

Unterhalten & Bilden

Erfolgsfaktoren für die Umnutzung alter Industriehallen als Veranstaltungsorte

Im Jahr 2003 wurde die „ICG CULTURPLAN Unternehmensberatung“, Krefeld, vom Landschaftsverband Westfalen-Lippe beauftragt, ihn bei der Inbetriebnahme der Gebläsehalle im Industriemuseum Henrichshütte in Hattingen als multifunktionale Veranstaltungs- und Ausstellungshalle zu beraten. Im Zuge der Bearbeitung wurden Erfolgsfaktoren für die Umnutzung von Industriehallen zu kulturellen Veranstaltungszwecken untersucht. Der nachfolgende Bericht fasst zusammen, wie im Zuge der Untersuchung deutlich wurde, dass sich ein modernes Museumsmanagement nicht von der Aufgabe eines Hallenmanagements verabschieden kann, sondern diese aktiv gestalten sollte.

Mindestens drei Faktoren lassen sich für die These anführen, dass sich Museen derzeit sehr dynamisch entwickeln:



Das Schlagwort von der Wissensgesellschaft, die Anforderungen lebenslangen Lernens, die Veränderung unserer Arbeitshintergründe und eben die immer schnellere Veralterung von Wis-

sen, der Zwang zur ständigen Innovation, all das könnte Museen zu einem Ort der Ruhe, der Unveränderlichkeit, der Musealisierung von Vergangenen machen. Industriemuseen als Inseln der Beschaulichkeit, als Standbild einer sich wandelnden Gesellschaft. Doch dann kommt der Besucher genau einmal, scannt das Gezeigte und hat alles gesehen – und das war es. Wenn Museen sich in ihrer Präsentation außerhalb der gesellschaftlichen Dynamik stellen, verlieren sie an Zuspruch. Der Druck auf Veränderung in dem, wie man zeigt und was man zeigt, macht vor den Industriemuseen nicht Halt.

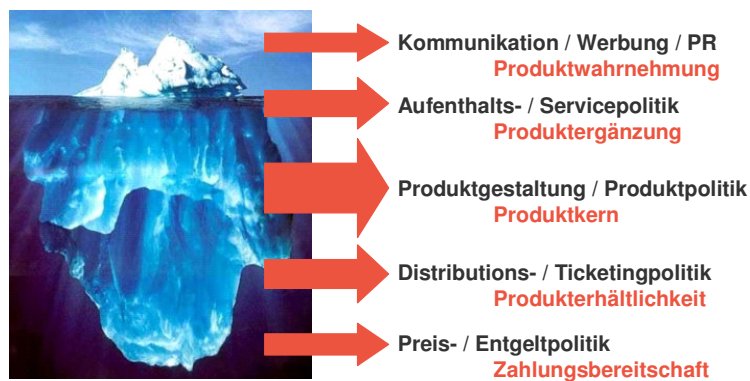
Der Besuch eines Industriemuseums kann Höhepunkt eines Ausflugs, kann gezielte Exkursion, kann Zeitvertreib und Bildung sein, eine Mischung eben, Edutainment oder Entercation. Das Industriemuseum ist Location für Werbe- und Filmemacher, für Event- und Tourismusmanager. Doch es ist nicht konkurrenzlos. In einem schrumpfenden Markt (sowohl die öffentlichen Kultursubventionen als auch die privaten Konsumausgaben sinken!) wachsen die Angebote. Bei den Museen geht es nicht mehr nur um Werbung, sondern auf einmal auch um Marketing. Wie gestalte ich die Dienstleistungen, die ein Museum bietet? Und welche sind es überhaupt?

ICG Consulting Group CULTURPLAN
ICG

Werbung ist nur die Spitze des Eisbergs im Museumsmarketing



Marketing



www.ICG.eu.com

Veränderungen sind bedrohlich, machen zögerlich, verunsichern. Sie können aber auch Mut machen, und so ist das bei dem letzten Faktor, der hier betrachtet werden soll: Die Stunden der lärmenden Schulklassen, bei denen sich die Schüler mehr für die Mitschülerin oder dafür interessieren, wie man die Aufsicht zur Verzweiflung treiben kann, sind gezählt. Nicht die Anzahl der Kinder wächst, sondern die Anzahl der fitten Alten. Marodierende Rentnergruppen im Rad-

ler-Outfit, modisch gekleidet, gebildet und reich. Da macht Besucherführung wieder Spaß. Und es werden immer mehr. Schade für die bunten Freizeitparks, durch die die „wilde Maus“ rast, vorteilhaft für die Museen, in denen die Sinne wieder wach und die alten Knochen nicht müde werden.

