Einfluss zu akzeptieren. In dem Maße, wie sich Teile des Kulturbereichs gegenüber privaten Beteiligungen öffnen, werden vor allem die Mischformen von privaten und öffentlichen Finanzierungs- und Trägerschaftsmodellen die nächste Entwicklungsstufe hin zu einer modernen Museumslandschaft mit neuen Formen der privatwirtschaftlichen und bürgerinitiierten Verantwortung kennzeichnen. Unterdessen muss sich die Perspektive der Museumspolitik zwischen den heterogenen Ziel- und Zwecksetzungen von öffentlicher bzw. privater Zuwendung einpendeln: stellt sich die eine Sach- oder Finanzleistung als Subvention ohne marktwirtschaftliche Gegenleistung dar, gilt die andere als Investition, demzufolge als zukunftsorientierte Aufwendung in Hinblick auf eine spätere Gewinnmaximierung. Die häufigste Erwartung an die Gegenleistung einer Investition in kulturelle Unternehmungen ist die Imagesteigerung als zukunftssichernde Wertschöpfung des Wirtschaftsbetriebs. Vor diesem Hintergrund wird der bereits angesprochene Aufmerksamkeits- und Attraktivitätsgrad von Museen und Ausstellungshäusern (Kap. 3.2.1.2 und 3.2.2) entscheidend bei der Selektion privatwirtschaftlicher Geldgeber sein.

3.3.3.1 Stiftungen und der Trend zur GmbH

Seit 1945 hat ein gestiegenes Stiftungsaufkommen für Museen stark an Bedeutung zugenommen, mit dem Schwerpunkt nach 1969.²⁴¹ Öffentlich-rechtliche oder privatrechtliche Stiftungen in den verschiedensten Trägerschaften bilden seither einen wichtigen Beitrag zur Finanzmittelversorgung. Unter welcher Rechtsform auch immer Stiftungen eingetragen sind, sie liegen im Trend, privatwirtschaftliche Partnerschaften

²³⁹ z.B.: Leopoldmuseum, Wien; Museum Ludwig, Köln (mit Sammlungen Haubrich und Peil); Fondation Beyeler, Riehen.

²⁴⁰ Vgl.: Graf 1996, a.a.O., S.130; vgl. auch: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.36.

²⁴¹ Vgl.: Vogt 1990, a.a.O., S.81.

einzubinden, gelten sogar als „Domäne von public-private-partnership im Museumsbereich“²⁴².

Der Vorteil, den Stiftungen als Trägermodell erst einmal grundsätzlich den Museen bieten, liegt in dem eingebrachten Sondervermögen, das raschen Mittelfluss ermöglicht und eine hohe Selbständigkeit gewährleistet, in kürzeren Abstimmungswegen sowie einer „weitgehenden Unabhängigkeit von lokalen politischen Entscheidungsgremien“²⁴³. Nach privatem Recht handeln gleichfalls die GmbHs, die in den letzten Jahren zunehmend als Privatisierungsmodell von Kulturinstituten umgesetzt werden oder die privatrechtlichen, teilweise gemeinnützigen Vereine.

Die privat-rechtlichen Stiftungen, GmbHs und Vereine bieten den Kulturinstitutionen mehr Handlungsflexibilität im Finanzmanagement, weil sie von betriebswirtschaftlichen Strukturen und Arbeitsweisen gekennzeichnet sind. Insgesamt sind sie hinsichtlich ihrer Finanzorganisation „dem öffentlich-rechtlichen Haushaltsrecht deutlich überlegen“²⁴⁴, da sie Rücklagen bilden, Gewinne selbst nutzen, Profit Center einrichten und die Bereitstellung von Mitteln den aktuellen Erfordernissen anpassen können.

Einerseits zeigt das Gutachten der KGSt, dass immer mehr Museumsleiter an einer größeren Eigenverantwortung und der Herauslösung aus der kommunalen Verwaltung interessiert sind²⁴⁵, andererseits werden im Museumswesen nach wie vor Bedenken gegen die privat-rechtlichen Initiativen geäußert, wie Umfragen von Bernd Meyer ergeben haben.²⁴⁶ Mit der Empfehlung in ihrem Gutachten, die Privatisierung im Museumswesen einzudämmen, weil sie der Öffentlichen Hand ein wichtiges Regelungsinstrument entziehe, manifestiert die KGSt die Ablehnung. In ihren Augen gehört das Museum „zum Kernbestand kommunaler Selbstverwaltung . . . , auf deren Steuerung nicht verzichtet werden sollte“²⁴⁷. In diesem Sinne ist vor allem zu prüfen, inwieweit z.B. Stiftern der Einfluss auf Ankäufe oder andere museumsrelevante Entscheidungen eingeschränkt oder sogar verweigert werden sollte.²⁴⁸ Da es aufgrund des mangelnden Sondervermögens selten Museen selbst sind, die Stiftungen ins Leben rufen können, zählen vornehmlich Privatpersonen oder Unternehmen der Wirtschaft zu den Stiftungsgründern. Ein ihnen von Bernd Meyer unterstelltes Streben nach Lukrativität²⁴⁹ kann sich auf die eigentliche Museumsaufgabe genauso schädlich auswirken, wie die angestrebte Kostendeckung von GmbHs oder Vereinen. Nach dem Abwägen monetärer Vorteile und Notwendigkeiten gegen die Wahrung der hehren, anerkannten und nachgefragten Museumsangebote wird jede Institution ihren eigenen Weg in Richtung verantwortlicher Zukunftssicherung nehmen.

²⁴² Meyer 1996, a.a.O., S.148.

²⁴³ Vogt 1990, a.a.O., S.85.

²⁴⁴ Heinrichs 1993, a.a.O., S.66.

²⁴⁵ Vgl.: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.36.

²⁴⁶ Vgl.: Meyer 1996, a.a.O., S.148.

²⁴⁷ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.15.

²⁴⁸ Vgl.: Vogt 1990, a.a.O., S.85.

²⁴⁹ Vgl.: Meyer 1996, a.a.O., S.148f.

3.3.3.2 Sponsoring – Corporate Sponsorship

Da der Begriff Mäzenatentum häufig synonym für Sponsoring verwendet wird, ist es sinnvoll, nochmals ausdrücklich die Unterschiede beider Finanzierungsformen festzuhalten: während ein Mäzen²⁵⁰ aus altruistischen Motiven handelt und die Kunst bzw. Kultur um ihrer selbst willen fördert, erwartet der Sponsor eine Gegenleistung, einen geschäftlichen Nutzen. Wie Michael Püttmann feststellt, sind es vor allem zwei Kommunikationsziele, die das Unternehmen für sich oder seine Produkte verfolgt:

- „Bekanntmachung durch Nutzung des Aufmerksamkeitswerts des Sponsoring-Objekts und
- Imagebeeinflussung:
 - aus dem Sponsoring per se (z.B. Wahrnehmung des Sponsors als Kunstförderer)
 - durch Imagetransfer vom Sponsoring-Feld (z.B. der Kunst) ...
 - durch Imagetransfer vom Gesponserten bzw. Event (Ausstellung, Anm. d. Verf.) auf den Sponsor bzw. seine Marke ...²⁵¹.

Die Investition in Kultur ist also für den Sponsor direkt mit Imageaufwertung verbunden, soll einen höheren Bekanntheitsgrad einbringen und seine gesellschafts-politische Verantwortung demonstrieren. Damit erhofft er sich einen erweiterten Radius und eine größere Effektivität seiner Öffentlichkeitsarbeit oder seiner Produktplatzierung. Für den Gesponserten hingegen stellt Sponsoring ein »Beschaffungsinstrument«²⁵² sowohl für Finanzmittel, Sachmittel als auch für Dienstleistungen dar. Gerade die Unterstützung durch Sachmittel oder Dienstleistungen ist in verschiedensten Bereichen vorstellbar. Sie könnte z.B. in diesen Formen praktiziert werden:

- eine Fluggesellschaft sponsert Passage- und Frachtkapazitäten, um entweder Ankäufe zu transportieren oder Ausstellungen zu ermöglichen,
- eine Versicherung übernimmt die notwendige Absicherung von Kunsttransporten oder Ausstellungen,
- ein Hersteller von Baumaterial liefert seine Produkte für Umbau-, Renovierungs- oder Sanierungsarbeiten oder
- ein Feinkostbetrieb übernimmt das Catering für eine Ausstellungseröffnung.

Im Gegenzug zu den materiellen Aufwendungen gewährt das Museum dem Sponsor die kommunikative Nutzung seines Hauses, seiner Sammlung, einer Ausstellung oder anderer Aktivitäten.

Bislang noch unzureichend ausgeschöpft sind die Synergiepotenziale, die sich ergeben, wenn der Gesponserte selbst zum Thema der Öffentlichkeitsarbeit und der

²⁵⁰ „Die Wurzeln des Mäzenatentums lassen sich bis in die Zeit von Kaiser Augustus zurückverfolgen. Sein Intimus Gaius Clinius Maecenas (70-8 v. Chr.) unterstützte die literarische Prominenz. Er geht als reicher Grundbesitzer und war Förderer und Gönner der Dichter Horaz, Vergil und Properz. Daraus entwickelte sich mit Maecenas als Namenspatron des Mäzenatentum.“ Glöckner, Thomas: Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity: Aufbau und Nutzung, Diss. Bayreuth, Wiesbaden 1995, S.151.

²⁵¹ Püttmann, Michael: Sponsoring: Erfolgreiche Symbiose zwischen Wirtschaft und Gesellschaft? in: Loock (Hrsg.) 1991, a.a.O., S.235-248, hier S.239f.

²⁵² Ebenda, S.241.

Kommunikation des Sponsors wird. Für das Museum stellt es eine kostenlose Werbung dar, wenn das Unternehmen seine Sponsoringaktivitäten PR-wirksam veröffentlicht. So hat z.B. der Energieanbieter Eon, der der Finanzpartner des Museums Kunst Palast in Düsseldorf ist, nach einer klassischen Imagekampagne zur Neustrukturierung des Unternehmens im Frühjahr 2001, während der Laufzeit von „Altäre – Kunst zum Niederknien“ (ab September 2001) fast ausschließlich mit einer Imagewerbung agiert, die direkten Bezug auf die von Eon unterstützte Ausstellung nahm.

Aus einer Studie aus dem Jahr 1989²⁵³ geht hervor, dass damals von allen Unternehmen, die mehr als 250 Mitarbeiter zählten, bereits 46% Kultursponsoring betrieben oder dessen planten. Dass fast die Hälfte der mittelständischen bis großen

Wirtschaftsunternehmen Sponsoring realisieren, erscheint zunächst recht stattlich. Der tatsächliche Beitrag, den das Sponsoring an den Kulturausgaben übernimmt, fällt allerdings sehr gering aus. Die KGSt hat für 1989 eine Sponsoringsumme von 250 Mio. DM ermittelt, die mit den 8 Mrd. DM der Öffentlichen Hand in einem Verhältnis von 1:32 stehen.²⁵⁴ Michael Püttmann stellte 1991 bei einem vergleichbaren Verhältnis ein Sponsoringvolumen 300-500 Mio. DM fest (9 Mrd. DM öffentlichen Kultursubvention).²⁵⁵ Diese konkreten Proportionen lassen den Anteil von plus/minus 46% der deutschen Unternehmen als niedrig erscheinen, zumal Kulturinstitutionen zunehmend auf private Finanzmittel angewiesen sein werden. Wahrscheinlich müssten alle Unternehmen zu Kulturinvestitionen oder Kulturabgaben motiviert werden. Drei Vermutungen liegen nahe, warum sich das notwendige Engagement privater Geldgeber, ungeachtet der wirtschaftlichen Situation, zögerlich gestaltet:

1. eine Blockade auf Seiten der öffentlichen Träger und der Verantwortlichen in Museen (befürchtet wird ein zu großer Einfluss privater, gewinnorientierter Interessen),
2. eine mangelhaft dargestellte Attraktivität und wenig überzeugend vorgetragene Wichtigkeit kultureller Funktionen für die Gesellschaft von Seiten der Museen,
3. fehlende Aufklärung und Einsicht der Verantwortlichkeit von finanzstarken Unternehmen und der unzureichend kommunizierte Hinweis, dass Unternehmen ohne kulturellen Mehrwert und die Investition in diesen Bereich zukünftig weniger erfolgreich Produkte oder Dienstleistungen auf dem Markt lancieren werden.

3.3.3.3 Joint Venture

Wie das Sponsoring zählt auch das Joint Venture zu den Corporate Partnerships. Unter Joint Venture wird eine Gemeinschaftsunternehmung gefasst, die aus zwei oder mehreren beteiligten Unternehmen besteht. Ziel einer solchen Zusammenarbeit ist es, dass zwar beide Partner ihre Selbständigkeit behalten, aber sie ihre Ressourcen und Erfahrungen koppeln, damit die sich daraus ergebenden Synergieeffekte für das

²⁵³ Vgl.: Hermanns, Arnold und Matthias Püttmann: Kontrolle des Sponsoring, in: Hermanns, Arnold (Hrsg.): Sport- und Kultursponsoring, München 1989, S.39-48; zit. in: Püttmann 1991, a.a.O., S.237.

²⁵⁴ Vgl.: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.60.

²⁵⁵ Vgl.: Püttmann 1991, a.a.O., S.237.

gemeinsame Projekt gegenseitige Vorteile bringen.²⁵⁶ Im einzelnen können die eingebrachten Leistungen z.B. aus Arbeitskräften, Infrastruktur, Kapital, Know-how, Prestige und anderen Unternehmenswerten bestehen. Internationale Joint Ventures sind dadurch gekennzeichnet, dass der ausländische Partner die Markt- und Landeskenntnisse, aber auch die Kontakte des inländischen Unternehmens für sich nutzt. So ein Joint Venture lässt sich demnach als eine „mögliche Form einer internationalen Markteintrittsstrategie“²⁵⁷ auffassen.

Die Deutsche Guggenheim in Berlin ist ein Joint Venture der Deutschen Bank und der Guggenheim Foundation in New York. Nun könnte vermutet werden, dass es sich bei dieser Kooperation in erster Linie um eine sogenannte »Markteintrittsstrategie« der Guggenheim Foundation handelt, um ihre Expansionsprojekte in die deutsche bzw. mitteleuropäische Museumslandschaft voranzutreiben (siehe auch Kap. 3.4). Wie auch immer die Bewertungen zum Phänomen Guggenheim ausfallen mögen, ihr Joint Venture mit einem renommierten Bankinstitut könnte sich als herausragendes Vorbild erweisen: privatwirtschaftliche und kulturelle Kräfte werden gebündelt, ohne dass notwendigerweise kulturelle und ästhetische Substanz eingebüßt wird.

3.3.3.4 Public Private Partnership

Der Begriff Public Private Partnership (PPP) wird mittlerweile inflationär benutzt, ohne dass Einigkeit darüber besteht, was dazu gehört und was nicht. Nach Klaus-Peter Wiedmann und Alexander Klee ist eine PPP eine institutionelle Kooperation öffentlicher und privatwirtschaftlicher Unternehmungen, die das Ziel verfolgen, effektivere Handlungsformen und Vorgehensweisen zu entwickeln.²⁵⁸ Darüber hinaus verfolgt diese Zusammenarbeit von öffentlichen Trägern und der Privatwirtschaft in der Regel einen guten Zweck: „Die Wirtschaft steuert die notwendigen Gelder bei, die öffentlichen Stellen stehen mit ihrem Namen für Seriosität und nichtkommerzielle Beweggründe ein.“²⁵⁹

Wie auch bei anderen Formen der Corporate Partnerships, geht bei PPPs das Vorbild in die USA zurück, wo ab Ende der 1970er Jahre in großem Rahmen diese öffentlich-privaten Kooperationen realisiert wurden. Der Grund, warum auch in Europa immer raumgreifender PPPs gegründet werden, war auch damals in den USA der Auslöser: erschwerte ökonomische Rahmenbedingungen, eine inflexible kommunale Verwaltung und mangelnde Bürgernähe. Auch im deutschsprachigen Raum erhoffen die Kooperationspartner von einem „koordinierten Handeln privatwirtschaftlicher und öffentlicher Institutionen jeweils eine bessere Bewältigung der für privatwirtschaftliche wie öffentliche Akteure verschärften Umweltbedingungen“²⁶⁰.

²⁵⁶ Vgl.: Rürup 2002, a.a.O., S.147.

²⁵⁷ Bruhn, Manfred und Christian Homburg (Hrsg.): Gabler Marketing Lexikon, Wiesbaden 2001, S.297.

²⁵⁸ Vgl.: Wiedmann, Klaus-Peter und Alexander Klee: Public Private Partnership, in: Bruhn, Homburg (Hrsg.) 2001, a.a.O., S.613-615, hier S.613.

²⁵⁹ Wippermann, Peter, Trendbüro (Hrsg.): Wörterbuch der New Economy, Mannheim 2001, S.180.

²⁶⁰ Wiedmann, Klee 2001, a.a.O., S.613.

Bei einer PPP handelt es sich nicht um das Outsourcen von unökonomischen Bereichen von Museen und Ausstellungshäusern, was eher die traditionelle Geschäftsbeziehung von privaten und öffentlichen Beteiligten ist. Bei PPPs greifen vielmehr „intra- und interorganisationaler Koordinationsmechanismen“²⁶¹. Das heißt, neben der formellen Kooperation in Form von unternehmensfinanzierten Teilbereichen (von einer Ausstellung bis zur Architektur) sind auch sogenannte »informelle« Formen der Zusammenarbeit gewünscht, wie etwa interdisziplinäre Konzepte, Arbeitskreise und Lösungsansätze. Gerade in Bezug auf projektbezogene, nicht dauerhafte Konstellationen bietet sich die PPP als sehr sinnvoll an.

Für die kulturellen Institutionen sind es vor allem die finanziell desolate Situation der öffentlichen Haushalte, ein hinderlicher, inflexibler Verwaltungsapparat, eingeschränkte Bürgerorientierung und ineffiziente, unrentable Abläufe, die PPPs sinnvoll erscheinen lassen. Neben den zusätzlichen Finanzmitteln ist das von den Wirtschaftsunternehmen eingebrachte Know-how in modernem Marketing und Managementstrategien im musealen Zusammenhang gefragt. Demgegenüber kann sich für die »private partners« im Wettbewerb um neue Absatzmärkte und Zielgruppen die kulturelle Partnerschaft sehr attraktiv erweisen. Die positive Aufladung des Unternehmens und seiner Produkte durch die Unterstützung der Kultur, bessere Rahmenbedingungen für die Unternehmenstätigkeit im öffentlichen Raum durch intensivere Kontakte mit der öffentlichen Trägerschaft und die Erschließung von Einflusspotenzialen können ganz konkret zusätzliche Geschäftseinnahmen nach sich ziehen.

Analog zu Joint Venture ist das Ziel einer PPP, den veränderten Existenzbedingungen der beteiligten Partner durch einen wechselseitigen Transfer von Know-hows, koordiniertes Verhalten und das Bündeln von Ressourcen zu begegnen. In allen drei Fällen der Corporate Partnerships (Sponsoring, Joint Venture und PPP) liegen finanzielle und betriebswirtschaftliche Zugewinne auf Seiten der Kulturinstitutionen, und in allen drei Kooperationsmodellen profitieren die privaten Partner vor allem von dem Imagegewinn durch Kultur. Wie Klaus-Peter Wiedmann und Alexander Klee herausstellen ist das Kooperationsmotiv bei einer PPP selten auf die „Erzielung von Wettbewerbsvorteilen“²⁶² ausgerichtet, wohl im Gegensatz zu Sponsoring und Joint Venture. Eon unterhält mit dem Museum Kunst Palast eine PPP, die demnach frei von Wettbewerbsvorteilen agieren sollte; bei der in Kap. 3.3.3.2 vorgestellten Eon-Imagekampagne lässt sich allerdings nicht zwischen einem über ein positiv aufgeladenes Image erhofften Marktvorsprung oder einer schlichten Kommunikation der PPP in Form einer Kampagne trennen.

Insgesamt ist es wünschenswert, es würden viel mehr Unternehmen Kultur als so wichtig und attraktiv erachten, dass sie sie in noch viel größerem Umfang zu ihrer Imageverbesserung einsetzen und damit gleichzeitig ihre existenzielle Unterstützung sichern.

²⁶¹ Ebenda, S.613.

²⁶² Ebenda, S.614.

Das Museum als Unternehmen: Guggenheim; das Museum eines Unternehmens: Vitra

Die Guggenheim Foundation

Thomas Krens, Leiter der Guggenheim Foundation und damit Chef eines mittlerweile weltweiten Museumsringes, beschreibt die Bestandteile für ein erfolgreiches zukunftsweisendes Museumskonzept so: „Großartige Sammlungen, großartige Architektur, eine großartige Sonderausstellung, eine großartige zweite Ausstellung, zwei Möglichkeiten zum Einkaufen, zwei Möglichkeiten zum Essen, eine High-Tech-Schnittstelle über das Internet und die Einsparungen durch billige Übernahmen über den Weg eines globalen Netzwerkes.“²⁶³ Diese Superlative stehen für ein bis jetzt einzigartiges Multiplikationsmodell für Museen und Ausstellungsinstitutionen. Internationales Filialistendenken und die Kooperation mit finanzstarken oder prestigeträchtigen Partnern vor Ort bedeuten für Guggenheim enorme Synergieeffekte, entweder sind es Wirtschaftspartner wie die Deutsche Bank für die »Deutsche Guggenheim« oder hochkarätige Kunstpartner wie die Eremitage für »Guggenheim St.Petersburg«.

Schon in den 1990er Jahren nahm die Guggenheim Foundation eine Vorreiterrolle ein und demonstrierte dem Rest der Museumslandschaft, wie unternehmerisches Marketingdenken, Erfolg versprechende Ausstellungskonzepte und besucherorientierte Zusatzangebote auf dem globalen Markt große Nachfrage hervorrufen können. Franz Dröge und Michael Müller konstatieren, dass „an die Stelle eines Museums als Ortsgröße ... das Unternehmen »Guggenheim« getreten“²⁶⁴ ist. Es versucht sich überall auszuweiten, versteht pressewirksame Events oder Nachrichten zu platzieren und lässt sich sogar als ein Gütesiegel der Unterhaltung auf hohem Niveau lesen. Für eine globale Präsenz von New York über Las Vegas, Venedig, Bilbao, Berlin bis St.Petersburg und in wenigen Jahren vielleicht Sao Paolo. hat sich der Markenname »Guggenheim« etabliert. Die Positionierung geht dabei von einem einzigen Museum aus, das als Kunstinstitut fünf verschiedene Örtlichkeiten besitzt.²⁶⁵

Während für Thomas Krens Berlin „ein kulturelles, politisches, ökonomisches und finanzielles Metropolis des 21. Jahrhunderts“²⁶⁶ verkörpert, an dem er seine Teilhabe anmeldet, ist die Situation in Berlin eher durch die „Plazierung des Produkts im Sinne fast nur noch symbolischer Anwesenheit mit gerade mal 400 Quadratmetern“²⁶⁷ gekennzeichnet. Las Vegas gehört sicherlich zu den bislang umstrittensten Projekten: die

²⁶³ Krens, Thomas; zit. in: Cuno, James: Gegen das diskursive Museum, in: Noever, MAK (Hrsg.) 2001, a.a.O., S.45-65, hier S.49.

²⁶⁴ Dröge, Franz und Michael Müller: Das Museum als urbaner Raumknoten, in: Breuer, Gerda (Hrsg.): *summa summarum: Sammeln heute; Wuppertaler Gespräche 3*, Basel und Frankfurt/Main 1999, S.79-95, hier S.81.

²⁶⁵ Vgl.: Krens, Thomas, in: Interview mit Thomas Krens: Eins und eins ergibt drei – das funktioniert, Interviewerin: Ute Thon, Frankfurter Rundschau vom 07.11.1997, S.8; zit. in: Dröge, Müller 1999, a.a.O., S.81.

²⁶⁶ Krens 1997, a.a.O., S.8.

²⁶⁷ Dröge, Müller 1999, a.a.O., S.81.

Eröffnung der Guggenheim in dieser höchst kommerziellen Vergnügungs- und Spielstadt ist als programmatische Einreihung in ein umfassendes Entertainment-Umfeld zu lesen²⁶⁸ – von traditionellen Museumsvorstellungen weit entfernt. Bazon Brock führte 1990 den Begriff des »Wanderzirkus«²⁶⁹ für eine in Bewegung geratene Museumsszene ein, die von den unzähligen spektakulären Neueröffnungen bis zur versuchten Manipulation der immensen Besucherströme gekennzeichnet ist. Seine in dem Zusammenhang geäußerte Kritik lässt sich zweifelsohne auf das Phänomen Guggenheim übertragen und weist das Konfliktpotenzial für die Marke Guggenheim aus: Es „versteht sich ohne Scheu als Wirtschaftsunternehmung mit kulturellen Gütern, wobei die Kulturgüter Vorwände sind – oder besser Veranlasser der wirtschaftlichen Unternehmung“²⁷⁰. Auf der anderen Seite gilt es, eine Idee zu würdigen, die zwar nach Kurt Foster „überrascht – wenn man sie im Licht des inhärenten Konservatismus von Museen betrachtet – und [die] zugleich verblüffend einfach“²⁷¹ ist. Der Kern des Ansatzes von Thomas Krens und dessen Weiterführung ist, dass durch den Zusammenschluss von verschiedenen Museen bzw. durch ein Franchising oder Filialsystem, Kunstwerke nicht mehr nur in ihrem Stammhaus verwahrt werden, sondern an jeweils anderen Standorten dem Publikum gezeigt werden können. Außerdem bestehe die Möglichkeit, Epochen, Schulen oder die Werkgruppen einzelner Künstler zu komplettieren und als Wanderausstellung zusammenzufassen. Wo auch immer die Zukunftschancen in einer größeren Kooperation der Museen untereinander liegt, das »Museum als Unternehmen« wird wahrscheinlich doch eher die Ausnahme bleiben.

Das Vitra Design Museum

Im Gegensatz dazu haben sich schon unzählige Unternehmen aus allen Bereichen der Wirtschaft ihr eigenes Museum eingerichtet – von BMW (München), der Deutschen Bundesbahn (Nürnberg) über die Kommunikationsmuseen der Deutschen Post (Bonn, Hamburg, Berlin, Frankfurt a./M., Nürnberg) u.v.a. – oder ihr eigenes Ausstellungshaus gegründet – Hypo-Kunsthalle (München), E.A. Generali Fondation (Wien) u.a. Die Bedeutsamkeit, die kulturelles Engagement und ästhetische Leistung für ein privatwirtschaftliches Unternehmen haben kann, soll stellvertretend an dem Beispiel von Vitra und seinem Design Museum (Weil am Rhein) dargestellt werden. Das Museum wurde 1989, als ein von dem Möbelproduzenten Vitra unabhängiges Institut eröffnet. Da Vitra aber der Hauptsponsor seines eigenen Museums ist, betreibt es im kulturellen Bereich sogenanntes »Selbstsponsoring«²⁷². Mit den 2.000 Objekten an modernen

²⁶⁸ Vgl.: Postman, Neil: Wir amüsieren uns zu Tode, Frankfurt/Main 1985, S.12.

²⁶⁹ Brock 1990 (A), a.a.O., S.212.

²⁷⁰ Ebenda, S.212.

²⁷¹ Foster, Kurt W.: Frank O. Gehry, Guggenheim Museum, Bilbao, 1991-1997, in: Lampugnani, Sachs (Hrsg.) 1999, a.a.O., S.124-131, hier S.125.

²⁷² Fehlbaum, Rolf: Vitra: eine pluralistische Identität, in: Daldrop, Norbert W. (Hrsg.): Einl. von Kurt Weidemann, Kompendium Corporate Identity und Corporate Design, Stuttgart 1997, S.130-149, hier S.137.

Möbeln gehört die Sammlung des Vitra Design Museums zu einer der größten weltweit, die überwiegend in Wanderausstellungen entweder in den beiden eigenen Häusern (Weil am Rhein und Berlin) oder in große renommierte Ausstellungshäuser verschickt werden: z.B. in das Centre George Pompidou in Paris oder das Cooper-Hewitt Museum in New York. Diese Auslese ist Programm und ist Teil eines „bewußten Markenaufbaus“²⁷³, den Vitra als Unternehmen für sich selbst betreibt. Neben den hochwertigen Produkten und klassischer Werbung dienen vor allem die öffentlichkeitswirksamen Bauten des Unternehmens und die diversen Aktivitäten des Vitra Design Museums, das Image der Marke Vitra nachhaltig zu steigern. Ein Querschnitt durch die internationale Architekturszene hat die Gebäude in Weil am Rhein realisiert: aus Japan Tadao Ando (Tagungsbau), aus Amerika Frank O. Gehry (Museum), aus Großbritannien Nicolas Grimshaw (Fertigungshalle), aus dem Irak Zaha Hadid (Gebäude der Werksfeuerwehr, seit 1995 ausschließlich für museale Kontexte und Events genutzt).²⁷⁴ Die 50.000 Besucher, die 1996 im Vitra Design Museum in Weil gezählt wurden²⁷⁵ dürften außer der Sammlung auch den hochkarätigen Bauten geschuldet sein. Alles zusammengenommen, also die eigene designorientierte Kollektion, die angemessene Kommunikation, das Engagement in aussagestarke Architektur und die Aktivitäten des Design Museums, spiegeln den Imagegewinn durch kulturelles Engagement wider, das Vitra vorbildlich für andere Unternehmen umgesetzt hat.

3.5 Kulturmanagement

Wie viele andere Begriffe, die aus der Betriebswirtschaftslehre (BWL) auf den Kulturbereich übertragen wurden, ist »Kulturmanagement« ein Schlagwort geworden. Schlagwörter sind allerdings für einen dynamischen Verbrauch prädestiniert, der eine klare Begriffsbestimmung schwammig werden lässt – jeder verbindet mit ihnen nach einiger Zeit unterschiedliche Bedeutungsinhalte.

Der Begriff »Management« wurde erstmals in England und den USA im 19. Jahrhundert verwendet, bis er Ende der 1940er Jahre auch in Deutschland eingeführt wurde. Das englische »to manage« ist zum einen von dem lateinischen »manus agere« (»jemanden an der Hand führen, ein Pferd in allen Gangarten trainieren«) abgeleitet, zum anderen von »mansionem agere« (»das Haus für jemanden bestellen«).²⁷⁶ Management bezeichnet übertragen eine „zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des Unternehmens und seiner Teilbereiche“²⁷⁷.

²⁷³ Ebenda, S.143.

²⁷⁴ Vgl.: Grosz, Andreas: Neues aus Weil am Rhein? Neues aus Bad Mündler? Vitra und Wilkhahn zwischen Fiktion und Funktion, in: Schönberger, Angela, Internationales Design Zentrum Berlin (Hrsg.): design initiative sanssouci, Deutsche Designkonferenz '96: Corporate Design. Visualisierte Unternehmenskultur, Berlin 1996, S.80-85, hier S.81.

²⁷⁵ Vgl.: Fehlbaum 1997, a.a.O., S.137.

²⁷⁶ Vgl.: Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Lexikon der BWL: Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsrecht, Berlin 2002, S.239f.

²⁷⁷ Ebenda, S.239f.

Dabei unterscheidet die BWL nicht zwischen Management und Unternehmensführung. Beide Begriffe werden weitestgehend synonym verwendet, wofür vor allem spricht, dass beide sowohl „institutional als auch funktional verstanden werden können“²⁷⁸.

Management und Unternehmensführung sind also gleichzeitig als Instrument, mit einem materiellen, und als Institution, mit einem personellen Aspekt, zu verstehen. Auf die Darstellung der insgesamt sehr komplexen Managementlehre wird an dieser Stelle allerdings verzichtet; die Fachliteratur umfasst ein breites Spektrum an Titeln, auf das stellvertretend zumindest hingewiesen wird²⁷⁹.

In den 1980er Jahren rückte Kultur zunehmend in den Fokus der Wirtschaft bzw. in den des Managements. Unternehmenskultur und kulturbewusstes Management avancierten zu strategischen Instrumenten der Unternehmenspolitik. Es wurde anerkannt, dass Kultur als „Mittel zur Steuerung des sozialen Verhaltens der Individuen im Hinblick auf die Steigerung von Produktion und Konsumtion“²⁸⁰ eine ganz erhebliche Rolle in der zukünftigen Marktfähigkeit zufällt. Ohne einen kulturellen, ästhetischen und emotionalen Mehrwert werden sich zukünftig immer weniger Produkte und Dienstleistungen gewinnbringend absetzen lassen. Diese Entwicklung markiert den „grundlegenden Wandel der Stellung der Kultur in der Gesellschaft“²⁸¹. Karla Fohrbeck konstatiert, dass Kultur eine größere Bedeutung für die Wirtschaft als für die Politik habe, weil sie abhängiger „von kultureller Differenzierung [und] von qualitativem Wachstum“²⁸² ist. Das Überangebot technisch gleichwertiger Produkte oder vergleichbarer Dienstleistungen impliziere eine „notwendige Güterdifferenzierung“²⁸³, die nicht über eine zusätzliche materielle Ausstattung erreicht werden könne, sondern nur über immaterielle kulturelle Leistungen, also z.B. über „Styling, Geschmacksbildung, Verpackung, Gestaltung, Werbung, Gefühlsbildung und ästhetische Ausdifferenzierung“²⁸⁴. Das »Unterscheidungsbedürfnis« des Konsumenten stellt die Anforderungen an die Produktangebote der Hersteller. Der Erwerb eines Produkts oder die Inanspruchnahme einer Dienstleistung dient auf Seiten des Verbrauchers nicht mehr allein der

²⁷⁸ Dichtl, Erwin und Otmar Issing (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, 2 Bände, München 1987, Band 2, S.86.

²⁷⁹ Hier ist stellvertretend die Literaturempfehlung Pepels genannt: Bleicher, K.: Aufgaben der Unternehmensführung, in: Corsten, H. und M. Reiß (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden 1995. Hinterhuber, H. und E. Krauthammer: Leadership, mehr als Management: was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, Wiesbaden 1997. Staehle, W. H.: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München 1999. Steinmann, Horst und Georg Schreyögg: Management: Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 4. Aufl., Wiesbaden 1997. Birker, K.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Berlin 2000; Pepels (Hrsg.) 2002, a.a.O., S.240.

²⁸⁰ Schmidt 1993, a.a.O., S.13.

²⁸¹ Ebenda, S.13.

²⁸² Fohrbeck, Karla: Spielraum der 80er Jahre: Stilbildung auf der Lebensbühne, FAZ vom 21.06.1986; zit. in: Fohrbeck, Wiesand 1989, a.a.O., S.79.

²⁸³ Fohrbeck, Karla; ebenda, S.79f.

²⁸⁴ Fohrbeck, Karla; ebenda, S.79f.

Bedarfsdeckung, sondern erfüllt die Rolle von Distanzierung bzw. Zugehörigkeit zu einem sozialen Umfeld. So gehen in jedes Produkt „kulturelle Distinktionsleistungen“²⁸⁵ ein, werden Marken zu Stellvertretern von Lebensstilen und Markenzeichen zu Repräsentanten der gesellschaftlichen Stellung.

Diese neuen Markteinsichten, sowie wirtschaftliche und strukturelle Probleme führten in den 1980er Jahren zu einem neuen Verständnis von Unternehmenskultur in privatwirtschaftlichen Zusammenhängen. Die Unternehmen der freien Wirtschaft waren durch die Herausforderungen eines geöffneten Weltmarkts und internationalen Unternehmenszusammenschlüssen gezwungen, ihr Management mit kulturellen Werten anzureichern, um auf die kulturellen Veränderungen eines globalen Marktes, internationale Vertriebspartner und eine ethnisch heterogene Belegschaft etc. reagieren zu können. Analog zu technischen wie gesellschaftlichen Entwicklungen veränderte sich darüber hinaus die Vorstellung über den zukunftsfähigen Stil in der Unternehmensführung (s. Kap. 4.3 Corporate Culture).

Die Ermittlung von finanziellen, strukturellen und kommunikativen Defiziten, also vergleichbaren Motiven, nötigte zeitgleich wiederum die Kulturinstitutionen, sich mit wirtschaftlichem Handeln, effektiver Unternehmensführung sowie Marktorientierung zu beschäftigen. Strategiemodelle aus der Wirtschaft wurden zu Vorbildern eines Managements im Kulturbereich. Dementsprechend lassen sich zwei Entwicklungslinien für einen gewandelten Umgang mit Kultur und Management feststellen:

- „1. die Entwicklung kultureller Angebote und künstlerischer Leistungen für nichtkulturelle Bereiche und
2. die Entwicklung neuer Strukturen und Organisationsformen im »Kernbereich der Kultur« selbst, d.h. unmittelbar für die kulturelle Produktion und Kommunikation.“²⁸⁶

Vor dem Hintergrund, dass Managementmethoden von Profit-Unternehmen nicht dieselben von Non-Profit-Unternehmen sein können und dürfen, gilt es, die notwendigen Maßnahmen den grundsätzlichen Unterschieden anzupassen. Kulturbetriebe werden ihre Leistungen nicht vordergründig gewinnbringend und daher kaum kostendeckend anbieten können, ohne Gefahr zu laufen, von ihrem übergeordneten Bildungs- und Gesellschaftsauftrag sowie ihrem Beitrag zur öffentlichen Meinungsvielfalt abzugehen. Der Kostenapparat ist so groß, dass er über Eintrittsgelder, Vermietungen von Räumlichkeiten oder Sammlungsstücken, Museumsshops oder andere Zusatzangebote nicht gegenfinanziert werden kann.

Kulturmanagement – Management für Museen

Aus dem Stadtentwicklungsplan der Stadt Dortmund von 1996 geht hervor, dass sich bereits eine Vielzahl der Museen mit ihrem »public standing« in der breiten Öffentlichkeit, sowie bei Politik und Unternehmen beschäftigen.²⁸⁷ Es heißt, sie würden Erfolg oder Misserfolg direkt von der Reaktion auf ihre Aktivitäten bei der

²⁸⁵ Brock 1990 (A), a.a.O., S.213; vgl. auch Bourdieu, Pierre: Der feine Unterschied: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt/Main 1982.

²⁸⁶ Schmidt 1993, a.a.O., S.20.

²⁸⁷ Vgl. den Museumsentwicklungsplan der Stadt Dortmund; zit. in: Meyer 1996, a.a.O., S.144.

Ausstellungspolitik, der Vermittlung und Öffentlichkeitsarbeit ableiten.²⁸⁸ So ist es wohl auch dem Strukturwandel geschuldet, dass sich ein Teil der Museen ein unterhaltsames Bildungsangebot, eine zeitgemäße Präsentation und moderne Vermittlung sowie ein attraktives Erscheinungsbild vorstellen kann bzw. schon realisiert hat. Dabei spielt eine veränderte Erwartungshaltung an die Offerten eines Museums oder Ausstellungshauses eine ebenso wichtige Rolle wie die Erschließung von Besucherpotenzialen, die Akquisition notwendiger (privater und öffentlicher) Finanzmittel und ein unvermeidbarer Wettbewerb mit anderen Freizeitangeboten. Die Öffnung für Handlungsweisen aus dem Management gründen sich aber genauso in der Notwendigkeit, grundsätzlich wirtschaftlicher zu handeln oder speziell bei privatrechtlichen Trägermodellen überhaupt geschäftsfähig zu sein. Insofern lässt sich nach Franz Willnauer Kulturmanagement definieren als „planvolles, öffentliches, ökonomisch orientiertes Handeln, das sich auf künstlerische Inhalte oder kulturelle Ziele bezieht, auf die Gestaltung von Gegenwart und Zukunft gerichtet ist und seine Ergebnisse in den Dienst der Allgemeinheit stellt“²⁸⁹. Die Aufgaben des Kulturmanagements bestehen demnach darin, steigende Qualitätsanforderungen an die betriebsinternen Aufgaben (Organisation) und das Personal (Qualifizierung des Personals²⁹⁰) zu erfüllen, also eine erforderliche Ökonomisierung (Wirtschaftlichkeit) und Professionalisierung²⁹¹ anzusteuern und die Entwicklung kultureller Aktivitäten (Bildungs- und Kulturauftrag), eine verbesserte Vermittlung kultureller Werte²⁹² (s. auch Qualifizierung des Publikums) sowie die Befriedigung kultureller Bedürfnisse auf Seiten der Bevölkerung (Besucherorientierung, Bedarfsdeckung) voranzutreiben. All diesen Aufgaben und implizierten Zielsetzungen liegt ein qualitatives, bedarfswirtschaftliches sowie gemeinnütziges Motiv zugrunde. Das schließt aber keineswegs verantwortliches Management aus, noch ist „der Verzicht auf Rentabilität und Gewinnorientierung ... gleichzusetzen mit einem Verzicht auf Wirtschaftlichkeit und Effizienz“²⁹³. Kulturmanagement so verstanden kennzeichnet den erheblichen Unterschied in der Unternehmensführung eines Non-Profit-, zu der eines erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Profit-Unternehmens, dessen oberstes Ziel immer die Gewinnmaximierung ist.

²⁸⁸ Vgl.: Museumsentwicklungsplan der Stadt Dortmund 1996, a.a.O.

²⁸⁹ Willnauer, Franz; zitiert in: Richter, Karl: Der Kulturmanager. Zur Monographie eines Berufes, Band 1, Hagen 1992, S.32.

²⁹⁰ Vgl.: Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.): Bundesförderung Bildung und Kultur, Ideen – Projekte – Modelle, 2. Ergänzte Aufl., Bonn 1988, S.43; vgl. auch: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung Soest/NRW (Hrsg.): Bildungs- und Kulturmanagement, Eine Auswahlbibliographie, bearbeitet von Dieter Giesen und Klaus I. Rogge, Soest 1990, S.5; beide zit. in: Schmidt 1993, a.a.O., S.44.

²⁹¹ Vgl.: Fuchs, Max: Kultur als Arbeit: Kulturpädagogische Beiträge, Remscheid 1989, S.120; zit. in: Schmidt 1993, a.a.O., S.44.

²⁹² Vgl.: Düwel, Peter: Alles für die Kultur: Management – Pädagogik – Verwaltung, in: Look (Hrsg.) 1991, a.a.O., S.63-74, hier S.63.

²⁹³ Heinrichs 1993, a.a.O., S.6.

Ein prägnanter Unterschied liegt ebenfalls darin, dass Kulturmanagement neben den innerbetrieblichen Aufgaben eine stark nach außen gerichtete Vorgehens- und Wirkungsweise impliziert: Kulturmanagement bildet die Schnittstelle von kultureller Produktion und Gesellschaft, soll also die eigenen Aktivitäten in den übergeordneten Bildungs- und Kulturprozess sowie in den großen Zusammenhang des öffentlichen und kommunalen Raums einordnen, koordinieren und kommunizieren.²⁹⁴

Neben seiner traditionellen Fachkenntnis muss ein Museumsleiter notwendigerweise vergleichbar profunde Kenntnisse in den Managementfragen vorweisen können. Es wird also nicht mehr ausreichen, wenn er sich als ein hervorragender Wissenschaftler erweist, sondern er wird sich mit den Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit, der Besuchermotivation und Besucherpsychologie genauso auseinandersetzen, wie mit Museumspädagogik und der Vermittlung bzw. Kommunikation wissenschaftlicher Ergebnisse. Er sollte außerdem versiert darin sein, wie die Medien, Politiker oder andere Meinungsführer von der Bedeutung des Hauses zu überzeugen sind.²⁹⁵ Auch wenn ein größeres Museum diese Aufgaben unterschiedlichen Spezialisten überträgt, ist der Direktor gehalten, die Ergebnisse seines Hauses zu bewerten bzw. die Effizienz und die Leistungen der Spezialisten zu messen. Von einem Museumsleiter wird zunehmend verlangt, dass er sich in seiner Führungsposition qualifiziert und professionalisiert, sich selbst also idealiter als „wissenschaftlich ausgebildete Manager“²⁹⁶ sehen kann, der unternehmerisches Verhalten und Managementmethoden dem gesellschaftlichen Kulturauftrag und wissenschaftlichen Engagement dienstbar macht. Der Museumsleiter als Kulturmanager managt nicht die Kultur, sondern er managt für die Kultur.²⁹⁷

Um alle betriebsinternen und -externen Aufgaben sinnvoll zu erfüllen und sie in Relation zueinander bewerten zu können, wird der Museumsleiter als Kulturmanager

1. eine Standortbestimmung seines Hauses vornehmen: Welche Bedeutung/Wichtigkeit sieht das Museum für sich selbst, für das Museumswesen, für die Öffentlichkeit;
2. die eigene Identität und Handschrift klar formulieren: Welches sind die Botschaften und Ziele, die die Museumsarbeit begründen, wie werden Werte, Philosophie und Bedeutsamkeit in einem Erscheinungsbild sichtbar gemacht, zu einer Markenaussage, einem Markenzeichen komprimiert,
3. die zur Verfügung stehenden Instrumente koordinieren und gewichten: nach innen z.B. Führungsstil, Mitarbeiterverhalten, Unternehmenskultur, etc., nach außen z.B. Angebotspalette, Präsentation, Vermittlung, visuelle Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, etc.

²⁹⁴ Vgl.: Schäffer, Thomas: „Kulturmanagement“: Ermöglichen, Gestalten, Verantworten, in: Loock, Friedrich (Hrsg.) 1991, a.a.O., S.375-377, hier S.376; vgl.: Wiesand, Andreas J.: Zwischen Grundkenntnis und Spezialisierung, in: Loock, Friedrich (Hrsg.) 1991, a.a.O., S.339-348, hier S.348; vgl. auch: Schmidt 1993, a.a.O., S.15.

²⁹⁵ Vgl.: Klausewitz, Wolfgang: Der Museologe muß ein Manager sein, in: FAZ vom 15.04.1994, o.S.; zit. in: Meyer 1996, a.a.O., S.145.

²⁹⁶ Ebenda, 145.

²⁹⁷ Vgl.: Mortier, Gérard (früher Leiter der Salzburger Festspiele, heute Intendant der Ruhrtriennale) in: FAZ-Magazin vom 02.08.1991; zit. in: Heinrichs 1993, a.a.O., S.190.

Der im nächsten Kapitel beschriebene Corporate Identity-Prozess liefert Museen und Ausstellungshäuser alle notwendigen Maßnahmen, Instrumente und Empfehlungen zu einem planvollen strukturierten, erfolgreichen Vorgehen und zeigt an beispielhaften Umsetzungen aus der aktuellen Museumslandschaft den Variantenreichtum guter visueller Kommunikation.

Definition: Corporate Identity

Jedes Unternehmen, jede Organisation hat eine Identität, verstanden als „Gesamtheit von Merkmalen und Eigenschaften eines Unternehmens, die es zu einem Unikat formen“¹. Diese Identität erwächst bereits allein aus der „Existenz von unternehmenskulturellen Artefakten und Werten, die (auch) Außenwirkung haben“²; sie benötigt also zum automatischen Entstehungsvorgang keine bewusste Entscheidungsfindung.

Der Fokus der folgenden Betrachtungen wird dagegen auf dem bewussten Aufbau einer Unternehmensidentität liegen – der Terminus Corporate Identity steht für die gesteuerte, strategisch ein- und umgesetzte Identität. Die korrekte Übersetzung von Corporate Identity in die deutsche Sprache lautet: Unternehmensidentität oder Unternehmenspersönlichkeit. »Identity« benennt im Deutschen Identität oder Persönlichkeit und beschreibt übertragen auf ein Unternehmen dessen Unterscheidbarkeit, Unverwechselbarkeit, Einmaligkeit, Ganzheit und dessen Selbstverständnis: Wer sind wir, was können wir, was wollen wir und wer sind wir in den Augen anderer?

Der Begriff »Corporate« meint im Sinne einer »Corporation« allerdings im englischen Sprachraum eine weiter gefasste Bedeutungsebene, als es das deutsche Wort Unternehmen ausdrückt: er bezieht sich auf eine Korporation (eine Körperschaft), eine Kooperation (ein Zusammenschluss), also auf ein Unternehmen oder eine Organisation; er impliziert daher die Anwendung auf unterschiedlichste Verbindungen – sei es eine (private oder staatliche) Firma, eine Institution, ein Verein, eine Kirche, eine Partei oder andere Gruppierungsformen. Als ein Instrument der Unternehmensführung stellt sich Corporate Identity demnach als ein Erfordernis für alle gesellschaftlichen Institutionen und Unternehmen aus dem Non-Profit- und Profit-Bereich dar.

Zu erwähnen ist, dass es verschiedene konkurrierende Modelle von Unternehmens- oder Managementstrategien gibt. Die drei in der Fachliteratur am häufigsten genannten sind

1. der Corporate Identity-Ansatz: Auf Basis der Unternehmenskultur, Positionierung, Philosophie, Leistungsangebot, Marketing etc. wird eine Identität definiert, die nach innen und außen vermittelt werden soll; der Ansatz gilt als umfassendes „unternehmensinterne und -externe Faktoren berücksichtigendes Gesamtkonzept“³,
2. der Marketing-Ansatz: Im Mittelpunkt aller Überlegungen stehen Marktbeobachtung, Unternehmenspositionierung im Markt und die Kommunikation mit den verschiedenen Marktpartnern,
3. der Unternehmenskultur-Ansatz: Auf Grundlage einer bewusst entwickelten Unternehmenskultur und betriebsinternen Fragestellungen bauen alle weiteren strategischen Maßnahmen auf.

¹ Knüppel, Hartmut: Geleitwort, in: Herbst, Dieter: Corporate Identity. Das professionelle 1 X 1, Berlin 1998, ohne Seitenangabe.

² Vgl. Scholz, Christian: Management und Unternehmenskultur – über Corporate Culture zu Corporate Identity, Saarbrücken 1988, S.2.

³ Glöckner 1995, a.a.O., S.47.

Der Corporate Identity-Ansatz hat sich in der Betriebswirtschaftslehre als allgemein akzeptierte Vorgehensweise durchgesetzt.

In der Fachliteratur wird Corporate Identity als Methode oder Mittel, als Konzept, Prozess⁴ und Erfordernis⁵, als Unternehmenspolitik⁶, als Strategie in/durch sich selbst⁷ bzw. als Managementstrategie⁸ beschrieben. Der Terminus deckt also ein ganzes Konglomerat von Leistungen und Anforderungen ab.

In diesem Kapitel wird das Erfordernis Corporate Identity behandelt und CI als ganzheitliche Managementstrategie bzw. Unternehmensstrategie, die alle unternehmensrelevanten Aspekte subsumiert, vorgestellt; Corporate Identity ist eine ganzheitliche Managementstrategie, weil sie alle Aktivitäten nach innen und außen, die das Unternehmen identifizierbar machen, erfasst. In Abgrenzung dazu verweist der so benannte »Corporate Identity-Prozess« (Kap. 4.1) sowohl auf die Komponenten als auch auf den Ablauf, die sich für diese Unternehmensstrategie herauskristallisiert haben.

Die Schwerpunkte im Rahmen der strategischen Entwicklung einer Unternehmensidentität haben sich im Laufe der Jahrzehnte fortlaufend verändert. Vier markante Leitlinien lassen sich allerdings klar abgrenzen und benennen⁹:

1. die »Traditionelle Periode«, die bis etwa zum Ende des Ersten Weltkriegs andauerte; sie war charakterisiert durch Führungspersönlichkeiten, zumeist die Unternehmer bzw. Unternehmensgründer selbst, wie z.B. Siemens, Bosch, Krupp, Ford, Schott; diese Periode wurde von einer hierarchisch patriarchalischen Unternehmensführung geprägt;
2. die »Markentechnische Periode«, die ihren Höhepunkt zwischen beiden Weltkriegen hatte; sie markierte den Übergang von der wahrnehmbaren Leistung einzelner Personen hin zur Leistung eines (immer komplexer werdenden) Unternehmens; es wurde eine Markenauffassung entwickelt, die sowohl die Produktwelt als auch die Unternehmensebene als Ganzes einschloss (Markenidentität = Unternehmensidentität); eine gestaltete und identifizierbare Marke = eigenständige Markenpersönlichkeit zielt auf die Gewinnung öffentlichen Vertrauens;
3. die »Design Periode«, die ab den späten 1950er Jahren bis zu den 1970ern andauerte; diese Phase war stark von der Gestaltung (Kommunikations- und Industriedesign) geprägt. Die gestalterische Darstellung von Produkten und die gesteuerte visuelle

⁴ Vgl.: Regenthal, Gerhard: Corporate Identity – Luxus oder Notwendigkeit? Mit gutem Image zum Erfolg, Wiesbaden 1997, S.157.

⁵ Vgl.: Vgl.: Kroehl, Heinz: Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, München 2000, S.18.

⁶ Vgl.: Birkigt, Klaus und Marius M.Stadler: Corporate Identity – Grundlagen, in: Birkigt, Klaus und Marinus Stadler, Hans Joachim Funck (Hrsg.): Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 6. Auflage, Landsberg/Lech 1993, S.17-63, hier S. 55 ; siehe auch: Körner 1990, a.a.O., S.17.

⁷ Vgl.: Körner 1990, a.a.O., S.17.

⁸ Vgl.: Regenthal 1997, a.a.O., S.10.

⁹ Vgl.: ebenda, S.49-51; vgl.: Glöckner 1995, a.a.O., S.8f.

Selbstdarstellung sollten die Unterscheidbarkeit im Konkurrenzumfeld kennzeichnen; in den 1970er Jahren wurde CI zum Modewort; und

4. die »Strategische Periode«, die sich ab den 1980er Jahren durchgesetzt hat; charakteristisch war ein erweitertes, umfassendes CI-Verständnis; Unternehmensziele, die hauptsächlich die Organisations- und Programmplanung sowie die Bildung strategischer Geschäftsfelder zum Gegenstand hatten, wurden um interne und externe Kommunikationsziele erweitert; Einzelaspekte wie Produkt- und Grafikdesign, Architektur, Werbung, PR, Sales Promotion, Unternehmenskommunikation und Verhalten flossen in den Corporate Identity-Mix; zunächst wurde mit der Fokussierung auf Unternehmenskultur, Traditionen, Visionen, Unternehmensphilosophie und -grundsätze versucht, das betriebsinterne Wir-Gefühl zu stärken und damit eine bessere Zusammenarbeit, bzw. davon abgeleitet, eine verbesserte Qualität des Outputs zu erzielen; erst einige Jahre später wurde eingesehen, dass ein Wir-Gefühl nicht aufkotroyiert werden kann, weshalb ab den 1990er Jahren die Unternehmenskultur (als Personalentwicklung und Motivationsfaktor) verstärkt in den CI-Prozess eingebunden wurde.

Die Unternehmensstrategie Corporate Identity hat ihre Wurzeln in den USA, wo sie auch heute noch vielfach mit einem Design-Schwerpunkt, und hier vor allem Kommunikationsdesign, verfolgt wird.¹⁰ Hieraus ist erklärbar, warum der Begriff Corporate Identity in den USA vorrangig Gestaltung impliziert und auch im deutschsprachigen Raum die Begriffe Corporate Identity und Corporate Design häufig fälschlicherweise synonym benutzt werden.¹¹

Umfangreiche Theorien und Definitionen zu CI wurden ab den 1970er Jahren in der deutschsprachigen Fachliteratur veröffentlicht. Bereits 1980 verfassten Klaus Birkigt, Marinus Stadler und Hans Joachim Funck ein zentrales Grundlagenwerk, das mittlerweile in der 11. Auflage (2002) erschienen ist. Es lässt sich feststellen, dass die Theorie der Corporate Identity nach wie vor von den Erkenntnissen Birkigt/Stadler/Funcks bestimmt wird; der Großteil der Fachliteratur wie auch diverse Forschungsarbeiten oder Nachschlagewerke beziehen sich auf sie. Die meist zitierte Definition von Corporate Identity liefern denn auch Klaus Birkigt und Marinus Stadler:

„Corporate Identity ist die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf der Basis eines definierten (Soll-) Images, einer festgelegten Unternehmensphilosophie und Unternehmenszielsetzung, mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in den einheitlichen Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“¹²

¹⁰ Vgl.: Kroehl 2000, a.a.O., S.36.

¹¹ Vgl.: Bartels, Gerhard: Corporate Identity und betriebliche Personalpolitik in: Birkigt, Klaus und Marinus Stadler, Hans Joachim Funck (Hrsg.): Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 1. Auflage, Landsberg/Lech 1980, S.107-137; vgl.: Maier, Hans-Dieter: Corporate Identity und Marketing-Identität, in: Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993, a.a.O., S.139-158; vgl. auch: Schirm, Rolf W.: Anthropologische Aspekte der Corporate Identity auf Basis der Hirnforschung, in: Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993, a.a.O., S.225-234.

¹² Birkigt, Stadler 1993, a.a.O., S.18.

Eine Definitionsalternative dazu bietet Fred Oed, der den personalisierten Anteil an einer CI herausstellt: „Corporate Identity [verkörpert] das Bestreben eines Kommunikators (bzw. Wirtschaftssubjekts), in allen für ein bestimmtes gesellschaftliches, wirtschaftliches und/oder soziologisches Umfeld relevanten und wahrnehmbaren Aktivitäten eine einheitliche, quasi-personale Identität erkennen zu lassen, die das Eigenschaftsprofil des Kommunikators (bzw. Wirtschaftssubjekts) als vertraut und dessen Aktivitäten als kohärent und berechenbar erscheinen lassen.“¹³ Für Fred Oed manifestiert sich eine CI in kongruenten Unternehmensgrundsätzen und -leitlinien, die wiederum ihre visuelle Metapher durch ein einheitliches Corporate Design erhalten. Die quasi-personale Unternehmung offenbart ihre Identität aber auch durch Denken, Handeln und Leistungen. Nach Norbert Bolz lässt sich dagegen ein Unternehmen kaum als Subjekt verstehen, sondern vielmehr als Beziehungsgeflecht von Menschen und Verhältnissen, von innen und außen, mithin „als Inbegriff seiner Kommunikationen und Unterscheidungen“¹⁴. Corporate Identity hat demnach sowohl eine Differenzierungs- und Kommunikationsfunktion als auch eine Kommunikationswirkung¹⁵ und bezieht idealerweise alle Komponenten (Produkt, Ereignisse, das eigene System) in Bezug auf sich selbst und auf das Umfeld in die Betrachtungen ein.¹⁶ Erst im widerspruchsfreien Erleben aller sichtbaren, wahrnehmbaren, erfahrbaren Manifestationen und Materialisierungen, Kommunikationen und Unterscheidungen zeigt sich die Qualität einer CI-Arbeit und erfüllt die Definitionen einer Identität als Ganzheit im Sinne der wechselseitigen Abhängigkeit der einzelnen Teile und der Unteilbarkeit im Erleben.

Nutzen, Anforderungen und Anlässe einer CI-Entwicklung

Die Wahrnehmungswelt wird durch moderne Technologien, Medienangebote bzw. Informations- und Kommunikationsdichte zusehends komplexer; Bedürfnisse, Ansprüche sowie Erwartungen verändern sich demzufolge ständig. Für Unternehmen und Organisationen bedeutet das, dass sie sich einerseits mit ihren Angeboten und Aussagen den Verhältnissen anpassen, andererseits ihre Botschaften und Leistungen dahingehend überprüfen müssen, ob sie ihre Relevanz vermitteln können, unterscheidbar und unverwechselbar wahrgenommen werden. Eine Unternehmung, die eine klare konsistente Botschaft aussendet und sich als prägnantes Gegenüber positiv aus der Informationsfülle heraushebt, vermittelt Orientierung und Wahrhaftigkeit. Der CI-Prozess gilt als zweckmäßiges Werkzeug der Unternehmensführung, die notwendigen Maßnahmen koordiniert und strukturiert zu entwickeln. Ein Kontinuum der aufgeschlossenen Selbstver-

¹³ Oed, Fred: Synthetische Welten – Visuelle Kommunikation mit Modernen Medien, in: Stankowski, Anton (Hrsg.): Visuelle Kommunikation: ein Design-Handbuch, 2., erw., überarb. und verb. Auflage, Berlin 1994, S.297-352, hier S.348.

¹⁴ Bolz, Norbert: Corporate Difference, in: Daldrop (Hrsg.) 1997, a.a.O., S.172-175, hier S.173.

¹⁵ Vgl.: Gutjahr, Gerd und Ingrid Keller: Corporate Identity – Meinung und Wirkung, in: Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993, a.a.O., S.79-98, hier S.81; vgl.: Linneweh, Klaus: Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz, in: Daldrop (Hrsg.) 1997, a.a.O., S.10-21, hier S.14.

¹⁶ Vgl.: Fischer, Florian: Corporate Design macht Qualitäten sichtbar, in: Schönberger, IDZ Berlin (Hrsg.) 1996, a.a.O., S.30-33, hier S.30.

pflichtung, als das Corporate Identity auch gesehen werden kann, ist in der Lage, Vertrauen und andere integrative Kräfte (Identifikationen) aufzubauen und als Stabilisierungsfaktor (bei Veränderungen und Krisensituationen) nach innen und außen wirksam werden zu lassen.¹⁷ Auf vordergründige Erfolgsmeldungen, die oftmals durch die Umstellung auf ein attraktiveres Erscheinungsbild oder ein neues Firmengebäude initiiert werden, wird im Corporate Identity-Prozess zugunsten einer langfristigen Aussage verzichtet. Nur so kann eine komfortable Grundlage für künftige Innovationen entstehen. Der Nutzen einer CI sowohl im Innen- als auch im Außenbereich sind beispielsweise:

- klare Strukturen
- bewusstes Gestalten von diversen unternehmensrelevanten Prozessen
- Leistungsfähigkeit
- Qualitätsmanagement
- Optimierung von Denken, Handeln, Leistungen, Abläufen
- Orientierung
- Verbindlichkeit
- Vertrauen und Glaubwürdigkeit
- Motivationssteigerung
- Bewusstseinsbildung
- Selbstbestätigung und Nachfrage
- Integration und Bejahung
- stimmiges Gesamterscheinungsbild
- aussagekräftiges Image.¹⁸

Wirtschaftlich angespannte Zeiten können für Unternehmen häufig den Anlass bilden, sich mit dem Corporate Identity-Modell erstmals auseinanderzusetzen¹⁹, um von dem vielfältigen Nutzen zu profitieren. Viele Unternehmen frieren allerdings gerade in schwierigen Finanzsituationen ihre Aktivitäten bei der Personalentwicklung, den diversen Elementen des Gesamterscheinungsbildes (Corporate Design, Ausstattung, Architektur), aber auch ihre Kommunikation mit Marktpartnern drastisch ein. Das führt oftmals noch mehr in eine Isolations- oder Stagnationsphase, gilt es doch speziell in diesen Zeiten für das weitere Fortbestehen „eine Bekanntheit, einen guten Ruf und eine führende Position im Markt, im Umfeld und in der Gesellschaft aufzubauen und abzusichern“²⁰. Das innere und äußere »Standing« sollte gerade in Krisenzeiten gestärkt werden, Botschaften und Angebote, Anschluss- und Fortschrittsfähigkeit klar formuliert und visualisiert werden.

Neben wirtschaftlich schwierigen Zeiten liefern auch unternehmensinterne Krisensituationen oder veränderte Rahmenbedingungen bzw. Umfeldfaktoren konkrete Anlässe, sich mit CI zu beschäftigen. Dazu gehören u.a.:

¹⁷ Birkigt, Stadler 1993, a.a.O., S.51ff.

¹⁸ Vgl.: Wiechmann, Ulrich: Corporate Identity – ein internationales Thema, Einführung, in: Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993, a.a.O., S.13-16, S.16; vgl.: Regenthal 1997, a.a.O., S.26.

¹⁹ Vgl.: Oetker, Arend: Von »Made in Germany« zu »Designed in Germany«, Statement zur Podiumsdiskussion, in: Schönberger, IDZ Berlin (Hrsg.) 1996, a.a.O., S.44-45, hier S.44.

²⁰ Regenthal 1997, a.a.O., S.43.

- fehlende Koordination
- fehlende Strategien
- Informationsdefizite
- Absatzprobleme
- Imageprobleme
- Profillosigkeit
- inkongruentes Erscheinungsbild
- Einsparungen
- Wettbewerbsdruck
- Marktveränderungen
- Vereinfachungen
- Verbesserungen
- Weiterentwicklungen
- Veränderte Erwartungen
- Fusionen/Firmenzusammenschlüsse
- Wertewandel
- Veränderungen des Bewusstseins.²¹

Corporate Identity als Managementstrategie lässt sich unter den Vorgaben Gewinnerzielung aber auch mit der Maßgabe des Systemerhalts verfolgen; die Suche nach Existenzfähigkeit, Überleben, Veränderung und Fortschritt sind ganz generell für Menschen und ihre Vorhaben die treibenden Kräfte und kreisen notwendigerweise um die Frage nach Identität.

Welche Nutzererwartung oder welcher Anlass auch immer den Grund für ein Unternehmen liefert, sich mit Corporate Identity zu beschäftigen, das fundamentale Ziel jeder Bemühung wird die „Umwandlung von Geld- in Meinungskapital“²² sein. Dieser zunächst immaterielle Wertzuwachs bildet alleine die Basis für langfristige ökonomische Gewinne, wie Untersuchungen nachgewiesen haben.²³ Studien belegen überdies eine hohe Korrelation einer ausgeprägten CI zum Erfolg eines Unternehmens. Gerhard Regenthal benennt eine Langzeituntersuchung über die Wirkpotenziale von CI, an der Führungskräfte aus Wirtschaftsunternehmen seit 1991 teilnehmen. Die folgende Tabelle erstellt eine Rangliste der Erfolgsfaktoren:

²¹ Vgl.: Herbst 1998, a.a.O., S.16; vgl.: Regenthal 1997, a.a.O., S.26.

²² Birkigt, Stadler 1993, a.a.O.,S.55.

²³ Vgl.: Peters, Thomas J. und Robert H. Waterman: In search of excellence: Lessons from America's best-run companies, New York, 1982, S.154; zit. in: Linneweh 1997, a.a.O., S.10; vgl.: Projektgruppe »Corporate Identity« des Deutschen Kommunikationsverbandes BDW e.V.: Corporate Identity – 101 nützliche Erkenntnisse aus der Praxis, in: Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993, a.a.O., S.539-550; vgl. auch: Merkle, Wolfgang: Corporate Identity für Handelsbetriebe, Göttingen 1993, S.87.

Tabelle 2: Wirkungen von Corporate Identity (in Prozent):

Nr.	Wirkungen von CI	Ja	Teilweise	Nein
1	Verbesserung der Arbeitsweisen/Arbeitsleistungen der Mitarbeiter	48,1	44,6	7,3
2	Verbesserung des Betriebsklimas	57,8	41,9	0,3
3	Verbesserung der Mitarbeitermotivation	73,2	26,8	0,0
4	Verbesserung der Verhaltensweisen/des Umgangs miteinander	60,9	36,7	2,4
5	Verbesserung der Zielverwirklichung	69,0	28,8	2,2
6	Verbesserung der Kundenzufriedenheit	61,3	22,8	15,9
7	Verbesserung der Wettbewerbsposition/Marktposition	72,5	18,9	8,6
8	Verbesserung des Erscheinungsbildes/Images	93,8	6,2	0,0

Quelle: Regenthal, Gerhard: *Corporate Identity – Luxus oder Notwendigkeit? Mit gutem Image zum Erfolg*, Wiesbaden 1997, S.28

Die Erfolgsfaktoren bestehen also aus dem breiten unternehmensrelevanten Wirkungsspektrum sowie einem profilierten Image. Ziel und Wirkungsweise einer CI ist die Herausbildung eines schlüssigen und widerspruchsfreien unternehmerischen Auftretens auf Basis einer starken Identität.

Identitätsfindung – Identitätsgestaltung – Identitätsvermittlung²⁴

In Kap. 4 werden alle Bereiche einer Corporate Identity-Entwicklung vorgestellt und für Museen und Ausstellungshäuser erschlossen. Angefangen von der Identitätsfindung, die den CI-Prozess einleitet (Kap. 4.1) über die Identitätsgestaltung, also die Sichtbarmachung der CI in einem Erscheinungsbild (Kap. 4.2) bis zur Identitätsvermittlung, die die visuellen Komponenten, aber auch die anderen erlebbaren Komponenten wie das Verhalten der Mitarbeiter und der Institution insgesamt erfasst. Der ganze Prozess ist getragen von der Unternehmenskultur, den (non)verbalen Wertsetzungen und den Normierungen (Kap. 4.3), die den jeweils eigenen Stil eines Hauses formen und zum nächsten Kapitel (Kap. 5, Stilikonen, Stile und Geschmack) überleiten.

4.1 Der Corporate Identity-Prozess

Der Prozess der Corporate Identity bedeutet „das Erkennen, Gestalten, Vermitteln und Prüfen der Identität einer Organisation“²⁵. Die Identitätsfindung gehört zu den gravierendsten Aktivitäten einer Unternehmensstrategie und bildet das Fundament aller weiteren Überlegungen. Da eine Identität nicht konstruiert werden kann, baut sie auf den Normen und Werten auf, die bereits im Unternehmen vorhanden sind. Der erste Schritt

²⁴ Zur Begriffstrilogie vgl.: Wiedmann, Klaus-Peter: *Corporate Identity als Unternehmensstrategie*, in: *WiST*, Heft 5/1988, S.236-248; er unterscheidet die drei Parameter als markante Charakteristika des CI-Prozesses.

²⁵ Herbst 1998, a.a.O., S.64.

gilt daher der Bewusstmachung der Unternehmenskultur mit den ungeschriebenen Verhaltens- und Denkkodizes.²⁶ In einem weiteren Schritt werden die konstruktiven Anteile der Unternehmenskultur von denen getrennt, die eine Unternehmung in ihrer Weiterentwicklung behindern. Das gleiche Verfahren ist auf die Philosophie anzuwenden, die implizit, nicht schriftlich niedergelegt, häufig unbewusst das Denken, Handeln oder Planen beeinflusst. Ihre Essenz wird gleichsam sichergestellt und muss konkret benannt bzw. schriftlich fixiert werden.

Diese ersten grundsätzlichen Überlegungen bedingen Selbsterkenntnis und zielen auf ein bewusstes Selbstverständnis, das sich als wichtige Basis für sämtliche unternehmensrelevanten Entscheidungen (von Leistungsangebot bis Selbstdarstellung) erweist.

Aus unterschiedlichen Quellen speist sich der folgende Fragenkatalog, der als Arbeitswerkzeug helfen kann, die Vorstellungen von Identifizierbarkeit und Profilierung eines Unternehmens herauszuschälen, aber auch Intentionen und Positionierung zu klären, wie auch Vorgehensweise und Ressourcen zu bestimmen:

(nach Dieter Herbst:)

- „Was können wir? ...
- Wie sehen wir uns?
- Wie werden wir von anderen gesehen?
- Wie würden wir uns gerne sehen?
- Wie wollen wir von den anderen gesehen werden?
- Wie würden die anderen uns gerne sehen?“²⁷

(nach Martin Körner:)

- „Was macht das Besondere des Unternehmens aus, was unterscheidet es von anderen Unternehmen, womit identifiziert es sich, und wodurch läßt es sich identifizieren?
- Gibt es eine Hausfarbe, ein Firmenzeichen oder einen Schriftzug, der durchgängig verwendet wird, von der Plakatwerbung bis zum Namensschild?
- Wofür ist das Unternehmen kompetent, was sind seine Aufgaben, welche Ziele verfolgt es?
- Wo liegen seine Stärken und Schwächen?
- Wie steht es zu den wichtigen Fragen der Gesellschaft? Engagiert es sich für Gesellschaft, oder ist ihm das nicht so wichtig?“²⁸

(nach Rainer Amann:)

- „Worin liegt eigentlich der Sinn und Zweck des Tuns?
- Welche Bedürfnisse sollen mit welchen Marktleistungen befriedigt werden?
- Welches Verhalten liegt grundsätzlich gegenüber den Mitarbeitern vor?
- Welche Rolle spielt das Unternehmen in der Gesellschaft?
- Welche Grundsätze bestimmen das Verhalten gegenüber den Marktpartnern?“²⁹

²⁶ Vgl.: Kieser, Alfred: Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und Innovation, in: Bleicher, Knut und P. Gomez: Zukunftsperspektiven der Organisation, Festschrift zum 65. Geburtstag von Robert Staerke, Bern 1990, S.157-178, hier S.162.

²⁷ Herbst 1998, a.a.O., S.13f.

²⁸ Körner 1990, a.a.O., S.14.

(nach Anton Stankowski)

- „Wie ist die unternehmerische, wirtschaftliche, soziologische und kulturelle Bedeutung des Unternehmens heute und morgen?
- Wo und in welchem Raum wirkt diese Leistung?
- An wen richten sich diese Leistungen (welche Zielgruppen)?
- Wodurch wird diese differenzierte Leistung vollbracht bzw. demonstriert?“³⁰

Mit Hilfe dieser Fragen wird ein Unternehmen

1. einen Ist-Zustand festlegen können und
2. zukünftige Leitlinien fixieren.

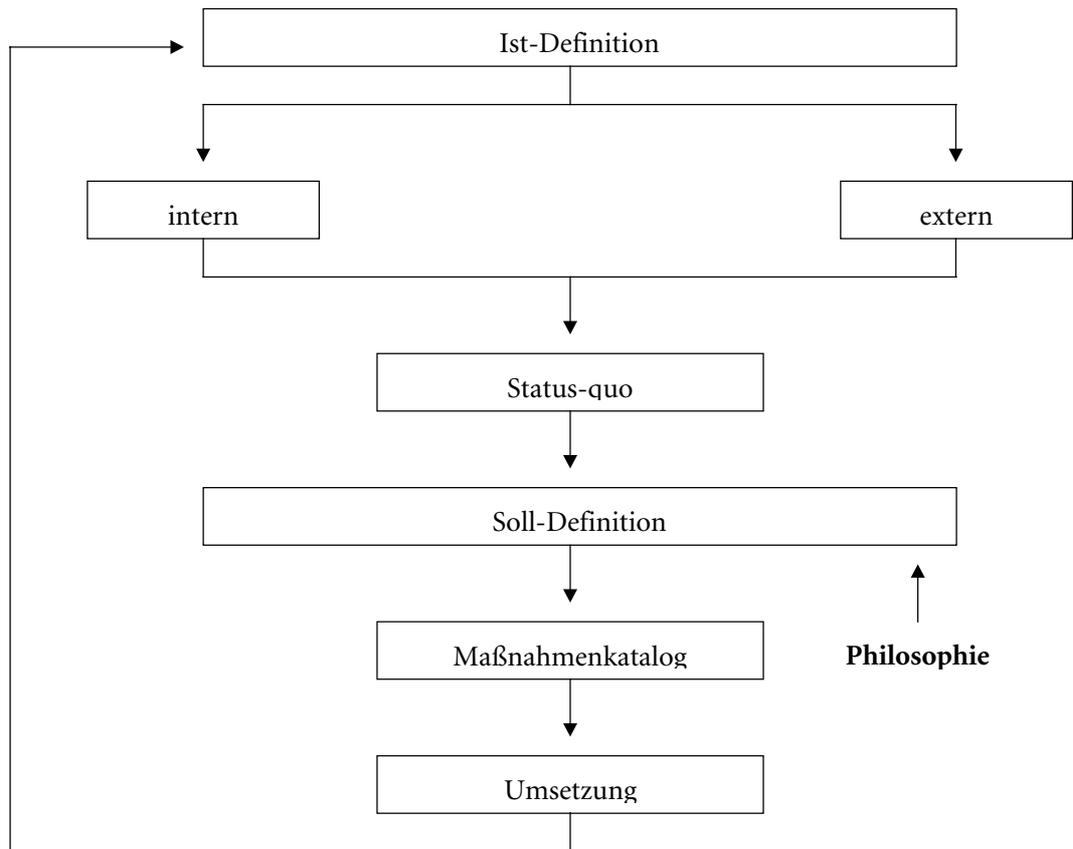
Damit die Vorgehensweise zum gewünschten Erfolg führt, wurden zahlreiche, mehr oder weniger vielschichtige Modelle entwickelt, die synchron zur Komplexität der Unternehmensstruktur ihre Anwendung finden. Einige Variationen aus der Grundlagenliteratur sollen hier vorgestellt werden.

