

25. Oktober 2012

Vorlage Nr. 46
für die Sitzung der
Deputation für Kultur
(städtisch)
am 6. November 2012

Zukunft Übersee-Museum

A. Problem

Erst 2016 wird das Übersee-Museum eine lange Sanierungsphase beendet haben. Der Großteil der Dauerausstellung ist inzwischen intensiv überarbeitet worden. Durch die dahinter stehende Neukonzeption ist es gelungen, viele junge Menschen im Alter zwischen 20 und 30 ins Museum zu locken. Sie stellen derzeit 22% der Besucher, Touristen stellen 51% aller Besucher.

Trotzdem gingen die Besucherzahlen von rund 150.000 im Jahr 2009 auf rund 107.000 in 2010 zurück. 2012 liegen die Besucherzahlen nach Abschluss des dritten Quartals gegenüber 99.200 gemäß Plan bei 71.600 und damit um 27.600 unter Plan. Die durch das Übersee-Museum ermittelten Zahlen der Sonderausstellungen (Kosten und Besucherzahlen) der letzten Jahre sind als Anlage 3 beigefügt. Der Besucherrückgang konnte aber gestoppt werden und ein leichter Aufwärtstrend ist zu verzeichnen.

Zur Analyse der Besucherzahlen und des zu verzeichnenden Besucherrückgangs wurde durch das Übersee-Museum eine Analyse der Ursachen für den Besucherrückgang bei der Managementberatungsfirma METRUM in Auftrag gegeben.

B. Sachstand

Die METRUM-Analyse wurde im September 2012 vorgelegt und wird derzeit museumsintern und im Kulturressort ausgewertet. Der Stiftungsrat wird die METRUM-Analyse und die Position des Vorstandes dazu in seiner Sitzung am 7. November 2012 diskutieren. Grundlage der Diskussion werden die durch das Übersee-Museum zu TOP 4 der Tagesordnung der Stiftungsratssitzung vorgelegten und als Anlage beigefügten Unterlagen sein: „Empfehlungen zur strategischen Ausrichtung des Übersee-Museums“ (Anlage 1), „Vision zur Zukunft des Übersee-Museums“ (Anlage 2). Die Diskussion dieser Papiere in der Deputation soll in die Beratung des Stiftungsrates einfließen.

C. Beschlussvorschlag

Die Deputation für Kultur nimmt die durch das Übersee-Museum vorgelegten „Empfehlungen zur strategischen Ausrichtung des Übersee-Museums“ und die „Vision zur Zukunft des Übersee-Museums“ zur Kenntnis.

TOP 4: Empfehlungen zur strategischen Ausrichtung des Übersee-Museums

A. Ausgangssituation

Eng verknüpft mit den überseeischen Beziehungen Bremens und gefördert von Bremer Kaufleuten ist das Übersee-Museum seit seiner Gründung vor über 100 Jahren ein Spiegel der Identität Bremens als international agierende Handelsstadt. Wie diese war es in seiner Geschichte immer wieder Veränderungsprozessen unterworfen, die eine Neuaufstellung nötig machten. Die Hansestadt Bremen wie auch ihr Übersee-Museum müssen ihren Platz in einer immer komplexer und vernetzter werdenden Welt finden, und dies tun beide vor dem Hintergrund eines wachsenden Wettbewerbs.

In seinen Anfängen folgte das Übersee-Museum dem Leitgedanken „die Welt unter einem Dach“ zu zeigen. Doch heute setzt sich die Erkenntnis durch, dass die Idee, die ganze Welt als „musealen Kosmos“ zu präsentieren, ein uneinlösbares Versprechen ist. Auch haben sich die Erwartungen der Besucher sehr verändert. Wie kann also ein Museum für Völker-, Handels- und Naturkunde die Welt heute zeitgemäß präsentieren und spannend vermitteln?

Mit über 1,2 Millionen Objekten besitzt das Übersee-Museum eine sehr umfangreiche Sammlung zur Natur-, Völker- und Handelskunde. Mit über 10.000 qm Ausstellungsfläche gehört es zu den großen Museen in Deutschland. Es verfügt über einmalige Exponate, die mit ihrer Aussagekraft und ihren vielfältigen Bezügen prädestiniert sind, in einem aktualisierten Kontext und in einer europaweit einzigartigen Themenkombination zu erscheinen. Deshalb wurde vor einigen Jahren mit der Neukonzeption der Dauerausstellungen ein integrierter Ansatz verfolgt, bei dem Völker, Handel und Natur in innovativer Weise miteinander verzahnt werden. Durch diesen Ansatz können aktuelle Themen behandelt werden, die für die Menschen von Relevanz sind.