Um der Dynamik standzuhalten, verändern sich Museen. Von den Institutsleitern werden andere Rollen erwartet, ein anderes Selbstverständnis, andere Kompetenzen.



Sah es eine Zeit lang so aus, als wäre es eine gute Strategie, dem wissenschaftlich ausgebildeten Direktor einen fachlichen versierten Buchhalter an die Seite zu stellen, weisen die Anforderungen heute darüber hinaus. Gebraucht wird nicht ein guter Museumsmanager, sondern eine unternehmerisch denkende und handelnde Museumsführung. Außer der Museumssparte wächst auch ein Bewusstsein für die Funktion eines Museums. Der Museumsbesuch wird eben nicht mehr ausschließlich aus einem Bildungsinteresse in Betracht gezogen, sondern

- weil das Museum als Landmarke, als Leuchtturm einer Region wahrgenommen wird,
- weil Besucher Besucher treffen,
- weil es Spaß macht, die Zeit in dem Museum zu verbringen,
- weil man etwas lernt,
- weil ... (ich will mich nicht wiederholen).

Die Henrichshütte in Hattingen ist ein Industriemuseum, das diese Interessen vereint. Hinter ihrem Konzept stehen das Land, der Landschaftsverband, der Kreis und die Stadt.

Vorbemerkungen zum Verständnis des Museumsmanagements in Deutschland

Museumsmanagertypen in Deutschland:

- Anwälte der Kultur → „gewichtige Museumsdirektoren“
(W. Rihm)
- Museumsmanager → Direktoren mit Effizienzanspruch
- Museumsvermarkter → Quotenjäger mit Unterhaltungsanspruch

www.ICG.eu.com

Der Museums-Unternehmer muss alle diese drei Typen in sich vereinigen. Eine Beschränkung auf einen der genannten Idealtypen wäre zu wenig. Gleichzeitig muss diese Anforderungen nicht mehr notwendigerweise nur eine Person erfüllen (von kleinen Museen einmal abgesehen). Das Unternehmen Museum will arbeitsteilig geführt und aufgabenbezogen verantwortet werden. Kunst ist individuelle Setzung, Kultur ist kollektive Rezeption (frei nach Wolfgang Rihm). Ein Museum braucht beides, Eigenart und Gemeinsinn, wenn es nicht nur ein funktionierender Kulturbetrieb, sondern eine Kult-Stätte werden will.

Auf denjenigen Museumsleiter, der glaubt, dass er genau einen der beschriebenen Typen eines Museumsdirektors ausbilden soll, warten ganz unterschiedliche Strukturfallen:

Für jeden Managertyp gibt es eine Strukturfrage



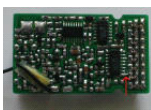
Bedeutungsfälle für die Idealisten

- Kultur darf nicht zweckgerichtet werden, nur Selbstzweck!
- Ohne Zweckbindung verliert Kulturförderung an Bedeutung! (Hofnarren, „außerparlamentarische Opposition“ (O. Scheytt))



Kängurufälle für die Manager

- „Große Sprünge mit leerem Beutel“?! (H. Lühr)



Modernitätsfälle für die Unternehmer

- Gemacht wird, was gefällt – Beliebigkeit entsteht
- Raum für Innovation und Experiment fehlen (F&E-Abteilung)

www.ICG.eu.com

Wer sich als reiner Wissenschaftler versteht, outet sich oft durch Feststellungen wie: „Kultur kann man nicht rechnen!“; „Ein Museum dient nicht dem Kommerz!“; „Eine Gesellschaft braucht Museen!“; „An Kultur zu sparen bedroht das Abendland!“ Doch schon lange ist Kulturförderung nicht mehr zwecklos. Die Sonne geht zwar noch über den Museen auf, aber der Legitimationsdruck wird größer. Ohne Besucher verliert man Unterstützer, wird man bedeutungslos.

Die öffentliche Haushaltskrise spürt auch der Museumsmanager. Von ihm werden immer größere Projekte verlangt. Der Spagat zwischen fachspezifischer Verantwortung und effektheischem Event will ausgehalten werden. Manchen zerreißt es dabei.