Ein anschauliches Modell haben Kreuzer/Jugel/Wiedmann entwickelt, das den Handlungsbedarf als Soll-Definition in den Mittelpunkt stellt. Nachdem ein Ist-Zustand mit allen internen und externen Einflussebenen fixiert wurde, ergibt sich aus der Diskrepanz zur Zielvorstellung (Soll-Definition) der Handlungsbedarf, der in einem Maßnahmenkatalog die notwendigen Schritte festhält. Zu den Maßnahmen zählt auch die Formulierung von Leitlinien, die als Unternehmensphilosophie alle Anforderungen der Soll-Definitionen erhält. Danach erfolgt die Umsetzung in Form der Identitätsgestaltung und -vermittlung, die wiederum einen neuen Ist-Zustand kreiert.

²⁹ Amann 1993, a.a.O., S.54.

³⁰ Stankowski, Anton: Das visuelle Erscheinungsbild der Corporate Identity, in Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993, a.a.O., S.199-224, hier S. 201.

Grafik 1: Prozess der Erarbeitung einer Corporate Identity

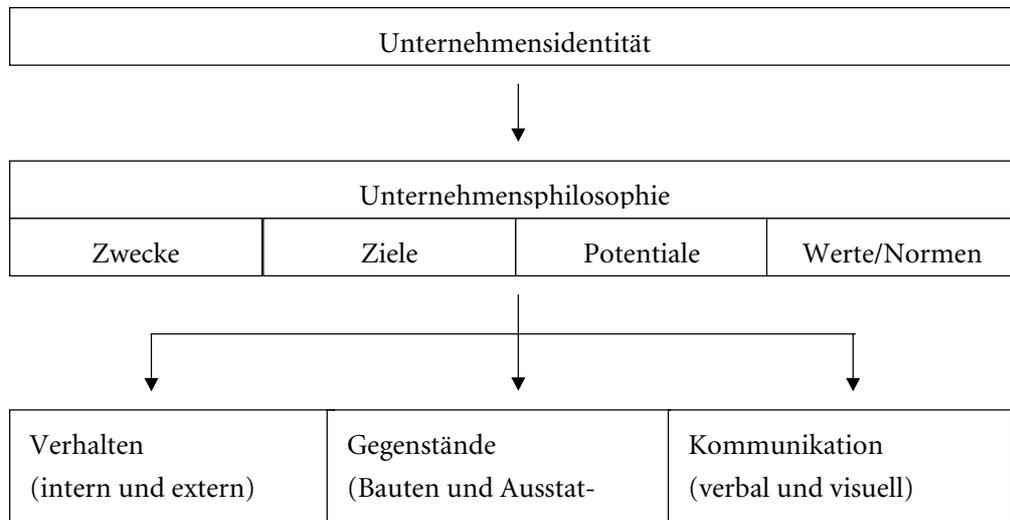


Quelle: Kreuzer, Ralf und Stefan Jugel, Klaus-Peter Wiedmann: *Unternehmensphilosophie und Corporate Identity: empirische Bestandsaufnahme und Leitfaden zur Implementierung einer Corporate-Identity-Strategie*, 2.Aufl., Mannheim 1989, S.17.

Das Modell bildet einen in sich geschlossenen Kreislauf ab, der bei einem ersten Durchlauf hilft, eine bewusste CI zu entwickeln und gleichsam in wiederholten Durchgängen als Kontrollinstrument verstanden werden kann, das in einem beständigen Prozess von Überprüfung und Anpassung die Anschlussfähigkeit des Unternehmens an veränderte Herausforderungen sicherstellt.

Das von Martin Körner aufgestellte Modell der Entwicklung einer CI stellt die Unternehmensphilosophie in den Vordergrund. Auch dieses Modell ist sehr übersichtlich strukturiert, was zum Verständnis der CI-Parameter dient, allerdings als konkretes Arbeitsinstrument wenige Vorgaben liefert.

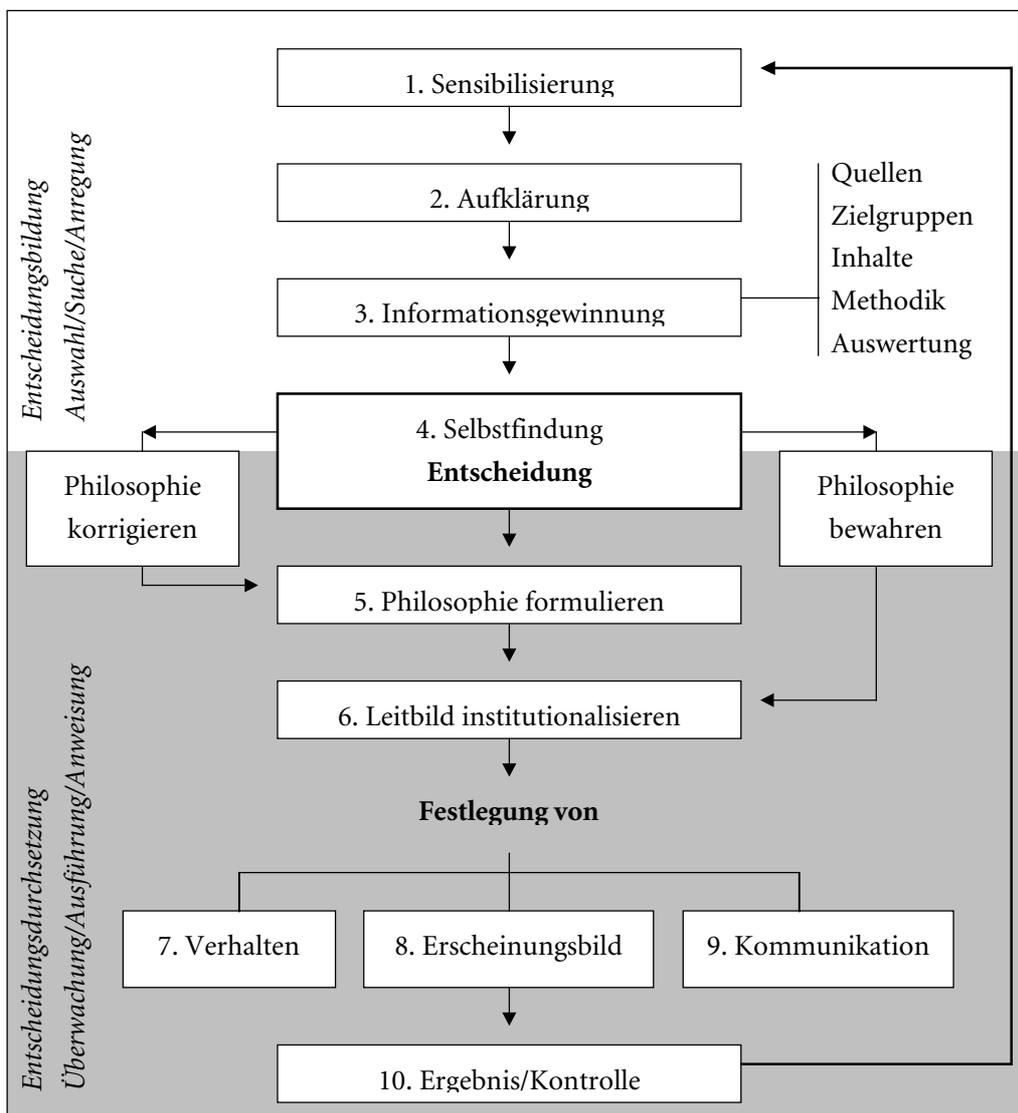
Grafik 2: Die Entwicklung einer Corporate Identity



Quelle: Körner, Martin: *Corporate identity und Unternehmenskultur: Ganzheitliche Strategie der Unternehmensführung*, Stuttgart 1990, S.18.

Die Formulierung bzw. Festlegung der Unternehmensphilosophie verkörpert das erste Zwischenziel. Für Martin Körner besteht eine durchdachte Unternehmensphilosophie aus den vier Bereichen »Zwecke«, »Ziele«, »Potentiale« und »Werte und Normen«. Die Unternehmensphilosophie wird aus diesen vier Aspekten, die in jedem Unternehmen bereits (unbewusst) vorliegen, gespeist. Diese Aspekte konstituieren nach einer Bewusstmachung und Assimilation an neue Anforderungen wiederum die (neue) Unternehmensphilosophie. Die Philosophie bildet das strategische Dach, weil alle folgenden Maßnahmen und Instrumente ihr untergeordnet sind, sich an ihr orientieren. Die Maßnahmen und Instrumente in Martin Körners Modell sollten allerdings sinnvollerweise nach der Triade des Identitäts-Mix (s. Kap. 4.1.1) festgelegt werden; in Martin Körners Modell würde es demnach heißen: Verhalten (intern/extern), Erscheinungsbild (zwei- sowie dreidimensional) und Unternehmenskommunikation (intern/extern). In dem Modell von Gertrud Achterholt wird der Corporate Identity-Prozess kleinteiliger erfasst und in 10 einzelnen Schritten systematisiert. Als Stufenmodell ist es zunächst in zwei aufeinander folgende Entwicklungsphasen unterteilt. Nach einer Phase der Entscheidungsfindung, die die Auswahl und Suche geeigneter Methoden sowie Quellen, aber auch vielfältige Anregungen aus dem Umfeld sowie interne Überlegungen enthält, folgt die in mehreren Schritten unterteilte Phase der Entscheidungsdurchsetzung, die Anweisungen, Ausführung und Überwachung beinhaltet.

Grafik 3: Phasen und Ablauf eines Corporate Identity-Prozesses



Quelle: Achterholt, Gertrud: *Corporate Identity. In zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen*, 2.Aufl., Wiesbaden 1991, S.59.

Dieses Modell verdeutlicht die Wichtigkeit der ersten internen Schritte hin zu Bewusstwerdung, Akzeptanz und Motivation, die einen ganzheitlichen Corporate Identity-Prozess erst ermöglichen. Ist der Vorgang der Identitätsfindung (Selbstfindung) sowie die Verankerung einer Philosophie in Leitbildern abgeschlossen, werden durch die Identitätsgestaltung und -vermittlung die neuen Qualitäten ins Erlebbar umgesetzt. Im letzten Schritt gilt es, die Ergebnisse auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen, was wiederum eine Sensibilisierung, Aufklärung usw. erfordert. Eine CI-Entwicklung ist demnach als lebendiger Kreislauf aufzufassen – analog zum Modell von Kreuzer/Jugel/Wiedmann (s. Grafik 1).

An dieser Stelle sei erwähnt, dass es durchaus umfangreichere und komplizierter strukturierte Modelle gibt (z.B. das von Birkigt, Stadler, Funck 1993, S. 568ff.), die geeignet sind, CI-Prozesse von Großkonzernen zu strukturieren. Für die Organisationsgröße von

mittelgroßen bis kleinen Unternehmen – zu denen Museen und Ausstellungshäuser zählen – sind die drei abgebildeten Modelle sinnvoll und gut anwendbar.

Bei einem zu kleinteiligen Analyseverfahren und einem ausschließlich linearen Erfassen der unternehmensrelevanten Bestandteile besteht die Gefahr, dass die großen Zusammenhänge innerhalb eines Unternehmens und seiner vielfältigen Beziehungen zur Umwelt verloren gehen.

In den gängigen Modellen der Entwicklungselemente und -stufen einer Corporate Identity fehlt die Einordnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens. Da die Entwicklung eines dahingehend modifizierten CI-Modells den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, soll zumindest darauf hingewiesen werden, dass Qualität und Auswahl der Leistungen ganz erheblich die Basisarbeit an einer Corporate Identity bestimmen. Entsprechend den anderen CI-Faktoren muss auch ein Produkt, eine Dienstleistung der Qualitätssicherung oder unternehmensstrategischen Anpassungen unterstellt werden. Sie lassen sich genauso wie alle übrigen Komponenten optimieren und modifizieren und sind Garant für eine zukunftsweisende Entwicklungsfähigkeit.

Wenn noch bis vor wenigen Jahrzehnten lediglich der Konsument oder Leistungsabnehmer im Mittelpunkt aller CI-Bemühungen stand, wird heute der Wirkradius von Corporate Identity-Maßnahmen realistischerweise auf mehrere Zielgruppen bezogen. Corporate Identity kann nur als ganzheitlicher Prozess aufgefasst werden und ist nicht als statisches Konstrukt unabhängig von Zeit, Raum, Menschen und Umfeld zu sehen. Das Unternehmen, das einen so verstandenen CI-Prozess verfolgt, lässt sich als System interpretieren, das in Beziehungen steht – sowohl nach innen als auch nach außen. Als Summe aller Erscheinungs- und Wirkweisen führt CI zu einem konsistenten Erscheinungsbild, in dem die Qualität eines Produkts/einer Dienstleistung mit dem Verhalten sowie dem Auftreten des Unternehmens korreliert.

4.1.1 Die CI-Instrumente und ihre Rahmenbedingungen

Die bewusste strategische Identitätssuche eines Unternehmens hat zum Ziel, die in der Unternehmensphilosophie und -kultur eingeschriebenen Wertsetzungen/Normierungen, den Unternehmenszweck, die Unternehmensausrichtung sowie die Positionierung in ein Selbstbild fließen zu lassen, das mit allen Maßnahmen der Umsetzung in ein gewünschtes Fremdbild mündet. Dazu stehen dem Unternehmen die Instrumente des sogenannten Identitäts-Mix zur Verfügung (Kap. 4.1.1.1).

Ein systematisiertes Vorgehen ist nicht nur Existenz sichernd und Erfolg steigernd für Unternehmen aus der freien Wirtschaft, also Profit-Unternehmen, sondern auch für Unternehmen aus dem Non-Profit-Bereich, zu denen auch Museen und Ausstellungshäuser zu zählen sind. Die Implementierung von Managementstandards und eines ganzheitlichen CI-Prozesses, also eines systematischen Vorgehens, sind auch für Museen/Ausstellungshäuser unabdingbar, worauf bereits in Kap. 3 hingewiesen wurde und die in Kap. 4.1.1.2 vertieft werden. Die Identitätsinstrumente, die sich auf konkrete Leitbilder als Summe der Grundsätze und Grundwerte beziehen, werden erst dann sinnvoll und effektiv eingesetzt, wenn neben der generellen Absicht die Adressaten der Botschaften, Leistungsabnehmer und andere Interessengruppen fixiert und berücksichtigt werden. Sowohl für die Identitätsfindung als auch für deren Gestaltung und Vermittlung in

der Museumslandschaft erlangen einerseits generelle Zielgruppen große Bedeutung (Mitarbeiter, Kapitalgeber, potenzielle Sponsoren bzw. Geschäftspartner, die Öffentliche Hand, spezifische Meinungsführer und die Öffentlichkeit insgesamt), andererseits kennzeichnet die verschiedenen Museumsgattungen eine jeweils unterschiedliche Publikumszusammensetzung (Kap. 4.1.1.3).

Wie alle anderen Unternehmungen auch, bedienen Museen und Ausstellungshäuser mit ihren Angeboten einen Markt bzw. sind von ihm abhängig. Alle Maßnahmen, die im CI-Prozess im Mittelpunkt der marktrelevanten Überlegungen stehen, werden unter dem Dach des Marketing subsumiert und im Modell des Marketing-Mix systematisiert (Kap. 4.1.1.4).

4.1.1.1 Identitäts-Mix:

Corporate Communications – Corporate Design – Corporate Behavior

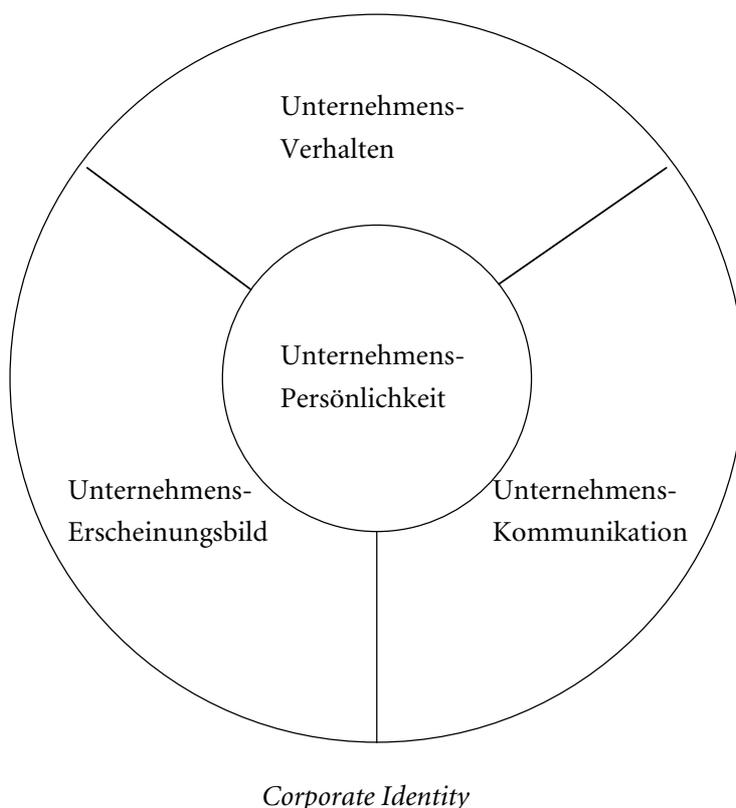
Ist die Identitätsfindung abgeschlossen, die Unternehmensphilosophie überprüft, sind Leitsätze formuliert, Angebot/Leistung damit übereinstimmend optimiert sowie die Positionierung fixiert, erhält die Identität Gestalt und wird dem Umfeld vermittelt.

Drei Kerninstrumente bilden dabei den Gestaltwerdungs- wie Vermittlungsprozess: die Umsetzung der Corporate Identity in Design, Kommunikation und Verhalten. Die Identitätsvermittlung, zu der im weitesten Sinne auch die (Identitäts-) Gestaltung zählt, entscheidet genauso über den Wirkradius des Unternehmens wie dessen Produkt selbst oder die Bereitstellung einer Dienstleistung.

Für die Triade der Umsetzung einer CI in erlebbare Manifestationen hat sich der Begriff des »Identitäts-Mix«³¹ durchgesetzt. Das auf der folgenden Seite abgebildete, klassische Modell des Identitäts-Mix nach Klaus Birkigt und Marinus Stadler stellt die Unternehmenspersönlichkeit in den Mittelpunkt aller CI-Maßnahmen und gruppiert um dieses Zentrum die drei Kerninstrumente.

³¹ Vgl.: Birkigt, Stadler 1993, a.a.O., S.23.

Grafik 4: Der Identitäts-Mix – die Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit



Quelle: Birkigt, Klaus und Marinus M. Stadler: *Corporate Identity – Grundlagen*, in: Birkigt, Klaus und Marinus Stadler, Hans Joachim Funck (Hrsg.): *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*, 6. Auflage, Landsberg/Lech 1993, S.17-63, hier S.23.

Die Unternehmenspersönlichkeit subsumiert die Zielvorgaben, das Leistungsspektrum und das Qualitätsniveau, die Unternehmensphilosophie, das Selbstverständnis und die Ziele des Unternehmens; sie wird durch das Unternehmenserscheinungsbild/Corporate Design, die Unternehmenskommunikation/ Corporate Communications sowie das Unternehmensverhalten/Corporate Behavior nach innen und außen kanalisiert. Im Innenbereich eines Unternehmens soll das sogenannte Wir-Gefühl, Motivation, Leistungsfähigkeit, Fortschritts- und Veränderungswillen, im Außen-Bereich das Corporate Image aufgebaut werden.³²

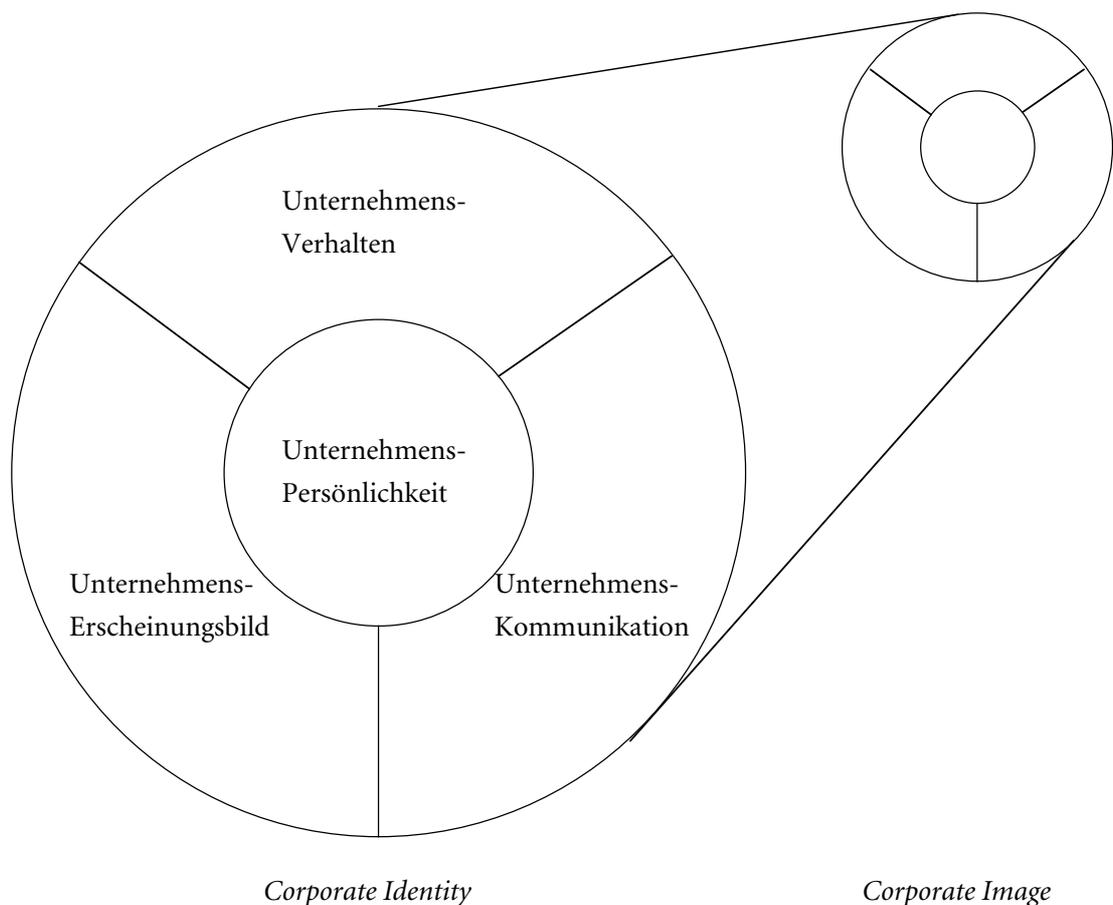
Ein Image ist das Bild, der Ruf, die Vorstellung, das Vorurteil, die Meinung oder die Einstellung, die wir von einer Person, einer Unternehmung oder einer Sache entwickeln. Ein Image entsteht zwangsläufig und kann sämtlich denkbare Zuschreibungen entwickeln, also ungewollt positiv, negativ, falsch, zutreffend, überzogen, zu unscharf oder zu eingeschränkt sein. In allen Berührungspunkten und Begegnungsformen liegen für ein Unternehmen die Potenziale, die gewünschten Vorstellungsbilder bei ihren Marktpartnern zu erzeugen oder zu stören, denn sie transportieren einzeln oder in ihrer Gesamt-

³² Vgl.: Wiechmann 1993, a.a.O., S.15f; vgl.: Birkigt, Stadler 1993, a.a.O., S.18.

heit die Identität des Unternehmens und lösen im Gegenüber Assoziationen und Empfindungen aus.

Mit den Instrumenten des Identitäts-Mix soll das Fremdbild weitestgehend im Sinne des Unternehmens gesteuert werden. Der gesamte CI-Prozess führt zu einem Außenbild, das idealerweise dem Soll-Image entspricht, vorausgesetzt, alle Aktivitäten folgen einer ganzheitlichen Betrachtung. Eine weitere Grafik von Klaus Birkigt und Marinus Stadler verdeutlicht die Projektion der Corporate Identity im äußeren Umfeld, die das Corporate Image erzeugt.

Grafik 5: Corporate Identity und Corporate Image



Quelle: Birkigt, Klaus und Marinus M. Stadler: Corporate Identity – Grundlagen, in: Birkigt, Klaus und Marinus Stadler, Hans Joachim Funck (Hrsg.): Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 6. Auflage, Landsberg/Lech 1993, S.17-63, hier S.28.

Gerhard Regenthal sieht in der Übereinstimmung einer starken Corporate Identity, „als Summe aller Innenwirkungen und [dem] Selbstbild des Unternehmens“³³ mit einem Corporate Image, „als Summe aller Außenwirkungen und [dem] Fremdbild des Unternehmens“³⁴ den wesentlichen Erfolgsfaktor einer Unternehmung. Sie führt zu einem

³³ Regenthal 1997, a.a.O., S.163.

³⁴ Ebenda, S.163f.

positiven Meinungskapital und stellt damit den „größten Vermögenswert“³⁵ des Unternehmens dar.

Die entscheidenden Komponenten im CI-Mix sind für das Image vor allem jene, die

- „das Prestige der Organisation
- die Vorstellbarkeit
- die Vergleichbarkeit mit Konkurrenten
- den Bekanntheitsgrad“³⁶

besonders fördern: Corporate Design und Corporate Communications. Je höher der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens ist bzw. je besser sich Befragte über ein Unternehmen und seine Leistungen informiert fühlen, desto positiver wird in der Regel das Image des Unternehmens bewertet.³⁷

Corporate Communications (CC)

Die Corporate Communications, die mit Unternehmenskommunikation nur unzureichend übersetzt sind, repräsentieren eines der drei Instrumente, die die Identität einer Unternehmung konkretisieren und vermitteln.³⁸ Ihnen zugeordnet sind die verbal-visuellen Medien, die intern und extern das Bild vom Unternehmen prägen sollen.

Zur internen Botschaftsübermittlung gehören u.a.: das »Schwarze Brett«, die Mitarbeiterzeitung, Newsletter für unterschiedliche Zielgruppen im Unternehmen wie Führungskräfte oder Außendienst, aber auch das Mitarbeitergespräch oder Betriebsversammlungen. Zu den Corporate Communications gehören für externe Zielgruppen/Marktpartner beispielsweise: die Marketingkommunikation, die Unternehmenskommunikation und die Öffentlichkeitsarbeit, die Public und Investor Relations, Firmen- und Produktwerbung sowie die Verkaufsförderung.

Ziel aller Corporate Communications ist es, im Innen- wie Außenbereich die Meinung über das Unternehmen in die beabsichtigte Richtung zu bringen, so dass das Fremdbild mit den Sollvorgaben des Unternehmens, dem Selbstbild, übereinstimmt. Die verschiedenen internen und externen Zielgruppen werden idealerweise von den Corporate Communications berücksichtigt, was sich in einer differenzierten, zielgruppenadäquaten Ansprache manifestiert.

„Interne und externe Aussagen sind ... nicht nur von der eigenen Unternehmensphilosophie abhängig, sondern auch von den Aktivitäten der Konkurrenz und der Marktentwicklung“³⁹; die Botschaftsübermittlungen müssen sich also auf das Geschehen im näheren und weiteren Umfeld beziehen. Ein Teil des Umfeldes sind Märkte, z.B. der Kapital-, Arbeits- und Beschaffungsmarkt sowie die verschiedenen Meinungsmärkte. Markt beschreibt den Austausch materieller und immaterieller Güter; für den Austauschprozess der immateriellen Güter (Werte, Informationen, Leistungen) lässt sich auch der Terminus Kommunikation benutzen. Zeigt ein Unternehmen ein klares und mit den Unter-

³⁵ Chajet 1995, a.a.O., S.33.

³⁶ Regenthal: Gerhard: Identität und Image, Köln 1992, S.11; vgl.: Regenthal 1997, a.a.O., S.45.

³⁷ Vgl.: Glöckner 1995, a.a.O., S.184; vgl.: Körner 1990, a.a.O., S.68.

³⁸ Vgl.: Böttcher, Welf, in: Bühner (Hrsg.) 2001, a.a.O., S.160.

³⁹ Ebenda, S.160.

nehmensleistungen übereinstimmendes Auftreten, stellt es die Kommunikation mit den Marktpartnern auf eine tragfähige und für das Unternehmen konstruktive Grundlage. Die Kommunikation mit verschiedenen Zielgruppen ist für ein Unternehmen auf der einen Seite existenziell notwendig, auf der anderen Seite eröffnet sie aber auch die Chancen einer breiten Aktionsplattform, um wahrgenommen zu werden oder seine Bedeutung darzustellen.

Insgesamt muss dem Unternehmen deutlich sein, dass ohne ein identitätsorientiertes, leistungsfähiges Konzept sowie ohne eine professionelle, zielgenaue und ansprechende Umsetzung jede Kommunikation erfolglos bleiben wird. Eine so geartete Beziehungspflege mit den Zielgruppen/Marktpartnern sollte für ein Unternehmen die gleiche Bedeutung besitzen wie die Qualitätssicherung bei Produkt oder Dienstleistung.

In seiner verbal-visuellen Ausformung nehmen die Corporate Communications auf das Corporate Design Bezug.

Corporate Design (CD)

Corporate Design ist die Manifestation und visuelle Metapher der Corporate Identity (s. Kap. 4.2). Als Instrument der Identitätsgestaltung und -vermittlung zählt CD zu den favorisierten Botschaftsträgern.⁴⁰

Roman Antonoff sieht im Corporate Design eine symbolische Identitätsvermittlung durch gezielten und kombinierten Einsatz der verschiedenen visuellen Auftrittsmöglichkeiten des Unternehmens, angefangen vom Firmensignet, über Farben und Schriften bis hin zu Gestaltungsrichtlinien, die den Einsatz der Elemente verwalten.⁴¹ Gestaltungsrichtlinien zielen darauf ab, alle Maßnahmen einer prägnanten Haltung zu unterstellen und zu einem „einheitlichen gestalterischen Gesamtauftritt des Unternehmens“⁴² zu bündeln. Die einheitliche Gestaltung „aller Kommunikationsmittel für einen bestimmten Kommunikator, Kommunikationsbereich bzw. eine bestimmte Kommunikationsaufgabe nach übergeordneten Gesichtspunkten“⁴³ setzt auf Synergieeffekte bei der Wahrnehmbarkeit der visuellen Botschaften; aus jedem Einzelteil des Erscheinungsbildes ist die Gesamtbotschaft ablesbar und die Summe der Einzelteile wiederum erzeugt eine souveräne konsequente Gesamtaussage.

Die Steigerung der Attraktivität und die Anschaulichkeit des Qualitätsanspruchs sowie des Qualitätskonzepts eines Unternehmens bilden die primären Vorgaben des Corporate Design Prozesses. Das Bild, das sich das externe Umfeld von einem Unternehmen macht, ist entscheidend von den optischen Signalen eines Erscheinungsbildes geprägt; allerdings nur in der Kongruenz mit dem Leistungsangebot, dem Verhalten und den Aussagen des Unternehmens kann eine langfristige Bindung zu den verschiedenen Zielgruppen aufgebaut werden.

⁴⁰ Vgl. : Merkle 1993, a.a.O., S.153.

⁴¹ Vgl.: Antonoff, Roman: CI-Report 84, Frankfurt/Main 1984; vgl. auch: Antonoff, Roman: CI-Report 86/87, Frankfurt/Main 1986.

⁴² Pflaum, Dieter: Corporate Design, in: Pflaum, Dieter und Wolfgang Pieper: Lexikon der Public Relations, Landsberg/Lech 1986, S.66-69, hier S.66.

⁴³ Oed 1994, a.a.O., S.348 [aus dem Glossar].

Corporate Design ist also im Rahmen des CI-Prozesses eine systematische, geplante Gestaltungsstrategie. Es ist darüber hinaus eine schnelle Strategie, die Veränderungen im Unternehmen unmittelbar nach außen vermitteln und erfahrbar machen und zugleich als unternehmensinterner Katalysator Veränderungen im Unternehmen selbst auslösen kann⁴⁴. Die internen Wirkzusammenhänge eines Corporate Design können für positive Nutzeffekte im Innenbereich des Unternehmens instrumentalisiert werden: Mitarbeiter erhalten durch ein neues kraftvolles Erscheinungsbild einen Motivationsimpuls und eine Orientierungsmarke, ihr Verhalten an veränderte Unternehmensstrategien anzupassen; als Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung ist das CD außerdem Richtschnur für weitere unternehmensrelevante Entscheidungen.

So sehr Corporate Design in den Anfängen der CI-Entwicklung in den USA und Europa überschätzt wurde, so sehr wird es jetzt überwiegend auf dem europäischen Festland im Vergleich mit Corporate Behavior unterschätzt⁴⁵ (s. Einführung Kap. 4).

Corporate Behavior (CB)

Corporate Identity ist nur dann ein erfolgreiches, weil überzeugendes Konzept, wenn alle Instrumente (Kommunikation, visuelles Erscheinungsbild, Verhalten) miteinander in Einklang stehen. Eine wichtige Rolle bei der Glaubwürdigkeit eines Unternehmens nimmt dessen Verhalten ein, denn hier komplettieren sich Unternehmensäußerungen und optische Signale zu einem stringenten Bekenntnis. Fraglos ist, dass ein mit Aussehen und Aussagen stimmiges Verhalten in der Lage ist, Identität zu vermitteln und ein schlüssiges Image zu konstituieren. Demnach umfasst das Corporate Behavior das widerspruchsfreie Auftreten aller Mitglieder eines Unternehmens, sowohl in ihrem Angebots-, Preis-, Sozial- und Kommunikationsverhalten als auch auf den Ebenen der internen und externen Interaktionen. Corporate Behavior lässt sich auf das Auftreten des Unternehmens als Ganzes sowie auf dessen kleinste Einheit, den Mitarbeiter, beziehen. Wie alle anderen CI-Instrumente ist Corporate Behavior von der vorherrschenden Kultur in einem Unternehmen geprägt. Die Unternehmenskultur gibt den »Stil des Hauses« vor, der wiederum die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander genauso prägt wie deren Verhalten gegenüber Kunden oder den anderen spezifischen Zielgruppen.⁴⁶ Das Verhalten jedes einzelnen Mitgliedes des Unternehmens sollte sich im Rahmen der Unternehmensziele und Werte bewegen, um ein gewünschtes Fremdbild zu sichern oder aufzubauen: Alles, was getan oder unterlassen wird, hat direkten Einfluss auf das Image. Im Direktkontakt übernimmt CB demnach eine Schlüsselfunktion als unmittelbar erlebbare CI. Corporate Behavior muss von der Unternehmensleitung vorgelebt werden, damit es sich in allen Ebenen, nach innen und außen, einschreiben kann.⁴⁷ Bei der Entwicklung einer Corporate Identity ist die Bereitschaft und das Verständnis der Mitar-

⁴⁴ Vgl.: Rohleder, Peter J. und Clive Woodger: Corporate Design – visuelle Manifestationen der Strategie, in: Marktforschung und Management, 3/91, 1991, S.101-104, hier S.102; zit. in: Glöckner 1995, a.a.O., S.95.

⁴⁵ Vgl.: Kroehl 2000, a.a.O., S.23.

⁴⁶ Vgl.: Böttcher 2001, a.a.O., S.159f.

⁴⁷ Vgl.: Linneweh 1997, a.a.O., S.16.

beiter genauso entscheidend wie bei deren Implementierung. Die Motivation im Innenbereich stellt einen ganz wesentlichen Faktor für die Umsetzbarkeit einer ganzen CI dar; eine von Antoine de Saint-Exupery formulierte Handlungsempfehlung könnte denn auch Motto für die Führungskräfte eines Unternehmens sein: „Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu erleichtern, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen, weiten Meer“⁴⁸.

Speziell beim überwiegend traditionellen Führungsstil im Museumsbereich wird ein Museumsleiter sein Augenmerk verstärkt auf die interne Motivation und seine eigene Vorbildfunktion legen, um Verhaltensänderungen bewirken zu können.

4.1.1.2 Das CI-Instrumentarium übertragen auf Museen und Ausstellungshäuser

Sobald sich ein Unternehmen mit der Entwicklung einer Corporate Identity beschäftigt, wird es sinnvollerweise die sogenannte »Aufgabenumwelt« von der »generellen Umwelt« unterscheiden, da aus beiden unterschiedliche Erwartungen und Anforderungen an die Unternehmung gestellt werden.⁴⁹ Die »Aufgabenumwelt« wird von den Leistungsabnehmern, Lieferanten, Kapitalgebern, dem Arbeitsmarkt, der Finanz- und Wettbewerbssituation bestimmt, während die »generelle Umwelt« die Rahmenbedingungen definiert, die für jede Unternehmung gelten. Ein Wandel in der »generellen Umwelt« wird zwangsläufig eine Veränderung der »Aufgabenumwelt« nach sich ziehen.

Beide Bereiche der Umwelt gehen nicht nur in die Zielvorgaben einer Unternehmensidentität ein, sondern bilden häufig überhaupt den Anlass, sich erstmals mit Corporate Identity zu beschäftigen. Für Museen und Ausstellungsinstitutionen ist die Auseinandersetzung mit Identitätsfindung, Identitätsgestaltung und -vermittlung von existentieller Bedeutung, wie in Kap. 3 dargelegt wurde: Der gesellschaftliche Anspruch hat sich über die konservatorische Aufgabe und das Hüten von Kulturgütern hinaus zum modernen Verständnis von Museen als umfassende Erziehungsstätte, Informationszentrum, als Ort der ästhetischen Bildung, sinnvollen Freizeitgestaltung und Unterhaltung gewandelt. Museen sollten mit ihrem modifizierten Aufgabenbereich stärker in die Öffentlichkeit hineinwirken und die Relevanz ihrer gesellschaftlichen Mitgestaltung gegenüber der populären und inflationären Unterhaltungs- und Freizeitindustrie darstellen.

Der „schärfere Wettbewerb um Zuschüsse der öffentlichen Hand und Mittel von kommerziellen Sponsoren sowie ein breites Spektrum von Wahlmöglichkeiten für ein anspruchsvolles Publikum haben dazu geführt, daß Kulturorganisationen zur Verbesserung ihrer Position auch ein CI-Programm ins Auge fassen“⁵⁰. Über eine gewandelte Wettbewerbssituation und veränderte Anforderungen des Publikums hinaus hat sich gerade in den letzten Jahren die Finanzsituation der Museen und Ausstellungshäuser gravierend verschlechtert; die selbstverständliche Unterstützung der Öffentlichen Hand fällt aufgrund der Finanzengpässe der öffentlichen Haushalte zusehends weg.

⁴⁸ Saint-Exupery, Antoine de; zit. in: Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt/Main, New York 1991, S.15.

⁴⁹ Vgl.: Angermeyer-Naumann, Regine: Szenarien und Unternehmenspolitik, München 1985, S.46f.

⁵⁰ Olins 1995, a.a.O., S.21.

Wie bereits in Kap. 3 ausgeführt, macht der Wettbewerb um Finanzquellen das Vorweisen hoher Besuchszahlen notwendig; hohe Besucherquoten bestätigen die erfolgreiche Leistungsabgabe und damit die Funktionstüchtigkeit des Museumskonzepts. Mithin stehen Kulturinstitutionen nicht nur im Wettbewerb um privatwirtschaftliche Finanzmittel, sondern sie stehen auch im Wettbewerb um Besucher; hierbei konkurrieren sie weniger mit anderen Museumseinrichtungen, als vielmehr mit den unterschiedlichsten Freizeit- Bildungs- und Unterhaltungsangeboten. Sie stehen aber auch im Wettbewerb mit anderen Informationsmedien, Fernsehen, Kino, Zeitungen, Zeitschriften oder dem Internet. Diese Medien verfügen im Gegensatz zur üblichen Praxis der Museumskommunikation über elaborierte Techniken und Professionalität und vermögen deutlich mehr Aufmerksamkeit, Interesse und Zeitinvestition auf sich zu lenken. Museen sind also gefordert, mit der Attraktivität ihres Angebots und dessen ansprechender Gestaltung auf vielfältigen Ebenen für sich zu werben⁵¹ und sich generell mit den Fragen: „Wer sind wir, was können wir, was wollen wir und wer sind wir in den Augen anderer?“⁵² und „Wo wollen wir hin?“ auseinanderzusetzen. Daraus ist eine Soll-Definition und eine Positionierungsstrategie zu entwickeln, die die Anschluss- und Existenzfähigkeit der Institution sichert.

Wie Wally Olins feststellt, ist repräsentative Architektur traditionell als Identitätssymbol von Museen eingesetzt worden.⁵³ Als Identitätsmaßnahme ist das weder ausreichend noch kann sich das Gros der Museen aufwendige Architekturen leisten.

Die vorliegende Untersuchung ergab, dass knapp 10% der angefragten Museen und Ausstellungshäuser die Notwendigkeit eines Erscheinungsbildes für ihr Haus konstatierten, allerdings dessen Fehlen mit einer desolaten Finanzsituation begründeten⁵⁴; das betrifft vorwiegend kleine Museen, aber auch ein so renommiertes Haus wie das Naturhistorische Museum Wien. Inwieweit die Beschäftigung mit dem Erscheinungsbild oder zumindest die Einsicht in dessen Notwendigkeit Überlegungen zu einem komplexen Identitätsprozess beinhalten, kann an dieser Stelle nicht abschließend beurteilt werden – allerdings ist darauf hinzuweisen, dass ein Erscheinungsbild, soll es nicht zur Kosmetik verkommen, nur als Ergebnis eines ganzheitlichen CI-Konzepts mit eindeutiger Positionierungsstrategie und einem überzeugenden Leistungsangebot sinnvoll ist. Als Erfolg versprechend gilt die Positionierung einer modernen aufgeschlossenen Museumspolitik.⁵⁵

Dabei macht sich die Bedeutung des Museums für die Gegenwart nicht an der Aktualität seiner Bestände fest – auch ein Antikenmuseum oder beispielsweise ein traditionelles naturhistorisches Museum kann modern sein. „Die Aktivierung und Aktualisierung betrifft das Museum nur in seinem Verhältnis zur Gesellschaft und nicht in seinem Ver-

⁵¹ Vgl.: Rohmeder, Jürgen: Methoden und Medien der Museumsarbeit – Pädagogische Betreuung der Einzelbesucher im Museum, Köln 1977, S.50; vgl.: Klein 1990, a.a.O., S.76.

⁵² Herbst 1998, a.a.O., S.13.

⁵³ Vgl.: Olins 1995, a.a.O., S.21.

⁵⁴ Diese Museen/Ausstellungshäuser sind in der Anlage 1 mit • gekennzeichnet.

⁵⁵ Vgl.: Treinen 1996, a.a.O., S.115; vgl.: Wiesand 2002, a.a.O.; vgl.: Klein 1990, a.a.O.

hältnis zur Kunst⁵⁶ bzw. zu seinem Sammlungsgegenstand. Es geht um den Wandel des Bewusstseins auf Seiten der Museumsverantwortlichen, die es verstehen sollten, ihren Bestand aktuell zu präsentieren. Die Vorgaben, was als aktuell gelten kann, liefert indes die Gesellschaft, die »generelle Umwelt«. Wie einleitend dargestellt: Ein Wandel in der »generellen Umwelt« zieht den Wandel der »Aufgabenumwelt« nach sich.

Werner Kirsch fordert von Unternehmen eine Handlungsoffensive, derzufolge sie nicht nur des puren Überlebens wegen Anpassungen vornehmen⁵⁷; nach ihm sollten Unternehmen idealsuchende Systeme sein, die sich selbst verändern wollen, um sich ihren Visionen anzunähern. Vor dem Hintergrund ihrer gesellschaftlichen Verpflichtungen müssten sich Museen deutlich intensiver als sie es zur Zeit tun als idealsuchende Systeme begreifen, die sowohl ihren eigenen Leitbildern nachstreben als auch den permanenten Wandlungsprozess der Gesellschaft produktiv umsetzen oder sogar gesellschaftliche Veränderungen antizipieren. Der Entwurf des Museums als idealsuchendes System und seine Auseinandersetzung mit einem eigenen Leitbild münden zwangsläufig in einen ganzheitlichen Identitätsprozess.

In einem erweiterten Verständnis werden Kulturinstitutionen zu Produzenten von Leitbildern für die Öffentlichkeit. Der Mensch habe sich von jeher Leitbilder zu seiner Identitätsbestimmung geschaffen, konstatiert Karla Fohrbeck: Die Produktion von Leitbild- und Vorbildsystemen wurde dabei ausschließlich von ausgewählten gesellschaftlichen Gruppen übernommen, beispielsweise von religiösen Führern, Fürsten oder Ständen. In den Dienst dieser ausgewählten Gruppen wurden die Kulturproduzenten und die Künste insgesamt gestellt, die erst die Leitbilder substantiell erfahrbar machten.⁵⁸ Daraus lässt sich ableiten, dass Kulturinstitutionen aus ihrer Tradition eine Selbstverpflichtung übernehmen, Leitbilder als Identitätsstifter für die eigene Positionierung in der Öffentlichkeit zu entwickeln, die wiederum als Identifikationspotenzial auf die Gesamtbevölkerung wirken kann.

4.1.1.3 Zielgruppenorientierung

Corporate Identity richtet sich an verschiedene Adressaten, die mit Museen und Ausstellungshäusern in Verbindung stehen. Die Zielgruppe Publikum ist für Kulturinstitutionen maßgeblich wichtig, weil sie ihr vorrangiges Unternehmensziel, „die Sicherung und Weitergabe kultureller Werte“⁵⁹, nur erreichen können, wenn sie Abnehmer für ihr Angebot finden. Die Leistungsabgabe an Dritte ist für Museen eine Existenzfrage; das bedeutet, dass sie ihre Leistungen zielgruppengerecht erzeugen und absetzen müssen. Aufgrund der Konkurrenzsituation mit anderen Freizeit-, Bildungs- und Unterhaltungs-

⁵⁶ Schmalenbach, Werner: Museum – quo vadis? in: Bott (Hrsg.) 1970, a.a.O., S.227-234, hier S.234.

⁵⁷ Vgl.: Kirsch, Werner: Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft, München 1984, S.968; vgl. auch: Weber, Jürgen: Unternehmensidentität und unternehmenspolitische Rahmenplanung, München 1985, S.29.

⁵⁸ Vgl.: Fohrbeck 1986 (B), a.a.O., S.71-100, hier S. 88.

⁵⁹ Oettle, Karl: Öffentliche Betriebe, in: Grochla, Erwin und Waldemar Wittmann (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, in 3 Bänden, 4. völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1975, Sp.2792-2806, Sp.2797.

angeboten können Museen und Ausstellungsinstitutionen nur durch eine adäquate Ansprache den notwendigen Erfolg erzielen und (potenzielle) Besucher akquirieren. Kulturinstitutionen stehen aber auch im Wettbewerb um Kapitalgeber aus dem öffentlichen und privaten Bereich. Diese Zielgruppen, die die Leistungsfähigkeit der Institutionen sichern, müssen ebenfalls mit einer auf sie abgestimmten Ansprache von der Attraktivität des Museumsangebots überzeugt werden. Der Schwerpunkt der Zielgruppenarbeit kreist demnach um Produkt- und Außendarstellungspolitik. Allerdings ist die Museumslandschaft von einem auffallenden Mangel an zielgruppenspezifischen Kommunikationsstrategien geprägt.⁶⁰ Diese aber sind dringend erforderlich, soll die Bedeutung des Museums/Ausstellungshauses der Gesellschaft vermittelt und ein kulturelles Bewusstsein bis in die Ebene der individuellen Lebensgestaltung gefördert werden.

Die Hauptzielgruppe Publikum setzt sich im Vergleich der Museumsgattungen sehr heterogen zusammen, auch wenn grundsätzlich nur eine Minderheit der Bevölkerung überhaupt zu Museumsbesuchen zu motivieren ist. Milieustudien sowie Besucherumfragen geben entscheidende Hinweise auf Besuchsverhalten, Erkenntnisse über die Publikumszusammensetzung sowie über Dispositionen und Vorlieben der Besucher für bestimmte Museumsangebote (s. Kap. 4.1.1.3.1 und 4.1.1.3.2). Eine möglichst präzise Vorstellung über die Besucherzielgruppe fließt in den grundlegenden Prozess der Identitätsfindung ein und bildet eine wesentliche Vorbedingung bei der Identitätsgestaltung und -vermittlung.

Zielgruppen von Museen und Ausstellungshäusern

Zum »Interaktionsgeflecht«⁶¹ der Ziel- und Interessengruppen sowie den Marktpartnern von Kulturinstitutionen gehören Politik, Verwaltung und öffentliche Träger (den Ländern obliegt die kulturelle Zuständigkeit, und sie vergeben den Großteil der Subventionen), Kapitalgeber, Spender, Sponsoren, Förderer, Meinungsführer, private Träger, Presse und natürlich die Leistungsabnehmer, die (Einzel- und Gruppen-) Besucher. Nicht zu vergessen ist darüber hinaus die Zielgruppe der breiten Öffentlichkeit, der Gesellschaft als Ganzes, an die die übergeordnete Botschaft der kulturellen/ästhetischen Teilhabe, Bereicherung und Versorgung adressiert ist.

Martin Steinhoff unterstellt den Kulturmanagern in Museen und Ausstellungshäusern, dass sie ihre Hauptzielgruppe nicht im Publikum, sondern vielmehr in den Kapitalgebern aus dem privaten oder öffentlichen Bereich sähen.⁶² Auch wenn in Einzelfällen diese Vermutung zutreffen mag, können Geldgeber ihre Subventionen bzw. Investitionen nur rechtfertigen, wenn Kulturinstitutionen eine ausreichend hohe Zahl an Besuchen vorweisen. Nur die funktionstüchtige Leistungsabgabe, die über den Gradmesser der Besuchsquote berechenbar wird, kann die Grundlage für Subventionsentscheidungen bilden, wie wohl der Aufmerksamkeitsgrad, der sich ebenfalls in Besuchszahlen

⁶⁰ Vgl.: Bogner 1993, a.a.O., S.91.

⁶¹ Weisner 1990, a.a.O., S.178.

⁶² Vgl.: Steinhoff, Martin: Vom Aussterben der Dinosaurier. Zur Zukunft des Musiktheaters, in: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 59, IV/92, S.22-31, hier S.22.

messen lässt, den privaten Kapitalgeber/Sponsoren zu Investitionsentscheidungen bewegt.

4.1.1.3.1 Besucheranalyse

Für Museen und Ausstellungshäuser steht idealerweise das Publikum im Mittelpunkt aller Bemühungen. Insgesamt gesehen kann die Museumslandschaft zwar viele Besuche vorweisen, allerdings gehören nur 15% der Gesamtbevölkerung überhaupt zu den potenziellen Museumsgängern. Nach Schätzungen der KGSt dürfte der Kreis der regelmäßigen Museumsbesucher bei 10% liegen.⁶³ Dabei werden zwischen 15-20% der städtischen erwachsenen Bevölkerung zu den potenziellen Museumsbesuchern gerechnet; wohingegen in ländlichen Regionen von einem deutlich geringeren Anteil ausgegangen werden muss.⁶⁴ Eine fehlende weiterführende Schulbildung wird als Begründung für die Zurückhaltung bei Museumsbesuchen angeführt.⁶⁵

Es lässt sich feststellen, dass der Bildungsgrad tatsächlich mit der Besuchsneigung korreliert: je höher der Bildungsabschluss sowie die Sozialschicht, desto wahrscheinlicher sind Museumsbesuche. Auffallend ist, dass Arbeiterinnen in der Statistik der Museumsklientel komplett fehlen.⁶⁶ Akademiker, Studenten und Lehrer sind in Museen und Ausstellungshäusern stark überrepräsentiert, wobei sich Unterschiede zwischen den verschiedenen akademischen Fachgebieten ausprägen: Geistes- und Sozialwissenschaftler sind intensivere Museumsbesucher als Naturwissenschaftler.⁶⁷ Gerade beim jüngeren Publikum kommt das Fehlen von Naturwissenschaftlern und Ingenieuren deutlich zum Ausdruck.⁶⁸

Die entscheidende Motivation für einen Museumsbesuch geht aber letztlich von der Bereitschaft aus, sich überhaupt außerhäuslich zu betätigen – und zwar unabhängig vom Bildungsstand oder der Sozialschicht.⁶⁹ Ist diese Neigung vorhanden, entscheidet die individuelle Disposition (Interessen, Background und psychosoziale Faktoren), wie häufig Museumsbesuche unternommen und welche Museumssparte, d.h. welche Inhalte und Angebotsformen, favorisiert werden. In der Annahme, dass mit zunehmendem Alter die Bereitschaft, sich außerhäuslich zu betätigen, zurückgeht, wird verständlich, warum Rentner und Rentnerinnen, sogar bereits Besucher ab 50 Jahren, in Museen und Ausstellungshäusern stark unterrepräsentiert sind.⁷⁰ Allerdings unterscheiden sich die Bevölkerungsgruppen mit einfachen von denen mit hohen Bildungsabschlüssen. Während die Besuchsneigung der erst genannten Gruppen im Laufe des Lebens abnimmt, was besonders signifikant für die Kunstmuseen und Ausstellungshäuser, allerdings weniger für

⁶³ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.36.

⁶⁴ Vgl.: Treinen 1990, a.a.O., S.154f.

⁶⁵ Vgl.: ebenda, S.154f.

⁶⁶ Vgl.: Klein 1990, a.a.O., S.188.

⁶⁷ Vgl.: ebenda, S.24ff.

⁶⁸ Vgl.: ebenda, S.189.

⁶⁹ Vgl.: Treinen 1996, a.a.O., S.112.

⁷⁰ Vgl.: Klein 1990, a.a.O., S.24ff; vgl.: Klein 1990, a.a.O., S.189.

Heimatmuseen gilt, steigert sich die Besuchsneigung der zweit genannten mit zunehmendem Alter sogar noch.⁷¹

Weitere hilfreiche Erkenntnisse aus der generellen Altersstruktur geben Aufschlüsse, mit welcher Publikumszusammensetzung Museen und Ausstellungshäuser rechnen können: In Großstädten ist das Publikum zu 50% von Besuchern unter 30 Jahren geprägt, wobei 30% der Besucher zu den 20-30-Jährigen zählen. Im ländlich regionalen Bereich ist der Museumsbesucher zumeist über 30 Jahre alt⁷², während in Urlaubsorten das Durchschnittsalter bei 40 Jahren liegt und sich relativ gleichmäßig auf jüngere und ältere Menschen verteilt.⁷³ Darüber hinaus lässt sich bei den über 40-Jährigen Besuchern ein höherer Männeranteil (60%) beobachten.⁷⁴

Die Hälfte der Museumsbesucher wohnt im Nahbereich (0-30 km) des jeweiligen Hauses, während Gruppenbesucher signifikant häufig aus einem mittleren Entfernungsgürtel (30-100 km) anreisen. Das Fernpublikum (ab 100 km) setzt sich fast ausschließlich aus Besuchern mit einem hohen Bildungsabschluß zusammen; sie bilden die Klientel für Kulturreisen.⁷⁵ Eine wichtige Erkenntnis für die Öffentlichkeitsarbeit von Museen und Ausstellungsinstitutionen an touristischen Orten (Großstädte und Ferienorte) ist, dass auf sie ein hoher Anteil an Erstbesuchern entfällt.⁷⁶

Trotz des geringen Anteils von potenziellen Besuchern in der Gesamtbevölkerung entsteht das insgesamt starke Besuchsaufkommen durch die vielen Mehrfachbesucher – wobei die verschiedenen Museumsgattungen unterschiedlich attraktiv für wiederholte Besuche erscheinen. Wie Heiner Treinen feststellt, ist die Akquisition bzw. Werbung von Mehrfachbesuchern für jedes Haus existenziell⁷⁷ – es sei denn, sie liegen an herausragenden touristischen Zentren, wo sich ihr Besuch beinahe aufdrängt (z.B. befinden sich das Römisch-Germanische Museum und das Museum Ludwig in Köln sowie die Kunsthalle und die Deichtorhallen in Hamburg in unmittelbarer Nähe zum Hauptbahnhof). Ansonsten werden Mehrfachbesucher nur über die Aktualität von Programm, Präsentation und Vermittlung sowie über ein positives Image, öffentliches Ansehen oder die Bekanntheit des Hauses angelockt.⁷⁸ Da die Motivation zu einem Museumsbesuch vor allem auf aktivierend wirkende Ereignisse oder Informationen zurückzuführen ist, lässt sich folgern, dass die »Marktsituation« der jeweiligen Institution von der entsprechenden Angebotspräsentation bestimmt wird: Je treffender, attraktiver und aufmerksamkeitsstärker das Museum seine Offerten den Zielgruppen kommuniziert, umso größer wird die Nachfrage sein. Bedenklich erscheinen allerdings Untersuchungsergebnisse von Ekkehard Nuissl, wonach zwei Drittel der von ihm Befragten generell von Museen in letzter

⁷¹ Vgl.: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.37; vgl.: Klein 1990, a.a.O., S.188.

⁷² Vgl.: Klein 1990, a.a.O., S.147.

⁷³ Vgl.: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.36.

⁷⁴ Vgl.: ebenda, S.37.

⁷⁵ Vgl.: Klein 1990, a.a.O., S.24ff.

⁷⁶ Vgl.: ebenda, S.24ff.

⁷⁷ Vgl.: Treinen 1990, a.a.O., S.154f.

⁷⁸ Vgl.: Treinen 1996, a.a.O., S.115.

Zeit weder gehört noch gelesen haben.⁷⁹ Die Frage, ob es sich bei diesem Phänomen um fehlerhafte Öffentlichkeitsarbeit oder (selektive) Nichtwahrnehmung handelt, wurde in der Studie nicht behandelt und muss an dieser Stelle unbeantwortet bleiben. Zumindest lässt sich daran ablesen, dass Kulturangebote im Ganzen weniger präsent als kommerzielle (Unterhaltungs-) Angebote sind und sich nur wenig bemerkbar machen. Für Kulturinstitutionen reicht es nicht, mit vereinzelt Maßnahmen (einem Plakat oder verstreuten Informationen in der Fachpresse) dieses Soll auszugleichen.

Jeder Institution eröffnet sich über das Instrument der Besucherbefragung die Möglichkeit, Zusammensetzung und spezifische Eigenschaften bzw. Dispositionen (Bildung, soziale Situation, Werthaltungen, Alter etc.) ihrer Besucher Klientel zu erfassen und ihr Angebot darauf abzustimmen. Zudem liefern Studien über die Sozialmilieus differenzierte Erkenntnisse über relevante Geschmackskollektive und lassen eine recht präzise Einschätzung über Vorlieben und Reaktionsweisen von unterschiedlichen Gesellschaftsgruppen zu. Im Lebensstilforschungsansatz, der ursprünglich für die Konsum- und Wählerforschung entwickelt wurde, werden neun Lebensstilmilieus herausgestellt, die Informationen über Bildung, Selbstentfaltung sowie Durchschnittsalter erfassen; sie lauten im einzelnen:

1. Aufstiegsorientierte jüngere Menschen
2. Postmateriell-linksalternativ eingestellte jüngere Menschen
3. Linksliberale integrierte Postmaterialisten
4. Unauffällige, eher passive Arbeitnehmer
5. Pflichtorientierte, konventionsbestimmte Arbeitnehmer
6. Aufgeschlossene und anpassungsfähige Normalbürger
7. Gehobene Konservative
8. Integrierte ältere Menschen
9. Isolierte alte Menschen.⁸⁰

Gesellschaftliche Milieus festzulegen, muss nicht zwangsläufig zu diesen Segmentierungen führen – der Lebensstilforschungsansatz von Peter Gluchowski hat sich allerdings für den Museumsbereich als zweckdienlich herausgestellt. Wer sich über die Einstellungen seiner Zielgruppe informiert, kennt deren Attraktivitätskriterien und Entscheidungsmotive und kann dahingehend seine Selbstdarstellung, Kommunikation, Präsentation sowie Ausstattung überprüfen und gegebenenfalls optimieren. Die Einteilung in

⁷⁹ Vgl.: Untersuchung siehe Nuissl, Ekkehard und Ulrich Paatsch, Christa Schulze: *Bildung im Museum: zur Realisierung des Bildungsauftrages in Museen und Kunstvereinen*, Heidelberg 1987. Über die Effizienz der Museumskommunikation liegen meines Wissens keine aktuelleren Umfragen vor. Da sich zur Zeit die Öffentlichkeitsarbeit der Museen insgesamt keine durchgreifende Aufmerksamkeit verschafft, wie die vorliegende Arbeit und die ihr zugrunde liegenden Recherchen ergeben, ist anzunehmen, dass neuere Umfragen zu keinem gravierend anderen Ergebnis kommen würden.

⁸⁰ Vgl.: Gluchowski, Peter: *Lebensstile und Wandel der Wählerschaft in der Bundesrepublik Deutschland*, in: Beilage zum »Parlament«: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 1987/12; vgl.: Gluchowski, Peter: *Freizeit und Lebensstile: Plädoyer für eine integrierte Analyse des Freizeitverhalten*, Erkrath 1988.

neun verschiedene Sozialmilieus legte die KGSt ihrem Gutachten⁸¹ zugrunde und leitete Besuchertypisierungen für eine zielgruppenadäquate Kommunikationsarbeit ab.

Für die milieuspezifischen Detailaussagen über Museen wurden innerhalb der neun Sozialmilieus sowohl Einzelheiten zu Schausammlung, Vermittlung, Zusatzangeboten, Cafeteria als aber auch zu Öffentlichkeitsarbeit, Eintrittsgeld, Öffnungszeiten, Gebäude, Verkehrsanbindung und zum museumsnahen Umfeld abgefragt.

Die folgende stichwortartige Kurzfassung gibt einen Einblick in die aufschlussreiche Materialsammlung, die sich aus der Zuordnung zu Sozialmilieus und aus der Abfrage von Interessen und Verhaltensmustern ergeben:

Milieu 1: Aufstiegsorientierte jüngere Menschen

Für die Menschen des Milieus 1 sind außergewöhnliche Erlebnisinhalte, Einmaligkeitsgefühle, ein Spaßfaktor bei Vermittlung und Zugang gefragt; sie erwarten die Standards der gehobenen Konsumwelt; sie sind offen für technische Informations-Hilfen; Unterhaltung ist ihnen ebenso wichtig wie Bildung; für das »Sehen- und Gesehenwerden« und das Konsumbedürfnis ist die Cafeteria von großer Bedeutung; Menschen, die diesem Milieu angehören, nehmen Werbung bewusst wahr, allerdings wegen ihres »bescheidenen Aufwands« weniger die Kulturwerbung; sie sind leichter über Presse, Lokalredaktion und Feuilleton von spektakulären Ereignissen ansprechbar; sie zeigen Interesse an modernen Bauten mit »schickem« Ambiente und an Museumsneubauten; die Menschen des Milieus 1 sind mobil, schätzen aber die Anbindung des Museums an Einkaufsmöglichkeiten, Kinos und Restaurants.

Milieu 2: Postmateriell-linksalternativ eingestellte jüngere Menschen

Hohes Bildungsniveau charakterisiert die Menschen des Milieus 2, sie sind deshalb für einen Museumsbesuch interessierbar oder bereits interessiert; die gesellschaftliche Relevanz der Sammlung ist ihnen wichtig; sie sind an Kunst der Avantgarde interessiert; sie fordern Vermittlungsangebote und lassen sich fordern; Angebote für Kinder sind für diese Menschen von großem Interesse; bei der Cafeteria bevorzugen sie die stilisierte Einfachheit und suchen die Gelegenheit zum Gespräch; sie nehmen eine kritische Haltung gegenüber kommerzieller Werbung ein; sie lehnen Repräsentationsbauten und »Kulturrummelplätze« ab; Empfehlungen von Freunden sind wichtig; sie informieren sich über Szeneblätter, Feuilleton, weniger aus dem Fernsehen; Menschen des Milieu 2 haben einen ausgedehnten Aktionsradius, wenn das Interesse an einem Thema groß ist.

Milieu 3: Linksliberal integrierte Postmaterialisten

Auch diese Menschen zeichnen sich durch ein hohes Bildungsniveau aus, weshalb sie für einen Museumsbesuch interessierbar sind; sie decken ein breites Spektrum an Interessen ab; bei der Vermittlung sind sie offen für aktive Beteiligung und an neuen sinnlichen Erfahrungen interessiert; Bildung und Unterhaltung sind wichtig; für die Menschen des Milieus 3 ist das Gebäude für die Besuchsentscheidung nicht von großer Bedeutung; auch an die Cafeteria wird nicht zwangsläufig ein hoher Anspruch gestellt, dort steht vielmehr die Gesprächsmöglichkeit im Vordergrund; sie lehnen »Kulturrummelplätze« ab; kennzeichnend ist die hohe Aufnahmebereitschaft

⁸¹ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O.

für Kulturwerbung und die große Informationsbereitschaft aus allen Medien; die Menschen, die diesem Milieu angehören, sind zu Fördermitgliedschaften zu bewegen; sie charakterisiert zudem eine hohe Mobilität.

Milieu 4: Unauffällige, eher passive Arbeitnehmer

Wegen des Bildungsgrades und des Freizeitverhaltens (Fernsehen) werden Museen von den Menschen des Milieus 4 kaum wahrgenommen, wenn überhaupt dann Heimat- und Automobilmuseen; sie haben kein Verhältnis zu Originalen; bei der Vermittlung ist das Bedienen von Geräten wichtiger als der Dialog; sie sind gegebenenfalls durch Volksfeste zum Museumsbesuch zu animieren; die Cafeteria kann als Kneipe ausgestattet sein und ist nicht besuchentscheidend; die Öffentlichkeitsarbeit des Museums wird kaum wahrgenommen; Museumsgebäude, die als solche stark ins Auge fallen, erzeugen bei diesen Menschen Besuchsschwellen; sie sind stark fernsehorientiert (Lokal- und Unterhaltungsprogramme); die Eintrittspreise müssen niedrig sein; geringe Mobilität; Museen in Naherholungs- und Kurorten haben größere Chancen, Menschen des Milieus 4 anzusprechen.

Milieu 5: Pflichtorientierte, konventionsbestimmte Arbeitnehmer

Die Menschen des Milieus 5 ziehen Sammlungen vor, die an ihre Seh- und Lerngewohnheiten anknüpfen, z.B. mit Themen aus Heimat, Technik, Natur und Arbeitswelt; das Interesse an Kunst/Kultur lässt bei ihnen im Alter nach; die Vermittlung gelingt durch unterhaltsame und bildende Präsentation, dabei werden technische Medien und das Bedienen von Geräten bevorzugt; ein Einstieg erfolgt über Kinder und Enkel, aber auch über Volksfeste und Brauchtum; diese Menschen zeigen wenig Interesse an modernen Repräsentationsbauten; für sie gilt: Gediegenheit statt Extravaganz; sie stellen nur bescheidene Ansprüche an die Ausstattung der Cafeteria; Menschen, die diesem Milieu angehören, nehmen Werbung für Kultur kaum wahr; stattdessen sind sie offen für die Empfehlung von Multiplikatoren (Geschäfte, Vereine, Gewerkschaften); sie informieren sich aus der örtlicher Zeitung, Programmzeitschriften, Funk und Fernsehen, dabei bevorzugen Frauen Hausfrauenblätter; sie interessieren sich für Unterhaltung und Reise; die Höhe der Eintrittspreise können besuchentscheidend sein; diese Menschen sind mobil und für Busreisen ansprechbar; Museen in Kur- und Urlaubsorten werden den Museen in der Stadt vorgezogen.

Milieu 6: Aufgeschlossene und anpassungsfähige Normalbürger

Bei den Menschen des Milieus 6 ist das Interesse an Schönheit und Harmonie, Natur und Technik charakterisierend; sie verfügen nur über geringe Vorerfahrungen mit Kunstmuseen und zeigen kaum Interesse an Gesellschaftskritik oder Avantgarde; der Rang oder die Vollständigkeit der Schausammlung ist ihnen nicht sehr wichtig; für sie gilt ein hoher Bedarf an Vermittlungsarbeit, die idealerweise mit Unterhaltung und Spaß kombiniert, aber weniger dialogorientiert ist; Technikunterstützung ist für die Männer interessant; Zusatzangebote können wichtiger als die eigentliche Museumsarbeit sein (z.B. Heimat, Brauchtum, Handwerk, Volksmusik); diese Menschen sind nicht an aufwendigen Repräsentationsbauten interessiert, sie werden davon allerdings auch nicht abgestoßen; eine Cafeteria ist als Ablenkung willkommen; Werbung für Kultur wird kaum wahrgenommen; die Werbung erfolgt eher über Multiplikatoren (Geschäfte, Vereine, Gewerkschaften); diese Menschen informieren sich

aus örtlicher Zeitung, Programmzeitschriften, Funk und Fernsehen; die Frauen bevorzugen Hausfrauenblätter; bei überdurchschnittlichem Einkommen sind die Menschen des Milieus 6 sparsam und daher kritisch gegenüber der Höhe des Eintrittsgeldes; sie sind mobil und speziell die Männer stolze Autobesitzer; die Bereitschaft zu Busreisen ist vorhanden; eine Verbindung mit Natur und Wandern begünstigt einen Museumsbesuch.

Milieu 7: Gehobene Konservative

Museumsbesuche sind für die Menschen des Milieus 7 selbstverständlich; viele kennen auswärtige Schausammlungen und vergleichen diese gerne miteinander; in dieser Gruppe finden sich die Sammler und Mäzene wieder; mit zunehmenden Alter konzentriert sich das Interesse der Menschen aus Milieu 7 auf Kunst und alte Kulturen; Führungen sind erwünscht; Frauen lassen sich für ehrenamtliche Mitarbeit ansprechen; allerdings beklagen die Menschen dieses Milieus oft ihren Zeitmangel; sie bleiben gerne »unter sich«; sie wünschen sich in der Cafeteria Komfort, sind allerdings anpassungsfähig; Werbung und Öffentlichkeitsarbeit (insbesondere Kultur) werden von ihnen über nahezu alle Medien und Redaktionen wahrgenommen; sie ziehen andere Museumsbesucher nach; Menschen, die diesem Milieu angehören, haben keine Probleme mit Repräsentationsbauten, allerdings sind »Rummelplatz« unerwünscht; bei ihnen liegt eine ausgeprägte Bereitschaft, sich für Verbesserungen des Hauses zu engagieren; sie charakterisiert eine große Mobilität und ein weiter Aktionsradius; Bildungstourismus ist in dieser Gruppe weit verbreitet.

Milieu 8: Integrierte ältere Menschen

Die Menschen des Milieus 8 besitzen nur wenig Vorerfahrungen mit Museen; sie zeigen eine Präferenz für das Schöne und Harmonische, Heimat, Vergangenheit und Religion; es ist ein hoher Vermittlungsaufwand notwendig, dabei sind Videoschauen hilfreich; Ruhemöglichkeiten gehören zu den Grundanforderungen; Störungen (z.B. durch Jugendliche) und »Rummel« sind von diesen Menschen unerwünscht; sie zeigen Interesse an unterhaltsamen Veranstaltungen; eine Cafeteria ist ihnen von zentraler Bedeutung (Gemütlichkeit, Gespräch, Verzehr); dagegen ist das Gebäude nur nachrangig bedeutsam; sie fordern Ordnung und Aufsicht gefragt; die Menschen des Milieus 8 sind aktive Zeitungsleser und Fernsehzuschauer, aber ohne spezifisches Interesse für Kultur und Museen; sie lassen sich über Vereine, Kirchen, Altenarbeit oder Multiplikatoren (Ärzte, Sparkassen) ansprechen; ein Rentnerrabatt bei den Eintrittspreisen wird von ihnen vorausgesetzt; diese Menschen sind abhängig vom öffentlichen Nahverkehr; Ausflugslokale können die Attraktivität des Museums für die Menschen des Milieus 8 steigern.

Milieu 9: Isolierte alte Menschen

Auch diese Menschen weisen nur wenig Erfahrung mit Museen auf; die Bedeutung der Schausammlung ist für sie nicht wichtig; sie sind vorrangig an der Ortsgeschichte interessiert; Gespräche mit dem Aufsichtspersonal sind für sie möglicherweise wichtiger als die mit Experten; Zusatzangebote stoßen kaum auf Interesse; eine Cafeteria ist wegen des Ruhebedürfnisses dieser Menschen von großer Bedeutung; Repräsentationsbauten sind für Menschen des Milieus 9 uninteressant, Stufen hinderlich, Sitzgelegenheiten unentbehrlich; sie sind, wenn überhaupt, über Kirche oder per-

sönliche Ansprache zu einem Museumsbesuch zu bewegen; sie informieren sich über Fernsehen und Zeitung; die Höhe des Eintrittsgeldes kann besuchsentscheidend sein; diese Menschen sind abhängig vom öffentlichen Nahverkehr oder Busreisen, allerdings brauchen sie für eine außerhäusliche Betätigung eine zusätzliche Motivation; Ausflugslokale mit günstigen Angeboten können in ihren Augen die Attraktivität des Museums steigern.⁸²

Aus den Zuschreibungen der Milieus kann jede Einrichtung ablesen, ob sie mit ihrem Angebot bestimmte Gesellschaftsgruppen ansprechen kann bzw. auf welche Dispositionen und Interessen ihr Angebot zutreffend erscheint:

- Milieus, deren Interesse das Museum bereits (relativ) gut trifft;
- Milieus, deren Interessen das Museum trifft oder treffen (erreichbare Milieus);
- Milieus, deren Interesse das Museum bisher kaum ansprechen konnte (schwer erreichbare Milieus).

Hieraus lassen sich die Erfolgsaussichten, wie der Aufwand bei der Gewinnung von neuen Zielgruppen ablesen und Handlungsoptionen abwägen, wie beispielsweise:

- „ob Stärken noch besser hervorgehoben werden, um die Potentiale in den »erreichbaren« Milieus besser auszuschöpfen oder
- ob mit geringem Aufwand Mitnahmeeffekte genutzt werden können oder
- ob höherer Aufwand für bisher vernachlässigte, aber »erreichbare« Milieus betrieben werden soll;
- ob und was getan werden müßte, um schwer erreichbare Milieus zu mobilisieren.“⁸³

Die Auswertungen der KGSt zeigen »Attraktivitätsprofile«⁸⁴, die Kulturinstitutionen mit ihrem spezifischen Angebot für die Sozialmilieus haben. Für die Institutionen selbst bietet sich damit die unabdingbare Voraussetzung für eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Marketing, denn die Ansprache einer Zielgruppe des Milieus 7 müsste andere Attraktoren vorweisen als die des Milieus 2 oder 5. Die Typisierung macht zudem das Interesse der Sozialmilieus für die unterschiedlichen Museumsgattungen transparent: Während beispielsweise die Milieus 2 und 7 für Kunstmuseen und Ausstellungshäuser prädestiniert erscheinen, werden die Milieus 4, 6 und 9 in deren Besucherstruktur fast gänzlich fehlen. Natur- und technikhistorische Museumsangebote adressieren sich dagegen vorzugsweise an die Milieus 5 bzw. 6 und Heimatmuseen an die Milieus 4, 5, 6 bzw. 8.

4.1.1.3.2 Museumsgattungen und ihre verschiedenen Besucherprofile

Gleichzeitig mit den Wissenschaftsdisziplinen haben sich vor über zwei Jahrhunderten die verschiedenen Museumsgattungen entwickelt. Aus einer sehr kleinteiligen Diversifikation⁸⁵ werden heute vorzugsweise folgende Museumsgattungen unterschieden:

⁸² Vgl.: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.40-46.

⁸³ Ebenda, S.13.

⁸⁴ Heinrichs 1993, a.a.O., S.182.

⁸⁵ Das International Directory of Arts, das seit Anfang der 50er Jahre des 20. Jahrhunderts weltweit alle Museen, Ausstellungshäuser und Galerien erfasst, schlüsselt die Museumslandschaft in folgende Gattungen auf: Agriculture Museum, Open Air Museum, Archaeological Museum, Art

- Kunstgewerbe-, volkskundliche- und kulturgeschichtliche Museen
- Kunstmuseen
- historische Gebäude/Gedenkstätten
- Freilichtmuseen
- Spezialmuseen (z.B. Vogelbauer-, Tabakmuseum o.ä.)
- Technikmuseen
- Heimat- und Stadtmuseen
- Naturkundemuseen
- völkerkundliche, archäologische und Antiken-Museen
- Misch- und Sonstige Museen
- Personalmuseen.

