

# **museen** & **TOURISMUS** **erfahrungen**

**MARIANNE FISCHBACHER  
STEFAN FORSTER**

**ERLEBNISSE UND  
TOURISMUSANGEBOTE  
SCHAFFEN.  
EIN LEITFADEN FÜR  
KLEINE UND  
MITTLERE MUSEEN.**

**HERAUSGEBER  
MUSEEN GRAUBÜNDEN**



---

Museen Graubünden (Hrsg.)  
Marianne Fischbacher/Stefan Forster

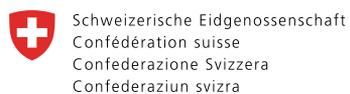
## **Erlebnisse und Tourismusangebote schaffen**

Ein Leitfaden für kleine und mittlere Museen

Museen Graubünden  
Geschäftsstelle  
Heinzenbergstrasse 23  
7430 Thusis



Kompetenzstelle natur- und kulturnaher  
Tourismus Graubünden  
Fachstelle Tourismus und  
Nachhaltige Entwicklung  
Center da Capricorns  
7433 Wergenstein



Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD  
**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**

---

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Urlaubsgäste sind Museumsbesucher</b>	<b>4</b>
Marianne Fischbacher, Präsidentin Museen Graubünden MGR	
<b>Unsere Museen – ein echtes Stück Graubünden</b>	<b>5</b>
Myriam Keller, Head of Product Management Graubünden Ferien	
<hr/>	
<b>1. Einleitung</b>	<b>6</b>
<hr/>	
<b>2. Erlebnis Museum</b>	<b>7</b>
Erlebnisse	7
<a href="#">Beispiel: Museum Stamparia Strada</a>	8
Authentizität	8
<a href="#">Beispiel: Historische Werkstätte Gebrüder Giger Schnaus</a>	9
<hr/>	
<b>3. Themenfindung und Profil</b>	<b>10</b>
Schritt 1: Eigenes Museum – Ist-Zustand – Potentiale	10
Schritt 2: Andere Museen – Orientierung	10
Schritt 3: Touristische SWOT-Analyse	11
Interpretation der SWOT-Analyse	14
Schwerpunkte und erste Angebotsideen	14
<a href="#">Beispiel: Museum La Truaisch Sedrun</a>	15
<a href="#">Beispiel: Polo museale Valposchiavo</a>	16
<hr/>	
<b>4. Die Arbeit am Angebot</b>	<b>18</b>
Schritt 4: Inhalte und Formate festlegen	18
Schritt 5: Motivation und Umsetzung	19
<a href="#">Beispiel: Klostermuseum Münstair</a>	20
<hr/>	
<b>5. Das touristische Netzwerk</b>	<b>22</b>
Schritt 6: Kooperation und Vernetzung	22
Graubünden Ferien	22
Destinationsmanagement-Organisationen (DMOs) und Regionale Tourismusorganisationen (ReTOs)	22
Lokale Tourismusbüros	22
<a href="#">Beispiel: Die Tourismusdestination «Surselva»</a>	23
Einbindung in Packages	23
All inclusive Angebote	23
<a href="#">Beispiel: Schanfigger Heimatmuseum Eggahuus, Arosa</a>	24
Packaging	24
<a href="#">Beispiel: Museum Alpin Pontresina</a>	25
<hr/>	
<b>6. Verkauf und Preisbestimmung</b>	<b>26</b>
<a href="#">Beispiel: Museum Regiunal Surselva</a>	26
Schritt 7: Kalkulation – der Preis des Angebotes	27
Schritt 8: Test aus der Sicht des Gastes	27
<a href="#">Beispiel: Das Museenkombi Chur</a>	28
<hr/>	
<b>7. Marketing und Kommunikation</b>	<b>29</b>
Schritt 9: Werbung, Kommunikation und Medienarbeit	29
Drucksachen und Erscheinungsbild	29
Öffentliche Präsentationen	29
Internet	30

Versand (Mailings)	30
Kostenlose Plattformen	30
Medienarbeit	30
<hr/>	
<b>8. Qualitätssicherung</b>	<b>31</b>
Schritt 10: Qualität sichern	31
<hr/>	
<b>9. Anhang: Brainstorming</b>	<b>32</b>
<hr/>	
<b>10. Kontakte und Links</b>	<b>34</b>
<hr/>	
<b>11. DMOs und ReTOs im Kanton Graubünden</b>	<b>35</b>
<hr/>	
<b>12. Literatur</b>	<b>36</b>
<hr/>	

---

## Urlaubsgäste sind Museumsbesucher



*Marianne  
Fischbacher*

Der vorliegende Leitfaden «Erlebnisse und Tourismusangebote schaffen» will in erster Linie Museumsleiterinnen und -leiter in einem Tourismuskanton dazu ermutigen, die Bedürfnisse von Feriengästen kennen zu lernen und für diese Zielgruppe spezielle Angebote zu entwickeln. Myriam Keller, Verantwortliche für das Produktmanagement bei Graubünden Ferien, beschreibt in ihrem Vorwort anschaulich, wie ein Gast seine Urlaubstage verbringt und was ihn glücklich macht. Solche interessanten Auskünfte über die Gewohnheiten und Entschiede von Feriengästen erhält man in Gesprächen mit Touristikern.

Die Tourismusbranche lebt allerdings mit einer etwas anderen Dynamik als die Kulturbranche, in der die Museen tätig sind. Museen sind von ihrer Herkunft her wissenschaftlich orientierte Institutionen. Sie sammeln, bewahren und dokumentieren Kulturgüter. Ihr Zweck ist es, dem Betrachter Kunst, Natur, Geschichte und Kultur zu erschliessen. Mit dem Schutz von Kulturgütern nehmen sie eine Aufgabe wahr, die grosse Umsicht erfordert und Verantwortung bedeutet. Dieser Tiefgang verleiht den Museen auch eine gewisse bedächtige Gangart. Anders der Tourismus. Hier wird alles beständig neu erfunden, die Orientierung an den Trends erfordert Flexibilität. Derzeit arbeiten die Tourismusorganisationen im Kanton Graubünden zudem mit Hochdruck an neuen Strukturen. Finden Museen und Touristiker überhaupt Zeit füreinander? Gibt es eine gemeinsame Ebene?

Ich denke, die gemeinsame Ebene ist der Gast. Eine gute Nachricht für das «Museumland Graubünden» ist sicher, dass die Gäste eine hohe Bereitschaft mitbringen, sich auf die kulturelle Vielfalt ihrer Feriendestination einzulassen. Glücklicherweise sind Kultur und Authentizität Kernkompetenzen der Museen. Gehen wir also davon aus, dass der Gast das Museum besucht, wenn er a) von dessen Existenz weiss und ihn b) der Prospekt, den er an der Hotelreception findet, oder die Homepage, die er bereits zu Hause konsultiert hat, davon überzeugen, dass er im Museum etwas Unvergessliches erleben wird; etwas, das man vielleicht speziell für ihn erfunden hat und das ihm eine neue Erfahrung schenkt.

Der Tourismusleitfaden ist aus der Museumsperspektive verfasst, selbst in den Kapiteln, die von der Tourismusbranche handeln. Wir sind daher dankbar, dass wir das Manuskript nebst Myriam Keller auch Urs Wohler, Direktor der Engadin Scuol Tourismus AG vorlegen durften. Charlotte Schütt vom Amt für Kultur und Daniele Papacella von Museen Graubünden haben den Text ebenfalls einer kritischen Lektüre unterzogen. Ich danke allen, die zum guten Gelingen dieses Leitfadens beigetragen haben.

Marianne Fischbacher, Präsidentin Museen Graubünden MGR

---

## Unsere Museen – ein echtes Stück Graubünden



*Myriam Keller*

Fragen wir unsere Gäste, weshalb sie Graubünden als ihre Urlaubsdestination so schätzen und letztlich auch gewählt haben, sind die Antworten klar. Das Naturerlebnis steht an oberster Stelle, dicht gefolgt von dem Wunsch nach Authentizität und Vielfalt. Das heisst, intakte Dörfer, kulturelle Vielfalt, freundliche Menschen und echte Erlebnisse. Es ist also der Mix aus unserer wunderbaren Landschaft und dem vielseitigen Angebot, welcher Gäste aus nah und fern in die grösste Ferienregion der Schweiz reisen lässt.

Und wie stark nutzen unsere Gäste das gewünschte und gelobte vielfältige Angebot, wenn sie vor Ort sind? Im Sommer sind sie regelrechte Entdecker! Entdecken ist Sinn stiftend. Macht man eine Entdeckung, lernt man etwas dazu, nimmt etwas mit auf seinen weiteren Lebensweg und weiss mehr als vorher. An einem Tag entdecken sie also den Berggipfel, der frühmorgens schon in der Sonne steht. Sie lernen, wie anstrengend der Weg dahin ist, wie viele seltene Blumen den Wegrand säumen und vielleicht, dass auf der Krete gegenüber einige Steinböcke ihren Aufstieg aufmerksam beobachten. Am Abend entdecken sie dann, wie gut Capuns Sursilvans schmecken und lassen sich von der Chefin des Hauses sogar noch das Rezept erklären. Gleichzeitig schmieden sie Pläne für die weiteren Urlaubstage, denn so eine Bergtour machen ihre untrainierten Beine nicht jeden Tag mit. Und da kommen die vielen Angebote der Destination ins Spiel.

An so einem sonnigen Urlaubstag wird es nicht langweilig. Zutaten für die Capuns kaufen, ein Mitbringsel für die nette Nachbarin finden, ein Eis am See schlemmen. Und wie lebten die Menschen hier vor nicht langer Zeit, bevor der Tourismus zur wichtigsten Einnahmequelle wurde? Erfahre ich im lokalen Museum vielleicht mehr über die blaue Blume, welche gestern den Weg wies? Und waren Steinböcke in Graubünden nicht einst ausgestorben? Lassen Sie Ihre Besucher persönliche Entdeckungen machen. Wecken Sie den Kolumbus in ihnen! Pflegen Sie den persönlichen Kontakt zum Gast und geben Sie ihm etwas mit auf den Weg, das er nicht erwartet hat. Kann er einige der Gerätschaften auf der Heuwiese neben dem Haus selbst ausprobieren? Oder mit Ihrer Hilfe ein Produkt herstellen? Das wäre das ideale Geschenk für die nette Nachbarin! Vielleicht gibt es auch eine andere Erinnerung, die er mit nach Hause nehmen kann?