Durch die Neukonzeption ist es gelungen, viele junge Menschen im Alter zwischen 20 und 30 ins Museum zu locken. Sie stellen derzeit 22% der Besucher. Damit erreicht das Übersee-Museum eine Altersgruppe, die nur schwer für althergebrachte kulturelle Institutionen zu begeistern ist. Auch bei Touristen erfreut sich das Museum großer Beliebtheit: In Befragungen erhält es hervorragende Bewertungen. Touristen stellen derzeit 51% der Besucher. Dies ist nicht nur für das Haus, sondern auch für die Innenstadt mit ihren Geschäften, ihrer Gastronomie und Hotellerie ein wichtiges Besuchersegment.

Trotz dieser guten Nachrichten hatte das Übersee-Museum im Jahr 2010 einen deutlichen Besuchereintrich zu verzeichnen; die Zahlen gingen von rund 150.000 im Jahr 2009 auf rund 107.000 in 2010 zurück. Nachdem im Jahr 2011 rund 108.000 ins Übersee-Museum kamen, wird das Jahr 2012 voraussichtlich mit über 110.000 Besuchern abschließen. Die Besucherzahlen sind damit noch nicht wieder auf dem Niveau von 2009, der Besucherrückgang konnte aber gestoppt werden und ein leichter Aufwärtstrend ist zu verzeichnen.

Das Haus zählt zwar – auch in 2010 und 2011 - wie gehabt zu den 4% der meist besuchten Museen in Deutschland, aber der Vorstand will es hierbei nicht bewerten lassen. Aus diesem Grund wurde die Managementberatung METRUM beauftragt, die Gründe für den Besucherrückgang zu analysieren und Vorschläge für die strategische Ausrichtung zu erarbeiten.

B. Strategische Empfehlungen

Das Übersee-Museum versteht sich als Teil der Identität Bremens und wird von vielen Menschen in der Stadt auch so gesehen. Die emotionale Bindung an das Haus ist sehr hoch, der Bekanntheitsgrad in Bremen und Umzu enorm. Dies stellt eine hervorragende Grundlage, gleichzeitig aber auch eine große Herausforderung dar, denn die Erwartungen an das Museum sind hoch. Viele Bremerinnen und Bremer verbinden Kindheitserinnerungen mit dem Übersee-Museum und reagieren entsprechend sensibel auf Veränderungen. Das Übersee-Museum ist aber als zentrale Kulturinstitution ein Teil der sich verändernden Gesellschaft und daher aufgefordert, sich immer wieder aktuell und zeitgemäß zu präsentieren, um seine Rolle weiter wahrnehmen zu können und Orientierungspunkt zu bleiben. Vor diesem Hintergrund sind die Empfehlungen zu betrachten.

a) Ergebnisse und Empfehlungen der Untersuchung durch die Managementberatung METRUM

Herr Gartiser, Geschäftsführer der Managementberatung METRUM, wird die Ergebnisse der Untersuchung in der Sitzung vorstellen und für Fragen zur Verfügung stehen. Die Untersuchungsergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Ursachen für den Besucherrückgang

1.1 Bremen:

- Hohe Museumsdichte
- Konkurrierende Freizeitangebote
- Marktsättigung

1.2 Übersee-Museum:

- Unklares Kernangebot / Kernkompetenz
- Keine (wahrgenommene) Relevanz und Aktualität
- Kein Gesamtkonzept (Gastronomie, Shop)
- Fehlende Besucherbindung
- Nicht in allen Bereichen ausreichende Orientierung an Bedürfnissen der Hauptzielgruppe Familien

1.3 Relevante Trends u.a.:

- Digitalisierung / neue (mediale) Vermittlungsformen

2. Strategisches Ziel

Erhöhung der Besuche aus Bremen und Umland um rd. 40.000 in den nächsten fünf Jahren

- Gewinnung neuer Besucher
- Aufbau von Stammkunden

Daraus folgt:

3. Strategie

Schaffung von

- Klarheit
- Relevanz und Aktualität
- wahrgenommener Kompetenz

durch eine überarbeitete, konsequent durchdachte und gestaltete Marke Übersee-Museum

4. Handlungsfelder

4.1 Markenkern und Markenwerte

4.2 Markenkontaktpunkte (räumlich)

4.3 Produkte (Ausstellungen, Veranstaltungen)

4.4 Markenadäquate Kommunikation (Sprache, Bilder,...)

5. Empfehlungen zu den jeweiligen Handlungsfeldern

5.1 Zu Markenkern und Markenwerten

- Mut zum Profil: Resonanzfeld „Faszination Ferne“ als Markenkern
- Völker-Handel-Natur wird strukturell und kommunikativ reduziert

5.2 Zu den Markenkontaktpunkten

- Etablierung von Orten mit spezifischen Nutzungen

5.3 Zu den Produkten

- Veranstaltungsplanung (Ausstellungen und Begleitprogramme) auf Basis eines Portfolios definierter Formate
- „Ritualisierung“ von Veranstaltungsformaten
- Entwicklung neuer zielgruppenspezifischer Angebote
- Entwicklung von Kundenbindungsinstrumenten und „Einstiegsangeboten“

5.4 Zur Markenadäquaten Kommunikation

- Herstellung – zumindest impliziter – Bezüge zum Markenkern „Faszination Ferne“ durch die markenkonforme Benennung von Ausstellungen und Veranstaltungen
- Einführung von Programm-Marken
- Professioneller Relaunch des werblichen Erscheinungsbilds durch eine Agentur

b) Exkurs: Vision zur Zukunft des Übersee-Museums

Parallel zur Erstellung des Gutachtens und in Abstimmung mit der Managementberatung METRUM wurde im Übersee-Museum in den vergangenen Wochen im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses in unterschiedlichen Arbeitsgruppen und in einem gestuften Verfahren von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Übersee-Museums eine Vision unter der Fragestellung „Wo wollen wir hin?“ entwickelt. Diese gibt als Fernziel der operativen Arbeit Klarheit und Richtung, dient der Motivation und bietet bei der Entwicklung von Zwischenzielen Orientierung. Somit stellt sie das fachliche Fundament für die strategische Ausrichtung der kommenden Jahre dar.

Die vorliegende Textfassung (**Anlage 2**) ist allein für den internen Gebrauch bestimmt. Für die Kommunikation nach außen ist sie in dieser Form noch nicht geeignet.

c) Bewertung der Analyse durch den Vorstand des Übersee-Museums

Die Untersuchung bestätigt, dass der in der Fachwelt anerkannte interdisziplinäre Ansatz des Hauses – die Verflechtung von Natur, Kultur und Wirtschaft außereuropäischer Lebensräume – richtig ist. Der Vorstand teilt jedoch die Einschätzung, dass das sich aus diesem Ansatz ergebende Komplexitätsdilemma ein zentraler Grund dafür ist, dass das Bild des Übersee-Museums in Teilen der bremischen Bevölkerung diffus geworden ist und dass darin eine wichtige Ursache für den Besucherrückgang aus dem Heimatmarkt zu sehen ist. Hier ist anzusetzen und auf dieser Grundlage muss die Präsentation und die Kommunikation der Ausstellungen und Veranstaltungen kritisch überprüft werden.

Daher erscheint der Vorschlag von METRUM sinnvoll, hinsichtlich des Markenkerns eine Kurskorrektur vorzunehmen und zukünftig den Markenkern „Völker, Handel und Natur“ durch einen enger mit dem Namen „Übersee-Museum“ verbundenen, somit in der Öffentlichkeit besser nachvollziehbaren Begriff wie etwa „Faszination Ferne“ zu ersetzen. An diesem Markenkern ist die gesamte Museumsprogrammatische des Übersee-Museums - Konzeption, Präsentation, Angebote sowie Kommunikation nach außen - konsequent auszurichten.

Selbstverständlich ist darunter kein rückwärtsgewandter Exotismus zu verstehen, sondern vielmehr sollen durch eine deutliche Fokussierung Besucherinnen und Besucher aus Bremen und Umzu – insbesondere Familien und Erwachsene 50+ – gewonnen werden. Besucherbefragungen (letztmalig 2011 durch Markt-Forschung-Kultur) belegen, dass die Besucher des Hauses den kritisch-informativen, auf die Fragen der Gegenwart ausgerichteten Ansatz, für den das Übersee-Museum in Fachkreisen anerkannt ist, sehr schätzen. Es gilt also vor allem, die potentiellen Besucher des Heimatmarktes (zurück) zu gewinnen.

