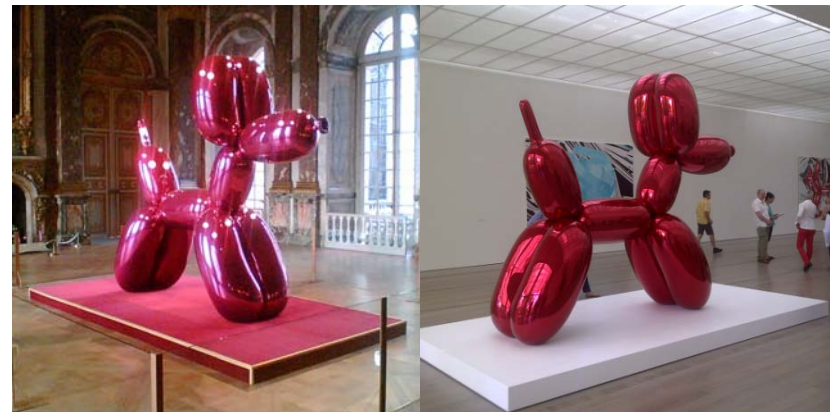


# Professionalisierung von Kulturinstitutionen: Führende Museen im Leistungsvergleich

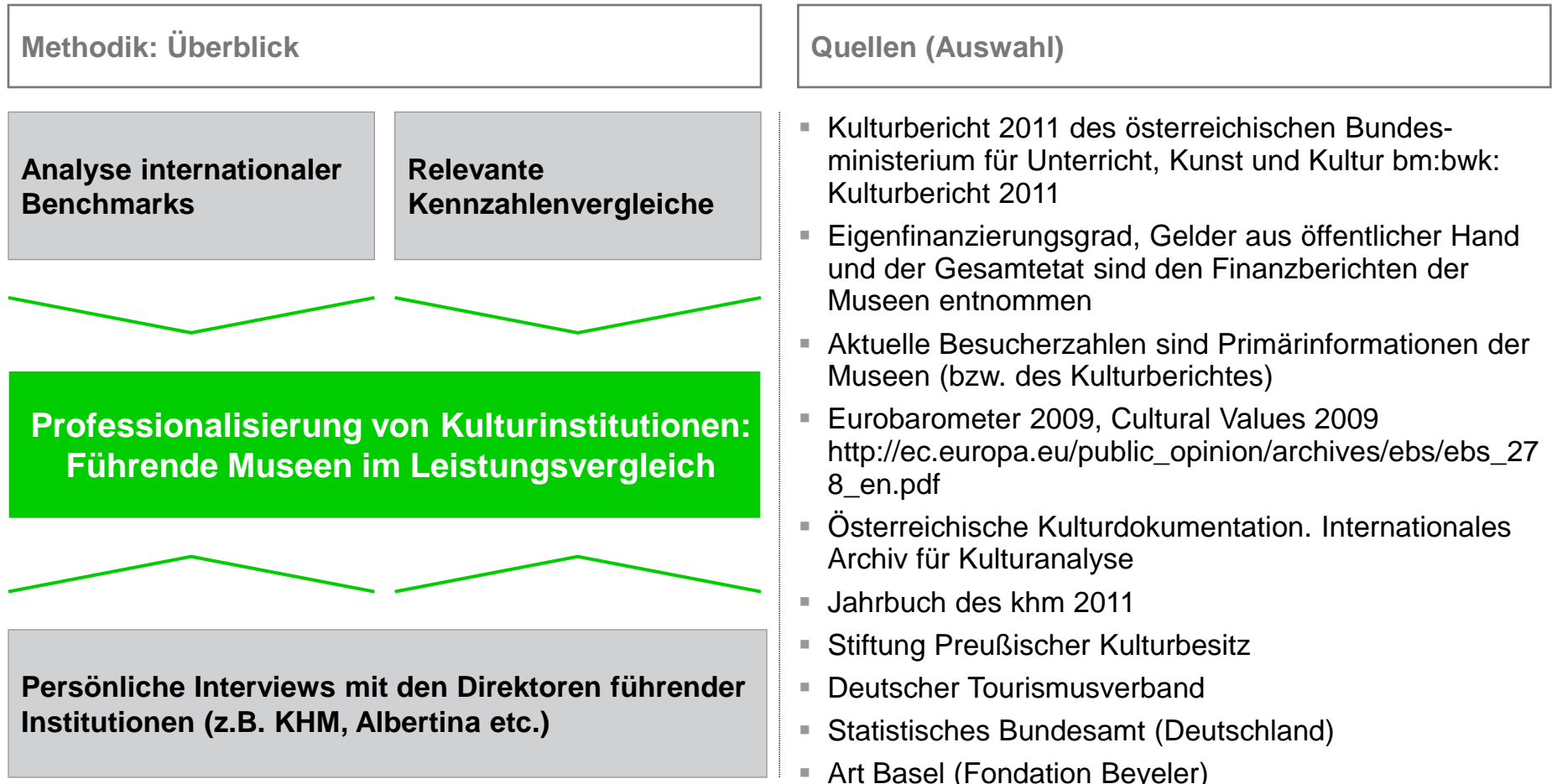
Ausgewählte Studienergebnisse

Juli 2012

hoeffinger\_solutions



# Methodische Grundlagen: Die Studie wurde auf Basis relevanter Primärinformationen und umfassender Sekundäranalysen erstellt