Die Museen in Graubünden sind das authentische Erlebnis, die Tauchbecken für die Entdeckung bunter Fische und verborgener Schätze. Lassen Sie die Besucher mit Ihren attraktiven Angeboten ein echtes Stück Graubünden entdecken. Es wird sich schnell herumsprechen.

Myriam Keller, Head of Product Management Graubünden Ferien

---

# 1. Einleitung

2005 ist im Rahmen des Regio Plus Projekts «Museenland Graubünden» das «Handbuch Einheimischenarbeit» erschienen. Es enthält Anleitungen und Beispiele für eine verbesserte Einbindung der einheimischen Bevölkerung in Kulturbetriebe. 2007 stand das Regio Plus Projekt ganz im Zeichen des Schwerpunktes «Koope-ration von Museen mit dem Tourismus». In «BAUSTELLEN» genannten Workshops setzten sich Museumsleute zusammen mit Experten der Bündner Tourismusbranche, um die Bedürfnisse der anderen Seite kennen zu lernen. Diskutiert wurde auch über die Schnittstelle zwischen der museumsseitigen Aufgabe, Angebote bereit zu stellen und den Möglichkeiten der touristischen Partner, diese über ihre Kanäle zu kommunizieren und zu verkaufen. Moderiert wurden die BAUSTELLEN von Stefan Forster, Leiter der Kompetenzstelle natur- und kulturnaher Tourismus Graubünden. Dieser Leitfaden fasst die Ergebnisse und die in den Workshops vorgestellten Beispiele zusammen.

Nun ist es nicht die Aufgabe eines Lokal- oder Regionalmuseums, mit seinem Angebot einen potentiell an Kultur interessierten Gast aus einem internationalen Zielmarkt in den Kanton Graubünden zu locken. Diese Aufgabe fällt den Tourismusorganisationen auf kantonaler und regionaler Eben zu, wie wir in späteren Kapiteln zeigen werden. Von Bedeutung für Museumsleiterinnen und -leiter ist hingegen, dass die Feriengäste in der Region oder Destination schnell einmal erfahren, wie und wo sie ihren Wunsch nach einem authentischen Ferienerlebnis erfüllen können. Hier sind die Museen gefordert, und in Zukunft können sie dem Feriengast noch vermehrt eine Brücke bauen zur einheimischen Kultur. Damit erfüllen sie die für jedes Museum zentrale Aufgabe, Informationen aufzubereiten und an ein interessiertes Publikum zu vermitteln. Neu ist, dass die Vermittlung aktiv betrieben wird und die Angebote ein Format und einen Namen bekommen. Lediglich die Öffnungszeiten zu publizieren und auf Gäste zu warten, ist keine zeitgemässe Strategie mehr, um im wachsenden Kulturangebot der Destinationen zu bestehen.

Zielpublikum des Leitfadens sind die Leiterinnen und Leiter von kleinen und mittleren Museen, die ihre kulturelle Aufgabe mit viel ehrenamtlicher Arbeit und grossem persönlichem Engagement wahrnehmen. Der Leitfaden zeigt in zehn Schritten die wichtigsten Punkte auf, die es zu beachten gilt bei der Planung und Einführung von Museumsangeboten für touristische Besucher. Den Entwicklungsschritten angegliedert sind einfache Checklisten und die wichtigsten Fragestellungen. Die erwünschten neuartigen Angebote für Urlaubsgäste können auf einfachen Ideen beruhen, die rasch realisierbar sind. Es werden aber auch Beispiele angeführt von komplexeren Programmen, deren Entwicklung mehr Zeit braucht. Der Leitfaden beschreibt in den ersten vier Kapiteln einen gründlichen Prozess, wie sich ein Museum seiner Potentiale bewusst werden kann, und wie daraus Angebote abgeleitet werden. Ab Kapitel fünf steht sodann die Zusammenarbeit mit den Tourismusprofis im Zentrum. Der «Verkauf» der Produkte wird im Leitfaden ebenso thematisiert wie die Bedeutung einer breiten Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Selbstverständlich braucht nicht jedes Museum eine ausführliche Analyse, um gute Angebote zu entwickeln. Oftmals hilft aber ein gewisses Mass an Systematik, um sich über den eigenen Weg Klarheit zu verschaffen. Selbstverständlich muss jeder Museumsleiter und jede Museumsleiterin die Ratschläge des Leitfadens auf die eigenen Verhältnisse übertragen.

---

## 2. Erlebnis Museum

### **ERLEBNISSE**

In einer «satten» Gesellschaft geht es nicht mehr ums Überleben, sondern um Selbstverwirklichung und um die Suche nach dem Lebenssinn. Sinnvolle Erfahrungen und Erlebnisse finden wir neben dem Beruf vor allem in unserer Freizeit. Das Erlebnis steht im Tourismus im Zentrum der Gästenachfrage: Die Gäste besuchen natürliche und kulturelle Attraktionen, um etwas zu «erleben».

Welches sind die Komponenten eines Erlebnisses? Erlebnisse setzen Ereignisse voraus, die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus ihrem Alltag herausholen, ihre Aufmerksamkeit fesseln und sie in ihrer Gefühlswelt solcherart berühren, dass sie ihnen in Erinnerung bleiben. «Erlebnis» will dabei auch sagen, dass etwas ans «Lebendige» geht, dass es mit dem Leben zu tun hat, dass es nicht belanglos ist. Ein Erlebnis ermöglicht neue Erkenntnisse und diese wiederum werden integriert in den persönlichen Erfahrungsschatz. Die Fachliteratur spricht von den vier E der Erlebnisgesellschaft (Müller/Scheurer 2004):

---

### **Ereignis → Erlebnis → Erkenntnis → Erfahrung**

---

Die Rezeption von Erlebnissen und die nachfolgenden Erfahrungen sind individuell und subjektiv. Die Ereignisse und zum Teil auch die Erkenntnisse können hingegen bewusst herbeigeführt werden. Hier haben Museumsleiter ihren Gestaltungsspielraum. Ein Museumsbesuch ist noch nicht a priori ein Ereignis im Sinne der oben erwähnten vier E. Es ist durchaus möglich, dass ein Besucher das Museum verlässt und bald nach seinem Besuch vergessen hat. Ausstellungen und Museumsobjekte, Informationen und Inhalte können aber auch auf eine Art und Weise vermittelt oder sogar inszeniert (das heißt «in Szene gesetzt») werden, dass sie beim Besucher auf der Gefühlsebene anklingen. Das Publikum ist beeindruckt von der ästhetischen Anmutung von Ausstellungsgegenständen, von der Cleverness technischer Lösungen mit einfachsten Mitteln oder von der Dramatik früherer Schicksale. Die Museumsbesucherinnen und -besucher dürfen selber aktiv werden und erleben dadurch etwas Lustiges, Originelles oder Überraschendes. Sie werden konfrontiert mit Gegensätzen, ungewohnten Bezügen oder gar fantastischen Dingen. Hier überträgt sich leicht die Lust der Museumsmacher am Ausstellen, Gestalten und Vermitteln auf den Besucher. Manch einer möchte auch auf intellektueller Ebene gefordert werden, möchte seine Fragen beantwortet erhalten. Er möchte das Museum bereichert mit Eindrücken, neuen Erkenntnissen und Gesprächsstoff verlassen. Im besten Fall findet der Museumsbesuch Eingang in den Schatz der Ferienerinnerungen und klingt auch nach der Rückkehr in den Alltag als nachhaltige Quelle der Erfahrung und Erbauung nach.



*Die Kunst des Buchdrucks fasziniert Jung und Alt.*

### **Das grosse Staunen über das Zuhause der Buchstaben**

Das Buchdruckmuseum Stamparia Strada liegt im südöstlichsten Winkel des Kantons Graubünden, in Strada, 15 km von Scuol entfernt in Richtung der österreichischen Grenze. Die Kantonsstrasse führt am Weiler Strada vorbei, und Besucher sollten die Ausfahrt nicht verpassen. Das Museum Stamparia konnte 2008 sein 10-jähriges Bestehen feiern. Es ist eingerichtet zum Andenken an den Buchdrucker Nuot Clà Janett und seine Familie, die hier im 17. Jahrhundert Bibeln und weitere bedeutende Schriften der romanischen Literatur druckten.

Das Museum ist mit mehreren funktionstüchtigen Apparaturen der Drucktechnik eingerichtet, die bei Anlässen demonstriert werden. Museumskustos Gian Häfner setzt für die Besucherinnen und Besucher gerne die LINOTYPE Maschine aus dem 19. Jahrhundert in Betrieb. Mit Staunen und Respekt verfolgen die Zuschauer den Prozess vom Giessen der Lettern bis zum fertig geschriebenen Wort: eine immense Arbeit, die diese Maschine verrichtet mit ihrer feinen, präzise arbeitenden Mechanik. Auch nach über hundertfünfzig Jahren Dienst zeigt sie noch keine Ermüdungserscheinungen. Am Jubiläumsfest 2008 waren die Freunde der Gutenberggilde präsent, und das Publikum erhielt Einblick in die Setzarbeit. Ein leichter Schwindel befällt den Besucher beim Anblick der Buchstabenwelt in den Setzkästen. Ehrfurcht kommt auf vor dem heute verschwundenen, höchst anspruchsvollen Beruf des Schriftsetzers. Viel zu sehen und erleben gibt es auch für die Kinder, die den Weg der Buchstaben interessiert verfolgen und mit einem tieferen Verständnis des Begriffs «Handwerk» nach Hause gehen.

---

### **AUTHENTIZITÄT**

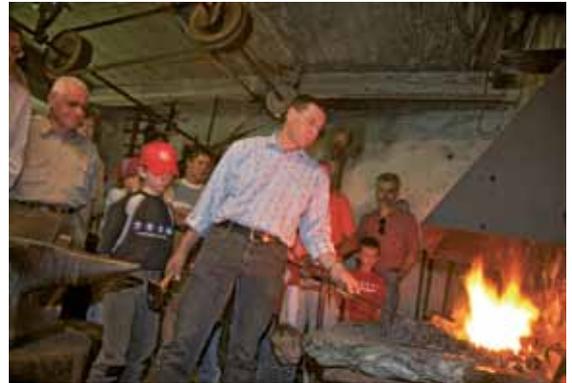
Der Feriengast befindet sich auch auf der Suche nach Authentizität. Was will das heissen? Erlebnisse sind authentisch, wenn sie echt und glaubwürdig sind. Bezogen auf die Wünsche der Urlaubsgäste sind es Momente, in denen sie am Leben der Menschen in ihrer Ferienregion teilhaben – Gelegenheiten, einen vertieften Bezug zu Landschaft und Kultur und ein besseres Verständnis der aktuellen oder historischen Gegebenheiten zu erhalten.