Außer man macht, was gefllt: Trucker-Treff im Industriemuseum, erotische Dessous im Textilmuseum, Kabarett im Kunstmuseum, das alles geht vielleicht noch an, doch die Grenzen werden fließend. Und bei einem Rodeoreiten im historischen Schlosspark sollte Schluss sein (ist es aber leider nicht zwingend).

Doch wie kann der Museumsleiter diesen Fallen entgehen? Wie wird er Unternehmer?

Diese Frage stellte sich „ICG CULTURPLAN“ bei der Beratung des Westfälischen Industriemuseums Henrichshütte in Hattingen. Es ging darum, ein Nutzungskonzept für die Gebläsehalle zu entwickeln, bei dem sich die Bespielung harmonisch in das Museumsambiente einfügt. Ausgangspunkt war folgender Grundgedanke:

Der Erfolg von Museumsmanagement erwächst immer aus den Inhalten



www.ICG.eu.com

- Das Kulturprodukt steht im Zentrum des Museums
 - Was ist ein „Kulturprodukt“?
 - Kann man „Kulturprodukte“ entwickeln?
- Andere Erfolgsfaktoren stehen im Dienst des Kulturproduktes
 - Welche instrumentellen Erfolgsfaktoren gibt es?
 - Wie können sie entwickelt werden?

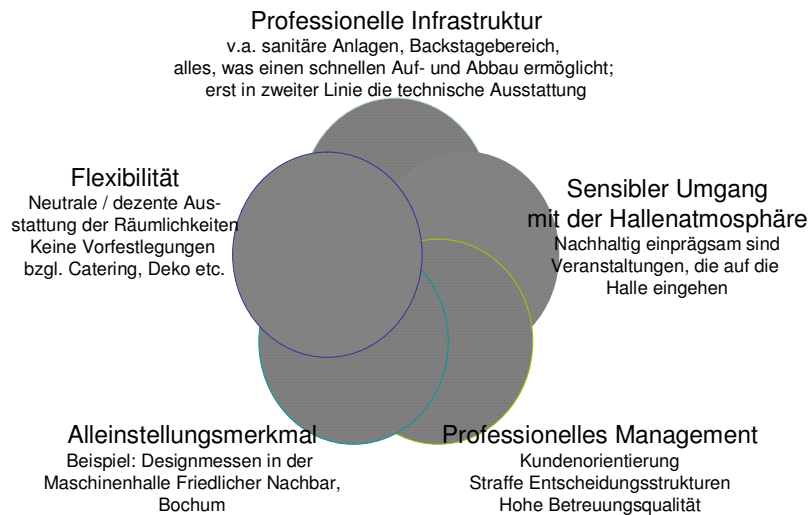
Insbesondere das Ruhrgebiet bietet zahlreiche ungewöhnliche Locations für die unterschiedlichsten Anlässe. Durch die im Ambiente der großen Denkmäler des Industriezeitalters im Ruhrgebiet stattfindenden, genreübergreifenden Produktionen der Ruhrtriennale wird diesen Örtlichkeiten zusätzliche Aufmerksamkeit zuteil. Der Kommunalverband Ruhrgebiet (KVR) hat dieser Entwicklung Ende 2002 mit der Veröffentlichung der Broschüre „Industriekulturelle Veranstaltungsorte“ Rechnung getragen. Gleichzeitig erwecken immer mehr private Anbieter ehemalige Industriehallen zu einem neuen Leben als Event-Location. Einige Beispiele für solche Neueröffnungen in den letzten Monaten sind das „Zeitraum“ im Walzwerk in Pulheim, die Vulkan-Halle in Köln, das Rheinwerk in Duisburg oder die „Schmelzwerk Event Factory“ in Menden.

Geboten werden Räumlichkeiten für kulturelle Veranstaltungen, aber auch für Feiern, Seminare, Konferenzen, Messen und alle denkbaren Arten von Events und Firmenveranstaltungen in einem „besonderen Rahmen“, der die Hallen von „gewöhnlichen“ Veranstaltungshallen absetzt. Alte Industriehallen zeichnen sich jedoch nicht nur durch ihre außergewöhnliche Atmosphäre und Ausstrahlung aus, sondern in der Regel auch durch hohe Bauunterhaltungs- und Betriebskosten und bestimmte Denkmalschutzauflagen.