# Studienleitung Stefan Höffinger: Expertise für Strategieevaluierung und Effizienzsteigerung von Kulturinstitutionen



**Mag. Stefan Höffinger**

Geschäftsführender Gesellschafter hoeffingersolutions GmbH

## Spezielle Beratungsbereiche

- Strategie und Organisation
- Unternehmenstransformation
- Marketing- und Vertriebsstrategien
- Strategisches HR Management

## Beruflicher Hintergrund

- 16 Jahre Erfahrung in der Strategieberatung
- darunter: 3 Jahre als Vice President für Industrie und Infrastruktur bei A.T. Kearney
- 6 Jahre bei Roland Berger Strategy Consultants in Tokyo, Beijing, Shanghai und Wien
- Davor führende Positionen in der Lebensmittel- und Konsumgüterindustrie
- Absolvent des Trainee-Programmes der Industriellenvereinigung (u.a. in der Europäischen Kommission in Brüssel)
- Studium an der Wirtschaftsuniversität Wien

## Relevante Projekt- und Studienerfahrung (Auswahl)

- Entwicklung der "Strategie MQ 2010" für das Wiener Museumsquartier als größten Kulturkomplex der Welt (für zeitgenössische Kunst)
- Studienleitung "Art Cities" – Kunst und Kultur als Strategie zur Schaffung standortpolitischer Vorteile
- Studienleitung "Der Wettbewerb der Museen" – Strategien und Innovationen im Leistungsvergleich
- "Deutsches Haus" der Kultur und Wissenschaft in Tokio – Strategiekonzeption und Machbarkeitsstudie (Auftraggeber: Deutsche Bundesregierung)
- Effizienzsteigerungsanalyse für die Salzburger Festspiele
- Konzeption und Implementierungsprogramm für den "Art Cluster Vienna"
- Entwicklung der Marketingstrategie für Graz als "Europäische Kulturhauptstadt 2003"

## Prämissen und Arbeitshypothesen – Fokus der Studie: Strategische und organisatorische Ausrichtung von Kulturunternehmen

- Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt auf Dimensionen wie Strategie, Innovationskraft und Entrepreneurship – unter den Prämissen, dass attraktive Angebote (Funktion Marketing) und Mittelaufbringung aus eigener Kraft (Funktion Finanzierung) grundsätzlich positiv zu bewerten sind
- Grundsätzlich sind hohe Besucherzahlen ein wichtiger, aber nicht der einzige relevante Indikator für Qualität, Wettbewerbsfähigkeit und gute Performance einer Institution
- Neben einer hohen Frequenz bei Ausstellungen sind sicherlich weitere Dimensionen wie kulturelle Vielfalt, authentischer Auftritt, wirtschaftlicher Sachverstand und hohe museologische Qualität in eine Performance-Bewertung der Institutionen einzubeziehen
- Der (mögliche) Umkehrschluss, dass eine Sicherstellung hoher museologischer Qualität und des kulturpolitischer Auftrags tendenziell weniger "mehrheitsfähig" sei und damit zwangsläufig geringere Besucherzahlen in Kauf genommen werden müssen, ist jedenfalls u.E. aber nicht zulässig
- Die (in diesem Dokument in ausgewählten Ergebnissen) vorliegende Studie von hoeffingersolutions stellt keine kulturelle Evaluierung der Programmatik der jeweiligen Institution dar, sondern fokussiert auf den jeweiligen Grad unternehmerischen Handelns und professionellen Managements – symbiotisches und kein widersprüchliches Verständnis von Kultur und Wirtschaft als Grundlage
- Internationale Entwicklungen werden bewusst einbezogen – Schwerpunkt der Studie sind die wichtigsten Institutionen für Bildende Kunst in Österreich und deren Leitungsfunktionen

## Kultur & Wirtschaft entwickeln sich immer mehr in symbiotischen Beziehungen – Strategie & Entrepreneurship als Erfolgsfaktoren

Beobachtungen und Trends: Überblick


- Internationale Erfahrungswerte zeigen, dass traditionelle (reine) Museumsbetreiber zunehmend unter Druck kommen – **Notwendigkeit für professionelleres Management** und für die **Entwicklung wettbewerbsfähiger und innovativer Strategien**
- Konzepte mit internationaler Ausrichtung und professionellem Management im Vormarsch – in Europa **führende Museen (z.B. Louvre, Centre Pompidou, Tate Modern) als Trendsetter**
- Museen und Kunsthäuser werden als **Wettbewerbsvorteil für gesamte Destinationen** (z.B. Antwerpen, Basel, Bilbao) immer wichtiger – strategisches Differenzierungsinstrument
- **Managementleistungen von Führungskräften treten in den Vordergrund** (auch durch Neubestellungen wie Sabine Haag, Kunsthistorisches Museum; Karola Kraus, MUMOK, Christoph Thun-Hohenstein, MAK) und sind differenziert zu betrachten
- In der aktuellen Studie von hoeffingersolutions wird diesen Entwicklungen Rechnung getragen: **Internationales Benchmarking und (wirtschaftliche) Evaluierung der musealen Performance**