C. Umsetzung der strategischen Empfehlungen - einige konkrete Beispiele zur Verdeutlichung

Wenn die Empfehlungen von METRUM umgesetzt werden sollen, wird dies in allen publikumswirksamen Bereichen der Museumsarbeit seinen Niederschlag finden. Dies gilt für alle kommenden Ausstellungen, sämtliche Vermittlungsprogramme, Raumgestaltungen, Kommunikation nach außen und das Marketing. Um dies zu verdeutlichen, werden in der Sitzung durch den Vorstand einige konkrete Beispiele vorgestellt. Folgende Themen werden präsentiert:

1. Ausstellungen: zum Beispiel die kommende Afrika-Ausstellung
 - 1.1 Ausrichtung auf den Markenkern „Faszination Ferne“ mit thematisch eingebundenem Bremen-Bezug
 - 1.2 Zielgruppenspezifische Angebote in der Ausstellung für Familien
 - 1.3 Schaffung von Ruhezeiten zur Steigerung der Aufenthaltsqualität
2. Vermittlungsarbeit: zum Beispiel die Entwicklung von neuen Reihen

- 2.1 Länderreihe mit breitgefächertem Angebot für alle Zielgruppen
- 2.2 Themen- und Highlight-Führungen durch die Dauerstellungen für Besucher mit besonderen Interessen
- 2.3 Maskottchen für Kinder

- 3. „Faszination Ferne“ in allen Bereichen des Hauses: zum Beispiel der Eingangsbereich
 - 3.1 Positionierung der Gastronomie mit markenkonformem Profil
 - 3.2 Schaffung eines neuen Veranstaltungsbereichs

Diese Beispiele verdeutlichen, dass es sich um einen ganzen Strauß an Maßnahmen handeln wird, die es zur Erreichung des strategischen Ziels zu entwickeln und umzusetzen gelten wird. Eine wichtige Erkenntnis des Gutachtens ist, dass es nicht einer großen strategischen Neuausrichtung bedarf, sondern vielmehr sehr vieler, zum Teil auch kleiner Maßnahmen, die alle gemeinsam zum Ziel führen sollen.

Vision zur Zukunft des Übersee-Museums

- Wir sind anerkanntes Kompetenzzentrum für das Thema Vernetzung von Natur, Kultur und Wirtschaft außereuropäischer Lebensräume. In Bezug auf Wirtschaftsfragen gilt dies unter Berücksichtigung des Wirtschaftsstandorts Bremen als einer Drehscheibe internationaler Warenströme.
- Wir gelten bei Besuchern und Fachkollegen als richtungsweisend, was die Festlegung von relevanten Themen in diesem Bereich betrifft und spiegeln dies in unseren einzigartigen Ausstellungen wider.
- Die Menschen wissen, dass das Übersee-Museum ihnen immer wieder die Besonderheiten der außereuropäischen Natur-, Kultur- und Wirtschaftsräume mit speziellem Bremen-Bezug in seinen Ausstellungen und Veranstaltungen vermittelt. Die Ausstellungen sind emotional und optisch ansprechend und geben den Originalen einen würdigen Rahmen. Dadurch verlassen die Besucher das Übersee-Museum in dem Bewusstsein, dass andere Natur- und Kulturräume zu schützen bzw. zu respektieren sind und erkennen die Relevanz und die Notwendigkeit weiterhin zu sammeln, zu bewahren und zu forschen.
- Unsere Sammlungen sind unter Berücksichtigung des Schutzes des Originals und unter Wahrung ethischer Grundsätze für alle zugänglich.
- Unsere Sammlungen werden fortlaufend und umfassend wissenschaftlich dokumentiert, erforscht und konserviert bzw. restauriert.
- Das Übersee-Museum ist eine der ersten Adressen in der Stadt. Es gehört zu den bundesweit bekanntesten Museen. Der Besuch im Übersee-Museum ist ein Muss.
- Das Übersee-Museum ist ein Teil der Bremer Identität.