Was sind unter diesen Bedingungen Erfolgsfaktoren für den Betrieb alter Industriehallen als Veranstaltungsorte?

Eine Umfrage unter Hallenbetreibern vorwiegend im Ruhrgebiet führte zu folgenden Ergebnissen:

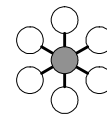
Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für den Veranstaltungsbetrieb aus der Sicht von Hallenbetreibern



Einigkeit bei den Hallenbetreibern bestand hinsichtlich der Auffassung, dass ein **Alleinstellungsmerkmal** wie der Titel „Weltkulturerbe“ oder die in weitem Umkreis einzigartigen Designmessen in der Bochumer Maschinenhalle „Friedlicher Nachbar“, „FORMART“ und „design unter hundert“, den „Behaltenseffekt“ verstärkt, den eine Location hervorruft, und ihren Einzugsbereich vergrößert.

Der **sensible Umgang mit der Hallenatmosphäre** wurde insbesondere von den Betreibern der Hallen ins Feld geführt, die weitgehend im Urzustand belassen wurden und über keinerlei dem „Veranstaltungsgeschäft“ entgegenkommende technische und infrastrukturelle Ausstattung verfügen. Ein Veranstaltungsbetrieb kann hier nur sporadisch stattfinden und ist auch nicht auf Regelmäßigkeit angelegt, so z. B. in der Maschinenhalle „Friedlicher Nachbar“ und der Maschinenhalle der Zeche Zweckel in Gladbeck. Das Problem dieser Hallen ist, dass sie keine eigenen Inhalte haben. Sie sind kein „Kulturprodukt“, sondern Hülle auf Halde. Sie liegen herum und entwickeln kaum Eigenleben.

Das Kulturprodukt ist ein anspruchsgerechtes Leistungsbündel



Kulturprodukt

■ Hohe künstlerische / kulturelle Produktqualität

- Beteiligte Künstler / dar-, ausgestellte Werke
- Künstlerisches Erlebnis (Performancequalität)
- Künstlerische Wirkung (Performancewirkung / Nachhaltigkeit)

■ Hohe Aufenthalts- / Erlebnisqualität

- Präsentation / Komfort
- Kommunikation (Programmhefte, Kataloge, Führungen etc.)
- Gastronomie

■ Hohe Dienstleistungs- / Servicequalität

- Erreichbarkeit (Stadtentwicklung / Tourismus)
- Verfügbarkeit von Karten

www.ICG.eu.com

Je häufiger Veranstaltungen in einer Halle stattfinden sollen, desto mehr Eingehen auf die Wünsche und Bedürfnisse von Veranstaltern und Künstlern – auf eine maximal professionelle Art und Weise – ist vonnöten. Es reicht dann nicht mehr aus, über eine atmosphärisch ansprechende Halle zu verfügen, sie muss auch sehr flexibel gestalt- und nutzbar sein. Die Punkte **Flexibilität** und sensibler Umgang schließen jedoch Kompromissmöglichkeiten nicht aus, z. B. kann und sollte bei der Möblierung gleichermaßen auf Funktionalität wie auf Neutralität und Stimmigkeit mit der Hallenatmosphäre geachtet werden.

Kundenorientierung drückt sich nicht nur in einem flexiblen Eingehen auf Veranstalterwünsche aus, sondern auch in einem **professionellen Management** in klaren Strukturen. Als positives Beispiel kann hier die „Landschaftspark Duisburg-Nord GmbH“ dienen: Da die Vermietung der Gebläsehalle, der Kraftzentrale und der Gießhalle auf dem Gelände des Landschaftsparks aus einer Hand angeboten werden, sind die Strukturen wesentlich leichter zu durchschauen als beispielsweise die Gemengelage auf der Zeche Zollverein in Essen mit ihren vielen verschiedenen Hallenbetreibern. Straffe Entscheidungsstrukturen sind ein entscheidender Vorteil bei Managemententscheidungen wie auch bei Fragen einer eigenen Programmgestaltung. Hier kann die Rohrmeisterei Schwerte, die in Form einer Bürgerstiftung betrieben wird, als Beispiel für Handlungsfähigkeit bei gleichzeitigem Einbezug vieler Beteiligter dienen. Die Bürgerstiftung hat drei Gremien: Die erste Ebene ist die der Stifter, die sich einmal jährlich treffen und über alle Fortschritte informiert werden, aber kein juristisches Mitspracherecht haben. Auf der zweiten Ebene gibt es ein Aufsichtsgremium aus sieben ehrenamtlich tätigen Personen aus verschiedenen be-

rufflichen Fachrichtungen, das für die Finanzplanung und langfristig wirksame Entscheidungen zuständig ist. Auf der dritten Ebene schließlich ist der zweiköpfige Vorstand für sämtliche alltäglichen und kurzfristigen Entscheidungen zuständig.