Hier eröffnen sich dem Museum grosse Chancen durch die persönlichen Begegnungen, die gerade in den kleinen und mittleren Museen als Teil der Museumsdienstleistung stattfinden. Den Museumsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern kommt dabei eine herausragende Rolle zu. Für Feriengäste ist die gewünschte Begegnung mit der authentischen Kultur der einheimischen Bevölkerung oftmals gar nicht so einfach. Das Museum kann hier eine Brücke bauen. Gelingt ein gutes Gespräch mit der Person am Museumsempfang, so bleibt das in Erinnerung. Geht die Mitarbeiterin auf der Führung auf die Fragen aus der Gruppe ein und lässt diese teilhaben an ihrem Erfahrungsschatz, so ermöglicht sie einen Blick hinter die Kulissen der Ferienlandschaft und ins «wahre Leben». Auch das Erleben von gegenseitiger Sympathie ist für die Gäste eine Bereicherung. Authentizität bezieht sich allerdings nicht

nur auf Bewahrung und Erhaltung, sondern beinhaltet auch einen dynamischen Aspekt. Es geht vielfach um Fragen zum Hier und Jetzt, um den heutigen Alltag. Die Gäste haben das Bedürfnis, ihre Beobachtungen mitzuteilen und zu diskutieren. In diesem Sinne können das Museum und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Lücke im touristischen Informationssystem schliessen.

#### BEISPIEL: HISTORISCHE WERKSTÄTTE GEBRÜDER GIGER SCHNAUS

---



*Ueli Giger weckt das Interesse der Besucherinnen und Besucher an den ehemaligen Arbeiten in der historischen Werkstätte.*

#### **Ein frühindustrieller Pionier und seine lebendige Geschichte**

«Mulin Schnaus» liegt etwas oberhalb der Gemeinde Schnaus bei Illanz in der Sur-selva und bildet eine allein stehende Gebäudegruppe am Siaterbach. Im einfachen Hauptgebäude ist seit nunmehr 130 Jahren eine mechanische Werkstätte eingerichtet, aus der bis in die fünfziger Jahre des 20. Jahrhunderts mehrere tausend praktische und bei den Bauern beliebte, weil leichte und handliche Gebirgspflüge hinaus in die Welt gingen. 1998 wurde die Pflugschmiede Giger als historischer Schaubetrieb wieder eröffnet und dem Publikum vorgestellt. Die Urenkel des Firmengründers und Erfinders Arnold Giger (1843–1908) hatten mit grossem Engagement die Werkstätte mit Wasserradantrieb restauriert und nach jahrzehntelangem Stillstand wieder in Funktion gesetzt. Seither lässt das Interesse an diesem lebendigen frühindustriellen Betrieb nicht nach. In den Sommermonaten demonstrieren Ueli oder Fredy Giger die technisch äusserst clever eingerichtete Werkstätte ihrer Vorfahren mit Stolz, viel historischem Wissen und hohem Unterhaltungswert. Im Mittelpunkt des Erlebnisses «Mulin Schnaus» steht natürlich als «Star» der Schnauser Wendepflug und seine Erfolgsgeschichte. Doch auch das rauschende Wasserrad, die rumpelnden Transmissionen und das Feuer in der Esse verfehlen ihre Wirkung beim Publikum nicht. Mulin Schnaus lebt aber unbestritten von den Gebrüder Giger und der hohen Glaubhaftigkeit, mit der Ueli oder Fredy Giger ihre Geschichten erzählen und auf ihr Publikum eingehen. Wenn zum guten Abschluss am langen Tisch in lauschiger Umgebung noch ein Umtrunk angeboten wird oder Caecilia Giger gar ein Salatbuffet mit Grilladen oder ihren köstlichen Kuchen bereitgestellt hat, so wird der Besuch in Mulin Schnaus zum gelungenen Erlebnis.

---

---

### 3. Themenfindung und Profil

Um das Museum zum Ereignis und zum Erlebnis zu machen, braucht es nicht immer viel. In den Beispielen berichten wir von einfachen Lösungen initiativer Museumsleiterinnen und -leiter, aber auch von tief greifenden strategischen Neuausrichtungen. Eine Zusammenarbeit mit den im Tourismus Tätigen ist in allen Fällen zu empfehlen. Sowohl die Hoteliers als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Tourismusbüros kennen die Wünsche und die Erwartungen der Gäste. Sie sind an vorderster Front aktiv, hören die Tagesberichte ihrer Gäste, sie informieren und beraten. Ihre Erfahrungen sind für Museumsleiterinnen und -leiter sehr wertvoll. Sie können Anregungen machen, wie ein Museumsangebot gestaltet sein sollte, damit sie es als Gästeprogramm gerne empfehlen. Sie wissen, welche Attraktionen sie gut in ein Package integrieren können (mehr dazu in Kapitel 5). Im Folgenden soll nun aufgezeigt werden, wie im Museum «Schritt für Schritt» ein touristisches Angebot aufgebaut werden kann.

---

#### ZIELE SCHRITT 1 BIS 3

**In den ersten Schritten geht es darum, den Ist-Zustand des eigenen Museums festzuhalten sowie die Potentiale auszumachen. Gleichzeitig werden die Struktur und die Organisation der touristischen Nachfrage in der Region vertieft analysiert, um daraus Schlüsse für Erfolg versprechende Museumsangebote zu ziehen.**

---

#### **SCHRITT 1: EIGENES MUSEUM – IST-ZUSTAND – POTENTIALE**

Mit den folgenden Fragen soll der momentane Zustand des Museums in Bezug auf seine Attraktivität und Anziehungskraft hin untersucht werden. Diese erste kreative Auslegeordnung genügt manchmal bereits, oder sie dient der Vorbereitung für eine systematische Analyse.

---

#### CHECKLISTE 1 – LEITFRAGEN

- > **Was macht mein Museum attraktiv?**
  - > **Was beeindruckt die Leute am meisten?**
  - > **Wo ist das Museum einzigartig, nicht austauschbar?**
  - > **Wo hat das Museum Potentiale, die zuwenig zur Geltung kommen?**
  - > **Mit welchen Attraktionen/Aktivitäten wurden bisher Erlebnisse für die Besucherinnen und Besucher geschaffen?**
- 

#### **SCHRITT 2: ANDERE MUSEEN – ORIENTIERUNG**

Die Dichte der Museen in Graubünden legt nahe, das eigene Museum in Bezug auf die anderen Museumsbetriebe in der Region zu beurteilen. Welche Themen besetzen die anderen Museen? Gibt es viele gleichartige Ausstellungen, oder sind die einzelnen Museumsangebote gut unterscheidbar? Kann der Gast aus dem Namen des Museums bereits auf dessen Angebot schliessen? Weiss er nicht genau, was ihn erwartet? Grundsätzlich ist es für alle von Vorteil, wenn sich die Museumsbetriebe innerhalb einer touristischen Destination mit verschiedenen Themen und Spezialitäten profilieren. In diesem Sinne sind die Museen einer Region untereinander nicht Konkurrenten, sondern vielmehr Partner. Eine gute Koordination und die Abgrenzung der Themen und Profile zahlen sich längerfristig aus. Ziel ist es, die Neugier des Gastes zu wecken, so dass er im Verlaufe der Ferien Lust hat, mehr als ein Museum zu besuchen.

---

## CHECKLISTE 2 – LEITFRAGEN

- > **Welches sind die Angebote und Themen der Museen in meiner Region?**
  - > **Was versprechen die Namen der Museen in der Region/Destination dem Gast?**
  - > **Gibt es Möglichkeiten für eine sinnvolle Aufteilung von Themen zwischen den Museen?**
  - > **Gibt es eine Möglichkeit für Koordination und Kooperation?**
  - > **Gibt es eine Möglichkeit, gemeinsam auf die Tourismusverantwortlichen zuzugehen?**
- 

### SCHRITT 3: TOURISTISCHE SWOT-ANALYSE

Die SWOT-Analyse ist eine gründlichere Variante der oben angeregten «kreativen Auslegeordnung». Mit dieser Methode kann ein Betrieb systematisch unter die Lupe genommen und bewertet werden. In der Analyse werden die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) einzelner Angebotskomponenten ermittelt sowie die Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) der Rahmenbedingungen.

Stärken und Schwächen beziehen sich auf das eigene Angebot und zeigen die internen Faktoren des Museums auf; also jene Aspekte, die meist auch direkt beeinflussbar sind. Als Regel gilt, dass man auf den Stärken aufbaut und an den Schwächen arbeitet, bzw. diese ausmerzt.

Chancen und Risiken beziehen sich auf das Umfeld, den Markt, die Rahmenbedingungen und die Trends bei der Nachfrage. Sie sind in der Regel nicht direkt oder nur mit grösserem Aufwand beeinflussbar. Trotzdem ist es wichtig, sie zu kennen. Hat man Kenntnisse davon, was die Gäste wünschen, so hilft dies bei der Entscheidung, was man im eigenen Betrieb in den Vordergrund rückt oder gar neu entwickelt, und was weniger Aussicht auf Erfolg hat.

Für die Durchführung einer SWOT-Analyse bietet sich das systematische Überprüfen der Angebotelemente anhand einer Tabelle an. Das folgende Beispiel zeigt eine einfache Möglichkeit. Jedes Museum ist anders und hat andere Voraussetzungen, darum muss auch die SWOT-Tabelle dem jeweiligen Fallbeispiel angepasst werden. Für eine umfassende Situationsanalyse kann das Verfahren zudem noch eine Beurteilung der Museumsinfrastruktur, der Sammlungsbestände, der Dokumentation und der Organisation beinhalten.

Im Spannungsfeld zwischen Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken können Potentiale ausgemacht werden.

**BEISPIEL:** Die Stärken/Schwächen-Analyse hat ergeben, dass die Führungen auf sehr guten Anklang stossen (also eine Stärke darstellen), weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gute Erzähler sind. Das ist ein wertvolles Potential, das gezielt weiter ausgebaut werden kann.