Die Museumsgattungen werden wiederum in Sparten gebündelt, was für die Zuordnung von Entscheidungsdispositionen der Milieus hilfreich ist. Der deutsche Museumsbund subsumiert die Gattungen unter die vier übergeordneten Fachgruppen: Stadt- und heimatkundliche Museen, kulturhistorische sowie Kunstmuseen, Naturhistorische Museen und Technikhistorische Museen.⁸⁶

Zunächst lässt sich feststellen, dass die verschiedenen Gattungen bzw. Sparten an einen unterschiedlichen Zugang appellieren. Während sich Kunst- und Kulturgeschichtliche Museen, aber auch Volkskundliche Museen vorrangig an ein ästhetisches, subjektives Geschmacksempfinden richten, verweisen naturwissenschaftliche und technikhistorische Museen auf ein rationales objektivierbares Verständnis.⁸⁷ Hier scheinen sich vordergründig der individuelle Blick, das Geschmacksurteil von einer analytischen Nüchternheit zu trennen. Bei der Art der Aufbereitung und Zielgruppenansprache ist aber empfehlenswert, sowohl die typische Rezeptionshaltung zu bedienen als auch, diese durch eine entgegengesetzte Intervention zu kontrapunktieren bzw. zu komplettieren.

Genuine Dispositionen und Vorlieben lassen sich allerdings nicht wesentlich verändern. So korrespondiert die Wahl der Museumsgattung beispielsweise mit Arbeits- und Freizeitinteressen der Besucher.⁸⁸

Unabhängig von der Milieuzugehörigkeit sind geschlechter- und altersspezifische Vorlieben für Museumssparten signifikant wahrnehmbar: Frauen sind in kulturhistorischen Museen deutlich überrepräsentiert, Männer dagegen in Technikmuseen. Naturkundliche und technische Museen werden signifikant häufig von Kindern und Jugendlichen (Schulklassen) besucht, Kunstmuseen von »Twens« und Regional- bzw. Spezialmuseen von einem älteren Publikum. Generell sind Kunstmuseen (in Großstädten) die „Hoch-

Museum, Museum of Classical Antiquities, Church Museum, Museum of Crafts and Decorative Arts, Ethnological Museum, Folklore Museum, Public Gallery, History Museum, Library with Exhibition, Local or Historical Museum, Military Museum, Natural History Museum, Music Museum, Performing Arts Museum, Historic Site, Special Museum, Technical Museum, University Museum; vgl.: International Directory of Arts 2000, a.a.O., Band 1, S.XII.

⁸⁶ Vgl.: <http://www.museumsbund.de/dmbfachgruppen>.

⁸⁷ Vgl.: Winter, Ursula: Industriekultur: Fragen der Ästhetik im Technik- und Industriemuseum, in: Zacharias (Hrsg.) 1990, a.a.O., S.246-260, hier S.249.

⁸⁸ Vgl.: Klein 1990, a.a.O., S.188.

burgen eines akademischen Publikums⁸⁹, während die kleineren Museen im ländlichen Bereich, die Heimatmuseen und Freilichtmuseen ein weniger intellektuelles Publikum ansprechen.

Museumsbesuche dienen oftmals als Ziel für Familienausflüge oder der Pflege zwischenmenschlicher Kontakte. Bevorzugte Kulisse bieten dafür vornehmlich historische Gebäude sowie pittoreske, stimmungsvolle Sammlungen; als typische Familienmuseen gelten vor allem Freilichtmuseen und Heimatmuseen.⁹⁰ Im Gegensatz dazu sind in Kunst- und kulturhistorischen Museen vorzugsweise Einzelbesucher anzutreffen, da dort eine besinnliche Kontemplation bzw. ein ästhetisches Erkenntnisinteresse die Besuchersform bestimmt.

Bei Technikmuseen sind die Hälfte der Einzelbesucher in einem industriellen Zusammenhang tätig, während nur 10% einem kulturellen Berufsumfeld angehören. Bemerkenswert ist, dass ein Drittel der Einzelbesucher von Kunstmuseen einem kulturschaffenden Berufsumfeld entstammen aber nur ein Fünftel einem industriellen Arbeitsumfeld. Das Phänomen der beruflichen Disposition für Kunstmuseen bei Einzelbesuchern wiederholt sich übrigens nicht bei Gruppenbesuchern: Offensichtlich lassen sich über Gruppenbesuche die Zugangsbarrieren spezifischer Sozialgruppen überwinden.

Obwohl diese aufschlussreichen Besucheranalysen bereits seit vielen Jahren vorliegen bzw. aktualisiert werden, lässt sich anhand des Materials, das der vorliegenden Untersuchung zugrunde liegt, feststellen, dass insgesamt wenig Gebrauch von Besucheranalysen gemacht zu werden scheint und mithin hilfreiche Erkenntnisse für Identitätsfindung, Gestaltung und Marketing unberücksichtigt bleiben. Naturhistorische Museen, archäologische Museen, Heimatmuseen sowie die meisten Stadtmuseen enthalten sich vollständig einer konstruktiven Auseinandersetzung mit besucherorientierten Design- und Marketingmaßnahmen, während sich Kunstmuseen und Ausstellungshäuser, Technikmuseen und Kunstgewerbemuseen einer zielgruppenadäquaten Kommunikation stärker öffnen.

4.1.1.4 Museumsmarketing und der Marketing-Mix

Marketing kann sowohl als Maxime, Mittel als auch als Methode angesehen werden.⁹¹ Marketing verstanden als Maxime stellt die Grundhaltung eines Unternehmens dar, sich konsequent an der Marktsituation, den Marktbedürfnissen und -möglichkeiten zu orientieren, während Marketing als Mittel mehr auf die Schaffung von Präferenzen für ein Angebot ausgerichtet ist. Marketing als Methode beschreibt letztlich den Einsatz systematischer Analysetechniken und Modelle, die die Entscheidungsfindung und Absatzsteigerung bewirken sollen. Heribert Meffert, der im deutschsprachigen Raum seit den 1970er Jahren maßgeblich die Marketinglehre bestimmt, legt seinen Theorien folgende Definition zugrunde: Marketing ist die „Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmungsaktivitäten mit

⁸⁹ Ebenda, S.25.

⁹⁰ Vgl.: ebenda, S.24ff.

⁹¹ Vgl.: Rürup 2002, a.a.O.

dem Zweck einer dauerhaften Befriedigung der Kundenbedürfnisse einerseits und der Erfüllung der Unternehmensziele andererseits⁹². Philip Kotler hingegen stellt das Prinzip des Marktes als Austausch von Leistungen in den Mittelpunkt seiner Marketingdefinitionen. Nach ihm verkörpert Marketing die Summe der Tätigkeiten, die darauf abzielen, Austauschprozesse zu erleichtern und zu fördern, wodurch wiederum Bedürfnisse befriedigt und Wünsche erfüllt werden.⁹³

Marketing impliziert also, marktorientiert im Sinne der Kategorien Angebot und Nachfrage zu denken und zu handeln – unabhängig von einer kommerziellen Unternehmensausrichtung. Demnach heißt Marketing auch, den Blick nach außen auf die Zielgruppe zu richten, auf deren Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen einzugehen. Der Gebrauch von Besucheranalysen oder den Erkenntnissen aus den Milieustudien bilden für Museen und Ausstellungshäuser eine notwendige Voraussetzung für ein substantielles und effektives Marketing.

Analog zum CI-Prozess hat sich ein systematisiertes Vorgehen im Marketing-Bereich durchgesetzt. Der sogenannte Marketing-Mix subsumiert die Instrumentenauswahl bzw. strukturiert die vier grundlegenden Komponenten. Die Marketing-Instrumente werden auch »Marktbearbeitungsinstrumente«⁹⁴ genannt. Das Marketing-Mix-Modell von Heribert Meffert⁹⁵, das sich als Grundlage für weitere Marketing-Theorien eingeschrieben hat, favorisiert die Einteilung in 4 Segmente: Produkt-Mix (Produktqualität, Sortiment, Marke, Kundendienst), Kommunikations-Mix (Public Relations, persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung, Werbung), Kontrahierungs-Mix (Preis, Kredite, Rabatt, Skonto), Distributions-Mix (Absatzkanäle, Logistik).

Im modernen Marketing werden die vier Segmente die »4-Ps« genannt: Product (Produktpolitik), Price (Preispolitik), Place (Distributionspolitik) und Promotion (Kommunikationspolitik).

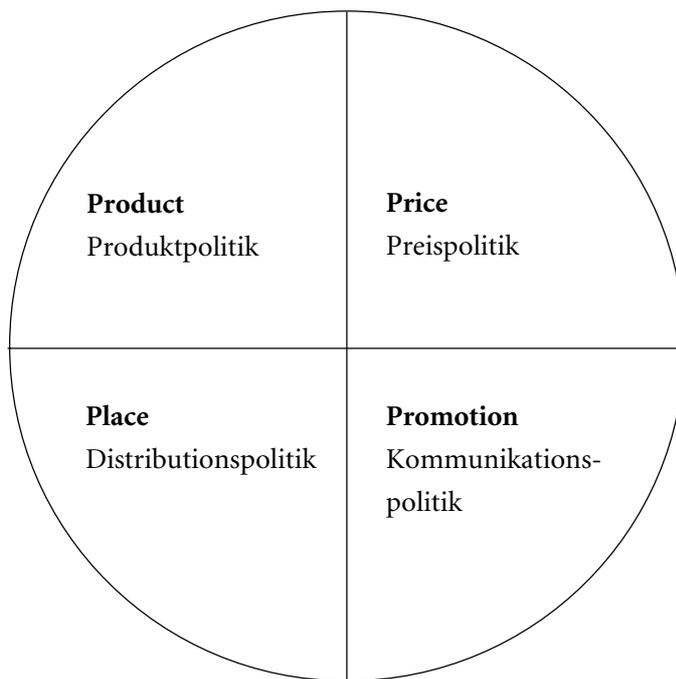
⁹² Loock, Friedrich: Der Weg der Kultur zum Marketing, in: Loock (Hrsg.) 1991, a.a.O., S.357-365, hier S.357.

⁹³ Vgl.: Kotler, Philip: Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 1978; vgl.: Loock 1991, a.a.O., S.357f.

⁹⁴ Heinrichs 1993, a.a.O., S.182.

⁹⁵ Vgl.: Meffert, Heribert: Marketing, 3. Aufl., Wiesbaden 1978.

Grafik 6: Das »4-P-Modell« des Marketing-Mix⁹⁶

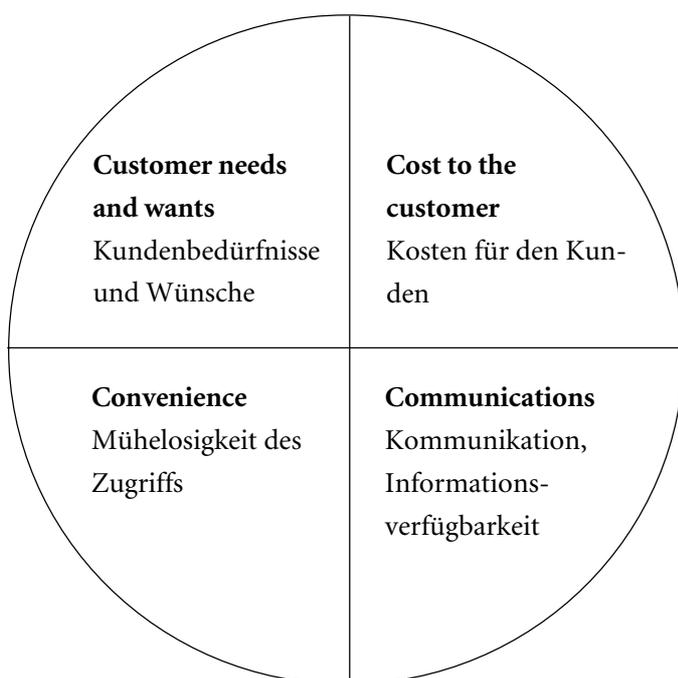


Das Marketing-Mix-Modell, dessen Schwerpunkt beim Produkt und dessen bester Vermarktung liegen, wurde ursprünglich an den Funktionsmechanismen des Massenmarktes und dessen standardisierter Produkte ausgerichtet. Der Weg zu einer stärkeren Kundenorientierung bei Wirtschaftsunternehmen sowie die Ausweitung von servicebetonten Dienstleistungsunternehmen führte dazu, mit Produkt, Angebot und Kommunikation stärker den Außenanforderungen gerecht zu werden. In den Fokus der Unternehmen trat der Leistungsabnehmer mit seinen Bedürfnissen und seinen Zugriffsweisen auf das Produkt/Leistung. Aus den »4-Ps« des Massenmarktmarketings wurden die so genannten »4-Cs« für eine individualisierte Marktbearbeitung entwickelt: Customer needs and wants (Kundenbedürfnisse und Wünsche), Cost to the customer (Kosten für den Kunden), Convenience (Mühelosigkeit des Zugriffs), Communications (Kommunikation, Informationsverfügbarkeit).⁹⁷

⁹⁶ Vgl.: Meffert, Heribert: Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2000, S.955; vgl.: Weis, Christian (hrsg. von Klaus Olfert): Marketing, 12. überarb. und akt. Aufl., Ludwigshafen 2001, S.99.

⁹⁷ Zitiert aus einer Arbeitsmappe, zusammengestellt von Gabriele Reineke, im Rahmen des Marketingseminars »Startart«, Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung, Bottrop 2000, o. S.

Grafik 7: Das »4-C-Modell« eines kundenorientierten Marketing



Quelle: Arbeitsmappe, zusammengestellt von Gabriele Reineke, im Rahmen eines Marketingseminars der Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung, das 2002 in Bottrop stattfand, o. S.

Das »4-C-Modell« ist für die Anwendung eines dienstleistungsbereiten Unternehmens genauso hilfreich wie für eine Kulturinstitution, die der Besucherorientierung und damit einem zielgruppengerechten Marketing eine wichtige Rolle zuerkennt.

Obwohl aus der klassischen Betriebswirtschaftslehre kommend, übertrug der Marktwirtschaftler Philip Kotler das System einer marktorientierten Handlungsweise (»4-P«) direkt auf kulturelle Einrichtungen: Er leitet ein spezielles »Museumsmarketing« ab, das durch alle Aktivitäten gekennzeichnet ist, die auf die Befriedigung der Bedürfnisse der Öffentlichkeit und das Entfachen von Neugier abzielen.⁹⁸ Damit wurden maßgebliche Überlegungen im Kulturmanagement fundiert. Die Kombination dieses Museumsmarketings mit dem »4-C-Modell« enthält diverse Definitionen und Handlungsempfehlungen, die für die konkrete Marketingarbeit von Museen und Ausstellungshäusern hilfreich sind:

Customer needs and wants/Produktpolitik

Von wesentlicher Bedeutung für ein erfolgreiches kulturelles Handeln ist zweifellos die Auswahl des Produktes (Sammlung, Wechselausstellungen, Veranstaltungen, Zusatzangebote), das man anbietet, wie auch die Suche, Auswahl und Entwicklung neuer Produkte; die Weiterentwicklung bestehender Produkte; die Zusammensetzung sinnvoller Sortimente (von Sammlungsbestand, über Ausstellungen, Zusatzan-

⁹⁸ Vgl.: Loock 1991, a.a.O., S.358; Loock bezieht sich hier auf Philip Kotlers Überlegungen; vgl.: Kotler 1978, a.a.O.

gebote bis zum Museumscafé und Museumsshop) und die Förderung des Markenbewusstseins, im Sinne einer Qualitätsbotschaft;

Convenience/Distributionspolitik

In Museen und Ausstellungshäusern ist die Distribution der Leistung nur von untergeordneter Bedeutung, denn in aller Regel holt sich der Besucher das Produkt/die Dienstleistung in der Institution selber ab; zur Distribution gehört im weiteren Sinne aber auch der Service, die Eintrittskarten und zur Convenience die Öffnungszeiten, ein Orientierungssystem, Wegweiser, Besuchshilfen (spezielle Kinder-/Familienangebote, behindertengerechte Zugänge), Einstiegshilfen (einladende Architekturen, Farb- und Formgestaltung) und Vermittlungshilfen (audio-visuelle Ausstellungsbegleiter);

Communications/Kommunikationspolitik

Zur Kommunikation gehören drei Gruppen von Maßnahmen:

klassische Werbemaßnahmen (Außenwerbung/Plakatwerbung/Transparente, Anzeigen in Zeitungen, Zeitschriften, Werbespots im Rundfunk, Fernsehen und Kino usw.), verkaufsfördernde Maßnahmen (Aufkleber, Merchandising-Produkte, Gutscheine, Sonderaktionen⁹⁹ oder Aktionswochen usw.) und Öffentlichkeitsarbeit (Pressearbeit, Broschüren, Kataloge, Handzettel, Newsletter, E-mail-Verteiler¹⁰⁰ usw.); Marketingexperten verwenden zur Kennzeichnung der idealen Ablaufphasen der Kommunikation die Abkürzung AIDA: Attention, Interest, Desire, Action; also zunächst Aufmerksamkeit erregen, daraufhin Interesse, dann Wünsche/Begehrlichkeiten wecken und schließlich Handlung auslösen.

Cost to the customer/Preispolitik

Der Preis als Marketing-Instrument funktioniert im öffentlichen Kulturbetrieb nur dann, wenn er als differenzierter Preis eingesetzt wird; denkbar sind Jahreskarten mit ausgewählten Zusatzangeboten oder Jahreskarten als Kundenkarten in Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen¹⁰¹; es könnte beispielsweise eine Differenzierung des Eintrittspreises nach Wochentagen und Jahreszeiten erfolgen oder durch niedrige Eintrittspreise ein Anreiz geschaffen werden, verstärkt bestimmte Wochentage, in der Regel die weniger besuchten, zu nutzen; durch spezielle Preisnachlässe, Mehrtageskarten, Mehrpersonenkarten in »ungünstigen« Jahreszeiten (z.B. an sogenannten

⁹⁹ Beispielsweise bietet die Kunsthalle St.Gallen seit 2003 »Kunst über Mittag« an: nach einer halbstündigen Führung z.B. mit der Leiterin gibt es eine von ihr zubereitete Mittagsmahlzeit; oder die Kunsthalle Wien offeriert seit 2003 einmal im Monat eine Führung durch den Direktor, Gerald Matt.

¹⁰⁰ Das Museumsquartier in Wien versendet per E-mail mehrmals wöchentlich Kurzmitteilungen und alle 2 Wochen einen Newsletter via E-mail.

¹⁰¹ In den Niederlanden z.B. hat man 1991 eine Jahreskarte eingeführt, „die vierhundert Gulden kostet und für alle vierhundert Museen gilt: 150.000 Menschen kauften das Ticket im ersten Jahr, heute (1992, Anm. d. Verf.) sind es zwei Millionen, eine Bank »belohnte« 650.000 neue Kunden damit, eine andere spendet ... 500.000 im Jahr, eine dritte macht alle ihre Kreditkarten-Inhabern zu Paßbesitzern“; FAZ vom 20.10.1992; zit. in: Heinrichs 1993, a.a.O., S.188.

verlängerten Wochenenden, Ferienzeiten etc.) wird einerseits Nachfrage geschaffen und andererseits eine gezielte Auslastung angesteuert.¹⁰²

Wie Petra Schuck-Wersig und Gernot Wersig zu bedenken geben, kann Marketingarbeit nur dann erfolgreich sein, wenn das Produkt Museum funktionstüchtig ist und den Erwartungen und Anforderungen entspricht.¹⁰³ Kein noch so ausgefeiltes Marketingkonzept kann ein wenig tragfähiges Produkt Museum dem breiten Publikum oder einer spezifischen Zielgruppe auf Dauer glaubhaft vermitteln. Demnach sollten Museen den Marketingplänen Überlegungen über ihr Angebot voranstellen: Was kennzeichnet gerade ihr Produkt/ihre Marke Museum, was ist das Besondere des Museumskonzepts, gibt es einzigartige Höhepunkte in der Museumsarbeit, worin sind sich die Offerten mit denen anderer Museen ähnlich, worin liegt ihr besonderer Unterschied bzw. soll er künftig liegen? Die Marketinglehre spricht von der Entwicklung eines USP, Unique-Selling-Proposition, der das Alleinstellungsmerkmal, das einmalige Nutzenversprechen eines Produkts oder einen Zusatznutzen, der (meist) auf die Gefühlsebene des Leistungsabnehmers zielt¹⁰⁴, benennt. Formuliert ein Museum oder Ausstellungshaus so einen USP, wird ein intensiver Prozess der Selbstreflexion initiiert, der durchaus eine ganzheitliche Identitätsfindung auszulösen kann. Insofern wäre es für Museen und Ausstellungshäuser wenig Zukunft sichernd, wenn sie mit Marketingstrategien »marktgerechte« Kultur produzierten, wie Werner Heinrichs befürchtet¹⁰⁵, vielmehr sollte Marketing für das Ziel einer verbesserten Wahrnehmbarkeit in der Öffentlichkeit und bei den spezifischen Zielgruppen instrumentalisiert werden. Eine Forderung von Hilmar Hoffmann, die Werbung der Kultur genauso professionell zu betreiben wie die der Wirtschaftsunternehmen, verdeutlicht er in folgender Zustandsbeschreibung: „Der Jugendliche in einer ländlichen Region z.B. wird tausendfach von finanziell aufwendigen Kaufimpulsen für eine mobile (automobile) Kultur erreicht; aber um ihm ein anregungsreiches komplexeres kulturelles Milieu zu bieten, ist kaum eine müde Mark vorhanden. Was Wunder, wenn er dann auch seine kulturellen Ausdruckschancen am ehesten in dem zu erkennen glaubt, was mit einschlägigen Offerten über seine Sinne seine Ansprüche konditioniert. Im Umkehrschluß heißt das: Was er nicht kennt, kann ihm auch nicht als wichtig erscheinen“¹⁰⁶. Museen und Ausstellungsinstitutionen, Kulturinstitutionen insgesamt, müssen sich mehr Aufmerksamkeit und Gehör verschaffen, um ihre gesellschaftliche Relevanz und ihr Alternativangebot zu konsumistischen Lebensentwürfen darzustellen. Nach Petra Schuck-Wersig und Gernot Wersig ist es bereits Museumskultur, wenn Museen beginnen würden, „sich als eigene kulturelle Einheiten zu begreifen, die auch nach außen als interessante und wichtige Kulturen begriffen werden und ihre eigene Kultur

¹⁰² Vgl.: Heinrichs 1993, a.a.O., S.183-188.

¹⁰³ Vgl.: Schuck Wersig, Wersig 1996, a.a.O., S158f.

¹⁰⁴ Vgl.: Wippermann, Peter, Trendbüro (Hrsg.): Wörterbuch der New Economy, Mannheim 2001, S.188 und 191.

¹⁰⁵ Vgl.: Heinrichs 1993, a.a.O., S.189.

¹⁰⁶ Hoffmann 1990, a.a.O., S.109f.

gewissermaßen vorleben“¹⁰⁷. Für die beiden Informationswissenschaftler zählt die Einsicht und das Vorleben bereits zum Museumsmarketing. Museumskultur ist Marketing. Die Selbstverpflichtung zu einer Vorbildfunktion bedeutet, dass sich die Wettbewerbssituation sowie die Marketingstrategien von Museen und Ausstellungshäusern sehr unterschiedlich zu den Vorgaben von Wirtschaftsunternehmen darstellen. Die Leistungsindikatoren müssen den spezifischen Anforderungen einer Kulturinstitution gerecht werden. Museumsmarketing heißt, sich auf die Perspektive der Kulturempfänger einzulassen, sich aus der Bedeutungslosigkeit hervorzuheben, Gesprächsstoff zu liefern, Unterhaltungen zu initiieren und im Markt der Meinungen wirksam zu werden.

Marketingmaßnahmen – gezielte Kommunikation mit den Marktpartnern

Die Marketingmaßnahmen der Museen und Ausstellungshäuser werben um die Aufmerksamkeit der breiten Öffentlichkeit und um Besucher – als Hauptzielgruppen ihrer Vorbildbotschaft und Leistungsabgabe. Sie stehen dabei allerdings im Wettbewerb sowohl mit anderen Kulturinstitutionen als auch mit anderen Anbietern von Bildungs-, Unterhaltungs- und Freizeitofferten. Das Konkurrieren um die Aufmerksamkeit und Zeit der Menschen fordert von Museen und Ausstellungshäusern, die Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerber herauszustellen oder zumindest keine gravierenden Wettbewerbsnachteile (wie z.B. unzureichende Wahrnehmbarkeit) aufkommen zu lassen. Mit Marketingmaßnahmen kann aber auch um die Beachtung durch Meinungsführer, Kapitalgeber, Sammler etc. geworben werden. Hier müssen sich Museen und Ausstellungshäuser ebenso mit Wettbewerbern auseinandersetzen und ihre spezifischen Vorteile durch überzeugende Konzepte darlegen bzw. Wettbewerbsnachteile ausgleichen.

Museumsmarketing zielt darauf ab, das Haus in seiner Bedeutung und Attraktivität sichtbar und erlebbar zu machen, das Angebot und die Vermittlung ausreichend verständlich abzusetzen und die Art und Weise der Präsentation dem formulierten Selbstverständnis und den Zielgruppen anzugleichen.

Nur zwei von 100 angebotenen Informationen über Unternehmen werden überhaupt wahrgenommen; 98% der Inhalte gehen in der Flut der Informationen unter oder fallen durch das Raster der selektiven Wahrnehmung.¹⁰⁸ Wie Jürgen Rave feststellt, reagieren verschiedene Zielgruppen auf dieselbe Ansprache unterschiedlich.¹⁰⁹ Erlebt der eine die Botschaft als animierend und verheißungsvoll, lehnt der andere sie ab bzw. bleibt von ihr unberührt (vgl. auch Milieustudien). Es kann also für die jeweils unterschiedliche Identitätsfindung eines Museums und dessen Marketing kein einheitliches Rezept verordnet werden. Übergeordnet gilt aber für alle Institutionen, dass die Qualität des Besuchs und das Ausmaß der Zufriedenheit und Erfüllung, die der Besucher erfährt, allen Maßnahmen zugrunde gelegt werden sollte, egal ob der Besucher nun sein Kontemplations-, Bildungs- oder Unterhaltungsbedürfnis, seine Neugier oder Sensationslust befriedigen möchte oder nur zum Zeitvertreib ins Museum geht. Dabei geht es nicht um Gewinn-

¹⁰⁷ Schuck Wersig, Wersig 1996, a.a.O., S152.

¹⁰⁸ Vgl.: Körner 1990, a.a.O., S.67.

¹⁰⁹ Vgl.: Rave 1975, a.a.O., S.107f.

maximierung oder um „Orientierung am (»billigsten«) Publikumsgeschmack. Marketing ist vielmehr ein Prozeß, der alle Aktivitäten unter dem Aspekt der Adressatengerechtigkeit optimiert.“¹¹⁰

Das Bekenntnis zur Besucherorientierung ist in der Corporate Identity des Hauses eingeschrieben – nur von hier gehen die Impulse aus, die in das Kulturmarketing ausstrahlen. So gesehen öffnen die Marketingmaßnahmen die Kanäle zu den Zielgruppen. Die Befriedigung der Besucherbedürfnisse alleine ist allerdings nicht das Kennzeichen eines fortschrittsfähigen Museumswesens. In dem Bestreben, das Publikum zur kulturellen und visuellen Mündigkeit zu begleiten, liegt das Ziel der Marketingmaßnahmen auch darin, die Veränderung und Weiterentwicklung von Publikumsbedürfnissen zu fördern. „Mit steigendem Konsum lernt ... der Benutzer (der Besucher, Anm. d. Verf.) in diesem Fall den Stoff oder die Kunstform erst kennen, und mit größerer Kenntnis und Schulung der Sinne findet er zunehmend Geschmack an der Tätigkeit ...“¹¹¹ Der quantitative Aspekt bei Marketing-Überlegungen, die Besucherzahlen, ist mit der Erfüllung des Kulturauftrags und der ästhetischen, kulturellen Weiterbildung der Öffentlichkeit durchaus sinnvoll verknüpfbar.

Grundlage jedes Marketingkonzepts stellt die klare Zielformulierung dar, die in erster Linie die Wirkung im Außenbereich beschreibt. Folgende Beispiele dazu nennt Werner Heinrichs:

- „Das Angebot soll eine bestimmte Zielgruppe (etwa Jugendliche zwischen 14 und 18 Jahren) erreichen;
- die Auslastung des Kulturzentrums zu einer bestimmten Zeit (beispielsweise montags abends) soll verbessert werden;
- es soll eine größere Akzeptanz für eine bestimmte Sparte (...z.B. das Industriemuseum) erlangt werden; ...
- mit einem Produkt soll eine bestimmte Marktposition oder ein bestimmtes Image erreicht werden.“¹¹²

Da sich Marketing nicht nur auf die Zielgruppe Besucher konzentriert, sondern auch auf Kapitalgeber u.a. bezieht, können als Ziele des sogenannten »Beschaffungsmarketings« auch folgende sein:

- Für die Werbungskosten einer Sonderausstellung sollen private Förderer gefunden werden oder
- für einen Erweiterungsbau sollen innerhalb von beispielsweise 2 Jahren Sponsoren und Spenden akquiriert werden.

Marketingziele zeichnen sich dadurch aus, dass sie konkret formuliert, messbar, realistisch und zeitlich überschaubar sind.¹¹³ Nur so kommen die Instrumente des Marketing-Mix, Potenzialanalysen, Nachfrageanalysen (Marktforschung, Besucherbefragung)

¹¹⁰ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.10.

¹¹¹ Hutter, Michael: Kann der Staat Kunst fördern? In: Andreae, Clemens-August und Christian Smekal (Hrsg.): Kunstförderung in den Alpenländern, Innsbruck 1992, S.45-59, S.45-59, hier S.50.

¹¹² Heinrichs 1993, a.a.O., S.178f.

¹¹³ Vgl.: Heinrichs 1993, a.a.O., S.179.

und die Umfeldanalysen (soziodemographisch und in Bezug auf die Konkurrenzsituation)¹¹⁴ gezielt zum Einsatz und können Kontrollmechanismen erfolgreich greifen. Gerade auf die Kontrolle der Maßnahmen kann nicht verzichtet werden:

- Haben sich die Mittel bewährt?
- Wurden die Medienträger der Marketingkommunikation effektiv ausgewählt (Plakate, Einladungen etc.) und die PR an der richtigen Stelle lanciert?
- Stimmt der Service, die Convenience?
- Fühlte sich die fixierte Zielgruppe angesprochen?
- Überzeugt die Wichtigkeit des Vorhabens notwendige Sponsoren, treffen die Botschaften den »Nerv«?

Hans-Joachim Klein vergegenwärtigt, dass jene Museen einen Wettbewerbsvorsprung erzielen, „die eine intensive Werbung betreiben und ihren Werbeetat mit Hilfe von Spenden und Beiträgen eines Freundes- oder Fördervereins aufbessern“¹¹⁵. Nichtsdestotrotz ist jede Institution gehalten, gemäß ihren Möglichkeiten den Rahmen der Marketingmaßnahmen festzulegen und die Kommunikation mit den diversen Zielgruppen und Marktpartnern gezielt anzusteuern.

4.1.2 Corporate Branding – eine Positionierungsstrategie im CI-Prozess

Jedes Corporate Identity-Vorhaben wird sich in der Phase der Identitätsfindung mit Positionierungsfragen auseinandersetzen. Damit werden einerseits Qualitätsaussagen getroffen, indem bestimmte Segmente belegt werden (exklusiv oder populär), andererseits die Strategie der Marktpolitik festgelegt, in welcher Form adressiert sich das Unternehmen mit seinen Produkten den Zielgruppen bzw. Leistungsabnehmern. Der CI-Ansatz bietet die Möglichkeiten, Unternehmen entweder als Marke selbst oder das Unternehmen als Träger von Marke zu positionieren.¹¹⁶

Die klassische, betriebswirtschaftliche Besetzung des Begriffs Marke oder auch »Brand«, wie sie, aus dem anglo-amerikanischen Bereich kommend, auch im deutschsprachigen Raum genannt wird, bezieht sich auf ein konkretes Produkt, einen Markenartikel. Eine moderne Besetzung versteht auch das Unternehmen als Marke, der als Solitärmarke eine eindeutige Absenderfunktion inne wohnt und unter der sich mit einem starken Verweis auf sie alle Produkte und Leistungen des Unternehmens subsumieren.

Bei einer starken Produktmarke rückt der Anbieter in den Hintergrund, während die Produktmarke fast ausschließlich auf sich selbst verweist (Beispiel: Nivea von Beiersdorf); eine starke Unternehmensmarke hingegen wird das Qualitätsversprechen des Unternehmens auf die verschiedenen Produkte transferiert (Beispiel: Mercedes). In der Betriebswirtschaftslehre wird weitergehend zwischen Dachmarke, Submarken-Familien und Produktmarken (Beispiel: VW – Golf – Golf TDI, Golf Variant etc.) unterschieden; die verschiedenen Ansätze von Dachmarkenstrategien und Submarkenhierarchien zählen in ihren vielfältigen Theorien und Modellen zum Bereich des Markenmanagements.

¹¹⁴ Vgl.: ebenda, S.178f.

¹¹⁵ Klein 1990, a.a.O., S.77.

¹¹⁶ Vgl.: Stadler, Marinus: Corporate Identity 12/87, Nr. 45, in: Poth, Ludwig G. und Gudrun S. Poth: Marketing (Sammelband), München 1986, S.3.

Für die Strategie Unternehmen = Marke hat sich der Terminus Corporate Branding etabliert (Kap. 4.1.2.1).

Die Begriffe »Marke« und »Brand«

In der deutschsprachigen Fachliteratur der Betriebswirtschaftslehre werden die beiden Begriffe Marke und Brand synonym benutzt. Auch wenn die Termini unterschiedlichen Ursprüngen entstammen, ist ihr Einsatz immer mit der Kennzeichnung von Besitz, Hoheitsrechten, Grenze, Abgrenzung oder Zugehörigkeit verknüpft. Die Entstehung des Begriffs Brand/Branding geht auf den Gebrauch von amerikanischen Ranchern zurück, die seit Beginn des 19. Jahrhunderts die Rinder ihrer Herden mit einem unverwechselbaren Brandzeichen als ihren Besitz markierten. Im Verlauf des Jahrhunderts gingen die Menschen in Amerika dazu über, ihre offene Ware, sogenannte Schüttware wie Mehl, Zucker oder Salz abzupacken, die sie ebenfalls mit einem Zeichen/Brand kennzeichneten. Mit der Signierung der Packung war die Konnotation verbunden, diese Ware als etwas qualitativ Besonderes im Gegensatz zur Massenware darzustellen; mit dem Brand sollte dem Käufer ein wertiger Eindruck vermittelt werden.¹¹⁷ Aus einem Besitz anzeigenden Brandzeichen entwickelte sich zunehmend ein Gütesiegel.

Der Terminus Marke besitzt in Europa sogar eine noch längere Tradition. Marke wurde hier vom lateinischen »margo«, das Rand oder Grenze bedeutet, abgeleitet. War damit zunächst nur der Rand eines Territoriums benannt, bezeichnete »Mark« später das Land, das unmittelbar an diese Grenze stieß (beispielsweise Dänemark, Steiermark, Mark Brandenburg). Das Oberhaupt dieses Landes wurde gemäß dieses Vokabulars Markgraf und die territorialen Grenzzeichen Marksteine genannt. Marke bedeutet also »etwas markieren«, wie beispielsweise eine Landeswährung (Goldmark, Deutsche Mark) oder einen Brief mit einer Briefmarke, die signalisiert, dass das Transportentgelt beglichen wurde. Der Begriff »merken« besitzt im übrigen den gleichen Wortstamm wie Marke bzw. markieren. Als Territorialzeichen, Besitzerkennung, Währung etc. sollen Marken gemerkt im Sinne von wiedererkannt und erinnert werden. Demnach wird die Marke wie das Brand durch einem unverwechselbaren, merkfähigen, individuellen Zeichencharakter geprägt, der sich von allen anderen Zeichen deutlich abhebt und eine Wert- oder Qualitätsaussage trifft (s. auch Kap. 4.2.1.1).

4.1.2.1 Definition »Unternehmensmarke«

Die Kennzeichnung von Ware ging mit der Differenzierung von Markenprodukt und Massenware einher. Markenprodukte wurden von Beginn an mit einem Image aufgeladen, mit ihnen assoziieren sich Wertigkeit und Seriosität. Ein Symbol oder nur wenige Buchstaben können unzählige Vorstellungsbilder von Qualität, Vertrauen, Sympathie oder Antipathie vermitteln. Diese Zeichen werden zur Kennung der Besonderheit eines Produkts oder der Eigenart eines Unternehmens; um diese Funktion zu übernehmen, müssen die Zeichen unterscheidbar sein und sich gegenüber anderen Marken abgrenzen.

¹¹⁷ Vgl.: Soénius, Ruth J.: 1000's of products – one brand, in: Internationales Forum für Gestaltung Ulm (Hrsg.): Gestaltung Macht Sinn: Macht Gestaltung Sinn? Frankfurt/Main 2001, S.104-108, hier S.107.

Je unübersichtlicher die Warenwelt mit einer dichten Produktpalette und sich aneinander angleichenden Produkten innerhalb der letzten Jahrzehnte wurde, desto mehr gingen die Strategien in der Produktkommunikation dazu über, emotionale Botschaften mit dem Produkt zu verknüpfen und einen bestimmten Lebensstil zu animieren. Konsequente Produktpositionierung führt dazu, dass erfolgreiche Marken ein komplexes Image bzw. vielfältige Vorstellungsbilder entwickeln, die für die Bewertung des Produkts und dessen Kauf entscheidend ist. Das einzigartige Symbol oder der Markenname bilden den Kern einer darüber hinaus vielschichtigen Kommunikationsstrategie. An den positiven Wirkmechanismen einer so verstandenen »Brand Identity«¹¹⁸ versuchen seit geraumer Zeit Unternehmen, eine Positionierungsstrategie für ihre Unternehmensidentität anzulehnen: das Corporate Branding. Ursprünglich wurde Corporate Branding für die Unternehmen entwickelt, die abstrakte Dienstleistungen (z.B. Versicherungen) anbieten. Ziel war es, die positionierende Produktmarken-Kommunikation auf Unternehmen zu übertragen, deren Produkte/Leistungen wenig anschaulich bzw. schwierig vermittelbar waren oder mit großer Konkurrenz zu rechnen hatten. Die schnelle, effektive Art zu kommunizieren und emotionale Botschaften zu platzieren fließt mittlerweile auf breiter Ebene in die Positionierungsstrategie unterschiedlichster Unternehmensbranchen ein und bestimmt sowohl die Identitätsfindung als auch die Identitätsgestaltung und -vermittlung. Es gilt also heute nicht nur, für sich angleichende Produkte oder Dienstleistungen aus dem Wirtschaftsbereich durch einen spirituellen Mehrwert, eine kulturelle, ästhetische, emotionale Aufladung wirksame Vorstellungsbilder in den Köpfen der Zielgruppen bzw. Marktpartner zu verankern, sondern es gilt als erfolgreiche Positionierungsstrategie für all jene Unternehmen, die sich mit ihrem Leistungsangebot zugänglicher und sympathischer darstellen wollen oder im verschärften Wettbewerb um Aufmerksamkeit Konkurrenzvorteile aufbauen müssen; zudem wird Produkten der Markteintritt erleichtert und für zukünftige Innovationen ein stabiles Fundament erstellt. Diverse Wirtschaftsunternehmen belegen, dass das Konzept des Corporate Branding aufgeht: So stehen die drei Buchstaben der Unternehmensmarke BMW für ein ganzes Konglomerat an Werten, Qualitäten, Leistungen und vielfältigen Produktentwicklungen, die in ihrem Gesamteindruck homogen sind; bei Nike genügt das Zeichen des aufstrebenden Schwungs allein, eine Welt sportlicher Erfolge und modernen Life-Style auszudrücken, während der angebissene Apfel der Marke Apple für Designinnovationen einer ganzen High-Tech-Computergeneration steht. Auch wenn Marken von einer rational-analytischen Ebene beurteilt werden können, indem die Glaubwürdigkeit des Unternehmens sowie die Qualität seiner Produkte überprüft werden, wird die Entscheidung für ein Unternehmen und seine Produkte nach überwiegend subjektiven Kriterien gefällt. Im Fokus dieses Entscheidungsprozesses stehen neben technischen Daten die Attraktivität des Produktes oder Unternehmensimages, Sympathie, Zutrauen und die Übereinstimmung der Markenpositionierung mit der Selbsteinschätzung des Leistungsabnehmers, Finanzpartners etc.

¹¹⁸ Vgl.: Kroehl 2000, a.a.O., S.10f.

4.1.2.2 Museen entwickeln eine Markenidentität

Wenn sich Museen mit der Frage ihrer Identitätsfindung, ihrer Positionierung, ihrer Identitätsgestaltung und -vermittlung auseinandersetzen, müssen sie wie jedes Wirtschaftsunternehmen grundsätzliche Fragen klären und Konzeptvorgaben erarbeiten:

1. Auf der Identitätsebene: »Wer bin ich?«
Als Museumsmarke kann sich eine Institution zum Beispiel als besucherfreundlich, innovativ oder herausfordernd positionieren.
2. Auf der Ebene der Markenleistung: »Was biete ich?«
Zum Beispiel: hochwertige Museumsarbeit, anregende Freizeitangebote, anspruchsvolle Unterhaltung oder visuelle Weiterbildung.
3. In Hinsicht auf die emotionale Ausstrahlung der Marke: »Wie bin ich?«
Zum Beispiel: aufgeschlossen, sympathisch, freundlich, attraktiv oder leicht erreichbar; die spezifischen fachlichen Kompetenzbereiche werden um subjektive Aspekte und Erlebnisqualitäten bereichert, die ein Museum zur »Persönlichkeit« machen.
4. Auf der Positionierungsebene: »Was vermittele ich?«
Entweder profiliert sich die Institution als (Qualitäts-) Anbieter von ausgewählter Museumsarbeit/Ausstellungen (Museum = Marke) oder die jeweilige Ausstellung/Veranstaltungsreihe/Edition wird als herausgehobene Einzelleistung dargestellt (Einzelprodukt = Marke).
5. Auf der Ebene des Markenbildes: »Wie trete ich auf?«
Gemeint ist das kontinuierliche visuelle Erscheinungsbild, die optischen Botschaften und Reize sowie das konsistente Verhalten.

Im folgenden soll besonders die Positionierungsfrage näher betrachtet werden. Museen und Ausstellungshäuser legen in ihrem Findungsprozess fest, ob sich ihr Haus als eindeutig erkennbarer übergeordneter Absender aller angebotenen Offerten versteht oder ob es sich als Plattform für die jeweils in sich eigenständigen Produkte sieht. Für die Aufgabe des Corporate Design ist damit eine ganz wesentliche Entscheidung getroffen: Wird eine Institution als Marke strategisch geführt, übernimmt sie auf allen Ebenen eine starke Absenderfunktion, das Corporate Design bildet eine eindeutige Klammer aller unterschiedlichen Medien; im Gegensatz dazu wird die Auffassung von starken einzelnen Aktionen zur Öffnung des Erscheinungsbildes hin zu Einzellösungen tendieren. Allerdings gilt das Verlassen eines einheitlichen Designrahmens nicht als empfehlenswert (s. Kap. 4.2); die Variante der unterschiedlichen, in sich eigenständigen Markenangebote stellt Museen und Ausstellungshäuser also vor die Herausforderung, eine jeweils eigenständige Atmosphäre bzw. Gestaltungslinie zu finden, die jedoch von einem übergeordneten Corporate Design geklammert wird.

Analog zu den Optionen eines Wirtschaftsunternehmens sind für Museen und Ausstellungshäuser grundsätzlich beide Perspektiven der Markenführung denkbar. In der Variante der Museumsmarke tritt die Institution als Absender eines komplexen Gefüges aus Qualitätsprofil, Angeboten, einer speziellen Kennerschaft, Ausrichtung oder Museumspolitik deutlich in den Vordergrund. Sinnvollerweise wird die Positionierungsstrategie in den verbal-visuellen Botschaften adäquat betont. Die Betriebswirtschaftslehre nennt diese Form der Platzierung einer Markenidentität eine Dachmarkenstrategie.

Produktmarkenstrategie nennt sich die Variante, bei der sich das Museum als dynamischer Kern in den Hintergrund zurückzieht, sich also vielmehr als Plattform für wechselnde Aktivitäten und Offerten versteht. Die »Selbstähnlichkeit« innerhalb des jeweils unterschiedlichen Angebots sowie das Kontinuum eines in der Identitätsfindung festgelegten Qualitätsniveaus muss allerdings deutlich erkennbar bleiben. Diese Positionierung ist dann sinnvoll, wenn beispielsweise stark profilierte Wechselausstellungen von einem umfassenden Zusatzangebot flankiert werden und sie zudem über einen längeren Zeitraum mit einer jeweils aufmerksamkeitsstarken Erscheinungsweise einen Wahrnehmungskanal beim Publikum aufbauen können; darüber hinaus sollte bei diesem Ansatz gewährleistet sein, dass sich vergleichbare Angebote in der Institution wiederholen. Eine Produktmarkenstrategie dürfte speziell für die Museen und Ausstellungshäuser interessant sein, denen unter einer öffentlichen Trägerschaft der Aufbau eines eigenen Markenbildes versagt bleibt (z.B. einigen städtischen Museen und Ausstellungsinstitutionen in Köln, der Staatlichen Kunsthalle in Karlsruhe, den städtischen Museen in Wien u.a.). Einige Museen und Ausstellungshäuser haben bereits eine Markenidentität im Sinne einer Museumsmarke entwickelt und reagieren damit auf vielfältige Anforderungen, die an sie gestellt werden (Wettbewerbssituation, Orientierungshilfen für Publikum, Präzisieren der gesellschaftlichen Qualifizierungsrolle, Wahrnehmbarkeit und Differenzierung). Wie Stella Rolling beschreibt, heißt das beispielsweise für das MAK in Wien, dass es „mit seiner Sammlungspolitik die Marke »MAK« profilieren, bestätigen, festigen und platzieren“¹¹⁹ möchte. Vergleichbare Aktivitäten, sich über Sammlungs- und Ausstellungspolitik sowie Zusatzangebote als Qualitätsabsender zu kennzeichnen, realisieren beispielsweise auch die Kunsthalle Wien, das Architekturzentrum Wien, Kunsthaus Bregenz, Sammlung Essl (Klosterneuburg), Kunsthalle St.Gallen, K20 und K21 Kunstsammlung NRW (Düsseldorf), das Museum Kunst Palast (Düsseldorf), die Galerie für Zeitgenössische Kunst Leipzig, Staatsgalerie Stuttgart und das ZKM (Karlsruhe) und die Deutsche Guggenheim (Berlin), um nur einige zu nennen. Eine besondere Markenstrategie verfolgt das Museumsquartier Wien, das nicht als eigenständiges Ausstellungsinstitut fungiert, sondern als Verwaltungsgesellschaft die 22 kulturschaffenden Einrichtungen auf seinem Terrain öffentlichkeitswirksam vertritt: Einerseits verschafft es sich als Dachmarke ein prägnantes Profil und bietet andererseits eine Plattform für eigenständige Erscheinungsbilder der angesiedelten Museen und Ausstellungshäuser; da die 22 Institutionen im Museumsquartier unabhängig von der Verwaltungsgesellschaft geführt werden, entwickeln sie sinnvollerweise ihr eigenes Profil.

Das Beispiel Guggenheim wurde bereits in Kap. 3.4 dargestellt und ist hinsichtlich seiner Konsequenz und strategischen Ausrichtung ein in der Museumslandschaft herausragendes Beispiel forcierter Markenpolitik. Thomas Krens beschreibt als Leiter der Guggenheim Foundation den Schwerpunkt seiner Aufgabe wie folgt: „In mancher Hinsicht ist, was ich jetzt mache, dass ich eine Marke manage und diese Marke ist Guggenheim.“¹²⁰

¹¹⁹ Rolling, Stella; in: Eichinger, Franz, Gorsen, Rolling, Völker, Zyman 2001, a.a.O., S.121.

¹²⁰ Krens, Thomas: Developing the Museum for the 21st Century: A Vision Becomes a Reality, in: Noever, Peter (Hrsg.): Visionary Clients for New Architecture, New York 2000, S.67, zit. in: Cuno 2001, a.a.O., S.62.

Die Dachmarkenstrategie von Thomas Krens funktioniert allerdings weniger über eine einheitliche visuelle Erlebnisqualität als einer verbal und konzeptionell wahrnehmbaren Klammer, die sich vorwiegend aus dem öffentlichen Pressediskurs konstituiert. Am Beispiel Guggenheim ist zumindest ablesbar, dass einem Identitätsprozess und einer pointierten Positionierungsstrategie eine starke Motivation und Vision zugrunde liegen muss, um langfristiges Wirkpotenzial zu generieren.

4.2 Das Sichtbarmachen einer Corporate Identity

Inhalte gestalten

Die sichtbare Umsetzung der Philosophie, der Gesamthaltung und des Stils des Unternehmens führt zur Herausbildung eines Corporate Design, einer visuellen Identität. Sie repräsentiert die Idee, Absicht und Einstellung, die das Unternehmen insgesamt prägen. Corporate Design vermittelt nicht nur die Identität des Unternehmens den Marktpartnern oder der Öffentlichkeit, sondern „trägt auch einen Teil der Verantwortung des gesamtulturellen Bildes einer Gesellschaft, die letztendlich auch der eigentliche Reflektor jeder unternehmensspezifischen Identitätsbemühung ist“¹²¹. Bevor sich eine Unternehmung ein Erscheinungsbild, eine „visuelle Metapher für die Corporate Identity“¹²² zulegt, wird es die notwendigen Arbeitsschritte eines bewussten Identitätsprozesses durchlaufen, sich Klarheit über Sinn, Stil, gegenwärtige Optionen und Zukunftsperspektiven verschaffen, denn nur von dieser Basis aus können die Grundlagen und Anforderungen an ein CD erfasst und ausformuliert werden. Ein Erscheinungsbild erschafft nicht Identität, Haltung, Charakter oder Visionen, es ist vielmehr deren Ergebnis. Wie in Kap. 4.1 dargestellt, führt der CI-Prozess von der Identitätsfindung in seiner logischen Konsequenz zu einer Identitätsgestaltung und -vermittlung, also auch zu einem Corporate Design. Mit diesem Verständnis kann der visuelle Auftritt weder als Kosmetik noch als simple »Verkaufshilfe« gewertet werden, sondern verkörpert als materialisierte Philosophie die substanzielle Aussage einer „theoretischen Kernstruktur“¹²³. Mithin ließe sich CD als sichtbar gemachte Qualität auffassen: Sie macht die Einstellungen des Unternehmens lesbar, deutbar und erlebbar. Zu den vielfältigen Wirkweisen eines Corporate Design gehört, dass es sowohl die spezifischen Kompetenzen als auch das spezifische Selbstverständnis des Unternehmens darstellt, als auch das Leitbild, die unternehmenspolitischen Grundsätze, die Besonderheiten und Eigenschaften der Unternehmenspersönlichkeit abbildet. Darüber hinaus profiliert eine eindeutige visuelle Sprache das Unternehmen gegenüber seinen Mitbewerbern und hilft ihm, Aufmerksamkeit und positive Zuwendung für seine Produkte und Dienstleistungen zu gewinnen. Ein CD „determiniert die thematischen und unthematischen Erlebnisqualitäten des Unternehmens und vermittelt den Symbolwert sowie die Werthaltigkeit seiner Leistungen“¹²⁴.

¹²¹ Mayr-Keber, Gert M.: Strukturelemente der visuellen Erscheinung von Corporate Identity, in Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993, a.a.O., S.295-332, hier S.331.

¹²² Oed 1994, a.a.O., S.348.

¹²³ Mayr-Keber 1993, a.a.O., S.296.

¹²⁴ Linneweh 1997, a.a.O., S.19.

Sich nach außen hin fassbar zu machen, ist öffentliches Bekenntnis und Selbstverpflichtung zugleich. Es ist davon auszugehen, dass jede Unternehmung mit dem Vorsatz handelt, bei der Öffentlichkeit einen positiven Eindruck zu hinterlassen und die Ressourcen in bester Absicht einzusetzen und weiterzuentwickeln. Alle Bemühungen einer vorteilhaften Selbstdarstellung führen aber erst dann zu einem wirkungsvollen Meinungs- oder Vertrauenskapital, wenn die Kongruenz der sichtbaren Botschaften mit den Unternehmensinhalten auch nach einer längerfristigen Beobachtung stimmig ist. Vertrauen als einer der bedeutendsten Erfolgsfaktoren entsteht, wenn eine Einheit von Absicht, Erklärung und Handlung wahrnehmbar bzw. erlebbar wird; sie verdichtet sich in einer schlüssigen visuellen Identitätsbotschaft, die mit Worten, Formen und Farben eine individuelle Prägnanz erhält. Ein Corporate Design bildet demnach die Zusammenfassung von komplexen Eigenschaften und Leistungen zu einem vertrauens- und glaubwürdigen, wie aber auch erkenn- und erinnerbaren Auftritt; der »Bemerkenswert« eines Unternehmens wird durch Corporate Design hervorgebracht.

Um bemerkt, erkannt oder erinnert zu werden und sich als Meinungskapital in den Köpfen der Zielgruppen zu verankern, braucht ein Erscheinungsbild Kontinuität. Synchron mit einer sich durch Zeitströmungen und gesellschaftlichen Voraussetzungen stetig wandelnden Unternehmensidentität, wird sich auch das Erscheinungsbild einem kontinuierlichen Wandel unterstellen müssen. Aber ohne langfristige durchgehende Merkmale und Ordnungskriterien bleibt ein Unternehmen „in seiner visuellen und verbalen Aussage unterentwickelt und verspielt damit einen Großteil seiner möglichen Marktresonanz“¹²⁵, wie auch ein zu wechselhafter Auftritt die Gefahr einer verschwommenen Identitätsbotschaft in sich birgt. Deshalb ist es unabdingbar, Designbemühungen nicht nur unter kurzfristigen, quantitativen Gesichtspunkten zu betrachten, sondern eine langfristige, qualitative Sichtweise anzustreben. Der Corporate Design-Prozess fußt auf einem ganzheitlichen Ansatz, weil er sich auf unternehmensimmanente Werte und Konstellationen bezieht; in ihn fließen sowohl rationale, systematische als auch emotional kreative Aspekte ein. Die spezifischen Vorteile eines Corporate Design ergeben sich dadurch, dass Unternehmen und Institutionen bei all ihren Aktivitäten schneller erkannt und identifiziert werden und dass heterogene Einzelbeiträge zugunsten eines klaren, prägnanten Unternehmensbildes entfallen.

Die visuelle Ausformung von Identitäts-, also Vertrauens- und Qualitätsbotschaften besitzt demnach nicht nur eine eklatante wirtschaftliche Bedeutung, sondern sie kann nach Heinz Hahn auch als gesellschaftlicher Machtfaktor angesehen werden.¹²⁶

„85 Prozent dessen, was wir lernen, nehmen wir über unsere Augen wahr“¹²⁷; durch Gestaltung, hier vor allem durch das Kommunikationsdesign, wird die Welt erfassbar und kann verstandes- und gefühlsmäßig eingeordnet werden. Vor diesem Hintergrund ist nachvollziehbar, welche bedeutsame Rolle der visuellen Wahrnehmbarkeit in der Identität

¹²⁵ Rudolph, Christoph: Corporate Identity als Integrationselement der Marketing-Kommunikation, in: Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993, a.a.O., S.225-240, hier S. 226.

¹²⁶ Vgl.: Hahn, Heinz: Das Internationale Forum für Gestaltung Ulm, in: Internationales Forum für Gestaltung Ulm (Hrsg.) 2001, a.a.O., S.8-10, hier S.9.

¹²⁷ Chajet 1995, a.a.O., S.133.

tätsvermittlung zufällt und warum das Corporate Design das wichtigste Instrument im CI-Prozess darstellt: Sowohl auf Seiten des Adressaten, der Kommunikationsdesign als Orientierungs- und Selektionshilfe begreift als auch auf Seiten des Absenders, der die Lesbarkeit seiner Botschaften, die Unterscheidbarkeit seiner Identität und Kompetenz von anderen Mitbewerbern steuern möchte. „Deshalb hat das Design niemals ein Sinnproblem, sondern ist seine Lösung“¹²⁸, ließe sich mit Norbert Bolz schlussfolgern. Eine Untersuchung von Matthias Beyrow an städtischen Erscheinungsbildern offenbart allerdings, dass nur die wenigsten gestalterischen Lösungen auf Grundlage von Analysen oder Positionierungsstrategien entstanden seien.¹²⁹ Darin zeigt sich das Dilemma öffentlicher Verwaltungen in ihrem zurückhaltenden Umgang mit strategiebestimmten und marketingspezifischen Handlungsweisen. Außerdem wird die Gefahr deutlich, mit einer lediglich moderneren Außendarstellung den eigentlichen Identitätsprozess zu umgehen. Tatsächlich ist jedes gelungene Erscheinungsbild aber Ergebnis von Identitätsvorgaben und umfangreichen Recherchen sowie deren kreative Übersetzung in eine ansprechende visuelle Botschaft.¹³⁰

Empirische Untersuchungen von Michael Lingenfelder und Lothar Spitzer haben 1987 ergeben, dass 81,6% der CI-Leistungen, die von Unternehmen abgefragt werden, den Corporate Design-Bereich betreffen¹³¹ – ein Indiz dafür, wie weit einerseits die Einsicht in die Wirksamkeit optischer Signale verbreitet ist und andererseits in den 1980er Jahren noch die vermeintliche Vorstellung von Corporate Design = Corporate Identity wirksam war. Zehn Jahre später ergab eine Umfrage der CI-Agentur Henrion, Ludlow & Schmidt bei 166 europäischen Unternehmen, dass 95% Corporate Identity als eine »sehr« bis »ziemlich wichtige« Unternehmensstrategie ansehen würden, dabei aber Corporate Design nur von 4% der befragten Unternehmen von Bedeutung sei. Allerdings maßen bei dieser Studie 13% der Unternehmen aus Deutschland und Österreich dem CD die bedeutendste Rolle zu.¹³² Die Umfrageergebnisse scheinen widersprüchlich: wie kann ein Unternehmen zwar den CI-Prozess im Hinblick auf Markterfolge maßgebend, aber das visuelle Erscheinungsbild, eines der drei CI-Instrumente, nebensächlich finden? Obwohl nicht explizit ablesbar, könnte damit der Bewusstseinswandel der 1990er Jahre beschrieben sein, der die Ganzheitlichkeit einer Corporate Identity im Gegensatz zur einseitigen Favorisierung des Design proklamierte. Kein Zweifel besteht allerdings daran, dass neben dem Verhalten der Mitarbeiter oder den Corporate Communications (PR-Arbeit, etc.)

¹²⁸ Bolz 1997, a.a.O., S.175.

¹²⁹ Vgl.: Beyrow, Matthias: Mut zum Profil: Corporate identity und corporate design für Städte, Stuttgart 1998, S.60.

¹³⁰ Vgl.: Olins 1995, a.a.O., S.30; vgl.: Kroehl 2000, a.a.O., S.26.

¹³¹ Vgl.: Lingenfelder, Michael und Lothar Spitzer: Determinanten der Realisierung und Wirkungen einer Corporate Identity, AP Nr.62, Mannheim 1987, S.34.

¹³² Vgl.: Daldrop, Norbert W.: Corporate Identity und Architektur – mehr als nur Fassade, in: Daldrop (Hrsg.) 1997, a.a.O., S.58–65, hier S.59; Daldrop bezieht sich auf Untersuchungen von Henrion, Ludlow & Schmidt.

das Corporate Design die einzige Möglichkeit für eine Unternehmung ist, sich weithin sichtbar darzustellen. Es besitzt „Signal- und Transportfunktion“¹³³. Ein Corporate Design lässt sich als schnelle Strategie, als Intervention bezeichnen¹³⁴, die Veränderungen in einem Unternehmen direkt wahrnehmbar macht, während an die Verhaltensänderungen bei Mitarbeitern ein deutlich längerer Zeithorizont angelegt werden muss. Neben externen Funktionen hat CD eine starke Wirkfunktion nach innen: als komprimierte, sensuell wahrnehmbare Übersetzung der Unternehmensleitlinien führt sie den Mitarbeitern ständig die unternehmensrelevanten Werte und Besonderheiten vor Augen. So qualifiziert sich Corporate Design als ein „maßgebliches Instrument zur Reorganisation der internen Kultur“¹³⁵ – anstelle von Anweisungen ermöglicht es eine tiefgreifendere Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und wirkt positiv auf die notwendigen Verhaltensanpassungen ein. Ein einheitliches Erscheinungsbild wird zu einem Identifikationssystem, das weit über die grafische Materialisierung hinausgeht – dementsprechend sollte es als „Bote, der das Lebensgefühl des Unternehmens dem einzelnen Mitarbeiter und dem einzelnen Kunden übermittelt“¹³⁶, angesehen und im positivsten Sinne intern und extern instrumentalisiert werden. Nach außen erschafft die Prägnanz eines Zeichens bzw. des ganzen gestalterischen Auftritts außerdem Profil und Erinnerungswert: je markanter die Signale, umso eindeutiger die Zuordnung; je häufiger die Anwendung, desto nachdrücklicher die Langzeitwirkung.¹³⁷ Ein individuelles Erscheinungsbild bleibt aber nicht nur eher im Gedächtnis haften, sondern wird auch zunächst positiver eingeschätzt.¹³⁸ Insofern können die Investitionen in ein Corporate Design die bedeutendsten Einzelinvestitionen werden bzw. stehen die Entwicklungskosten eines Erscheinungsbildes in keiner Relation zu Nutzen und Vorteil, die es für ein Unternehmen oder für ein Museum mit seinen vielschichtigen Anforderungen darstellt.

Handlungsbedarf für Museen und Ausstellungshäuser

Das Ausmaß der CD-Maßnahmen, die Auswahl der Kommunikationsmedien und Werbeträger ist sowohl von der Größe bzw. Komplexität einer Unternehmung abhängig als aber auch davon, ob es sich um einen Produktionsbetrieb, ein Dienstleistungsunternehmen oder ein Institut handelt.

Für Kulturinstitutionen rückt die Beschäftigung mit Corporate Identity und folglich mit Corporate Design zusehends in den Fokus ihrer Existenzsicherung; die Bereitschaft, sich mit der professionellen Übersetzung der Identität in sichtbare Signale auseinanderzusetzen

¹³³ Turttschi, Ralf: Praktische Typografie. Gestalten mit dem PC, 3. Aufl., Sulgen 1996, S.26.

¹³⁴ Vgl.: Würzberg, H.Gerd: Mit Kreativen und Controllern, Strategieberatung für Unternehmenskommunikation, in: Schönberger, IDZ Berlin (Hrsg.) 1996, a.a.O., S.78-79, hier S.78.

¹³⁵ Conway, Lloyd Morgan; zit. in: Olins 1995, a.a.O., S.14.

¹³⁶ Oetker 1996, a.a.O., S.44.

¹³⁷ Vgl.: Urban, Dieter: Gestaltung von Signets (hrsg. in Zusammenarbeit mit Novum Gebrauchsgraphik, internat.Monatszeitschrift für Kommunikationsdesign), München 1991, S.76.

¹³⁸ Vgl.: Bauer-Wabnegg, Walter: Die Marke als Medium. Vom digitalen zum virtuellen Unternehmen, in: Daldrop (Hrsg.) 1997, a.a.O., S.82-103, hier S.18.

zen, wächst.¹³⁹ Das gründet auf der Einsicht, dass sich auf diese Weise eher die dringend benötigten Geldquellen erschließen lassen und dass durch eine gesteigerte Attraktivität und stärkere Präsenz in der Öffentlichkeit mehr Besucher akquiriert werden können. Auf einer ganz vordergründigen Ebene geht es für Museen und Ausstellungshäuser darum, mit ihrem Angebot von der Öffentlichkeit wahrgenommen und als Einrichtung von den Besuchern überhaupt gefunden zu werden. Darüber hinaus sollte es ihnen aber auch darum gehen, als Kulturinstitutionen mit ihren Bildungsangeboten Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen und den Schatz und Reichtum im Inneren nach Außen erlebbar zu machen; Corporate Design ist die Spiegelfläche unternehmens- bzw. museumsimmanenter Qualitäten. Wie Gregor Eichinger festhält, offerieren Museen ihr herausragendes Know-how, ihre Potenziale und Ressourcen äußerst zaghaft und verstehen es größtenteils nicht, sich aktiv Geltung zu verschaffen.¹⁴⁰ So verharrt die Institution Museum in der Unsichtbarkeit und Bedeutungslosigkeit, als sei sie „so nicht mehr vorhanden, außer es setzt sich so durch wie jetzt Guggenheim in Bilbao, das aber eher von seiner architektonischen Wirkung her funktioniert“¹⁴¹. Die wenigen Häuser, die Vermarktungsstrategien für sich zu nutzen wissen, lassen den großen Rest weit hinter sich zurück und verhandeln letztlich den Museumsdiskurs unter sich. Der Appell, visuelle und gestalterische Qualität zu entwickeln, ist eng gekoppelt an die ursprüngliche, heute gleichfalls gültige Zielsetzung der Museen, zur „Hebung des Geschmacks beizutragen“¹⁴².

Die Gestaltbarkeit der Corporate Identity fließt in allen Aspekten in das Corporate Design ein, dem die Architektur als eines von vielen Medien untergeordnet ist. Aus Anlass der etwas anders gelagerten Museumspraxis und -politik, wird der Corporate Architecture parallel zum Corporate Design (Kap. 4.2.1) ein eigenes Unterkapitel gewidmet (Kap. 4.2.2). Überlegungen zu der Lebensdauer von CD-Kommunikationsmedien und die Wirkentfernungen der CI-Instrumente insgesamt (Kap. 4.2.3) schließen das Kapitel über Corporate Design ab.

4.2.1 Corporate Design

Die Botschaften, die ein Erscheinungsbild aussendet, vermitteln Inhalte (Art, Umfang und Qualität der Unternehmung und seiner Leistungen), Gefühle (Stimmungen, Motive) und Handlungsappelle.¹⁴³ Was verbindet die jeweils angesprochene Zielgruppe mit der wahrgenommenen visuellen Botschaft, zu welchem Handeln fühlt sie sich animiert? Neben konkreten Informationen werden die verschiedenen Zielgruppen die Qualitätsaussage der visuellen Kommunikationssprache bewusst/unbewusst einstufen und den Standard ablesen, mit dem bei der Institution zu rechnen sein dürfte.

Die Relevanz und Wichtigkeit in klaren Botschaften auszusenden ist Aufgabe des Corporate Design mit all seinen Medien, von Logo, Schrift, Farbe, Layout bis hin zur Corpo-

¹³⁹ Vgl.: Olins 1995, a.a.O., S.121.

¹⁴⁰ Vgl.: Eichinger, Georg; in: Eichinger, Franz, Gorsen, Rolling, Völker, Zyman 2001, a.a.O., S.131.

¹⁴¹ Eichinger, Georg; in: Eichinger, Franz, Gorsen, Rolling, Völker, Zyman 2001, a.a.O., S.131.

¹⁴² Franz, Rainald; in: Eichinger, Franz, Gorsen, Rolling, Völker, Zyman 2001, a.a.O., S.131.

¹⁴³ Vgl.: Erke, Heiner: Psychologische und symbolische Aspekte der Corporate Identity, in Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993, a.a.O., S.265-293, hier S.291.

rate Architecture. Corporate Design sendet »Wertsignale«. Gelingt es nicht, die richtigen, im Sinne von beabsichtigten Werten zu transportieren, sind alle Bemühungen zwecklos, werden Zeit- und Finanzressourcen unnötig verausgabt. Rudolf Schönwandt vertritt die Ansicht, dass allein die Einheitlichkeit eines CD bereits einen Wert in sich darstelle¹⁴⁴, also die Übereinstimmung der Teile als Ganzes eine Qualitätsbotschaft aussende, auch wenn die Details in sich ausdruckslos sind. Es ist durchaus vorstellbar, dass Fleiß und Akribie für sich genommen mit positiven Deutungen belegt werden können und äußere Belanglosigkeit möglicherweise nur die innere widerspiegelt. Bei Museen und Ausstellungsinstitutionen mit ihrer gesellschaftlichen Bedeutung dürfte aber angenommen werden, dass äußere Belanglosigkeit nicht in Erscheinung tritt. Hugh Wakefield mutmaßte schon in den 1970er Jahren, dass der „hauptberufliche Designer zum festen Bestandteil der Museumspraxis gehören wird, selbst im kleinsten Heimatmuseum“¹⁴⁵. Auch wenn der Bedarf an gestalterischer Betätigung groß ist (ob durch interne oder externe Zulieferer ausgeführt), ist die Situation bei den kleineren bis sogar mittelgroßen Museen heute extrem schlecht und bei größeren Häusern immer noch heute unbefriedigend – gerade weil Fleiß und Akribie keine Garanten für ein gelungenes Ergebnis sind. Die Erhebung im Rahmen der vorliegenden Arbeit ergab, dass nur 5% der kontaktierten Museen und Ausstellungsinstitutionen überhaupt über ein konsequent dekliniertes Corporate Design verfügen bzw. 8,6% von den Museen, die sich aktiv an der Studie beteiligten (s. auch Kap. 2 und 5). Die positive Besuchsentwicklung, die einige Häuser verzeichnen können, legt den Schluss nahe, dass diese Einrichtungen ihre Sammlungen, deren Präsentation und Repräsentation aktuell gestalten bzw. animierende visuelle Signale aussenden. „Museumsbesuche [werden] durch mediale Einflüsse bestimmt“¹⁴⁶, d.h. die Wahrnehmbarkeit, die Interessantes verheißt, führt zu den gewünschten, positiven Entwicklungen.

4.2.1.1 Visuelle Botschaften und der erste Eindruck

Ein Markenzeichen/Logo als Kernaussage von Unternehmen und Institutionen.

Ein Logo ist der sichtbare Ausdruck einer Identität, was sich Unternehmungen nicht erst in der Neuzeit zu nutze machen. Bereits die Handwerker des Mittelalters setzten Logos ein: Mit einem Zunftzeichen wurde jedes Produkt mit der entsprechenden Absenderkennung versehen.¹⁴⁷ Seit Erfindung der Buchdruckpresse kennzeichneten Drucker und Verleger mit einem jeweils individuellen Logo, dem sogenannten »Signet«, das Ende eines Buches, später auch dessen Titel.¹⁴⁸ Dieses Signet diente einerseits als Absendersi-

¹⁴⁴ Schönwandt, Rudolf: Neun plus eine These über CD und CI, in: Schönberger, IDZ Berlin (Hrsg.) 1996, a.a.O., S.15-18, hier S.17.

¹⁴⁵ Wakefield 1970, a.a.O., S.290.

¹⁴⁶ Treinen 1996, a.a.O., S.114.

¹⁴⁷ Vgl.: Stilcken, Rudolf, in: Brunowsky, Ralf-Dieter und Gerhard Ollig, Herbert H. Schultes, Erik Spiekermann, Rudolf Stilcken: Podiumsdiskussion, Corporate Design und Corporate Identity, Schlagworte oder Mittel und Wege im Wettbewerb, in: Schönberger, IDZ Berlin (Hrsg.) 1996, a.a.O., S.46-55, hier S.53.

¹⁴⁸ Vgl.: Urban 1991, a.a.O., S.10.

gnal, andererseits wurde sie zur Auszeichnung des Produkts als Qualitätserzeugnis eingesetzt.

Der Begriff Signet, der heute synonym für Marke, Logo oder Firmensymbol verwendet wird, ist dem lateinischen »signum« = eingeschnittes Zeichen, Kennzeichen, Vorzeichen entlehnt. Der Terminus »Logo« stellt die Kurzform von »Logogramm« dar, das von dem griechischen »logos« = das Wort und »gramma« = Schriftzeichen abgeleitet wird. Logo bedeutet also, sich einen Begriff von etwas machen, es ist eine zum Zeichen komprimierte komplexe Aussage. Der Einsatz des Begriffes »Marke« für das Zeichen eines Unternehmens (s. Kap. 4.1.2) stellt dagegen prägnant heraus, welche Bedeutung dem Zeichen daraus erwächst, diese Welt als Marke zu erfassen – eine Markierung zu sein. Alle vier Termini (Logo, Signet, Marke, Firmensymbol) stehen für Zeichen mit einem „meinungsbildend-werblichen Inhalt“¹⁴⁹ – in ihnen verdichtet sich die Unternehmenspersönlichkeit auf eine (einfache) Form oder werden Leistungsqualitäten und -inhalte konzentriert.

Als unmittelbare Wertaussage einer Unternehmung verkörpert das Logo¹⁵⁰ vorrangig zwei Funktionen: erstens als »Wahrzeichen«, d.h. als charakteristisches Merkmal und zweitens als Güte- bzw. «Bürgschaftssiegel«, d.h. als Auszeichnung für eine Qualität, die es repräsentiert. Es geht um Sender, Empfänger, Medium und Nachricht – aber mehr noch: „Deren jeweiliges Verhältnis zueinander bestimmt nicht nur die Wirkung von Wort und Bild, es ist auch Indiz für die Qualität der Gesellschaft, in der kommuniziert wird“¹⁵¹. Der Zeichenkodex eines Kulturkreises, die spezifische Konvention einer Branche oder das kulturelle Klima in einem Unternehmen bzw. seinem nahen Umfeld bestimmen also die Form und das Niveau eines Logos, eines Erscheinungsbildes, sogar der Kommunikation insgesamt.

Die Funktionalität eines Logos lässt sich gut am Prinzip einer Sanduhr veranschaulichen: Im oberen, trichterförmigen Teil befindet sich, gleichsam wie der Sand, die Vielfalt von Informationen und Eigenschaften eines Unternehmens: seine Persönlichkeit, Haltung, Kultur und sein Leitbild. Die schmalste Stelle einer Sanduhr steht symbolisch für ein Signet, in das die Inhalte einfließen bzw. in dem die Inhalte als verschlüsselte Konzentrate eingeschrieben sind. Der untere Teil der Sanduhr steht für die Informationen und Botschaften über das Unternehmen, die sich der Empfänger aus dem Zeichen erschließen kann. Bei einem gelungenen Logo werden genau die Inhalte, wie die Sandkörner einer Sanduhr, aus dem oberen Teil im unteren ankommen, d.h., die Botschaften werden vom Betrachter in der richtigen Weise dekodiert und die vielfältigen Einschreibungen so erfasst, dass sie den Unternehmensinhalten entsprechen.¹⁵² Dieses Bild kann als Anregung dienen, die Wirksamkeit eines Logos, als Klammer einer vielschichtigen Selbstaussage, zu

¹⁴⁹ Ebenda, S.10.

¹⁵⁰ Logos lassen sich in vier Kategorien fassen: reine Wortmarken, Buchstabenmarken, Bildmarken oder kombinierte Marken (Wortmarken mit Bildanteil).

¹⁵¹ Braun, Bernhard: Grundlagen der visuellen Kommunikation (hrsg. in Zusammenarbeit mit Novum Gebrauchsgraphik, internat.Monatszeitschrift für Kommunikationsdesign), München 1987, S. 178.

¹⁵² Vgl.: Urban 1991, a.a.O., S.11.

überprüfen. Ein Logo erweist sich als unbrauchbar, transportiert es nur eine reduzierte oder verfälschte Unternehmensbotschaft bzw. ist obsolet, wenn sich die Inhalte des Unternehmens so weit gewandelt haben, dass sie nicht mehr von dem bisherigen Logo repräsentiert werden.

