

GRAFIK AUS URHEBERRECHTLICHEN GRÜNDEN UNKENNTLICH GEMACHT

Foto: Museum Folkwang, Jens Nöber

Seit Mitte 2015 ist der Eintritt in die ständige Sammlung des Museum Folkwang in Essen frei. Ermöglicht wird dies durch die Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung

Mission Related Pricing

Bepreisungspolitik als strategisches Instrument für Museen: Pay-What-You-Want – Ein Weg zur Steigerung der Einnahmen?

Gastautoren: Philipp Leist und Hannes Tronsberg, actori

Museen können durch eine strategische Preispolitik und konsequente Ausrichtung auf Besucherwünsche sowohl Besucherzahlen und -diversität als auch Umsätze steigern. Das ist das Ergebnis einer actori-Analyse von alternativen Preismodellen bei Museen.

Bisher beschränken sich Innovationen in der Preisgestaltung deutscher Museen meist auf reduzierte Ticketpreise an einem Wochentag oder modulare Paketangebote, zum Beispiel reduzierte Preise für den kombinierten Besuch von Dauer- und Sonderausstellung. Die Einflussnahme auf Besucherzahlen und Ticketeinnahmen ist damit begrenzt. Es ist abzusehen, dass dies nicht ausreicht, um den kontinuierlich steigenden Herausforderungen von Museen zu begegnen oder zusätzliche finanzielle Spielräume zu erschließen. Die Entscheidung über einen Museumsbesuch ist komplex

und hängt nicht nur von der Preisgestaltung ab, auch wenn Studien bei Museumsbesuchern eine hohe Preissensibilität belegen. Es müssen institutionsbezogene (z.B. Museums-sparte und Eintrittspreis) und nutzerbezogene (z.B. Länge der Anreise und Besuchshäufigkeit) Faktoren unterschieden werden, die beide die Preisbereitschaft eines Besuchers beeinflussen. Auswärtige Besucher von Kunstmuseen lassen sich beispielsweise weniger von Preishöhe und -struktur beeinflussen als lokale Besucher von Naturkundemuseen. Schon hier wird die Schwierigkeit singulärer Handlungsempfehlungen deutlich. Eine Strategie zur Besucher- und Umsatzgewinnung darf sich daher nicht nur auf einzelne Faktoren beschränken, sondern muss alle Museumsangebote und Dienstleistungen differenziert betrachten und integrieren.

Im Folgenden konzentrieren wir uns auf die Auswirkungen von Preisgestaltung auf die Besucher- und Umsatzentwicklung: Preiserhöhungen führen in vielen Fällen zu Umsatzrückgängen; parallel sinken häufig auch die Ausgaben der Besucher in Shop oder angeschlossener Gastronomie. Dagegen weisen zahlreiche Museen aus dem In- und Ausland nach einer Abschaffung der Eintrittspreise deutliche Besucher- sowie auch Ertragszuwächse auf.

MEHR BESUCHER DURCH KOSTENLOSEN EINTRITT

Aktuellstes Beispiel ist das Museum Folkwang in Essen, das im Juni 2015 die Eintrittspreise für die ständige Sammlung abgeschafft hat. Für ein Museum dieser Größe und dieses Rangs ist das ein einmaliger Vorgang in Deutschland. Die ersten öffentlichen Zahlen zeigen ein Besucherwachstum um 200 Prozent im ersten Jahr. Für das Museum ist die Umstellung aufgrund der Förderung kostenneutral, bei gleichzeitig allerdings deutlich vergrößerter Reichweite.