**BEISPIEL:** Die Stärken/Schwächen-Analyse hat ergeben, dass die Zielgruppe «Schulklassen im Ferienlager» selten ins Museum kommt (also eine Schwäche darstellt). Im Umkreis des Ortes liegen jedoch zehn Ferienlagerhäuser, die jährlich mehrere Tausend Logiernächte generieren (Chance). Dies ist ein Potential, das mit passenden Angeboten entwickelt werden kann.

## STÄRKEN – SCHWÄCHEN (6 = AUSGEPRÄGTE STÄRKE / 1 = AUSGEPRÄGTE SCHWÄCHE)

	Stärken			Schwächen		
	6	5	4	3	2	1
<b>Zielgruppen</b>						
Auswärtige Schulen, Schulreisen, Schullager						
Tagesgäste, Laufkunden						
Gäste aus Hotels und Ferienwohnungen						
Familien/Kinder						
Wanderer/Biker						
Vereine/Firmen/Seminare						
Gruppenreisen						
<b>Derzeitiges Angebot</b>						
Gebäude, Lokalitäten						
Dauerausstellung, evt. Beurteilung einzelner Teile						
Form der Präsentation						
Sonderausstellungen						
Führungen						
Veranstaltungen/Anlässe						
Aktive Betätigungsmöglichkeiten/interaktive Ausstellungsteile						
Museumspädagogik/Vermittlungsangebote						
<b>Informationsvermittlung intern</b>						
Schriftlicher Museumsführer, didaktische Hilfsmittel						
Vermittlungstexte/Raumtexte						
Bilderwelten (Bilder, Filme etc.)						
Orientierung im Museum/Leitsystem						
Information für fremdsprachige Gäste						
<b>Kommunikation (extern)</b>						
Präsenz im Internet, eigene Homepage						
Integration in Werbemittel und Infobroschüren der Destination						
Broschüre/Publikation zum Museum						
Info-Flyer zum Museum						
Grafik und Logo						
Bildwelten/Erscheinungsbild						
Beschilderung im Ort/Beschreibung des Anfahrtswegs						
Medienarbeit/Medienpräsenz						
<b>Service für die Gäste</b>						
Öffnungszeiten						
Eingang/Empfang						
Infrastruktur allg. (Toiletten, Gepäckaufbewahrung, Lift etc.)						
Shopangebot						
Raum für Veranstaltungen, private und öffentliche Anlässe						
Atmosphäre allgemein						

## STÄRKEN – SCHWÄCHEN (6 = AUSGEPRÄGTE STÄRKE / 1 = AUSGEPRÄGTE SCHWÄCHE)

	Stärken			Schwächen		
	6	5	4	3	2	1
Highlights						
Preisniveau						
<b>Kooperationen</b>						
Destination/Tourismusbüro						
Touristische Leistungsträger (Hotel, Ferienwohnungen, Bergbahn, Postauto, RhB etc.)						
Andere Museen						
Dienstleistungsbetriebe/Gewerbe/Landwirtschaft						
Institutionen (Schulen, Vereine, Wissenschaft etc.)						
Gemeinde/Region/Kanton						

## CHANCEN – RISIKEN ( CHANCEN: 3 = GROSSE CHANCE / RISIKEN: 3 = GROSSES RISIKO)

	Chancen			Risiken		
	3	2	1	3	2	1
<b>Marktpotential im Einzugsgebiet</b>						
Anzahl Logiernächte in Schullagerhäusern						
Anzahl Logiernächte in der Hotellerie						
Anzahl Logiernächte in Ferienwohnungen						
Anzahl Logiernächte in Jugendherbergen und Campings						
Anzahl Tagesgäste						
Veranstalter von Gruppenreisen						
Anteil Aufenthaltsgäste (übernachtende Gäste)						
<b>Kulturangebote im Einzugsgebiet des Museums</b>						
Museumsdichte in der Region						
Differenzierung der Themen bei den Museen im Einzugsgebiet						
Positionierung der Destination bezüglich Sport						
Positionierung der Destination bezüglich Kulturtourismus						
Kulturelle Grossanlässe, Festivals						
Andere Angebote im Gästeprogramm						
<b>Werthaltungen der Partner</b>						
Sensibilität der Hoteliers bezüglich Kultur/Museum						
Sensibilität der Tourismusverantwortlichen bezüglich Kultur/Museum						
Sensibilität der Bevölkerung bezüglich Kultur/Museum						
Sensibilität der Gemeindebehörden bezüglich Kultur/Museum						

## **INTERPRETATION DER SWOT-ANALYSE**

Eine SWOT-Analyse zu erstellen ist arbeits- und zeitaufwändig. Die SWOT-Analyse ist aber eine gute Grundlage, um sich mit dem Museum und seinem touristischen Umfeld auseinander zu setzen. Die Analyse kann gut im Team (Vorstand, Museumsleitung und Mitarbeiterinnen) erstellt werden. Mit Vorteil werden in den Prozess zusätzlich auch Personen einbezogen, die eine Aussensicht auf das Museum vertreten. Insbesondere, wenn es um die touristische Betrachtung geht, sind in einer Arbeitsgruppe Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehr wertvoll, die den Markt sowie die Bedürfnisse und Ansprüche der Gäste kennen.

Eine Diskussion um Stärken und Schwächen fördert oft unterschiedliche Einschätzungen zutage. Dies schadet nicht und ist auch keine Kritik am Bestehenden, sondern eine Chance für Entwicklungen. Die Resultate der SWOT-Analyse sollten schriftlich in Form von kurzen und prägnanten Aussagen festgehalten werden wie z. B.: «Die Mitarbeiterinnen an der Reception sind eine Stärke unseres Betriebes.» «Das Fehlen von Parkplätzen in der nächsten Umgebung sowie die fehlende Ausschilderung vom Parkhaus zum Museum sind eine Schwäche.»

## **SCHWERPUNKTE UND ERSTE ANGEBOTSIDEEN**

Der SWOT-Prozess hat zu einer vertieften Übersicht über die eigenen Kompetenzen sowie die Bedürfnisse des Umfelds geführt. Sie hat zur Klärung von Fragen verholfen und den gemeinsamen Willen gestärkt. Nun sollten Entscheide möglich sein, an welchen Themen und Aktivitäten das Museum vermehrt arbeiten möchte und sich damit in der Region ein erkennbares Profil verschaffen kann. Die entsprechenden Ziele werden formuliert und festgehalten.

Darauf folgt eine kreative Phase. Aufbauend auf den Festlegungen werden Angebotsideen gesammelt. Der Prozess wird weiterhin im Team oder in einer Arbeitsgruppe bewältigt. Auch in dieser Phase ist es wiederum sehr bereichernd, wenn Personen aus dem Tourismus mitarbeiten und mitdenken. Bei der Suche nach Angebotsideen muss es erlaubt sein, ungebunden von den täglichen betrieblichen Realitäten frei zu phantasieren. Alle dürfen utopisch und visionär sein und Ungewohntes zulassen. Es gibt bewährte Kreativitätstechniken wie z. B. das «Brainstorming», die den Prozess unterstützen (siehe Anhang). Auch Besichtigungen von Museen ausserhalb der Region oder Recherchen im Internet beflügeln die Vorstellungskraft. Oftmals gelingt es in einer vielseitig zusammengesetzten Arbeitsgruppe auch, Begeisterung zu wecken und Initiativen auszulösen. In dieser Phase «ohne Schere im Kopf» befreit man sich am besten auch vom in den kleinen und mittleren Museen allgegenwärtigen Killerargument: «Das kostet zu viel.» Die Kosten spielen selbstverständlich eine Rolle! In dieser Phase geht es aber vorerst um die Ausweitung des Handlungsspielraums für das Museum. Für die Finanzierung von Museumsprojekten gibt es Verfahren und Partner.



*Museumsleiterin  
Barla Monego  
bringt ihre Prospek-  
te persönlich  
im Hotel vorbei.*

Das Beispiel des Museum La Truaisch zeigt, dass eine Angebotsentwicklung nicht unbedingt ein Kraftakt sein muss, der sich über Monate hinzieht. Die Initiative der Museumsverantwortlichen sowie ein cleveres Ausnützen von günstigen Faktoren können schnell zum Ziel führen.

### **Ein Vorabendprogramm ganz nach dem Geschmack der Feriengäste**

Die Talschaft Tujetsch ist eine beliebte Feriendestination mit einer touristischen Tradition bis zurück in die zwanziger Jahre des letzten Jahrhunderts. Der nahe Oberalppass und seit einigen Jahren das Visitors-Center der NEAT-Baustelle (Neue Alpentransversale) machen Sedrun zu einem belebten Zentrum.

Das Museum La Truaisch stellt im Kellergeschoss eine wertvolle Kristallsammlung einheimischer Strahler aus. Funde aus dem NEAT-Tunnel bilden die «Highlights». Die Kompetenz der Museumsverantwortlichen zum Thema Kristalle ist sehr hoch und eine eindeutige Stärke. Barla Monego-Venzin ist Präsidentin und Kuratorin des Museums. Der pensionierten Handarbeitslehrerin mangelt es nie an Ideen, wie sie in «ihrem» Museum neue Angebote entwickeln kann, und sie pflegt gute Beziehungen zum Tourismusbüro: Sowohl der Geschäftsführer wie auch die Mitarbeiterinnen helfen der charmanten dunna Barla gerne bei der Gestaltung von Prospekten, bei Werbung und Kommunikation. So kam es zum Vorabendprogramm im Museum mit dem Film «Des Strahlers Glück», einer Produktion des Romanischen Fernsehens. Der Film dokumentiert den einheimischen Strahler Dosi Venzin beim Kristallsuchen und lässt ihn über die Härten und die Extremerlebnisse eines Strahlerdaseins philosophieren. Die Vorführungen finden während der Saison jeweils gegen Abend statt, genau richtig für Feriengäste mit Kindern, die vor dem Nachessen noch einen spannenden Programmpunkt suchen. Die Kinder verfolgen gebannt die Suche nach Kristallen und das Abenteuer in den Bergen. Nach dem Film kann die glitzernde Welt des Kristallkellers entdeckt werden. Über die Filmvorführungen sind alle Hoteliers im Val Tujetsch informiert worden. Die Kuratorin hat die Hotel-Receptionen persönlich besucht und sie mit ihren Prospekten und Plakaten beliefert. Der Erfolg hat sich denn auch eingestellt. An Spitzenabenden kommen über vierzig Personen, so dass der Vorführraum an seine Kapazitätsgrenzen stößt.