Anton Stankowski hält das Signet für das wichtigste Element eines Erscheinungsbildes. Als »Werbekonstante« übernimmt das Signet eine Signal- und Transportfunktion und soll Erkennbarkeit sowie Identifizierung über einen längeren Zeitraum sicherstellen. Wir werden »jeden Tag mit über 2000 Logos konfrontiert«¹⁵³, selbst kleinste Unternehmen sind der Ansicht, nicht auf ein Logo verzichten zu können. Problematisch ist allerdings, mit der Entwicklung eines Logos zu glauben, auf eine weitere systematische Durchgestaltung des Corporate Design verzichten zu können. Das Missverhältnis des Vorhandenseins eines Logos zu dem eines konsistenten CD bildet die vorliegende Erhebung erstmals repräsentativ ab: 181 eigenständigen Logos stehen 39 einheitliche funktions-tüchtige Corporate Design-Lösungen gegenüber.¹⁵⁴ Hierbei kann unterstellt werden, dass der CI-Prozess – wenn überhaupt – nur unzureichend verstanden oder nachlässig durchgeführt wurde.

Dessen ungeachtet bleibt unbestreitbar, dass ein Logo für die visuelle Kommunikation eine bedeutende Rolle spielen kann. Welche Kriterien sind dann aber bei der Gestaltung von Logos hilfreich, welche sind unabdingbar für deren Bewertung?

Auf die Gestaltung und Bewertung von Unternehmenszeichen lassen sich die in Kap. 4.2.1.2 zusammengestellten Gestaltungskriterien für Corporate Design-Lösungen anwenden, wie umgekehrt die im folgenden beschriebenen vier Aspekte bzw. Wertzuweisungen von Signets auf die Entwicklung einer komplexen visuellen Identität übertragen werden können:

»Symptomatischer Aspekt«:

Das Zeichen ist unabhängig von seiner eigentlichen Zeichenfunktion, als Anzeichen seiner kulturgeschichtlich beurteilten Herstellung ein Wert an sich, ein kultureller Wert.

»Syntaktischer Aspekt«:

Die Zeichengestalt ist, unabhängig von der Funktion des Zeichens, durch die Qualität ihrer visuellen Merkmale ein Wert an sich, ein ästhetischer Wert.

»Semantischer Aspekt«:

Das Zeichen, das unverwechselbar in ikonischer und/oder konventioneller Weise das bezeichnete Objekt repräsentiert oder präsentiert, besitzt einen objektiven Wert.

»Pragmatischer Aspekt«:

Das Zeichen, das seine kommunikative Funktion erfüllt, hat für den Benutzer einen persönlichen kommunikativen Wert. Gehen Absicht und Wirkung des Zeichens über

¹⁵³ BüroX: Markenästhetik & Logo/Typografie, Interview mit BüroX (Lo Breier, Barbara Schiess und Christoph Steinegger), Interviewer: Harald Willenbrock, in: Buck, Alex und Christoph Herrmann, Frank G. Kurzhals (Hrsg.): Markenästhetik 1999: Die führenden Corporate Design-Strategien, Frankfurt/Main 1999, S.31-43, hier S.35.

¹⁵⁴ Diese Zahlen entsprechen einem Verhältnis von 4,5:1.

seinen Gebrauchswert hinaus, indem es individuelle und gesellschaftliche Wertvorstellungen fördert, besitzt es einen ethischen Wert¹⁵⁵.

Jeder Gestaltung sollte sowohl ein kultureller, ästhetischer, objektiver als auch ethischer Wert innewohnen.

Wie in Kap. 4.1.2 dargestellt, steht die Marke als Ergebnis einer Marketing- oder Positionierungsstrategie für ein ganzes Konglomerat an Unternehmensleistungen. Mit ihr und einer konsequenten Markenpolitik (Corporate Branding), d.h. mit der Fokussierung aller visuell-verbale Kommunikationsbemühungen auf eine Qualitätsaussage = Markenaussage, verlässt ein Unternehmen die Anonymität. Das birgt sowohl Chancen als auch Risiken: Eine eindeutige Position, eine klare und damit anfechtbare Haltung führt selten zu neutralen Reaktionen – sie führt entweder zur Befürwortung und Sympathie oder zur Ablehnung und Antipathie.

Insgesamt ist feststellbar, dass hinter jedem erfolgreichen Produkt/Dienstleistung, eine kraftvolle, ausgeprägte Marke steht, die aus deutlich mehr Ingredienzien besteht als nur einem Logo. Marken führen zur „Ausbildung innerer Repräsentationen, sprich »Vorstellungsbilder«, die all die Eigenschaften, Vorstellungen und Merkmale umfassen, die ein Unternehmen, ein Produkt oder Dienstleistung im Bewußtsein des Betrachters besonders auszeichnen“¹⁵⁶. Diese Vorstellungsbilder können als entscheidungs- und handlungsrelevant bei den jeweiligen Zielgruppen angesehen werden.

Zu einer einprägsamen Marke, trägt ganz erheblich auch die Namensgebung bei. Als elementare Grundanforderung an die Identitätsfindung ist sie Teil des CI-Prozesses, oftmals wird aber erst bei der Designumsetzung eines Logos oder Schriftzuges offenbar, welche entscheidende Rolle ein angenehmer, prägnanter, vielleicht auch eigenwilliger und aufmerksamkeitsstarker Name spielt. Im Museumsbereich tritt auffallend hervor, wie unterschiedlich die Bedeutsamkeit der Namensfindung gehandhabt wird. Den einen Pol bilden eigenständige Markenbegriffe, wie etwa das K20/K21 (Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf), MQ (Museumsquartier, Wien), MAK (Museum für Angewandte Kunst, Wien)¹⁵⁷, ZKM (Zentrum für Kunst und Medientechnologie, Karlsruhe), ok-Centrum (Linz), Lentos (Linz), Portikus oder Städel (beide Frankfurt/Main). Der entgegengesetzte Pol wird von deskriptiven, langatmigen Namen bestimmt, wie »Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland« (Bonn), »Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland« (Bonn), »Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen Schloss Gottorf« (Schleswig), »Antikenmuseum mit Sammlung Ludwig« (Basel), »Stadtgeschichtliches Museum Leipzig«, »Museum für Holographie und neue visuelle Medien« (Frechen), aber auch »Staatliche Museen zu Berlin – Stiftung Preußischer

¹⁵⁵ Braun 1987, a.a.O., S.168.

¹⁵⁶ Herrmann, Christoph: Einführung, Markenästhetik & Management, in: Buck, Herrmann, Kurzhals (Hrsg.) 1999, a.a.O., S.11-29, hier S.23f.

¹⁵⁷ Der Namensstreit zwischen dem MAK in Wien und Frankfurt in den Jahren 2001-02 belegt die Aktualität eingetragener, geschützter Markenrechte im Museumsbereich – bisher nur in der freien Wirtschaft ein notwendiges Verfahren, damit Unternehmen/Leistungen nicht mit vergleichbaren Konkurrenzangeboten verwechselt werden.

Kulturbesitz«, die mit den kaum kommunizierbaren Kürzeln SMB-SPK bzw. SMPK operieren.

Ein Logo mitsamt seiner Namensgebung soll Signalwirkung besitzen, Aufmerksamkeit wecken, Informationen verschlüsselt transportieren, in der Erinnerung der Empfänger haften bleiben, eigenständig und langlebig sein sowie einen ästhetischen Wert aufweisen.¹⁵⁸ Wie auch Clive Chajet zu bedenken gibt, darf von einem Logo nicht zuviel erwartet werden, auch wenn es für die Unternehmenspersönlichkeit an sich stehe.¹⁵⁹ Das Image wird nicht nur von einem einzigen Zeichen bestimmt, vielmehr ist es die Summe aller CI-Instrumente, die auf das im Umfeld entstehende Fremdbild einwirken. Die komprimierte Selbstaussage eines Logos oder auch seine Funktion als Gütesiegel führt nur in der Übereinstimmung aller Unternehmensäußerungen (von der angebotenen Leistung über Verhalten und Kommunikation) zu einer schlüssigen und stimmigen Gesamtaussage.

Der erste Eindruck und die visuelle Sprache.

Die erste Kontaktaufnahme eines Interessierten mit einem Unternehmen verläuft hauptsächlich über visuelle Botschaften und Medien – z.B. Brief, Fax, E-mail, Internet, Broschürenmaterial, Außenwerbung etc.; bei Museen und Ausstellungsinstitutionen sind es überwiegend: Plakate, Programme, Einladungen, Anzeigen, Internet, Fahnen und Architektur. Hier kann das visuelle Gestaltungsprinzip sofort die entscheidenden Signale an die Empfänger aussenden. Allerdings ist bei Kulturinstitutionen ein Erstkontakt nicht die Regel. Im Gegenteil, gerade sie haben zu ihren Zielgruppen häufig wiederholte Kontakte. Für sie, wie für Unternehmen insgesamt, gilt, dass die „kontinuierliche Konfrontation mit dem Unternehmen ... ganz entscheidend geprägt ist von einem ersten oder ständigen visuellen Kontakt zu dieser“¹⁶⁰.

Design ist also in der ersten Begegnung ein wichtiger Botschafter zwischen Absender und Adressat. Hier entscheidet sich, ob das Angebot überhaupt zur Kenntnis genommen wird, ob es sich aus der Masse der Angebote und Informationsmengen wahrnehmbar auszeichnet. Nachhaltige Vorstellungsbilder bilden sich dagegen erst nach einigen Kontakten und späteren Eindrücken aus. Hier beweist sich der Vorteil von Kontinuität und Einheitlichkeit eines Erscheinungsbildes: ein erster Eindruck wird nicht von widersprüchlichen Erfahrungen überdeckt, vielmehr entsteht frühzeitig ein Lerneffekt und Wiedererkennen. Die Wahrnehmbarkeit und Erinnerbarkeit werden aber nur dann wirksam, wenn die ausgesandten Botschaften und Codes auf eine jeweils entsprechende Empfangsbereitschaft beim Adressaten treffen, also bei ihm das notwendige Instrumentarium zur Dekodierung der Signale vorhanden ist. Die Berücksichtigung der Zielgruppe(n) und der durchaus sehr verschiedenen Vorlieben und Dispositionen gilt es Rechnung zu tragen (s. Kap. 4.1.1.3). Ralf Turtschi spricht denn auch davon, dass es keinen „einheitlichen Geschmack“¹⁶¹ gebe, vielmehr lasse sich mit soziodemografischen Kriteri-

¹⁵⁸ Herbst 1998, a.a.O., S.44.

¹⁵⁹ Vgl.: Chajet 1995, a.a.O., S.53f.

¹⁶⁰ Mayr-Keber 1993, a.a.O., S.296.

¹⁶¹ Turtschi 1996, a.a.O., S.29.

en (Geschlecht, Alter, Bildung, Wohnort, Zivilstand, soziale Stellung), mit Informationen über Verhaltens- und Handlungsweisen (Beruf, Ess- und Trinkgewohnheiten, Hobbies, Konsumverhalten) und Informationen über Ansichten (Weltanschauung, Visionen) Unterscheidungsmerkmale definieren¹⁶² (s. auch Kap. 5). Wenngleich diese Erkenntnisse keine konkrete Aussage über die Geschmacksbildung der Menschen zulassen, so liefern sie doch zumindest Hinweise über typische Sehgewohnheiten und ermöglichen ein Cluster von verschiedenen Zielgruppen, auf das mit dem Corporate Design reagiert werden kann.

Mit dem Ausbau der technischen und medialen Möglichkeiten erhöhen sich die Chancen, nicht nur zielgruppengerechte visuelle Kommunikation zu entwickeln, sondern diese auch in die von der jeweiligen Zielgruppe bevorzugten Kanäle einzuspeisen (s. Milieustudien). Die Vorzüge, die sich bieten, stellen allerdings auch die Herausforderungen dar: Aus der Nutzung der medialen und technischen Optionen entsteht zwangsläufig nur noch mehr Informationsüberlastung. Daher sieht Wally Olins die Auftraggeber und Gestalter in der Pflicht, „dem Unternehmen in dieser neuen Konstellation seine Bekanntheit zu bewahren“¹⁶³ bzw. erst einmal die Aufmerksamkeit herzustellen. In der Flut der Informationen verweisen sich automatisch die Unternehmungen selbst in den Hintergrund, die sich nicht wahrnehmbar artikulieren und damit sichtbar aus der Masse hervorheben. Schlimmer aber noch für Museen: Je mehr sie unpassende und minderwertige Kommunikationsmaterialien entwickeln, umso mehr tragen sie zur visuellen Umweltbelastung bei. Für Kulturinstitutionen erwächst, wie an diversen Stellen bereits angedeutet, ein gravierender Handlungsbedarf.

4.2.1.2 Bestandteile eines Corporate Design

Alles Form- und Gestaltbare lässt sich in ein Corporate Design integrieren und einheitlich mit einem übergeordneten Designprinzip erfassen. Die einzelnen Bestandteile eines Erscheinungsbildes, auch »Visual Identity Elements« genannt, sind demnach:

1. Namensgebung – rechtliche Bezeichnung, ggf. Slogan
2. Logo – seine Anwendung
3. Hausschrift – Schriftauswahl, Schrifttypen
4. Typografie – Textgestaltung
5. Hausfarbe – mit Einsatzbeispielen
6. Bildsprache – Grafik-, Illustration- und Fotoauffassung
7. Gestaltungsraster – Layoutrahmen; Definition von Zusatzelementen, wie Linien, Flächen, Struktur und Komposition
8. Kommunikationsmedien offline und online – Verwendung der genannten Elemente, Haptik und Material
9. Innen- und Außenarchitektur – Form, Größe, Material, Orientierungssystem, Kunst am Bau, Grünanlage
10. Außenwerbung – Beschilderung, Fahnen

¹⁶² Vgl.: ebenda, S.29.

¹⁶³ Olins 1995, a.a.O., S.111.

11. Besondere Maßnahmen – z.B. CD-Manual offline oder online, das die Bestandteile 1. bis 10. fixiert und soweit wie nötig definiert.¹⁶⁴

Das Form- und Gestaltbare bezieht sich konsequenterweise auch auf die Corporate Communications sowie das Verhalten der Mitarbeiter. Beide Aspekte werden aber aufgrund ihrer spezifischen Bedeutsamkeit als eigenständige Instrumente im CI-Prozess angesehen und sind in Kap. 4.1.1.1 beschrieben. Der Vollständigkeit halber soll hier erwähnt werden, dass Anton Stankowski auch den übergeordneten Bereich des Arbeitsstils und der Kontrolle den gestaltbaren CI-Komponenten eines Unternehmens zuordnet.¹⁶⁵ Kontrolle lässt sich unzweifelhaft gestalten im Sinne von steuern und stellt als wichtiges Instrument sicher, dass sowohl Detaillösungen aber auch Abteilungen kein gestalterisches Eigenleben führen als aber auch um nachzuvollziehen, was und wie die Botschaften bei den Zielgruppen »ankommen«.

Anwendung und Durchführung eines Corporate Design

Sobald die Identitätsfindung zu strukturierten und eindeutigen Aussagen und Vorgaben geführt hat, folgt für die Umsetzung in adäquate visuelle Signale die systematische Analyse der bisher vorliegenden Materialien und eine Aufstellung von zukünftig notwendigen Maßnahmen. Je nach Komplexität und gewünschtem Qualitätsstandard umfasst die Bestandsaufnahme Logo, Briefbögen etc. und reicht bis zur Architektur und jedem einzelnen Arbeitsplatz. In dieser ersten Phase geht es darum, Widersprüche und fehlende Zusammenhänge aufzudecken, weil sie unterschwellig die Wirksamkeit einer eindeutigen Aussage unterlaufen. Die sich anschließende Entwicklung eines konsistenten Corporate Design setzt voraus, dass sich das Unternehmen einer erforderlichen »Sendeenergie« bewusst ist. „Corporate Design ohne Gedanken an die Power, die man braucht, um es bei den Zielpersonen anzubringen, ist schlecht konzipiert“¹⁶⁶. Es reicht also nicht aus, ein Logo oder Gestaltungsprinzipien zu entwickeln, vielmehr braucht Identitätsgestaltung aktive Kommunikation sowie die Multiplizierung ins Umfeld und es braucht das Durchhaltevermögen sowie die Absicht, alle Medien und Maßnahmen einheitlich auszurichten.

Das konkrete Vorgehen lässt sich in verschiedenen Phasen bündeln. Analog zu den Bestandteilen eines Erscheinungsbildes werden zunächst die Basiselemente (Namensgebung, Logo, Schrift, Layoutraster etc.) festgelegt und auf die Elementarmedien (Briefbögen, Visitenkarten, Imagebroschüre, Internet, Gebäudekennzeichnung, Ausstellungsdesign) angewendet. Danach erfolgt die Umsetzung weiterer Printmedien, des Leitsystems, Außenwerbung etc. In einem letzten Schritt werden die architektonischen Maßnahmen (Neu- oder Umbau, Gestaltung der Innenräume, ephemere Architektur) geplant und umgesetzt.

Ist das Corporate Design Ergebnis eines Agenturwettbewerbs, ist das Vorgehen vergleichbar. Wettbewerbsbeiträge müssen allerdings mit der Einschränkung betrachtet

¹⁶⁴ Vgl.: Stankowski 1993, a.a.O., S.201; vgl.: Regenthal 1997, a.a.O., S.135; vgl. auch: Körner 1990, a.a.O., S.107f.

¹⁶⁵ Vgl.: Stankowski 1993, a.a.O., S.201.

¹⁶⁶ Schönwandt 1996, a.a.O., S.17.

werden, dass ihnen ein mangelnder Austausch, ein oftmals fehlender Dialog sowie monologische Briefings zu Grunde liegen. Obwohl heutzutage vielfach verbreitet (auch im Museumsbereich), scheinen Wettbewerbsergebnisse einen großen Bedarf an Nachbesserungen aufzuweisen bzw. sind aufgrund der eingereichten Designvorschläge vielfach Notlösungen oder sind ansprechend, funktionieren aber nicht mit der Unternehmenskultur.

In der Vorstellung, was ein Corporate Design entscheidend auszeichnet und wie ein CD durchgeführt werden muss, unterscheiden sich Museen und Ausstellungshäuser teilweise gravierend von anderen Unternehmen. Anstelle von intensiven Corporate Design-Bemühungen, die zunächst in einen adäquaten Namen münden, worauf die Entwicklung eines Signets sowie die Deklination der verschiedenen Kommunikationsmedien folgen, bis sie im letzten Schritt in architektonische Maßnahmen Gestalt finden, ist es bei Museen und Ausstellungshäusern häufig Usus, sich als erstes die Architekturfragen zu stellen. Nachvollziehbar wird dieses Vorgehen einerseits aus der Tradition repräsentativer Museumsarchitektur und andererseits, weil das Museumsgebäude als Ort der Leistungsabgabe und als schützender Ort der Bewahrung der Sammlungsstücke eine besondere Rolle spielt. Vielfach erschöpfen sich allerdings bereits in den architektonischen Maßnahmen alle CD-Anstrengungen, was einige renommierte Institutionen demonstrieren (z.B. Deutsches Historisches Museum, Berlin; Pinakothek der Moderne, München; Museum Ludwig, Köln). Darüber hinaus ist nicht feststellbar, ob den architektonischen Entscheidungen tiefgreifende Identitätsüberlegungen zugrunde liegen. Eine wenig Erfolg versprechende Variante eines CD-Prozesses soll an dieser Stelle vorgestellt werden, um einmal mehr den Handlungsbedarf eines strukturierten Vorgehens bei Kulturinstitutionen zu illustrieren. Ein Agenturwettbewerb, den die Staatlichen Museen zu Berlin – Stiftung Preußischer Kulturbesitz ausschrieben, sollte ein Erscheinungsbild für die Museumsinsel finden lassen. In einem konkreteren Briefing wurde allerdings vorrangig ein Leit- und Orientierungssystem für die verschiedenen Institute der Insel abgefragt, das wichtige Erschließungshinweise für die lange Sanierungsphase (bis etwa 2015) liefern sollte. Nach Auskunft des Hauses SMB-SPK¹⁶⁷ erhofft man sich auf Basis des Leitsystems nachträglich ein komplettes Erscheinungsbild für die Museumsinsel zu erarbeiten. Von dessen Erfolg/Akzeptanz wird abhängig gemacht, ob wiederum dieses Erscheinungsbild auf den gesamten Kommunikationsapparat der Staatlichen Museen zu Berlin – Stiftung Preußischer Kulturbesitz übertragen werde; demnach würde von einem Orientierungssystem ein komplexes Corporate Design abgeleitet. In Bezug auf Kongruenz, Logik und Funktionsfähigkeit eine kaum sinnvolle Lösung: Eine Detailgestaltung wird im Nachhinein zu einer übergeordneten Identitätsgestaltung aufgestockt, anstatt auf Basis einer übergeordneten CI-Arbeit zu einem konsistenten Erscheinungsbild zu kommen. Aufgrund des vorliegenden Materials ist bereits jetzt ersichtlich, dass die Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz nur über rudimentäre Gestaltungsprinzipien verfügen und dass sich weder die Klammer des zu komplizierten Dachnamens Außenstehenden vermittelt noch die Vielfalt der angeschlossenen Institutionen mit ihren Schätzen in angemessener Form kommuniziert wird.

¹⁶⁷ Telefonische Auskunft des Presseleiters, der im Rahmen der Untersuchung befragt wurde.

Kriterien für eine gelungene Gestaltung und CD-Entwicklung

Im Rahmen eines Corporate Design werden alle Kommunikationsmedien einem visuellen Prinzip folgend gestaltet, mit dem Ziel der schnellen Aufnahme und Verarbeitung von identitätsrelevanten Informationen durch den Empfänger, der Steuerung des Fremdbildes (Image) und der Meinungs- und Verhaltensbeeinflussung des Empfängers. Als Grundlage zur Ausstattung aller Medien dient ein Kriterienkatalog, der die wichtigsten Anforderungen klammert. Dazu gehört nach Wolfgang Schmittel:

- dass das Logo sowie die gesamte visuelle Selbstdarstellung in Aussage, Stil und Standard übereinstimmen; die ausstrahlende Qualität muss zur Positionierung und zum angestrebten Image passen,
- dass die Gestaltungselemente klar und eindeutig definiert werden und langfristig Anwendung finden,
- dass die Übertragbarkeit der Designrichtlinien auf alle Kommunikationsmedien gewährleistet ist,
- dass die Einheitlichkeit aller Maßnahmen gezielt angesteuert wird und einer Zentrale unterstellt ist,
- dass temporäre Sonderaktionen in den Gestaltungsrahmen passen und
- dass sich die Unternehmensleitung, aber auch alle Mitarbeiter mit der CI und dem CD identifizieren.¹⁶⁸

Die Auffassung von Wolfgang Schmittel ergänzend, sind in den Kriterienkatalog allerdings auch noch folgende Anforderungen aufzunehmen, nämlich:

- dass bei der Erstellung von Erscheinungsbildern „für die einzelnen Merkmale wie für Merkmalskonstellationen angegeben werden kann, welche kommunikativen Leistungen man von ihnen erwarten darf“¹⁶⁹,
- dass sowohl Offenheit als auch Bewusstsein darüber bestehen sollte, wenn ein Wandel in der Unternehmensidentität die Anpassung des CD erfordert und
- dass Einheitlichkeit nicht „Uniformierung, Normierung oder stereotype Wiederholung“¹⁷⁰ bedeuten sollte.

Diese Parameter liefern den Museen und Ausstellungshäusern bedeutsame Vorgaben für ihr Vorgehen, zumal sie bei vielen Institutionen als nicht bekannt gelten dürften (s. Erhebungsergebnisse).

Corporate Design ist die Einheit der Vielfalt und Unterscheidungen¹⁷¹, es bringt die Verschiedenartigkeit aller visuellen Äußerungen auf einen gemeinsamen Nenner. Wie Kurt Schwitters bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts postulierte, gehe es bei einem Erscheinungsbild darum, „gleiche Dinge möglichst gleich, verschiedene Dinge hingegen

¹⁶⁸ Vgl.: Schmittel, Wolfgang: Corporate Design International, Zürich 1984; zit. in: Herbst 1998, a.a.O., S.102.

¹⁶⁹ Vgl.: Erke 1993, a.a.O., S.291.

¹⁷⁰ Soénus 2001, a.a.O., S.106.

¹⁷¹ Vgl.: Bolz 1997, a.a.O., S.174.

möglichst charakteristisch unterschiedlich und ähnliche Dinge ähnlich¹⁷² zu gestalten. Darüber hinaus ist es idealerweise so konzipiert, dass es die verschiedenen Lebenszyklen der Designelemente und -medien berücksichtigt: wann sollte z.B. über ein moderneres Layoutraster oder eine zeitgemäßere Bildsprache nachgedacht werden? (vgl. Kap. 4.2.3) Mehr als nur ein neues Logo oder ein modernes Layout prägt das gesamte Erscheinungsbild ein vielschichtiges Wertgefüge. Corporate Design, verstanden als Einheit der Vielfalt, ist vor allen anderen CI-Instrumenten dazu prädestiniert, „komplexe Aussagen oder vielschichtige Botschaften [zu] vereinfachen, [zu] ordnen und anschaulich dar[zustellen“¹⁷³. Nur so gelingt die Übersetzung von Signalen in erkennbare, deutbare und merkfähige Vorstellungsbilder; mehr noch, durch den CD-Prozess ist eine Institution in der Lage, diese Vorstellungsbilder zu steuern.

Die vorliegende Untersuchung der aktuellen Erscheinungsbilder von Museen und Ausstellungshäusern offenbart ein erhebliches Defizit an einheitlichen und gelungenen Designlösungen. Über die oben vorgestellten Handlungsparameter hinausgehend lassen sich für eine gelungene Gestaltung noch konkretere Detailhinweise definieren. Die von Anton Stankowski fixierten umfangreichen Gestaltungskonstanten und -variablen sollen im folgenden kurz dargestellt werden; sie lagen einerseits der Beurteilung der eingegangenen Materialien zugrunde und können andererseits als hilfreiches Kompendium für die Überprüfung und Erstellung eines CD der Leserschaft aus dem Museums- und Gestaltungsbereich dienen. Alle dargelegten ausgewogenen Anforderungen und Rahmenvorgaben helfen, mit einem größtmöglichen Maß an Objektivität formal gute Designlösungen zu erstellen bzw. zu erkennen und ihre Formqualität als ästhetischen Wert zu favorisieren.

Zu den Gestaltungskonstanten zählen die Merkmale¹⁷⁴:

- »Einfach und doch eigenartig«
präzise, trotzdem originell
- »Selbständig und unverwechselbar«
Abgrenzung zur optischen Konkurrenz
- »Prägnant, fast plakativ«
formale Prägnanz bis hin zur pointierten Herausstellung
- »Verdeckt, doch leicht zu entschlüsseln«
Banalität durch Verschlüsselung unterbinden
- »Anknüpfen an Bekanntes«
an allgemein Verständliches anlehnen ohne auf Novität zu verzichten
- »Gewöhnliches ungewöhnlich darstellen«
Bekanntes neuartig darstellen (der Reiz, Verschlüsselungen zu dekodieren führt zu tiefergehendem Interesse und Bindung der Aufmerksamkeit)

¹⁷² Schwitters, Kurt: Über einheitliche Gestaltung von Drucksachen, in: Kurt Schwitters: Typographie und Werbegestaltung, Wiesbaden 1990, S.11.

¹⁷³ Kornatzki, Peter von: Sinn und Form zu Gestalt. Oder: Der Gestalter als Zeichensetzer, in: Internationales Forum für Gestaltung Ulm (Hrsg.) 2001, a.a.O., S.40-48, hier S.42.

¹⁷⁴ Vgl.: Stankowski, Anton: Visualisierung, in: Stankowski (Hrsg.) 1994, a.a.O., S.20-52, hier S.25.

- »Logische und grafische Stimmigkeit«
auf Schlüssigkeit und Übereinstimmung achten
- »Sechsstre, Gesamt- und Detailwahrnehmung«
Gliederung; Unterscheidung zwischen der Wahrnehmung auf einen Blick und der, die Schritt für Schritt erfolgt
- »Durchgängiges Gestaltungsprinzip«
Einheitlichkeit
- »Integration von Funktion und Harmonie«
Forderungen, die an die Wirkweise der Medien gestellt werden, müssen in die Gestaltung einfließen
- »Ästhetische Funktion«
„Die Funktion des Ästhetischen besteht ... darin, die Funktionserfüllung der Darstellung durch die Darstellungsweise zu stützen“¹⁷⁵.

Dazu lassen sich noch folgende Aspekte addieren: Innovation, Originalität, Proportionen (Komposition, Raumaufteilung, Rhythmus, Kontrast)¹⁷⁶, Kongruenz zu Inhalt und Identität, Wirkung, markante Platzierung (Präsenz), Direktheit, Mehrdeutigkeit, Attraktivität¹⁷⁷, aber auch Adäquanz, Wirtschaftlichkeit und Beständigkeit¹⁷⁸.

Mit den genannten Kriterien lässt sich jeder Entwurf auf gleichbleibende und wiederkehrende Qualitätsmerkmale hin überprüfen.

Die übergeordneten Gestaltungskriterien können als Richtschnur bei der konkreten Corporate Design-Umsetzung gelten, die sich aus den für jede Unternehmung individuellen Elementen, Mitteln und Methoden zusammensetzt. Zu den Elementen zählen das Zeichen, Typografie, Farben, Formate und fotografische Darstellungen; die Mittel sind sämtliche Kommunikationsmedien (von Briefpapier bis Architektur) und Methoden bezeichnen die grafischen/typografischen Regeln, Ordnungsprinzipien und das Qualitätsniveau (Materialien, Verarbeitung).¹⁷⁹

Damit Kriterien, Elemente, Mittel und Methoden ein stimmiges Wirkgefüge aufbauen, gilt als Grundvoraussetzung, die Zielgruppe und ihre Sehgewohnheiten zu berücksichtigen (s. Kap. 4.1.1.3). In diesem Zusammenhang sind Fragen wie „Welche Wert- und Normvorstellung hat die ZG (die Zielgruppe, Anm. d. Verf.)? Welche Ansprüche und Interessen hat die ZG? Welche Bedürfnisse hat die ZG? Wie erlebt (als Wahrnehmung, Denken und Empfinden) und verhält sich die ZG? ... Welche Wirkungen sollen hervorgerufen werden beziehungsweise verstärkt werden?“¹⁸⁰

¹⁷⁵ Ebenda, S.25.

¹⁷⁶ Vgl.: Zuffo, Dario: Die Grundlagen der visuellen Gestaltung, Baden und Frankfurt/Main 1990, S.216.

¹⁷⁷ Vgl.: Regenthal 1997, a.a.O., S.137.

¹⁷⁸ Vgl.: Klar, Michael: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile, in: Daldrop (Hrsg.) 1997, a.a.O., S.24-29, hier S.26.

¹⁷⁹ Vgl.: ebenda, S.26.

¹⁸⁰ Regenthal 1997, a.a.O., S.133.

Für visuelle Botschaften lässt sich verallgemeinernd feststellen: „Je grösser die Betroffenheit, desto grösser wird das Interesse“¹⁸¹ und: je größer der Appeal (die Anziehungskraft) der Kommunikation, desto größer wird die Aufmerksamkeit und der Erinnerungswert. Damit die Bemühungen also nicht ins Leere laufen, sind die Informationen über Zielgruppen und Besucherstruktur von großer Bedeutung. Solange in Museen und Ausstellungshäusern von einem allgemein gültigen Bild eines Durchschnittsbesuchers ausgegangen wird, werden die Instrumente immer ineffektiv bleiben.

Kurt Weidemann konstatiert, dass „gutes Design ... nicht immer durchsetzungsfähig, aber noch seltener demokratiefähig“¹⁸² sei. Damit kommt zum Ausdruck, dass in den Entscheidungs-, wie aber auch Entstehungsprozess viele subjektive, irrationale, intuitivgefühlsmäßige Komponenten einfließen. Sie haben ihre Berechtigung, zumal es gerade diese Aspekte sind, die Eigenständigkeit und Profil konstituieren (s. Kap. 5).

4.2.1.3 Entwicklung eines Gestaltungsrasters als Grundlage für die Gestaltung von Kommunikationsmedien

Die Bedeutung der Kommunikation

Sichtbarkeit, Verständlichkeit und die Darstellungsart verkörpern Wahrnehmungsschwellen und steuern das Interesse. Die Plattform eines Unternehmens, das sich ausdrücken und mitteilen möchte, erschöpft sich nicht in Worten oder einem Zeichen. Es ist ein ganzer visuell-verbaler Artikulationsraum notwendig, der durch die unterschiedlichen Medien des Corporate Design gebildet wird.¹⁸³ Um eine Idee, eine Dienstleistung oder ein Produkt zu verkaufen, bedarf es der Werbung im Sinne einer Orientierungshilfe. Konventionelle Vorstellungen darüber, wie sich Museen und Ausstellungshäuser angemessen nach außen darstellen, sehen in der Werbung den unvermeidlichen Pakt mit Kommerzialisierung. Dabei wird aus den Augen verloren, dass gerade Kulturinstitutionen mit Absatz und Image fördernden Maßnahmen gezielt Qualitätsaussagen treffen können – beispielsweise mit einem CD, das durchaus werbliche Akzente setzt: „Werbung baut das Image des Museums auf, das vom Plakat und Markenzeichen, Form und Aufmachung der Veröffentlichungen über die Ausstellungsgestaltung bis zur letzten Objektbeschriftung alles umfaßt“¹⁸⁴. Museen und Ausstellungsinstitutionen können sowieso nicht auf Informationen über ihr Angebot in Form von Plakaten, Faltblättern, Einladungen, Programmen und Katalogen verzichten. Warum also werden sie nicht bewusster gestaltet und bewusster in die Museumspolitik eingebunden? Mehr noch, diese ohnehin anfallenden Kommunikationsmittel transportieren ein Image, können animieren, Sympathie oder Wichtigkeit vermitteln. Nach Angaben von Besuchern wird durch die werbenden Kommunikationsmittel jeder zweite Museumsbesuch ausgelöst bzw. beeinflusst.¹⁸⁵ Vor allem in Großstädten und Touristenorten gelten Plakate und Museumsfolder als wirkungsvolle Instrumente, das Interesse von Besuchern zu erregen.

¹⁸¹ Turtschi 1996, a.a.O., S.19.

¹⁸² Weidemann, Kurt: Vorwort, in: Daldrop (Hrsg.) 1997, a.a.O., S.8-9, hier S.9.

¹⁸³ Vgl.: Aicher, Otl: die welt als entwurf, Berlin 1991, S.168.

¹⁸⁴ Jesberg 1970, a.a.O., S.149.

¹⁸⁵ Vgl.: Klein 1990, a.a.O., S.256.

Je stärker sich eine Informationsflut ausweitete, desto oberflächlicher werden Informationsangebote überflogen und desto selektiver werden die als interessant erachteten Angebote wahrgenommen. Der Wettbewerb um Aufmerksamkeit dürfte sich aufgrund der beständig wachsenden Vielfalt von Kommunikationsebenen und -technologien noch weiter verschärfen. „In einer Zeit, in der zahllose Ablenkungen den Tag zerstückeln, ist es notwendig geworden, die Menschen zum Entschluß zu bringen, das Museum zu besuchen.“¹⁸⁶ Der Großteil der Menschen lässt sich allerdings nur dann zu einem Museumsbesuch bewegen, wenn Interesse und Neugier an dem Haus geweckt werden. Eine Studie der UNESCO hat bereits 1960 belegt, dass z.B. ein und dieselbe Ausstellung, die in drei verschiedenen Städten mit einer jeweils unterschiedlichen Gewichtung in der Kommunikationsstrategie beworben wurde, in dem Ausstellungshaus dreimal so viele Besucher verzeichnet wurden, das bereits in der Ankündigung ein wichtiges kulturelles, gesellschaftliches Ereignis versprach; entgegen der zurückhaltend seriösen Aufmachung der anderen Ausstellungsstätten.¹⁸⁷

Vereinzelte Erkenntnisse und Handlungsoptionen sind demnach seit über 40 Jahren der interessierten Museumsfachwelt zugänglich, wobei die bis heute unzureichende Umsetzung von erfolgreichen Konzeptionen einen entscheidenden Strategiemangel offenbart. Im Kontrast dazu sind die technischen Möglichkeiten und das notwendige Know-how besser denn je: Mittlerweile stehen Museen viele Medien und Kanäle zur Verfügung, um auf ihren besonderen Stellenwert und die Attraktivität ihres Angebots aufmerksam zu machen – sie könnten sie für sich nutzen und adäquat ausstatten.

Die Bedeutung der Bildsprache und -auswahl; das Lese- und Orientierungsverhalten

Bilder sind ein ganz wesentliches Element der Kommunikation. Sie wirken schneller und direkter, als es geschriebene Sprache oder abstrakte Symbole vermögen¹⁸⁸. Das liegt darin begründet, dass sie – wie Farbe – besonders intensiv Aufmerksamkeit auslösen und vorrangig die Gefühlsebene ansprechen. Darüber hinaus sind Bilder in der Lage, Informationen nachhaltig im Gedächtnis zu verankern. Durch die »Imagery-Forschung«, die untersucht, wie Wahrnehmungen von Bildern verarbeitet und gespeichert werden, lässt sich zudem belegen, dass die Informationsverarbeitung, wie die Informationsbereitstellung im menschlichen Gehirn über Bilder erfolgt.¹⁸⁹ Die Dominanz von Bildern, die insgesamt unsere Medienwelt charakterisiert, lässt sich mit dieser Überlegenheit von Bildern und ihrer Kommunikationsleistung erklären. Die besonderen Wirkeigenschaften beschreibt Werner Kroeber-Riel:

¹⁸⁶ Presser, Helmut: Das Museum – gestern, heute, morgen; Erfahrungen aus zwei Jahrzehnten, in: Bott (Hrsg.) 1970, a.a.O., S.211-220, hier S.218f.

¹⁸⁷ Vgl.: Daifuku, Hiroshi: The museum and the visitor, in: The organisation of museums, UNESCO 1960, S.75ff; zit. in: Rave 1975, a.a.O., S.111f.

¹⁸⁸ Vgl.: Aicher, Otl und Martin Krampen: Zeichensysteme der visuellen Kommunikation, Neuausgabe 1996, S.24.

¹⁸⁹ Vgl.: Kroeber-Riel, Werner: Werbung, Steuerung des Konsumentenverhaltens, Würzburg, Wien 1982, S.57; Kroeber-Riel verweist an dieser Stelle auch auf Wippich, Werner und Bredenkamp, Bildhaftigkeit und Lernen, Darmstadt 1979.

1. „Reihenfolgeeffekt:
Bilder werden im allgemeinen vor dem Text betrachtet. Ihr Inhalt wird deswegen besser gelernt und behalten. Das ist eine Erkenntnis der Lerntheorie.
2. Aktivierungseffekt:
Bilder lösen meistens eine stärkere innere Aktivierung (Erregung) als Texte aus und verbessern die Werbewirkung.
3. Gedächtniseffekt:
Bilder werden grundsätzlich besser behalten als Worte. Das hängt mit der Art und Weise zusammen, wie Informationen in unserem Gehirn gespeichert werden.
4. Manipulationseffekt:
Bilder sind besser zur Verhaltenssteuerung geeignet, weil ihre Wirkung vom Empfänger im allgemeinen weniger durchschaut und kontrolliert wird.“¹⁹⁰

Bei der Wahrnehmung von visueller Kommunikation gilt es, zwischen Orientierungs- und Leseverhalten zu differenzieren. Während das Orientierungsverhalten Auskunft über die Beziehung des Lesers zur grafischen Gestaltung gibt, zeigt das Leseverhalten die Beziehung zwischen Leser und Inhalt an. Auch Bilder werden in diesem Sinne gelesen, mithin inhaltlich erfasst. Doch zunächst verschafft sich der Betrachter einen orientierenden Überblick über das Kommunikationsmedium, um einzuschätzen, wieweit er seine Aufmerksamkeit auf die Inhalte lenken möchte. Bei diesem »Scan-Vorgang« der visuellen Signale wird grundsätzlich zuerst das größte Bild betrachtet, im Anschluss daran das zweitgrößte. Bilder stehen also in der Wahrnehmungshierarchie an erster Stelle.

In einem weiteren Schritt gilt die Aufmerksamkeit den Bildlegenden, dann erst dem Haupttitel (Aufmacher/Überschrift). Wiederum danach werden die kleineren Titel (Einleitungstext, Zwischenüberschriften) »gescannt«, die den Auslöser bilden, in den gesamten Text einzusteigen. „Ob der Artikel, das Inserat oder irgend ein beliebiges Produkt schließlich gelesen wird, hängt auch von anderen Faktoren ab. Es ist der Nutzen oder die persönliche Betroffenheit, die das Produkt mit sich bringt“¹⁹¹ – wie bereits erwähnt: je größer die Betroffenheit/die Anziehungskraft, desto größer das Interesse.

Das Gestaltungsraster und seine Bedeutung für das Corporate Design

Eine Gestaltung, die differenzierte und komplexe Kommunikationsaufgaben lösen und darüber hinaus als Corporate Design eine Einheitlichkeit vorweisen soll, wird ein Gestaltungs- bzw. Layoutraster allen Designarbeiten zugrunde legen. Je vielfältiger die Medien, umso größeres Augenmerk muss die Systematisierung durch ein Prinzip, ein Raster erhalten. Als Instrument ist ein Gestaltungsraster geeignet, „gestalterische Wirkung, inhaltliche Präzision und sinnliche Anregung hervorzubringen“¹⁹². Es ist ein Arbeitswerkzeug, das Funktion, Inhalt, Form, Farbe, Schrift und Komposition organisiert. Die in das Raster einfließenden Form-, Farbelemente, Vermaßungen usw. generieren Ähnlich-

¹⁹⁰ Kroeber-Riel 1982, a.a.O., S.57f; vgl. auch: Kroeber-Riel, Werner: Bildkommunikation. Imagerystrategien für die Werbung, München 1996.

¹⁹¹ Turtschi 1996, a.a.O., S.19.

¹⁹² Feurer, Richard: Delirium als Chance, in: Hochschule für Künste Bremen (Hrsg.) 1995, a.a.O., S.50-57, hier S.55.

keitsmerkmale und werden als optische Klammer wahrgenommen.¹⁹³ Zu diesem System gehört auch der Satzspiegel, der den Einsatz von Texten und Abbildungen strukturiert. Für umfangreiche Publikationen wie Kataloge, aber auch für den Internetauftritt ist dieses systematische Vorgehen ohnehin Stand der Technik. Der markante Rhythmus und die Gesamtkomposition, die durch das Raster in allen Kommunikationsmedien fortgeschrieben werden, sind ein wichtiger Aspekt der Wiedererkennbarkeit und Erinnerungbarkeit eines Erscheinungsbildes.

Einen wesentlichen Vorteil bietet das Gestaltungsraster zudem bei später folgenden Entwurfs- bzw. Realisierungsarbeiten; so können Zeit und Kosten sparende sowie einheitliche Grafikerzeugnisse hervorgebracht werden.

Ein Layoutraster besitzt eine dienende Funktion und bleibt unsichtbar. Es bietet die Plattform für die eigentliche Gestaltungsleistung: „Man kann darin (im Layout, Anm. d. Verf.) einen eigenständigen kulturellen Beitrag erkennen“¹⁹⁴. Ein herausragendes Design und ein bürokratisches Raster schließen sich also weder gegenseitig aus noch behindern sie sich. Gerade im Zusammenspiel leisten sie den Mehrwert, den kulturellen Beitrag. Für Kulturinstitutionen bedeutet das ganz konkret, dass sie kaum auf die Entwicklung eines so verstandenen hochwertigen Layouts im Sinne eines kulturellen Beitrags verzichten können.

4.2.1.3.1 Offline-Kommunikationsmedien

Kulturinstitutionen stehen heute eine Vielzahl von sogenannten Offline-Kommunikationsmedien zur Verfügung – offline werden sie in Abgrenzung zu Online-Medien benannt und umfassen alle haptisch greifbaren Vergegenständlichungen eines Corporate Design. Ein Überblick an möglichen Trägern eines Erscheinungsbildes für Museen und Ausstellungshäuser ist im folgenden aufgelistet:

Drucksachen

Briefbogen, Zweitbogen, Briefbogen Presseinformation, Faxbogen, Rundschreiben, Kurzbrief, Empfehlungskarte, interne Formulare und Vordrucke, Urkunden, Verträge, Geschäftsbedingungen, Visitenkarten, Aufkleber, Umschläge, Stempel, Freistempler, Grußkarte, Postkarten, Einladungen, Eintrittskarten, Gutscheine, Kataloge, Führer, Programme, Broschüren, Jahresbericht, Jubiläumsschrift sowie Verpackungen, Packpapier, Klebeband, Tragetaschen etc. für den Museumsshop

Werbung und Öffentlichkeitsarbeit

Plakate, Zeitungsbeilage, Hauszeitschrift oder Magazine (Termine, Newsletter), Anzeigen (Image-, Ausstellungs- oder Personalanzeige), Merchandising-Artikel, TV- oder Rundfunk-Werbung, Vorträge, Seminare, Werkfilme, Führungen, Pressemappe, Pressekonferenzen, Lehr- und Demonstrationsmittel, wissenschaftliche Veröffentlichung, redaktionelle Berichte, Wettbewerbe

Außenwerbung

¹⁹³ Vgl.: Stankowski 1993, a.a.O., S.207.

¹⁹⁴ Duschek, Karl: Format, Raster, Layout, in: Stankowski (Hrsg.) 1994, a.a.O., S.111-140, hier S.112.

Leuchtschrift, Transparente, Außenschilder, Fahnen, Schaufenster, Schaukästen, Architektur, Gebäudezeichnung und -beschriftung, Orientierungssystem, Farbcodierung, Kleidung, Verkehrsmittelwerbung

Besondere Maßnahmen

Architektur, Innenarchitektur, Ausstellungsdesign, Fuhrpark, CD-Manual.

Die grundlegenden und auch für kleine Institutionen typischen Werbemaßnahmen sind die Verschickung von Einladungen, Plakaten, Prospekten, Karten etc. an Stammbesucher, an die Freunde des Museums, (potentielle) Sponsoren, Verbände, Vereine und andere Organisationen sowie Anzeigen in der (überregionalen) Fachpresse, öffentliche Plakatierung, Hinweisschilder und Austausch von Plakaten und Faltblättern mit anderen Museen und Kulturinstitutionen.

Eine Auswahl an Kommunikationsinstrumenten wird im folgenden näher untersucht: Werbung allgemein, Kataloge und Plakate.

Werbung

Die im klassischen Sinne verstandene Werbung mit all ihren Ausdrucksformen – von Anzeigen bis Merchandising – ist dem Bereich des Corporate Design unterstellt. Soll ein homogener Gesamteindruck entstehen, sind die Werbemaßnahmen an die Richtlinien des ganzen Erscheinungsbildes auszurichten. Otl Aicher fordert zudem, dass »glaubwürdige« Werbung in die Identitätsvermittlung und Selbstdarstellung eingebunden sein sollte.¹⁹⁵ So gesehen stellen nicht nur die landläufig definierten Medien wie Anzeigen oder Plakate Werbung dar, vielmehr ist jedes einzelne Kommunikationsmittel, jeder Folder, jede Visitenkarte als Teile der Selbstdarstellung Werbung für eine Unternehmung.

Kataloge

Der Ausstellungskatalog besteht mittlerweile aus einem ganzen Konglomerat von Essays, Abbildungen sowie Bibliographien. Er gehört heute zu einem der »schnellsten publizistischen Umschlagplätze für Wissenschaft«¹⁹⁶ und ist aus der Imagearbeit nicht wegzudenken.

„Gestaltung heißt Prestige und fördert wirtschaftlich die Attraktivität. Sie hilft Wissen in die Breite zu tragen; denn »Verpackung« trägt auch hier ganz wesentlich zu Erfolg und Absatz bei.“¹⁹⁷ Demnach kann ein attraktives Design einen Bildungs- und damit Qualifizierungsbeitrag leisten. Ist die Gestaltung eines Katalogs obendrein dem Corporate Design untergeordnet, kann die Qualität des Inhalts eindeutig dem Haus zugeschrieben werden; zumal wenn ein Reihencharakter der Publikationen die stetigen Bemühungen um Wissenschaft, Kultur, Bildung und Alltagsästhetik manifestiert. Analog zur Aufwendigkeit und Kostbarkeit einer Ausstellung werden häufig die Kataloge aufgelegt – nicht nur in Bezug auf ihre Gestaltung, sondern auch in Bezug auf Format, Aufmachung, Ma-

¹⁹⁵ Vgl.: Aicher 1991, a.a.O., S.159.

¹⁹⁶ Mai 1986, a.a.O., S.98.

¹⁹⁷ Ebenda, S.98.

terialqualität, Umfang, Auflage und gemäß ihrer Bedeutsamkeit in Bezug auf die Anzahl der Autoren.¹⁹⁸

Ein ausgefeiltes Design kann allerdings dazu führen, Kataloge weniger als Lese- und Studienobjekte, denn als „Tast- und Aneignungsobjekte“¹⁹⁹ anzusehen. Damit verdeutlicht sich die Dynamik, dass über sensuelle Impulse Wahrnehmung und Bildungsmotivation erfolgen, Inbesitznahme eine Form der kulturellen Partizipation darstellt. Der Katalog erfüllt mithin einerseits eine „postkommunikative Funktion der Erinnerung“²⁰⁰, die im eigenen Bücherschrank zeitlich und räumlich frei verfügbar ist und initiiert andererseits durch den kulturellen Mehrwert des Designs Inbesitznahme- und Distinktionshandlungen.

Das Phänomen der imagerächtigen, inhaltsschweren Kataloge trifft allerdings nur für eine recht kleine Gruppe von Museen und Ausstellungshäusern zu: entweder sind es die großen finanzstarken Institutionen oder kleinere, hoch ambitionierte Häuser. Für die Museumslandschaft insgesamt gilt dagegen, dass die Erstellung eines Sammlungs- oder Ausstellungskatalogs keinesfalls üblich ist. Wie Hans-Joachim Klein ermittelte, aber auch die dieser Arbeit zugrunde liegende Erhebung feststellt, dürften nur rund 20% der Museen über einen Bestandskatalog verfügen.²⁰¹ Dieser Missstand lässt sich durch die sehr geringen Finanzmittel, die für Kommunikationsaufgaben veranschlagt werden, erklären. Dabei stellt sich die Frage, ob zum einen die Prioritäten immer im Sinne einer progressiven Statusverbesserung gesetzt oder notwendige Umverteilungen vermieden werden; zum anderen, ob nicht über die Akquisition von Sponsoren oder die Kooperation mit Verlagen/Agenturen/Druckereien die Produktion dieses wichtigen Image-Instrumentes Katalog ermöglicht werden kann?

Anders sieht es mit (Kurz-) Führern durch die Sammlung oder Ausstellung aus. Sie werden zwar nicht immer, aber doch recht häufig angeboten, auch wenn die Gestaltung, Inhalt und Ausführung oftmals äußerst bescheiden und wenig aussagekräftig ausfallen.²⁰²

Plakate

Eine wichtige Kommunikationswirkung haben Plakate vor allem bei Kunstmuseen, bei überregional renommierten kulturgeschichtlichen Museen, wie auch bei Ausstellungshallen und Kunstvereinen. Neben der Informationsfunktion erfüllen Plakate eine Imagefunktion, werden sie doch oftmals selbst zu Kunstobjekten bzw. besitzt ihre künstlerische Gestaltung den „Stellenwert eines exemplarischen Exponats“²⁰³. Eher eine Informationsfunktion weisen Plakate der kleinen Museen, hier besonders »Ausflugsmuseen« auf, die in Verkehrsvereinen oder im öffentlichen Raum auf das Haus aufmerksam machen sollen. Wie die vorliegende Untersuchung allerdings ermittelt, sind die produzierten Plakate der kleinen Institutionen oder »Ausflugsmuseen« größtenteils weder mediengerecht noch ansprechend (professionell) gestaltet, so dass ihnen keine positive Image-

¹⁹⁸ Vgl.: ebenda, S.101f; vgl.: Duschek 1994, a.a.O., S.125.

¹⁹⁹ Brock 1990 (A), a.a.O., S.174.

²⁰⁰ Braun 1987, a.a.O., S.171.

²⁰¹ Vgl.: Klein 1990, a.a.O., S.64.

²⁰² Vgl.: ebenda, S.64.

²⁰³ Ebenda, S.256.

funktion zugeschrieben werden kann. Als reine »Informationstafeln«, die anzeigen, was es (Neues) zu sehen gibt, sprechen solche Plakate sicherlich nur diejenigen an, die auf der konkreten Suche nach diesem Museum oder diesem Angebot sind. Nur mit attraktiver, interessanter Gestaltung und mit einer eindeutigen Absenderkennung, können auch die potenziell Interessierten zu einem Museumsbesuch animiert werden.

Durch die Standortwahl des Medienträgers ist eine zielgruppengenaue Ansprache durch Plakate nur bedingt realistisch. Der Streuverlust von Plakaten ist relativ groß, wenn sie sich erstens mit einer wenig interessanten/plakativen Gestaltung in einem Plakatumfeld durchsetzen müssen, oder zweitens nicht an eindeutig zielgruppenspezifischen Orten situiert sind. Plakate haben aber die Chance, sich durch Größe, suggestive einnehmende Gestaltung und den medientypischen Multiplizierungseffekt sukzessiv in das Bewusstsein der Adressaten zu schieben. Im öffentlichen Raum wird sich ein Plakat nur durch die dem Medium angemessene Plakativität Wahrnehmung sichern können.

Eine zielgruppengenaue Ansprache kann durch Insertion in lokalen, aber auch überregionalen Zeitungen und Fachzeitschriften erreicht werden. Wie bei Plakaten gilt es, die Konkurrenz des optischen Umfeldes durch markante Gestaltung auszugleichen. Sinnvoll ist ein Medienverbund, also der Einsatz von verschiedenen Kommunikationsmedien (Anzeigen, Plakate etc.), um auf unterschiedlichen Ebenen die Botschaft an Zielgruppen und Interessierte zu adressieren.

Kommunikation für Wechselausstellungen

Beständig wechselnde Ausstellungen gehören für Ausstellungshallen und Kunstvereine zum Alltagsgeschäft und gewinnen für Museen, neben anderen temporären Offerten, zunehmend an Bedeutung. Aus dieser Tatsache lässt sich ein größerer Kommunikationsbedarf für diese Häuser ableiten. Museen, die Wechselausstellungen in ihr Programm aufnehmen – quer durch alle Museumssparten – sowie Kunsthallen und Kunstvereine kommunizieren eindeutig mehr und meist auf höherem Niveau, als die Häuser, die sehr selten Ausstellungen zeigen und sich auf die Präsentation ihrer Sammlung beschränken. Hier ist es sinnvoll, sich die institutionellen Unterschiede innerhalb der Museumslandschaft zu vergegenwärtigen: „Ist die Kunsthalle immer wieder Ort des Anreißens und Aufreißens, so ist das Museum mehr der Ort der Stabilität, des Sinnlichen, des Nachdenklichen, des Ständigen“²⁰⁴. Die Entwicklung der Kunsthallen ist im Vergleich zu den Kunstmuseen offener und näher am »Puls der Zeit«; sie stehen im „Wettbewerb mit den medialen Netzwerken“²⁰⁵ und setzen sich mehr mit Phänomenen der Gegenwart oder der Avantgarde auseinander. So verschiedenartig die Temperamente und das Selbstverständnis dieser typisierten Kategoriebildung erscheinen, so unterschiedlich sollten diese Institutionen kommunizieren. Museen würden demnach mit ihrer Identitätsgestaltung

²⁰⁴ Ronte, Dieter: Flexibilität und Stabilität, in: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) 1994, a.a.O., S.92-94, hier S.93.

²⁰⁵ Zamp Kelp, Günter: Bollwerk und Temporarium. Projektion zur möglichen funktionalen Polarisierung von Kunstmuseum und Kunstaussstellungshalle, in: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) 1994, a.a.O., S.63-69, hier S.64.

vorzugsweise auf die „Addition von Erfahrungen“²⁰⁶ verweisen und Kunsthallen sowie Kunstvereine auf eine „singuläre Sensation“²⁰⁷.

Die in dieser Untersuchung gesichteten Materialien von Museen und Ausstellungshäusern bestätigen signifikant, dass sich Kunsthallen origineller und aufmerksamkeitsstärker als Museen darstellen, auch wenn sich innerhalb der Museumslandschaft recht deutlich verschiedene Haltungen ausprägen. Kunsthallen und auch Kunstvereine haben, wenn sie sich einem professionellen Corporate Design verschrieben haben, analog zu ihrer weitverbreiteten Positionierung als Gradmesser der Innovation und Gegenwartsbeschreibung den offensiveren Auftritt.

Mit größerer Angebotsvielfalt, die kommuniziert werden soll, muss das Corporate Design flexibel und ausbaufähig sein. Gerade für die Kommunikationsmedien im Print-, aber auch im Online-Bereich, werden daher zweckmäßiger Weise neben der einen grundlegenden Idee – als Klammer des ganzen CD – weitere in sich schlüssige Modifikationen und Variationen entwickelt. Eine „Homogenität wird einer Vielfalt im Rahmen einer erkennbaren Gesamtstruktur weichen“²⁰⁸: Der Kernbereich des Corporate Design (Logo, Farbe, Schrift etc.) folgt einer langfristig angelegten Direktive, während die Kommunikationsmittel in unterschiedlicher Intensität die aktuellen Zeitströmungen reflektieren und an die Basis ankoppeln. „Es liegt auf der Hand, daß sich daraus ein größeres und besseres Feld von Möglichkeiten für kreatives Design ergeben kann.“²⁰⁹

Ein Skeptiker wird befürchten, dass in den ganzen Bemühungen um Erscheinungsbild und Wahrnehmbarkeit „die Kunst mit einem »designerten« Vordergrund zu oberflächlich dem Image der Konsumgüterwerbung ausgesetzt ist“²¹⁰. Auf der anderen Seite wird mit künstlerisch und gestalterisch anspruchsvollen Erscheinungsbildern für Museen, Ausstellungshäuser und einzelne Großausstellungen ein eigenständiger kultureller Beitrag geleistet, der auf vielfältigen Ebenen die Aufgabe der Einrichtungen flankiert und unterstützt.

4.2.1.3.2 Online-Kommunikationsmedien

Das Medium Internet gehört mittlerweile zur Standardanforderung, wenn eine Unternehmung mit der Umwelt kommunizieren möchte.²¹¹ Weil sich ein Großteil der Museen und Ausstellungshäuser allerdings immer noch mit einer mediengerechten Präsenz im Internet, aber auch vergleichbaren Informationssystemen im Haus selbst (Intranet) schwer tut, sollen einige Funktionen und Wirkweisen näher betrachtet werden, zumal

²⁰⁶ Mai 1986, a.a.O., S.90.

²⁰⁷ Ebenda, S.90.

²⁰⁸ Olins 1995, a.a.O., S.30.

²⁰⁹ Ebenda, S.30.

²¹⁰ Blase, Karl Oskar: Texte über Kunst und Visuelle Kommunikation, Kasseler Semesterbücher, München 1991, S.82.

²¹¹ 35,2% der deutschen Ausstellungsinstitutionen betreiben eine eigene Homepage, während sich 38,6% ausschließlich über andere Homepages vertreten lassen; Institut für Museumskunde 2002, a.a.O., S.51.

häufig „ein entsprechendes Design für diesen Informationsfluß“²¹² fehlt. Erwähnt werden soll trotzdem, dass zumindest in vielen Institutionen die Ambition zu verzeichnen ist, mithilfe von elektronischen Medien Besucher „auf unterhaltsame Weise an die Themen heranzuführen“²¹³ und z.B. interaktive Stationen im Ausstellungsbereich für didaktische Maßnahmen zu nutzen. Die Einsicht wächst, dass sich die Vermittlung in Kontextmuseen (Historische Museen, naturkundliche Museen, Technik- und Wissenschaftsmuseen etc.) doch stärker auf zusätzliche, vermehrt animierende Informationen stützen sollte, während in Objektmuseen (vorwiegend Kunstmuseen und kulturhistorische Museen) Exponate eher durch sich selbst erschlossen werden können.²¹⁴ Dieter Bogner sieht in den im Ausstellungsbereich aufgestellten Informationssystemen „immaterielle Bewegungsphänomene“²¹⁵, die vor Ort einen erheblichen Informationsfluss in Bewegung setzen. Dieses Bewegungsphänomen trifft auch auf die Datenmengen zu, die via Internet von zu Hause oder unterwegs abgerufen werden können. Das Internet ist mit seinen technischen Möglichkeiten aber auch in der Lage, „neue soziale Beziehungen zwischen der Öffentlichkeit und der Institution zu fördern“²¹⁶. Insofern bietet es eine Plattform für immaterielle Begegnungsphänomene, auf die mit der adäquaten Gestaltung eingewirkt werden kann.

Außer der visuellen Rezeption bietet das Medium Internet keine weiteren sensuellen Anregungen. Das bedeutet für die Anbieter, mehr als nur Daten abrufbar zur Verfügung zu stellen, sie müssen vielmehr strukturiert angeboten und ansprechend gestaltet werden. Durch gestaltete Daten lassen sich einerseits benutzerfreundliche Informationsstrukturen anlegen, andererseits lassen sich über Gestaltung die immanent wichtigen optischen Anreize schaffen, das dargestellte Angebot als relevant und interessant wahrzunehmen, zu einer wiederholten Begegnung einzuladen und den Mangel an anderen sensuellen Stimuli auszugleichen. „Smell with the eye, taste with the eye and feel with the eye“²¹⁷ lautet demnach das Credo der Internettechnologie. Für die Umsetzung von Informationen ins World Wide Web bedarf es einer speziellen Gestaltungsqualifikation und einer auf das Medium abgestimmten Kommunikationskompetenz.

Das Internet vermittelt zwischen dem materiellen Standort des Museums und dem virtuellen Raum der Öffentlichkeit: „Tatsächliche Städte (und vorstädtische Umwelten)

²¹² Bogner, Dieter: Museum in Bewegung, in: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) 1994, a.a.O., S.181-187, hier S.186.

²¹³ Dokumentation, Besucherinformationssystem »Aquarius Wassermuseum«, ohne Autorennennung, in: Compania Media (Hrsg.): Neue Medien in Museen und Ausstellungen. Einsatz – Beratung – Produktion. Ein Praxishandbuch, Red.: Roswith Gost, Bielefeld 1998, S.33-42, hier S.35.

²¹⁴ Vgl.: Dokumentation, Besucherinformationssystem »Hamburger Kunsthalle«, ohne Autorennennung, in: Compania Media (Hrsg.) 1998, a.a.O., S.53-61, hier S.55f.

²¹⁵ Bogner 1994, a.a.O., S.186.

²¹⁶ Decter, Joshua: Synergiemuseum, in: Noever, MAK (Hrsg.) 2001, a.a.O., S.95-112, hier S.104f.

²¹⁷ Lindstrom, Martin: Brand Building on the internet, Melbourne 1999; zit. in: Buck, Alex und Ralf Beuker: Markenästhetik & E-Branding, in: Buck, Alex und Christoph Herrmann, Frank G. Kurzhals (Hrsg.): Markenästhetik 2000: Die führenden Corporate Design-Strategien, Frankfurt/Main 2000, S.98-109, hier S.102.

mögen immer noch der Ort von Handel, Kultur und Information sein, aber das Internet ist zur eigentlichen, frei zirkulierenden Verbindung zwischen allen virtuellen Städten, Geschäften, Institutionen und Individuen geworden.²¹⁸ In den Augen der Museen und Ausstellungshäuser könnte ihre institutionelle Autorität und Kontrolle durch das Internet eingeschränkt werden, was die Zurückhaltung der Kulturinstitutionen gegenüber den Neuen Medien sicherlich begünstigt.

Die Entwicklung eines virtuellen Museums oder einer virtuellen Ausstellungshalle sind indes vorprogrammiert und werden zukünftige Formen der kulturellen Teilhabe stark beeinflussen. Realistisch ist heute schon die Vernetzung von kultureller Produktion und Rezeption (z.B. ein Happening-Archiv) oder die Bereitstellung eines digitalisierten Sammlungsbestandes, der als interessantes Zusatzangebot in den Netzauftritt eingespeist wird und zwischen Sammlungsteilen vermitteln kann.

Günter Zamp Kelp sieht in der allgegenwärtigen Kunstvermittlung über das Netz die „Tendenz einer Privatisierung von Öffentlichkeit“²¹⁹. Aus dem individuellen Isolationstrend konstatiert er einerseits einen wachsenden „Bedarf an Gesellschaftlichkeit“²²⁰, also an Begegnungstätten, wie es ein modern situiertes Museum bietet, andererseits eine steigende Nachfrage nach „gegenständlicher Originalität“²²¹, wie es ebenfalls das Museum bietet; besonders im Bereich der Kunst werde sich ein Zuwachs an „Konsultation der geographisch gebundenen Orte von Kunstmuseum und Kunstaussstellung“²²² bemerkbar machen.

Die Neuen Medien haben Einfluss auf die Gestaltung und sogar auf die Funktion der „traditionellen Hardware »Museum«“²²³; sie wirken mithin auf den Identitätsprozess, auf Identitätsvorgaben und Positionierungsstrategien. Corporate Design unter Berücksichtigung der durch das Internet beeinflussten Kommunikationsvorgaben bedeutet nicht, alte Inhalte neu zu visualisieren. Funktionstüchtige Identitätsgestaltung in und mit Neuen Medien heißt, dass die Vorstellung von „Verzahnungen und nicht einfach nur Präsenzen“²²⁴ die grundlegenden Überlegungen leitet und dass die besonderen Anforderungen an Layout, Bild- und Textgestaltung für das Internet bereits im Corporate Design eingeschrieben sind.

Wie erwähnt, ist ein sinnvolles, mediengerechtes und attraktives Internetangebot im Museums- und Ausstellungsbereich noch nicht die Regel. Ein Beispiel aus Großbritannien illustriert, wie weit sich kulturelle Einrichtungen noch an verbreitete Kommunikationskonventionen orientieren: Der britische Künstler Nick Crowe hat im Juni 2000 insgesamt 29 Web-Sites publiziert, deren Domainnamen bekannten Londoner Galerien ähnelte, die er ohne Wissen der Institutionen registrieren ließ, u.a.:

<http://www.saatchigallery.org.uk>,

²¹⁸ Decter 2001, a.a.O., S.104f.

²¹⁹ Zamp Kelp 1994, a.a.O., S.55f.

²²⁰ Ebenda, S.55f.

²²¹ Ebenda, S.55f.

²²² Ebenda, S.55f.

²²³ Groys 1998, a.a.O., S.96.

²²⁴ Bauer-Wabnegg 1997, a.a.O., S.88.

<http://www.turnerprize.org.uk>,

<http://www.thenationalgallery.org.uk>,

<http://www.tategallery.org.uk>.²²⁵

Teilweise waren die Domainnamen von den Häusern unzureichend mit den in Frage kommenden TLDs (Top Level Domains, wie z.B. ».com«, ».net«) eingetragen worden oder es wurde wie bei der Tate versäumt, nach der Einführung der neuen Markenidentität die bis dahin gültigen Adressen weiter zu betreiben. Nick Crowe gestaltete die 29 Internetauftritte mit grellem Kitsch, extra misslungenem Design, unsinnigen Wegbeschreibungen und untermalte seine Gestaltung mit unangemessener Musik. Seine Vermutung, innerhalb der ersten zwei Wochen würde sein subversives »Erziehungsprojekt«, das die Ignoranz der Ausstellungshäuser gegenüber dem Netz offenlegen wollte, von den Institutionen entdeckt, wurden nicht bestätigt.²²⁶

4.2.2 Corporate Architecture

Neben den etablierten Termini Corporate Design, Corporate Communications und Corporate Behavior wurde der Kanon der CI-Begrifflichkeiten in den 1980er Jahren u.a. um den Terminus Corporate Architecture erweitert.²²⁷ Als eine Möglichkeit, Unternehmenskultur gestalterisch zum Ausdruck zu bringen, ist Architektur (Corporate Architecture) dem Corporate Design zugeordnet. Um in der Öffentlichkeit wahrgenommen und in ihr wirksam zu werden, bedarf es der Architektur des Außen- wie des Innenbereichs. Dabei gilt zu beachten, dass das „Milieuclima, das auf die Besucher und Mitarbeiter wirkt, ... auch eine firmenbezogene Visualität“²²⁸ haben sollte, also durch das Corporate Design festgelegt ist: Die Intention und Haltung, die in das grafische Erscheinungsbild einfließen, prägen alle architektonischen Maßnahmen. Die Zweidimensionalität der Print- und Online-Medien wird gezielt auf eine Dritte Dimension übertragen. Corporate Architecture ist in vielfacher Hinsicht mit dem Corporate Design verbunden: Erstens kann das Gebäude selbst als Werbeträger bzw. Kommunikationsmedium, als Marke fungieren – viele Architekten versuchen in der Zeichenhaftigkeit und Eigenständigkeit ihres Entwurfes eine Form gewordene Unternehmensidentität zu kreieren; zweitens kann aus dem Gebäude selbst ein Kommunikationsmotiv für Kommunikationsmedien entstehen – entweder wird die Form des Logos von der Architektur abgeleitet oder das Gebäude wird als Fotomotiv auf diverse Folder, Broschüren und ins Internet eingebracht; drittens generiert ein Neu- oder Umbau diverse Kommunikationsanlässe mit der Öffentlichkeit – so lassen sich Spatenstich-, Richtfest- und Fertigstellungstermine kommunikativ nutzen, wie auch Kampagnen und Veranstaltungen für die Eröffnung entwickeln.

²²⁵ Vgl.: Fuller, Mathew: Service 2000: 29 nicht in Auftrag gegebene Websites, Interview mit dem britischen Künstler Nick Crowe, Artikel-URL: <http://www.telepolis.de/deutsch/inhalt/sa/3543/1.html>, 03.07.2000.

²²⁶ Das Interview mit Nick Crowe wurde zwei Wochen nach Start der Aktion per E-mail geführt. Die 29 Web-Sites sind nicht mehr zugänglich.

²²⁷ Vgl.: Daldrop 1997, a.a.O., S.58f.

²²⁸ Stankowski 1993, a.a.O., S.217.

Im Gegensatz zu Museen und Ausstellungshäusern, wird im klassischen CI-Prozess von Unternehmen der freien Wirtschaft die Architektur nur selten, und wenn, nur am Ende eines längeren CD-Prozesses, bedeutungsvoll. Nur wenige Unternehmen lassen sich nennen, die mit markanten Architekturkonzepten ihre Positionierung herausstellten oder ihr Image gezielt aufbauten. Besondere Erwähnung soll hier der Gebäudekomplex der Firma Vitra finden. Norbert Daldrop betont, dass gerade hier durch die verschiedenen Gebäude der Architekten Tadao Ando, Frank O. Gehry, Nicholas Grimshaw und Zaha Hadid (s. Kap. 3.4) mehr für Aufmerksamkeit, Image und gute Presse erreicht wurde, als durch die Arbeit von Werbung und Marketing.²²⁹ In Weil entstand ein ganzes Ensemble aus Produktions-, Verwaltungs- und Museumsgebäuden, das eine „offene, vitale Auseinandersetzung mit einer Zeit im Umbruch“²³⁰ des Unternehmens repräsentiert und damit auch seine Unverwechselbarkeit. Die architektonische Ambition des Unternehmens Vitra, die als Ergebnis einer strategischen Positionierung gewertet werden kann, markiert die Schnittstelle zwischen der Corporate Architecture von Unternehmen der freien Wirtschaft und des Museumsbereichs.

Museen und Ausstellungshäuser maßen der Architektur schon von Beginn ihrer Evolution an einen großen Stellenwert bei. Museumsarchitektur ist, solange sie existiert, unter der Maßgabe der Repräsentation entstanden, wenngleich ihre Funktionszuweisung auch dem Schutz der Ausstellungsstücke unter klimatischen und konservatorischen Gesichtspunkten galt. Eine wesentliche Komponente bildete allerdings auch immer schon der Bildungs- und Unterhaltungsaspekt, der beispielsweise von Karl Friedrich Schinkel anlässlich des Baus des Alten Museums²³¹ in Berlin in der Form überliefert ist: „Hier muß der Anblick eines schönen und erhabenen Raumes empfänglich machen für den Genuß und die Erkenntnis dessen, was das Gebäude überhaupt bewahrt.“²³² Dem Museumsgebäude sind also von Beginn an repräsentative wie unterhaltungs- und bildungsrelevante Anforderungen eingeschrieben.

„Noch nie sind so viele Museen gebaut worden, noch nie hat Museumsarchitektur in so einzigartigem Maße die bedeutendste Architektur ihrer Zeit repräsentiert wie heute.“²³³

Eine so verstandene Corporate Architecture von Museen signalisiert Vorbildfunktion – ganz generell für die Architektur im öffentlichen Raum und im Besonderen in Bezug auf die optische Kommunikationskultur der Museumslandschaft selbst.

Museumsarchitektur setzt sich sehr konkret mit gesellschaftlichen Veränderungen auseinander. Es werden heute Räume geschaffen, die erlebnisbetontere und inszenierte Ausstellungen zulassen, die selbst zum Erlebnis werden und die dem Bedürfnis nach

²²⁹ Vgl.: Daldrop 1997, a.a.O., S.58f; vgl. zum Vitra Design Museum: Gehry, Frank O.: Vitra Design Museum, Weil am Rhein, Auszüge aus F.O. Gehry, Statement zum Vitra Design Museum und Möbelfabrik, Weil a.Rh. 1989, in: Kestner-Gesellschaft (Hrsg.) 1993, a.a.O., S.32-33, hier S.32.

²³⁰ Vitra-Selbstaussage, 1996; zit. in: Herrmann 1999, a.a.O., S.26.

²³¹ Das Alte Museum in Berlin wurde von Karl Friedrich Schinkel in den Jahren 1824 bis 1828 erbaut.

²³² Schinkel, Karl Friedrich: Architektur, Malerei, Kunstgewerbe, Berlin 1981, S.155; zit. in: Bartzeko 1996, a.a.O., S.93.

²³³ Becker 1994, a.a.O., S.17.

Unterhaltung, Abwechslung und anregenden Bildern entgegenkommen.²³⁴ Feststellbar ist, dass Museen, die diese Form der Architektur realisieren, ein erheblich gestiegenes Besuchsaufkommen verzeichnen können.²³⁵ Synchron zu den Kommunikationsmedien im Print- und Online-Bereich unterscheiden sich Museen und Ausstellungshäuser auch in der Wahl ihrer Architektur, ob als Ort der angesammelten Erfahrungen oder als Ort der ephemeren »Sensationen«. Museumsbauten, die sich auf eine bestehende Sammlung beziehen, werden den vorhandenen Bestand und besondere Exponate berücksichtigen, aber auch Möglichkeiten der Veränderung bzw. Expansion, wie Wechselausstellungen vorsehen. Für Neuhängungen und Umstrukturierungen, die ja durchaus gewünscht sind, werden sinnvollerweise neutrale Räume zur Verfügung gestellt. Kunsthallen unterliegen anderen Planungsprioritäten, da sie sowohl klassische traditionsreiche Werke als auch zeitgenössische Kunst oder Raum greifende Installationen ausstellen können/wollen. Die Forderung an die Architektur wird lauten, mit einem „Minimum an architektonischen Vorgaben für ein Maximum an räumlichen und technischen Gestaltungsmöglichkeiten“²³⁶ zu sorgen. So lassen sich im Bedarfsfall immer wieder neue innenarchitektonische Charaktere darstellen. Die Häuser, die sich auf die Präsentation zeitgenössischer Kunst spezialisiert haben, werden in Bezug auf die Innenarchitektur keine wesentlich anderen Prämissen verfolgen. Die Signale, die auf Identität, Positionierung und Selbstverständnis verweisen, werden mit den Detaillösungen und der Organisation der Räume, den Orten des Verweilens (Museumscafé und -shop) und vorzugsweise mit der Außenarchitektur gesetzt.