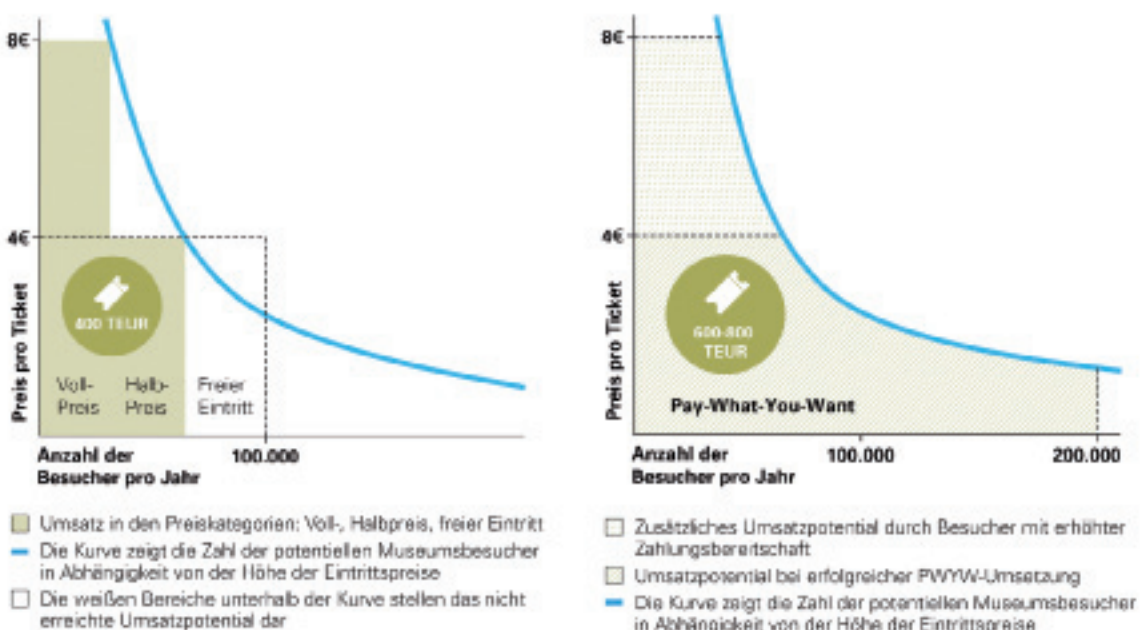
Auch im Ausland gibt es zahlreiche Beispiele, die die Wechselwirkungen zwischen Eintrittspreisen und Besucherzahlen belegen. Beispiele aus Großbritannien und Schweden zeigen, dass die Zuwächse nicht bloß auf lokale Besonderheiten zurückzuführen sind. Denn als die schwedische Regierung 2005 den Eintritt zu 19 staatlichen Museen abschaffte, stieg die Anzahl der Besucher innerhalb eines Jahres um 50 Prozent. Die Nachfolgerregierung führte zwei Jahre später wieder Eintrittspreise ein. In der Folge verzeichneten die Museen einen Besucherverlust von 40 Prozent, der dazu führte, dass die Eintrittspreise ab 2015 erneut abgeschafft wurden.

INNOVATIVER MITTELWEG: PAY-WHAT-YOU-WANT

Abgesehen von den beiden Extremen in der Preisgestaltung finden sich noch weitere Möglichkeiten, die Preispolitik einer Kultureinrichtung zu gestalten. Ein innovativer und in letzter Zeit vermehrt diskutierter Mittelweg ist das Pay-What-You-Want-Preismodell (PWYW). Bei diesem Modell entscheiden die Besucher über den Preis, den sie für das Angebot zahlen möchten. Im kulturellen Bereich finden sich insbesondere im amerikanischen Raum Museen unter den Vorreitern von PWYW: das American Museum of Natural History, das Brooklyn Museum sowie das Studio Museum in New York. Prominentester und langjährigster Vertreter des PWYW-Modells ist das New Yorker Metropolitan Museum of Art. Beim Kauf der Eintrittskarte wird zwar eine Preisempfehlung von 25 US-Dollar ausgesprochen, jedem Besucher steht aber frei, einen anderen Betrag zu bezahlen. Das Metropolitan Museum verfolgt diesen Weg übrigens nicht erst seit kurzem, sondern beweist, dass das Modell auch langfristig funktionieren kann: PWYW wird bereits seit den frühen 1970er Jahren eingesetzt. Die Ticketeinnahmen stellen dabei rund 19 Prozent des Haushalts; das ist vergleichbar mit der Einnahmenstruktur anderer Museen in den USA, die klassische Preismodelle anwenden.