(Bild links: © Mulino Aino)

*Der Buchweizen gelangt vom Feld zum Mulino Aino, wo er zu Mehl verarbeitet wird. In der Casa Tomé entsteht daraus ein feines Pizzoccheri-Menü.*

Das folgende Beispiel beschreibt einen längeren und aufwändigeren Weg. Im Valposchiavo hiess die Zielsetzung: Koordination einer ganzen Talschaft. Der Prozess erforderte ein mehrjähriges grosses Engagement der ehrenamtlichen Museumsleute, die begleitet wurden von professionellen Kräften. Auch hier wurden Stärken entwickelt und Potentiale genutzt. Das Beispiel zeigt zudem: Wenn viele am gleichen Strick ziehen, ist auch ein grosses Projekt möglich, eines, das sogar Arbeitsplätze schafft.

#### **Vier Museen entwickeln ein Thema**

Das Puschlav weist eine grosse Dichte an Museen und Ausstellungsorten auf: In Poschiavo steht der barocke Palazzo de Bassus-Mengotti, der das Talmuseum beherbergt. Jenseits des Flusses im historischen Zentrum findet man im Kunstmuseum Casa Console eine bezaubernde Sammlung romantischer Malerei. In San Carlo befindet sich der «Complesso artigianale», ein mit Wasserkraft betriebener frühindustrieller Komplex mit Mühle, Sägerei und Schmiede. In Brusio zeigt die Casa Besta eine Dauerausstellung zu volkskundlichen Themen. Zudem gibt es im Tal noch eine Sammlung mit indischer Kunst und eine andere mit historischen Objekten des lokalen Klosters. Ein beliebter Ausflug führt zum Gletschergarten bei Cavaglia. Alle Betriebe unterhalten einen guten Kontakt zueinander über den «Polo museale Valposchiavo».

2002 erwarb die Stiftung des Talmuseums mit Unterstützung der Gemeinde die Casa Tomé. Das Bauernhaus birgt in seinem Kern eine über 700-jährige Geschichte. Aus dem denkmalgeschützten Haus ein weiteres traditionelles Museum zu machen, erschien nicht sinnvoll. So begann die Suche nach einem geeigneten Nutzungskonzept und nach Möglichkeiten, der Casa Tomé innerhalb des regionalen Museumsangebots ein unverwechselbares Profil zu geben. Mit professioneller Beratung und dank Besuchen im Freilichtmuseum Ballenberg und in anderen Museen gelang es, ein Leitthema zu finden. Wesentlich zu diesem Prozess beigetragen hat die Projektarbeit des Nachdiplomkurses «Museumsarbeit» der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur. Das gemeinsam zu interpretierende Thema heisst «Ernährung». Es verspricht einen hohen Erlebniswert für ein breites Publikum.

Die Leitidee wurde weiterentwickelt: die Besucherinnen und Besucher sollten mit allen fünf Sinnen das Leben der Vergangenheit entdecken, indem sie das traditionelle Nahrungsmittel Pizzoccheri herstellen, kochen und essen. Das Projekt hiess fortan «Dal campo alla tavola» («Vom Feld auf den Tisch»). Die Mühle Aino San Carlo erhielt als Partner eine wichtige Rolle: Sie produziert im Schaubetrieb das Mehl. Für die nötigen Zutaten liessen sich einige lokale Bauern motivieren. Mit der Hilfe von Pro Specie Rara wurden alte Kulturpflanzen neu eingeführt – insbesondere der seit Jahrzehnten nicht mehr angebaute Buchweizen.

Bereits in einer frühen Phase kooperierte der Tourismusverein bei der Angebotsentwicklung. Mit seiner Hilfe wurde eine Analyse und Auswahl des Zielpublikums vorgenommen. Ins Auge gefasst wurden Familien und Gruppen, die das Programm

als Tagesausflug buchen. Als Einzugsgebiet kamen nebst dem Puschlav auch das Engadin und Oberitalien in Frage. Das Programm ist für die Touristiker interessant. Es stellt eine regentaugliche Alternative dar, und man verspricht sich sogar eine Verlängerung der Sommersaison. Die Anstrengungen trugen bald Früchte, und es kamen erste Verträge mit Reiseagenturen zustande.

Trotz aller Unterstützung war das Projekt für die ehrenamtlichen Museumsverantwortlichen ein grosses Vorhaben. Man entschied sich schon früh für eine teilweise Professionalisierung der Organisation. Zur Umsetzung des ausgereiften Konzeptes mit einer dreijährigen Startphase konnten glücklicherweise die nötigen finanziellen Mittel gefunden werden. Mit einem eigens entwickelten Ausbildungsgang wurde ein Team aufgebaut für die Umsetzung. Der anspruchsvolle Lehrgang nahm zweiundzwanzig Tage in Anspruch und beinhaltete auch Besichtigungen von Museen in Italien und in der Westschweiz. Der Lehrgang wurde zum Erfolg: Mehr als zwanzig Interessierte wollten sich zu Führerinnen und Werkstattleiterinnen in der Casa Tomé ausbilden lassen. Bereits die ersten Besuchergruppen konnten professionell betreut werden. Der Einsatz von lokalem Führungspersonal bürgt dabei für eine hohe Authentizität. Im April 2008 startete die erste Saison mit knapp 1000 Gästen bzw. 80 mehrstündigen Führungen. Die geplanten Zielvorgaben für die Frequenzen wurden auch ohne grossen Werbeaufwand um über 40% übertroffen.

Das erste Projektjahr von «Dal campo alla tavola» ist also durchaus eine Erfolgsgeschichte. Gleichzeitig traten aber auch gewisse Schwächen zutage, die es nun aufzuarbeiten gilt: die kalkulierten Preise konnten die Kosten des ersten Betriebsjahres nicht decken. Der Koordinationsaufwand erwies sich als enorm. Trotz Professionalisierung war von allen Beteiligten ein zusätzlicher grosser, freiwilliger Einsatz gefragt. Die Rückmeldungen sind jedoch so ermutigend, dass am Angebot weiter gearbeitet wird.

---

---

## 4. Die Arbeit am Angebot

### SCHRITT 4: INHALTE UND FORMATE FESTLEGEN

---

#### ZIEL SCHRITT 4

**Im vierten Schritt werden erste «Nägel mit Köpfen» gemacht. Es geht darum, die Ideensammlung einzugrenzen und die realistisch erscheinenden Projekte konzeptionell zu skizzieren.**

---

Wie man eine Angebotsskizze strukturieren kann, wird in der Checkliste 4A gezeigt. Es wird ein Kernthema festgelegt. Bei vielen Museen ergibt sich das Kernthema durch den Museumszweck (z. B. Historische Mühle, Mineraliensammlung, Werke eines Künstlers). Auch hier gilt es aber, zu fokussieren und in Inhalt, Form und zeitlichem Rahmen definierte Angebote auszuarbeiten. Anstelle von «Angebot» wird im Kultursektor auch der Begriff «Format» oder entsprechend «Kulturformat» verwendet.

Etwas schwieriger gestaltet sich die Suche nach attraktiven Kernthemen im klassischen «Heimatmuseum» (Lokalmuseum, Regionalmuseum mit ethnographischer Sammlung). Dieser Typ Museum zeigt zumeist einen Querschnitt durch den früheren Alltag, oftmals zurück bis in die Vorgeschichte. Die Ausstellung hat sich im Verlaufe der Jahre oftmals in die Breite entwickelt. Sie besteht aus einem «Sammelsurium» von Alltagsgegenständen unterschiedlichen Alters und Verwendungszwecks. Darin den Weg zu finden zu einem bezüglich Inhalt und Ablauf definierten Format, ist ein spannender Prozess.

Der Kern eines neuen Museumsformats kann zum Beispiel eine Auswahl einzigartiger Ausstellungsgegenstände sein, die auf einer Führung präsentiert werden. Oder man lenkt das Auge der Besucherinnen und Besucher ausschliesslich auf die kunstvollen Stuben und Interieurs aus unterschiedlichen Epochen. Das Museum entdeckt neu die regionstypische Architektur des Hauses, ein Thema, das Feriengäste sehr interessiert. Die Werkstatt eines lokalen Handwerkers und dessen Biographie ergeben ebenso eine spannende Geschichte, wie der professionell präsentierte Nachlass eines einheimischen Fotografen oder Hobbyfilmers. Diese Einzigartigkeiten sind für den Gast von grösserem Interesse als die breite Gesamtschau, die er andernorts auch findet. Sie verhelfen dem Museum darüber hinaus zu einem klaren Profil.

Es gibt noch zahlreiche weitere Formate, die bereits mit Erfolg in Museen eingeführt wurden. Wir nennen hier Workshops mit Aktivitäten, das Ausprobieren von Geräten oder eine theatralische Geschichte zu Themen und Gegenständen. Bestens erprobt sind auch Formate mit Eventcharakter: Wir können die Urlaubsgäste zu regelmässigen Geschichtenabenden oder zu Referaten einheimischer Persönlichkeiten einladen. Wir erfinden ein Museumsspiel, oder wir veranstalten eine Degustation mit einheimischen Produkten, präsentiert vom Produzenten. Es muss nicht unbedingt etwas Extravagantes oder etwas Kostspieliges sein, wichtig ist ein spannender Inhalt, eine erlebnisreiche Form und die Orientierung an den Bedürfnissen der Besucherinnen und Besucher.

Definiert werden sollte auch ein zeitlicher Rahmen für das Ereignis sowie die Besucherlenkung, d. h. das Vorwärtkommen des Publikums durch die Räume. Dauer und Ablauf sind wichtig für das Wohlbefinden des Gastes. In wenigen Worten wird nun die Angebotsidee inhaltlich umschrieben.

---

#### CHECKLISTE 4A – AUFBAU EINER ANGEBOTSSKIZZE

- > **Kernthema**
  - > **Kurze Beschreibung der Angebotsidee/des Formats**
  - > **Zielgruppenbeschreibung (Herkunft, Alter, Interessen)**
  - > **Erreichbarkeit der Zielgruppe (Kommunikationsinstrumente)**
  - > **Attraktionen/Aktivitäten**
  - > **Orte der Durchführung**
  - > **Angesprochene Erlebnisformen/Sinne**
  - > **Dauer/Besucherlenkung**
  - > **Ausführende**
  - > **Benötigte Infrastrukturen/Hilfsmittel/Materialien**
  - > **Zeitliche Platzierung (Monate, Tage, Tageszeit)**
- 

Bei der Entwicklung von Angeboten ist immer auch das regionale Umfeld mit einbeziehen. Entsprechen unsere Pläne der Nachfrage? Gibt es bereits ähnliche Kulturangebote? Wie positionieren wir uns innerhalb der Angebotspalette der anderen Museen? Gibt es Partner, die das Angebot und das Thema noch verstärken können?