4.2.2.1 Außenarchitektur als identitätsstiftende Maßnahme

Eine durchaus weitverbreitete, wenngleich überholte Auffassung wird durch Amnon Barzel vertreten, der in der Sammlung die »innere« Identität eines Museums gespiegelt sieht und dessen äußere Identität in der Architektur zu Tage trete.²³⁷ Die Identität eines Museums konstituiert sich aber nur zu einem Teil aus der Sammlung selbst, sie wird vielmehr von vielen »weichen« Faktoren bestimmt, wie z.B. Kultur, Stil, Programm, Leitung, Ausstellungen, Zusatzangeboten, Gesamterlebnis etc. Auch die Museen, die identitätsstiftende Exponate als »harte« Faktoren verbuchen können – Louvre = Mona Lisa – beschränken sich nicht nur auf singuläre Einzelereignisse. Beim Beispiel Louvre erschöpft sich Identitätsgestaltung nicht auf die Architektur als Einzelmaßnahme (Glaspypiramide von I.M. Pei). Im Gegenteil: der Louvre gehörte zu den wenigen Institutionen, die sich bereits vor einigen Jahrzehnten ein professionelles auch heute noch unverändert konsistentes Erscheinungsbild verordneten. Dieses Vorgehen ist der Erkennt-

²³⁴ Vgl.: Steinle, Christa und Peter Weibel: Räume für Kunst – Europäische Museumsmodelle, in: Kestner-Gesellschaft (Hrsg.): Räume für Kunst: Europäische Museumsarchitektur der Gegenwart, 3. leicht erweit. Auflage des von der Neuen Galerie am Landesmuseum Joanneum, Graz, hrsg. Katalogs, Hannover 1993, S.10; vgl.: Lampugnani (Hrsg.) 1994, a.a.O., S.123-124, hier S.139; vgl. auch: Weibel 1993, a.a.O., S.15.

²³⁵ Vgl.: Weibel 1993, a.a.O., S.15.

²³⁶ Wenzel 1994, a.a.O., S.9.

²³⁷ Vgl.: Barzel 1994, a.a.O., S.165.

nis zuzuschreiben, dass es der Gesamteindruck ist, der Erinnerung, Wiedererkennen, Aufmerksamkeit und eindeutige Zuordnung prägt.

Die Aussage: „Das dominante Bild ist das Behältnis, nicht der Inhalt“²³⁸ trifft hingegen auf die Architekturen zu, die wie James Cuno für das Guggenheim in Bilbao konstatiert, bereits das Erlebnis an sich darstellen. Ist in der markanten Außenarchitektur die Positionierungsidee wie beim Guggenheim (s. Kap. 3.4) eingeschrieben, sollte sie auch im Gesamtauftritt und einer programmatischen Angebotspalette ablesbar sein – zumindest ist nur so langfristig ein kontinuierlicher Publikumserfolg zu erzielen.

Eine identitätswirksame Architektur kann allerdings nur von den Institutionen ins Feld geführt werden, die die Aufwendung für diese kostenintensivste Identitätsgestaltung aufbringen können bzw. nur von finanzstarken Städten und Gemeinden, deren Interesse an einer den Standort aufwertenden Museumsszenerie stark ausgeprägt ist (s. Kap. 3.3). Als Alternative zu Neubauten zeichnet sich der Trend ab, ehemalige Bahnhöfe, Hallenbäder, Klöster, Fabriken und Lagerhallen in Museen bzw. Ausstellungsinstitutionen umzuwandeln – beispielsweise das Vitra Design Museum sowie der Hamburger Bahnhof in Berlin, die Deichtorhallen in Hamburg, die Bremer Weserburg, die Wiener Messehallen (Museumsquartier), das Mamco in Genf, das K21 Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen im Ständehaus, Kunstmuseum Siegen, Deutsches Klingmuseum Solingen. Dabei soll nicht zwangsläufig die Identität des Ortes erinnert werden, sondern es geht vorrangig um die Neuerfindung einer örtlichen Qualität und zwar „durch die doppelte Inszenierung, die den gebauten und den benutzten Ort aufeinander kontrapunktisch bezieht und in ihrem Zeitausdruck gegenseitig ausspielt“²³⁹. Fraglos ist, dass die Kombination von Fundstück, neuer Interpretation sowie nostalgischem Reiz eines Ortes, der ursprünglich keine kulturelle Nutzung vorsah, eine atmosphärische Aufladung und ästhetische (Wieder-) Verzauberung bewirkt und Unterhaltungswert besitzt.

Die Rückbesinnung auf Orte, die einem anderen gesellschaftlichen, vielfach profanen Zweck dienten, lässt sich als programmatische Setzung zur Annäherung an Öffentlichkeit interpretieren und als Antwort auf gesellschaftlichen Wandel, postindustrielle Entwicklung, ökologisches Bewusstsein und als „Reaktion auf das Bilder-Bombardement und den Bilder-Verbrauch“²⁴⁰ verstehen.

Stararchitekten

Seit den 1980er Jahren ist ein Museumsbauboom zu verzeichnen, an dem die renommiertesten Architekten beteiligt sind. Ein häufiger Anlass, herausragende Museumsgebäude zu errichten, ist die Veröffentlichung privater Sammlungen, die bereits bestehende Museumsbestände stark anwachsen ließen bzw. Neugründungen erforderten. Achim Preiss sieht allerdings als Motor dieser Entwicklung eher ein angestiegenes Prestigestre-

²³⁸ Newhouse, Victoria: *Towards a New Museum*, New York 1998, S.260; zit. in: Cuno 2001, a.a.O., S.56.

²³⁹ Belting, Hans: *Orte der Reflexion oder Orte der Sensation?* in: Noever, MAK (Hrsg.) 2001, a.a.O., S.82-94, S.89.

²⁴⁰ Lampugnani 1994, a.a.O., S.123.

ben²⁴¹, das sowohl auf Seiten der Museen, der Träger, der Sammler als auch auf Seiten der Kommunen und Finanzgeber ausgeprägt ist.

Alle für die derzeitige Architekturszene bedeutsamen Namen werden vorzugsweise beauftragt, Wahrzeichen bzw. Kulturdenkmäler zu entwerfen; beispielsweise Tadeo Ando, Coop Himmelb(l)au, Norman Foster, Frank O. Gehry, Gigon & Guyer, Giorgio Grassi, Zaha Hadid, Herzog & de Meuron, Hilmar & Sattler, Hans Hollein, Josef Paul Kleihues, Rem Koolhaas, Daniel Libeskind, Richard Meier, Jean Nouvel, Ortner & Ortner, Ieoh Ming Pei, Renzo Piano, Aldo Rossi, James Stirling, Oswald Matthias Ungers, Robert Venturi, Günter Zamp Kelp, Peter Zumthor u.v.a.²⁴²

Die kulturelle Schau beginnt bereits beim Erblicken der Bauwerke als „faszinierende Architekturschauspiele“²⁴³. Ziel und Idee zugleich ist es, dass diese Bauten das Kunstwerk bereits selbst vorweisen und dass der Ruhm der Architekten auf die Institution oder den Standort abstrahle. Die Eigendynamik, die im Prozess um Renommee von Architekten- namen und erhofftem Imagetransfer liegen kann, illustriert ein Beispiel aus München: Der Architekt Stephan Braunfels wurde beauftragt, die Pinakothek der Moderne zu errichten, deren erster Bauabschnitt 2001 eingeweiht wurde. Zeitgleich überließ der Sammler Udo Brandhorst der Pinakothek seine Sammlung, die in seinen Augen nur in einem Gebäude eines „berühmteren Architekten als Braunfels“²⁴⁴ angemessen untergebracht sei. Er forderte daher, den zweiten Abschnitt, in dem seine Sammlung präsentiert werden sollte, von einem bekannteren Architekten fertigstellen zu lassen. Auch wenn sich Brandhorst nicht mit seinem Ansinnen durchsetzen konnte, unterstreicht dieser öffentlich ausgetragene Eklat die Bedeutung eines gefragten Architekten für eine identitätsstiftende Museums- bzw. Sammlerstilisierung.

4.2.2.2 Ästhetisierung der Architektur

Die Architektur im Museumsbereich erhält vor allem dann viel Zuspruch, wenn die ausführenden Architekten ausreichend berühmt, ihre Entwürfe herausragend oder originell sind und das Museumsgebäude für den Besucher einen Erlebniswert besitzt. Einen durchaus didaktischen Grund für den Trend, besonders zugkräftige Bauten zu entwerfen, sieht James Cuno darin, dass sich Kunstwerke nicht selbstverständlich von sich aus dem Interesse des Publikums öffnen: „Sie sind stumm und »unnahbar«, sie bedürfen der Theatralisation.“²⁴⁵ Insofern hilft seiner Ansicht nach, wenn eine ausdrucks- und aufmerksamkeitsstarke Architektur die „Begegnung des Betrachters mit dem Kunstwerk“²⁴⁶

²⁴¹ Vgl.: Preiss 1990 (A), a.a.O., S.9.

²⁴² Vgl.: Lampugnani, Vittorio Magnago: Die Architektur der Kunst – Zu den Museen der neunziger Jahre, in: Lampugnani, Sachs (Hrsg.) 1999, a.a.O., S.11-14, hier S.13; vgl.: Foster 1999, a.a.O., S.126.

²⁴³ Pehnt 1994, a.a.O., S.25.

²⁴⁴ Zoff um Museen, Meldung in der Wochenzeitschrift »Spiegel«, ohne Autorennennung, Nr. 25/2000, S.237; vgl.: Rautenberg, Hanno, Lusthaus für den Flaneur, Die Zeit, Nr. 14, 27.03.2002, Seite 45.

²⁴⁵ Cuno 2001, a.a.O., S.56.

²⁴⁶ Ebenda,.

animierend einleite – um den Preis, dass die Architektur das Augenmerk mehr auf sich selbst als Kunstwerk lenkt, als auf die Kunstwerke, die in ihrem Inneren zur Besichtigung ausgestellt werden. „Wir brauchen ein Maß des Besitzergreifens und Umgebenseins, um die Kraft und die Schönheit eines Gebäudes zu fühlen“²⁴⁷ konstatiert Kent Bloomer und lässt zusammen mit James Cunos Ansicht die weitere Schlussfolgerung zu, dass die Vorbedingung einer ergreifenden Architektur den Besucher erst für das Kunstwerk der Ausstellung aufnahmebereit macht. Spektakuläre Architektur dient nicht zwingend dem Ausstellungsgut, aber sie nimmt eine Vermittlungsfunktion ein, weil sie erfolgreich Menschen ins Museum bringt und dem Museumswesen selbst Denkanstöße für eine zeitgemäße Vermittlung liefert. Eine unverwechselbare Architektur ist nach Wolfgang Pehnt auch in der Lage, Erlebnistiefe bei Besuchern zu initiieren. Erlebnistiefe kann als Fundament gelten, sich langfristig an etwas zu erinnern²⁴⁸; insofern ist der Architektur durchaus eine pädagogische Funktion zuzuschreiben.

Museen werden für ein Publikum errichtet, das „die Ausstellungsräume zum Anlaß eines sinnästhetischen Erlebnisses macht, in das viele Ingredienzien eingehen“²⁴⁹. Eine ästhetisch reizvolle Architektur kann zumindest „die Motivation potentieller Museumsbesucher ... befördern“²⁵⁰.

Ein Bauwerk wird nach Walter Benjamin auf zwei verschiedenen Ebenen rezipiert: zum einen durch seinen Gebrauch und zum anderen durch seine Wahrnehmung.²⁵¹ In Bezug auf Museums- und Ausstellungsgebäude bedeutet das: Eine Gebrauchsebene im Sinne des unterhaltenden oder bildungsrelevanten Besuchs der Ausstellung sowie der Nutzung des Museumscafés, des Museumsshops etc.; und eine Wahrnehmungsebene im Sinne der Signal- und Imagepotenziale, des einladenden Gestus des Gebäudes oder der Schwellenängste auslösenden Distanziertheit. Wenn nicht als eigene Rezeptionsebene, so doch zumindest zur Wahrnehmungsebene der »Kultwert« eines Gebäudes hinzu. Er bildet sich aus der Dynamik von Architektenrenomme, Marketingmaßnahmen und spektakulären Inszenierungen. Beispielhaft gelten für dieses Phänomen jene Museumsarchitekturen, die den Nimbus der Besonderheit aus der Tatsache ihrer Existenz selbst ableiten, also unabhängig vom Ausstellungsinhalt Besuchermassen anziehen oder sogar noch vor Einrichtung der Sammlung als Ausstellungsstück ein großes Publikumsinteresse verzeichnen können – beispielsweise das Jüdische Museum in Berlin von Daniel Libeskind.

Christa Steinle und Peter Weibel glauben in den Museumsentwürfen der Architekten vor allem deren Bestreben zu erkennen, ein eigenständiges Kunstwerk gestalten zu wollen.²⁵² Die dem Kunstwerk wenig dienliche Architektur macht zwar einerseits den eben be-

²⁴⁷ Bloomer, Kent C.: Architektur für den »Einprägsamen Ort«: Überlegungen zu Körper, Erinnerung und Bauen, Stuttgart 1980, S.52.

²⁴⁸ Vgl.: Pehnt 1994, a.a.O., S.60.

²⁴⁹ Pehnt, Wolfgang; zit. in: Korff 1996, a.a.O., S.83.

²⁵⁰ Hoffmann 1990, a.a.O., S.238.

²⁵¹ Vgl.: Benjamin, Walter: Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit, 6.Auflage, Frankfurt/Main 1973, S.46.

²⁵² Vgl.: Steinle, Weibel 1994, a.a.O., S.133.

schriebenen Reiz auf die verschiedenen Zielgruppen (Besucher, Träger, Städte, Gemeinden etc.) aus, programmiert andererseits einen Interessenkonflikt zwischen Ausstellungsgut und dessen Behältnis vor: „Der Streit zwischen Architekt und Kurator, ob die Kunst der Architektur oder die Architektur der Kunst dienen soll, verdeckt meist, daß sie beide Diener einer Sache sind, nämlich der Ereigniskultur.“²⁵³ Das Publikum aber gibt dem Ereignis oder Spektakel den Vorzug, was sich im Andrang zu den Häusern ablesen lässt, die über eine aufmerksamkeitsstarke, pressewirksame Architektur verfügen, die von vielen Direktoren und Trägern Ziel aller Bemühungen ist – in Übereinstimmung mit Jean Baudrillards Statement: „Der Trieb zum Spektakel ist mächtiger als der Selbsterhaltungstrieb, auf ersteren muß man bauen.“²⁵⁴

Zu dieser Art spektakulärer Architektur gibt es durchaus auch Gegenentwürfe. Eine neue Einfachheit, die sich durch „raffinierte Askese“²⁵⁵ und sublimierte Schlichtheit als augenfälliger Kontrapunkt zu expressiven oder historisierenden Gesten verstehen lässt, findet vergleichbare Beachtung wie ausdrucksbetonte Entwürfe. Beispiele hierfür sind das Kunsthaus Bregenz, das Kirchnermuseum Davos, das Kunstmuseum Winterthur. Dieser sogenannte Minimalismus, der sich von der „simplen Askese der sechziger und frühen siebziger Jahre“²⁵⁶ abgrenzt, löst allerdings nicht den architektonischen Historismus wie Expressionismus, die postmodernen Entwürfe oder den Dekonstruktivismus ab, sondern stellt sich als Alternative an deren Seite. Sowohl die pointierte Expression als auch die Reduktion verfolgen nach Vittorio Lampugnani beide das Ziel, „das Primat der Architektur über die Kunst durchzusetzen“²⁵⁷. Letztlich gibt jede Form der Architektur und Präsentation, ob schlicht oder expressiv, „bestimmte Formen des Genießens und Erkennens“²⁵⁸ vor.

Wie bei kaum einer anderen Bauaufgabe wird bei einem Museumsgebäude der Architekt vom Auftraggeber mit der Forderung konfrontiert, einen besonders einmaligen, originären Entwurf abzuliefern. Es gilt, einprägsame, repräsentative und kommunikable Bauten zu erstellen. Anstelle des traditionellen Formenkanons, der bis zum Ende des 19. Jahrhunderts Museumsbauten als solche erkennbar machte²⁵⁹, wird heute das Einmalige, Nicht-Erwartbare und in der Formqualität Signethafte betont.

Ein eigenständiges architektonisches Erscheinungsbild, auf das sich einige Museen ausschließlich beschränken, trägt parallel zu einem ganzheitlichen Corporate Design eine Reihe von Chancen und Vorteilen in sich: das Einmalige, Unverwechselbare tritt aus der Menge der vielfältigen Eindrücke hervor, kann zum intensiven Ausdruck einer Idee wer-

²⁵³ Weibel 1993, a.a.O., S.16.

²⁵⁴ Baudrillard, Jean: Interview mit Christian Descamps, in: *Le monde*, 18. November 1979; außerdem in: *Entretiens avec le Monde*, 3. *Idées contemporaines*, Paris 1984, S.226; zit. in: Reck, Hans Ulrich: *Exkurs: Alle Werbung ist schön oder der Triumph des Obszönen*, in: Brock, Reck, IDZ Berlin (Hrsg.) 1986, a.a.O., S.228-238, hier S.238.

²⁵⁵ Pehnt 1994, a.a.O., S.32.

²⁵⁶ Ebenda, S.32.

²⁵⁷ Ebenda, S.14.

²⁵⁸ Weibel 1994, a.a.O., S.136.

²⁵⁹ Vgl.: ebenda, S.24.

den und daher »Markencharakter«²⁶⁰ oder zumindest Signalwirkung entfalten. So entsteht „Architektur als nonverbales Kommunikations-System“²⁶¹. Funktionstüchtigkeit in Bezug auf die Präsentation des Ausstellungsguts und die Übereinstimmung mit langfristigen Museumszielen vorausgesetzt, kann der architektonische Markencharakter auch für das Verfahren eines ganzen Corporate Design-Prozesses vorbildhaft wirken.

4.2.3 Lebenszyklen der Corporate Design-Medien

Haltungen und Identitätsdefinitionen können sich verändern. Was für menschliche Handlungsweisen gilt, trifft auch auf Unternehmungen zu: Das Aussehen und die nach außen wirksamen Signale werden sich synchron zu einem inneren Wandel anpassen, um weiterhin glaubwürdig zu sein und effektiv kommunizieren zu können. Die Anlässe bei einem Unternehmen sind durchaus unterschiedlich und reichen von äußerem Druck bis zu veränderten internen und externen Rahmenbedingungen (Führungswechsel, veränderte Finanzsituation, gewandelte gesellschaftliche Strömungen). Für den CI- sowie den angeschlossenen CD-Prozess bedeutet das zwangsläufig, dass sie an Grenzen stoßen bzw. Teile davon obsolet werden. „Unsere Arbeit (Gestaltungsarbeit, Anm. d. Verf.) unterliegt auch dem Zeitgeist, dem zeitlichen Geistesblitz. Formal wie inhaltlich hat unsere Arbeit ein Verfallsdatum“²⁶², auch wenn, wie immer betont werden muss, Kontinuität ein wichtiger Aspekt ist. Sinnvoll erscheint es deshalb, die verschiedenen Bestandteile eines Erscheinungsbildes mit den jeweils unterschiedlichen Wirkerwartungen, die an sie gestellt werden können, zu differenzieren. Ein Corporate Design besteht demnach aus „langlebigen, konstanten, kurzlebigen und variablen Elementen“²⁶³ – ungeachtet der Anpassungen, die eine breit angelegte Neugestaltung eines Erscheinungsbildes notwendig machen.

Haltbarkeit und Speicherzeit

Ein aufschlussreiches Ordnungsprinzip, wie lange Kommunikationsmedien nutzbar sind, liefert die Untersuchung von Medien, die Andreas Goppold unter Berücksichtigung von Haltbarkeit, Speicherzeit bzw. Speicherresistenz von Materialien erarbeitet hat. Er unterscheidet demnach die Lebens- und Speichererwartung in:

- „Lange (100 Jahre +):
Stein, Metall (Gold, Bronze), gebrannter Ton, Elfenbein, Pergament.
- Mittel (10 Jahre +):
Holz, Papier, Papyrus, Haut, Knochen, Horn

²⁶⁰ Schwanzer 1989, a.a.O., S.27; der Verf. bezieht hier den Begriff »Markencharakter« explizit auf Architekturen.

²⁶¹ Schwanzer, Karl: Entscheidung zur Form, Wien, München 1973, S.4; zit. in: Schwanzer 1989, a.a.O., S.28.

²⁶² Gith, Rolf: Vom Corporate Chaos zum Corporate Design, in: Hochschule für Künste Bremen (Hrsg.) 1995, a.a.O., S.108-115, hier S.114.

²⁶³ Stankowski 1993, a.a.O., S.202.

- Kurz (0-1 Jahr):
wiederbeschreibbar: Schiefertafel, Sand-Zeichnungen, Calculi (Rechensteine, Abacus), Wachs, weicher Ton
- Ephemer:
Klang, Licht, Elektrizität.²⁶⁴

Diese Klassifikation auf die Corporate Design-Komponenten angewendet lässt sich ableiten, dass Architektur in den meisten Fällen als lange haltbar gelten kann und beständig gegenüber Abnutzung und generell mindestens eine 100jährige Lebenserwartung hat. Eine mittellange Haltbarkeit zeichnet die Materialien aus, die aufgrund der Einwirkung von Zeit und äußeren Einflüssen ihre ursprüngliche Dichte und Konsistenz einbüßen; sie ließe sich demnach den Medien attestieren, deren Aussagen mindestens 10 Jahre Gültigkeit besitzen, z.B. Logo/Signet und einige Teile der Kommunikation. Kurze Haltbarkeit wird den Materialien zugesprochen, die einen hohen Abnutzungsfaktor aufweisen, weil sie einerseits in Gebrauch sind, um wechselnde Informationen zu transportieren und andererseits, weil sie noch keine endgültige Form besitzen. Übertragen auf die Kommunikationsmedien sind damit die werblichen Maßnahmen sowie Public Relations beschrieben – sie sollten „den Veränderungen des Marktes angepaßt“²⁶⁵ und „jährlich oder gar vierteljährlich überprüft“²⁶⁶ werden. Zu den kurzlebigen Kommunikationsträgern gehört neuerdings auch das Internet, vor dem Hintergrund der tagesaktuellen Informationseinspeisung sowie aufgrund der Schnelligkeit seiner technischen Entwicklung – die Zeitintervalle technologischer Entwicklung werden immer kürzer und verdichten sich gegen Null.

Die Lebenszyklen der Corporate Design-Medien lauten demnach:

Architektur = 100 Jahre +

Erscheinungsbild = 10 Jahre +

werbliche Kommunikation + Internet = 0-1 Jahr

Die Komponenten Architektur und Erscheinungsbild werden im folgenden näher untersucht.

Architektur und Erscheinungsbild

Ein „heute errichtetes Museumsgebäude [wird] auf eine Lebensdauer von mindestens hundert Jahren“²⁶⁷ vorausblicken. Daraus leitet sich nach Dieter Bogner die Anforderung ab, dass keine modischen Entscheidungen bei einem Architekturentwurf zu treffen seien. Denkbar ist allerdings, dass Moden nach spätestens 100 Jahren durchaus historisches Interesse hervorrufen können, auch wenn sie bald nach ihrem Ausklingen eher einen verbrauchten, veralteten Eindruck hinterlassen. Als Beispiel soll das Museum Abteiberg in Mönchengladbach genannt werden, das 1972-1982 von Hans Hollein, unter der Museumsleitung von Johannes Cladders, mit postmoderner Verve entworfen wurde. Heute wirkt diese Architekturästhetik überholt, was allerdings keine Aussage darüber trifft, dass

²⁶⁴ Goppold 1999, a.a.O., S.67.

²⁶⁵ Chajet 1995, a.a.O., S.133.

²⁶⁶ Ebenda, S.32.

²⁶⁷ Bogner 1993, a.a.O., S.92.

sie durch ein Revival der Formensprache oder als historisches Zeitzeugnis in einigen Jahrzehnten eine Aufwertung erfahren kann.

Ist ein Museum erst einmal eröffnet und die Dauerausstellung eingerichtet, vergehen meist viele Jahre oder auch Jahrzehnte, bis ihre Wirkfähigkeit und Funktionstüchtigkeit überprüft werden, wie Hans-Joachim Klein festgestellt hat.²⁶⁸ Entweder sind die Materialien verschlissen, überholt bzw. unbrauchbar geworden oder haben sich Vermittlungs- und Präsentationsweisen verändert. Sowohl Sehgewohnheiten als auch Vermittlungserwartungen wandeln sich mit der Zeit. Sinnvoll ist es daher, ständigen Sammlungen etwa „alle 10 Jahre eine materielle und ästhetische Grunderneuerung der Präsentation“²⁶⁹ und des Kommunikationsdesigns zu verordnen. „Die einst nach Jahrzehnten rechnende Standdauer einer musealen Installation, deren Patina sicher nicht wenig zum verbreiteten Gesamtimage von Museen beitrug, ist heute nach Ansicht vieler Fachleute von einer deutlich unter zehn Jahren liegenden »sozio-kulturellen Obsoleszenz« abgelöst worden.“²⁷⁰ Die »sozio-kulturelle Obsoleszenz« ist ein Hinweis auf den Lebenszyklus des gesamten Erscheinungsbildes.

Die vorliegende Untersuchung ergab, dass mit dem Wechsel von Direktor, Kurator oder Geschäftsführer häufig eine Neuentwicklung bzw. Überarbeitung des Erscheinungsbildes einhergeht²⁷¹ – was oftmals zu wesentlich kürzeren Intervallen von sichtbaren Image-wechseln führt, als es empfehlenswert und für den unvorbereiteten Besucher nachvollziehbar ist. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, braucht Corporate Design für seine interne und externe Wirksamkeit Kontinuität. „Andererseits bedarf es aber auch eines kontinuierlichen Wandels, synchron mit der sich weiter entwickelnden Unternehmenspersönlichkeit.“²⁷² Ein abrupter Wechsel im inneren Gefüge, wie ihn der Wechsel des Führungspersonals bedeuten kann, kann durchaus zu einem angepassten Erscheinungsbild führen, wenn die Veränderungen insgesamt weniger kosmetisch als programmatisch sind – ablesbar beispielsweise an einer Neupositionierung, neuer Ausrichtung der Sammlungs-, Ausstellungs- oder Vermittlungspolitik.

Anton Stankowski ist der Ansicht, dass sich ein gutes Erscheinungsbild verhältnismäßig schnell durchsetze²⁷³; in Abhängigkeit von der Kommunikationsdichte werde es nach einem halben Jahr wiedererkannt und sei nach zwei Jahren durchgesetzt. Eine Zeitspanne von mindestens zehn Jahren müsste nach Hans Ulrich Reck aber einkalkuliert werden, „um eine Corporate- oder Markenidentität zu halten und auch wirtschaftlich bzw. betriebswirtschaftlich effektiv einzusetzen“²⁷⁴; Unternehmen der freien Wirtschaft passen

²⁶⁸ Vgl.: Klein 1990, a.a.O., S.112.

²⁶⁹ Nestler 1990, a.a.O., S.59.

²⁷⁰ Klein 1990, a.a.O., S.112.

²⁷¹ Beispiele für eine neues Erscheinungsbild nach Direktorenwechsel sind: MUMOK Wien, KUB Bregenz, Technisches Museum Wien, Schirn Kunsthalle Frankfurt/Main etc.

²⁷² Linneweh 1997, a.a.O., S.19; dazu auch BüroX, er nennt des den Wandel der Markenidentität eines Unternehmens, in: BüroX 1999, a.a.O., S.36.

²⁷³ Vgl.: Stankowski 1993, a.a.O., S.222.

²⁷⁴ Reck 1986, a.a.O., S.87.

ihren Auftritt in der Regel sogar alle 5 bis 6 Jahre an²⁷⁵, um zu keinem Zeitpunkt einen unzeitgemäßen Eindruck zu machen.

Die Geschwindigkeit von technologischen Innovationen und modischen Attitüden berücksichtigend, bedeutet ein klares, eindeutiges Erscheinungsbild Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit. Ein verlässliches Kontinuum „überwölbt den Wandel, den wir mit unseren Produkten“²⁷⁶, Leistungen und Angeboten vollziehen müssen. Ist die Lebensdauer eines Corporate Design oder einer Präsentation allerdings deutlich überschritten, reichen einfache Maßnahmen (»face-lifting«) nicht mehr aus, um die Anschlussfähigkeit an aktuelle Strömungen zu sichern. Es gilt auf jeden Fall zu beachten, dass „man eine solche Identität länger als maximal 20 Jahre kaum auf Dauer stellen kann, da sie sonst zu starr wird, um sich in der permanenten Marktkonkurrenz zu behaupten“²⁷⁷. Die Vorstellung von dem, was als attraktiv, interessant und erstrebenswert gilt, wandelt sich genauso wie die Form, in der diese Vorstellungen zum Ausdruck kommen. „Ähnlich wie Produkte unterliegen auch Ästhetiken einem Lebenszyklus.“²⁷⁸ Was zu einer bestimmten Zeit ungewohnt und spannend erscheint, wird nach einigen Monaten in den Kanon des allgemein akzeptierten Standards aufgenommen und hat sich nach einiger Jahren abgelebt; Lucius Burckhardt spricht denn auch von einem »Geschmackswandel«²⁷⁹, der Konnotationen und Zuschreibungen zwangsläufig beeinflusst.

4.3 Corporate Culture

Kultur lässt sich verändern, aber niemals verhindern; sie entsteht, ob in ihre Entwicklung eingegriffen wird oder nicht – vergleichbar mit dem Entstehungsphänomen eines Images.

Niklas Luhmanns Theorie zufolge verfügt jedes soziale System über eine Kultur.²⁸⁰ So bildet auch jedes Unternehmen eine genuine Kultur aus, die sich nach 3 bis 5 Jahren im Unternehmen etabliert hat.²⁸¹ In Abgrenzung dazu wird eine Unternehmenskultur, Corporate Culture, aus einem bewussten Prozess der Selbstreflexion entwickelt. Der CI-Ansatz beruht auf der Erkenntnis, dass jedes Unternehmen eine Kultur, eine Identität, ein Image ausprägt, ob vorsätzlich oder absichtslos. Deshalb liegt allen Bemühungen/Aktivitäten im CI-Prozess eine willentliche bzw. strategische Lenkung zugrunde: sowohl der Philosophie, der Leitbilder, des Selbstverständnisses, der Ziele, Visionen, der Posi-

²⁷⁵ Vgl.: Schultes, Herbert H.; in: Brunowsky, Ollig, Schultes, Spiekermann, Stilcken 1996, a.a.O., S.53.

²⁷⁶ Höhler, Gertrud: Corporate design makes poetry out of problems, in: Schönberger, IDZ Berlin (Hrsg.) 1996, a.a.O., S.100-105, hier S.100.

²⁷⁷ Reck, Hans Ulrich 1986, a.a.O., S.87.

²⁷⁸ Friedrich, Jörg und Angela Knewitz, d...c brand+design consultants: Markenästhetik & Innovation, in: Buck, Herrmann, Kurzhals (Hrsg.) 1999, a.a.O., S.165-179, hier S.176.

²⁷⁹ Burckhardt, Lucius: Der gute Geschmack, in: Brock, Reck, IDZ Berlin (Hrsg.) 1986, a.a.O., S.37-52, hier S.46.

²⁸⁰ Vgl.: Luhmann, Niklas: Soziale Systeme, Frankfurt/Main 1984, S.5f.

²⁸¹ Vgl.: Regenthal 1997, a.a.O., S.92.

tionierung als auch des Verhaltens und des Auftretens. Kultur und Identität sind gezielt gestalt- und steuerbar.²⁸²

Alle gestaltbaren Eigenschaften und Besonderheiten gründen allerdings auf der vorhandenen Tradition, den eingewurzelten Denkmustern, vorliegenden Strukturen, Ordnungssystemen, Potenzialen und den Beziehungen des Unternehmens, seinen komplexen Wertsystemen, Normen und Sitten und Überzeugungen²⁸³: in ihrer Summe machen diese Komponenten schließlich den unverwechselbaren Charakter, das einzigartige Profil, die Persönlichkeit einer Korporation aus. Identität und Kultur sind nicht frei konstruierbar, sollen sie funktionstüchtig sein. Insofern sind Unternehmenskultur und Corporate Identity keine voneinander unabhängigen Prozesse, sondern sie bilden miteinander eng verwobene Bestandteile einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie. Unternehmenskultur beeinflusst demnach den CI-Prozess, und umgekehrt formt das systematische Betreiben einer Corporate Identity eine Corporate Culture aus.

Unternehmenskultur kann als »Stil« einer Unternehmung beschrieben werden, dessen Entwicklung einerseits zur symbolischen Besetzung materieller Objekte führt, andererseits wiederum über die aufgeladenen Objekte selbst erfolgt. Corporate Design ist ein charakteristischer Ausdruck von Kultur im allgemeinen und der Unternehmenskultur im speziellen. Aber letztlich zeigt sich die Kultur eines Unternehmens in all seinen Manifestationen, angefangen vom Leistungsangebot über Logo, Werbung bis zur Architektur, im Stil des Umgangs mit der Öffentlichkeit wie auch des Umgangs im Unternehmen, also auch in Verhaltens- und Arbeitsweisen und im Führungsstil.

Die ständige Konfrontation der Werte und Normen der Unternehmung mit den sich wandelnden Werten in der »generellen Umwelt« wie der »Aufgabenumwelt« führt dazu, dass die Unternehmenskultur ständig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden muss, um den Anschluss an das gesellschaftliche Umfeld zu behalten.

Stagniert die vorherrschende Unternehmenskultur gegenüber veränderten Anforderungen im Innen- und Außenverhältnis, erweist sie sich als funktionsuntüchtig und Existenz gefährdend.

Unternehmenskultur von und für Kulturschöpfer

Seit einigen Jahrzehnten hat die Wirtschaft die Kultur für sich entdeckt, um auf vielfältige Weise das Konsumentenverhalten zu steuern bzw. Produktion und Absatz zu steigern (über Design, Werbung etc.), darüber hinaus ihr Image zu verbessern (Design, Werbung, Architektur, kulturelles Sponsoring) und betriebliche Strukturen zu optimieren (Corporate Culture, „kulturbewußter Personalpolitik“²⁸⁴). Die Nutzbarmachung kultureller Einflüsse im Bereich der Leistungsabgabe zielt darauf ab, die eigenen Produkte/Leistungen durch einen zusätzlichen kulturellen Mehrwert aus der Masse der tech-

²⁸² Vgl.: Kahle, Egbert: Unternehmensführung und Unternehmenskultur – Zur Bedeutung der Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor, München 1988, S.1231-1235.

²⁸³ Vgl.: Kreutzer, Ralf und Stefan Jugel, Klaus-Peter Wiedmann: Unternehmensphilosophie und Corporate Identity: empirische Bestandsaufnahme und Leitfaden zur Implementierung einer Corporate-Identity-Strategie, 2. Aufl., Mannheim 1989; zit. in: Glöckner 1995, a.a.O., S.52.

²⁸⁴ Schmidt 1993, a.a.O., S.13.

nisch/inhaltlich gleichwertigen Angebote herauszustellen und marktfähig zu machen. Der Großteil der Kaufentscheidungen wird heute vermehrt über Wertigkeiten und Qualitäten der Produkte/Leistungen gefällt, also über subjektive Befindlichkeiten anstatt über den technisch-materiellen Funktionsgrad eines Angebots.²⁸⁵ Mit der Öffnung hin zu kulturellen Unternehmensstrategien korrespondieren außerdem das Engagement im Kultursponsoring (s. auch Kap. 3.3.3.2), die Implementierung kultureller Verhaltensmaxime in den Prozess der Identitätsfindung (CB, s. auch Kap. 4.1.1.1) und die kulturelle Manifestation einer Identitätsgestaltung (CD).

Wirtschaftsunternehmen kaufen in deutlich höherem Umfang kulturelle Dienstleistungen ein, als es die staatliche Kulturfinanzierung den Museen und Ausstellungshäusern ermöglichen könnte. Als Hauptauftraggeber von Künstlern, Designern, Fotografen und Architekten bestimmen Firmen aus dem Profit-Bereich damit ganz maßgeblich die kulturelle Produktion.

Galt der Kulturbereich in den 1980er Jahren also dem Wirtschaftsbereich als Vorbild-Lieferant²⁸⁶, kann heute umgekehrt die Wirtschaft den Kulturinstitutionen als Vorbild im Umgang mit Kulturproduktion gelten. Ein kultureller Mehrwert sollte für Museen und Ausstellungshäuser bei ihrer Identitätsgestaltung und -vermittlung sowie bei der »Leistungsabgabe« eine Selbstverständlichkeit sein, genauso wie eine betriebsrelevante Verhaltenskultur. Die fehlenden finanziellen Mittel der Öffentlichen Hand könnten z.B. durch private Investitionen in den Kulturbereich ausgeglichen werden.

Museen sind Ausdruck von Kultur (als eine Schöpfung des Menschen), bilden Kultur aus (als soziale Systeme), repräsentieren Kultur (als Form der Höherentwicklung des Menschen) und produzieren sie im Idealfall (durch Verhalten und Gestaltung). In der Ausprägung einer bewussten Corporate Culture liegt zwangsläufig die Konkretisierung und Besetzung materieller Objekte wie etwa Erzeugnisse aus Design und Architektur. Im Innenbereich der Museen ausgeformt, vermittelt sich Museumskultur in Beziehungen, Verhalten und Objektivationen dem Außen²⁸⁷, wie kulturell wertvolle Objektivationen zurück auf die Handlungen und Motive des Innenbereichs der jeweiligen Institution wirken²⁸⁸.

Gertrud Höhler sieht im Corporate Design nicht nur visualisierte, sondern auch dynamisierte Unternehmenskultur.²⁸⁹ CD setzt demnach eine Museumskultur voraus, wie eine Museumskultur umgekehrt ein CD einfordert – oder anders formuliert: ohne (Unternehmens-) Kultur kein Corporate Design. Corporate Culture und mithin Corporate Design und Corporate Behavior sind also sowohl „Ausgangs- und Zielpunkt einer CI-Strategie“²⁹⁰.

²⁸⁵ Brock 1990 (A), a.a.O., S.217; und auch: Brock, Bazon: Musealisierung – Eine Form der experimentellen Geschichtsschreibung, in: Zacharias (Hrsg.) 1990, a.a.O., S.51-56, hier S.53f.

²⁸⁶ In der »Strategischen Periode« der Corporate Identity-Entwicklung, s. Einleitung des Kap. 4.

²⁸⁷ Vgl.: Brock 1990 (A), a.a.O., S.249; vgl.: Scholz, Christian: Kultur und CI deckungsgleich?, in: AW, Sondernummer Oktober, 1989, S.218.

²⁸⁸ Schmidt 1991, a.a.O., S.152.

²⁸⁹ Höhler 1996, a.a.O., S.101.

²⁹⁰ Amann 1993, a.a.O., S.63.

Die Erhebung der vorliegenden Studie dokumentiert, dass Corporate Design in Museen bislang keinen gravierenden Stellenwert besitzt. Insofern sollte als dessen Voraussetzung Corporate Identity zukünftig als »kultureller Standard« in Museen und Ausstellungshäusern selbstverständlich werden.

Corporate Design ist ein besonders eindeutiger Ausdruck der Kultur eines Unternehmens oder einer Organisation. Der dem Design innewohnende Stil lässt sich als das Kraftfeld deuten, das sich in einer sinnlichen Wahrnehmbarkeit, einer Materialisierung verwirklicht. Neben seinen vielfältigen Funktionen drückt Corporate Design die Wertvorstellungen einer Unternehmung aus: Was ist sie sich selber wert, was sind ihr die geeigneten Kommunikationskanäle wert und letztlich, was sind ihr die Leistungsabnehmer, Konsumenten, Finanzgeber etc. wert. Für Museen gilt darüber hinaus: Was ist ihnen der Bildungs- und Gesellschaftsauftrag wert und die Öffentlichkeit insgesamt. An einem Corporate Design ist abzulesen, was dem Unternehmen als wichtig bzw. unwichtig erscheint, welchem Qualitäts- und Leistungsstandard es sich nach innen und außen verpflichtet. In der Formensprache (von Logo bis Architektur) und den Umgangsformen wird eine spezifische Haltung erkennbar, die sich z.B. als konservativ, modisch, leger, avantgardistisch oder provokant darstellen kann. Hierin manifestiert sich der »Stil des Hauses«, der am augenfälligsten im Corporate Design Ausdruck findet (Kap. 5.1). Fatal oder wenig Erfolg versprechend ist ein unbewusstes Geschehenlassen von Kommunikationszufällen oder widersprüchlichen und fehlerhaften Etikettierungen.

Stil, Geschmack und Ästhetik: Das sind die Bewertungsmaximen, denen sich zum einen die Auftraggeber von Designaufgaben stellen müssen, aber auch die beauftragten Designer oder Architekten. Da es im Rahmen der Museumspolitik darum geht, allgemeine Bedeutsamkeit und nicht geschmäcklerische Subjektivität zu generieren, sollten alle an ästhetischen Prozessen Beteiligten Unterscheidungsfähigkeit ausbilden und eine Schule des Sehens absolvieren. Gerade für die Museumsleiter ist das von übergeordneter Bedeutung, wird bei ihnen doch aufgrund ihrer Position und ihres Kulturauftrages eine ästhetische Kennerschaft vorausgesetzt – ungeachtet der Zugehörigkeit zu einer der verschiedenen Museumssparten (Kap. 5.2).

Da sich die unterschiedlichen Museumsgattungen an verschiedene Zielgruppen wenden, prädestiniert sich jede einzelne für eine differenzierte Ansprache ihrer jeweiligen Interessengruppen. Die Unterschiedlichkeit der einzelnen Häuser lässt sie sich wiederum sehr individuell stilisieren.

In Kap. 5.3 wird eine Auswahl der 39 Erscheinungsbilder der Untersuchung vorgestellt und ausgewertet, die sich als besonders prägnant einheitlich und schlüssig erweisen. Sie alle zeigen in ihrer stilistischen Ausrichtung eine Originalität und Eigenständigkeit. Als ein im positiven Sinne verstandenes Benchmarking, das die kritische Selbstreflexion im Vergleich mit erfolgreichen Wettbewerbern anstrebt, mögen die gezeigten Beispiele anregende Vorbilder sein, ohne zum Plagiat anzustiften. Corporate Design ist das Plädoyer für eine Einheit von Inhalt und Form, insofern muss jede Designlösung in sich eigenständig sein, da vorausgesetzt werden kann, dass jedes Museum einen eigenen Charakter besitzt und ein unverwechselbares Angebot offeriert. Ungeachtet dessen steht ein CD immer im Zusammenhang mit museumsrelevanten Besonderheiten wie Zielgruppe, Standort, Programmauswahl und Leistungsfähigkeit.

5.1 Corporate Identity und Voraussetzungen, eine gestalterische Stilistik zu entwickeln

Corporate Identity realisiert sich erst im Bewusstsein der Menschen. Daher ist es entscheidend, welche Vorstellungen und Reaktionen die Signale einer CI-Botschaft, der visuelle Auftritt insgesamt, im Gehirn des Empfängers auslösen. Die Identitätsgestaltung bzw. -vermittlung werden sich am »Stil des Hauses«, der sich durch die Unternehmenskultur zwangsläufig ausprägt, orientieren. Trotzdem müssen sie in ihrer Stilistik pragmatischen Überlegungen folgen, damit die gewünschte Botschaft auch richtig beim Empfänger ankommt.

Um die Wahrnehmung eines Empfängers und die daraus resultierenden Handlungsentwürfe zu verstehen, ist es notwendig, die verschiedenen Ebenen des Wahrnehmungszentrums Gehirn zu kennen. Rolf Schirm beschreibt die drei primären, in sich eigenständigen Einheiten als den intuitiv-gefühlsmäßig bestimmten Stammhirn-, den emotional bestimmten Zwischenhirn- und den rational ausgerichteten Großhirnbe-
reich.¹ In Ergänzung dazu existiert die These der zwei Gehirnhemisphären: Bei einem Rechtshänder ist die rechte Gehirnseite für die gefühlsmäßig-intuitiven, emotionalen Verarbeitungsmuster zuständig, die linke für die rationalen, analytischen. Die zwei Hauptcharakteristika der Wahrnehmungs- und Reaktionsebenen, ob sie nun horizontal oder vertikal den unterschiedlich gepolten Gehirnsphären zuzuordnen sind, werden von einzelnen Botschaften recht unterschiedlich angesprochen. Dazu kommt, dass jeder Mensch ein individuelles Dispositionsschema für die Aktivität der drei Hirnbereiche aufweist.

Ästhetik steht in unmittelbarer Verbindung zur Wahrnehmung und Wahrnehmung wiederum zur Erkenntnis: Der Vorgang der Wahrnehmung ist ein ständiger Abgleich der Sinneseindrücke mit ästhetischen und semantischen Erfahrungen. Das Wissen um Wahrnehmungs- und Denkprozesse und deren schöpferische Umsetzung bilden eine wichtige Grundlage für ästhetische und funktionstüchtige Lösungen. Corporate Design und alle anderen Bemühungen eines Unternehmens oder einer Organisation sind dann erfolgreich, wenn das Reizschema, also die Signale, die sie aussenden, dem Reaktionsschema des gewünschten Empfängers bzw. der Zielgruppen entsprechen; wenn der Abgleich der optischen Signale mit dem Wahrnehmungsschema der Zielgruppe übereinstimmt (vgl. Kap. 4.1.1.3).

Bei allen Überlegungen in Bezug auf kommunikative/vermittelnde Aufgaben gilt zu bedenken, dass ein Museum sich grundsätzlich mit allen Botschaften und Angeboten über das Sinnesorgan Auge an das Gehirn der Menschen wendet. Je mehr das Museum also wahrgenommen werden möchte, umso prägnanter und zielgruppenadäquater wird es seine visuellen Angebote entwickeln und dafür sorgen müssen, dass die „Gegenstände, die gleichsam die Sätze dieser Sprache sind, den Blick auf sich ziehen“². Der Reiz des selten Gesehenen scheint zumindest für das Erregen von Aufmerksamkeit nützlich zu sein, wie ihn Krzysztof Pomian speziell für die Museumsarbeit beschreibt: Ein „seltener Gegen-

¹ Vgl.: Schirm 1993, a.a.O., hier S.264.

² Pomian, Krzysztof: Der Ursprung des Museums. vom Sammeln, Berlin 1988, S.97.

stand ... hat das Vermögen, die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen, den Blick zu fesseln, die Neugier zu wecken, und das tut kein Gegenstand, dem man auf Schritt und Tritt begegnet³. Das gleiche gilt für die selten gesehenen optischen Reize, die z.B. von der visuellen Kommunikation oder Architektur ausgehen können. Gewöhnung und Seltenheit bilden die Pole, die Angebot und Nachfrage bestimmen. Museen und Ausstellungshäuser werden zunächst grundsätzlich mit dem Nimbus des selten Gesehenen, des Einmaligen in Verbindung gebracht. Im Vergleich zueinander stellen sich die Häuser in Bezug auf Seltenheit oder Gewöhnung allerdings recht verschieden dar. Museen, die vorwiegend oder ausschließlich ihre eigene Sammlung präsentieren, lassen sich als „Ort der Dauerhaftigkeit, der gesicherten ästhetischen und materiellen Werte“⁴ definieren. Gleichsam einher gehen hier das Bewahren mit der Reduktion von Bewegung, die Konservierung mit dem Konservativen.⁵ Die ganze Präsentation (Vermittlung) und Repräsentation (Gestaltung) hätte demnach dieser Aufgabe gerecht zu werden: Hier geht es nicht um den schnellen Reiz und kurzfristige Sensationsmotive, vielmehr stehen Verweilen und Kontinuität im programmatischen Mittelpunkt. Allerdings müsste gerade bei diesen Häusern dem Gewöhnungseffekt der Sammlung mit einer abwechslungsreichen Präsentation und Repräsentation gegengesteuert werden.⁶ Im Gegensatz dazu werden bei Ausstellungshäusern, aber auch bei Museen, die sich um regelmäßige Wechselausstellungen und zeitnahe Museumskonzepte bemühen, ganz automatisch die Themen Abwechslung, Wandel und Vielgestaltigkeit in den Fokus der Kommunikationsarbeit geraten, ungewöhnlicher oder, wie Krzysztof Pomian formulierte, »seltener gesehen« sollten also auch die visuellen Angebote ausfallen. Das KGSt-Gutachten hat in dem Zusammenhang herausgefunden, dass Ausstellungen dann zu Publikumserfolgen werden, wenn sie „in ungewöhnlicher Form präsentiert werden“⁷. In diesem Gutachten wurde ausdrücklich auf die besondere Bedeutung von Design und Architektur hingewiesen. Neben der spezifischen Ausrichtung und Positionierung sowie der Berücksichtigung der Interessen und Stilvorlieben der jeweiligen Zielgruppen sollte das sogenannte »Big Picture«, die Einbindung all dieser Aspekte in die allgemeinen gesellschaftlich Zusammenhänge, nicht außer Acht gelassen werden. Mit dem Wandel der massenmedialen Rahmenbedingungen haben sich die visuellen Bedürfnisse der Menschen insgesamt verändert. Einer der herausragenden Gründe ist der Einfluss der Kunst als ästhetischer Innovationsfaktor.⁸ Gerade die Bildende Kunst gilt als Botschafterin innovativer (visueller) Erlebnisse und konstituiert fortschreitend Veränderungen von Sehgewohnheiten, mithin von Sehbedürfnissen, die sich zeitversetzt in der Form- und Farbgebung von

³ Ebenda, S.87f.

⁴ Mai 1986, a.a.O., S.90.

⁵ Vgl.: ebenda, S.90.

⁶ Unter Berücksichtigung übergeordneter Strukturen, wie sie der CI-Prozess erfasst.

⁷ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.51.

⁸ Vgl.: Auszug aus einem Referat von Günter Drebusch bei der Tagung »Kunst als Wirtschaftsfaktor« der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, Mühlheim, Juni 1983, zit. in: Fohrbeck, Wiesand 1989, a.a.O., S.80.

Konsumgütern widerspiegeln.⁹ Die Empfänglichkeit für optische Signale der verschiedenen Bevölkerungsschichten lässt sich an den Einstellungen der Menschen zu Mode, Konsum und Genuss ablesen.¹⁰

Für die vielfältigen Aufgaben von Museen und Ausstellungshäusern ist es demnach sinnvoll, kollektive Dispositionen, die dem Wandel der Zeit unterworfen sind oder übergeordnet Gültigkeit besitzen, in die Überlegungen miteinzubeziehen. Die menschliche Neigung, neben allem Seltenen vor allem das Sensationelle aufmerksamer wahrzunehmen, hat Jean Baudrillard beobachtet und eine eindeutige Handlungsanweisung angeraten: „Der Trieb zum Spektakel ist mächtiger als der Selbsterhaltungstrieb, auf ersteren muß man bauen.“¹¹ Wie an anderer Stelle bereits beschrieben, werden Entscheidungsmotive und Handlungsweisen auf allen Gesellschaftsebenen in überwiegendem Maße durch einen emotionalen Zusatznutzen bestimmt – durch etwas, das Begehren weckt, das Prestige fördert, die Sensationslust befriedigt etc. Konservativen Museumsleitern wird Jean Baudrillards Empfehlung, die sich sowohl auf die Museumskonzeption (Identität) als auch auf die Museumsgestaltung und -vermittlung beziehen lässt, zunächst ketzerisch vorkommen (vgl. Kap 3.2), scheinen ja vordergründig die populären und inflationären Medienangebote diesem Credo zu folgen. Die Empfehlung lässt sich aber auch in der Hinsicht deuten, das Ungewohnte, das Unkonventionelle ganz einfach einmal zu wagen. Der Großteil der Museen kommuniziert bislang sehr eingeschränkt oder unspezifisch. Sie werden sich zunehmend weniger Gehör verschaffen.

Die Agentur Jung von Matt überträgt ein Beispiel aus dem Motorrennsport auf die Herausforderungen, die sich im Bereich einer erfolgsorientierten visuellen Kommunikation stellen.¹² Um einen Parcours auf dem schnellsten und sichersten Weg zu durchlaufen, gibt es die sogenannte »Ideallinie«, geeignet für den Rennfahrer, der mit gutem Abstand auf der ersten Position liegt oder aber auch den, der abgeschlagen im Feld nur noch ans Ziel kommen will. Demjenigen, der überholen will oder gerade überholt wird, bleibt nichts anderes übrig, als auf die sogenannte »Kampflinie« auszuweichen: die einzige Chance, sich einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen oder zu sichern, auch wenn die »Kampflinie« waghalsig, riskant und spekulativ ist. Übertragen auf Kommunikationsdesign heißt das laut Jung von Matt speziell für gute Werbung: „das Gegenteil von Anpassung, von Einreihung, von Wohlverhalten.“¹³ Die beschriebene Metapher der »Kampflinie« besitzt gerade für Kultureinrichtungen einen Nutzwert bei Überlegungen zur Positionierung im Identitätsprozess und zur Festlegung der stilistischen Umsetzung, schließlich müssen sich viele Häuser noch einen besseren Rangplatz in der Gunst des Publikums oder Finanziers erarbeiten. Einfach lauter und bunter zu werben, stellt allerdings nicht die geeignete Antwort auf Kommunikationsdefizite und Informationsunordnung dar, die Ergebnisse einer fehlenden Leitlinie und Strategie sein können –

⁹ Vgl.: Fohrbeck, Wiesand 1989, a.a.O., S.80.

¹⁰ Vgl.: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989, a.a.O., S.51.

¹¹ Baudrillard 1984, a.a.O., S.226; zit. in: Reck 1986, a.a.O., S.238.

¹² Vgl.: Jung von Matt: Markenästhetik & Werbung, in: Buck, Herrmann, Kurzhals (Hrsg.) 2000, a.a.O., S.66-85, hier S.66.

¹³ Jung von Matt 2000, a.a.O., S.66.

denn: Nur was klar gedacht ist, kann auch klar gesagt werden. Die Lösung liegt darin, die Botschaften auf ein vermittel- und gestaltbares Maß zu portionieren, um sie verständlicher, eigenständiger und prominenter vermitteln und gestalten zu können.

Anton Stankowski präzisiert die Vorgaben für formal gute und stilistisch eigenständige Designlösungen: „Finden – Vereinfachen – Versachlichen – Vermenschlichen“¹⁴. Anhand der jeweiligen Identitätsfindung gilt es demnach, die Kernbotschaften und Zielsetzungen zu extrahieren, Doppeldeutigkeiten und Redundanzen auszumerzen sowie einen emotionalen Zusatznutzen zu integrieren. Die Grundsätze für die Identitätsgestaltung werden sich analog zur Identitätsfindung zwischen den Antipoden des Bewahrens, der Tradition, dem Fortbestand der kulturellen ästhetischen Werte einerseits und einer Innovativität, stetiger Neugestaltung bzw. kultureller Selbsterneuerung andererseits einpendeln.

Bei Designaufgaben ist es denkbar, dass es mehr als nur ein zutreffendes Ergebnis geben kann: So heterogen die Zunft der Gestalter ist, so vielfältig werden richtige Lösungen entworfen, wenn sie den gesteckten Zielvorgaben gerecht werden. Vorrangig bei kleineren und mittelgroßen Unternehmen, zu denen auch Museen und Ausstellungshäuser zählen, wird die Auswahl einer Lösung vom »Stil des Hauses« entscheidend beeinflusst – repräsentiert durch den Auftraggeber (Direktor/Gesellschafter). Gemäß seiner Position als Leitfigur wird er die Unternehmenskultur verkörpern, sie gleichsam vorgeben und vorleben. Im Idealfall trifft der Gestalter den Stil des Hauses und berücksichtigt dabei das Reizschema der Zielgruppen. Wie Baumann & Baumann konstatieren, sei in der täglichen Informationsflut vor allem der Inhalt einer Botschaft entscheidend, also »Was?« kommuniziert werden soll.¹⁵ Demgegenüber falle dem »Wie?«, dem Stil und der Formensprache der Botschaft, eine unbedeutende Rolle zu, da sie nicht verstanden werde, wenn sie nicht im Stilrepertoire des Empfängers verfügbar ist. Dieser Auffassung ist entgegenzuhalten, dass es nicht entscheidend ist, »Was?« die Botschaft beinhaltet, sondern »Wie« sie beim Empfänger ankomme. Die Frage, »Wie etwas ankommt?«, ist eine Frage der Wahrnehmungsfähigkeit, der individuellen Interpretation bzw. der stilistischen Vorlieben. Sie wird vom Empfänger mit einer positiven, negativen oder neutralen Haltung gegenüber dem Gegenstand beantwortet.

Stilfragen spielen in der Kunst, der Literatur, Musik und Architektur schon immer eine primäre Rolle. Seit der Renaissance bezeichnet Stil eine Manier¹⁶, eine künstlerische Handschrift. Daran angelehnt entwickelte sich der Terminus Stil als Synonym für den kennzeichnenden Ausdruck, die charakteristischen Eigenschaften und Inszenierungen der menschlichen Persönlichkeit allgemein, aber auch von Unternehmen und Organisationen usw. „Stile sind also gebündelte Unterscheidungsmerkmale.“¹⁷ Wie Bazon Brock

¹⁴ Stankowski 1994, a.a.O., S.23.

¹⁵ Vgl.: Baumann&Baumann: Gestaltung zwischen Architektur und Parlament, das Bonner Projekt, in: Hochschule für Künste Bremen (Hrsg.): Arbeitsgruppe Melanie Mues, Ulrike Schmidt, Positionen zur Gestaltung, Bremen 1995, S.24-31.

¹⁶ Manier ist abgeleitet von dem lat. »manus« = Hand.

¹⁷ Brock, Bazon: Die Wohnung als Bühne, in: Zika (Hrsg.) 2002, a.a.O., S.676-681, hier S.679, erstmals ersch. in: FAZ-Sonderbeilage »Design und Wohnen«, 12.01.2001 (dort gekürzt).

herausstellt, könne aber nur derjenige von sich behaupten, einen Stil oder Geschmack zu haben, der Kriterien und Kenntnisse entwickelt hat, Stile und Geschmacksrichtungen zu differenzieren.¹⁸

5.2 Ästhetische Funktion und Geschmack

Mitte des 18. Jahrhunderts, zur Zeit der Gründung von Hochschulen für Kunst und die verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen, schrieb der Philosoph Alexander Gottlieb Baumgarten seine »Aesthetica«. Mit diesem zweibändigen Konvolut versuchte er die Ästhetik als eigenständiges wissenschaftliches Studium zu etablieren, indem er systematisierte Vorgaben, Prinzipien und Beurteilungskriterien über das Schöne selbst, aber auch den Sinn für das Schöne sowie das Empfinden von Schönheit erfasste. Für das Erkennen von Gefühlen, damit auch das Empfinden von Schönheit, war nach Alexander Gottlieb Baumgarten ein fundiertes, aber »sensitives« Wissen notwendig, das er gegen die rationale Gelehrtheit abgrenzte.¹⁹ Von Bazon Brock wird Ästhetik als Basiswissenschaft betrachtet, deren Forschungsmittelpunkt der »Wahrnehmungsapparat« des Menschen sei.²⁰ Untersucht wird dabei die Unterscheidung von Wahrnehmung und Wirklichkeit – wie der Mensch Wahrnehmungen in Zeichen, Bildern oder Gestiken umsetzt und damit wiederum Kommunikation herstellt.

Ästhetische Fragestellungen drehen sich demnach grundsätzlich um Wahrnehmung und Wahrnehmbarkeit. Dabei werden sie in Unternehmensstrategien mit den „umfassenden sinnlichen Ausdrucksformen ... , mit denen Produkte, Marken und Unternehmen am Markt auftreten“²¹, mithin der konkret erfassbaren Identitätsgestaltung und -vermittlung, gleichgesetzt.

Ästhetiken und die Vorstellung, wie Dinge dargestellt und formal ausgedrückt werden sollten, ändern sich immer analog der epochalen Erscheinungsbilder, dem Zeitgeist. Wie in Kap. 5.1 bereits angerissen, gehen von der Bildenden Kunst starke gestalterische Impulse aus, die die visuellen Konventionen stetig verändern. Um 1960 beispielsweise entdeckten Bildende Künstler die bildnerische Themenwahl der Werbung für sich und gaben damit der verpönten Angewandten Kunst einen ganz neuen Stellenwert.²² Zu erwähnen sei allerdings auch, dass bereits seit den 1950er Jahren besonders die Schweizer Werbegrafik durch ein hohes Niveau der Schrift- und Formgestaltung sowie der Layoutkomposition allgemeine Anerkennung erhielt. Der künstlerische Umgang mit der werblichen Bildsprache führte zu einer eigenständigen Kunstrichtung, der »Pop Art« – abgeleitet von engl. »pop« = Knall, aber auch von »popular art« = populäre Kunst. Die programmatische Nähe von Kunst und Leben bezog sich in der Anfangszeit der Pop Art auf die progressive Verschmelzung des Banalen mit der hohen Kunst, die Marcel

¹⁸ Vgl.: Brock 2002 (D), a.a.O., S.679.

¹⁹ Vgl.: Bloomer 1980, a.a.O., S.33f.

²⁰ Vgl.: Brock, Bazon: Mit der Natur rechnen, Interview mit Stephan Sattler, in: Zika (Hrsg.) 2002, a.a.O., S.451-454, hier S. 452, erstmals ersch. in: Focus 26/1996..

²¹ Herrmann 1999, a.a.O., S.11.

²² Vgl.: Brock 2002 (B), a.a.O., S.546.

Duchamp und mit ihm die Dadaisten vorgegeben hatten. Das aufgearbeitete Motivrepertoire aus der Werbung und die plakative Bildsprache der Pop-Art-Künstler bauten auf eine große Allgemeinverständlichkeit, die die Kunst wieder für ein breites Publikum attraktiv erscheinen ließ. In der Folge nahm die Bildende Kunst Einfluss auf die Öffentlichkeit und wirkte damit wiederum zurück auf die Werbegrafik. Die vormalig ausgeprägte Geringschätzung einer kommerzialisierten Bildästhetik löste sich in der Pop Art zeitgleich mit der Bilderflut der Massenmedien fast gänzlich auf.

Mittelbar damit verknüpft ist der Postmoderne-Diskurs, der in breiter Anwendung (beginnend in der Architektur 1975) eine neue ästhetische Funktion einforderte. Postuliert wurde, wie Wolfgang Welsch es ausdrückt, den „Rationalismus und Funktionalismus der Moderne ... durch Momente der Fiktion, der Erzählung, der Metapher und Vision“²³ zu komplettieren bzw. abzulösen.

Für Mies van der Rohe galt bekanntermaßen: „Weniger ist mehr.“²⁴ An der Maxime der Moderne orientieren sich auch heute noch bzw. heute wieder diverse Gestalter. Dem entgegen stellen sich eine Reihe von Auffassungen, die annehmen, dass „Einschränkungen der Komplexität eines Zeichenrepertoires irgendwann zu Abnutzung und Austauschbarkeit der Chiffren, damit auch zur Reduktion der Inhalte“²⁵ führen würde. Der gekonnte Umgang mit Details kann stilistische Unverwechselbarkeit und ästhetischen Mehrwert herstellen und Mies van der Rohes Motto mit „Mehr ist nicht weniger“²⁶ kontrapunktieren.

Das Programm der Moderne »form follows function« mündete für Einige in das Credo »form produces vision«²⁷ und rief zu einer ganz neuen Sichtweise der Gestaltung auf.

Der Diskurs über die Postmoderne, die zeitweilig zu einem Schlagwort verkam und viele Kritiker gegen sich aufbrachte, schob vielfältige Neubewertungen und Gewichtungen an, die sich in Denkweisen und Lebensstilen verwirklichen bzw. weiterentwickeln: ein designorientierter spielerischer Umgang mit Codes und Stilmitteln sowie eine Sublimierung des Lebensstils in weiten Kreisen der Bevölkerung, Angebot und Nachfrage von kulturellem und ästhetischem Zusatznutzen, eine emotionalisierende, bildlastige Kommunikationssprache, die sich der rational-objektivierbaren Vermittlungsform prominent zur Seite stellt. Die vermeintliche neue Sachlichkeit läuft im übrigen auch auf eine sehr verfeinerte Art des ästhetischen Anreizens und der Affektbesetzung hinaus.

Die Qualität des Design, die bis zu Detailentscheidungen über Typografie und Grafik reicht, ist nach Helmut Schmitt-Siegel eine „Frage nach allgemeiner Lebensqualität“²⁸.

²³ Welsch, Wolfgang: Ästhetisches Denken, 3. Auflage, Stuttgart 1993, S.205.

²⁴ Van der Rohe, Mies; zit. in: Venturi, Robert: Komplexität und Widerspruch in der Architektur, in: Welsch, Wolfgang (Hrsg.): Wege aus der Moderne: Schlüsseltexte der Postmoderne-Diskussion, Weinheim 1988, S.79-84, hier S.81.

²⁵ Poell, Erwin: Entwürfe für den Alltag, Basel, Boston und Berlin 1992, S.25.

²⁶ Venturi 1988, a.a.O., S.80.

²⁷ Welsch 1993 (A), a.a.O., S.205; siehe auch die Forderung von Klotz: „nicht nur Funktion, sondern auch Fiktion“; Klotz, Heinrich: Moderne und Postmoderne. Architektur der Gegenwart 1960-1980, Braunschweig, Wiesbaden 1984, S.423.

²⁸ Schmitt-Siegel, Helmut M.; zit. in: Zuffo 1990, a.a.O., S.75.

Ein ausgefeiltes Corporate Design und visuelle Kommunikation insgesamt tragen demnach maßgeblich zu einer verbesserten Alltagsästhetik bei.

Von großem Interesse ist also, wie Bewertungen über die Form, d.h. über Gestaltung gefunden werden können. Wie in Kapitel 4.2 dargestellt, existieren eine ganze Reihe von Kriterien, die eine Basis für formal gute Aufgabenlösungen bilden. Der professionelle Gestalter, Designlehrer oder Designjuror benennt zur Bewertung neben einem »Gebrauchswert« einen »objektiven Wert« (Bedeutung und Inhalt) und sogenannte »philosophische Werte«, worunter sich der »Kulturwert« (Summe aller charakteristischen Kennzeichen), und der »ethische Wert« (Förderung von sozialen Wertvorstellungen) subsumieren.²⁹ In den Beurteilungskanon fließen des Weiteren noch der »ästhetische Wert« ein, der Merkmale und Eigenschaften über Attraktivität, Aufmerksamkeit, Originalität, Gehalt und Ausdrucksstärke beschreibt. Bei dem »ästhetischen Wert« kreisen die Vorstellungen oft um das »Schöne« und damit vielfach verbunden um das Geschmäcklerische. Otl Aicher hat eine sehr eigene Ansicht über Schönheit entwickelt, in der er das »Schöne« gegen Ästhetik abgrenzt. Er stellt fest, dass das »Schöne« auf das Richtige angewiesen sei – also Gebrauchswert, Inhalt, Kultur und Ethik – und dass sich das »Schöne« in seiner Entfaltung einer „besten Ästhetik“³⁰ bedienen müsse. Es lässt sich dergestalt übersetzen, dass das Erhabene als das »Schöne« nur durch Gesetzmäßigkeit und Ebenmaß formvollendet werde, wie Otl Aicher das in seiner Gestaltungslaufbahn selbst strikt praktizierte. In Erfüllung dieser Auflagen war für ihn das „schönere auch das bessere“³¹. Otl Aichers Ansatz, wie auch seine schlecht lesbare Kleinschreibung können aber nicht verallgemeinert werden.

Schönheit ist mit der Vorstellung von einem (konkreten oder abstrakten) Gegenstand verbunden, während das Geschmacksurteil nach Jürgen Habermas das „Verhältnis der Vorstellung eines Gegenstandes zum Gefühl der Lust oder der Unlust“³² markiere. Entscheidend ist, wie bereits dargestellt, nicht »Was?« ankommt, sondern »Wie?« es ankommt, wobei Lust- und Unlustgefühle auf die Irrationalität und geschmacksbedingte Subjektivität von Entscheidungs- bzw. Handlungsmotivationen verweisen, die menschliches Tun grundsätzlich auszeichnen.

Pierre Bourdieu zeigt auf, dass es eindeutig zu identifizierende Geschmacksoppositionen gibt, die gleichermaßen auf Ess- und Trinkgewohnheiten wie auf den kulturellen Konsum zutreffen. Bei der Favorisierung von Qualität oder Quantität, von »kleiner Platte« oder »großem Teller« ließen sich typische Reaktionsmuster unterscheiden.³³ Sind die einen darauf angewiesen, ihren Hunger möglichst kostengünstig zu stillen, können es sich die anderen leisten, anstelle der Substanz den Formen und Manieren (Präsentation) die größere Beachtung zu schenken. Erst die Trennung der Darstellung vom Dargestellten

²⁹ Vgl.: Urban 1991, a.a.O., S.80.

³⁰ Aicher 1991, a.a.O., S.56.

³¹ Ebenda, S.56.

³² Habermas, Jürgen: Die Moderne – ein unvollendetes Projekt, in: Welsch, Wolfgang (Hrsg.): Wege aus der Moderne: Schlüsseltexte der Postmoderne-Diskussion, Weinheim 1988, S.177-192, hier S.186.

³³ Vgl.: Bourdieu 1982, a.a.O., S.25f.

eröffnet den Menschen eine Distinktionshaltung und versetzt sie in die Lage, mit dem Banalen oder Vulgären, dem sogenannten »bad-taste«, auf ästhetische Weise zu jonglieren. Ein abstrahierter Umgang mit dem Substanziellen, Unterscheidungsfähigkeiten und die formale Souveränität könnten demnach Gradmesser eines erhabenen Geschmacksurteils sein. Die Geschmacksoppositionen und das Gefühl von Notstand bzw. Luxus korrelieren stark mit der gesellschaftlichen Schichtenzugehörigkeit, wobei Impulse für eine Geschmacksveränderung nicht zwangsläufig schichtenspezifisch »top-down«, von der Spitzengruppe der Gesellschaft nach unten zur breiten Basis, verlaufen (siehe Punk etc.). Die Disposition für die eine oder andere Geschmacksoption kann also unbewusst zu einer instinktiven Auswahl führen, ohne zwangsläufig die Voraussetzungen zu reflektieren. Die Reflexionsleistung und eine fundierte Kenntnis bilden allerdings die Grundbedingung für denjenigen, der Betrachtungen über Geschmack anstellen bzw. Dinge bewerten will oder bei denen Geschmackskomponenten bedeutungsvoll werden.

Analog dazu ist die Fähigkeit des Sehens und das Erfassen von Ästhetik davon abhängig, inwieweit einem Menschen Wissen und Begriffe zur Verfügung stehen, die zu verfeinerten Wahrnehmungsprogrammen weiterentwickelt werden können. Eine kulturelle Aneignung und eine Teilhabe am ästhetischen Genuss von Kunst ist demzufolge nur für den von Interesse, der die entsprechenden Codes ausgebildet hat.³⁴ Auch Betrachtungen über Stil oder Geschmack kommen nur für die Menschen in Frage, denen Unterscheidungskriterien, also eine ganze Sammlung von Erkenntnissen über verschiedene Stilrichtungen und Geschmäcker, von formaler Gestaltung, Verhaltensweisen, Sprach- und Lebensformen, zur Verfügung stehen.³⁵ Diese Kondition zu erfüllen bedeutet, sich von einer Festlegung der Ästhetik als nur dem Schönen zu emanzipieren. Die Fähigkeit, Bewertungen von schön = wertvoll und hässlich = wertlos umzudeuten, sieht Bazon Brock als sogenannten Fitness-Vorteil, der diesen Menschen ermöglicht, sich mit dem noch nicht Qualifizierbaren, Ungewohnten, Neuen und Fremden auseinanderzusetzen.³⁶ Ein modifiziertes Beurteilungsraster zur sinnvollen Einordnung neuer, aber auch alter Wahrnehmungsphänomene setzt der Bewertung von schön oder hässlich das „Qualifizierungsschema »produktiv/unproduktiv«³⁷ entgegen. Als »produktiv« zeigt sich demnach der Umgang mit den Dingen, der eine „Kommunikation aufrechterhält, ja verstärkt und dynamisiert“³⁸, wo hingegen ein »unproduktiver« Umgang die Kommunikation begrenzt oder verhindert. Um gleichsam »produktiv« zu werden, muss der Mensch einen „kommunikativen Umgang mit der Vieldeutigkeit von Zeichen und Bildern, der Mehrwertigkeit von Urteilen trainieren“³⁹. Innovation und Innovativität können daher als Kennzeichen von Pro-

³⁴ Vgl.: ebenda, S.19.

³⁵ Vgl.: Brock 2002 (D), a.a.O., S.678.

³⁶ Vgl.: Brock, Bazon: Die Forderung nach Schönheit ist revolutionär, weil sie das Häßliche gleichermaßen zu würdigen zwingt, in: Zika (Hrsg.) 2002, a.a.O., S.583-596, hier S.588, erstmals ersch. in: Irmgard Bohunovsky-Bärnthaler (Hrsg.): Was aber ist das Schöne?, Klagenfurt und Wien 2001.

³⁷ Brock 2002 (C), a.a.O., S.589.

³⁸ Ebenda, S.589.

³⁹ Ebenda, S.589.

duktivität bzw. als Gütesiegel von Qualität angesehen werden. Eine »produktive« ästhetische Verfahrensweise schließt die Fähigkeit zur Differenzierung von Wahrnehmungsangeboten und Wahrnehmungsoptionen ein, während eine »unproduktive« von einem Verzicht auf Mehrdeutigkeit geprägt ist und eindeutige Fixierungen bis hin zu Redundanzen anstrebt. Sich »produktiv« zu verhalten impliziert die Aufgabe von Werturteilen auf der Ebene von schön und hässlich. Die Bewertungen, die aus der Beziehung zum Gegenstand entspringen, wie die oben beschriebenen Lust- und Unlustgefühle, sind darüber hinausgehend von großer Bedeutung, da sie handlungsauslösende Kraft besitzen.

Für Entscheider über Designlösungen ist es unumgänglich, dass sie eine Schule des Sehens absolviert und ein Repertoire an Unterscheidungskriterien entwickelt haben, wollen sie nicht in die Gefahr kommen, sich nur mit dem subjektiven, unproduktiven Werturteil schön/hässlich begnügen zu müssen. Sie sollten sich mit der Vielfältigkeit der Kunst und des Design auseinandergesetzt haben und aus Kenntnissen Differenzierungen sowie Verknüpfungen herleiten können. Peter Rea folgert, dass nur aus der Kultivierung von verschiedenen Geschmackspositionen eine Klarheit und gleichzeitig Distanz über die eigenen Vorlieben entstehe. Weiter fordert er: „To an extent we have to live design until our awareness and ability to make good choices becomes a natural reflex.“⁴⁰ Die Entwicklung eines beinahe reflexartigen Entscheidungsmechanismus für gute Gestaltung adressiert er an Designer selbst. Für die Entscheider in Museen und Ausstellungshäusern kommt diese Forderung aber in gleichem Maße zur Geltung, wird doch gerade ihnen eine herausragende ästhetische Kennerschaft unterstellt. Insofern müssen sie als Vorbilder betrachtet werden, die wiederum Vorbilder, z.B. durch eine gelungene visuelle Sprache erschaffen. Die Ausbildung des Sehens als Kulturtechnik wendet sich als erstes also an die Verantwortlichen in Kulturinstitutionen und umfasst daraufhin die Vermittlung der Differenzierungskriterien an die breite Öffentlichkeit.

Wolfgang Welsch hält Museen für Orte, an denen umfangreiche ästhetische Erfahrungen zur Horizonterweiterung gemacht würden, angefangen von der „Sinnlichkeit und Imagination über Reflexion und Kritik bis zu Appell und Vision und erstreckt sich vom Einzelwerk über das Ensemble und die Architektur bis zu Gesamtatmosphären“⁴¹. Das trifft in dieser Breite nicht auf die heutige Museumslandschaft zu. Wie die Untersuchung zeigt, sind nur in singulären Fällen eigenständige, ganzheitliche Kommunikationssprachen entwickelt worden, die in der Lage sind, optische Orientierung, erweiterte Wahrnehmungsdimensionen und eine visuelle Qualifizierung beim Publikum aufzuschließen. Aufgrund der vorliegenden Information und Recherchen zählen aktuell die Institutionen dazu, die in der Anlage 1 mit einem * gekennzeichnet sind – 39 von insgesamt 800 Museen (also 5% aller Museen, die angefragt wurden, bzw. 8,6% der Museen, die an der Untersuchung aktiv teilgenommen haben⁴²).