# Diese Symbiose hat Tradition: Prominente Förderer sind schon seit Jahrhunderten wichtige Partner für Kultur/Kunst


Kulturförderung im Zeitablauf: Überblick




11.-18 Jh.  
Aristokratie



19./20. Jh.  
"Geldadel"/  
Unternehmer

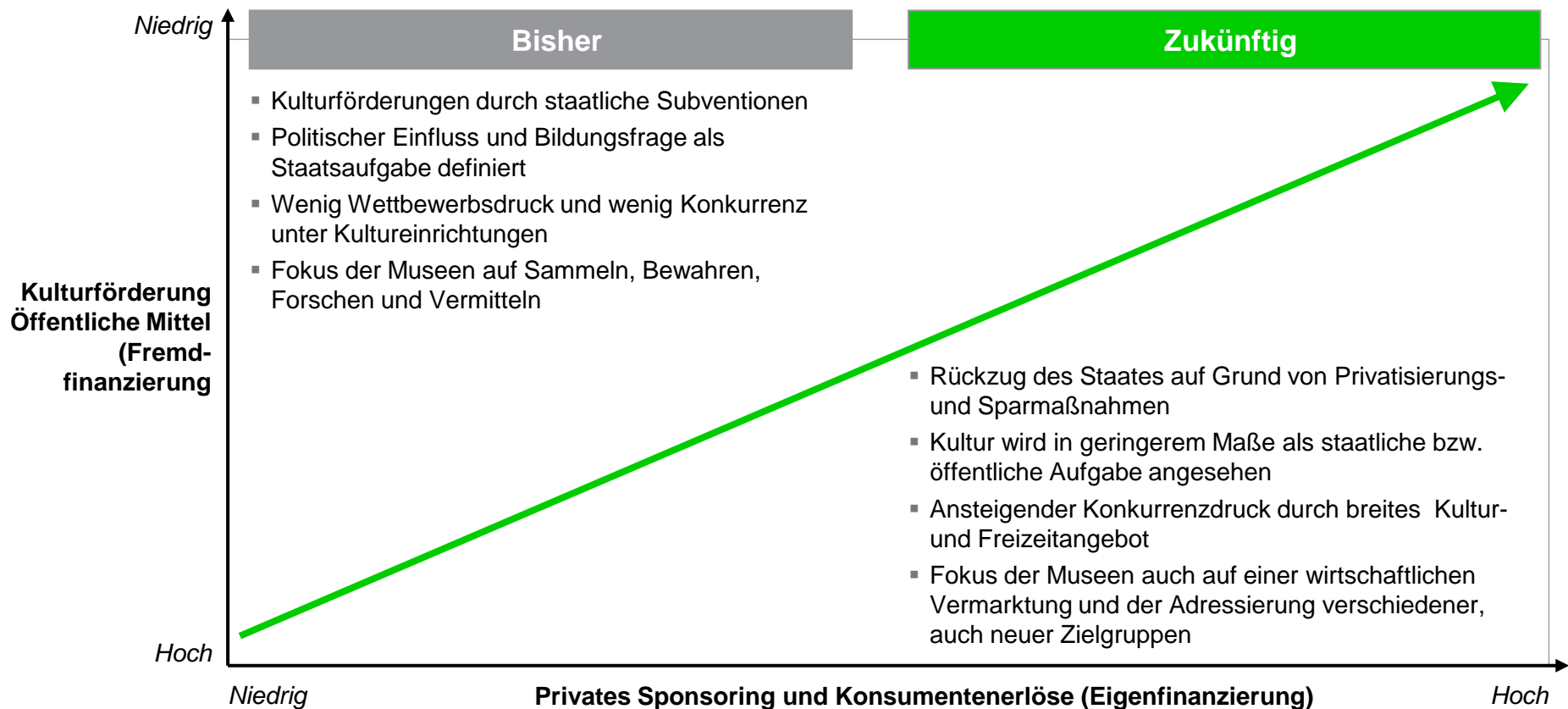


21. Jh.  
Unternehmen



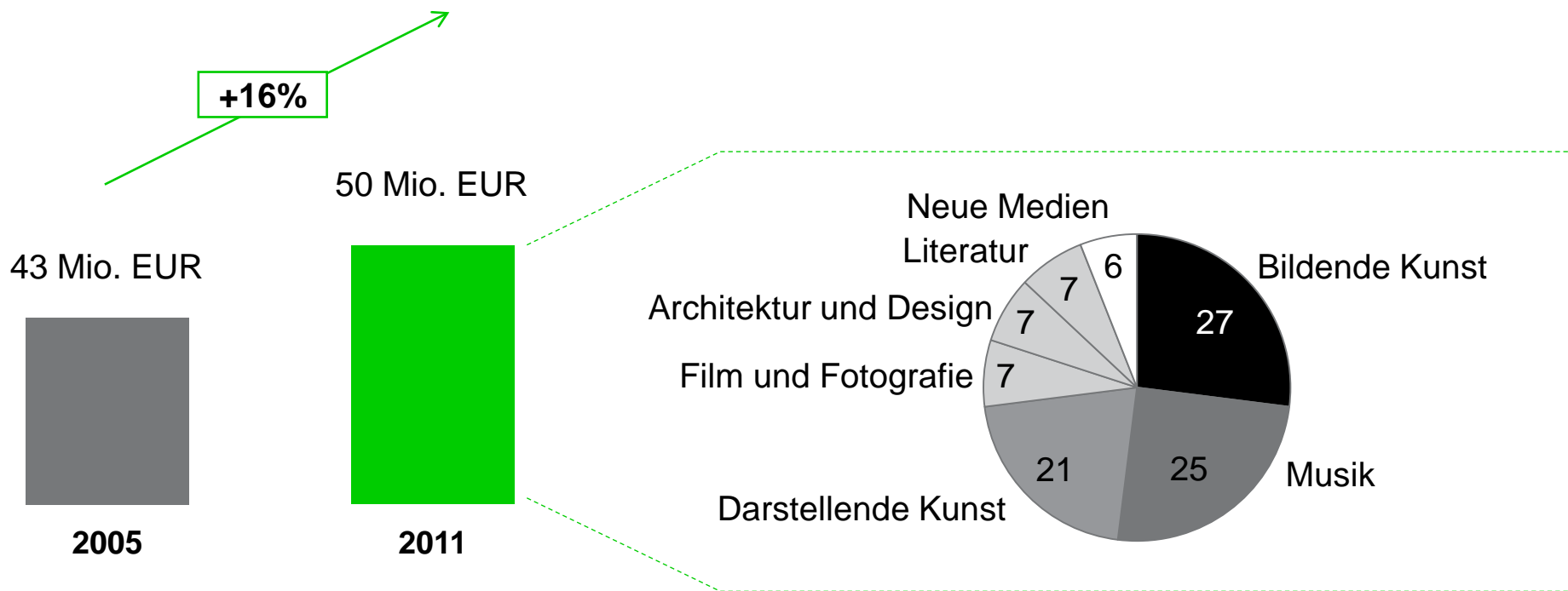
# Unternehmerisches Handeln und die Aufbringung von eigenen Mitteln werden für Kulturinstitutionen immer wichtiger

Kulturförderung vs. privates Sponsoring (Fremd- vs. Eigenfinanzierung)



# Private Finanzierung wird auch immer bedeutender – Österreichs Wirtschaft förderte Kultur insgesamt 2011 um 16% mehr als 2005