Bei der **professionellen Infrastruktur** einer Halle steht nicht die vorhandene Ausstattung an Veranstaltungstechnik im Vordergrund, da die diesbezüglichen Anforderungen je nach Veranstaltungstyp stark variieren und es deshalb bei professionellen Veranstaltern üblich ist, eigenes Equipment mitzubringen. Bei aufwendigeren Einzelveranstaltungen ist es gang und gäbe, das Equipment bei entsprechenden Anbietern auszuleihen. Daher genügt in der Regel eine technische Grundausstattung, die mit den marktgängigen Produkten kompatibel ist und bedarfsweise ergänzt und aufgestockt werden kann.

Viel wichtiger ist dagegen alles das, was einen raschen und flexiblen Auf- und Abbau und einen angenehmen Aufenthalt in der Halle gewährleistet, wie etwa

- ausreichend Backstage- und Nebenräume,
 - problemlose Anlieferungsmöglichkeiten (befahrbare Halle, Laderampe oder Lastenaufzug),
 - moderne Heizungs- und Lüftungstechnik,
 - Verdunkelungsmöglichkeiten,
- bei großen Hallen: Möglichkeiten der Raumunterteilung,
- flexible Bühnenelemente,
 - ausreichend Hängepunkte und Stromanschlüsse,
 - eine gute Akustik sowie
 - moderne Toiletten- und Garderobenanlagen.

Der Punkt Infrastruktur wurde von den Hallenbetreibern am häufigsten als Erfolgsfaktor genannt. Dem entspricht, dass viele Hallen infrastrukturell und technisch aufgerüstet wurden und werden, z. B. die Maschinenhalle der Zeche Zweckel in Gladbeck, die Alfred-Fischer-Halle in Hamm, die Rohrmeisterei Schwerte, die Gebläsehalle der Henrichshütte Hattingen, die Hallen des Landschaftsparks Duisburg-Nord sowie die Jahrhunderthalle Bochum.

Letztlich können infrastrukturell gut ausgestattete Hallen wirtschaftlicher betrieben werden, da weniger Improvisationsaufwand zu geringeren Auf- und Abbauzeiten führt. Das bedeutet wiederum mehr Tage, die durch Veranstaltungen belegt werden können. Zudem kann der Hallenbetreiber Rüstzeiten und Zusatzleistungen dem Veranstalter in Rechnung stellen, wenn die Halle von vornherein auf die Erfüllung der unterschiedlichsten Bedürfnisse eingerichtet ist.

Die Gebläsehalle auf der Henrichshütte in Hattingen versucht, den beschriebenen Fallen zu entgehen:

So kann der Museumsmanager den Strukturfallen entgehen: Das eine mit dem anderen verbinden!



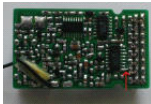
Kulturelle Inhalte stehen an erster Stelle!

- Ein Kulturerlebnis von höchster Qualität schaffen
- Höchste Qualität für den Besucher anstreben



Management mit Herz und Verstand!

- Erfolg ist nicht Gewinn, sondern Zielerreichung
- Trotzdem sind die Ressourcen eingesetzter Faktoren knapp



Integration und Identifikation mit Kultur fördern!

- Wer Museen versteht, wird sie auch rezipieren wollen
- Wer Museen liebt, kann nicht genug davon bekommen

www.ICG.eu.com

Die Henrichshütte ist nicht nur durch die neue Veranstaltungshalle mehr als ein Museum. Sie ist Ausgangspunkt einer dynamischen Entwicklung, die den Umbau des Ruhrgebiets von einem Industrie- zu einem Dienstleistungsstandort versinnbildlicht und in seiner täglichen Museumsarbeit gestaltet.