Die weitere Detaillierung der Projektideen erfordert nun auch eine Konfrontation mit dem Thema Finanzierung. Es muss – koste es, was es wolle – ein Budget erstellt werden. Die Umsetzung der Idee kostet etwas, und das Museum hat eventuell nur knappe finanzielle Mittel. Dies sollte nun nicht zum Abbruch der Initiative führen. Gute Ideen und Projekte erhalten auch im Kulturbereich immer Unterstützung. Für die Budgetierung und Finanzierung des Projekts unterscheidet man zwischen den Entwicklungskosten (Investition) sowie den späteren Kosten der Durchführung (Betriebskosten). Während für die Investition eine Finanzierung über Projektbeiträge vorzusehen ist, sollte die spätere Durchführung Kosten deckend sein oder sogar einen Gewinn abwerfen.

---

#### CHECKLISTE 4B – LEITFRAGEN

- > **Ist die Angebotsidee etwas Neues?**
  - > **Gibt es in der Destination genügend Nachfrager für das Angebot (Marktchancen)?**
  - > **Sind die Zielgruppen erreichbar?**
  - > **Welche möglichen Partner kann ich mit einbeziehen?**
  - > **Wie viel kostet die Entwicklung und Einrichtung des Angebots (Investition)?**
  - > **Wie hoch werden die Betriebskosten sein?**
  - > **Wie hoch ist der ungefähre Endpreis für den Gast?**
- 

### SCHRITT 5: MOTIVATION UND UMSETZUNG

---

#### ZIEL SCHRITT 5

**Im fünften Schritt geht es um die Motivation der Ausführenden und die Diskussion mit möglichen Partnern.**

---

Ein wichtiger Faktor bei der Erarbeitung der neuen Programme ist in einem ehrenamtlichen Umfeld die Motivation und der Wille der Beteiligten, gemeinsam etwas Neues zu schaffen. Wenn sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Vorstand des Museums als auch die Vertreter des Tourismus bereits bei der Ideenfindung dabei waren, bleibt ihr Engagement meistens auch bei der Umsetzung und späteren Durchführung erhalten. Die Ausführenden der neuen Programme sollen in ihre Aufgabe hineinwachsen und sich eventuell fehlende Kompetenzen aneignen können.

Mit dem nun vorliegenden Konzept kann auch der externe Austausch gesucht werden, beispielsweise mit Kollegen und Fachleuten aus der Museumsbranche, mit Exponenten künftiger Nutzergruppen oder mit anderen Leistungsträgern im Tourismus. Das Feedback von aussen trägt dazu bei, das Angebot anzupassen und abschliessend zu gestalten. Die Präsentation des neuen Angebots hat auch Lobbying-Charakter. Es geht darum, die wichtigen Akteure frühzeitig zu informieren und von der Sache zu überzeugen.

---

#### CHECKLISTE 5

- > **Das Konzept «intern» beim eigenen Vorstand und bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gut verankern**
  - > **Das Konzept mit Museumskollegen und mit Fachleuten diskutieren**
  - > **Die touristischen Partner vom Konzept überzeugen (Leistungs- und Verkaufspartner)**
- 

#### BEISPIEL: KLOSTERMUSEUM MÜSTAIR



*Workshop für die neuen Museumsführerinnen und -führer (links), die später den Touristen aus allen Ländern das Museum zeigen (rechts).*



(Bild links: © Museum Kloster Müstair)

Ein Museumsangebot erfordert, je nach dem, wie tiefgreifend die Neuerung ist, eine Anpassung der Infrastruktur und der gewohnten Betriebsabläufe. Damit die neue Aufgabe nicht zur Überforderung wird, sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genügend Zeit haben, sich gut auf die Herausforderung vorzubereiten.

#### **Ein Qualifikationsprogramm für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des UNESCO Welterbes**

Das Kloster St. Johann im Val Müstair ist ein eigentlicher Publikumsmagnet für Gäste aus dem In- und Ausland. Seit 1983 zählt es zu den UNESCO Welterbestätten der Schweiz. Die karolingische Kirche beherbergt einen Zyklus wertvollster Wandgemälde. Das zugehörige Museum wurde 2004 an neuem Ort, im Plantatum des Benediktinerinnenklosters, wiedereröffnet. Es will seinen Besucherinnen und Besuchern eine Vorstellung der über 1200-jährigen Kunst- und Kulturgeschichte des Klosterkomplexes vermitteln. Es weckt Verständnis für das UNESCO Weltkulturgut, und es gewährt einen Einblick in das klösterliche Leben.

2005 übernahm das Museumsteam mit den Führungen in der Klosterkirche eine neue und sehr anspruchsvolle Aufgabe. Zur Vermittlung der weltberühmten Wandmalereien sind kunsthistorische und theologische Kenntnisse unerlässlich. Die zwanzig Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Führungsteam sind zumeist Laien mit zum Teil langjähriger Erfahrung. Sie stammen aus dem Münstertal, und viele von ihnen arbeiten stundenweise. Um sein Team auf die neue Herausforderung gut einzustimmen, initiierte der damalige Museumsleiter Erich Tscholl ein auf diese Situation abgestimmtes Qualifikationsprogramm.

Für die Schulung wurde eine professionelle Museumsberaterin zugezogen. Der Lehrgang war als permanente Weiterbildung konzipiert und erstreckte sich über einen längeren Zeitraum. Jede Mitarbeiterin hatte dadurch Zeit, ihre Erfahrungen zu machen und ein eigenes Projekt zu erarbeiten. Es wurden inhaltlich-methodi-

sche Grundlagen vermittelt und das Auftreten geschult. Darüber hinaus legte die Ausbildung ein besonderes Gewicht auf die persönlichen Vorkenntnisse der Kursteilnehmerinnen. Geschickt wurden gute Ideen aufgenommen und deren Ausarbeitung in Themenschwerpunkte unterstützt. Resultat ist heute eine bezüglich Basisinformation, Rundgang und zeitlicher Dauer standardisierte Führung. Jede Mitarbeiterin gibt dieser mit ihren persönlichen Kenntnissen und Stärken aber eine individuelle Note. Eine Standardisierung war auch insofern nötig, als das Ticket in Kirche und Museum mehr und mehr gefragt ist. 2008 konnte das Museum die stolze Anzahl von 28 000 Eintritten registrieren. Diese hohen Frequenzen erzielt das Klostermuseum klar auf einem touristischen Zielmarkt.

---

---

## 5. Das touristische Netzwerk

In den ersten vier Kapiteln haben wir uns dem Prozess eines Museums gewidmet, das seine Potentiale prüft und daraus Formate für ein touristisches Zielpublikum bereitstellt. Nun sind wir an der Schnittstelle zur Tourismusbranche, deren Organisationen und Leistungsträger angelangt. Als touristische Leistungsträger bezeichnen wir Unternehmungen, die Dienstleistungen im Tourismus erbringen: die Tourismusorganisation, Hotels, Ferienwohnungen, Restaurants, Transportunternehmungen, Sportgeschäfte etc. Auch die Museen gehören aus der Perspektive dieses Leitfadens zu den touristischen Leistungsträgern.

### **SCHRITT 6: KOOPERATION UND VERNETZUNG**

Aufgrund einer Initiative des kantonalen Departements des Innern und der Volkswirtschaft hat im Jahre 2006 die Bündner Tourismusreform ihren Anfang genommen. Effizient organisierte neue Strukturen sollen zu mehr Wettbewerbsfähigkeit führen. Mit der Umstrukturierung und der Zusammenlegung kleiner Verkehrsvereine zu grösseren Managementorganisationen findet auch eine neue Aufgabenteilung statt. Mitunter ist es für einen Museumsleiter derzeit (2010) schwierig zu wissen, an wen er sich mit welchem Anliegen wenden soll. Wir stellen hier kurz dar, welche Aufgaben die drei Ebenen der Tourismusorganisationen in Graubünden wahrnehmen.

#### **GRAUBÜNDEN FERIEN**

Graubünden Ferien (GRF) ist die Dachorganisation des Bündner Tourismus mit Sitz in Chur. Die Aufgabe der kantonalen Organisation ist es, zukünftige Märkte mit Wachstumspotential zu bearbeiten und Graubünden als attraktives Reiseland zu positionieren. Graubünden Ferien kooperiert zu diesem Zweck mit Schweiz Tourismus. Grosse Anstrengungen werden im Verkauf unternommen. GRF verfügt über eine Verkaufsplattform im Internet, über die ein Gast weltweit seine Ferien mit allen gewünschten weiteren touristischen Dienstleistungen buchen kann. Auch grosse Reiseveranstalter verkaufen ihre Ferienarrangements in Graubünden über diese Internetplattform, die ab 2010 in Betrieb sein wird. Das Angebotselement Kultur gewinnt bei Graubünden Ferien an Bedeutung.

#### **DESTINATIONS-MANAGEMENT-ORGANISATIONEN (DMOS) UND REGIONALE TOURISMUSORGANISATIONEN (RETOS)**

Grosse Veränderungen finden im Bereich der regionalen Tourismusorganisationen statt. Aus unzähligen kleinen Verkehrsvereinen mit lokaler Bedeutung werden Destinationen gebildet. Eine Destination ist eine über die einzelne Ortschaft hinaus gehende Ferienregion, die dem Gast alles bieten kann, was er während der Ferien braucht. Die Zusammenlegung der lokalen Verkehrsvereine ist aus der Erfahrung entstanden, dass sich der Gast in grösseren geografischen Räumen bewegt, Gemeindegrenzen nimmt er nicht wahr. Er will sich zudem umfassend und aus einer Hand informieren und buchen. Die DMOs und ReTOs kümmern sich in erster Linie um die Gestaltung, das Marketing und den Verkauf von Ferienangeboten. Oftmals sind bei diesen neuen Organisationen Verantwortliche für Veranstaltungen und Kultur bestimmt. Es ist sehr wichtig, dass diese Personen die Leistungsträger aus dem Museumssektor kennen und in die Werbung einbeziehen. Dies ist nicht ganz selbstverständlich und erfordert eine gute und aktive Präsentation (Lobbying) der Kulturbetriebe und der Museen bei den DMOs und ReTOs. Ein gemeinsames, gut koordiniertes Vorsprechen der Museen verleiht dem Anliegen dabei mehr Gewicht.