⁴⁰ Rea, Peter: First principles of modern visual communication design, in: Hochschule für Künste Bremen (Hrsg.) 1995, a.a.O., S.86-93, hier S.88.

⁴¹ Welsch 1993 (B), a.a.O., S.100.

⁴² Anders verhält es sich bei dem Vorhandensein eines Logos (und damit einhergehend der Einsatz auf dem ein oder anderen Kommunikationsmedium): es verfügen insgesamt 181 Museen und Ausstellungshäuser über ein den Mindestanforderungen entsprechendes Logo; von allen 800 in

5.3 Die visuelle Sprache der verschiedenen Museumsgattungen; Erscheinungsbilder von Museen und Ausstellungshäusern

Die einzelnen Museumsgattungen lassen sich unterschiedlichen Wahrnehmungsebenen zuordnen. So wenden sich Kunstmuseen, aber auch kunstgewerbliche, kunsthistorische sowie volkskundliche Museen vordergründig an eine ästhetische subjektive Aneignung, hingegen technik- bzw. naturhistorische Museen an ein rationales Verständnis.⁴³ Die Gefahr besteht, zwei sich vermeintlich widerstreitende Strategien in Präsentation und Kommunikation zu manifestieren: Auf der einen Seite technische Entwicklungsreihen, Funktions- und Konstruktionsweisen, auf der anderen Seite ein individualistischer Blick und ein Geschmacksurteil. Eine Trennung von ästhetischer Betrachtung und rationalem Erkenntnisinteresse, von subjektiver und objektiver Wahrnehmung schränkt die Optionen einer differenzierten Museums- und Kommunikationsarbeit ein. Denkbar wie wünschenswert sind vielmehr Lösungen, die unkonventionelle Zuordnungen und neue Sichtweisen eröffnen, Ungewohntes und Unerwartetes bereithalten. Die Anwendung einer so verstandenen positionierenden Museumspolitik findet ihren Ausdruck in der visuellen Umsetzung. Wie bereits erwähnt, hat sich eine solche Auffassung noch nicht wesentlich im Museumsbereich herauskristallisiert.⁴⁴

Wenn es darum geht, die Einordnung des Museums mit all seinen sichtbaren Äußerungen in Zeitgeschehen, Umfeld und situative Rahmenbedingungen vorzunehmen, ist es sinnvoll herauszufinden, ob für das Haus und den Standort (Region, Stadt, Gemeinde) eine Tradition auf dem Gebiet der Bildenden Kunst (Sammlungen, Kunstschulen oder Künstler vor Ort) oder des spezifischen Museumsthemas existiert und wodurch die lokalen kulturgeschichtlichen Zusammenhänge geprägt sind. Darüber hinaus sollten die gesellschaftliche Zusammensetzung, das Interesse und die Aktivität der Bewohner, ihr Bildungsstand etc. ermittelt werden. Während früher das Museumsangebot, die Vermittlung und Gestaltung auf einen vermuteten Durchschnittsbesucher ausgerichtet wurde⁴⁵, können nach den Studien von Hans-Joachim Klein und der KGSt differenzierte Zielgruppen für die jeweilige Museumsgattung und analog der Museumspositionierung definiert werden, unter Berücksichtigung des Standortes und der situativen Rahmenbedingungen. Alle Aspekte fließen in die Kommunikationsarbeit bzw. die Entwicklung visueller Botschaften insgesamt ein.⁴⁶ Gestaltungsvorgaben für ein Erscheinungsbild und

der Untersuchung angefragten Institutionen sind das 22,5% bzw. 38,8% von den aktiv teilnehmenden.

⁴³ Vgl.: Winter 1990, a.a.O., S.249.

⁴⁴ Allerdings soll erwähnt werden, dass sich aktuell eine Reihe von Museen und Ausstellungshäusern mit der Umgestaltung und Neupositionierung beschäftigen, deren Ergebnisse bis zu diesem Zeitpunkt nicht vorliegen (z.B. Senckenbergmuseum, Frankfurt/Main; Hygienemuseum, Dresden; Technisches Museum, Wien).

⁴⁵ Vgl.: Klein 1990, a.a.O., S.8.

⁴⁶ Vgl.: Moltke, Joachim Wolfgang von: Wie soll ein zeitgenössisches Museum aussehen? in: Bott (Hrsg.) 1970, a.a.O., S.197-200, hier S.199.

die Präsentation des Ausstellungsguts können für jedes einzelne Haus also nur individuell ausgearbeitet werden.

Kleinere Unternehmen mit regionaler Zielgruppe sind durchaus in der Lage, ein Erscheinungsbild mit einer gewissen »Schrulligkeit«⁴⁷, wie Wally Olins das formuliert, zu entwickeln bzw. lokale visuelle Traditionen einzubauen, wenn diese Wunderlichkeit nicht entgleitet und dem Anspruch einer ganzen Gattung spottet. Im Museumsbereich sind vor allem die Heimatmuseen und lokal agierenden Spezialmuseen dafür prädestiniert, eine gewisse Eigentümlichkeit in ihre visuelle Kommunikation einzubinden. Unter Berücksichtigung minimalster Grundanforderungen an: Logo, Schriftwahl, Farbwahl, Layout, Lesefreundlichkeit und Attraktivität (im Sinne eines Anreizes) konnte anhand des eingesandten Materials festgestellt werden, dass die Gattung der Heimatmuseen und kleinen Spezialmuseen keine stimmigen und kommunizierfähigen Erscheinungsbilder entwickeln. Eine schwierige Finanzlage benannten viele angesprochene Museen als Grund dafür, kein professionelles Corporate Design einkaufen zu können. Manche Häuser beauftragten sogar vermeintlich professionelle Gestalter, konnten aber offensichtlich aufgrund eigener Unkenntnis das unzureichende Niveau der abgelieferten Lösung nicht richtig beurteilen. Heimatmuseen agieren sowohl in Bezug auf ihre Ausstellungsarbeit (vgl. Kap. 3.1.2.4) als auch daraus konsequenterweise resultierend in Bezug auf ihre Identitätsgestaltung deutlich unter ihren Möglichkeiten. Der Mangel an weiterführender interner Qualifizierung geht Hand in Hand mit einem Mangel an zukunftsfähiger Museumspolitik, Identitäts- und Positionierungsmaßnahmen und verspielt den selbstbewussten Auftritt des Heimatmuseums als »erfolgreiches Nischenprodukt«. Unabhängig von der vorliegenden Forschungsarbeit werden von mir zur Zeit Lösungsansätze für die spezifische Problemstellung von Heimatmuseen erarbeitet, um den Museen möglichst bald ein funktionstüchtiges Corporate Identity-Instrument offerieren zu können.

Deutlich unterrepräsentiert bei der Erstellung von professionellen Corporate Design-Lösungen sind allerdings auch andere Museumsgattungen: volkskundliche, natur- und technikhistorische Museen, Spezial- und Personenmuseen.

Im Gegensatz dazu verhalten sich Museen bzw. Ausstellungshäuser, die große Wechselausstellungen mit internationalem Renommee veranstalten. Die Auseinandersetzung mit ästhetischen und künstlerischen Aspekten, der große Kommunikationsbedarf, wie aber auch ihre gesellschaftspolitische Bedeutung wird in manchen Institutionen sehr ernst genommen. Der Urheber einer Reihe von visuellen Erscheinungsbildern für die documenta, Oskar Blase, äußert dazu: „Die Profanbilder des täglichen Informations- und Unterhaltungsangebots funktionieren als Wert und Verhaltensmuster mehr als die Kunst.“⁴⁸ Konsequenterweise wird der Selbstanspruch eines Gestalters und der Anspruch eines Ausstellungskomitees bei der Documenta¹¹ umgesetzt. Das Corporate Design beinhaltet nur wenige Formelemente und Farben, die eine notwendig enge, plakative Klammer um die Vielfalt der Ausstellungsorte, der Ausstellungsstücke und Kommunikationsmedien bilden.

Abb. 1: Documenta 11, Kassel, Anlage 3, Seite 232

⁴⁷ Olins 1995, a.a.O., S.12.

⁴⁸ Blase 1991, a.a.O., S.15.

Ein ausgeprägtes, ausgefeiltes und qualitativ hochwertiges Erscheinungsbild überzeugt durch sich selbst – es wirkt in den Außenbezug ohne sich darüber hinaus selbst verbal anpreisen zu müssen. So kann beispielsweise auch ein Layout-Ordnungssystem, das dem Corporate Design zugrunde liegt, ein anspruchsvolles Qualitätsniveau vermitteln, wie die Staatsgalerie Stuttgart und das Fotomuseum Winterthur, stellvertretend für vergleichbare Lösungen, demonstrieren. Anstelle einer prägnanten, immer wiederkehrenden Bildmarke gilt es, alle Kommunikationsmedien mit dem deutlich ausgeformten Gestaltungsprinzip zu durchdringen; die Absenderfunktion wird neben dem Gestaltungsraster von einer relativ schlichten Wortmarke übernommen.

Abb. 2: Staatsgalerie Stuttgart, Anlage 3, Seite 233

Abb. 3: Fotomuseum Winterthur, Anlage 3, Seite 234

Bei der Frage nach Aufmerksamkeit und Innovativität ist der spielerische Umgang mit verschiedenen Elementen und Einflüssen unabdingbar. Der seit wenigen Jahren zu beobachtende gezielte Einsatz von »bad-taste«-Versatzstücken stellt eine von diversen Möglichkeiten dar, zu ungewohnten Gestaltungsergebnissen zu gelangen: so kann z.B. ein konsequentes, puristisches Logo mit einer als verpönt geltenden Typografie kontrastiert werden – also einer Schriftwahl, die banal wirkt (Schriften wie Arial, Chicago, Hobo etc.), einer Satzart, die unangemessen ist oder als schlecht lesbar gilt (Satz auf Mitte, rechtsbündiger Flattersatz), zu viele Schriftarten und Schriftgrößen miteinander vermischt oder zu viele Hervorhebungen u.v.a. Prononcierte gestalterische »Gesetzesverstöße« führen zu einem sublimierten Kommunikationsstil. Das Architektur Zentrum Wien gibt die Architektur-Schriftenreihe »Hintergrund« heraus, an der ein Aspekt dieses »bad-taste«-Prinzips veranschaulicht werden kann: Angefangen von der Schriftwahl, der Art der Typografie, der Titelgestaltung bis hin zur Papierauswahl wird die Gestaltung von sogenannten »Groschenheften« zitiert.

Abb. 4: Architekturzentrum Wien, Anlage 3, Seite 235

In einer schlüssigen und eingängigen Form hat auch die Kunsthalle St.Gallen einen »bad-taste«-Ansatz stilisiert. Die ausgewählte Schrift wirkt ruppig und ungelent, ist jedoch eingebunden in eine ausgefeilte Typografie und einem durchkomponierten Layout. Während manche Kommunikationsmedien durch eine unkonventionelle Form die Beschäftigung mit ihnen herausfordern (so besteht z.B. ein Ausstellungsbegleitheft aus einzelnen Karten, die in einer Folienhülle gebündelt sind), folgen andere persiflierend der Aufmachung von Werbehandzetteln, die zudem auf buntes Papier kopiert zu sein scheinen. Über programmatische Provokation und Unkonventionalität hinaus überzeugt der an allen Medien des Erscheinungsbildes ablesbare Gestaltungswille. Ergänzend sollte Erwähnung finden, dass die Kunsthalle St.Gallen in einem ungeschliffenen Raum auf einer Etage eines ehemaligen Industriebaus situiert ist. Das Corporate Design ist bis zur Architektur in sich schlüssig und verweist auf eine originelle, innovationsbereite Identität.

Abb. 5: Kunsthalle St.Gallen, Anlage 3, Seite 236

Corporate Design verkörpert die gestaltete Identität und vermittelt die Unternehmenskultur sichtbar nach außen, daher macht ein ungewöhnliches Erscheinungsbild aber nur

da Sinn, wo sich neuartige Konzeptionen und ein von Neuerungen durchsetztes Selbstverständnis realisieren. Eine traditionell agierende Institution wird denn auch richtigerweise von einer konservativeren Stilistik repräsentiert. Jean François Lyotard bemerkt über das Erhabene und die Avantgarde, dass „das Geheimnis künstlerischen Gelingens wie das des kommerziellen Erfolgs ... von der Dosierung von Überraschung und Wohlbekanntem, von Information und Kode“⁴⁹ abhängt. Kreativität entsteht aus diesem Pool von Komponenten. Dass konventionelle Stilmittel auf hohem professionellen sowie kreativem Niveau zu sehr unterschiedlichen Formensprachen führen können, wurde bereits an der Staatsgalerie Stuttgart aufgezeigt.

Zu den traditionsbewussten Häusern zählen sicherlich verstärkt auch die Museen, die sich auf historisches Sammlungsgut beziehen. Bei den zur Untersuchung vorliegenden Anwendungsbeispielen zeichneten sich vor allem fünf Museen dieser Art durch ein professionelles, stringentes und stimmiges Erscheinungsbild aus. Die inszenierte Präsentation der Ausstellungsstücke geht im Corporate Design einher mit einer pittoresken Atmosphäre, einer Vielschichtigkeit von transparent wirkenden Layoutelementen und einer räumlich wirkenden Komposition an komplexe Bühnenbilder erinnert. Die Farbigkeit lehnt sich überwiegend an ein gedecktes Farbspektrum an, passend dazu fällt das verwendete Papier/Material durch eine charakteristische Haptik auf. Insgesamt ist diesen Institutionen ein besonderes Merkmal eigen: auch wenn alle ein bewusst professionelles Erscheinungsbild für die traditionellen offline-Kommunikationsmedien entwickelten, wurde eine durchgehende Konsequenz nicht auf den wichtigen Internetauftritt (Ausnahme: Filmmuseum Potsdam) übertragen.

Abb. 6: Historisches Museum Speyer, Anlage 3, Seite 237

Abb. 7: Deutsches Klingmuseum, Solingen, Anlage 3, Seite 238

Abb. 8: Filmmuseum Potsdam, Anlage 3, Seite 239

Abb. 9: Carolino Augusteum, Salzburg, Anlage 3, Seite 240

Abb. 10: Staatliche Kunstsammlungen Dresden, Anlage 3, Seite 241

Gleichsam aktueller und offensiver stellen sich große, international agierende Kunstmuseen und Ausstellungshäuser in ihrem Erscheinungsbild dar. Im folgenden werden die Designlösungen der Deutschen Guggenheim Berlin und der Sammlung Essl Klosterneuburg vorgestellt. Analog ihrer Popularität weisen alle drei eine insgesamt moderne, aber zeitlos solide Corporate Design-Auffassung auf, die durch ein hohes Maß an souveränen Layout- bzw. Gestaltungsmaximen eine jeweils sehr eigenständige Formensprache entfaltet. Interessant ist die unterschiedliche optische Schwerpunktsetzung der Sammlung Essl und der Deutschen Guggenheim. Während die Sammlung Essl die Verschiedenartigkeit ihrer Wechsellausstellungen über eine betonte, plakative Farbigkeit beschreibt und dem strikten Corporate Design unterordnet, inszeniert die Deutsche Guggenheim mit einem Leitmotiv jeder Ausstellung eine schlüssige atmosphärische Klammer, während sie sich als Institution in den Hintergrund zurückzieht. Die Samm-

⁴⁹ Lyotard, Jean François.; zit. in: Kamper, Dietmar, Nach der Moderne – Umriss einer Ästhetik des Posthistoire, in: Welsch (Hrsg.) 1988, a.a.O., S.163-176, hier S.165f. Überraschung kann hier sinngemäß als innovatives Gestaltungselement verstanden werden, das sich nicht auf den ersten Blick abnutzt.

lung Essl ist bei einer Plakatwerbung in ihrer Absenderfunktion von weitem bereits erkennbar, wobei sich der Neuigkeitsgrad nicht sofort erschließt; die Deutsche Guggenheim muss hingegen über die Attraktivität des jeweiligen »key-visuals« versuchen, auf sich als Absender aufmerksam zu machen.

Abb. 11: Deutsche Guggenheim Berlin, Anlage 3, Seite 242

Abb. 12: Sammlung Essl, Klosterneuburg, Anlage 3, Seite 243

Ausnahmen zu einer traditionellen Plakatgestaltung sind ausgesprochene Werbekampagnen, die eine aus dem Gesamtzusammenhang herausgeschälte, pointierte Aussage als griffige Botschaft an die Öffentlichkeit mit dem Ziel adressieren, kurzfristig eine besonders erhöhte Aufmerksamkeit zu erreichen. Angelehnt an das Corporate Design und dessen vorgegebenen Rahmen wird hier, vergleichbar mit der kommerziellen Werbung der freien Wirtschaft, für einen eingegrenzten Zeitraum eine zusätzliche ungewöhnliche Bildsprache, Fotoauffassung oder Sprachstil entwickelt. Von besonderer Bedeutung ist für Image- wie auch für Produktkampagnen, dass das Selbstverständnis und die Positionierung der Institution nicht verfälscht werden. Die Imagekampagne des Bayrischen Nationalmuseums steht dabei vorbildhaft für die Möglichkeiten, wie sich historisches Ausstellungsgut für ein neues oder jüngeres Publikum kommunikativ aufbereiten lässt. Die Produktkampagne des Museums Kunst Palast für die Ausstellung „Altäre – Kunst zum Niederknien“ agierte hingegen anstelle mit Motiven der zu besichtigenden Gegenstände mit einer metaphorischen Umsetzung der Ausstellungsthematik. Das Museumsquartier in Wien mit seiner für den Museumsbereich ungewöhnlich intensiven Werbeaktivität ist Dachgesellschaft von zur Zeit 21 Kulturinstitutionen, die übergeordnet als Kulturkonvolut der Öffentlichkeit kommuniziert wird. Die über Monate hinaus angelegte imageträchtige Eröffnungskampagne ist bislang einzigartig in der Bandbreite der verschiedenen Motive und Werbeträger. Publizierten die beiden erst genannten Museen ihre Kampagnenmotive vornehmlich als Plakate und Postkarten, dehnte das Museumsquartier seine Werbetätigkeit auch auf Anzeigen und vor allem diverse Medien im öffentlichen Raum aus, wie etwa Aufschriften auf Straßenbahn etc.

Abb. 13: Bayrisches Nationalmuseum, München, Anlage 3, Seite 244

Abb. 14: Museum Kunst Palast, Düsseldorf (A), Anlage 3, Seite 244

Abb. 15: Museumsquartier Wien (A), Anlage 3, Seite 244

Ein sich selbst als fortschrittlich und modern positionierendes Haus stellt sich adäquat mit einer aktuellen oder ungewohnten Stilistik der Außenwelt dar. Das bereits vorgestellte Museumsquartier hat seine gesamte visuelle Sprache, angefangen vom Logo, von Geschäftspapieren, Programmen über die Publikationen des Magazins MQ-site bis hin zur Internetpräsenz der Positionierung als richtungsweisender »Marktführer« verpflichtet. Auch das Zentrum für Kunst- und Medientechnologie in Karlsruhe verschreibt sich einer zukunftsorientierten Identität, was bedeutet, dass mit der Veränderung von Gegenwartsmotiven gewandelte Zukunftsvisionen einhergehen. Exemplarisch werden daher sowohl das ehemalige Logo aus Anfang der 90er Jahren als auch das neue aus 1999 abgebildet. Darüber hinaus lässt sich an der farbreduzierten, typographisch feingliedrigen Programm- und Themenübersicht »Mediagramm«, wie auch an dem Internetauftritt eine stimmige individuelle Formensprache ablesen.

Abb. 16: Museumsquartier Wien (B), Anlage 3, Seite 245

Abb. 17: ZKM Karlsruhe, Anlage 3, Seite 246

Wie bereits dargestellt, unterliegen Ästhetiken und damit Erscheinungsbilder einem Lebenszyklus: Was zunächst unbekannt, fremd und neuartig erscheint, zählt nach einiger Zeit zum Allgemeingut. Mit neuen visionären Gestaltungsformen können Transformationen aufgegriffen oder sogar vorweggenommen werden. Das Corporate Design eines Museums oder Ausstellungshauses frühzeitig antizipativ zu verändern, setzt starken Aktivitäts- und Darstellungsdrang einer Institution voraus. Ein zeitaktuelles, eher modisches Erscheinungsbild bedingt eine nur auf kurze Zeit ausgerichtete Gültigkeit, da es nach Ablauf der Aktualität veraltet und unangemessen wirkt. Ohne auf eine eindeutige Identitätsaussage aus der Galerie für Zeitgenössische Kunst, Leipzig, zurückgreifen zu können, lässt sich der Wandel des 1997/1998 erstellten Corporate Design zu einem komplett neuen in 2000 mit einer zu kurz angelegten ästhetischen Haltbarkeit begründen. Die Gefahr einer zuerst innovativ erscheinenden Gestaltungsstilistik liegt in der Unvorhersagbarkeit, ob sich ein Designtrend zu schnell ausbreitet und verbraucht, also weniger einen Stil als eine Mode repräsentiert.

Abb. 18: Galerie für Zeitgenössische Kunst Leipzig, vorher/nachher, Anlage 3, Seite 247

Selten Gesehenes bzw. Innovatives steigert den Aufmerksamkeitswert einer Institution und weckt Neugier und Interesse bei einer begrenzt definierten Zielgruppe. Auf bekannte Formenelemente und gängigere Layoutvorgaben zurückzugreifen, garantiert durch eine leichtere Dekodierung den einfachen Einstieg und Anknüpfungspunkt für ein breiteres Publikum: empfehlenswert für Institutionen, die an touristisch reich frequentierten Standorten situiert sind und mit einer großen Zahl von Erstbesuchern rechnen können. „Zuviel Bekanntes ist langweilig, zuviel Unbekanntes fordert einen hohen Einstiegspreis ...“⁵⁰ In dem Maße, wie dem Gewohnten das Ungewöhnliche zur Seite gestellt wird, lassen sich die Vorteile beider Aspekte – Aufmerksamkeit und leichter Zugang – verknüpfen: Bewährtes fädelt sich in neue Kontexte ein, Fortschrittswille verbindet sich mit Bodenständigkeit. An dem Corporate Design der Kunsthalle Wien ist die Synthese beider Einflüsse gut ablesbar. Obwohl kein Einzelelement (Wortmarke, Schriftwahl, Farbe, Layout, Bildeinsatz) für sich betrachtet als unkonventionell gelten kann, erzeugen die Kombination und plakative Gewichtung der Gestaltungselemente sowie die Bildauswahl eine zugleich progressive wie zeitlose Ausstrahlung.

Abb. 19: Kunsthalle Wien, Anlage 3, Seite 248

Museen, die regelmäßig Wechsellausstellungen anbieten, wie auch Ausstellungshäuser haben einen großen Kommunikationsbedarf, was an den bis jetzt gezeigten Beispielen bereits sehr deutlich wird. Unbedingt erwähnt werden müssen auch die Kunstvereine, die sich in der Tradition ihres Bestehens programmatisch mit Avantgarde und zeitgenössischer Kunst auseinandersetzen. Zwei Kunstvereine heben sich mit einem eigenständigen und konsistenten Erscheinungsbild vorbildlich hervor: der Badische Kunstverein in Karlsruhe und der Kunstverein Wolfsburg. Der Badische Kunstverein entwickelt

⁵⁰ Feurer 1995, a.a.O., S.54.

auf der Plattform eines stringenten Corporate Design zur jeweiligen Ausstellung ein in sich geschlossenes Erscheinungsbild, vergleichbar mit der Vorgehensweise der Deutschen Guggenheim. Beim Kunstverein Wolfsburg gehört zum Konzept, dass das Kommunikationsmaterial eines kompletten Jahresprogramms von einem Künstler gestaltet und durchdekliniert wird, was teilweise bis auf das Design der Visitenkarten Anwendung findet. Diese eigenständigen Jahresprofile machen wenig Gebrauch von dem Logo, dass in seiner wenig überzeugenden Ausprägung einen Bruch zu den restlichen Elementen darstellt.

Abb. 20: Badischer Kunstverein, Karlsruhe, Anlage 3, Seite 249

Abb. 21: Kunstverein Wolfsburg, Anlage 3, Seite 250

Wie die Untersuchungen über Museumsgattungen und das erwartbare Besucherverhalten herausstellen, gibt es Institutionen, die besonders für Familienbesuche bevorzugt werden. Es sind die naturkundlichen, technik-historischen, volkskundlichen, aber auch prähistorischen Museen – also gerade die Häuser, die anschauliche oder lebensnahe Sammlungen darbieten und sie häufig in Environments erzählerisch inszenieren. Das Museum für Urgeschichte in Zug zeigt so eine abwechslungsreiche Ausstellungspräsentation, die sich mehr über visuell intuitive Botschaften dem Besucher vermittelt, als über analytisch wortlastige Informationsmengen. Analog dazu haben sie eine vorbildliche Kommunikation entwickelt, die dieses Selbstverständnis und eine Ausrichtung auf die Zielgruppen »Familie« und »Schulklassen« widerzuspiegeln scheint. Schwarz ist die Basisfarbe, auf der die plakativen illustrierten Icons der verschiedenen Sammlungsbereiche zu leuchten beginnen, genauso wie die weiße Typographie, die prägnante Informationen sehr prominent auf den Kommunikationsträgern zur Geltung bringt.

Abb. 22: Museum für Urgeschichte Zug, Anlage 3, Seite 251

„Nun, ich behaupte, daß ein recht schlichtes Buch wirklich schön aussehen kann und nicht nur »wenig häßlich«, sobald nur – sozusagen – seine Architektur gut ist.“⁵¹ Dieser überlieferte Ausspruch von William Morris stammt aus dem ausgehenden 19. Jahrhundert und kündigt eine durch die Moderne vertretene Sachlichkeit in der visuellen Gestaltung an, die noch heute in der sogenannten »Neuen Sachlichkeit«, vor allem in der Architektur und Produktgestaltung ein Echo findet. Weniger diesem aktuellen Trend, sondern einer programmatischen Enthaltbarkeit folgend, sollen hier zwei Schriftenreihen des Diözesanmuseums Köln vorgestellt werden. Sowohl die DIN A5 großen »Texthefte«, die museumsrelevante Themen diskutieren als auch die DIN A6 großen »Ausstellungshefte«, demonstrieren exemplarisch, wie einfache Mittel und Ausführung in ihrer konsequenten Umsetzung zu einer überzeugenden Gesamtqualität führen können, die allerdings in dem ansonsten uneinheitlichen Erscheinungsbild insulare Lösungen darstellen. Sie werden hier vorgestellt, weil sie in ihrer Fülle und Konsequenz im Museumsbereich einzigartig sind, als Vorbild für kostengünstige und trotzdem gelungene Gestaltung gelten können und darüber hinaus dem Diözesanmuseum selbst als Vorlage für ein professionelleres Corporate Design dienen könnten. Beide Heftvarianten sind in Sy-

⁵¹ Morris, William: Das ideale Buch, Ein Vortrag (1893), Göttingen 1986, S.73; zit. in: Duschek 1994, a.a.O., S.132.

stemschriften abgesetzt (Times bzw. Arial), bei den Textheften wird grundsätzlich auf Auszeichnungen verzichtet (auch bei den Headlines), während wenige, prägnant gesetzte Kursivhervorhebungen oder eingestreute Handschrift einen Gestaltungswillen verdeutlichen. Die Ausstellungshefte, ebenfalls in Schwarz/Weiß gehalten, sind durch einen größeren abstrakten Bildanteil erzählerischer, folgen aber immer einer sehr prononcierten Schlichtheit. Die Logik der Gestaltung fließt gleichermaßen in die Papierwahl sowie Heftbindung ein und erinnert an die Einfachheit der früher üblichen Schulheftmaterialität. Mit der gerade beschriebenen asketischen Haltung korrespondiert die Wahl von Peter Zumthor als Wettbewerbsgewinner für einen Museumsneubau auf dem ursprünglichen Kolumba-Klostergelände in der Kölner Innenstadt.

Abb. 23: Diözesanmuseum Köln, Anlage 3, Seite 252

Da in der vorliegenden Untersuchung Architektur hauptsächlich als Corporate Design-Instrument, das sich in eine ganzheitliche Identitätsgestaltung einbindet, von Interesse ist, werden im folgenden nur einige Aspekte der Kommunikationsfunktion von Museumsbauten angerissen.

Analog zur Funktionsweise von Kommunikationsmedien lässt sich auch Architektur als Instrument der Identitätsgestaltung bzw. -vermittlung unter zwei unterschiedliche Aspekte fassen: den der Präsentation, d.h. Information und Kommunikation, und den der Repräsentation, d.h. Außenwirkung und Schaustellung.⁵² Die Einordnung der Architektur in zwei Mitteilungsebenen hatte bereits Umberto Eco beschrieben. Er differenzierte einerseits die Denotation, die alle technisch-funktionalen Aspekte subsumiert und andererseits die Konnotation, die sich in der symbolischen Aufladung manifestiert.⁵³

Im Sinne einer Präsentation, verstanden als die gezielte Herstellung einer Verbindung von Betrachter und Kunstwerk, ist das von Wilhelm Kreis 1926 in Düsseldorf unmittelbar in Rheinnähe erbaute Kunstmuseum zu werten: Die dem Rhein zugewandte Seite zeigt keine Fensteröffnungen, mit der Absicht, den Museumsbesucher bei der kontemplativen Auseinandersetzung mit den Ausstellungsstücken nicht mit einem animierenden Ausblick abzulenken. Auch wenn die überwiegende Zahl der Museumsbauten aufgrund ihrer traditionell festgelegten Repräsentationsfunktion nicht einer denotativen Grundhaltung zuzuordnen ist, gibt es eine vergleichbare Reduktion der Außenbeziehungen auch in dem von Ortner & Ortner erbauten MUMOK in Wien. Die auf allen Gebäudeseiten hermetisch wirkende, kubusförmige Fassade erlaubt nur an einem einzigen Ausichtsfenster den Blick über die Stadt. Wie auch bei Repräsentationsbauten dient hier die Ausblendung des Tageslichts auch der Konservierung der Ausstellungsstücke. In Sichtweite des MUMOK liegen die der Repräsentation unterstellten, ehemals kaiserlichen Staatsmuseen: das Kunsthistorische sowie das Naturhistorische Museum. Sie folgen der Tradition der ersten Museumsbauten auf dem europäischen Kontinent, die sich als huldvolle Geste der Regierenden an die Bevölkerung wandten und darüber hinaus den Staat in seiner Kulturhoheit manifestierten – angefangen vom Fridericianum bis zu den Bauten auf der Museumsinsel. In der Grundhaltung der Schaustellung und Repräsentation hat sich bis heute kein wesentlich anderer Trend durchgesetzt, immer noch gelten

⁵² Vgl.: Aicher 1991, a.a.O., S.101.

⁵³ Vgl.: ebenda, S.102; Aicher bezieht sich auf Überlegungen von Umberto Eco.

die Museumsbauten als Signatur für den Staat, die Stadt oder die Sammlung, die sich auf diese Weise in die Kulturgeschichte einschreiben möchte. Stellvertretend soll hier auf die Pinakothek der Moderne (München), das Kunstmuseum Bonn und die Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Bonn) verwiesen werden.

Abb. 24: Museum Kunst Palast, Düsseldorf (B), Anlage 3, Seite 253

Abb. 25: MUMOK, Wien, Anlage 3, Seite 253

Die Kodierung der Architektur mit Zeichen und Metaphern, mithin visuellen Konventionen, wirkt sehr unterschiedlich auf die heterogenen Zielgruppen. Nach Charles Jencks lassen sich für jede Gesellschaftsformierung jeweils kollektiv wirksame visuelle Codes beschreiben⁵⁴ (vgl. auch die Sozialmilieus), die Reaktionen von Interesse bis Schwellenangst, von Lust bis Unlust, hervorrufen. Solche irrationalen, aber höchst wirksamen Wahrnehmungsmaxime versuchte schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Gestaltpsychologie zu erforschen.⁵⁵ Sie wiesen nach, dass ein normaler Erwachsener affektive Reaktionsmuster ausbildet und diese transformiert. Der Wahrnehmungsvorgang und bestimmte gleichbleibende Mechanismen waren davon ablesbar, mithin beschreibbar. Als eines der Ergebnisse gilt der Nachweis, dass ein Quadrat seiner Eindeutigkeit und Regelmäßigkeit wegen die einprägsamste und neutralste Form darstelle. Die Tendenz des Menschen, Wahrgenommenes zu vereinfachen und zu ordnen, lieferte die Argumentationsgrundlage für die Annahme, dass ein bereits zum Zeitpunkt der Wahrnehmung vereinfachter und geordneter Gegenstand zum Menschen in direkter Harmonie stehe und der Betrachter ihn als angenehm, anziehend bzw. attraktiv empfinde.⁵⁶ Diese Auffassung ging bereits in den 1920er Jahren in die Entwürfe der Architekten, aber auch der Produkt- und Kommunikationsdesigner ein, die den „Ausschluß des dekorativen Ornaments als Tugend und moralische Notwendigkeit“⁵⁷ ansahen.

Die reduzierteste, neutralste und regelmäßige Kontur bzw. Grundform findet sich beim Gebäude des Kunsthauses Bregenz, das zur Pilgerstätte von Architektur- und Designinteressierten geworden ist. Die fein durchdachte Einfachheit, schlichte Eleganz und das Ebenmaß der Architektur, ist konsequent auf das ganze Corporate Design übertragen, ohne das ein nüchterner, gleichförmiger Eindruck entsteht.

Abb. 26: Kunsthaus Bregenz (A), Anlage 3, Seite 253

Abb. 27: Kunsthaus Bregenz (B), Anlage 3, Seite 254

⁵⁴ Vgl.: Jencks, Charles: Die Sprache der postmodernen Architektur, in: Welsch (Hrsg.) 1988, a.a.O., S.85-98, hier S.91f.

⁵⁵ Vgl.: Bloomer 1980, a.a.O., S.47f.

⁵⁶ Vgl.: ebenda, S.47f.

⁵⁷ Ebenda, S.48.

**Nicht alles, was sichtbar ist, ist wichtig,
aber alles, was wichtig ist, sollte sichtbar werden.**

1.

Eine Fülle der unterschiedlichsten Bildung-, Unterhaltungs- und Beschäftigungsangebote, mit denen wir ständig konfrontiert werden und eine unübersichtlich gewordene massenmediale Informationsflut lassen die Wahrnehmungswelt zunehmend komplex erscheinen. Es wird deshalb für jeden Einzelnen immer schwerer, Relevantes von Irrelevantem zu unterscheiden. Als ein bedeutsames Differenzierungsmittel benötigen wir prägnante, eindeutige und unmissverständliche Aussagen und Botschaften. Da Botschaften nicht ohne Form vermittelt werden können, bedarf es des Kommunikationsdesigns, das in der Lage ist, Orientierung, Differenzierung und notwendige Gewichtungen herzustellen. Design steigert die Lesbarkeit und Verständlichkeit der Welt und ist mithin das Medium zur Lösung vieler Informations-, Kommunikations- und Identifikationsprobleme. Die vorliegende Untersuchung belegt allerdings, dass Museen und Ausstellungshäuser die aktuellen Rahmenbedingungen aus der »generellen Umwelt« nicht auf ihre »Aufgabenumwelt«¹ übertragen. Sie entwickeln mehrheitlich keine Differenzierungsmaßnahmen, die sie als relevante Bedeutungsträger erkennbar aus der Masse der Angebote heraustreten lassen. Im Gegenteil: Das Gros der Darstellungsformen und Gestaltungsansätze fällt hinter die Offerten anderer Kommunikatoren an die Bevölkerung zurück und ihre Botschaften bleiben für die Mehrheit der Bevölkerung unsichtbar, demnach auch ihre Angebote für weite Teile der Bevölkerung irrelevant.

Zur grundlegenden Museumsaufgabe muss zukünftig die Sichtbarmachung ihrer einzigartigen Stellung durch ein prägnantes und präsentisches Kommunikationsdesign gehören. Gerade für Kulturinstitutionen darf sich bei Design nicht die Sinnfrage stellen, sondern ist Design in der dargestellten Hinsicht bereits der Sinn selbst.

2.

Aber zunächst gilt es festzuhalten, dass ganz generell zu viele überflüssige Informationen formal aufbereitet werden. Diese massenhaft auftretenden optischen Angebote laufen ohne die Ausbildung visueller Beurteilungskriterien auf einen undifferenzierten visuellen Konsum hinaus und suggerieren für manche Informationen Wichtigkeit, die vollkommen bedeutungslos sind. Bis jetzt nimmt sich keine Einrichtung oder Organisation tatsächlich der visuellen Ausbildung der Bevölkerung qualifiziert an; vielmehr sind die Menschen der Bilderflut nahezu schutzlos ausgesetzt und reflektieren kaum den Zusammenhang von Inhalt und Form. Wenn davon ausgegangen werden kann, dass Kulturinstitutionen zumindest aufgrund ihrer theoretischen Kennerschaft eine gravierende Position einnehmen könnten, diesem Trend der visuellen Unmündigkeit entgegenzuwirken und funktionstüchtige Modelle für eine visuelle Weiterentwicklung der Bevölkerung zu installieren, dann verschärft sich die unter 1. beschriebene Problemlage: Museen und Ausstellungshäuser werden in den allgemeinen gesellschaftlichen Zusammenhängen

¹ Zur »generellen Umwelt« und »Aufgabenumwelt« vgl. Kap. 4.1.1.2.

nicht ausreichend wahrgenommen, um ihre Funktion und ihre Mission überzeugend zu vermitteln.

Auf der anderen Seite haben sich die Seherwartungen und Zugriffsweisen der Menschen auf die vielfältigen Unterhaltungs- und Bildungsangebote sowohl aufgrund der technologischen Entwicklungen als auch auf der Ebene der Attraktivitätserwartung stark verändert. Nur auf ein ansprechendes Angebot erfolgt eine Nachfrage. Das heißt für Museen, dass sie nicht nur unsichtbar sind, weil sie zu wenig in Kommunikationsdesign investieren, sondern sie unerkannt bleiben, weil ihnen der notwendige attraktive sowie überzeugende Ausdruck fehlt. Für Kulturinstitutionen ergibt sich daraus ein Handlungsbedarf, der als Fernziel eine breit angelegte Neupositionierung der gesamten musealen »Aufgabenumwelt« beinhalten müsste und als Nahziel für jede einzelne Institution die Überprüfung ihrer Identitätsfestlegung vorsieht. Die Konsequenz ist: Die Entwicklung einer Museumskultur als eine Kernaufgabe der Museumsarbeit zu definieren.

Demnach sollte eine Museumskultur ausgebildet werden, die zu ästhetischen, kulturell bedeutungsvollen Äußerungen führt, die optische Attraktivitätssignale in Übereinstimmung mit einem anspruchsvollen Angebot setzt, die sich deutlich als Alternativkultur zu Massenmedien und Konsum positioniert, ohne dabei den Anschluss an einen gesellschaftlichen Wandel zu verlieren, und die gezielt Besucherorientierung, -animierung bzw. -ausbildung anstrebt. Mithin definieren nicht mehr allein die Aufgabenbereiche Sammeln, Bewahren, Ausstellen und Vermitteln, verstanden als Museumsdidaktik, die Existenz der Museen; vielmehr begründet gerade das Vermitteln im Sinne einer Identitätsvermittlung, einer Vorbild- und Ästhetikvermittlung und einer Vermittlung der »Kulturtechnik Sehen« die zukünftige Existenzberechtigung.

Erst diese Neubestimmung der Vermittlungsaufgabe und eine präzise gesellschaftsorientierte Positionierung bilden den Rahmen der Fortschrittlichkeit der Institution Museum wie auch den der Ausstellungshäuser. Die konkrete Aufgabenumwelt wird um die ästhetische Selbstdarstellung erweitert, denn die Qualifizierung des Besuchers ist mit der Entwicklung einer visuellen Kultur untrennbar verbunden. Die Bedeutung des Museums/Ausstellungshauses für die Entwicklung und Förderung des kulturellen Bewusstseins der Gesellschaft wird so bis in die Ebene der individuellen Lebensgestaltung eingeschrieben.

3.

Als weiterer Aspekt aus der »generellen Umwelt« verändert die zurückgehende finanzielle Ausstattung der Kulturinstitutionen durch die Öffentliche Hand unaufhaltsam die »Aufgabenumwelt« der Museen und Ausstellungshäuser. Hier wird, wie bei der Herausforderung durch die oben beschriebenen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die Ausbildung einer Museumskultur als Teil der Museumsarbeit zum Problemlöser: Das, was private und öffentliche Kapitalgeber dazu veranlasst, in Kulturinstitutionen zu investieren bzw. sie zu subventionieren, ist die Überzeugung, dass diese Institutionen einerseits für gesellschaftliche Belange Bedeutung besitzen, dass sie ihre Leistung erfolgreich absetzen, dass sie wahrnehmbar sind und damit andererseits einen Imagegewinn für den Investor oder das Land/die Gemeinde versprechen. Museen und Ausstellungshäuser können diesen Eindruck bei den zuständigen Ansprechpartnern aber nur erzeugen, wenn ihr Produkt Museum stimmt, wenn sie ihre aktive Teilhabe an gesellschaft-

lichen Prozessen überzeugend darstellen können (siehe oben), wenn ihre Wichtigkeit zum Ausdruck kommt, indem sie sich selbst wichtig nehmen, ohne verbalen Selbstanpreisungen zu verfallen. Wie die Ausführungen über den Corporate Identity-Prozess in Kapitel 4, dargestellt haben, wird Wichtigkeit und Relevanz an jedem einzelnen Detail wie am Gesamteindruck ablesbar.

Somit ließen sich folgende Determinanten für eine gelungene Museumsneupositionierung festhalten: Auf der Basis einer Corporate Identity werden die Grundlinien einer konzeptionellen Ausrichtung reflektiert und neu eingestellt. Daraus resultiert auf der einen Seite eine Positionierung des Museumsangebots als hochwertiges Markenangebot und auf der anderen Seite wird eine neu verstandene Museumskultur in den Aufgabebereich des Museums/Ausstellungshauses implementiert.

Die Ausbildung einer Museumskultur wiederum wird zu einem neuen Verständnis führen, ästhetische Wertsignale durch ein anspruchsvolles Kommunikationsdesign auszusenden, wie gleichzeitig auch der Corporate Identity-Prozess in einer visuellen Identität, einem Corporate Design, mündet. Alle drei beschriebenen Lösungskomponenten stehen in Abhängigkeit zueinander bzw. bedingen sich gegenseitig. Wie bereits der Titel dieser Arbeit pointiert zuspitzt, sollten sich Museen wahrhaftig als Kulturschöpfer begreifen und einbringen sowie eine visuelle Identität, ein prägnantes Profil, eine Markenidentität, entwickeln.

Insgesamt stellen die museologischen Zustandsbeschreibungen aus den diversen Grundlagenwerken, die in Kapitel 3 herangezogen wurden, bereits umfangreiche Betrachtungen über die Problemstellungen des Museumsbereichs an. Trotzdem wurden Museen noch nicht mit der Forderung konfrontiert, ihre Museumsarbeit um den wesentlichen Aspekt der Gesellschaftsgestaltung – und hier ist Gestaltung wörtlich zu nehmen – zu komplettieren und damit ein wesentliches Instrument der Problemlösung selbst hervorzubringen. Wie die Untersuchungsergebnisse zeigen, steht fast der gesamten Museumslandschaft die Implementierung dieser neuen Zielsetzungen noch bevor: 95% der angefragten Museen und Ausstellungshäuser² aus Deutschland, Österreich und der Schweiz haben bislang keine ausreichenden Maßnahmen ergriffen, die gestalterischen Aufgabenstellungen, die konsequenterweise in einem visuellen Erscheinungsbild münden, gezielt umzusetzen. Wie die Untersuchung gezeigt hat, sind es vorwiegend Stadt- und heimatkundliche aber auch naturhistorische Museen, die mit der Vermittlung ihres Angebotes fast komplett unsichtbar bleiben. Ganz besonders diesen Gattungen, aber auch dem Museums- und Ausstellungsbereich insgesamt, ist ein großer Handlungsbedarf zu attestieren, die visuelle Kultur voranzutreiben. Insofern ist es wünschenswert, dass durch die vorliegende Arbeit Impulse in den verschiedenen Museumssparten ausgelöst und die in Kapitel 4.1 und 4.2 offerierten Hilfestellungen von den Institutionen produktiv genutzt werden.

² Bzw. 91% der aktiv an der Untersuchung teilnehmenden Museen und Ausstellungshäusern.

Das Interesse der Öffentlichkeit an Themen wie Kunst und Kultur, Stadt- und Heimatkunde, Natur und Technik ist insgesamt stark ausgeprägt, wie die aktuellen Zeitungs-, Zeitschriften-, Buch- und Fernsehangebote bestätigen. Da sie durch die Museumssparten abgedeckt werden, gilt es, die jeweiligen Themen durch Kulturinstitutionen deutlich stärker zu besetzen und die Bestände bzw. Angebote der Museen offensiv in Medienzusammenhänge einzuspeisen; dabei sollten sie prägnant auf den Absender Museum/Ausstellungshalle verweisen, um eine Resonanz eindeutig auf die Institution zu beziehen. Hier ist der Corporate Identity-Prozess eine wichtige Basis der Neuformierung oder Umstrukturierung.

7 ANHANG

7.1 Literaturverzeichnis

Achterholt, Gertrud 1991

Achterholt, Gertrud: Corporate Identity. In zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen, 2.Aufl., Wiesbaden 1991

Ackoff, Emery 1975

Ackoff, Russell L. und Frederick E. Emery: Zielbewußte Systeme – Anwendung der Systemforschung auf gesellschaftliche Vorgänge, Frankfurt/Main, New York 1975

Adorno 1984

Adorno, Theodor W.: Kultur und Verwaltung, in: Horkheimer, Max und Theodor W. Adorno: Sociologica, Frankfurt/Main 1984

Aicher 1991

Aicher, Otl: die welt als entwurf, Berlin 1991

Aicher 1996

Aicher, Otl und Martin Krampen: Zeichensysteme der visuellen Kommunikation, Neuausgabe 1996

Amann 1993

Amann, Rainer: Gelenkte Entwicklung mittelständischer Unternehmen durch Corporate-identity-Strategie, Diss. Heidelberg 1993, Baden-Baden 1993

Angermeyer-Naumann 1985

Angermeyer-Naumann, Regine: Szenarien und Unternehmenspolitik, München 1985

Antonoff, Roman 1984 (A)

Antonoff, Roman: Corporate Identity: Management-Gestaltungs-Trends, in: CI-Report der FAZ 1984, S.72

Antonoff, Roman (B)

Antonoff, Roman: CI-Report 84, Frankfurt/Main 1984

Antonoff, Roman (C)

Antonoff, Roman: CI-Report 86/87, Frankfurt/Main 1986

Auer (Hrsg.) 1975

Auer, Hermann (Hrsg.): Das Museum im technischen und sozialen Wandel unserer Zeit. Bericht über ein Symposium des ICOM-Nationalkomitees der Bundesrepublik Deutschland, Österreichs und der Schweiz vom 13.-19. Mai 1973, Pullach, München 1975

Aufermann, Bohrmann, Sülzer (Hrsg.) 1973

Aufermann, Jörg und Hans Bohrmann, Rolf Sülzer (Hrsg.): Gesellschaftliche Kommunikation und Information, Frankfurt/Main 1973

- Backe 1973
 Backe, Dieter: Statische und dynamische Bildung, in: Auer, Hermann (Hrsg.): Das Museum im technischen und sozialen Wandel unserer Zeit. Bericht über ein Symposium des ICOM-Nationalkomitees der Bundesrepublik Deutschland, Österreichs und der Schweiz vom 13.-19. Mai 1973, Pullach, München 1975, S.149-158
- Banach 1970
 Banach, Jerzey: Aufgaben des Museums in der Zukunft, in: Bott (Hrsg.) 1970, S.10-16
- Bartels 1980
 Bartels, Gerhard: Corporate Identity und betriebliche Personalpolitik in: Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1980, S.107-137
- Bartezko 1996
 Bartezko, Dieter: Das Bewußtsein des Menschen für sich selbst. Das Erbe des postmodernen Museumsbaus der achtziger Jahre, in: Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.) 1996, S.84-96
- Barzel 1994
 Barzel, Amnon: Das Museum als Distribution von Information, in: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) 1994, S.163-166
- Baudrillard 1979
 Baudrillard, Jean: Interview mit Christian Descamps, in: Le monde, 18. November 1979
- Baudrillard 1984
 Baudrillard, Jean: Interview mit Christian Descamps, Entretiens avec le Monde, 3. Idées contemporaines, Paris 1984
- Bauer-Wabnegg 1997
 Bauer-Wabnegg, Walter: Die Marke als Medium. Vom digitalen zum virtuellen Unternehmen, in: Daldrop (Hrsg.) 1997, S.82-103
- Baumann&Baumann 1995
 Baumann&Baumann: Gestaltung zwischen Architektur und Parlament, das Bonner Projekt, in: Hochschule für Künste Bremen (Hrsg.) 1995, S.24-31
- Bechler 1991
 Bechler, Ekkehard: Wirtschaftsfaktor Kultur – Eine überraschende Erkenntnis? in: Looock, Friedrich (Hrsg.) 1991, S.25-41
- Becker 1994
 Becker, Annesofie: Das Museum: Sein Raum in der Zeit und die Zeit seines Raumes, in: Becker (Hrsg.) 1994, S.16-21
- Becker (Hrsg.) 1994
 Becker, Annesofie (hrsg. für die Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland): Wunderkammer des Abendlandes. Museum und Sammlung im Spiegel der Zeit, Publikation zur gleichnamigen Ausstellung vom 25.11.1994 bis zum 26.2.1995 in der Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1994

- Beier, Korff (Hrsg.) 1992
 Beier, Rosmarie und Gottfried Korff (Hrsg.): Zeitzeugen. Ausgewählte Objekte aus dem Deutschen Historischen Museum, Berlin 1992
- Belting 2001
 Belting, Hans: Orte der Reflexion oder Orte der Sensation? in: Noever, MAK (Hrsg.) 2001, S.82-94
- Bendixen 1992-93
 Bendixen, Peter u.a. (Red.): Handbuch Kulturmanagement. Die Kunst, Kultur zu ermöglichen (Loseblatt-Sammlung, Grundwerk 1992), Stuttgart 1992-93
- Benjamin 1973
 Benjamin, Walter: Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit, 6.Auflage, Frankfurt/Main 1973
- Beye 1970
 Beye, Peter: Aufgaben des Museums in der Gegenwart, in: Bott (Hrsg.) 1970, S.17-20
- Birkigt, Stadler 1993
 Birkigt, Klaus und Marius M.Stadler: Corporate Identity – Grundlagen, in: Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993, S.17-63
- Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1980
 Birkigt, Klaus und Marinus Stadler, Hans Joachim Funck (Hrsg.): Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 1. Auflage, Landsberg/Lech 1980
- Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993
 Birkigt, Klaus und Marinus Stadler, Hans Joachim Funck (Hrsg.): Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 6. Auflage, Landsberg/Lech 1993
- Blase 1991
 Blase, Karl Oskar: Texte über Kunst und Visuelle Kommunikation, Kasseler Semesterbücher, München 1991
- Bleicher, Gomez 1990
 Bleicher, Knut und P. Gomez: Zukunftsperspektiven der Organisation, Festschrift zum 65. Geburtstag von Robert Staerke, Bern 1990
- Bleicher 1991
 Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt/Main und New York 1991
- Bloomer 1980
 Bloomer, Kent C.: Architektur für den »Einprägsamen Ort«: Überlegungen zu Körper, Erinnerung und Bauen, Stuttgart 1980
- Bogner 1993
 Bogner, Dieter: Auszüge aus konzeptionellen Überlegungen zur Erstellung eines Anforderungsprofils für die Planung des heutigen Museumsquartiers, in: Kestner-Gesellschaft (Hrsg.) 1993, S.91-94

- Bogner 1994
 Bogner, Dieter: Museum in Bewegung, in: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) 1994, S.181-187
- Bolz 1997
 Bolz, Norbert: Corporate Difference, in: Daldrop (Hrsg.) 1997, S.172-175
- Borger 1991
 Borger, Hugo: Anmerkungen zum Museum, in: Loock, Friedrich (Hrsg.) 1991, S.43-55
- Bott (Hrsg.) 1970
 Bott, Gerhard (Hrsg.): Das Museum der Zukunft, Köln 1970
- Bourdieu 1982
 Bourdieu, Pierre: Der feine Unterschied: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt/Main 1982
- Braun 1987
 Braun, Bernhard: Grundlagen der visuellen Kommunikation (hrsg. in Zusammenarbeit mit Novum Gebrauchsgraphik, internat.Monatszeitschrift für Kommunikationsdesign), München 1987
- Breuer (Hrsg.) 1998
 Breuer, Gerda (Hrsg.): Neue Stadträume: zwischen Musealisierung, Medialisierung und Gestaltlosigkeit; Wuppertaler Gespräche 2, Basel und Frankfurt/Main 1998
- Breuer (Hrsg.) 1999
 Breuer, Gerda (Hrsg.): summa summarum: Sammeln heute; Wuppertaler Gespräche 3, Basel und Frankfurt/Main 1999
- Brock 1977
 Brock, Bazon: Ästhetik als Vermittlung, Arbeitsbiographie eines Generalisten, Köln 1977
- Brock 1990 (A)
 Brock, Bazon: Die Re-Dekade: Kunst und Kultur der 80er Jahre, Redaktion Bettina Preiss, München 1990
- Brock 1990 (B)
 Brock, Bazon: Musealisierung – Eine Form der experimentellen Geschichtsschreibung, in: Zacharias (Hrsg.) 1990, S.51-56
- Brock 1997
 Brock, Bazon: Spielsachen aus dem Fischernetz – Theoretische Objekte, in: Fliedl, Giersch, Sturm, Zendron (Hrsg.) 1997, S.17-28
- Brock 1998
 Brock, Bazon: Wa(h)re Kunst. Der Museumsshop als Wunderkammer – Theoretische Objekte, Fakes und Souvenirs, zuerst erschienen in: Fliedl, Giersch, Sturm, Zendron (Hrsg.) 1997; der Text wurde leicht verkürzt und verändert, in: Breuer (Hrsg.) 1998, S.59-71
- Brock 2002 (A)
 Brock, Bazon: Mit der Natur rechnen, Interview mit Stephan Sattler, in: Zika (Hrsg.) 2002, S.451-454, erstmals ersch. in: Focus 26/1996

- Brock 2002 (B)
 Brock, Bazon: Werbung – eine zivile Religion?, ein Gespräch mit Ulrich Giersch, in: Zika (Hrsg.) 2002, S.545-553, erstmals ersch. in: Spurensicherung. 40 Jahre Werbung in der DDR. Kabinettstücke aus der Sammlung Ute und Michael Berger, Frankfurt/Main 1990
- Brock 2002 (C)
 Brock, Bazon: Die Forderung nach Schönheit ist revolutionär, weil sie das Häßliche gleichermaßen zu würdigen zwingt, in: Zika (Hrsg.) 2002, S.583-596, erstmals ersch. in: Irmgard Bohunovsky-Bärnthaler (Hrsg.): Was aber ist das Schöne?, Klagenfurt und Wien 2001
- Brock 2002 (D)
 Brock, Bazon: Die Wohnung als Bühne, in: S.676-681, Zika (Hrsg.) 2002, erstmals ersch. in: FAZ-Sonderbeilage ›Design und Wohnen‹, 12.01.2001 (dort gekürzt)
- Brock, Reck, IDZ Berlin (Hrsg.) 1986
 Brock, Bazon und Hans Ulrich Reck, Internationales Design Zentrum Berlin (Hrsg.): Stilwandel, als Kulturtechnik, Kampfprinzip, Lebensform oder Systemstrategie in Werbung, Design, Architektur, Mode; Publikation basiert auf dem Forumkongress des IDZ Berlin, der unter dem Titel »Stilwandel – was ist das?« am 6./7.12.1985 in Berlin abgehalten worden ist, Berlin 1986
- Brückner (Hrsg.) 1988
 Brückner, Wolfgang (Hrsg.): Bekleidungs-geschichte und Museum, Bregenz 1988
- Brugger 1981
 Brugger, Walter: Kultur, in: Brugger, Walter (Hrsg.): Philosophisches Wörterbuch, 16., nach der neu bearbeiteten 14. durchgeseh. Aufl., Freiburg, Basel und Wien 1981
- Bruhn, Homburg (Hrsg.) 2001
 Bruhn, Manfred und Christian Homburg (Hrsg.): Gabler Marketing Lexikon, Wiesbaden 2001
- Brunowsky, Ollig, Schultes, Spiekermann, Stilcken 1996
 Brunowsky, Ralf-Dieter und Gerhard Ollig, Herbert H. Schultes, Erik Spiekermann, Rudolf Stilcken: Podiumsdiskussion, Corporate Design und Corporate Identity, Schlagworte oder Mittel und Wege im Wettbewerb, in: Schönberger, IDZ Berlin (Hrsg.) 1996, S.46-55
- Buck, Herrmann, Kurzhals (Hrsg.) 1999
 Buck, Alex und Christoph Herrmann, Frank G. Kurzhals (Hrsg.): Markenästhetik 1999: Die führenden Corporate Design-Strategien, Frankfurt/Main 1999
- Buck, Herrmann, Kurzhals (Hrsg.) 2000
 Buck, Alex und Christoph Herrmann, Frank G. Kurzhals (Hrsg.): Markenästhetik 2000: Die führenden Corporate Design-Strategien, Frankfurt/Main 2000
- Buck, Beuker 2000
 Buck, Alex und Ralf Beuker: Markenästhetik & E-Branding, in: Buck, Herrmann, Kurzhals (Hrsg.) 2000, S.98-109

- Bühner (Hrsg.) 2001
 Bühner, Rolf (Hrsg.): Management-Lexikon, München und Wien 2001
- Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.) 1988
 Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.): Bundesförderung Bildung und Kultur, Ideen – Projekte – Modelle, 2. Ergänzte Aufl., Bonn 1988
- Burckhard 1986
 Burckhard, Lucius: Der gute Geschmack, in: Brock, Reck, IDZ Berlin (Hrsg.) 1986, S.37-52
- BüroX 1999
 BüroX: Markenästhetik & Logo/Typografie, Interview mit BüroX (Lo Breier, Barbara Schiess und Christoph Steinegger), Interviewer: Harald Willenbrock, in: Buck, Herrmann, Kurzhals (Hrsg.) 1999, S.31-43
- Chajet 1995
 Chajet, Clive: Image-Design: Corporate identity für Firmen, Marken und Produkte, Frankfurt/Main und New York 1995
- Christians 1990
 Christians, F.Wilhelm: Mäzenatentum – eine Quelle der Freiheit, in: Preiss (Hrsg.) 1990, S.91-97
- Compania Media (Hrsg.) 1998
 Compania Media (Hrsg.): Neue Medien in Museen und Ausstellungen. Einsatz – Beratung – Produktion. Ein Praxishandbuch, Red.: Roswitha Gost, Bielefeld 1998
- Compania Media (Hrsg.) 1999
 Compania Media (Hrsg.): Der Museumsshop: Positionen – Strategien – Sortimente. Ein Praxisführer, Red.: Roswitha Gost und Karin Werner, Bielefeld 1999
- Cuno 2001
 Cuno, James: Gegen das diskursive Museum, in: Noever, MAK (Hrsg.) 2001, S.45-65
- Daldrop (Hrsg.) 1997
 Daldrop, Norbert W. (Hrsg.): Einl. von Kurt Weidemann, Kompendium Corporate Identity und Corporate Design, Stuttgart 1997
- Daldrop 1997
 Daldrop, Norbert W.: Corporate Identity und Architektur – mehr als nur Fassade, in: Daldrop (Hrsg.) 1997, S.58-65
- De Fusco 1993
 De Fusco, Renato: Auszüge aus R. de Fusco, Architektur als Massenmedium, Gütersloh 1972, in: Kestner-Gesellschaft (Hrsg.) 1993, S. 97
- Decter 2001
 Decter, Joshua: Synergiemuseum, in: Noever, MAK (Hrsg.) 2001, S.95-112
- Deilmann 1970
 Deilmann, Harald: Zukunft des Museums? – Funktion, Bautyp und Standort, in: Bott (Hrsg.) 1970, S.39-51

- Design Zentrum München, Wetcke (Hrsg.) 1997
 Design Zentrum München, Hans Hermann Wetcke (Hrsg.): Szenenwechsel. German Design goes Rocky Mountain High. Auf Grundlage des Ablaufs und der Referate der International Design Conference in Aspen 1996, Frankfurt/Main 1997
- DFG (Hrsg.) 1974
 DFG (Hrsg.): Denkschrift zur Lage der Museen, Boppard 1974
- Dichtl, Issing (Hrsg.) 1987
 Dichtl, Erwin und Otmar Issing (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, 2 Bände, München 1987, Band 2
- Dröge, Müller 1999
 Dröge, Franz und Michael Müller: Das Museum als urbaner Raumknoten, in: Breuer (Hrsg.) 1999, S.79-95
- Dröscher 1970
 Dröscher, Vitus B.: Von der Sammlung zum Abbild des Lebens – Vorschläge für den Weg des Museums zur Volksverbundenheit, in: Bott (Hrsg.) 1970, S.55-59
- Duschek 1994
 Duschek, Karl: Format, Raster, Layout, in: Stankowski (Hrsg.) 1994, S.111-140
- Düwel 1991
 Düwel, Peter: Alles für die Kultur: Management – Pädagogik – Verwaltung, in: Loock, Friedrich (Hrsg.) 1991, S.63-74
- Ecker 1970
 Ecker, Ferdinand: Das Museum der Zukunft, in: Bott (Hrsg.) 1970, S.60-72
- Eichinger, Franz, Gorsen, Rolling, Völker, Zyman 2001
 Eichinger, Gregor und Rainald Franz, Peter Gorsen, Stella Rolling, Angela Völker, Daniela Zyman: Die unsichtbare Sammlung – Strategien der Zukunft, Roundtable-Diskussion, Moderation: Stella Rolling, in: Noever, MAK (Hrsg.) 2001, S.120-134
- Eisenbeis 1980
 Eisenbeis, Manfred: Museen und Publikum, Über einige Bedingungen des Museumsbesuchs, in: Deutscher Museumsbund (Hrsg.): Museumskunde Band 45, Dresden 1980
- Erke 1993
 Erke, Heiner: Psychologische und symbolische Aspekte der Corporate Identity, in: Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993, S.265-293
- Fehlbaum 1997
 Fehlbaum, Rolf: Vitra: eine pluralistische Identität, in: Daldrop (Hrsg.) 1997, S.130-149
- Feurer 1995
 Feuerer, Richard: Delirium als Chance, in: Hochschule für Künste Bremen (Hrsg.) 1995, S.50-57
- Fietz 1999
 Fietz, Alexander: Mehr als klassischer Einzelhandel – Der Betrieb von Museumsshops, in: Compania Media (Hrsg.) 1999, S.91-94

- Fischer 1996
 Fischer, Florian: Corporate Design macht Qualitäten sichtbar, in: Schönberger, IDZ Berlin (Hrsg.) 1996, S.30-33
- Fliedl, Giersch, Sturm, Zendron (Hrsg.) 1997
 Fliedl, Gottfried und Ulrich Giersch, Martin Sturm, Rainer Zendron (Hrsg.): Wa(h)re Kunst. Der Museumshop als Wunderkammer – Theoretische Objekte, Fakes und Souvenirs, die Publikation erschien anlässlich der gleichnamigen Ausstellung im Offenen Kulturhaus des Landes Oberösterreich in Linz vom 7.12.1996 bis 24.1.1997, Frankfurt/Main 1997
- Foerster 1993
 Foerster, Cornelia: Das historische Museum Bielefeld, Stadtentwicklung – Alltagsgeschichte – Industriekultur, in: Meynert, Rodekamp (Hrsg.) 1993, S.35-46,
- Fohrbeck 1986 (A)
 Fohrbeck, Karla: Spielraum der 80er Jahre: Stilbildung auf der Lebensbühne, FAZ vom 21.06.1986
- Fohrbeck 1986 (B)
 Fohrbeck, Karla: Lebensformen, Life-Style, Stil: Zwischen Kult und Kommerz, in: Brock, Reck, IDZ Berlin (Hrsg.) 1986, S.71-100
- Fohrbeck 1989
 Fohrbeck, Karla: Renaissance der Mäzene? – Interessenvielfalt in der privaten Kulturfinanzierung, Köln 1989
- Fohrbeck, Wiesand 1989
 Fohrbeck, Karla und Andreas Wiesand: Von der Industriegesellschaft zur Kulturgesellschaft? Kulturpolitische Entwicklungen in der Bundesrepublik Deutschland, München 1989
- Foster 1999
 Foster, Kurt W.: Frank O. Gehry, Guggenheim Museum, Bilbao, 1991-1997, in: Lampugnani, Sachs (Hrsg.) 1999, S.124-131
- Friedrich, Knewitz 1999
 Friedrich, Jörg und Angela Knewitz, d...c brand+design consultants: Markenästhetik & Innovation, in: Buck, Herrmann, Kurzhals (Hrsg.) 1999, S.165-179
- Frohne 1998
 Frohne, Ursula: Ars oblivionis: Die Kunst des Sammelns im digitalen Zeitalter, in: Breuer (Hrsg.) 1998, S.109-128
- Fuchs 1989
 Fuchs, Max: Kultur als Arbeit: Kulturpädagogische Beiträge, Remscheid 1989
- Furger 1992
 Furger, Andreas: Das Schweizerische Landesmuseum im Wandel, in: Plessen (Hrsg.) 1992, S.200-209

- Gall 1970
 Gall, Günter: Ist die Zukunft der Museen gesichert? – Eine Studie zur Situation in der Bundesrepublik, in: Bott (Hrsg.) 1970, S.85-93
- Gehry 1993
 Gehry, Frank O.: Vitra Design Museum, Weil am Rhein, Auszüge aus F.O. Gehry, Statement zum Vitra Design Museum und Möbelfabrik, Weil a.Rh. 1989, in: Kestner-Gesellschaft (Hrsg.) 1993, S.32-33
- Gith 1995
 Gith, Rolf: Vom Corporate Chaos zum Corporate Design, in: Hochschule für Künste Bremen (Hrsg.) 1995, S.108-115
- Glöckner 1995
 Glöckner, Thomas: Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity: Aufbau und Nutzung, Diss. Bayreuth, Wiesbaden 1995
- Gluchowski 1987
 Gluchowski, Peter: Lebensstile und Wandel der Wählerschaft in der Bundesrepublik Deutschland, in: Beilage zum »Parlament«: Aus Politik und Zeitgeschichte, 1987/12
- Gluchowski 1988
 Gluchowski, Peter: Freizeit und Lebensstile: Plädoyer für eine integrierte Analyse des Freizeitverhalten, Erkrath 1988
- Gohr 1990
 Gohr, Siegfried: Das Kunstmuseum zwischen Avantgarde und Salon, in: Preiss (Hrsg.) 1990, S.229-231
- Goppold 1999
 Goppold, Andreas: Design und Zeit; Diss. Wuppertal 1999
- Graf 1996
 Graf, Bernhard: Strukturelle Defizite, Probleme und Trends im deutschen Museumswesen nach dem „Museumsboom“, in: Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.) 1996, S.123-136
- Grasskamp 1981
 Grasskamp, Walter: Museumsgründer und Museumsstürmer, München 1981
- Grasskamp 1994
 Grasskamp, Walter: Museum und Enzyklopädie, in: Becker (Hrsg.) 1994, S.198-199
- Grasskamp 1997
 Grasskamp, Walter: Unberührbar und Unverkäuflich. Museen und Museumsshops, in: Fliedl, Giersch, Sturm, Zendron (Hrsg.) 1997, S.29-38
- Grochla, Wittmann (Hrsg.) 1974
 Grochla, Erwin und W. Wittmann (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, in 3 Bänden, 4. völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1974
- Groys 1998
 Groys, Boris: Sammeln und gesammelt werden, erstmals erschienen in: Boris Groys, Die Logik der Sammlung, München, Wien 1997, in: Breuer (Hrsg.) 1998, S.93-107

- Grosz 1996
 Grosz, Andreas: Neues aus Weil am Rhein? Neues aus Bad Münden? Vitra und Wilkhahn zwischen Fiktion und Funktion, in: Schönberger, IDZ Berlin (Hrsg.) 1996, S.80-85
- Gutjahr, Keller 1993
 Gutjahr, Gerd und Ingrid Keller: Corporate Identity – Meinung und Wirkung, in: Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993, S.79-98
- Habermas 1988
 Habermas, Jürgen: Die Moderne – ein unvollendetes Projekt, in: Welsch (Hrsg.) 1988, S.177-192
- Hackenberg 1970
 Hackenberg, Kurt: Verdachtsmomente für das Museum der Zukunft, in: Bott (Hrsg.) 1970, S.100-106
- Haenlein 1993
 Haenlein, Carl: Räume für Kunst, in: Kestner-Gesellschaft (Hrsg.) 1993, S.8-9
- Hahn 2001
 Hahn, Heinz: Das Internationale Forum für Gestaltung Ulm, in: Internationales Forum für Gestaltung Ulm (Hrsg.) 2001, S.8-10
- Hasitschka 1982
 Hasitschka, Werner und Harald Hruschka: Non-profit-Marketing, München 1982
- Heinrichs 1992
 Heinrichs, Werner: Aktuelle Entwicklungen im Öffentlichen Kulturbetrieb. Zwischen Daseinsvorsorge und Kulturmarkt, in: Bendixen, Peter u.a. (Red.): Handbuch Kulturmanagement. Die Kunst, Kultur zu ermöglichen (Loseblatt-Sammlung, Grundwerk 1992), Stuttgart 1992-93, A2.2, S.1-15
- Heinrichs 1993
 Heinrichs, Werner: Einführung in das Kulturmanagement, Darmstadt 1993
- Hepp, Winter (Hrsg.) 1997
 Hepp, Andreas und Rainer Winter (Hrsg.): Kultur – Medien – Macht: Cultural Studies und Medienanalyse, Opladen 1997
- Hepp 1997
 Hepp, Andreas: Das Lokale trifft das Globale: Fernsehaneignung als Vermittlungsprozeß zwischen Medien und Alltagsdiskussionen, in: Hepp, Winter (Hrsg.) 1997, S.179-200
- Herbst 1998
 Herbst, Dieter: Corporate Identity. Das professionelle 1 X 1, Berlin 1998
- Hermanns (Hrsg.) 1989
 Hermanns, Arnold (Hrsg.): Sport- und Kultursponsoring, München 1989
- Hermanns, Püttmann 1989
 Hermanns, Arnold und Matthias Püttmann: Kontrolle des Sponsoring, in: Hermanns, Arnold (Hrsg.) 1989, S.39-48

- Herrmann 1999
 Herrmann, Christoph: Einführung. Markenästhetik & Management, in: Buck, Herrmann, Kurzhals (Hrsg.) 1999, S.11-29
- Hinterhuber, Höfner, Winter 1989
 Hinterhuber, Hans und Klaus Höfner, Lothar G. Winter: Der Stand der CI-Politik in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, in Österreich und der Schweiz, in: PRmagazin, 8/1989, 1989, S.27-34
- Historisches Museum der Stadt Frankfurt/Main (Hrsg.) 1982
 Historisches Museum der Stadt Frankfurt/Main (Hrsg.): Die Zukunft beginnt in der Vergangenheit: Museumsgeschichte und Geschichtsmuseum, Giessen 1982
- Hochschule für Künste Bremen (Hrsg.) 1995
 Hochschule für Künste Bremen (Hrsg.): Arbeitsgruppe Melanie Mues, Ulrike Schmidt, Positionen zur Gestaltung, Bremen 1995
- Hochschule für Wirtschaft und Politik – HWP (Hrsg.) 1991
 Hochschule für Wirtschaft und Politik – HWP (hrsg. von Budde, Heike und Martin Engel, Peter Wismann): Kultur braucht Management/Management braucht Kultur, Beiträge zur 2. Fachtagung März 1991 an der HWP in Hamburg, Hamburg 1991
- Hoffmann 1996
 Hoffmann, Detlef: Drei Jahrzehnte Museumsentwicklung in der Bundesrepublik – Trends, Strukturen, Perspektiven, in: Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.) 1996, S.13-23
- Hoffmann 1990
 Hoffmann, Hilmar: Brauchen wir eine Ehrenkodex des Sponsorings? in: Preiss (Hrsg.) 1990, S.99-113
- Hoffmann 1979
 Hoffmann, Hilmar: Kultur für alle. Perspektiven und Modelle, Frankfurt/Main 1979
- Hoffmann 1986
 Hoffmann, Hilmar: Die Selbstverständlichkeit des Museums. Musealität als Positivum. Vorwort zur 3. Aufl., in: Mörmann, Klemens (Hrsg.) 1986, S.14
- Hoffmann 1990
 Hoffmann, Hilmar: Kultur als Lebensform. Aufsätze zur Kulturpolitik, Frankfurt/Main 1990
- Hofmann 1999
 Hofmann, Walter: Zur Situation der Museumsshops in Österreich, in: Compania Media (Hrsg.) 1999, S.74-79
- Höhler 1996
 Höhler, Gertrud: Corporate design makes poetry out of problems, in: Schönberger, IDZ Berlin (Hrsg.) 1996, S.100-105
- Hutter 1992
 Hutter, Michael: Kann der Staat Kunst fördern? In: Andreae, Clemens-August und Christian Smekal (Hrsg.): Kunstförderung in den Alpenländern, Innsbruck 1992, S.45-59

- ICOM/CECA (Hrsg.) 1981
 ICOM/CECA (Hrsg.): Museumspädagogik, Museumsarchitektur für den Besucher, Hannover 1981
- Institut für Museumskunde 2002
 Institut für Museumskunde/Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz, Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2001, Heft 55, Berlin 2002
- International Directory of Arts 2000
 International Directory of Arts = Internationales Kunst-Adressbuch für 2000/2001, in 3 Bänden, 25. Aufl., München 2000
- Internationales Forum für Gestaltung Ulm (Hrsg.) 2001
 Internationales Forum für Gestaltung Ulm (Hrsg.): Gestaltung Macht Sinn: Macht Gestaltung Sinn? Frankfurt/Main 2001
- Jencks 1988
 Jencks, Charles: Die Sprache der postmodernen Architektur, in: Welsch (Hrsg.) 1988, S.85-98
- Jesberg 1970
 Jesberg, Paulgerd: Das Museum der Zukunft – Aufgabe, Bau, Einrichtung, Betrieb, in: Bott (Hrsg.) 1970, S.138-156
- Jodidio 1996
 Jodidio, Philip: Contemporary European Architecture, Volume IV, Köln 1996
- Jung von Matt 2000
 Jung von Matt: Markenästhetik & Werbung, in: Buck, Herrmann, Kurzhals (Hrsg.) 2000, S.66-85
- Kahle 1988
 Kahle, Egbert: Unternehmensführung und Unternehmenskultur – Zur Bedeutung der Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor, München 1988
- Kahlert 1982
 Kahlert, Helmut: Museen aus ökonomischer Sicht, in: Deutscher Museumsbund (Hrsg.): Museumskunde, 2/82
- Kamper
 Kamper, Dietmar, Nach der Moderne – Umriss einer Ästhetik des Posthistoire, in: Welsch (Hrsg.) 1988, S.163-176
- Kestner-Gesellschaft (Hrsg.) 1993
 Kestner-Gesellschaft (Hrsg.): Räume für Kunst: Europäische Museumsarchitektur der Gegenwart, 3. leicht erweit. Auflage des von der Neuen Galerie am Landesmuseum Joanneum, Graz, hrsg. Katalogs, Hannover 1993
- Kieser 1900
 Kieser, Alfred: Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und Innovation, in: Bleicher, Gomez 1990, S.157-178