Auch in Deutschland gibt es bereits ein erfolgreiches Beispiel von PWYW: Der Allwetterzoo Münster führte das Bezahlmodell als Aktion im umsatzschwierigen Monat Dezember ein und konnte so seine Besucherzahl im Vergleich zu den Vorjahren verfünffachen. Die Umsätze stiegen um rund 200 Prozent. →

ABB. 1 PAY-WHAT-YOU-WANT: BEISPIEL KUNSTMUSEUM



Obwohl die durchschnittlichen Ticketerlöse je Besucher bei PWYW erfahrungsgemäß niedriger ausfallen, ist insgesamt aufgrund deutlich steigender Besuchszahlen mit einem Umsatzplus zu rechnen

ERFOLGSFAKTOREN VON PWYW

Die Chancen für Museen mit einem PWYW-Modell liegen in den niedrigen Grenzkosten, da die tatsächlich anfallenden zusätzlichen Kosten je Besucher nahe null sind. Obwohl die durchschnittlichen Ticketerlöse je Besucher bei PWYW erfahrungsgemäß niedriger ausfallen, ist insgesamt aufgrund deutlich steigender Besuchszahlen mit einem Umsatzplus zu rechnen. So können höhere Besuchszahlen und gleichzeitig bessere Eigeneinnahmen erzielt werden.

Für die erfolgreiche Implementierung eines PWYW-Modells sind verschiedene Faktoren von Bedeutung: So muss der Bezahlvorgang ohne Mehraufwand gegenüber der kostenfreien Nutzung möglich sein, das Modell muss den Besuchern klar und einfach vermittelt, Diskretion bei der Bezahlung gewährleistet und die Verwendung der Einnahmen offen gelegt werden. Die Einführung eines PWYW-Preismodells sollte zudem durch umfangreiche zusätzliche Kommunikationsmaßnahmen begleitet werden, um dem Publikum die Funktionsweise und Zielsetzung zu vermitteln. Zusätzlich unterstützt eine Preisempfehlung auf Basis der tatsächlich erfolgten Intensität der Nutzung die Zahlungsbereitschaft der Kunden. Dies wäre im Rahmen von PWYW gut durch eine Bezahlung beim Verlassen des Museums möglich.

PWYW benötigt aber auch gewisse Voraussetzungen. In Museen mit dauerhaft sehr hoher Auslastung bzw. keinen zusätzlichen Kapazitäten oder einem sehr hohen Anteil an auswärtigen Besuchern (z.B. Touristen) kann PWYW das falsche Preismodell sein. Sehr exklusive und stark nachgefragte Sonderausstellungen sind aufgrund der hohen Preistoleranz der Besucher ebenfalls ungeeignet für PWYW. Bei aller Innovation zeigt sich hier deutlich, dass es keinen Musterweg für Preisgestaltung in Museen gibt. Zugleich wird deutlich, wie stark Preisgestaltung ein strategisches Instrument zur Gestaltung von Umsätzen, Besuchersteuerung oder Attraktivität eines Museums ist. Wichtig ist,

einen auf Angebot und Zielgruppe passenden Mix aus Bepreisungsmodellen zu entwickeln, um die unterschiedlichen Ziele optimal auszutarieren.

HERAUSFORDERUNG MISSION RELATED PRICING

In Anlehnung an die als „Mission Related Investing“ bekannte Praxis, Vermögen an inhaltlichen Zwecken ausgerichtet zu investieren, kann diese Form der Preisstrategie als „Mission Related Pricing“ bezeichnet werden. Das unterstreicht die Notwendigkeit, Preispolitik nicht nur unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu beurteilen, sondern als zentrales strategisches Element des Managements zu verstehen und zu nutzen:

1. Zielsetzung bestimmen

Welche Maßnahme, Ausrichtung und Strategie die richtige ist, hängt vorwiegend von der Zielsetzung des Museums ab: Eine Steigerung oder Diversifizierung von Besucherzahlen kann eine andere Strategie verlangen als die Zielsetzung, den Umsatz zu erhöhen.