#### **LOKALE TOURISMUSBÜROS**

Nach wie vor gibt es in den Tourismusgemeinden die Tourismusbüros als «Aussenstellen» der DMOs. Sie sind für den Gast Anlauf- und Auskunftsstelle mit den be-

lieben Auslagen von Prospekten, Wanderkarten, Büchern, Shopartikeln etc. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Tourismusbüros geben Broschüren heraus mit wichtigen Basisinformationen wie z.B. Öffnungszeiten, Lage und Adresse. Sie betreuen Websites, auf welchen sich der Gast orientieren und Angebote buchen kann. Das Tourismusbüro organisiert und publiziert meistens auch ein Gästeprogramm oder verschickt per Email einen wöchentlichen Veranstaltungskalender. Es ist wichtig, dass das Museum in all diesen Publikationen präsent ist. Für die rechtzeitige Meldung der Museumsaktivitäten ist die Museumsleitung selber verantwortlich. Die Produktion der periodisch erscheinenden Werbemittel sowie die Aktualisierung der Daten erfolgen in der Regel nach einem sich jährlich wiederholenden eingespielten Verfahren. Kennt man den Rhythmus und, bei den wöchentlichen Publikationen, den Redaktionsschluss, so spielt sich bald eine gute Kooperation ein.

## **BEISPIEL: DIE TOURISMUSDESTINATION «SURSELVA»**

---

### **Die Surselva Tourismus AG stellt sich vor**

In der grossräumigen Talschaft Surselva gibt es zwischen dem Oberalppass und dem Ferienort Flims fünf Tourismusorganisationen (Stand 2009). Eine dieser Marketingorganisationen heisst «Surselva Tourismus AG». Zu ihr gehören die Ferienorte Brigels, Obersaxen-Mundaun, Val Lumnezia und Ilanz. Der Zweck der neuen Organisation heisst: «Bündelung und Vermarktung von touristischen Angeboten.» Im vierköpfigen Management ist eine Person zuständig für das Ressort «Anlässe und Freizeitprogramme».

Die neue Organisation bemüht sich sehr, die Leistungsträger in ihrem Gebiet kennen zu lernen und ein gemeinsames Bewusstsein zu schaffen. Ende August 2009 fanden vier öffentliche Informationsveranstaltungen statt. Auch Museumsleiterinnen und -leiter sassen im Publikum und erfuhren, dass sie als touristische Leistungsträger anerkannt und willkommen seien. Am Schluss der Veranstaltung wurde ein Formular abgegeben, auf dem neue Angebotsideen skizziert und der Geschäftsleitung zugestellt werden können.

Mit welchen Angeboten ein Museumsleiter mit der Surselva Tourismus AG kooperieren kann, erklärt Geschäftsleiter Gérard Carigiet wie folgt: Zur Ausgestaltung von Pauschalferien für einen grossen Reiseveranstalter braucht er nebst den passenden Hotels und Transportleistungen auch noch fixfertige Zusatzangebote (z.B. Exkursionen, Besichtigungen, Familienprogramme, Biketouren). Dazu kann auch ein Museum gehören. Die Entwicklung des passenden Angebots muss in enger Kooperation mit der Surselva Tourismus AG erfolgen, und es muss in einem gewissen Sinn «massentauglich» sein. Es ist ein standardisierter Inhalt erwünscht, und die Leistungserbringung muss immer reibungslos klappen – keine leichte Aufgabe für ein Museum, aber prüfenswert!

Etwas weniger verpflichtend und verkaufsorientiert eingebunden sind die Museen auf Gästeprogramm-Ebene. Hier präsentiert man als Museumsleiter seine Angebote am besten rechtzeitig den verantwortlichen Mitarbeiterinnen im Tourismusbüro. Rechtzeitig heisst, bereits im Winter die Daten und Aktivitäten des Sommers bekannt zu geben. Nur so ist gewährleistet, dass die Öffnungszeiten, die Daten für Sonderausstellungen und Vernissagen, öffentliche Führungen und weitere Anlässe in der Informationsbroschüre publiziert sind.

---

## **EINBINDUNG IN PACKAGES**

### **ALL-INCLUSIVE-ANGEBOTE**

Immer mehr Destinationen gehen über zu «All-inclusive-Angeboten». Der Gast bezahlt mit jeder seiner Übernachtungen einen Zuschlag, mancherorts noch heute «Kurtaxe» genannt. Dafür erhält er das Recht, die touristische Infrastruktur kosten-

los zu benutzen, z.B. im Sommer die Bergbahnen, das Hallen- oder das Strandbad, den Ortsbus, die Museen, die Wanderwege. Für den Gast ist diese Lösung attraktiv, muss er während seines Aufenthalts doch nicht ständig zum Geldbeutel greifen. Er spürt eine gewisse Grosszügigkeit und wird motiviert, sich in der Ferienregion auf Entdeckungsreise zu begeben. Gute Kontakte zur Tourismusorganisation garantieren, dass das Museum bei der Einführung solcher Angebote nicht vergessen geht.

#### BEISPIEL: SCHANFIGGER HEIMATMUSEUM EGGAHUUS, AROSA

---

*Gratis ins Museum  
mit der Arosa Card*



#### **Die All-inclusive-Karte als praktische Gesamtlösung**

Renzo Semadeni ist Präsident des Heimatmuseums Schanfigg in Arosa. Das heimelige Eggahuus vermittelt in der Museumsausstellung viel Hintergrundwissen zur Geschichte des Wintersports und des Tourismus in Arosa. In Sonderausstellungen wird jährlich Neues gezeigt. Das Eggahuus ist eingebunden in die «Arosa Card» der Tourismusorganisation. Jeder übernachtende Gast bezahlt CHF 6.– pro Logiernacht an Kurtaxe, dafür erhält er die Arosa Card und hat damit freien Zutritt zu verschiedenen Angeboten, auch zum Heimatmuseum. Der «Generalpass» im Kreditkartenformat kann auch am Bahnhof in Chur inklusive Fahrt mit der Rhätischen Bahn bezogen werden. Tagesgäste erstehen die Karte vor Ort für CHF 8.–.

Der Gast braucht eine Arosa Card, um ins Museum zu kommen, einzelne Eintritte werden keine mehr verkauft. Die Entschädigung des Museums durch die Tourismusorganisation erfolgt pauschal. Die Museumsleitung ist zufrieden mit der Höhe dieses Betrages. In Anbetracht der administrativen Aufwände, die mit der Pauschalentschädigung wegfallen, sei der «Deal» mit der Tourismusorganisation in Ordnung, meint Renzo Semadeni.

Durch das All-inclusive-Angebot kommen viele Besucherinnen und Besucher ins Eggahuus, die sonst den Weg ins Museum nicht gefunden hätten. Wer auf dem Nachhauseweg von einer Wanderung am Museum vorbeikommt, schaut nun hinein. Das hat an Tagen mit entsprechender Wetterlage bereits dazu geführt, dass sich die Besucher im Museum drängen. Auf solche Spitzentage sind die Mitarbeiterinnen vorbereitet, der «Boom» hat nicht zu einer Massenabfertigung geführt. Viele Gäste kommen dank der Arosa Card während ihres Urlaubs mehrmals ins Museum. Bald kennt man diese Stammgäste, serviert ihnen Café mit Birnbrot oder ein Glas Wein. Der Kontakt, der so entsteht, ist für das Museum wertvoll. Da auch die Einheimischen im Besitz einer Arosa Card sind, haben sich auch deren Frequenzen erhöht.

---

#### **PACKAGING**

Bei einem Package kauft der Gast ein fixfertiges Leistungspaket, bestehend aus zwei bis drei Elementen. Der Endpreis ist günstiger, als wenn die Leistungen einzeln erstanden werden. Zudem wird der Gast vom Organisationsaufwand entlastet, da

er gleichzeitig auch gut informiert wird. Das Museum kann eingebunden sein mit einem Besuch zu den regulären Öffnungszeiten, mit einer Führung, einer Diaschau oder einem Spezialprogramm. Gleich wie beim «All-inclusive» ist die Variante «Package» für das Museum vorteilhaft, ergeben sich daraus doch zumeist keine oder nur geringe Aufwände und Koordinationsarbeiten. Die Entschädigung wird mit den Verkaufspartnern ausgehandelt.

#### BEISPIEL: MUSEUM ALPIN PONTRESINA



*Museumsleiterin und Tourismusfachfrau Annemarie Brülisauer kommt dem Feriengast mit flexiblen Öffnungszeiten entgegen.*

#### **Die Einbindung des Museum Alpin Pontresina in den «Bernina Gletscherpass»**

Im bestbekanntesten Ferienort Pontresina hat das Museum Alpin eine etwas spezielle Rolle. Über 80% der Besucherinnen und Besucher sind Touristen. Vor kurzem wurde ein Teil der Dauerausstellung erneuert, und auch die Sonderausstellungen haben eine grosse Anziehungskraft. Das Einzugsgebiet hat sich mit der Gründung der Destination Engadin St. Moritz über die Gemeindegrenzen hinaus ins ganze Oberengadin ausgedehnt. Die Museumsleiterin Annemarie Brülisauer arbeitet gleichzeitig beim Tourismusbüro und bringt dadurch ein gutes Sensorium für die Bedürfnisse des Tourismus mit. Das Museum ist in der Saison jeden Nachmittag zugänglich und öffnet die Pforten bei schlechter Witterung (präzisiert mit «Niederschlag») bereits eine Stunde früher.

Dies alles sind gute Voraussetzungen für die Integration des Museums in das Package «Piz Bernina Gletscherpass» der Rhätischen Bahn. Das Angebot beinhaltet eine Panoramafahrt mit der Rhätischen Bahn, die Bergfahrt nach Diavolezza, eine geführte Gletscherwanderung sowie einen Eintritt ins Museum Alpin Pontresina. Das Museum wird für jeden verkauften Pass entschädigt, unabhängig davon, ob der Käufer das Museumsangebot wahrnimmt oder nicht. Die Rückläufe der Pässe im Museum seien nicht rekordverdächtig, sagt Annemarie Brülisauer. Die eigentlichen Vorteile des Packages sind anderswo auszumachen: Das Museum Alpin ist in den Verkaufskanälen der Rhätischen Bahn präsent. Die Werbewirkung ist gross, auch wenn nicht alle, die dürften, schliesslich den Weg ins Museum finden.