Kultursponsoring der Wirtschaft in Österreich: Überblick



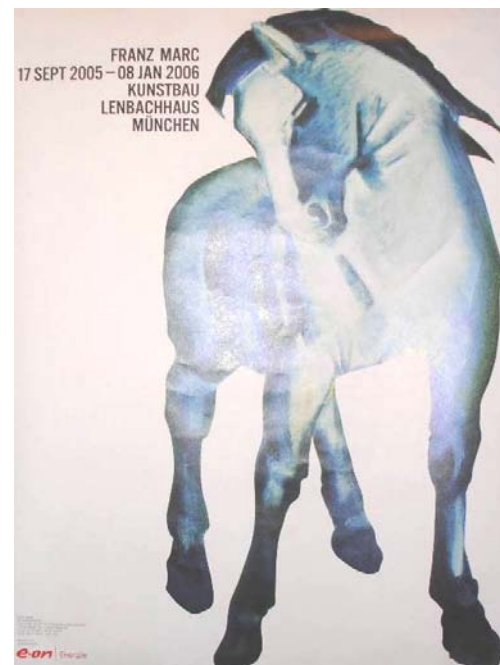


# Deutsche Konzerne wie zum Beispiel EON nutzen Kultursponsoring gezielt als Marketinginstrument

Kultursponsoring EON Energie: Überblick

GOOD PRACTICE

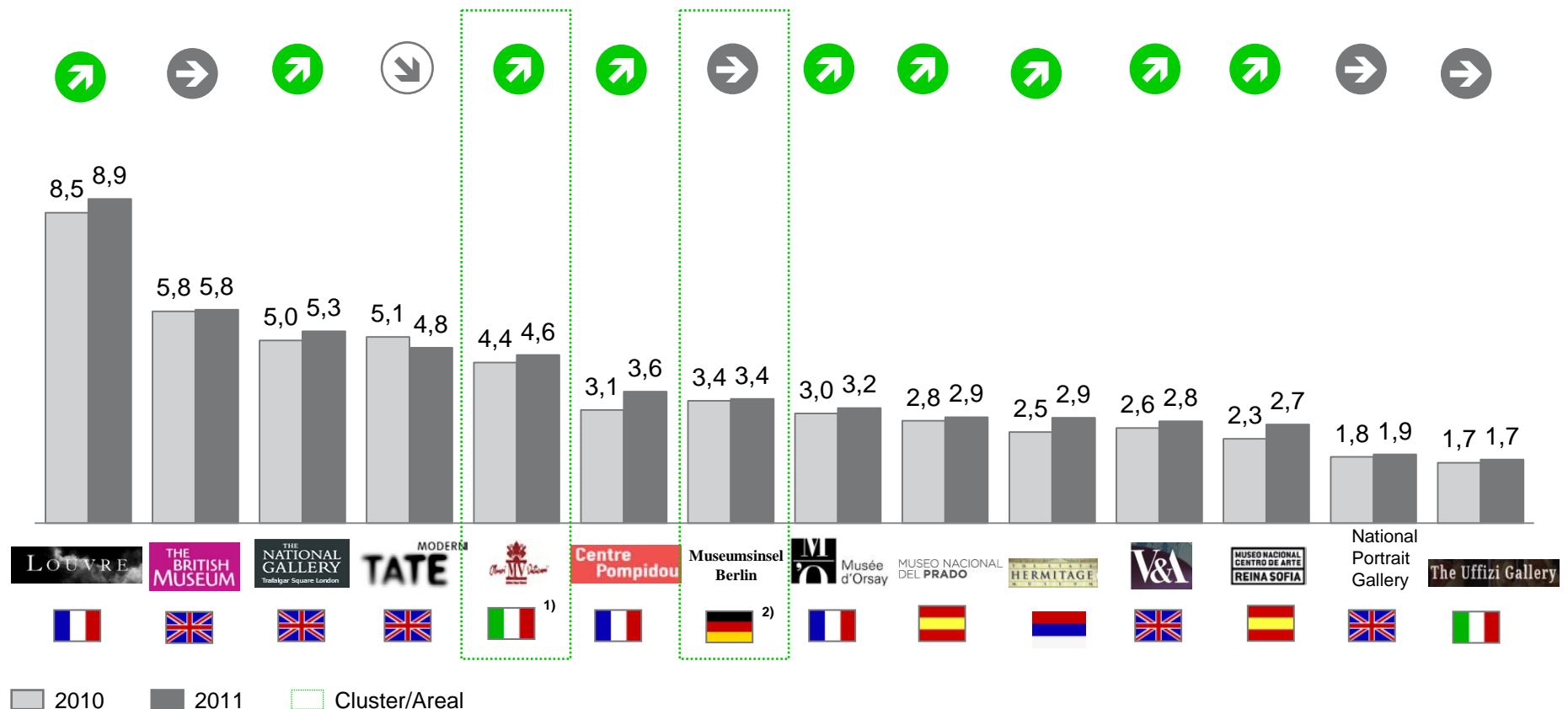
e-on



Übergeordnetes Ziel ist auch, stärker als "Good Corporate Citizen" anstatt (nur) als traditioneller Konzern wahrgenommen zu werden – große Potenziale für Kulturinstitutionen für fruchtbare neue Kooperationen

# Europas führende Museen ziehen Jahr für Jahr beeindruckende "Kundenströme" an – Kulturnationen Frankreich und UK an der Spitze

Überblick: Europäische Museen mit mehr als 1,5 Mio. Besucher (2010 vs. 2011)



1) Vatikanische Museen: Museo Gregoriano Egizio, Museo Gregoriani Etrusco, Capella Sistina, Stanze di Raffaello, Pinakoteca, Museo Missionario Etnologico

2) Museumsinsel Berlin: Altes & Neues Museum, Nationalgalerie, Ägyptisches Museum, Bode- & Pergamonmuseum

Quelle: Kulturinstitutionen (Daten nach eigenen Angaben), The Art Newspaper April 2010 und 2011

# In Österreich liegt das Kunsthistorische Museum (als Gruppe) vorne – "Blockbuster" wie Michelangelo in der Albertina mit vielen Besuchern

## Österreichische Museen nach Besucherzahlen 2011 (Auswahl)



## Erfolgreichste Ausstellungen nach Besucherzahlen (Auswahl)



"Michelangelo – Zeichnungen eines Genies"  
Albertina Wien  
355.000 Besucher,  
8. 10.2010 – 10. 1. 2011