- Kirsch 1984
Kirsch, Werner: Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft, München 1984
- Klar 1997
Klar, Michael: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile, in: Daldrop (Hrsg.) 1997, S.24-29
- Klausewitz 1983
Klausewitz, Wolfgang: Vorwort zu: Mörmann, Klemens: Der deutsche Museumsführer in Farbe, Frankfurt/Main 1983, S.14-18
- Klausewitz 1994
Klausewitz, Wolfgang: Der Museologe muß ein Manager sein, in: FAZ vom 15.04.1994
- Klein 1990
Klein, Hans-Joachim, unter Mitarb. von Anneliese Almasan: Der gläserne Besucher: Publikumsstrukturen einer Museumslandschaft, Berlin 1990
- Klotz 1984
Klotz, Heinrich: Moderne und Postmoderne. Architektur der Gegenwart 1960-1980, Braunschweig und Wiesbaden 1984
- Klotz 1988
Klotz, Heinrich: Neue Museumsbauten in der Bundesrepublik Deutschland, in: Klotz, Krase (Hrsg.) 1988, S.7-29
- Klotz 1993
Klotz, Heinrich: Auszüge aus H. Klotz, Das Kunstmuseum als Ort der Öffentlichkeit, in: documenta 8, Katalog zur Ausstellung, Bd.1, Kassel 1987, in: Kestner-Gesellschaft (Hrsg.) 1993, S.98-99
- Klotz, Krase (Hrsg.) 1988
Klotz, Heinrich und Waltraut Krase: Neue Museumsbauten in der Bundesrepublik Deutschland (hrsg. im Auftrag des Deternats für Kultur und Freizeit, Amt für Wissenschaft und Kunst der Stadt Frankfurt/Main, Deutsches Architekturmuseum), Stuttgart 1985, 2.erw. Auflage 1988
- Knoch 1990
Knoch, Peter: Aktionsformen im Museum, in: Standbein – Spielbein, Nr.26, Januar 1990
- Knüppel 1998
Knüppel, Hartmut: Geleitwort, in: Herbst 1998, ohne Seitennangabe
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt 1989
Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung/KGSt (Hrsg.): Die Museen. Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit, Gutachten und Bericht Nr.15/1989, Köln 1989
- Koppelman 1993
Koppelman, Udo: Produktmarketing – Entscheidungsgrundlage für Produktmanager, 4.Aufl., Berlin und New York 1993

- Korff 1990
Korff, Gottfried: Aporien der Musealisierung – Notizen zu einem Trend, der die Institution, nach der er benannt ist, hinter sich gelassen hat, in: Zacharias (Hrsg.) 1990, S.57-71
- Korff 1992
Korff, Gottfried: Zur Eigenart der Museumsdinge, in: Beier, Korff (Hrsg.) 1992, S.277-281
- Korff 1993
Korff, Gottfried: Der gesellschaftliche Standort der Heimatmuseen heute, in: Meynert, Rodekamp (Hrsg.) 1993, S.13-26
- Korff 1996
Korff, Gottfried: Zielpunkt: Neue Prächtigkeit? Notizen zur Geschichte kulturhistorischer Ausstellungen in der „alten“ Bundesrepublik, in: Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.) 1996, S.53-84
- Kornatzki 2001
Kornatzki, Peter von: Sinn und Form zu Gestalt. Oder: Der Gestalter als Zeichensetzer, in: Internationales Forum für Gestaltung Ulm (Hrsg.) 2001, S.40-48
- Körner 1990
Körner, Martin: Corporate identity und Unternehmenskultur: Ganzheitliche Strategie der Unternehmensführung, Stuttgart 1990
- Kotler 1978
Kotler, Philip: Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 1978
- Kramer 1982
Kramer, Dieter: Museen und Freizeit: Zwischen Besucherfreundlichkeit und Kommerz, in: Historisches Museum der Stadt Frankfurt/Main (Hrsg.) 1982, S.89-97
- Krens 1997
Krens, Thomas, in: Interview mit Thomas Krens: Eins und eins ergibt drei – das funktioniert, Interviewerin: Ute Thon, Frankfurter Rundschau vom 07.11.1997, S.8
- Krens 2000
Krens, Thomas: Developing the Museum for the 21st Century: A Vision Becomes a Reality, in: Noever (Hrsg.) 2000
- Krenzlin 1992
Krenzlin, Norbert (Hrsg.): Zwischen Angstmetapher und Terminus. Theorien der Massenkultur seit Nietzsche, Berlin 1992
- Kreutzer, Jugel, Wiedmann 1989
Kreutzer, Ralf und Stefan Jugel, Klaus-Peter Wiedmann: Unternehmensphilosophie und Corporate Identity: empirische Bestandsaufnahme und Leitfaden zur Implementierung einer Corporate-Identity-Strategie, 2. Aufl., Mannheim 1989
- Kroeber-Riel 1982
Kroeber-Riel, Werner: Werbung, Steuerung des Konsumentenverhaltens, Würzburg und Wien 1982

- Kroeber-Riel 1996
 Kroeber-Riel, Werner: Bildkommunikation. Imagerystrategien für die Werbung, München 1996
- Kroehl 2000
 Kroehl, Heinz: Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, München 2000
- Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) 1994
 Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.): kunst im bau; Redaktion Uta Brandes, Göttingen 1994
- Lahnstein 1991
 Lahnstein, Manfred: Was uns Kulturmanager bieten können, in: Looock, Friedrich (Hrsg.) 1991, S.149-155,
- Lampugnani 1994
 Lampugnani, Vittorio Magnago: Einfache Architektur, in: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) 1994, S.123-124
- Lampugnani 1999
 Lampugnani, Vittorio Magnago: Die Architektur der Kunst – Zu den Museen der neunziger Jahre, in: Lampugnani, Sachs (Hrsg.) 1999, S.11-14
- Lampugnani, Sachs (Hrsg.) 1999
 Lampugnani, Vittorio Magnago und Angeli Sachs (Hrsg.): Museen für ein neues Jahrtausend. Ideen, Projekte, Bauten. Ausstellungskatalog, München, London, New York und Basel 1999
- Landesinstitut für Schule und Weiterbildung Soest/NRW (Hrsg.) 1999
 Landesinstitut für Schule und Weiterbildung Soest/NRW (Hrsg.): Bildungs- und Kulturmanagement, Eine Auswahlbibliographie, bearbeitet von Dieter Giesen und Klaus I. Rogge, Soest 1990
- Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.) 1996
 Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.): Vom Elfenbeinturm zur Fußgängerzone: drei Jahrzehnte deutsche Museumsentwicklung, Tagungsband zum gleichnamigen Kolloquium der Bildungsstätte für Museumspersonal, Abtei Brauweiler, vom 20.-23.11.1994 in Essen-Heisingen, Opladen 1996
- Leering 1970
 Leering, J.: Die künftige Funktion der Kunst, in: Bott (Hrsg.) 1970, S.157-170
- Lenders 1995
 Lenders, Britta: Kultur des Managements im Kulturmanagement, Diss. Witten 1995
- Leupold 1999
 Leupold, Mario: Der Handel im Vorhof des Musentempels, in: Compania Media (Hrsg.) 1999, S.26-36
- Lindstrom 1999
 Lindstrom, Martin: Brand Building on the internet, Melbourne 1999

- Lingenfelder, Spitzer 1987
 Lingenfelder, Michael und Lothar Spitzer: Determinanten der Realisierung und Wirkungen einer Corporate Identity, AP Nr.62, Mannheim 1987
- Linneweh 1997
 Linneweh, Klaus: Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz, in: Daldrop (Hrsg.) 1997, S.10-21
- Loock, Friedrich (Hrsg.) 1991
 Loock, Friedrich (Hrsg.): Kulturmanagement: Kein Privileg der Musen, Wiesbaden 1991
- Loock 1991
 Loock, Friedrich: Der Weg der Kultur zum Marketing, in: Loock, Friedrich (Hrsg.) 1991, S.357-365
- Luhmann 1984
 Luhmann, Niklas: Soziale Systeme, Frankfurt/Main 1984
- Mai 1986
 Mai, Ekkehard: Expositionen: Geschichte und Kritik des Ausstellungswesens, München und Berlin 1986
- Mayr-Keber 1993
 Mayr-Keber, Gert M.: Strukturelemente der visuellen Erscheinung von Corporate Identity, in: Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993, S.295-332
- McLuhan 1968
 McLuhan, Marshall: Die magischen Kanäle. Understanding Media, Düsseldorf und Wien 1968
- Meffert 1978
 Meffert, Heribert: Marketing, 3. Aufl., Wiesbaden 1978
- Meffert 2000
 Meffert, Heribert: Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2000
- Merkle 1993
 Merkle, Wolfgang: Corporate Identity für Handelsbetriebe, Göttingen 1993
- Meyer 1996
 Meyer, Bernd: Neue Organisations- und Steuerungsstrukturen für öffentlich getragene Museen? in: Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.) 1996, S.137-149
- Meyers großes Taschenlexikon 1992
 Meyers großes Taschenlexikon (hrsg. und bearb. von Meyers Lexikonredaktion), 24 Bände, 4. vollst. überarb. Aufl., Mannheim, Leipzig, Wien und Zürich 1992
- Meynert, Rodekamp (Hrsg.) 1993
 Meynert, Joachim und Volker Rodekamp (Hrsg.): Heimatmuseum 2000: Ausgangspunkte und Perspektiven, Bielefeld 1993
- Meynert 1993
 Meynert, Joachim: Multikulturelle Heimatmuseen – Aspekte einer konkreten Utopie, in: Meynert, Rodekamp (Hrsg.) 1993, S.119-128

- Moltke 1970
Moltke, Joachim Wolfgang von: Wie soll ein zeitgenössisches Museum aussehen? in: Bott (Hrsg.) 1970, S.197-200
- Moos 1999
Moos, Stanislaus von: Museums-Explosion – Bruchstücke einer Bilanz, in: Lampugnani, Sachs (Hrsg.) 1999, S.15-27
- Mörmann (Hrsg.) 1983
Mörmann, Klemens (Hrsg.): Der deutsche Museumsführer in Farbe, Frankfurt/Main 1983
- Mörmann (Hrsg.) 1986
Mörmann, Klemens (Hrsg.): Der Deutsche Museumsführer in Farbe, Museen und Sammlungen in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, Frankfurt/Main 1986
- Morris 1986
Morris, William: Das ideale Buch, Ein Vortrag (1893), Göttingen 1986
- Mühlmann 1969
Mühlmann, Wilhelm E.: Kultur, in: Bernsdorf, Wilhelm: Wörterbuch der Soziologie, 2. Aufl., Stuttgart 1969, S.598-602
- Nestler 1990
Nestler, Peter: Museum zwischen Kultur und Politik, in: Preiss (Hrsg.) 1990, S.53-60
- Newhouse 1998
Newhouse, Victoria: Towards a New Museum, New York 1998
- Noever 1991
Noever, Peter: Architektur im Aufbruch. Neue Positionen zum Dekonstruktivismus, München 1991
- Noever (Hrsg.) 2000
Noever, Peter (Hrsg.): Visionary Clients for New Architecture, New York 2000
- Noever, MAK (Hrsg.) 2001
Noever, Peter/MAK (Hrsg.): das diskursive museum, die Publikation erschien anlässlich des MAK-Symposiums „das diskursive museum“ in den MAK-Ausstellungshallen, März-Mai 2001, Ostfildern-Ruit 2001
- Nuissl, Paatsch, Schulze 1987
Nuissl, Ekkehard und Ulrich Paatsch, Christa Schulze: Bildung im Museum: zur Realisierung des Bildungsauftrages in Museen und Kunstvereinen, Heidelberg 1987
- Nuissl, Paatsch, Schulze (Hrsg.) 1974
Oettle, Karl: Öffentliche Betriebe, in: Grochla, Wittmann (Hrsg.) 1974, Sp.2792-2806
- Oed 1994
Oed, Fred: Synthetische Welten – Visuelle Kommunikation mit Modernen Medien, in: Stankowski (Hrsg.) 1994, S.297-352
- Oetker 1996
Oetker, Arend: Von »Made in Germany« zu »Designed in Germany«, Statement zur Podiumsdiskussion, in: Schönberger, IDZ Berlin (Hrsg.) 1996, S.44-45

- Oettle 1975
 Oettle, Karl: Öffentliche Betriebe, in: Grochla, Erwin und Waldemar Wittmann (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, in 3 Bänden, 4. völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1975
- Olins 1995
 Olins, Wally: Corporate Identity weltweit: 80 Beispiele für Strategie und Gestaltung (hrsg. von Conway Lloyd Morgan), Frankfurt/Main und New York 1995
- Pehnt 1994
 Pehnt, Wolfgang: Das Museum als Ausstellungsgegenstand, in: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) 1994, S.11-32
- Pepels (Hrsg.) 2002
 Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Lexikon der BWL: Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsrecht, Berlin 2002
- Peters, Waterman 1982
 Peters, Thomas J. und Robert H. Waterman: In search of excellence: Lessons from America's best-run companies, New York, 1982
- Pflaum 1986
 Pflaum, Dieter: Corporate Design, in: Pflaum, Pieper 1986, S.66-69
- Pflaum, Pieper 1986
 Pflaum, Dieter und Wolfgang Pieper: Lexikon der Public Relations, Landsberg/Lech 1986
- Plessen (Hrsg.) 1992
 Plessen, Marie-Louise von (hrsg. für das Deutsche Historische Museum): Die Nation und ihre Museen, Frankfurt/Main und New York 1992
- Plessen 1994
 Plessen, Marie-Louise von: »Kunst im Bau«: Dialog mit Kunst? Zur architektonischen Bedeutung und Differenz von Kunsthalle und Kunstmuseum, in: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) 1994, S.70-72
- Poell 1992
 Poell, Erwin: Entwürfe für den Alltag, Basel, Boston und Berlin 1992
- Pomian 1988
 Pomian, Krzysztof: Der Ursprung des Museums. vom Sammeln, Berlin 1988
- Pomian 1994
 Pomian, Krzysztof: Das Museum: die Quintessenz Europas, in: Becker (Hrsg.) 1994, S.112-118
- Postman 1985
 Postman, Neil: Wir amüsieren uns zu Tode, Frankfurt/Main 1985
- Poth, Poth 1986
 Poth, Ludwig G. und Gudrun S. Poth: Marketing (Sammelband), München 1986
- Preiss (Hrsg.) 1990
 Preiss, Achim (Hrsg.): Das Museum: die Entwicklung in den 80er Jahren. Festschrift für Hugo Borger zum 65. Geburtstag, München 1990

- Preiss 1990 (A)
 Preiss, Achim: Einleitung, in: Preiss (Hrsg.) 1990, S.9-11
- Preiss 1990 (B)
 Preiss, Achim: Elfenbeinturm oder Massenmedium. Zur Geschichte des Verhältnisses zwischen Museum und Publikum in 20. Jahrhundert, in: Preiss (Hrsg.) 1990, S.261-278
- Presser 1970
 Presser, Helmut: Das Museum – gestern, heute, morgen; Erfahrungen aus zwei Jahrzehnten, in: Bott (Hrsg.) 1970, S.211-220
- Probst, Siegwart (Hrsg.) 1985
 Probst, Gilbert und Hans Siegwart (Hrsg.): Integriertes Management, Bausteine des systemorientierten Managements, Bern, Stuttgart 1985
- Projektgruppe »Corporate Identity« des BDW 1993
 Projektgruppe »Corporate Identity« des Deutschen Kommunikationsverbandes BDW e.V.: Corporate Identity – 101 nützliche Erkenntnisse aus der Praxis, in: Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993, S.539-550
- Püttmann 1991
 Püttmann, Michael: Sponsoring: Erfolgreiche Symbiose zwischen Wirtschaft und Gesellschaft? in: Loock, Friedrich (Hrsg.) 1991, S.235-248
- Rauhe, Demmer (Hrsg.) 1994
 Rauhe, Hermann und Christine Demmer (Hrsg.): Kulturmanagement: Theorie und Praxis einer professionellen Kunst, Berlin und New York 1994
- Rauhe 1994
 Rauhe, Hermann: Kulturmanagement für Kunst und Kultur, in: Rauhe, Demmer (Hrsg.) 1994, S.5-24
- Rautenberg 1999
 Rautenberg, Hanno: Dienstleister der Lustgesellschaft oder warum Rembrandt plötzlich einen Kommunikationsdesigner braucht, in: Compania Media (Hrsg.) 1999, S.15-21
- Rave 1975
 Rave, Jürgen Ortwin: Der Museumsbesuch unter dem Einfluß von Massenmedien und Tourismus, in: Auer (Hrsg.) 1975, S.106-112
- Rea 1995
 Rea, Peter: First principles of modern visual communication design, in: Hochschule für Künste Bremen (Hrsg.) 1995, S.86-93
- Reck 1986
 Reck, Hans Ulrich: Exkurs: Alle Werbung ist schön oder der Triumph des Obszönen, in: Brock, Reck, IDZ Berlin (Hrsg.) 1986, S.228-238
- Regenthal 1992
 Regenthal, Gerhard: Identität und Image, Köln 1992
- Regenthal 1997
 Regenthal, Gerhard: Corporate Identity – Luxus oder Notwendigkeit? Mit gutem Image zum Erfolg, Wiesbaden 1997

- Richter 1992
Richter, Karl: Der Kulturmanager. Zur Monographie eines Berufes, Band 1, Hagen 1992
- Rohleder, Woodger 1991
Rohleder, Peter J. und Clive Woodger: Corporate Design – visuelle Manifestationen der Strategie, in: Marktforschung und Management, 3/91, 1991, S.101-104
- Rohmeder 1977
Rohmeder, Jürgen: Methoden und Medien der Museumsarbeit – Pädagogische Betreuung der Einzelbesucher im Museum, Köln 1977
- Ronte 1994
Ronte, Dieter: Flexibilität und Stabilität, in: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) 1994, S.92-94
- Rudolph 1993
Rudolph, Christoph: Corporate Identity als Integrationselement der Marketing-Kommunikation, in: Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993, S.225-240
- Rürup 2002
Rürup, Bert (Hrsg.): Fischer Wirtschaftslexikon. Zahlen – Fakten – Zusammenhänge, Frankfurt/Main 2002
- Schäffer 1991
Schäffer, Thomas: „Kulturmanagement“: Ermöglichen, Gestalten, Verantworten, in: Loock, Friedrich (Hrsg.) 1991, S.375-377
- Schaper 1999
Schaper, Henning: Museumsshops im internationalen Vergleich, in: Compania Media (Hrsg.) 1999, S.61-68
- Schärer (Hrsg.) 1991
Schärer, Michael R. (hrsg. Vom Verband der Museen der Schweiz): Schweizer Museumsführer, Basel 1991
- Scheuerl 1999
Scheuerl, Walter, Der Museumsshop – die rechtlichen Implikationen, in: Compania Media (Hrsg.) 1999, S.37-45
- Schinkel 1981
Schinkel, Karl Friedrich: Architektur, Malerei, Kunstgewerbe, Berlin 1981
- Schirm 1980
Schirm, Rolf W.: Anthropologische Aspekte der Corporate Identity auf Basis der Hirnforschung, Birkigt, Stadler Funck (Hrsg.) 1980, S.225-234
- Schirm 1993
Schirm, Rolf W.: Anthropologische Aspekte der Corporate Identity auf Basis der Hirnforschung, in: Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993, S.255-264
- Schmalenbach 1970
Schmalenbach, Werner: Museum – quo vadis? in: Bott (Hrsg.) 1970, S.227-234

- Schmid 1970
Schmid, Carlo: Gedanken eines Dilettanten über Rolle und Würde des Museums in unserer Zeit, in: Bott (Hrsg.) 1970, S.235-242
- Schmidt 1991
Schmidt, Klaus: Corporate Identity in einem multikulturellen Markt, Diss. Wuppertal 1991,
- Schmidt 1993
Schmidt, Lutz: Vom Verlust der Autonomie: Interessen zwischen Management und Kultur, Berlin 1993
- Schmidt-Herrig, Winter (Hrsg.) 1992
Schmidt-Herrig, Angelika und Gerhard Winter (Hrsg.): Museumsarbeit und Kulturpolitik, Frankfurt/Main 1992
- Schmittel 1984
Schmittel, Wolfgang: Corporate Design International, Zürich 1984
- Scholz 1988
Scholz, Christian: Management und Unternehmenskultur – über Corporate Culture zu Corporate Identity, Saarbrücken 1988
- Scholz 1989
Scholz, Christian: Kultur und CI deckungsgleich?, in: AW, Sondernummer Oktober, 1989
- Schönberger, IDZ Berlin (Hrsg.) 1996
Schönberger, Angela, Internationales Design Zentrum Berlin (Hrsg.): design initiative sanssouci, Deutsche Designkonferenz '96: Corporate Design. Visualisierte Unternehmenskultur, Berlin 1996
- Schönwandt 1996
Schönwandt, Rudolf: Neun plus eine These über CD und CI, in: Schönberger, IDZ Berlin (Hrsg.) 1996, S.15-18
- Schreiber 1990
Schreiber, Mathias: Zus viele Museen? Stadtkultur ist immer museal, in: Preiss (Hrsg.) 1990, S.425-433
- Schuck Wersig, Wersig 1996
Schuck Wersig, Petra und Gernot Wersig: Markeing und konsequente Besucherorientierung – neue Schubkraft für die Museumskultur? in: Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.) 1996, S.151-164
- Schwanzner 1973
Schwanzner, Karl: Entscheidung zur Form, Wien und München 1973
- Schwanzner 1989
Schwanzner, Berthold: Die Bedeutung der Architektur für die corporate identity eines Unternehmens: eine empirische Untersuchung von Geschäften und Bankfilialen, Diss. Wien 1984, 3.Aufl., Wien 1989

- Schweizer, Donhauser o.J.
 Schweizer, Otto und Heinz Donhauser: Profit Center Organisation. (Schriftenreihe Rationalisieren, Nr. 93, hrsg. von dem Wirtschaftsinstitut der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft), Wien o.J.
- Schwier 1990
 Schwier, Hans: Jede Epoche schafft ihre Museen, in: Preiss (Hrsg.) 1990, S.77-80
- Schwitters 1990
 Schwitters, Kurt: Typographie und Werbegestaltung, Wiesbaden 1990
- Seitz 1994
 Seitz, Fritz: Farbe und Entwurf, in: Stankowski (Hrsg.) 1994, S.141-176
- Siebenmorgen 1999
 Siebenmorgen, Harald: Der Museumsshop – So ist das Leben, in: Compania Media (Hrsg.) 1999, S.22-25
- Soénius 2001
 Soénius, Ruth J.: 1000's of products – one brand, in: Internationales Forum für Gestaltung Ulm (Hrsg.) 2001
- Spiegel 1988
 Spiegel, Christine: Die österreichische Institution »Landesausstellung«, in: Brückner (Hrsg.) 1988, S.205-211
- Spiekermann 1995
 Spiekermann, Erik: Die Berliner Verkehrsgesellschaft, in: Hochschule für Künste Bremen (Hrsg.) 1995, S.38-43
- Stadler 1986
 Stadler, Marinus: Corporate Identity 12/87, Nr. 45, in: Poth, Poth 1986, S.3
- Stankowski 1993
 Stankowski, Anton: Das visuelle Erscheinungsbild der Corporate Identity, in: Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993, S.199-224
- Stankowski 1994
 Stankowski, Anton: Visualisierung, in: Stankowski (Hrsg.) 1994, S.20-52
- Stankowski (Hrsg.) 1994
 Stankowski, Anton (Hrsg.): Visuelle Kommunikation: ein Design-Handbuch, 2., erw., überarb. und verb. Auflage, Berlin 1994
- Steinhoff 1992
 Steinhoff, Martin: Vom Aussterben der Dinosaurier. Zur Zukunft des Musiktheaters, in: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 59, IV/92, S.22-31
- Steinle, Weibel 1993
 Steinle, Christa und Peter Weibel: Räume für Kunst – Europäische Museumsmodelle, in: Kestner-Gesellschaft (Hrsg.) 1993, S.10
- Steinle, Weibel 1994
 Steinle, Christa und Peter Weibel: Räume für Kunst – Europäische Museumsmodelle, in: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) 1994, S.133-134

- Steinmann, Schreyöff 1991
 Steinmann, Horst und Georg Schreyöff: Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden 1991
- Treinen 1974
 Treinen, Heiner: Museen und Öffentlichkeit, in: DFG (Hrsg.) 1974
- Treinen 1975
 Treinen, Heiner: Das Museum in der Gesellschaft der Gegenwart, in: Auer (Hrsg.) 1975, S.113-122
- Treinen 1981
 Treinen, Heiner: Das Museum als Massenmedium Besucherstrukturen, Besucherinteresse und Museumsgestaltung, in: ICOM/CECA (Hrsg.) 1981
- Treinen 1990
 Treinen, Heiner: Strukturelle Konstanten in der Entwicklung des Museumswesen, in: Zacharias (Hrsg.) 1990, S.151-165
- Treinen 1996
 Treinen, Heiner: Das Museum als kultureller Vermittlungsort in der Erlebnisgesellschaft, in: Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.) 1996, S.111-122
- Turtschi 1996
 Turtschi, Ralf: Praktische Typografie. Gestalten mit dem PC, 3. Aufl., Sulgen 1996
- Urban 1991
 Urban, Dieter: Gestaltung von Signets (hrsg. in Zusammenarbeit mit Novum Gebrauchsgraphik, internat. Monatszeitschrift für Kommunikationsdesign), München 1991
- Urban 1993
 Urban, Andreas: Das Museum als Lernort. Was soll und was kann Museumspädagogik im Geschichtsmuseum leisten? in: Meynert, Rodekamp (Hrsg.) 1993, S.169-181
- Venturi 1988
 Venturi, Robert: Komplexität und Widerspruch in der Architektur, in: Welsch (Hrsg.) 1988, S.79-84
- Vogt 1990
 Vogt, Paul: Stiftungen und kommunale Museen. Gedanken zu einem aktuellen Thema, in: Preiss (Hrsg.) 1990, S.81-89
- Wakefield 1970
 Wakefield, Hugh: Die Zukunft des Museums, in: Bott (Hrsg.) 1970, S.285-291
- Weber 1985
 Weber, Jürgen: Unternehmensidentität und unternehmenspolitische Rahmenplanung, München 1985
- Weibel 1993
 Weibel, Peter: Museen in der postindustriellen Massengesellschaft – Gegen eine Metaphysik der Präsenz, für eine Physik der Massen, in: Kestner-Gesellschaft (Hrsg.) 1993, S.14-17

- Weibel 1994
 Weibel, Peter: Museen in der postindustriellen Massengesellschaft, in: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) 1994, S.135-146
- Weidemann 1997
 Weidemann, Kurt: Vorwort, in: Daldrop (Hrsg.) 1997, S.8-9
- Weis 2001
 Weis, Christian (hrsg. von Klaus Olfert): Marketing, 12. überarb. und akt. Aufl., Ludwigshafen 2001
- Weisner 1990
 Weisner, Ulrich: Museen unter dem Zwang zur Öffentlichkeit, in: Preiss (Hrsg.) 1990, S.175-190
- Welsch (Hrsg.) 1988
 Welsch, Wolfgang (Hrsg.): Wege aus der Moderne: Schlüsseltexte der Postmoderne-Diskussion, Weinheim 1988
- Welsch 1993 (A)
 Welsch, Wolfgang: Ästhetisches Denken, 3. Auflage, Stuttgart 1993
- Welsch (B)
 Welsch, Wolfgang: Auszüge aus W. Welsch, Zur Aktualität ästhetischen Denkens, in: Kunstforum International, Bd.100, April/Mai 1989, Köln 1989, in: Kestner-Gesellschaft (Hrsg.) 1993, S.100-101
- Welsch 1997 (A)
 Welsch, Wolfgang: Unsere postmoderne Moderne, 5. Auflage, Berlin 1997
- Welsch 1997 (B)
 Welsch, Wolfgang: Die veränderte Form der Kulturen. Auf dem Weg zu einem transkulturellen Design, in: Design Zentrum München, Wetcke (Hrsg.) 1997, S.262-273
- Wenzel 1994
 Wenzel, Jakob: Vorwort, in: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) 1994, S.7-10
- Weschenfelder 1990
 Weschenfelder, Klaus: Museale Gegenwartsdokumentation – vorausseilende Archivierung, in: Zacharias (Hrsg.) 1990, S.180-188
- Wiechmann 1993
 Wiechmann, Ulrich: Corporate Identity – ein internationales Thema, Einführung, in: Birkigt, Stadler, Funck (Hrsg.) 1993, S.13-16
- Wiedmann 1988
 Wiedmann, Klaus-Peter: Corporate Identity als Unternehmensstrategie, in: WiST Heft 5/1988, S.236-248
- Wiedmann, Klee 2001
 Wiedmann, Klaus-Peter und Alexander Klee: Public Private Partnership, in: Bruhn, Homburg (Hrsg.) 2001, S.613-615

- Wiesand 1991
Wiesand, Andreas J.: Zwischen Grundkenntnis und Spezialisierung, in: Loock, Friedrich (Hrsg.) 1991, S.339-348
- Wiesand 2002
Wiesand, Andreas J.: Das Individuelle Museum, Projektbericht für ARS Colonia, Bonn 2002
- Willnauer 1994
Willnauer, Franz: Kulturförderung, in: Rauhe, Demmer (Hrsg.) 1994, S.101-117
- Winter 1990
Winter, Ursula: Industriekultur: Fragen der Ästhetik im Technik- und Industriemuseum, in: Zacharias (Hrsg.) 1990, S.246-260
- Wippermann 2001
Wippermann, Peter, Trendbüro (Hrsg.): Wörterbuch der New Economy, Mannheim 2001
- Wippich, Bredenkamp 1979
Wippich, Werner und Bredenkamp, Bildhaftigkeit und Lernen, Darmstadt 1979
- Wöhe 1990
Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 17. Aufl., München 1990
- Würzberg 1996
Würzberg, H.Gerd: Mit Kreativen und Controllern, Strategieberatung für Unternehmenskommunikation, in: Schönberger, IDZ Berlin (Hrsg.) 1996, S.78-79
- Zacharias (Hrsg.) 1990
Zacharias, Wolfgang (Hrsg.): Zeitphänomen Musealisierung: das Verschwinden der Gegenwart und die Konstruktion der Erinnerung, Essen 1990
- Zamp Kelp 1994
Zamp Kelp, Günter: Bollwerk und Temporarium. Projektion zur möglichen funktionalen Polarisierung von Kunstmuseum und Kunstaussstellungshalle, in: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) 1994, S.63-69
- Zika (Hrsg.) 2002
Zika, Anna (hrsg. in Zusammenarbeit mit Bazon Brock): Bazon Brock, „Der Barbar als Kulturheld; Ästhetik des Unterlassens – Kritik der Wahrheit; wie man wird, der man nicht ist“, gesammelte Schriften III, 1991-2002, Köln und Wuppertal 2002
- Zuffo 1990
Zuffo, Dario: Die Grundlagen der visuellen Gestaltung, Baden und Frankfurt/Main 1990

Aufstellung der Museen und Ausstellungshäuser, die für die Erhebung ausgewählt wurden

Es folgt die Liste der Institutionen, die im Dezember 2000 (teilweise später) in Deutschland, Österreich und der Schweiz angefragt wurden. Ein Großteil der Museen wurde im März 2001 nochmals angeschrieben. In der Übersicht sind die Institutionen danach unterschieden, ob sie auf meine Anfrage geantwortet (Schwarz) bzw. nicht geantwortet haben (Grau/kursiv). Darüber hinaus sind die Museen gekennzeichnet, die sich mit der professionellen, eigenständigen Selbstdarstellung ihres Hauses (Logo °/181; Corporate Design */39) profilieren können. Eine Reihe von Museen sehen zwar die Notwendigkeit einer professionellen Außendarstellung, verfügen aber z.Zt. noch nicht über ein professionelles Corporate Design; auch sie sind in der Liste kenntlich gemacht (kein CD •/79).

Museen und Ausstellungshäuser in Deutschland

(Logo °/116; Corporate Design */21; kein CD •/48)

Aachen: 5/ 3

Ludwig Forum für Intern. Kunst,
Suermondt-Ludwig-Museum,
Internationales Zeitungsmuseum,
Computer-Museum,
Domschatzkammer.

Altensteig: 1/ 1

• Museum im Alten Schloss.

Altötting: 1/ 1

Wallfahrts- und Heimatmuseum.

Amerang: 1/ -

Schlossmuseum Amerang.

Amorbach: 1/ -

Fürstlich Leiningensche Sammlungen
– *Heimatmuseum.*

Aschaffenburg: 3/ 1

Gentilhaus und Schlossmuseum,
Staatsgalerie im Schloss Aschaffenburg,
Städtische Museen Aschaffenburg.

Augsburg: 3/ 2

• Städt. Kunstsammlungen Augsburg,
Fuggerei-Museum,
Reichenberger Heimatstube.

Aulendorf: 1/ -

Schlossmuseum Aulendorf.

Babenhausen: 1/ -

Fugger-Museum.

Bad Arolsen: 2/ 1

Schloss Arolsen – Stiftung Waldeck
und Pyrmont,
° Museum Bad Arolsen.

Bad Bentheim: 1/ -

Schlossmuseum.

Bad Bocklet: 1/ -

Graf-Luxburg-Mus. – Schloss Aschach.

Bad Ems: 1/ 1

Künstlerhaus Schloss Balmoral.

Bad Nauheim-Steinfurth: 1/ 1

° Rosenmuseum.

Baden-Baden: 2/ 1

° Staatliche Kunsthalle Baden-Baden,
Stadtmuseum Baden-Baden.

Bayreuth: 3/ 1

Eremitage – Altes und Neues Schloss,
Kleines Plakatmuseum,
° Kunstmuseum Bayreuth.

Bedburg-Hau: 1/ 1

° Museum Schloss Moyland.

Berlin: 43/ 21

Ägyptisches Museum,

Alte Nationalgalerie,

Bodemuseum,

Antikensammlung,

° Bauhaus-Archiv – Museum für Gestaltung,

Berlin-Museum,

Berlinische Galerie,

Botanisches Museum,

Bröhan-Museum,

* Deutsche Guggenheim Berlin,

Deutsches Historisches Museum,

° Deutsches Technikmuseum,

Erotik Museum,

Hamburger Bahnhof,

Gemäldegalerie,

Haus der Kulturen,

° Intern. Design Zentrum Berlin,

° Jüdisches Museum,

Kulturamt Tiergarten,

Kunstgewerbemuseum,

Kupferstichkabinett,

Münzkabinett,

° Museum Berlin Karlshorst,

° Museum der Dinge,

• Museum für Indische Kunst,

Museum für Islamische Kunst,

° Museum für Kommunikation,

Museum für Ostasiatische Kunst,

Vorderasiatisches Museum,

Museum für Vor- und Frühgeschichte,

Neue Nationalgalerie,

° Neuer Berliner Kunstverein,

Sammlung industrielle Gestaltung,

Sportmuseum Berlin,

• Schwules Museum,

° Staatliche Museen zu Berlin,

° Stadtmuseum Berlin,

Stiftung Preußische Schlösser und

Gärten,

Werkbund-Archiv,

Zuckermuseum,

* Vitra Design Museum,

Das Verborgene Museum,

Lebendiges Museum.

Bernried: 1/ -

Buchheim-Museum.

Beverungen: 1/ -

Stuhlmuseum Burg Beverungen.

Bielefeld: 4/ 3

Historisches Museum Bielefeld,

° Kunsthalle Bielefeld,

Museum Huelsmann,

° Bielefelder Kunstverein.

Bingen am Rhein: 1/ -

Historisches Museum – Hildegard von Bingen.

Bochum: 3/ 3

° Museum Bochum,

• Deutsches Bergbau-Museum,

Eisenbahnmuseum.

Bonn: 10/ 9

° Deutsches Museum,

Frauen-Museum,

° Haus der Geschichte der BRD,

° Kunst- u. Ausstellungshalle der BRD,

° Kunstmuseum Bonn,

° Rheinisches Landesmuseum,

Bonner Kunstverein,

Stadtmuseum Bonn,

Museum Alexander Koenig/ Zoologie,

° Museumsstiftung Post u. Telekom.

Braunschweig: 1/ 1

Städtische Museen Braunschweig.

Bremen: 7/ 5

° Focke Museum,

° Design Zentrum Bremen,

Gesellschaft für Aktuelle Kunst,

° Kunsthalle Bremen,

° Neues Museum Weserburg,

Übersee-Museum,

° Universum.

Bremerhaven: 3/ 2

° Deutsches Schifffahrtsmuseum,
Historisches Museum,
Kunsthalle Bremerhaven.

Büdingen: 1/ 1

Fürstlich Ysenburg- und Bü-
dingsches Schlossmuseum.

Chemnitz: 3/ 1

Kunstsammlungen Chemnitz,
Industriemuseum Chemnitz,
Schlossbergmuseum.

Coburg: 2/ 2

Kunstsammlungen der Veste Co-
burg,
• Sammlung Herzogl. Kunstbesitz.

Cottbus: 3/ 2

Brandenburg. Kunstsammlungen
Cottbus,
Fürst Pückler Museum,
° Wendisches Museum.

Cremlingen: 1/ -

Museum für moderne Kunst.

Darmstadt: 4/ 4

° Design Zentrum Hessen.
• Hessisches Landesmuseum,
Kunsthalle/ Kunstverein,
Städtische Kunstsammlungen.

Dessau: 5/ 3

* Kulturstiftung Dessau Wörlitz,
*Museum für Naturkunde und
Vorgeschichte,*
Museum für Stadtgeschichte Dessau,
Museum Schloss Mosigkau,
° Stiftung Bauhaus Dessau.

Detmold: 3/ -

Art Kite Museum,
Fürstliches Residenzschloss,
Lippisches Landesmuseum.

Diessen: 1/ 1

° Carl-Orff-Museum im Rinkhof.

Donaueschingen: 1/ 1

Fürstl. Fürstenberg. Schlossmuseum.

Dornburg, Saale: 1/ -

*Dornburger Schlösser – Stiftung
Weimarer Klassik.*

Dornstetten: 1/ -

Heimatmuseum Dornstetten.

Dorsten: 1/ -

Museum Schloss Lembeck.

Dortmund: 4/ 3

Museum am Ostwall,
° Museum f. Kunst u. Kulturgesch.,
Museum für Naturkunde,
Westfälisches Industriemuseum.

Dresden: 7/ 5

* Deutsches Hygiene-Museum,
* Staatliche Kunstsammlungen,
Kunsthalle Dresden,
Kunsthau Dresden,
Landesmuseum für Vorgeschichte,
Stadtmuseum Dresden,
° Technische Sammlungen Dresden.

Düsseldorf: 10/ 4

Goethe-Museum Düsseldorf,
Hetjens-Museum,
Kunsthalle Düsseldorf,
* museum kunst palast,
° *Kunstsammlung NRW,*
Kunstverein,
° NRW Forum,
Löbbecke-Museum,
Stadtmuseum Düsseldorf,
Theatermuseum.

Duisburg: 4/ 3

Cubus Kunsthalle,
Kultur- und Stadthist. Museum,
° Wilhelm Lehmbruck Museum,
° Museum Küppersmühle.

Eisenhüttenstadt: 1/ 1
Dokumentationszentrum Alltags-
kultur der DDR.

Emden: 1/ 1
° Kunsthalle in Emden/ Stiftung
Nannen.

Emmerich: 2/ 2
Plakatmuseum am Niederrhein,
Rheinmuseum.

Engelskirchen: 1/ -
Rheinisches Industriemuseum.

Erbach, Donau: 1/ -
Schlossmuseum.

Erbach, Odenwald: 1/ -
*Gräfliche Sammlungen und
Afrikanisches Jagdmuseum.*

Erlangen: 2/ 1
° Stadtmuseum Erlangen,
Zoologisches Museum.

Esens: 2/ -
*Heimatmuseum in der Peldemühle,
Kunst- und Wunderkammer mit
Naturalienkabinett 1862.*

Essen: 10/ 5
*Ausstellungsgesellschaft für
zeitgenössische Kunst,*
° Design Zentrum NRW,
° Deutsches Plakatmuseum,
*Domschatzkammer,
Foto-Museum – Burg Horst,
Gaseum,*
• Kulturstiftung Ruhr – Villa Hügel,
Museum Folkwang,
° Ruhrlandmuseum,
° Museum Zollverein.

Falkenberg, Oberpfalz: 1/ -
Burg Falkenberg.

Frankenberg, Eder: 1/ -
Museum Thonet Stuhlmuseum.

Frankfurt/ Main: 17/ 16
Deutsches Architektur Museum,
° Deutsches Filmmuseum,
• Deutsches Werbemuseum,
° Dommuseum,
* Frankfurter Kunstverein,
Galerie 37 – Kunst im Museum für
Völkerkunde,
Histor. Museum/Kindermuseum,
Jüdisches Museum,
° Museum für Kommunikation,
* MAK Museum für Angewandte
Kunst,
* Museum für Moderne Kunst,
Museum für Vor- und Frühgeschichte,
° Portikus,
° Rat für Formgebung,
* Schirn Kunsthalle,
° Senckenberg Museum,
° Städel.

Frankfurt/ Oder: 2/ 1
° Museum Junge Kunst,
Museum Viadrina.

Frechen: 3/ 3
Keramikmuseum,
Keramion,
° Museum für Holographie.

Freiburg im Breisgau: 3/ 2
Kunstverein im Marienbad,
• Augustinermuseum,
° Museum für Neue Kunst.

Friedrichshafen: 1/ 1
° Zeppelin Museum Friedrichshafen.

Fürstenberg, Weser: 1/ -
*Museum der Porzellanmanufaktur
Fürstenberg.*

Füssen: 1/ 1
Museum der Stadt Füssen.

Furtwangen: 1/ 1
° Deutsches Uhrenmuseum.

Glauchau: 1/ -
*Museum und Kunstsammlung Schloss
Hinterglauchau.*

Glückstadt: 1/ 1
• Detlefsen-Museum.

Goch: 1/ -
*Museum für Kunst- und
Kulturgeschichte.*

Gotha: 1/ 1
Schlossmuseum.

Grömitz: 1/ -
Ausstellungszentrum Kloster Cismar.

Groß-Umstadt: 1/ -
MAK und Kunstraum.

Güstrow: 1/ -
*Schloss Güstrow – Staatliches Museum
Schwerin.*

Hagen, Westfalen: 3/ 2
Karl Ernst Osthaus-Museum,
*Museum Schloss Hohenlimburg/
Stadtmuseum,*
° Westfäl. Freilichtmuseum Hagen.

Halle/ Saale: 1/ -
Staatliche Galerie Moritzburg.

Hamburg: 21/ 9
° Altonaer Museum,
Deichtorhallen,
Deutsches Zollmuseum,
• Erotic Art-Museum,
° Hamburger Kunsthalle,
Hamburger Schulmuseum,
• Helms-Museum,
Hot Spice Gewürzmuseum,
• Jenisch Haus,
*Kindermuseum Hamburg,
Kirchlicher Kunstdienst,
Kunsthau,*
Kunstverein,
° Museum für Arbeit,
Museum der Elbinsel,

*Mus. für Hamburgische Geschichte,
Museum für Kommunikation,*
° Museum für Kunst und Gewerbe,
° Museum für Völkerkunde,
*Museum Mana Kumaka,
Speicherstadtmuseum.*

Hamburg/ Harburg: 1/ -
Kunstverein Hamburger Bahnhof.

Hamm: 1/ -
Gustav-Lübcke-Museum.

Hanau: 4/ 3
*Deutsches Goldschmiedehaus,
Hessisches Puppenmuseum,
Museum Hanau,*
• Museum Schloss Steinheim.

Hannover: 7/ 6
• Historisches Museum,
° Kestner-Museum,
Mobiles Kindermuseum,
° Niedersächsisches Landesmuseum,
Sprenkel Museum Hannover,
Theatermuseum Hannover,
Wilhelm-Busch-Museum.

Haßmersheim: 1/ 1
Burgmuseum Burg Guttenberg.

Hattingen: 1/ -
*Wasserburg Haus Kemnade –
Museum Bochum.*

Heidelberg: 4/ 3
Deutsches Verpackungsmuseum,
Deutsches Apotheken-Museum,
• Kurpfälzisches Museum,
Mus. für sakrale Kunst und Liturgie.

Herne: 1/ -
Emschertal-Museum.

Herzberg am Harz: 1/ -
Schloss-Museum Welfenschloss.

Hildesheim: 3/ -
Römer und Pelizaeus-Museum,

Dom-Museum,
Stadtmuseum.

Hockenheim: 1/ -
Motor-Sport-Mus. Hockenheim.

Hohenberg an der Eger: 1/ -
Deutsches Porzellanmuseum.

Idar-Oberstein: 1/ -
Deutsches Edelsteinmuseum.

Jagsthausen: 1/ -
Schlossmuseum Jagsthausen.

Jena: 2/ 1
° Optisches Museum der
Ernst-Abbe-Stiftung,
Städtische Museen Jena.

Kaisheim: 1/ 1
• Leitheimer Schloss-Museum.

Karlsruhe: 7/ 5
° Badisches Landesmus. Karlsruhe,
Kindermuseum/Staatliche Kunsthalle,
* ZKM Zentrum für Kunst- und
Medientechnologie,
Staatliche Kunsthalle Karlsruhe,
* Badischer Kunstverein,
Staatliches Museum für Naturkunde,
Stadtgeschichtliche Sammlungen.

Kassel: 7/ 7
documenta Archiv,
* documenta GmbH,
• EAM-live-Museum,
° Museum Fridericianum,
° Staatliche Museen Kassel,
° Museum für Sepulkralkultur,
Naturkundemuseum im Ottoneum.

Kevelar: 1/ 1
Niederrheinisches Museum für
Volkskunde und Kulturgeschichte.

Kiel: 2/ 1
• Kunsthalle zu Kiel,
Stadtgalerie im Kulturviertel.

Kleve: 1/ 1
° Museum Kurhaus Kleve.

Koblenz: 6/ 4
Festung Ehrenbreitstein,
Kunsthalle Koblenz,
Landesmuseum Koblenz,
° Ludwig Museum im
Deutschherrenhaus,
• Mittelrhein-Museum,
Rheinmuseum Koblenz.

Köln: 14/ 11
Erzbischöfliches Diözesanmuseum,
° Imhoff-Stollwerck-Museum,
Museen der Stadt Köln,
Josef-Haubrich-Kunsthalle,
Kölnisches Stadtmuseum,
• Museum für Angewandte Kunst,
° Museum für Ostasiatische Kunst,
° Museum Ludwig,
Rautenstrauch-Joest-Museum,
° Schnütgen-Museum,
° Wallraf-Richartz-Museum,
• Kölnischer Kunstverein,
• Römisch-Germanisches-Museum,
Museum für Gedankenloses.

Krefeld: 4/ 2
• Deutsches Textilmuseum,
Museum Haus Esters (Haus Lange),
Museumszentrum Burg Linn,
Kunstmuseen Krefeld.

Langenburg: 1/ -
Schlossmuseum.

Langenenslingen: 1/ -
Schloss Wilfingen.

Leinfelden-Echterdingen: 1/ 1
Deutsches Spielkartenmuseum.

Leipzig: 10/ 7
Automatik-Museum,
* Galerie für Zeitgenössische Kunst,
° Grassimuseum,
• Museum der bildenden Künste,

*Museum für Druckkunst,
Museum für Völkerkunde,
Stasi-Museum,
Naturkundemuseum Leipzig,
° Stadtgeschichtl. Museum Leipzig,
Zeitgeschichtliches Forum Leipzig.*

Lemgo: 1/ 1
Weserrenaissance-Museum.

Leverkusen: 1/ 1
Schloss Morsbroich – Städtisches
Museum Leverkusen.

Limburg an der Lahn: 1/ -
*Staurothek – Domschatz und
Diözesanmuseum.*

Ludwigshafen: 2/ -
*Stadtmuseum,
Wilhelm-Hack-Museum.*

Lüneburg: 2/ 1
*Mus. für das Fürstentum Lüneburg,
Ostpreußisches Landesmuseum.*

Magdeburg: 1/ 1
° Magdeburger Museen.

Mainz: 5/ 3
Bischöfliches Dom- und
Diözesanmuseum,
Gutenberg-Museum,
° Landesmuseum Mainz,
*Naturhistorisches Museum,
Römisch-Germanisches
Zentralmuseum.*

Mannheim: 3/ 3
• Reiss-Museum Mannheim,
• Städtische Kunsthalle Mannheim,
° Landesmuseum für Technik und
Arbeit.

Marbach am Neckar: 1/ 1
• Schiller-Nationalmuseum.

Marburg: 3/ 1
Kindheitsmuseum,

*Marburger Universitätsmuseum und
Museum für Bildende Kunst,
Museum Anatomicum.*

Meersburg: 3/ 1
*Deutsches Zeitungsmuseum,
Stadtmuseum/Städtische Galerie
Neues Schloss,
Zeppelin Museum.*

Merseburg: 1/ 1
Kulturhistorisches Museum Schloss
Merseburg.

Mettmann: 1/ 1
° Neanderthal Museum.

Michelstadt: 1/ -
Spielzeugmuseum.

Miltach: 1/ -
Replikat der Weltkunst im Schloss.

Mönchengladbach: 2/ 2
° Städtisches Museum Abteiberg,
Städtisches Museum Schloss Rheydt.

München: 39/ 20
*Aktionsforum Praterinsel,
Alpines Museum,
Alte Pinakothek,
Neue Pinakothek,
° Bayerisches Nationalmuseum,
° Bayerische Verwaltung der staatl.
Schlösser, Gärten und Seen,
Botanische Staatssamml. München,
° Design Zentrum München,
° Deutsches Museum,
• Deutsches Theatermuseum,
Erwin von Kreibitz-Museum,
Filmmuseum,
° Haus der Kunst,
Jüdisches Museum,
Kinder- und Jugendmuseum,
Kunstabtacker Tummulka,
Kunstsammlung des Herzoglichen
Georgianums,
° Kunsthalle d. Hypo-Kulturstiftung,*

- ° Marstallmuseum,
- ° Münchner Stadtmuseum,
Modemuseum,
- Fotomuseum,
Münchner Tiermuseum,
- Museum für erotische Kunst,*
- Museum Mensch und Natur,
- Museum Reich der Kristalle,
- ° Museum Villa Stuck,
- ° Neue Sammlung,
Paläontologisches Museum München,
- Prähistorische Staatssammlung,*
- Residenzmuseum,*
- Spielzeugmuseum,*
- Staatl. Antikensammlung u. Glyptothek,
- Staatliche Graphische Sammlung,
- Staatliches Museum für Völkerkunde
München,
- ° Städtische Galerie im Lenbachhaus,
Karl-Valentin-Museum,
- Zentrum f. Außergewöhnliche Museen,*
- Zoologische Staatssammlung.

Münster: 7/ 4

- Bischöfliches Diözesanmuseum,*
- ° Graphikmuseum Pablo Picasso,
Museum für Lackkunst,
- ° Stadtmuseum Münster,
Westfälischer Kunstverein,
- Westfälisches Landesmuseum,
Westpreußisches Landesmuseum.

Murnau: 1/ 1

- ° Schlossmuseum Murnau.

Neukirchen bei Niebüll: 1/ 1

- Nolde-Museum Seebüll.

Neuss: 1/ 1

- Museum Insel Hombroich.

Nörvenich: 1/ 1

- Kunstmuseum Nörvenich.

Nürnberg: 9/ 6

- DB Museum im Verkehrsmuseum,
- ° Germanisches Nationalmuseum,

- Institut für moderne Kunst,*
- Kunsthalle Nürnberg,
- Museum für Kommunikation,*
- Museum im Koffer,*

- ° Neues Museum,
- Historischer Kunstbunker,
- Spielzeugmuseum.

Oberhausen: 2/ 1

- Ludwig Galerie Schloss Oberhausen,*
- Rheinisches Industriemuseum.

Oberschleißheim: 2/ -

- Altes Schloss Schleißheim,*
- Neues Schloss/ Schloss Lustheim.*

Oldenburg: 1/ 1

- ° Stadtmuseum/Horst-Janssen-Mus.

Ortenberg, Hessen: 1/ -

- Burgmuseum.*

Osnabrück: 1/ 1

- ° Felix-Nussbaum-Haus.

Pforzheim: 1/ 1

- ° Schmuckmuseum Pforzheim.

Potsdam: 2/ 1

- * Filmmuseum,
Stiftung Preußische Schlösser und
- Gärten Berlin-Brandenburg.*

Regensburg: 4/ 2

- Diözesan- und Domschatzmuseum,
Thurn und Taxis Museum,
- Historisches Museum (u.a. Museen),*
- Museum Ostdeutsche Galerie.

Remscheid: 3/ 2

- Deutsches Röntgen-Museum,*
- Deutsches Werkzeugmuseum,
- Tuchmuseum/ Anna-Hardt-Stiftung.

Reutlingen: 4/ 3

- Heimatismuseum Reutlingen,
- ° Städtisches Kunstmus. Spendhaus,
Stiftung für Konkrete Kunst,
- Naturkundemuseum Reutlingen.

Rheinbach: 1/ 1
Glasmuseum Rheinbach.

Rheine: 1/ -
Falkenhof-Museum/Museum Kloster Bentlage.

Rödental: 1/ -
*Museum für Modernes Glas/
Kunstsammlungen der Veste Coburg.*

Rommerskirchen: 1/ -
Kulturzentrum Sinsteden.

Rüdersdorf bei Berlin: 1/ 1
Museumpark.

Saarlouis: 1/ 1
Museum Haus Ludwig.

Schleswig: 2/ 1
• Schleswig-Holstein. Landesmuseen,
*Museum für Outsiderkunst/
Städtisches Museum.*

Schönau am Königssee: 1/ -
Deutsches Wappen-Museum.

Schöppenstedt: 1/ -
Till Eulenspiegel-Museum.

Schrobenhausen: 1/ -
Lenbachmuseum.

Schrozberg: 1/ -
Schlossmuseum.

Schwangau: 1/ 1
• Schloss Neuschwanstein.

Schwerin: 2/ 1
° Kunstsammlungen/ Staatliches
Museum Schwerin,
Stadtgeschichtsmuseum Schwerin.

Siegen: 2/ 2
• Siegerlandmuseum,
° Museum für Gegenwartskunst.

Sigmaringen: 1/ 1
• Fürstl. Hohenzollern. Sammlungen.

Sinsheim: 1/ 1
Auto & Technik Museum.

Solingen: 3/ 2
* Deutsches Klingen Museum,
Rheinisches Industriemuseum,
Museum Baden.

Sondershausen: 1/ -
Schlossmuseum.

Speyer: 2/ 2
* Historisches Museum der Pfalz,
Technik-Museum-Speyer.

Stralsund: 1/ 1
° Deutsches Meeresmuseum.

Stuttgart: 10/ 8
° Design Center Stuttgart,
Exploratorium – Kindermuseum,
• Linden-Museum/ Museum für
Völkerkunde,
Staatl. Museum für Naturkunde,
* Staatsgalerie Stuttgart,
• Studiensammlung/ Gesellschaft für
Kunst und Denkmalpflege,
Stuttgarter Künstlerbund,
Universitätsmuseum,
Württembergischer Kunstverein,
° Württemberg. Landesmuseum.

Trier: 4/ 3
Bischöfl. Dom- u. Diözesanmuseum,
Domschatz,
° Rheinisches Landesmuseum Trier,
• Städtisches Museum Simeonstift.

Tübingen: 3/ 1
• Kunsthalle Tübingen,
Stadtmuseum Tübingen,
Zoologische Sammlung.

Ulm: 3/ 3
Deutsches Brotmuseum Ulm,
• Ulmer Museum,
° Stadthaus Ulm.

Verden: 1/ 1

Deutsches Pferdemuseum.

Villingen-Schwenningen: 1/ 1

Städtische Galerie.

Volkach: 1/ -

Museum in Astheim – Bild und Frömmigkeit.

Waldenbuch: 1/ -

Mus. für Volkskultur in Württemberg.

Wallerstein: 1/ -

Neues Schloss Wallerstein.

Weddel: 1/ -

Museum für Wegwerfkultur.

Weil am Rhein: 1/ 1

* Vitra Design Museum.

Weimar: 7/ 5

Bauhaus Museum,

° Design Zentrum Thüringen,

• Goethe Nationalmuseum,

° Kunstsammlungen zu Weimar,

Mus. für Ur- und Frühgeschichte,

° Neues Museum Weimar,

Stadtmuseum Weimar,

Stadtschloss.

Weißenfels: 1/ 1

• Museum Schloss Neu-Augustusburg.

Wernigerode: 1/ 1

Schloss Wernigerode.

Wiesbaden: 2/ 2

° Frauenmuseum Wiesbaden,
Museum Wiesbaden.

Wolfsburg: 4/ 4

* Kunstmuseum Wolfsburg,

* Kunstverein Wolfsburg,

• Städtische Galerie Wolfsburg,
Städtisches Museum.

Würzburg: 4/ 1

Festung Marienberg, Museum im Fürstenbau,

Mainfränkisches Museum,

Staatsgalerie in der Residenz,

Städtische Galerie.

Wuppertal: 3/ 2

° Fuhlrott-Museum,

Museum für Frühindustrialisierung,

° Von der Heydt Museum.

Museen und Ausstellungshäuser in Österreich

(Logo ° / 32; Corporate Design * / 8; kein CD • /17)

Admont: 1/ 1

Mus. im Benediktinerstift Admont.

Altenburg: 1/ -

Benediktinerstift und Stiftssammlung.

Bad Aussee: 1/ 1

Kammerhofmuseum Ausseerland.

Bad Deutsch-Altenburg: 2/ 1

Afrikamuseum,

° Archäol. Museum Carnuntum.

Bad Ischl: 4/ 1

° *Fotomus. d. Landes Oberösterreich,*

Haenel-Pancera-Familienmuseum,

Kaiservilla,

Museum der Stadt Bad Ischl.

Baden bei Wien: 1/ -

Kaiser Franz-Josef-Museum.

Bramberg: 1/ 1

Museum Bramberg – Wilhelmgut.

Bregenz: 5/ 2

* Kunsthaus Bregenz,

Künstlerhaus Bregenz,

° Vorarlberger Landesmuseum,

Vorarlberger Militärmuseum,

Zisterzienserabtei Wettingen-

Mehrerau.

Eisenstadt: 4/ 1

Burgenländische Landesgalerie,

• Burgenländisches Landesmuseum,

Diözesanmuseum Eisenstadt,

• Österreich. Jüdisches Museum.

Enns: 1/ -

Museum Lauriacum.

Forchtenstein: 1/ -

Fürstl. Esterházy'sche Sammlungen.

Frankenmarkt: 1/ -

Kulturhistorische Sammlung.

Freistadt, Oberösterreich: 1/ -

Mühlviertler Heimathaus.

Friedberg: 1/ -

Thonet-Museum Friedberg.

Furth bei Göttweig: 1/ -

Kunstsammlungen und Graphisches

Kabinett.

Graz: 6/ 2

° Diözesanmuseum Graz,

Garnisonsmuseum Graz,

Grazer Stadtmuseum,

Museum der Wahrnehmung,

* Landesmuseum Joanneum,

Tramway-Museum Graz.

Hall/ Tirol: 1/ -

Kunsthalle Tirol.

Ittisau: 1/ 1

Frauenmuseum.

Innsbruck: 9/ 5

Alpenverein-Museum,

• Berg-Isel-Museum,

° Tiroler Landesmus. Ferdinandeum,

Kaiserliche Hofburg,

° Kunstraum Innsbruck,

• Museum im Zeughaus,

Schloss Ambras,

Stiftssammlungen Wilten,

Tiroler Volkskundemuseum.

Jenbach: 1/ -

Schloss Tratzberg mit Sammlungen.

Klagenfurt: 6/ -

Diözesanmuseum Klagenfurt,

Landesmuseum für Kärnten,

Kärntner Landesgalerie,

Bergbaumuseum,

Minimundus,

Kunsthalle Ritter Klagenfurt.

Klosterneuburg: 4/ 4

* Sammlung Essl,
Stadtmuseum Klosterneuburg,
Mährisch-Schlesis. Heimatmuseum,
Museum des Chorherrenstifts.

Kobersdorf: 2/ -

*Heimatmuseum im alten Zollhaus,
Schloss Kobersdorf.*

Krems: 2/ 1

° Kunsthalle Krems,
*Histor. Museum der Stadt
Krems/Weinstadtmuseum.*

Kremsmünster: 1/ -

*Kunstsammlungen u. Naturwissensch.
Sammlung des Stifts Kremsmünster.*

Landeck: 1/ 1

Schlossmuseum Landeck.

Linz: 8/ 6

° Ars Electronica Center,
*Automobilhistorisches Museum,
Cowboy-Museum Fatsy,*
° Lentos Kunstmuseum Linz,
Neue Galerie der Stadt,
° Nordico/Museum der Stadt Linz,
° Oberöster. Landesmuseum,
° o.k. centrum für Gegenwartskunst.

Mistelbach an der Zaya: 1/ -

Aktion Museum M.

Mödling: 1/ 1

Museum der Stadt Mödling.

Neumarkt in Steiermark: 1/ -

Novum Forum.

Niederleis: 1/ -

Schlossmuseum.

Oberndorf: 1/ -

*Stille-Nacht- und Heimatmuseum
Bruckmannhaus.*

Riegersburg/ Niederösterreich: 1/ -

Barockschloss Riegersburg.

Rohrau: 1/ -

Graf Harrach'sche Familiensammlg.

Salzburg: 7/ 5

* Carolino Augusteum,
Dommuseum zu Salzburg,
*Galerie Kunst der Gegenwart,
Haus der Natur,*
• Residenzgalerie Salzburg/
Salzburger Landessammlung,
• Rupertinum/Mus. moderner Kunst,
° Salzburger Barockmuseum.

Sankt Lambrecht: 1/ 1

Sammlungen d. Stifts St. Lambrecht.

Sankt Pölten: 4/ 1

*Diözesan-Museum,
Niederösterr. Zentrum für Moderne
Kunst,
Shedhalle St.Pölten,*
• Stadtmuseum.

Schärding: 2/ -

*Heimathaus,
Städtisches Museum.*

Schlaining: 1/ -

Burg Schlaining mit Museum.

Spittal an der Drau: 1/ -

*Museum für Volkskultur Spittal/
Schloss Porcia.*

Steyr: 3/ 1

*Museum der Stadt Steyr,
Museum Industrielle Arbeitswelt,
Sammlung Bodingbauer.*

Trautenfels im Ennstal: 1/ -

Landschaftsmuseum/ Joanneum.

Tulln: 3/ 2

*Egon Schiele Museum,
Limesmuseum,
Österreichisches Zuckermuseum.*

Ulrichsberg: 1/ -

Kulturhaus Ulrichsberg.

Volders: 1/ 1

- Schloss Friedberg.

Wels: 1/ 1

Kulturzentrum Burg Wels/
Stadtmuseum.

Wien: 51/ 37

- Albertina im Akademiehof,
- * Architekturzentrum Wien/ MQ,
Österreichisches Filmmuseum,
- * Museumsquartier GmbH,
- ° Basis Wien/ MQ,
- * Depot/ MQ,
Tabakmuseum/ MQ,
Bezirksmuseum Döbling,
Bezirksmuseum Hietzing,
Bezirksmuseum Innere Stadt,
- Ephesos-Museum,
Erstes Wiener Museum für
Bodyart & Videoart,
- Erzbischöfliches Dom- und
Diözesanmuseum,
- ° Österreichische Galerie Belvedere,
- ° Generali Foundation,
Haus des Meeres/ Vivarium Wien,
Heeresgeschichtliches Museum,
- ° Historisches Museum Stadt Wien,
Internationales Esperanto-Museum,
- ° Jüdisches Museum der Stadt Wien,
- ° Kindermuseum ZOOM/ MQ,
- * Kunsthalle Wien/ MQ,
- ° KunstHaus Wien,
- ° Künstlerhaus k/haus,
- ° Kunsthistorisches Museum Wien,
- ° Leopold Museum/ MQ,
- ° MAK Museum f. Angewandte
Kunst,
Museum 15,
Museum im Schottenstift,
- ° museum in progress,
- Museum für Völkerkunde,
- ° Museum moderner Kunst Stiftung
Ludwig/ MQ,
- Naturhistorisches Museum,
Niederösterr. Landesmuseum Wien,

Österr. Circus- und Clown-Museum,
Österreichisches Gartenbaumuseum,
Österreichisches Gesellschafts- und
Wirtschaftsmuseum,
° *Österr. Museum für Volkskunde,*
Österr. Olympia-u.Sportmuseum,
• *Österreich. Sprachinselmuseum,*
° *Österreichisches Theatermuseum,*
Puppen- und Spielzeugmuseum,
• *Sanitärmuseum,*
• *Schatzkammer Deutschen Ordens,*
° *Schloss Schönbrunn,*
• *Sexmuseum,*
° *Sigmund Freud-Museum,*
° *Technisches Museum Wien,*
° *Wiener Secession,*
Mobi – Kaiserl. Hofmobiliendepot,
Wiener Tramwaymuseum.

Wiener Neustadt: 5/ 1

Comic-Museum,
Museumswelt,
McDonald's Tüten & Pin Museum,
Industrieviertel-Museum,
Stadtmuseum Wiener Neustadt.

Museen und Ausstellungshäuser in der Schweiz

(Logo ° / 33; Corporate Design * / 10; kein CD • /14)

Aarau: 4/ 1

Aargauer Kunsthaus,
Kunstraum Aarau,

- Naturama,

Stadtmuseum Aarau.

Appenzell: 1/ 1

- ° Museum Liner.

Ascona: 1/ 1

Museum Casa Anatta, Casa Selma
und Klarwelt der Seligen.

Augst: 1 / 1

- ° Römermuseum Augst.

Baden: 2/ 2

Schweizer Kindermuseum,
Stiftung Langmatt Sidney + Jenny
Brown.

Basel: 13/ 11

Anatomisches Museum Basel,

- ° Antikenmuseum Basel und

Sammlung Ludwig,

- ° Architekturmuseum,

- Historisches Museum Basel,
• Jüdisches Museum der Schweiz,

Karikatur-und Cartoon Museum,

- * Kunsthalle Basel,

Kunstmuseum Basel,

- * Museum für Gestaltung,

- ° Museum Jean Tinguely,

- ° Naturhistorisches Museum Basel,

- ° Museum der Kulturen,

Schweizer Filmmuseum.

Bern: 8/ 5

Antikensammlung,

Bernisches Historisches Museum,

Forum für Medien u. Gestaltung,

- ° Kunsthalle Bern,

Kunstmuseum Bern,

- ° Museum für Kommunikation,

Schweizerisches Alpines Museum,

- Naturhistorisches Museum.

Biel: 3/ 2

Kunsthau Centre PasquArt,

- ° Museum Neuhaus,

Museum Schwab.

Brugg: 2/ 2

- Heimatmuseum (Altes Zeughaus),

Vindonissa-Museum.

Bubikon: 1/ -

Johannitermuseum.

Burgdorf: 4/ 2

Kornhaus Burgdorf,

Museum Völkerkunde,

- Schlossmuseum,

Schweizer. Zentrum für Volkskultur.

Chur: 2/ 1

- ° Bündner Kunstmuseum,

Rätisches Museum.

Davos: 1/ 1

- ° Ernst Ludwig Kirchner-Museum.

Genf: 2/ 2

- * MAMCO,

Musée Rath.

Glarus: 2/ 1

Kunsthau,

Suworow-Museum.

Glattfelden: 1/ 1

- EKZ-Museum Glattfelden.

Goldach: 1/ -

Union-Forum für Architektur, Kunst.

Langenthal: 1/ -

Museum Langenthal.

- Liestal: 2/ 1**
 Musehum, vormals
 ° Kantonsmuseum Baselland,
Kunsthalle Palazzo.
- Luzern: 8/ 7**
Alpineum,
 Bourbaki-Panorama,
 Historisches Museum Luzern,
 ° Neues Kunstmuseum Luzern,
 ° Natur-Museum Luzern,
 Picasso-Museum,
 Richard Wagner-Museum,
 Museum Verkehr, Kommunikation.
- Mellingen: 1/ -**
Historische Sammlung im Zeitturm.
- Muttenz: 2/ -**
Kunsthau Baselland,
Ortsmuseum mit Karl-Jauslin-
Sammlung.
- Näfels: 1/ 1**
 Museum des Landes Glarus.
- Neunkirch: 1/ -**
Ortsmuseum Neunkirch.
- Oberhofen am Thunersee: 1/ -**
Schlossmuseum.
- Olten: 4/ 1**
Historisches Museum Olten,
Kunstmuseum Olten,
 ° Naturmuseum,
Stadthaus.
- Rapperswil/ Sankt Gallen: 2/ 1**
Circus Museum,
 • Heimatmuseum Rapperswil.
- Raron: 1/ -**
Museum auf der Burg.
- Riehen bei Basel: 1/ 1**
 ° Fondation Beyeler.
- Rorschach: 1/ -**
Museum im Kornhaus.
- St. Gallen: 8/ 7**
 ° Historisches Museum,
 ° Kunstmuseum,
 Lapidarium,
 * Kunsthalle St.Gallen,
Museum im Lagerhaus,
 • Naturmuseum,
 ° Völkerkundemuseum,
 ° Textilmuseum.
- Schaffhausen: 2/ 2**
 • Hallen für neue Kunst,
 ° Museum zu Allerheiligen.
- Schönenwerd: 2/ -**
Bally Schuhmuseum,
Paul-Gugelmann-Museum.
- Schwyz: 3/ 1**
Forum der Schweizer Geschichte/
Schweizer. Landesmuseum,
 Ital Reding-Hofstatt,
Schatzturm zu Schwyz.
- Solothurn: 4/ 2**
Domschatzmuseum St.Ursen,
Historisches Museum Blumenstein,
 Kunstmuseum,
 ° Naturmuseum Solothurn.
- Stein am Rhein: 5/ 1**
 • Rathaussammlung,
Heimatmuseum Stein,
Klostermuseum Sankt Georgen,
Museum Lindwurm,
Phonographen Museum.
- Thun: 3/ -**
Kunstmuseum Thun,
Schweizer.Dampfmaschinenmuseum,
Schlossmuseum Thun.
- Warth: 1/ 1**
 * Kunstmuseum Kanton Thurgau.
- Weissenstein bei Solothurn: 1/ 1**
 • Weissenstein-Museum.

Wetzikon: 2/ 1

Malermuseum,

- Ortsmuseum Wetzikon.

Winterthur: 9/ 4

- * Fotomuseum Winterthur,

Gewerbemuseum,

- ° Kunstmuseum Winterthur,

Museum Briner und Kern,

Technorama der Schweiz,

Villa Flora Winterthur,

Museum Lindengut,

Historische Sammlung Schloss Hegi,

Kunsthalle Winterthur.

Wittenbach: 1/ -

Museum Dorf.

Zürich: 18/ 15

- ° Coninx Museum,

° Haus für konstruktive und konkrete Kunst,

Haus zum Kiel/ Museum Rietberg,

- Helmhaus,

- ° NONAM, vormals Indianermuseum,

- * Johann Jacobs Museum,

Kulturama Stiftung,

- ° Kunsthalle Zürich,

Kunsthaus Zürich,

Kunsthof Zürich,

- ° Museum Bellerive,

- * migros Museum f. Gegenwartskunst,

- * Museum für Gestaltung,

- ° Museum Strauhof,

Schweizerisches Landesmuseum,

- ° Shedhalle Rote Fabrik,

- ° Tram-Museum Zürich,

Zürcher Spielzeugmuseum.

Zug: 4/ 3

Afrika-Museum,

- * Kantonal. Museum für Urgeschichte,

- ° Kunsthaus Zug,

Museum in der Burg.