2. Übersicht verschaffen

Eine strategische Preispolitik muss ganzheitlich gedacht werden und alle Dienstleistungen und Services des Museums umfassen. Sobald eine konkrete Zielsetzung erarbeitet wurde, muss die Analyse sämtlicher Museumsdienstleistungen und Eintrittsvarianten erfolgen (z.B. Führungen, Audio-Guides, Gastronomie). Nur so können Museen auf lokale Gegebenheiten und Besucherstrukturen angepasste Angebote und Pakete entwickeln.

3. Bepreisungsmethode auswählen

Die Entscheidung für ein Preismodell schließt nicht zwangsläufig die gleichzeitige Verwendung eines anderen Modells aus. Durch die Kombination von verschiedenen Bepreisungsmethoden können auf den ersten Blick konträre Ziele erreicht werden: So kann durch ein

ABB. 2 ÜBERSICHT: VOR-/NACHTEILE VON PREISMODELLEN

	Vorteile	Nachteile	Geeignet bei
Fixpreis	<ul style="list-style-type: none"> • Einfache Umsetzung • Geleitetes Preismodell für Besucher 	<ul style="list-style-type: none"> • Größere Eintrittsbarriere • Keine Nutzung der individuellen Zahlungsbereitschaft von Besuchern 	<ul style="list-style-type: none"> • sehr hoher Auslastung und Nachfrage • hohem Anteil externer Besucher
PWYW	<ul style="list-style-type: none"> • Senkung der Eintrittsbarriere • Steigerung d. Wiederholungsbesuche • Erhöhung der Besucherzahlen • Erschließung Umsatzpotential 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Umsetzungsaufwand • (Zu Beginn) verstärkter Kommunikationsaufwand • Erstinvestition erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Potential für Besucherzuwächse • hoher Begeisterung der Besucher
Gratis	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr einfache Umsetzung • Sehr geringe Eintrittsbarriere • Positive Erfahrung für Besucher • Deutliche Erhöhung d. Besucherzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Erlösmöglichkeit durch Besuchereintritt 	<ul style="list-style-type: none"> • finanzieller Unabhängigkeit von Ticketeinnahmen

Die Einführung eines Pay-What-You-Want-Modells bedeutet einen merklichen Umsetzungsaufwand. So sollte es durch umfangreiche zusätzliche Kommunikationsmaßnahmen begleitet werden

PWYW-Ticketmodell zum Beispiel die Barriere „hohe Eintrittspreise“ aufgelöst und etwa die Dauerausstellung für Besucher attraktiver gemacht werden. Sonderausstellungen, Audio-Guide oder Shop- und Gastronomieangebote können dagegen mit Festpreisen versehen werden.

Aufgrund der zu berücksichtigenden Faktoren und beteiligten Entscheidungsträgern stellt die Optimierung der Preispolitik für Museen durchaus eine Herausforderung dar. Es gilt, zusätzlich Faktoren wie Zuschussverträge, politische Rahmenbedingungen und die öffentliche Wahrnehmung zu berücksichtigen und entsprechend darauf einzugehen. Daher empfiehlt sich, eine solch wichtige strategische Entscheidung nur nach fundierten Analysen und einem breitangelegten Vergleichs-Prozess zu treffen. Eine professionelle Begleitung durch einen externen Partner kann helfen, für alle Beteiligte valide Ergebnisse zu erzielen und zu einer nachhaltigen Entwicklung und Implementierung beizutragen.



Philipp Leist ist Projektleiter bei der actori GmbH, München, die Kulturinstitutionen, Unternehmen der Entertainment-Industrie sowie die öffentliche Hand in strategischen und wirtschaftlichen Fragestellungen berät. Davor war er für das Goethe-Institut als Referent für Interne Kommunikation in der Zentrale und als Program Curator in New York tätig.

✉ leist@actori.de



Hannes Tronsberg arbeitet seit 2015 als Berater bei der actori GmbH in München. Davor agierte er unter anderem als Geschäftsführer der Martin Festtage in Basel und als Leiter Kommunikation der ICF Freestyle Kayak WM 2009 in Thun.

✉ tronsberg@actori.de