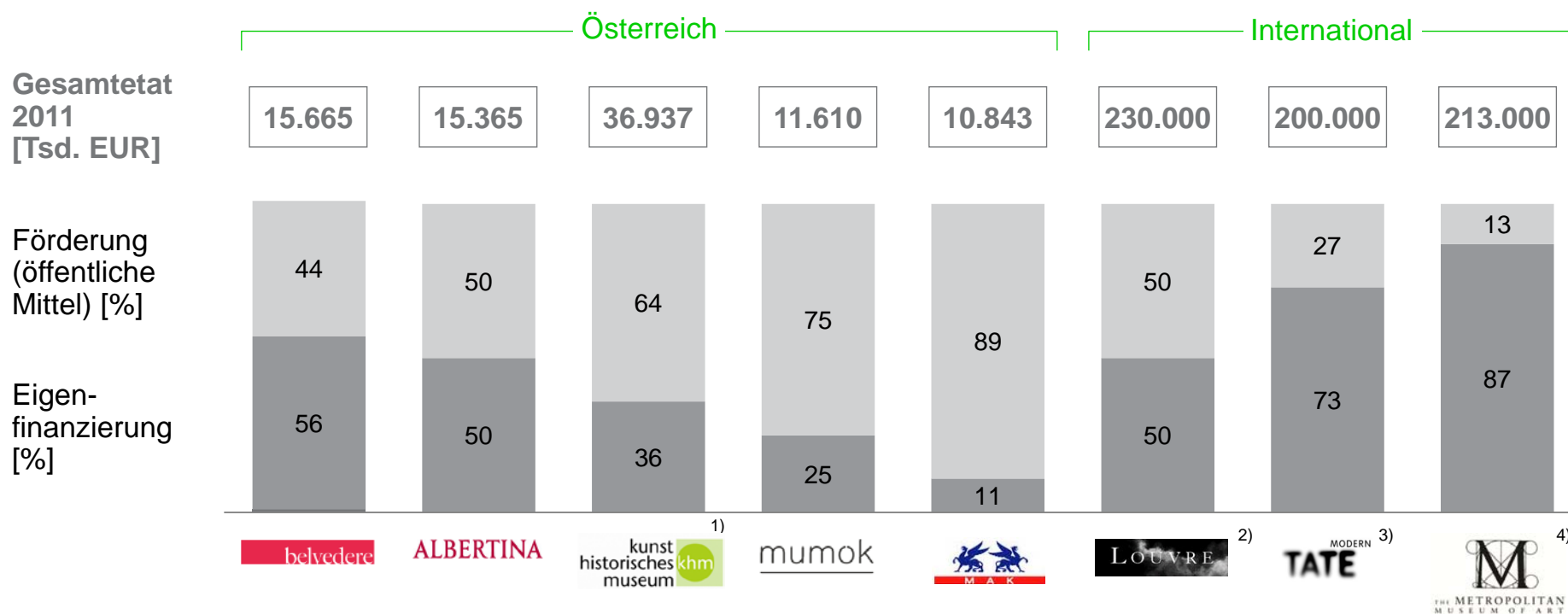


Frida Kahlo  
BA CA Kunstforum Wien,  
362.000 Besucher  
1. 9. 2010 – 5. 12. 2010

1) Haupthaus, Museum für Völkerkunde, Österreichisches Theaternuseum, Wagenburg, Museum für Völkerkunde, Neue Burg

# Österreichische Institutionen sind mehrheitlich öffentlich finanziert – selbst der Louvre finanziert sich schon zur Hälfte selbst

Förderung und Eigenfinanzierung ausgewählter Kunstmuseen im Vergleich





1) inkl. Museum für Völkerkunde und Österreichisches Theatermuseum  
 2) Louvre Etat 2010  
 3) Tate Modern Etat 2009 in GBP  
 4) Metropolitan Museum of Art Etat 2009 in USD

# Unternehmerische Leistungen von aufgeschlossenen Persönlichkeiten wirken noch über Jahrzehnte nach – Vorbilder MoMA und Tate Modern

Entrepreneurship und Innovation: Kunstmuseen MoMA und Tate Modern

**BEST PRACTICE**

Kunstmetropole	Zeitraum	Nukleus	Promotor	Besonderheiten/Erkenntnisse
	<p><b>1920er-1930er</b></p>	<p><b>MoMA</b> "Heute der Weltmarktführer bei moderner Kunst"</p>	<p><b>Alfred Barr</b> Gründungs direktor des MoMA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mut und Innovationsgeist entscheidend – Picasso &amp; Co. damals in den etablierten Kunstsammlungen der alten Welt (z.B. Tate Gallery) nicht gefragt</li> <li>▪ Jugend eher vor- als nachteilig (Barr war bei seiner Erstbestellung als Museumsdirektor erst 27 Jahre alt)</li> <li>▪ Vernetzung mit aufgeschlossenen Sponsoren (Rockefeller, Guggenheim)</li> <li>▪ "Art"-übergreifende Vernetzung wichtig – David Bowie war z.B. in den 80er Jahren auch ein impulsgebender Kunstsammler</li> </ul>
	<p><b>1980er-1990er</b></p>	<p><b>MODERN TATE</b> "Gelungene Wiederbelebung der etablierten Tate Gallery"</p>	<p><b>Charles Saatchi</b> Werbe-Guru und Kunst-sammler</p>	



# MAS – Museum aan de Strom Antwerpen: Ein neues Museumskonzept gibt der einst bedeutendsten Handelsstadt der Welt ein neues Profil ...

## MAS – Museum aan de Strom Antwerpen: Kurzcharakteristik

### BEST PRACTICE



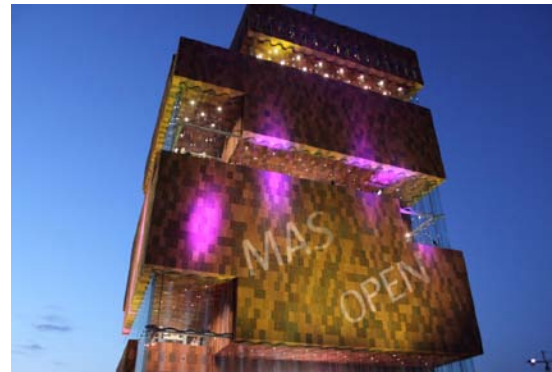
- Das MAS eröffnete 2011 auf fünf Stockwerken innovativer Museumsarchitektur ein besonders umfangreiches epochen- und stilübergreifendes Ausstellungskonzept
- Das MAS beherbergt insgesamt 470.000 Objekte aus vier unterschiedlichen Sammlungen:
  - Ethnografisches Museum
  - Nationales Schifffahrtsmuseum
  - Museum Vleeshuis
  - Sammlung Paul und Dora Janssen-Arts
- Im Museum aan de Strom werden diese Sammlungen zu einer neuen gemeinsamen Einheit kombiniert und in Kontext mit der Stadtgeschichte Antwerpens präsentiert
- Vier Themen stehen im Zentrum des Ausstellungsgeschehens und werden Besuchern aller Generationen nähergebracht
  - Machtdemonstration
  - Weltstadt
  - Welthafen
  - Leben und Tod