Internet-Link-Liste der untersuchten Kulturinstitutionen

Museen und Ausstellungshäuser in Deutschland

(Die 1. Zahl nach dem Stadtnamen benennt die Anzahl der angefragten Museen, die 2. Zahl zeigt die Institutionen, von denen sich bis Oktober 2003 eine Webpräsenz recherchieren ließ – auch wenn sie sich nicht aktiv an der Erhebung beteiligten)

Aachen: 5/ 3

Ludwig Forum für Intern. Kunst:

www.heimat.de/ludwigforum

Suermondt-Ludwig-Museum:

www.heimat.de/suermondt

Internationales Zeitungsmuseum:

www.izm.de

Altensteig: 1/ 0

Altötting: 1/ 0

Amerang: 1/ 0

Amorbach: 1/ 0

Aschaffenburg: 3/ 1

Städtische Museen Aschaffenburg:

www.aschaffenburg.de/wDeutsch/tourismus/museum/museum_07.php

Augsburg: 3/ 2

Städt. Kunstsammlungen Augsburg:

www.augsburg.de

Fuggerei-Museum:

www.fugger.de

Aulendorf: 1/ 0

Babenhäusen: 1/ 0

Bad Arolsen: 2/ 1

Museum Bad Arolsen:

www.museum-bad-arolsen.de

Bad Bentheim: 1/ 0

Bad Bocklet: 1/ 0

Bad Ems: 1/ 1

Künstlerhaus Schloss Balmoral:

www.balmoral.de

Bad Nauheim-Steinfurth: 1/ 1

Rosenmuseum:

www.bad-nauheim.de

Baden-Baden: 2/ 1

Staatliche Kunsthalle Baden-Baden:

www.kunsthalle-baden-baden.de

Bayreuth: 3/ 1

Kunstmuseum Bayreuth:

www.kunstmuseum-bayreuth.de

Bedburg-Hau: 1/ 1

Museum Schloss Moyland:

www.moyland.de

Berlin: 43/ 21

Bauhaus-Archiv – Mus.f.Gestaltung:

www.bauhaus-archiv.de

Berlinische Galerie:

www.BerlinischeGalerie.de

Botanisches Museum:

www.bgbm.fu-berlin.de/bgbm

Bröhan-Museum:

www.broehan-museum.de

Deutsche Guggenheim Berlin:

www.deutsche-guggenheim.de

Deutsches Historisches Museum:

www.dhm.de

Deutsches Technikmuseum:

www.dtmb.de

Hamburger Bahnhof:

www.smb.spk-berlin.de

Gemäldegalerie:

www.smb.spk-berlin.de

Haus der Kulturen:

www.hkw.de

Intern. Design Zentrum Berlin:

www.idz.de

Jüdisches Museum:

www.jmberlin.de

Kupferstichkabinett:

www.smb.spk-berlin.de

Münzkabinett:

www.smb.spk-berlin.de

Museum Berlin Karlshorst:

www.museum-karlshorst.de

Museum der Dinge:

www.museumderdinge.de

Museum für Indische Kunst:

www.smb.spk-berlin.de

Museum für Islamische Kunst:

www.smb.spk-berlin.de

Museum für Kommunikation:

www.museumstiftung.de

Museum für Ostasiatische Kunst:

www.smb.spk-berlin.de

Vorderasiatisches Museum:

www.smb.spk-berlin.de

Museum f. Vor- und Frühgeschichte:

www.smb.spk-berlin.de

Neue Nationalgalerie:

www.smb.spk-berlin.de

Neuer Berliner Kunstverein:

www.nbk.org

Schwules Museum:

www.schwulesmuseum.de

Staatliche Museen zu Berlin:

www.smb.spk-berlin.de

Stadtmuseum Berlin:

www.stadtmuseum.de

Zuckermuseum:

www.dtmb.de/Zucker-Museum

Vitra Design Museum:

www.design-museum.de

Bernried: 1/ 1

Buchheim-Museum:

www.buchheim-museum.de

Beverungen: 1/ 0

Bielefeld: 4/ 3

Historisches Museum Bielefeld:

www.historisches-museum-bielefeld.de

Kunsthalle Bielefeld:

www.kunsthalle-bielefeld.de

Bielefelder Kunstverein:

www.bielefelder-kunstverein.de

Bingen am Rhein: 1/ 0

Bochum: 3/ 3

Museum Bochum:

www.bochum.de/museum

Deutsches Bergbau-Museum:

www.bergbaumuseum.de

Eisenbahnmuseum:

www.eisenbahnmuseum-bochum.de

Bonn: 10/ 9

Deutsches Museum:

www.deutsches-museum-bonn.de

Frauen-Museum:

www.frauenmuseum.de

Haus der Geschichte der BRD:

www.hdg.de

Kunst- u. Ausstellungshalle der BRD:

www.bundeskunsthalle.de

Kunstmuseum Bonn:

www.bonn.de/kunstmuseum

Rheinisches Landesmuseum:

www.lvr.de

Bonner Kunstverein:

www.bonner-kunstverein.de

Stadtmuseum Bonn:

www.bonn.de/stadtmuseum

Museumstiftung Post u. Telekom:

www.museumstiftung.de

Braunschweig: 1/ 1

Städtische Museen Braunschweig:

www.braunschweig.de

Bremen: 7/ 5

Focke Museum:

www.focke-museum.de

Design Zentrum Bremen:

www.designzentrumbremen.de

Kunsthalle Bremen:
www.kunsthalle-bremen.de
 Neues Museum Weserburg:
www.nmwb.de
 Universum:
www.universum.bremen.de

Bremerhaven: 3/ 2
 Deutsches Schifffahrtsmuseum:
www.dsm.de
 Historisches Museum:
www.historisches-museum-bremerhaven.de

Büdingen: 1/ 1
 Fürstlich Ysenburg- und Büdingisches Schlossmuseum:
www.buedingen.de/schloss

Chemnitz: 3/ 1
 Industriemuseum Chemnitz:
www.saechsisches-industriemuseum.de

Coburg: 2/ 2
 Kunstsammlg. der Veste Coburg:
www.kunstsammlungen-coburg.de
 Sammlung Herzogl. Kunstbesitz:
www.schloss-callenberg.de

Cottbus: 3/ 2
 Brandenburg. Kunstsammlungen
 Cottbus:
www.kunstmuseum-cottbus.de
 Wendisches Museum:
www-user.tu-cottbus.de

Cremlingen: 1/ 0

Darmstadt: 4/ 3
 Design Zentrum Hessen:
www.designzentrum-hessen.de
 Hessisches Landesmuseum:
www.hlmd.de
 Kunsthalle/ Kunstverein:
www.kunsthalledarmstadt.de

Dessau: 5/ 3
 Kulturstiftung Dessau Wörlitz:
www.ksdw.de
 Museum Schloss Mosigkau:
www.ksdw.de
 Stiftung Bauhaus Dessau:
www.bauhaus-dessau.de

Detmold: 3/ 0

Diessen: 1/ 1
 Carl-Orff-Museum im Rinkhof:
www.diessen.de/orff

Donaueschingen: 1/ 0

Dornburg:Saale: 1/ 0

Dornstetten: 1/ 9

Dorsten: 1/ 0

Dortmund: 4/ 3
 Museum am Ostwall:
www.museendortmund.de
 Museum f. Kunst u. Kulturgesch.:
www.museendortmund.de
 Westfälisches Industriemuseum:
www.lwl.org

Dresden: 7/ 5
 Deutsches Hygiene-Museum:
www.dhmd.de
 Staatliche Kunstsammlungen:
www.staatl-kunstsammlungen-dresden.de
 Landesmuseum für Vorgeschichte:
www.archsax.sachsen.de
 Stadtmuseum Dresden:
www.stmd.de
 Technische Sammlungen Dresden:
www.tsd.de

Düsseldorf: 10/ 9
 Goethe-Museum Düsseldorf:
www.goethe-museum.com
 Hetjens-Museum:
www.duesseldorf.de/hetjens

Kunsthalle Düsseldorf:
www.kunsthalle-duesseldorf.de
 museum kunst palast:
www.museum-kunst-palast.de
 Kunstsammlung NRW:
www.kunstsammlung.de
 Kunstverein:
www.kunstverein-duesseldorf.de
 NRW Forum:
www.nrw-forum.de
 Löbbecke-Museum:
www.duesseldorf.de/aquazoo
 Stadtmuseum Düsseldorf:
www.duesseldorf.de/kultur/stadtmuseum/home.htm
 Theatermuseum:
www.duesseldorf.de/kultur/musenku/ss/20.shtml

Duisburg: 4/ 3
 Kultur- und Stadthist. Museum:
www.duisburg.de
 Wilhelm Lehmbruck Museum:
www.lehmbruckmuseum.de
 Museum Küppersmühle:
www.museum-kueppersmuehle.de

Eisenhüttenstadt: 1/ 1
 Doku.zentrum Alltagskultur d. DDR:
www.alltagskultur-ddr.de

Emden: 1/ 1
 Kunsthalle Emden/Stiftung Nannen:
www.kunsthalle-emden.de

Emmerich: 2/ 2
 Plakatmuseum am Niederrhein:
www.plakatmuseum.de
 Rheinmuseum:
www.emmerich.de

Engelskirchen: 1/ 0

Erbach: Donau: 1/ 0

Erbach: Odenwald: 1/ 0

Erlangen: 2/ 1
 Stadtmuseum Erlangen:
www.erlangen.de/museen.asp?folder_id=1614

Essen: 2/ 0

Essen: 10/ 5
 Design Zentrum NRW:
www.design-germany.de
 Deutsches Plakatmuseum:
www.ruhrerlebnis.de/essen/plakat.html
 Gaseum:
www.ruhrgas.com
 Kulturstiftung Ruhr – Villa Hügel:
www.villahuegel.de
 Museum Folkwang:
www.museum-folkwang.de
 Ruhrlandmuseum:
www.ruhrlandmuseum.de
 Museum Zollverein:
www.zollverein.de

Falkenberg: Oberpfalz: 1/ 0

Frankenberg: Eder: 1/ 0

Frankfurt/ Main: 17/ 14
 Deutsches Architektur Museum:
dam.inm.de
 Deutsches Filmmuseum:
www.deutsches-filmmuseum.de
 Deutsches Werbemuseum:
www.frankfurter-museen.de
 Frankfurter Kunstverein:
www.fkv.de
 Histor. Museum/Kindermuseum:
www.historisches-museum.frankfurt.de
 Jüdisches Museum:
www.juedischesmuseum.de
 Museum für Kommunikation:
www.museumsstiftung.de
 MAK Museum für Angewandte Kunst:
www.museumfuerangewandtekunst.frankfurt.de
 Museum für Moderne Kunst:
www.mmk-frankfurt.de

Portikus:
www.portikus.de
 Rat für Formgebung:
www.german-design-council.de
 Schirn Kunsthalle:
www.schirn-kunsthalle.de
 Senckenberg Museum:
www.senckenberg.de
 Städel:
www.staedelmuseum.de

Frankfurt/ Oder: 2/ 1
 Museum Junge Kunst:
www.museum-junge-kunst.de

Frechen: 3/ 2
 Keramikmuseum:
www.stadt-frechen.de
 Keramion:
www.stiftung-keramion.de

Freiburg im Breisgau: 3/ 2
 Augustinermuseum:
www.augustinermuseum.de
 Museum für Neue Kunst:
www.mnk-freiburg.de

Friedrichshafen: 1/ 1
 Zeppelin Museum Friedrichshafen:
www.zeppelin-museum.de

Fürstenberg: Weser: 1/ 0

Füssen: 1/ 1
 Museum der Stadt Füssen:
www.fuessen.de

Furtwangen: 1/ 1
 Deutsches Uhrenmuseum:
www.deutsches-uhrenmuseum.de

Glauchau: 1/ 0

Glückstadt: 1/ 0

Goch: 1/ 0

Gotha: 1/ 0

Grömitz: 1/ 0

Groß-Umstadt: 1/ 0

Güstrow: 1/ 0

Hagen: Westfalen: 3/ 2
 Karl Ernst Osthaus-Museum:
www.keom.de
 Westfäl. Freilichtmuseum Hagen:
www.freilichtmuseum-hagen.de

Halle/ Saale: 1/ 0

Hamburg: 21/ 8
 Altonaer Museum:
www.altonaer-museum.de
 Deutsches Zollmuseum:
www.deutsches-zollmuseum.de
 Erotic Art-Museum:
www.erotic-art-museum.hamburg.de
 Hamburger Kunsthalle:
www.hamburger-kunsthalle.de
 Helms-Museum:
www.helmsmuseum.de
 Museum für Arbeit:
www.museum-der-arbeit.de
 Museum für Kunst und Gewerbe:
www.mkg-hamburg.de
 Museum für Völkerkunde:
www.voelkerkundemuseum.com

Hamburg/ Harburg: 1/ 0

Hamm: 1/ 0

Hanau: 4/ 3
 Hessisches Puppenmuseum:
www.hessisches-puppenmuseum.de
 Museum Hanau:
www.museen-hanau.de
 Museum Schloss Steinheim:
www.museen-hanau.de/Steinheim

Hannover: 7/ 5
 Historisches Museum:
www.hannover-museum.de

Kestner-Museum:
www.hannover.de

Niedersächsisches Landesmuseum:
www.nlmh.de

Sprengel Museum Hannover:
www.sprengel-museum.de

Wilhelm-Busch-Museum:
www.wilhelm-busch-museum.de

Haßmersheim: 1/ 1
 Burgmuseum Burg Guttenberg:
www.burg-guttenberg.de

Hattingen: 1/ 0

Heidelberg: 4/ 2
 Deutsches Verpackungs-Museum:
www.verpackungsmuseum.de
 Deutsches Apotheken-Museum:
www.deutsches-apotheken-museum.de

Herne: 1/ 1
 Emschertal-Museum:
www.herne.de/kultur/

Herzberg am Harz: 1/ 0

Hildesheim: 3/ 0

Hockenheim: 1/ 0

Hohenberg an der Eger: 1/ 0

Idar-Oberstein: 1/ 0

Jagsthausen: 1/ 0

Jena: 2/ 0

Kaisheim: 1/ 0

Karlsruhe: 7/ 6
 Badisches Landesmus. Karlsruhe:
www.landesmuseum.de
 ZKM Zentrum f.Kunst- u. Medientechn.:
www.zkm.de
 Staatliche Kunsthalle Karlsruhe:
www.kunsthalle-karlsruhe.de
 Badischer Kunstverein:
www.badischer-kunstverein.de

Staatliches Museum für Naturkunde:
www.smnk.de
 Stadtgeschichtliche Sammlungen:
www.karlsruhe.de/Kultur/Stadtmuseum/

Kassel: 7/ 7
 documenta Archiv:
www.documentaarchiv.de
 documenta GmbH:
www.documenta.de
 EAM-live-Museum:
www.eam.de
 Museum Fridericianum:
www.fridericianum-kassel.de
 Staatliche Museen Kassel:
www.museum-kassel.de
 Museum für Sepulkralkultur:
www.sepulkralmuseum.de
 Naturkundemuseum im Ottoneum:
www.naturkundemuseum-kassel.de

Kevelar: 1/ 1
 Niederrheinisches Museum für
 Volkskunde und Kulturgeschichte:
www.kevelaer.de/museum

Kiel: 2/ 0

Kleve: 1/ 1
 Museum Kurhaus Kleve:
www.niederrheinplattform.com/kurhaus/

Koblenz: 6/ 5
 Festung Ehrenbreitstein:
www.burgen-rlp.de
 Landesmuseum Koblenz:
www.landesmuseumkoblenz.de
 Ludwig Museum im
 Deutschherrenhaus:
www.ludwigmuseum.org
 Mittelrhein-Museum:
www.mittelrhein-museum.de
 Rheinmuseum Koblenz:
www.rhein-museum.de

Köln: 14/ 13

Erzbischöfliches Diözesanmuseum:

www.kolumba.de

Imhoff-Stollwerck-Museum:

www.schokoladenmuseum.de

Museen der Stadt Köln:

www.museenkoeln.de

Josef-Haubrich-Kunsthalle:

www.museenkoeln.de

Kölnisches Stadtmuseum:

www.museenkoeln.de

Museum für Angewandte Kunst:

www.museenkoeln.de

Museum für Ostasiatische Kunst:

www.museenkoeln.de

Museum Ludwig:

www.museenkoeln.de

Rautenstrauch-Joest-Museum:

www.museenkoeln.de

Schnütgen-Museum:

www.museenkoeln.de

Wallraf-Richartz-Museum:

www.museenkoeln.de

Kölnischer Kunstverein:

www.koelnischerkunstverein.de

Römisch-Germanisches-Museum:

www.museenkoeln.de

Krefeld: 4/ 2

Deutsches Textilmuseum:

www.krefeld.de/kommunen/krefeld/41dtm.nsf/fb_homepage/?OpenForm

Kunstmuseen Krefeld:

www.krefeld.de/kunstmuseen

Langenburg: 1/ 0

Langenenslingen: 1/ 0

Leinfelden-Echterdingen: 1/ 1

Deutsches Spielkartenmuseum:

www.spielkartenmuseum.de

Leipzig: 10/ 9

Galerie für Zeitgenössische Kunst:

www.gfzk.de

Grassimuseum:

www.grassimuseum.de

Museum der bildenden Künste:

www.leipzig.de/museum_d_bild_kuenste.htm

Museum für Druckkunst:

www.druckkunst-museum.de

Museum für Völkerkunde:

www.mvl-grassimuseum.de

Stasi-Museum:

www.runde-ecke-leipzig.de

Naturkundemuseum Leipzig:

www.leipzig.de

Stadtgeschichtl. Museum Leipzig:

home.t-online.de/home/Stadtmuseum.Leipzig

Zeitgeschichtliches Forum Leipzig:

www.hdg.de

Lemgo: 1/ 1

Weserrenaissance-Museum:

www.wrm.lemgo.de

Leverkusen: 1/ 1

Schloss Morsbroich – Städtisches

Museum Leverkusen:

www.leverkusen.de

Limburg an der Lahn: 1/ 0

Ludwigshafen: 2/ 0

Lüneburg: 2/ 1

Ostpreußisches Landesmuseum:

www.ostpreussisches-landesmuseum.de

Magdeburg: 1/ 1

Magdeburger Museen:

www.magdeburg.de/Kultur/Museen.html

Mainz: 5/ 5

Bischöf. Dom- und Diözesanmuseum:

www.kath.de

Gutenberg-Museum:

www.gutenberg.de/museum.htm

Landesmuseum Mainz:
www.landesmuseum-mainz.de
Naturhistorisches Museum:
www.uni-mainz.de/~lsnhmmz/
Römisch-German. Zentralmuseum:
www.mainz.de

Mannheim: 3/ 3
Reiss-Museum Mannheim:
www.mannheim.de/reiss_museum
Städtische Kunsthalle Mannheim:
www.kunsthalle-mannheim.de
Landesmus. f. Technik und Arbeit:
www.landesmuseum-mannheim.de

Marbach am Neckar: 1/ 1
Schiller-Nationalmuseum:
www.dla-marbach.de

Marburg: 3/ 1
Museum Anatomicum:
staff-www.uni-marburg.de/~song/museumshome/ingang.htm

Meersburg: 3/ 1
Stadtmuseum/Städtische Galerie
Neues Schloss:
www.meersburg.de

Merseburg: 1/ 1
Kulturhistorisches Museum Schloss
Merseburg:
www.merseburg-querfurt.de

Mettmann: 1/ 1
Neanderthal Museum:
www.neanderthal.de

Michelstadt: 1/ 0

Miltach: 1/ 0

Mönchengladbach: 2/ 2
Städtisches Museum Abteiberg:
www.museum-abteiberg.de
Städtisches Museum Schloss Rheydt:
www.SchlossRheydt.de

München: 39/ 24
Alpines Museum:
www.alpines-museum.de
Alte Pinakothek:
www.pinakothek.de/alte-pinakothek
Neue Pinakothek:
www.neue-pinakothek.de
Bayerisches Nationalmuseum:
www.bayerisches-nationalmuseum.de
Bayerische Verwaltung der staatl.
Schlösser, Gärten und Seen:
www.schloesser.bayern.de
Botanische Staatssamml. München:
www.botanik.biologie.uni-muenchen.de
Design Zentrum München:
www.d-z-m.de
Deutsches Museum:
www.deutsches-museum.de
Deutsches Theatermuseum:
www.stmwfk.bayern.de/kunst/museen/theatmus.html
Filmmuseum:
www.stadtmuseum-online.de/filmmu.htm
Haus der Kunst:
www.hausderkunst.de
Jüdisches Museum:
www.juedisches-museum.muenchen.de
Kunsthalle d. Hypo-Kulturstiftung:
www.hypo-kunsthalle.de
Marstallmuseum:
www.museen-in-bayern.de
Münchner Stadtmuseum:
www.stadtmuseum-online.de
Museum Mensch und Natur:
www.musmn.de
Museum Reich der Kristalle:
www.lrz-muenchen.de
Museum Villa Stuck:
www.muenchen.de/villastuck
Neue Sammlung:
www.die-neue-sammlung.de

Staatl. Antikensammlung u. Glyptothek:
www.stmwfk.bayern.de/kunst/museen/glypto.html

Staatliche Graphische Sammlung:
www.stmwfk.bayern.de/kunst/museen/graphik.html

Staatliches Museum für Völkerkunde
München:
www.voelkerkundemuseum-muenchen.de

Städtische Galerie im Lenbachhaus:
www.lenbachhaus.de

Zoologische Staatssammlung:
www.zsm.mwn.de

Münster: 7/ 5
Graphikmuseum Pablo Picasso:
www.graphikmuseum.de

Stadtmuseum Münster:
www.stadt-muenster.de/museum

Westfälischer Kunstverein:
www.westfaelischer-kunstverein.de

Westfälisches Landesmuseum:
www.lwl.org/landesmuseum/

Westpreußisches Landesmuseum:
www.westpreussisches-landesmuseum.de

Murnau: 1/ 1
Schlossmuseum Murnau:
www.schlossmuseum-murnau.de

Neukirchen bei Niebüll: 1/ 1
Nolde-Museum Seebüll:
www.nolde-stiftung.de

Neuss: 1/ 1
Museum Insel Hombroich:
www.inselhombroich.de

Nörvenich: 1/ 0

Nürnberg: 9/ 6
DB Museum im Verkehrsmuseum:
www.dbmuseum.de
Germanisches Nationalmuseum:
www.gnm.de

Kunsthalle Nürnberg:
www.kunsthalle.nuernberg.de

Museum für Kommunikation:
www.museumsstiftung.de

Neues Museum:
www.nmn.de

Spielzeugmuseum:
www.nuernberg.de

Oberhausen: 2/ 1
Rheinisches Industriemuseum:
www.rim.lvr.de

Oberschleißheim: 2/ 0

Oldenburg: 1/ 1
Stadtmuseum/Horst-Janssen-Mus.:
www.horst-janssen-museum.de

Ortenberg: Hessen: 1/ 0

Osnabrück: 1/ 1
Felix-Nussbaum-Haus:
www.osnabrueck.de/fnh

Pforzheim: 1/ 1
Schmuckmuseum Pforzheim:
www.schmuckmuseum-pforzheim.de

Potsdam: 2/ 1
Filmmuseum:
www.filmmuseum-potsdam.de

Regensburg: 4/ 2
Diözesan- und Domschatzmuseum:
www.bistumsmuseen-regensburg.de
Museum Ostdeutsche Galerie:
www.mog-regensburg.de

Remscheid: 3/ 2
Deutsches Werkzeugmuseum:
www.werkzeugmuseum.org

Tuchmuseum/ Anna-Hardt-Stiftung:
www.tuchmuseum-lennep.de

Reutlingen: 4/ 2
Heimatmuseum Reutlingen:
www.reutlingen.de

Naturkundemuseum Reutlingen:

www.reutlingen.de

Rheinbach: 1/ 1

Glasmuseum Rheinbach:

www.glasmuseum-rheinbach.de

Rheine: 1/ 0

Rödental: 1/ 0

Rommerskirchen: 1/ 0

Rüdersdorf bei Berlin: 1/ 1

Museumspark:

www.museumspark.de

Saarlouis: 1/ 1

Museum Haus Ludwig:

www.saarlouis.de

Schleswig: 2/ 1

Schleswig-Holstein. Landesmuseen:

www.schloss-gottorf.de

Schönau am Königssee: 1/ 0

Schöppenstedt: 1/ 0

Schrobenhausen: 1/ 0

Schrozberg: 1/ 0

Schwangau: 1/ 1

Schloss Neuschwanstein:

www.neuschwanstein.de

Schwerin: 2/ 1

Kunstsammlungen/ Staatliches

Museum Schwerin:

www.museum-schwerin.de

Siegen: 2/ 2

Siegerlandmuseum:

www.siegerlandmuseum.de

Museum für Gegenwartskunst:

www.kunstmuseum-siegen.de

Sigmaringen: 1/ 1

Fürstl. Hohenzollern. Sammlungen:

www.hohenzollern.com

Sinsheim: 1/ 1

Auto & Technik Museum:

www.technik-museum.de

Solingen: 3/ 3

Deutsches Klingen Museum:

www.klingenmuseum.de

Rheinisches Industriemuseum:

www.rim.lvr.de

Museum Baden:

www.museum-baden.de

Sondershausen: 1/ 0

Speyer: 2/ 2

Historisches Museum der Pfalz:

www.museum.speyer.de

Technik-Museum-Speyer:

www.technik-museum.de

Stralsund: 1/ 1

Deutsches Meeresmuseum:

www.meeresmuseum.de

Stuttgart: 10/ 7

Design Center Stuttgart:

www.design-center.de

Linden-Museum/ Mus.f. Völkerkunde:

www.lindenmuseum.de

Staatl. Museum für Naturkunde:

www.naturkundemuseum-bw.de

Staatsgalerie Stuttgart:

www.staatsgalerie.de

Stuttgarter Künstlerbund:

www.kuenstlerbund-stuttgart.de

Württembergischer Kunstverein:

www.wkv-stuttgart.de

Württemberg. Landesmuseum:

www.landmuseum-stuttgart.de

Trier: 4/ 3

Bischöfl. Dom- u. Diözesanmuseum:

www.museum.bistum-trier.de

Rheinisches Landesmuseum Trier:

www.landmuseum-trier.de

Städtisches Museum Simeonstift:

www.museum-trier.de

Tübingen: 3/ 1
Kunsthalle Tübingen:
www.kunsthalle-tuebingen.de

Ulm: 3/ 3
Deutsches Brotmuseum Ulm:
www.brotmuseum-ulm.de
Ulmer Museum:
www.museum.ulm.de
Stadthaus Ulm:
www.stadthaus.ulm.de

Verden: 1/ 1
Deutsches Pferdemuseum:
www.dpm-verden.de

Villingen-Schwenningen: 1/ 1
Städtische Galerie:
www.villingen-schwenningen.de

Volkach: 1/ 0

Waldenbuch: 1/ 0

Wallerstein: 1/ 0

Weddel: 1/ 0
Weil am Rhein: 1/ 1
Vitra Design Museum:
www.design-museum.com

Weimar: 7/ 5
Bauhaus Museum:
www.swkk.de
Design Zentrum Thüringen:
www.d-z-t.de
Goethe Nationalmuseum:
www.weimar-klassik.de
Kunstsammlungen zu Weimar:
www.kunstsammlungen-weimar.de
Mus. für Ur- und Frühgeschichte:
www.thueringen.de

Weißenfels: 1/ 1
Museum Schloss Neu-Augustusburg:
www.weissenfels.de

Wernigerode: 1/ 1
Schloss Wernigerode:
www.schloss-wernigerode.de

Wiesbaden: 2/ 2
Frauenmuseum Wiesbaden:
www.frauenmuseum-wiesbaden.de
Museum Wiesbaden:
www.museum-wiesbaden.de

Wolfsburg: 4/ 4
Kunstmuseum Wolfsburg:
www.kunstmuseum-wolfsburg.de
Kunstverein Wolfsburg:
www.kunstverein-wolfsburg.de
Städtische Galerie Wolfsburg:
www.staedtische-galerie-wolfsburg.de
Städtisches Museum:
www.wolfsburg.de

Würzburg: 4/ 1
Städtische Galerie:
www.wuerzburg.de/kultur/kulturspeicher

Wuppertal: 3/ 2
Fuhlrott-Museum:
www.fuhlrott-museum.de
Von der Heydt Museum:
www.von-der-heydt-museum.de

Museen und Ausstellungshäuser in Österreich

Admont: 1/ 1

Mus. im Benediktinerstift Admont:

www.stiftadmont.at

Altenburg: 1/ 0

Bad Aussee: 1/ 0

Bad Deutsch-Altenburg: 2/ 1

Archäol. Museum Carnuntum:

www.carnuntum.co.at

Bad Ischl: 4/ 1

Bad Ischl:

www.stadtmuseum.at

Baden bei Wien: 1/ 0

Bramberg: 1/ 0

Bregenz: 5/ 2

Kunsthau Bregenz:

www.kunsthau-bregenz.at

Vorarlberger Landesmuseum:

www.vlm.at

Eisenstadt: 4/ 2

Burgenländisches Landesmuseum:

www.bgld.gv.at

Österreich.Jüdisches Museum:

www.members.aon.at/ojm/

Enns: 1/ 0

Forchtenstein: 1/ 0

Frankenmarkt: 1/ 0

Freistadt: Oberösterreich: 1/ 0

Friedberg: 1/ 0

Furth bei Göttweig: 1/ 0

Graz: 6/ 3

Diözesanmuseum Graz:

www.kath-kirche.at/graz/

di_muse/museum.html

Grazer Stadtmuseum:

www.graz.at/bildung_kultur/

Landesmuseum Joanneum:

www.museum-joanneum.at

Hall/ Tirol: 1/ 1

Kunsthalle Tirol:

www.kunsthalle-tirol.at

Hittisau: 1/ 1

Frauenmuseum:

www.frauenmuseum.com

Innsbruck: 9/ 5

Tiroler Landesmus. Ferdinandeum:

www.tiroler-landesmuseum.at

Kunstraum Innsbruck:

www.kunstraum-innsbruck.at

Museum im Zeughaus:

www.tiroler-landesmuseum.at

Schloss Ambras:

www.khm.at/ambras

Tiroler Volkskundemuseum:

geowww.uibk.ac.at/tirol/innsbruck/heritage.html

Jenbach: 1/ 0

Klagenfurt: 6/ 2

Landesmuseum für Kärnten:

www.landmuseum-ktn.at

Kärntner Landesgalerie:

www.landsgalerie.ktn.gv.at

Klosterneuburg: 4/ 3

Sammlung Essl:

www.sammmlung-essl.at

Mährisch-Schles. Heimatmuseum:

www.volkskulturnoe.at/museen/0214.htm

Museum des Chorherrenstifts:

www.stift-klosterneuburg.at

Kobersdorf: 2/ 0

Krems: 2/ 2
 Kunsthalle Krems:
www.kunsthalle.at
 Historisches Museum der Stadt
 Krems/Weinstadtmuseum:
www.weinstadtmuseum.at

Kremsmünster: 1/ 0

Landeck: 1/ 1
 Schlossmuseum Landeck:
www.tirol.com/schlossmuseum/landeck

Linz: 8/ 6
 Ars Electronica Center:
www.aec.at
 Lentos Kunstmuseum Linz:
www.lentos.at
 Neue Galerie der Stadt:
www.lentos.at
 Nordico/Museum der Stadt Linz:
www.nordico.at
 Oberöster. Landesmuseum:
www.landesmuseum.at
 o.k. centrum für Gegenwartskunst:
www.ok-centrum.at

Mistelbach an der Zaya: 1/ 0

Mödling: 1/ 1
 Museum der Stadt Mödling:
Meineseite.i-one.at/mumoe/

Neumarkt in Steiermark: 1/ 0

Niederleis: 1/ 0

Oberndorf: 1/ 0

Riegersburg/ Niederösterreich: 1/ 0

Rohrau: 1/ 0

Salzburg: 7/ 5
 Carolino Augusteum:
www.smca.at
 Dommuseum zu Salzburg:
www.kirchen.net/dommuseum

Residenzgalerie Salzburg/
 Salzburger Landessammlung:
www.residenzgalerie.at
 Rupertinum/Mus. moderner Kunst:
www.rupertinum.at
 Salzburger Barockmuseum:
www.barockmuseum.at

Sankt Lambrecht: 1/ 1
 Sammlungen d. Stifts St. Lambrecht:
www.stift-stlambrecht.at

Sankt Pölten: 4/ 2
 Niederösterr. Zentrum für Moderne
 Kunst:
www.landesmuseum.net
 Stadtmuseum:
www.stadtmuseum-stpoelten.at

Schärding: 2/ 0

Schlaining: 1/ 0

Spittal an der Drau: 1/ 0

Steyr: 3/ 2
 Museum der Stadt Steyr:
www.museum-steyr.at
 Museum Industrielle Arbeitswelt:
www.museum-steyr.at

Trautenfels im Ennstal: 1/ 1
 Landschaftsmuseum/ Joanneum:
www.museum-joanneum.at

Tulln: 3/ 1
 Limesmuseum:
www.tulln.at

Ulrichsberg: 1/ 0

Volders: 1/ 0

Wels: 1/ 1
 Kulturzentrum Burg Wels/
 Stadtmuseum:
www.wels.at

Wien: 51/ 35
 Albertina im Akademiehof:
www.albertina.at
 Architekturzentrum Wien/ MQ:
www.azw.at
 Österreichisches Filmmuseum:
www.filmmuseum.at
 Museumsquartier GmbH:
www.mqw.at
 Basis Wien/ MQ:
www.basis-wien.at
 Depot/ MQ:
www.depot.or.at
 Tabakmuseum/ MQ:
www.austriatabak.com
 Bezirksmuseum Döbling:
www.bezirksmuseum.at/doebling/page.asp/index.htm
 Bezirksmuseum Innere Stadt:
www.bezirksmuseum.at/innerestadt/page.asp/index.htm
 Ephesos-Museum:
www.khm.at/static/page24
 Österreichische Galerie Belvedere:
www.belvedere.at
 Generali Foundation:
www.gfound.or.at
 Haus des Meeres/ Vivarium Wien:
www.haus-des-meeres.at
 Historisches Museum Stadt Wien:
www.museum.vienna.at
 Jüdisches Museum der Stadt Wien:
www.jmw.at
 Kindermuseum ZOOM/ MQ:
www.kindermuseum.at
 Kunsthalle Wien/ MQ:
www.kunsthallewien.at
 KunstHaus Wien:
www.kunsthausewien.com
 Künstlerhaus k/haus:
www.k-haus.at

Kunsthistorisches Museum Wien:
www.khm.at
 Leopold Museum/ MQ:
www.leopoldmuseum.org
 MAK Museum f. Angewandte Kunst:
www.mak.at
 Museum in progress:
www.mip.at
 Museum für Völkerkunde:
www.ethno-museum.ac.at
 Museum moderner Kunst Stiftung
 Ludwig/ MQ:
www.mumok.at
 Naturhistorisches Museum:
www.nhm-wien.ac.at
 Österreichisches Gartenbaumuseum:
www.wien.gv.at/ma42/museum.htm
 Österreichisches Gesellschafts- und
 Wirtschaftsmuseum:
www.wirtschaftsmuseum.at
 Österr. Museum für Volkskunde:
www.volkskundemuseum.at
 Österreichisches Theatermuseum:
www.theatermuseum.at
 Schatzkammer Deutschen Ordens:
www.deutscher-orden.at/d/zentrale.htm
 Schloss Schönbrunn:
www.schoenbrunn.at
 Sigmund Freud-Museum:
www.freud-museum.at
 Technisches Museum Wien:
www.tmw.ac.at
 Wiener Secession:
www.secession.at

Wiener Neustadt: 5/ 0

Museen und Ausstellungshäuser in der Schweiz

Aarau: 4/ 3

Aargauer Kunsthaus:

www.ag.ch/kunsthhaus/

Naturama:

www.naturama.ch

Stadtmuseum Aarau:

www.vamus.ch

Appenzell: 1/ 1

Museum Liner:

www.museumliner.ch

Ascona: 1/ 0

Augst: 1 /1

Römermuseum Augst:

www.augusta-raurica.ch

Baden: 2/ 2

Schweizer Kindermuseum:

www.kindermuseum.ch

Stiftung Langmatt Sidney + Jenny

Brown:

www.langmatt.ch

Basel: 13/ 11

Anatomisches Museum Basel:

www.unibas.ch/anatomie/museum

Antikenmuseum Basel und

Sammlung Ludwig:

www.antikenmuseumbasel.ch

Architekturmuseum:

www.architekturmuseum.ch

Historisches Museum Basel:

www.historischesmuseumbasel.ch

Jüdisches Museum der Schweiz:

www.jewishheritage.org

Kunsthalle Basel:

www.kunsthallebasel.ch

Kunstmuseum Basel:

www.kunstmuseumbasel.ch

Museum für Gestaltung:

www.museum-gestaltung-basel.ch

Museum Jean Tinguely:

www.tinguely.ch

Naturhistorisches Museum Basel:

www.nmb.bs.ch

Museum der Kulturen:

www.mkb.ch

Bern: 8/ 7

Antikensammlung:

www.klassischearchaeologie.unibe.ch/antikensammlung

Bernisches Historisches Museum:

www.bhm.ch

Kunsthalle Bern:

www.kunsthallebern.ch

Kunstmuseum Bern:

www.kunstmuseumbern.ch

Museum für Kommunikation:

www.mfk.ch

Schweizerisches Alpines Museum:

www.alpinesmuseum.ch

Naturhistorisches Museum:

www.nmbe.unibe.ch

Biel: 3/ 2

Museum Neuhaus:

www.mn-biel.ch

Museum Schwab:

www.biel-bienne.ch/de/pub/kultur/museen/schwab.htm

Brugg: 2/ 2

Heimatmuseum (Altes Zeughaus):

www.stadt-brugg.ch/leben/heimatmuseum.htm

Vindonissa-Museum:

www.ag.ch/vindonissa/

Bubikon: 1/ 0

Burgdorf: 4/ 3

Kornhaus Burgdorf:

www.kornhaus-burgdorf.ch

Museum Völkerkunde:

www.schloss-burgdorf.ch

Schlossmuseum:

www.schloss-burgdorf.ch

Chur: 2/ 1

Bündner Kunstmuseum:

www.buendner-kunstmuseum.ch

Davos: 1/ 1

Ernst Ludwig Kirchner-Museum:

www.kirchnermuseum.ch

Genf: 2/ 1

MAMCO:

www.mamco.ch

Glarus: 2/ 1

Kunsthhaus:

www.kunsthhausglarus.ch

Glattfelden: 1/ 1

EKZ-Museum Glattfelden:

www.ekz.ch

Goldach: 1/ 0

Langenthal: 1/ 0

Liestal: 2/ 1

Museum, vormals

Kantonsmuseum Baselland:

www.leibundleben.bl.ch

Luzern: 8/ 7

Alpineum:

www.alpineum.ch

Bourbaki-Panorama:

www.bourbakipanorama.ch

Historisches Museum Luzern:

www.hmluzern.ch

Neues Kunstmuseum Luzern:

www.kunstmuseumluzern.ch

Natur-Museum Luzern:

www.naturmuseum.ch

Picasso-Museum:

www.museen-luzern.ch

Richard Wagner-Museum:

www.museen-luzern.ch

Museum Verkehr: Kommunikation:

www.verkehrshaus.org

Mellingen: 1/ 0

Muttenz: 2/ 0

Näfels: 1/ 1

Museum des Landes Glarus:

www.freulerpalast.ch

Neunkirch: 1/ 0

Oberhofen am Thunersee: 1/ 0

Olten: 4/ 0

Naturmuseum:

www.naturmuseum-olten.ch

Rapperswil/ Sankt Gallen: 2/ 0

Raron: 1/ 0

Riehen bei Basel: 1/ 1

Fondation Beyeler:

www.beyeler.com

Rorschach: 1/ 0

St. Gallen: 8/ 7

Historisches Museum:

www.hmsg.ch

Kunstmuseum:

www.st.gallen.ch/kunstmuseum

Lapidarium:

www.stibi.ch

Kunsthalle St.Gallen:

www.k9000.ch

Naturmuseum:

www.naturmuseumsg.ch

Völkerkundemuseum:

www.st.gallen.ch/sammlungfuer-voelkerkunde

Textilmuseum:

www.textilmuseum.ch

Schaffhausen: 2/ 2

Hallen für neue Kunst:

www.modern-art.ch

Museum zu Allerheiligen:

www.allerheiligen.ch

Schönenwerd: 2/ 0

Schwyz: 3/ 2

Forum der Schweizer Geschichte/

Schweizer. Landesmuseum:

www.museenschwyz.ch

Ital Reding-Hofstatt:

www.museenschwyz.ch

Solothurn: 4/ 2

Kunstmuseum:

www.kunstmuseum-so.ch

Naturmuseum Solothurn:

www.naturmuseum-so.ch

Stein am Rhein: 5/ 0

Thun: 3/ 0

Warth: 1/ 1

Kunstmuseum Kanton Thurgau:

www.kunstmuseum.ch

Weissenstein bei Solothurn: 1/ 1

Weissenstein-Museum:

www.hotel-weissenstein.ch

Wetzikon: 2/ 0

Winterthur: 9/ 5

Fotomuseum Winterthur:

www.fotomuseum.ch

Gewerbemuseum:

www.gewerbemuseum.ch

Kunstmuseum Winterthur:

www.kmw.ch

Technorama der Schweiz:

www.technorama.ch

Kunsthalle Winterthur:

www.winti.ch/kultur/museen

Wittenbach: 1/ 0

Zürich: 18/ 14

Coninx Museum:

www.coninx-museum.ch

Haus für konstruktive und konkrete
Kunst:

www.hauskonstruktiv.ch

Haus zum Kiel/ Museum Rietberg:

www.rietberg.ch

Helmhaus:

www.helmhaus.org

NONAM, vormals Indianermuseum:

www.nonam.ch

Johann Jacobs Museum:

www.johann-jacobs-museum.ch

Kunsthalle Zürich:

www.kunsthallezurich.ch

Kunsthaus Zürich:

www.kunsthaus.ch

migros Museum f. Gegenwartskunst:

www.migrosmuseum.ch

Museum für Gestaltung:

www.museum-gestaltung.ch

Museum Strauhof:

www.kultur.stadt-zuerich.ch

Schweizerisches Landesmuseum:

[www.musee-suisse.com/neues
landesmuseum/](http://www.musee-suisse.com/neues_landesmuseum/)

Shedhalle Rote Fabrik:

www.shedhalle.ch

Tram-Museum Zürich:

www.tram-museum.ch

Zug: 4/ 3

Kantonal. Museum für Urgeschichte:

www.museenzug.ch/urgeschichte

Kunsthaus Zug:

www.kunsthauszug.ch

Museum in der Burg:

www.museenzug.ch/burg/

7.4

Anlage 3

Dokumentation ausgewählter Erscheinungsbilder von Museen und Ausstellungshäusern
(siehe Kap. 5.3)

Die abgebildeten Institutionen sind im einzelnen:

- Abb. 1: Documenta 11, Kassel
- Abb. 2: Staatsgalerie Stuttgart
- Abb. 3: Fotomuseum Winterthur
- Abb. 4: Architekturzentrum Wien
- Abb. 5: Kunsthalle St.Gallen
- Abb. 6: Historisches Museum Speyer
- Abb. 7: Deutsches Klingensmuseum, Solingen
- Abb. 8: Filmmuseum Potsdam
- Abb. 9: Carolino Augusteum, Salzburg
- Abb. 10: Staatliche Kunstsammlungen Dresden
- Abb. 11: Deutsche Guggenheim Berlin
- Abb. 12: Sammlung Essl, Klosterneuburg
- Abb. 13: Bayerisches Nationalmuseum, München
- Abb. 14: Museum Kunst Palast, Düsseldorf (A)
- Abb. 15: Museumsquartier Wien (A)
- Abb. 16: Museumsquartier Wien (B)
- Abb. 17: ZKM, Karlsruhe
- Abb. 18: Galerie für Zeitgenössische Kunst Leipzig
- Abb. 19: Kunsthalle Wien
- Abb. 20: Badischer Kunstverein, Karlsruhe
- Abb. 21: Kunstverein Wolfsburg
- Abb. 22: Museum für Urgeschichte Zug
- Abb. 23: Diözesanmuseum Köln
- Abb. 24: Museum Kunst Palast, Düsseldorf (B)
- Abb. 25: MUMOK, Wien
- Abb. 26: Kunsthaus Bregenz (A)
- Abb. 27: Kunsthaus Bregenz (B)

Die abgebildeten Medien werden auf jeder Seite reihenweise von links nach rechts benannt.

Abb. 1: Documenta 11, Kassel



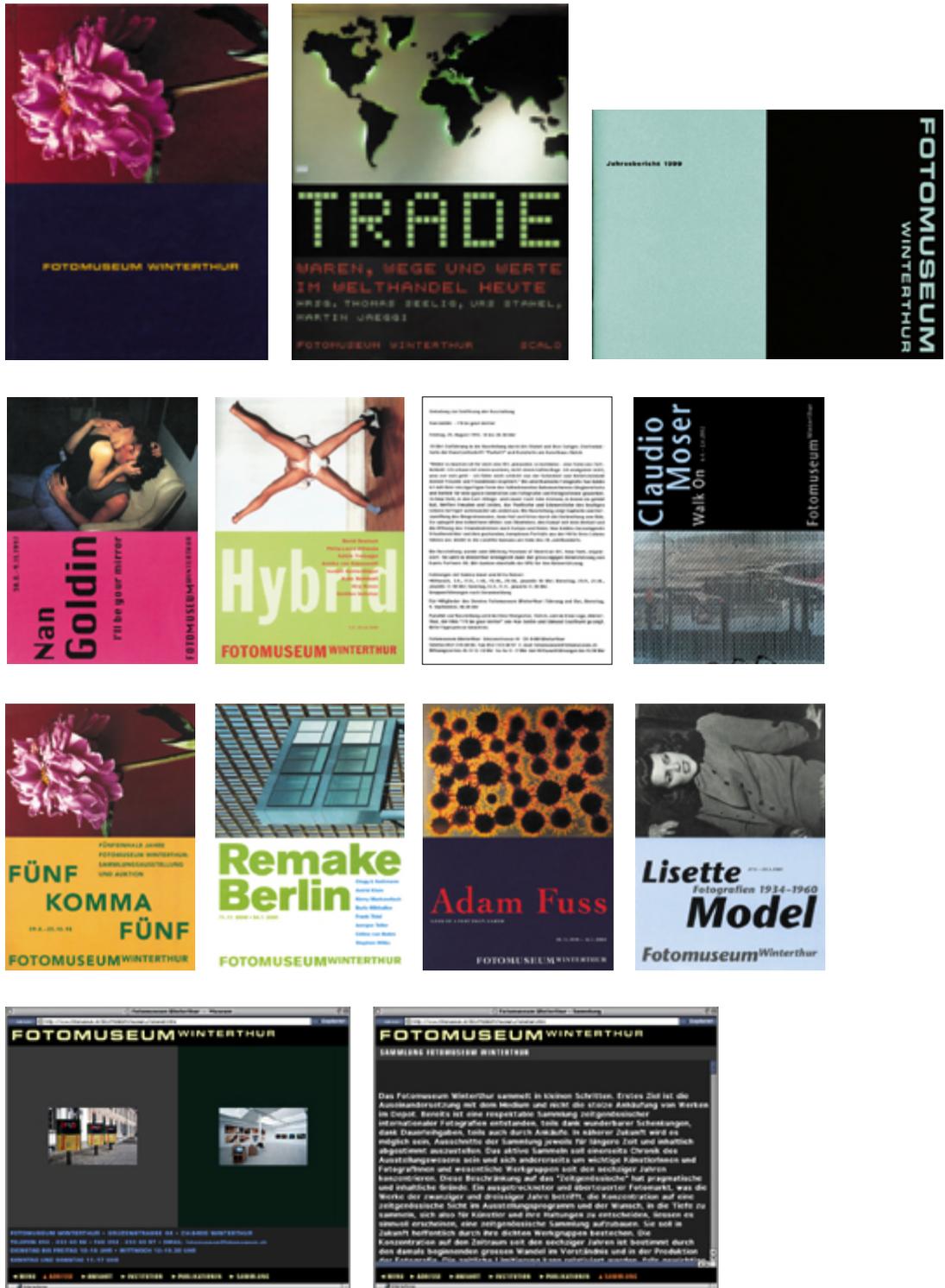
1. Reihe: Ausstellungsplakat, Kurzführer; 2. Reihe: Folder der einzelnen »Plattformen«;
 3. Reihe: Ausstellungsfolder; 4. Reihe: Geschäftspapiere, Internetauftritt.
 Gestalter: Ecke Bonk (Non-Logo), Pentagram und Atelier Grotesk, 2002.

Abb. 2: Staatsgalerie Stuttgart



1. Reihe: Ausstellungsplakate; 2. Reihe: Einladungskarten, Ausstellungsfolder;
 3. Reihe: Geschäftspapiere, Programme; 4. Reihe: Internetauftritt.
 Gestalter: SeidlClass 1998/99.

Abb. 3: Fotomuseum Winterthur



1. Reihe: Ausstellungskataloge, Jahresbericht; 2. und 3. Reihe: Ausstellungsplakate bzw. Einladungskarten; 4. Reihe: Internetauftritt.
Gestalter: Wetter, Kohler, Robert, Durrer, 1992.

Abb. 4: Architekturzentrum Wien



1. bis 4. Reihe: Architektur-Schriftenreihe »Hintergrund«.
Gestalter: Dorit Magreiter, 2001.

Abb. 5: Kunsthalle St.Gallen



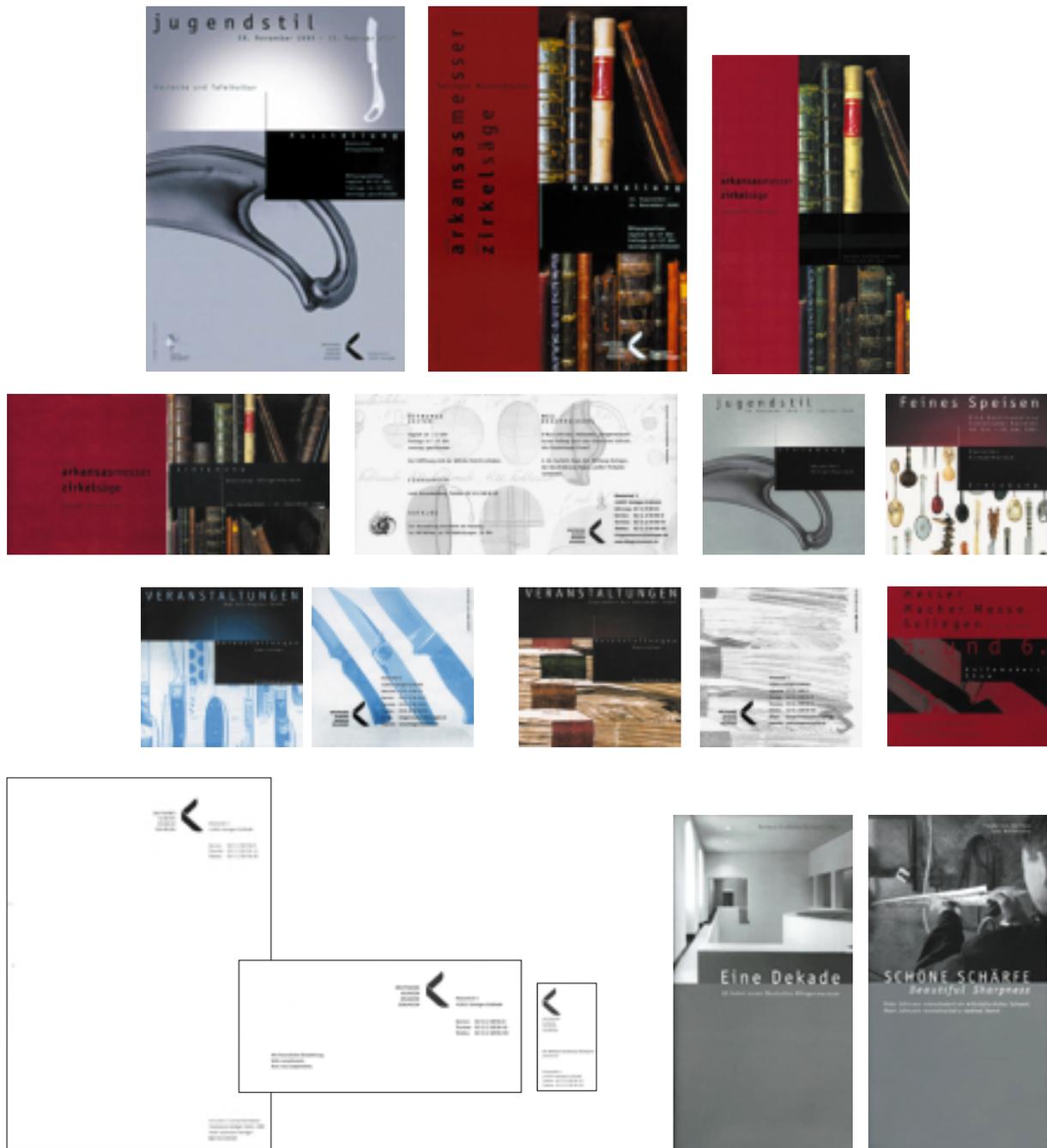
1. Reihe: »fön« Ausstellungsprogramme; 2. Reihe: Einladungs- und Infokarten, »fön«;
 3. Reihe: Geschäftspapiere 4. Reihe: Internetauftritt.
 Gestalter: BUKA Grafik, 2001/02.

Abb. 6: Historisches Museum Speyer



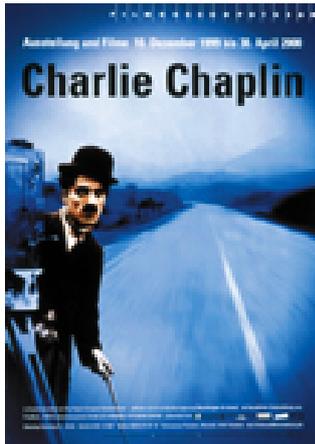
1. Reihe: Ausstellungsplakate; 2. Reihe: Einladungs- und Ausstellungsfolder;
 3. Reihe: Programme; 4. Reihe: Geschäftspapiere.
 Gestalter: Hebe Werbung & Design, 2001.

Abb. 7: Deutsches Klingenmuseum, Solingen



1. Reihe: Ausstellungsplakate, Ausstellungskatalog; 2. Reihe: Einladungen;
 3. Reihe: Programme; 4. Reihe: Geschäftspapiere, Broschüren.
 Gestalter: Josephine Prokop (Logo), 1993; König & Schroeder, Sieben99-Werbeagentur
 und Designpraxis (Kommunikationsmaterialien), 1995-2003.

Abb. 8: Filmmuseum Potsdam



1. Reihe: Ausstellungsplakat; 2. Reihe: Museumsfolder; 3. Reihe: Ausstellungsfolder und Programme; 4. Reihe: Geschäftspapiere, Internetauftritt.
Gestalter: grappa/blotto design, 1993.

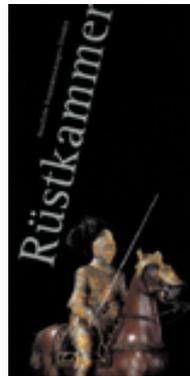
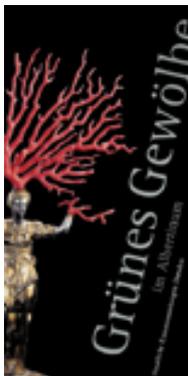
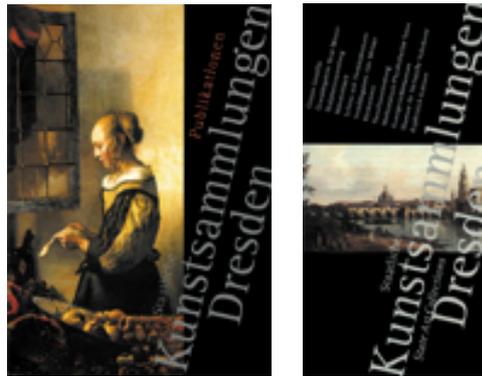
Abb. 9: Carolino Augusteum



1. Reihe: Ausstellungsplakate, Ausstellungskatalog; 2. Reihe: Einladungen, Ausstellungsfolder, Programm; 3. Reihe: Folder »Kunstwerk des Monats«, Geschäftspapiere.

Gestalter: Grafikdesign Friedrich Pürstinger, o.J.

Abb. 10: Staatliche Kunstsammlungen Dresden



1. Reihe: Publikationsübersicht, Ausstellungsfolder; 2. und 3. Reihe: Sammlungsfolder.
Gestalter: ohne Angabe.

Abb. 11: Deutsche Guggenheim Berlin



1. Reihe: Ausstellungsplakate bzw. Anzeigen; 2. Reihe: Einladungen;
 3. Reihe: Ausstellungsfolder; 4. Reihe: Geschäftspapiere, Internetauftritt.
 Gestalter: Real Design (Logo, Geschäftspapiere) ,1997 und Surface (Kommunikationsmaterialien), 1997-2003.

Abb. 12: Sammlung Essl, Klosterneuburg



1. Reihe: Ausstellungsplakate; 2. Reihe: Einladungen; 3. Reihe: Ausstellungsfolder;
 4. Reihe: Geschäftspapiere, Imagebroschüre, Internetauftritt.
 Gestalter: ohne Angabe.

Abb. 13: Bayrisches Nationalmuseum, München



Imagekampagne.
Gestalter: ServicePlan, 2001.

Abb. 14: Museum Kunst Palast, Düsseldorf (A)



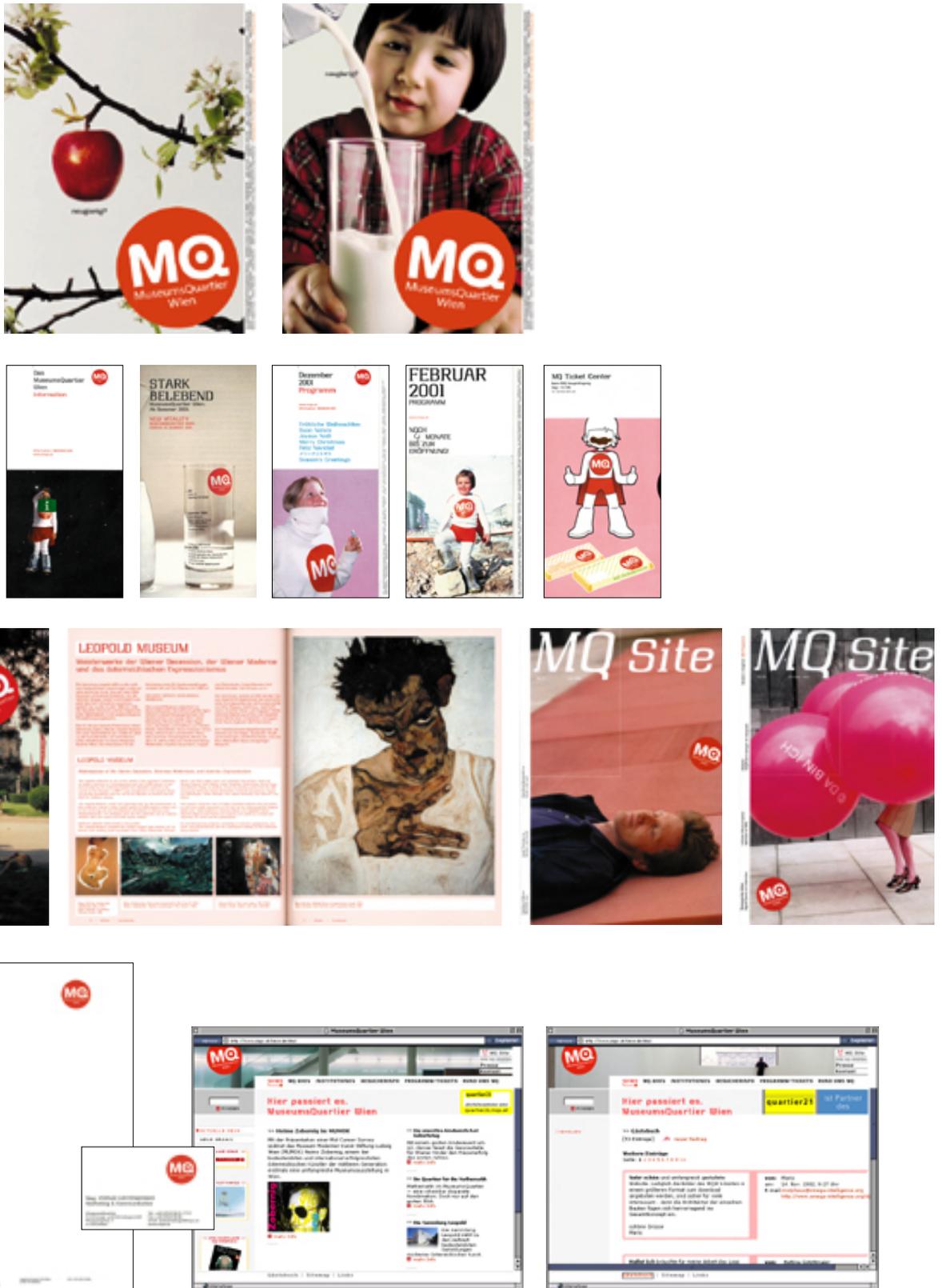
Imagekampagne.
Gestalter: start advertising, 2001.

Abb. 15: Museumsquartier Wien (A)



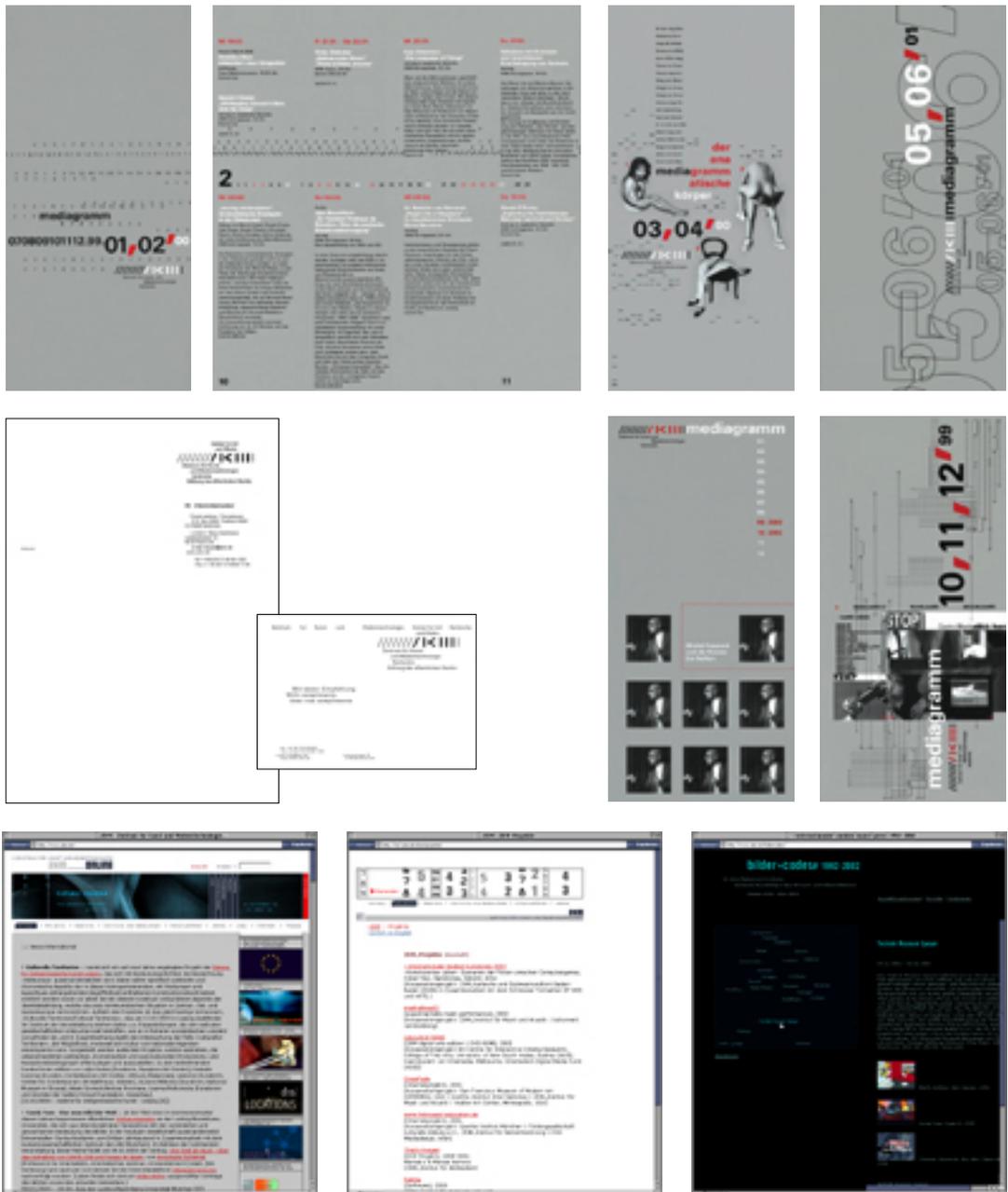
Imagekampagne.
Gestalter: BüroX, 2001.

Abb. 16: Museumsquartier Wien (B)



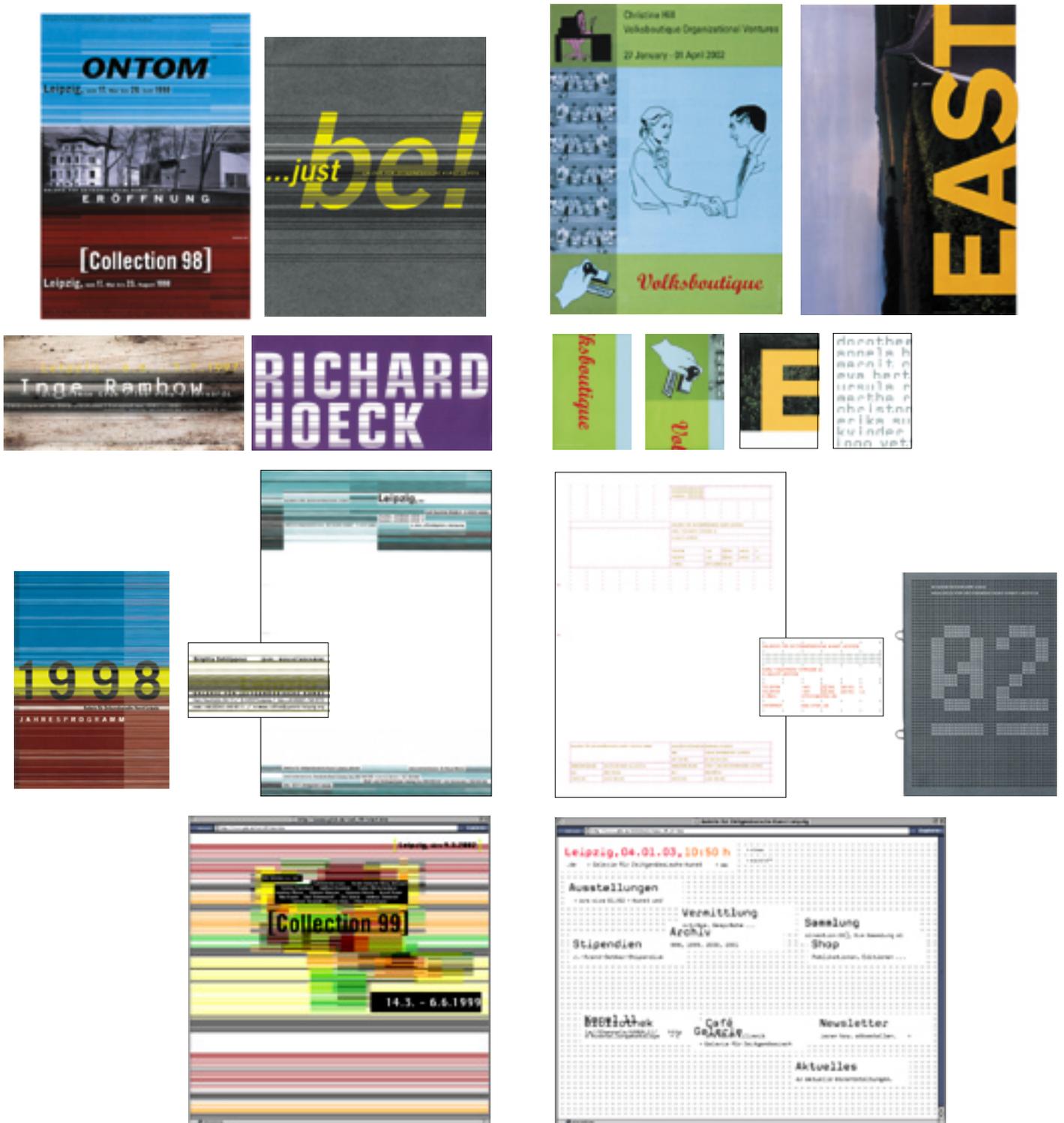
1. Reihe: Ausstellungspakete bzw. Anzeigen; 2. Reihe: Folder, Programme;
 3. Reihe: Imagebroschüre, »MQ-site«; 4. Reihe: Geschäftspapiere, Internetauftritt.
- Gestalter: BüroX, 2001-2003.

Abb. 17: ZKM Karlsruhe



1. Reihe: Logo vorher (1996)/nachher (2000); 2. Reihe: »Mediagramme«;
 3. Reihe: Geschäftspapiere, »Mediagramme«; 4. Reihe: Internetauftritt.
 Gestalter: Betker, Faßmer, Kamecke, Schmidt, 2000.

Abb. 18: Galerie für Zeitgenössische Kunst Leipzig



1. Reihe: Plakat, Ausstellungskatalog vorher (1998)/ Ausstellungsplakate nachher (2002);
 2. Reihe: Ausstellungsfolder vorher/nachher; 3. Reihe: Geschäftspapiere, Jahresprogramme vorher/nachher; 4. Reihe: Internetauftritt vorher/nachher.
 Gestalter: Markus Dreßen, Gabriele Altevers, Birgit Piramovsky, Kerstin Riedel, Philipp Arnold, Karla Detlefsen, Kristina Brusa, Anna Lena von Helldorff, Susanne Richwien, Simone Waßermann, Bettina Lockemann, Britta Fram und Jirka Pfahlseit 1996.

Abb. 19: Kunsthalle Wien



1. Reihe: Ausstellungsplakate; 2. Reihe: Einladungskarten, Grußkarte;
 3. Reihe: Ausstellungsfolder, Ausstellungsmagazin; 4. Reihe: Geschäftspapiere, Imgebroschüre, Internetauftritt.
- Gestalter: (Erscheinungsbild) ohne Angabe; scharfnjet (Internetauftritt), 2002.

Abb. 20: Badischer Kunstverein, Karlsruhe



1. Reihe: Ausstellungsplakate; 2. Reihe: Einladungskarten; 3. Reihe: Ausstellungskataloge;
4. Reihe: Geschäftspapiere, Internetauftritt.
Gestalter: atelier september, 1999.

Abb. 21: Kunstverein Wolfsburg



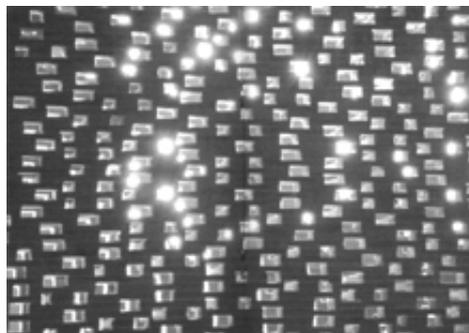
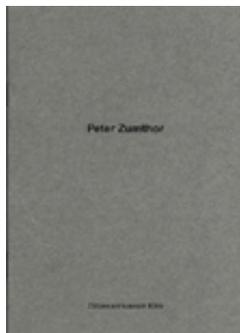
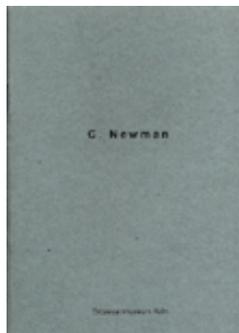
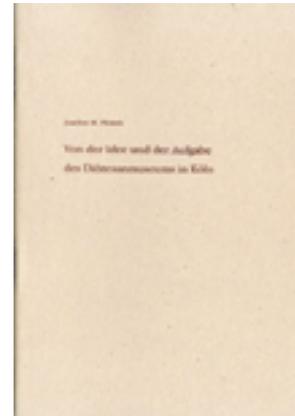
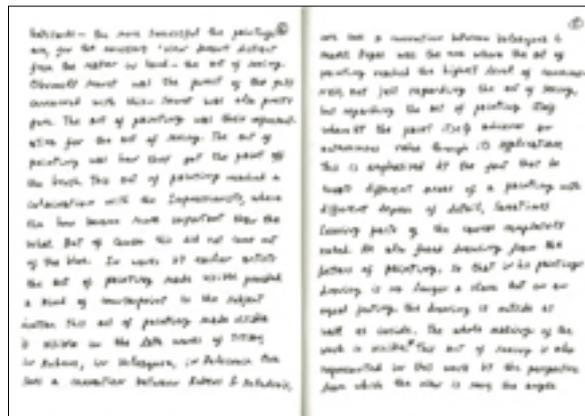
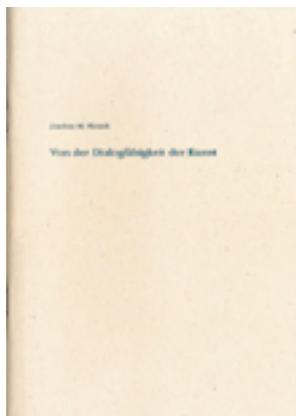
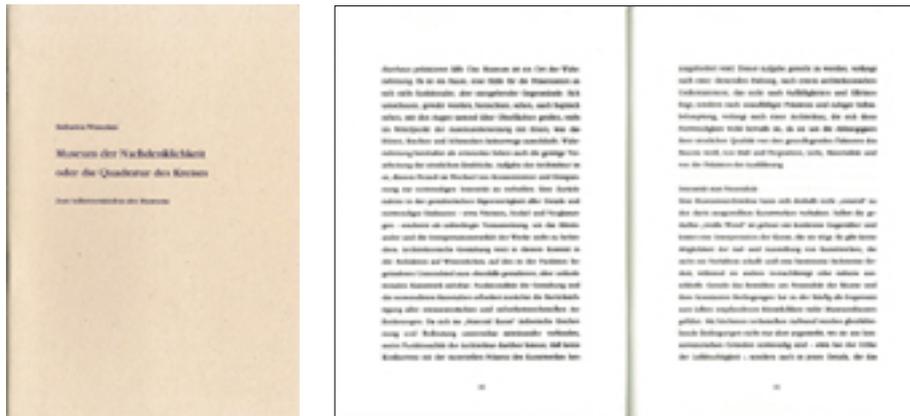
1. Reihe: Ausstellungsplakate; 2. Reihe: Einladungskarten;
 3. und 4. Reihe: Ausstellungsbroschüren.
 Gestalter: Moira Zeite, Flora Neuwirth und Nicole Kapiza, o.J.

Abb. 22: Museum für Urgeschichte Zug



1. Reihe: Ausstellungsplakate; 2. Reihe: Einladungskarten, Programme; 3. Reihe: Ausstellungsfolder; 4. Reihe: Geschäftspapiere, Internetauftritt.
Gestalter: jk-design, o.J.

Abb. 23: Diözesanmuseum Köln



1. und 2. Reihe: »Texthefte«; 3. und 4. Reihe: »Ausstellungshefte«.
Gestalter: Erzbischöfliches Diözesanmuseum, inhouse, o.J.

Abb. 24: Museum Kunst Palast, Düsseldorf (B)

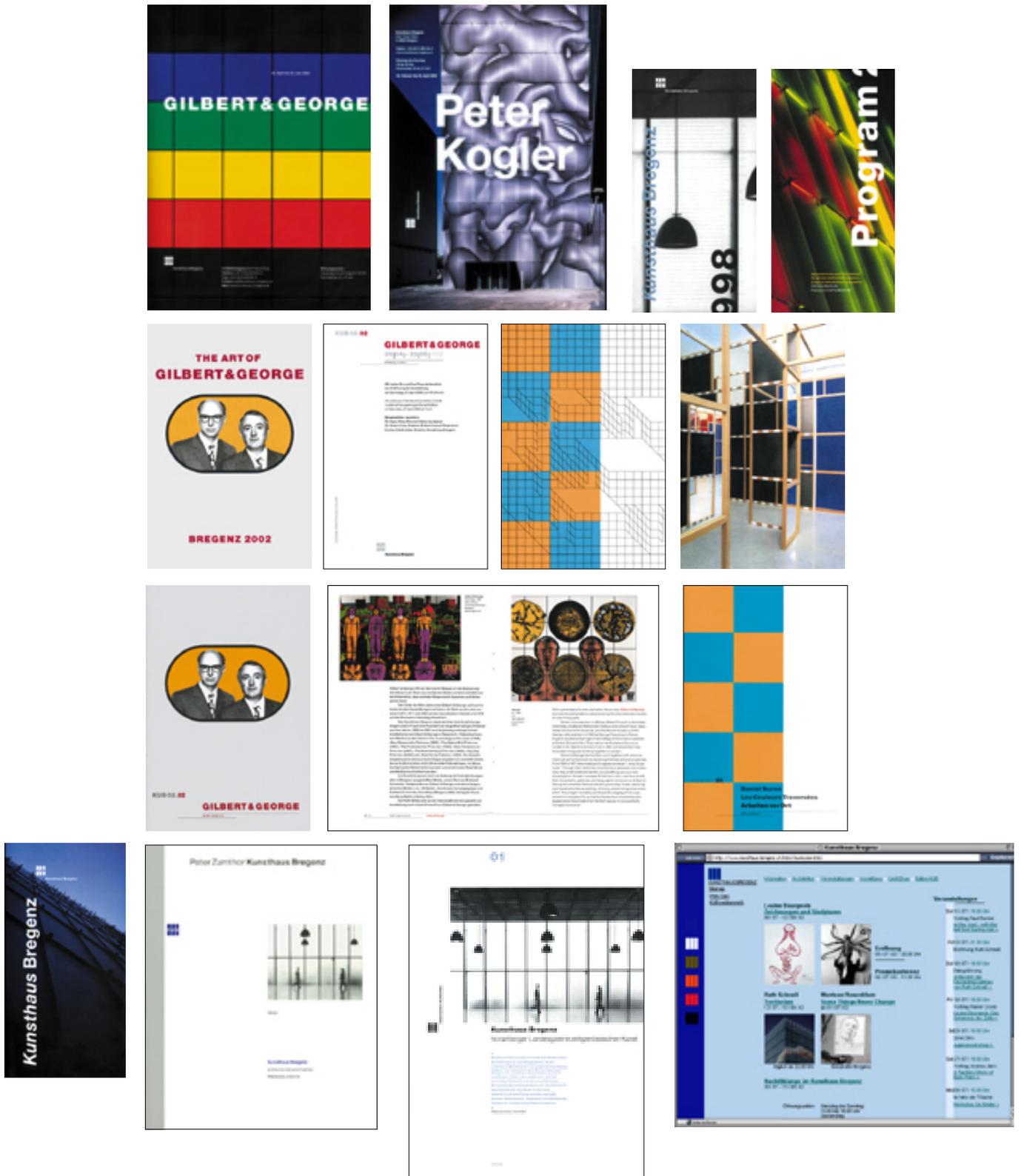
Abb. 25: MUMOK, Wien

Abb. 26: Kunsthaus Bregenz (A)



Architekten / Fotografen: Wilhelm Kreis / Kerstin Falbe (Abb. 24), Ortner & Ortner / Josephine Prokop (Abb. 25), Peter Zumthor / Tobias Kern (Abb. 26).

Abb. 27: Kunsthaus Bregenz (B)



1. Reihe: Ausstellungsplakate bzw. Anzeigen; 2. Reihe: Einladungskarten;
 3. Reihe: Ausstellungsfolder; 4. Reihe: Imagefolder, Buch über die KUB-Architektur,
 Architekturfolder, Internetauftritt.
 Gestalter: ohne Angabe.