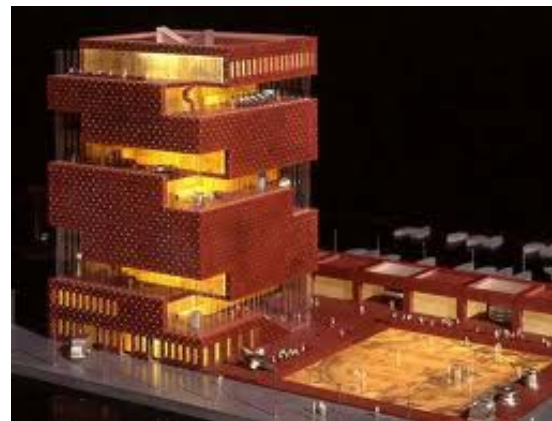
## ...und verknüpft hervorragend junge Architektur mit alten Meistern – Initialzündung für eine (Wieder)-Entdeckung der Destination Antwerpen



Jean Fouquets (1420-1478): Madonna



MAS – Museum aan de Stroom/  
Antwerpen: Eröffnung Mai 2011



# Innovation: The Eye in Amsterdam – Filmmuseum im Zentrum von Amsterdam mit fulminanter Architektur (von Delugan Meissl aus Wien)

Neues Filmmuseum The Eye Amsterdam: Kurzcharakteristik

**BEST PRACTICE**



- Der spektakuläre Neubau des niederländischen Filmmuseums "Eye" in Amsterdam wurde Ende April 2012 eröffnet
- Das Gebäude – dessen Architektur an ein gefaltetes Origami-Kunstwerk erinnert – befindet sich direkt gegenüber dem Hauptbahnhof auf einer Insel und strahlt, dank seiner kantigen, weißen Aluminiumfassade, bis weit in Amsterdams Altstadt hinüber
- Nicht nur das Äußere des "Eye", das für 40 Mio. Euro errichtet wurde, ist beeindruckend, auch das moderne Innenleben mit hochwertiger Projektionstechnik von Kinoton kann sich sehen lassen
- Vom Herzstück des Museums, der sogenannten Arena, führen Rampen zu den vier Kinosälen und auch die zwei großen Ausstellungsflächen werden über die Arena betreten. Dort befindet sich auch das große Filmarchiv



**Amsterdam bekommt mit "The Eye" einen neuen "Hot Spot" – Chance für Kulturinstitutionen, zu echten eigenen Destinationen zu werden bzw. von exzellenten Besucherentwicklungen insgesamt (wie z.B. in Wien) zu profitieren**



# Österreich (noch) nicht im Mittelpunkt der internationalen Kunstszene – Ernst Beyeler kreierte mit der Art Basel Weltmarktführerschaft...

Art Basel:

BEST PRACTICE

Initialzündung durch den Entrepreneur und Sammler Ernst Beyeler

## Art | Basel



Ernst Beyeler an der ART in Basel  
1970



Fondation Beyeler in Riehen bei  
Basel; Architekt: Renzo Piano



## Art | Basel Miami Beach



## ...die Übernahme der Art Basel Hongkong 2012 stellt eindrucksvoll die globale Bedeutung des Weltmarktführers für Kunst unter Beweis

Art Basel Hongkong 2012: 266 Galerien (ausgewählt aus 700 Bewerbern) aus 38 Ländern/Ausblick 2013

**BEST PRACTICE**



Hongkongs hohe Hallen: Dieser atmende Lotus von Choi Jeong Hwa, aufgeblasen von der Berliner Galerie Aando Fine Art, ist Teil der Sektion Art HK Projects



Sun Yuan und Peng Yus Glasfaserfigur "I Didn't Notice What I Am Doing" von 2012, hier bei Tang Contemporary Art, Aufl. 3

**Frankfurter Allgemeine Zeitung,  
19.05.2012  
Art Hongkong 2012**

*Der Art-Basel-Effekt  
Die Art Hongkong zeigt, was  
Internationalität heute bedeutet.  
Aus 38 Ländern sind die Galeristen  
angereist. Die Übernahme durch  
die Art Basel wird eine  
Herausforderung – für beide  
Seiten.*

**Von Swantje Karich, Hongkong**

**Art | Basel**  
**Hong Kong | May | 23-26 | 2013**

# Ausgestaltung maßgeschneiderter Strategien und Organisationen für führende Museen erforderlich – Professionelles Management als MUST

Herausforderungen der führenden Kunstmuseen: Empfehlungen im Überblick

## 1. Klare Strategie – Führende Stellung im Markt durch Differenzierung

- **Innovationsleistung** und **Entrepreneurship** als **essenzielle Elemente** der Strategie einer Kulturinstitution – Schaffung bzw. Weiterentwicklung zur einer echten eigenen Destination
- **Internationale Orientierung bzw. Ausrichtung** als **Erfolgsfaktor** v.a. für die führenden (d.h. großen, über mehr als 10m EUR Jahresbudget verfügenden Institutionen)

## 2. Leistungsfähige Organisation – Effiziente Strukturen und Prozesse als Erfolgskriterien

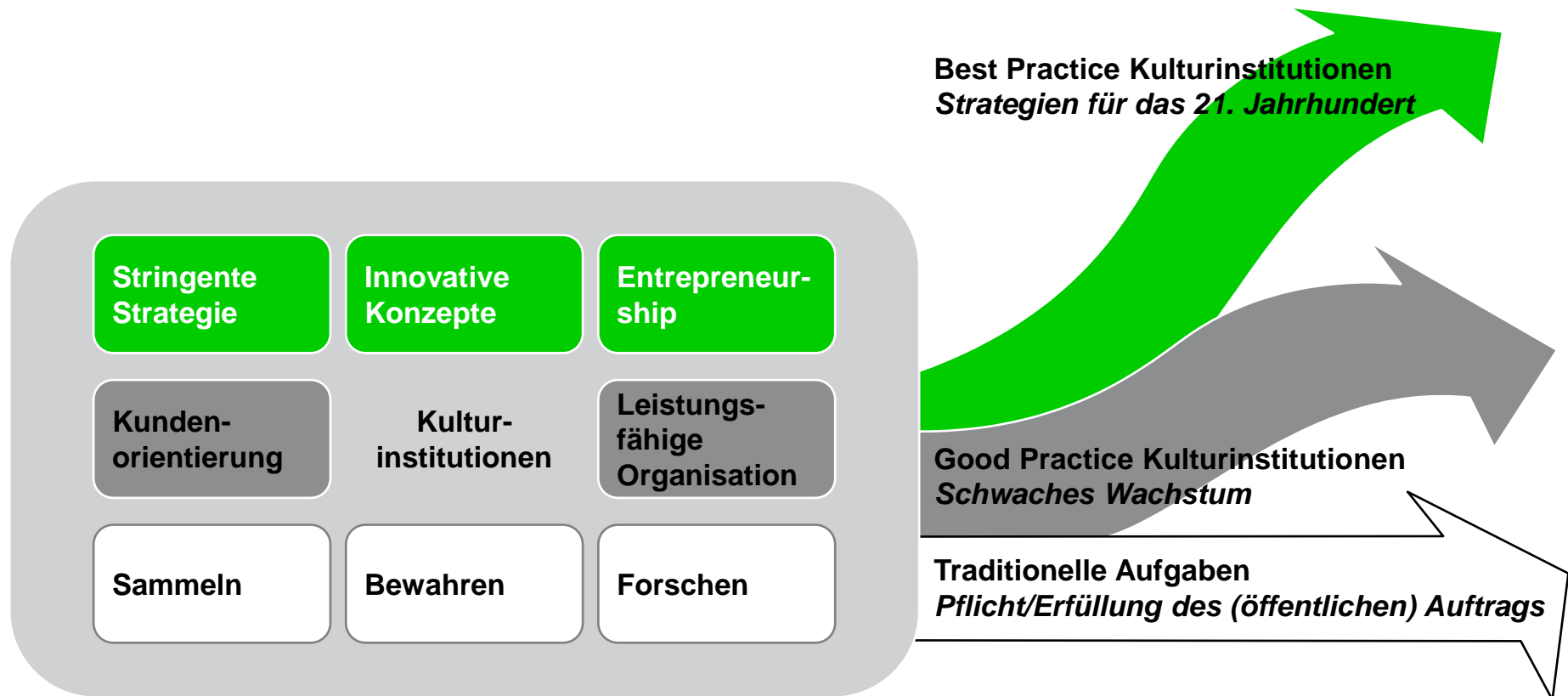
- **Aufbauorganisation** (Strukturen) auf **Leistungsfähigkeit** zu überprüfen – Effizienz des Führungssystems auf die Erfordernisse einer modernen Unternehmensstruktur auszurichten
- **Ablauforganisation (Prozesse)** mit **Intrapreneurship (Selbstverantwortung)** auszustatten – prinzipiell hohes Engagement, aber möglicherweise **teilweise veraltete (und zu komplexe) Administration**

## 3. Professionalisierung des Managements – Leadership essenziell, unternehmerische Fähigkeiten werden wichtiger (und differenzierender)

- Nicht nur Programm und Vermarktung absichern, sondern auch das **Managementsystem weiter entwickeln** – z.B. über ein (internationales) **Best Practice Benchmarking** mit anderen Institutionen
- Leadership: Museen oft (naturgemäß) durch starke Führungspersönlichkeiten geprägt – **Unternehmerische Skills als Erfolgsfaktor** auszubauen

# Conclusio: Unternehmerisches Handeln und die Innovationsleistung differenzieren gute von weniger gut geführten Kulturinstitutionen...

Überblick: Differenzierungsfelder von Kulturinstitutionen



## ...wobei führende Künstler Top Manager von Kulturinstitutionen auch inspirieren können – Entrepreneurship und Innovation (1)



Jeff Koons, Balloon Swan (Magenta), 2004–11. High chromium stainless steel with transparent color coating, 350.5 x 302.3 x 238.8 cm, Private collection  
© Jeff Koons. Photo: Jeff Koons Studio, New York (On view at the Beyeler Foundation)



## ...wobei führende Künstler Top Manager von Kulturinstitutionen auch inspirieren können – Entrepreneurship und Innovation (2)



Jeff Koons, Balloon Dog (Magenta), 1994–2000, Versailles



Jeff Koons, Balloon Dog (Red), Fondation Beyeler, Basel (Riehen)