## 6. Verkauf und Preisbestimmung

«Verkauf» ist ein Begriff, der in der Kulturbranche etwas ungewohnt ist. In der Tourismusbranche hingegen ist der Verkauf das A und O. Museumsleute dürfen in dieser Beziehung durchaus vom Tourismus lernen. Wer seine neu entwickelten Angebote gut verkaufen will, muss aktiv kommunizieren und in einem gewissen Umfang Marketing und Verkaufsförderung betreiben.

### BEISPIEL: MUSEUM REGIONAL SURSELVA



*Im Ferienworkshop in Brigels lernen die kleinen Gäste den Weg der Milch von der Kuh aufs Butterbrot kennen.*

#### **Gute Kontakte und der richtige Preis zahlen sich aus**

Seit dem Frühjahr 2007 bietet das Museum Regional Surselva Erlebniswerkstätten für Kinder und Jugendliche an. Gemeinsam mit ihrem Team hat Museumsleiterin Carin Cadonau bisher acht Angebote zur Betriebsreife gebracht. In den Erlebniswerkstätten werden Kinder auf lockere Art und Weise mit früheren Produktionstechniken vertraut gemacht. Sie dürfen backen, spinnen und weben, im Waschzuber waschen, buttern und holzen. Die Werkstätten finden im Museum statt und beziehen die Ausstellung mit ein. Zusätzlich wurden zwei Aussenschauplätze integriert, eine restaurierte Dorfmühle sowie eine mit Wasserrad betriebene Sägerei. Das Angebot richtet sich während des Schuljahres an Gruppen und Schulklassen. Zielgruppe für den Verkauf sind die Lehrpersonen. Während der Ferien wird zusätzlich ein Programm für einzelne Kinder angeboten. Hier wird insbesondere der touristische Zielmarkt anvisiert.

Die Werkstätten wurden zum Auftakt 2007 an einer Medienkonferenz vorgestellt, was ein sehr positives Echo in den Bündner Medien bewirkte. Trotzdem hielt sich die Nachfrage in den darauf folgenden Sommer-, Herbst- und Winterferien in Grenzen. Da doch einiges an Arbeit und Geld in die Entwicklung der Werkstätten geflossen war, liess Carin Cadonau nicht locker und machte sich den aktiven Verkauf zur Daueraufgabe. Mit Prospekten und aktuellen Daten macht sie jeweils vor der Saison die Runde in den umliegenden Ferienorten. Sie besucht die Leiterinnen und Leiter der Tourismusbüros, präsentiert die Neuigkeiten und stellt sich den Mitarbeitern an den Hotelreceptionen vor. Sie geht bei den Feriendörfern der Reka und der Hapimag vorbei und lässt auch den Skischulleiter nicht aus, da die Schneesportschule nach dem Unterricht noch ein Betreuungsprogramm für Kinder anbietet.

Die Früchte dieser Bemühungen konnten aber erst geerntet werden, als der Preis pro Kind unter CHF 20 gesenkt wurde. Seither steigen die Frequenzen. Für die Zielgruppen ist offensichtlich ein stimmiges Preis-Leistungsverhältnis hergestellt worden, und das Museum erzielt immer noch seine Kostendeckung. Es war ein schönes Erfolgserlebnis, als Brigels Tourismus die Kinderwerkstätten sogar in sein Gästeprogramm aufnahm.

## SCHRITT 7: KALKULATION – DER PREIS DES ANGEBOTES

---

### ZIEL SCHRITT 7

#### **Den Preis kalkulieren**

---

In der Regel rechnen Museumsleiter nicht nach, ob die Preise für ihre Dienstleistungen die Kosten decken. Der grosse Anteil ehrenamtlicher Arbeit in den kleinen und mittleren Museen erlaubt es, die Eintrittspreise tief zu halten. Oft machen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Kasse auch die Erfahrung, dass Gäste im Heimatmuseum eigentlich einen Gratisentrtritt erwarten. Sie meinen, das Museum gehöre zur öffentlichen Infrastruktur der Gemeinde, oder sie vergleichen mit Gratisangeboten im Gästeprogramm, die ihnen gleichwertig erscheinen.

Für einen Museumsleiter ist es eine interessante Aufgabe, einmal die Preisstruktur in seinem Betrieb aufzuschreiben. Die regulären Museumseintritte für Erwachsene bewegen sich im Kanton Graubünden zwischen einer freiwilligen Gabe, CHF 5–7 und maximal CHF 12. Dazu kommen Tarife für Führungen, abgestuft nach Gruppengrösse. Das System wird nicht einfacher durch zahlreiche Vergünstigungen: Kinder im Vorschulalter sind in der Regel gratis, bei einheimischen Schulklassen entfällt der Tarif für die Führung. Zwanzig Museen in Graubünden sind Mitglied des Schweizerischen Museumspasses und gewähren damit einen Gratisentrtritt für Inhaber von Raiffeisen EC Karten. Mit der Auflistung der Preise wird transparent, dass das museale Basisangebot «individueller Rundgang nach eigenem Gusto» überall zu einem sehr kostengünstigen Preis zu haben ist.

Für gut entwickelte, erlebnisreiche, strukturierte Museumsformate, wie wir sie in diesem Leitfaden propagieren, müssen zusätzliche Überlegungen angestellt werden. Für die Festlegung des Endpreises empfehlen wir seriöse Preiskalkulationen. Diese sollten eine Deckung der Durchführungskosten erzielen, eventuell sogar einen Gewinn abwerfen. Solche spezialisierten Angebote erlauben eine Nischenstrategie. Der Gast ist für solche Programme durchaus bereit, einen entsprechenden Preis zu bezahlen.

Nischenprodukte legitimieren sich über ihre Einzigartigkeit und hohe Qualität. Die definitive Preisfestsetzung erfolgt schliesslich im Dreieck von Kostendeckung, Preissensibilität des Gastes und dem Preisniveau in der Destination. Der Endpreis muss für den Gast ein gutes Preis-Leistungsverhältnis darstellen.

---

### CHECKLISTE 7

- > **Angebot nach Kostenkriterien durchkalkulieren**
  - > **Preis im Dreieck Anbieter (Kostendeckung und Gewinn) – Gast («Schmerzgrenze») – Markt (Vergleich mit bestehenden Angeboten) überprüfen**
  - > **Preisdifferenzierung für unterschiedliche Museumsleistungen von «Basisangebot» bis «Spezialprogramm» transparent kommunizieren**
- 

## SCHRITT 8: TEST AUS DER SICHT DES GASTES

---

### ZIEL SCHRITT 8

**Im achten Schritt geht es darum, das Angebot auszutesten und aus der Sicht des Gastes überprüfen zu lassen.**

---

Wenden wir uns nun wieder unseren neu entwickelten Museumsformaten zu. Nehmen wir an, dass die Museumsleitung Partner für die Finanzierung der Entwicklungskosten gefunden hat. Auch die konkrete Umsetzung hat bereits grosse Fortschritte gemacht. Inhalte und Format stehen fest, und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind motiviert. Eigentlich ist das neue Angebot betriebsbereit. Was noch fehlt, ist der Praxistest mit ein bis zwei Gruppen von zukünftigen Nutzern, die ein offenes Feedback abgeben. Die Anregungen werden integriert, und nun steht das Angebot.

Besondere Beachtung erfordert auch die Feinabstimmung im Ablauf der touristischen Servicekette. Ein Ferienarrangement besteht für den Gast aus einem Ablauf mit verschiedenen Servicepunkten. Die Verbindung dieser Servicepunkte ergibt die touristische Servicekette. Das Museum ist ein Glied in dieser Servicekette und hat als solches eine Mitverantwortung für die Qualität des Gesamten. Idealerweise wird jeder Servicepunkt vom jeweiligen Leistungserbringer gastgerecht gestaltet, und die Schnittstellen zu den andern Leistungserbringern sind gut organisiert. Jedes Element in der Servicekette ist ein Teilerlebnis für den Gast.

---

#### CHECKLISTE 8 – LEITFRAGEN

- > **Was erwartet der Gast von meinem Servicepunkt?**
  - > **Was kann ich dazu beitragen, dass die Gästeerwartungen insgesamt erfüllt werden?**
  - > **Wie ist die ganze Servicekette organisiert?**
  - > **Sind die Schnittstellen zwischen den Teilangeboten gut organisiert?**
- 

#### BEISPIEL: DAS MUSEENKOMBI CHUR

---



(Bild zvg. PostAuto Schweiz AG)

#### **Wenn der Postautochauffeur Museumseintritte verkauft**

Eine Servicekette ist auch das «Museenkombi Chur». Es verbindet das Erlebnis einer Reise in die Hauptstadt Chur mit dem Besuch der kantonalen Museen. Charlotte Schütt vom Amt für Kultur des Kantons Graubünden hat dieses Package gemeinsam mit dem Tourismusexperten Robert Wildhaber entwickelt. Partner sind das Rätische Museum, das Bündner Naturmuseum und das Bündner Kunstmuseum mit den Transportunternehmungen PostAuto Graubünden und Rhätische Bahn. An jedem Bahnhof in Graubünden und in jedem Postauto kann das «Museen-Kombi» gekauft werden. Es beinhaltet die Retourfahrt mit dem öffentlichen Verkehr sowie Eintritte nach Wahl in zwei der drei genannten Museen.

Die Museen mussten erst die Voraussetzungen schaffen für diese Kooperation, z. B. mittags durchgehende Öffnungszeiten an sechs Tagen pro Woche gewährleisten. So ist der Gast flexibel und kann seinen Ferientag individuell und frei gestalten. Auch für die Transportunternehmungen sind einfach kommunizierbare, durchgängige Öffnungszeiten wichtig. Das Kombibillett muss für den Postautochauffeur und das Zugpersonal ohne grosse Einschränkungen verkaufbar sein. Die inbegriffenen Leistungen sind klar definiert und leicht kommunizierbar. Für die Werbung und den aktiven Verkauf sind PostAuto Graubünden und die Rhätische Bahn mit ihren Reisebüros verantwortlich. Daneben bewerben auch die drei Museen das Angebot. Die drei involvierten Häuser haben sich in den vergangenen Jahren durch eine attraktive Neuinszenierung der Dauerausstellungen sowie mit spannenden Sonderausstellungen und museumspädagogischen Programmen einen guten Namen geschaffen.

### SCHRITT 9: WERBUNG, KOMMUNIKATION UND MEDIENARBEIT

---

#### ZIEL SCHRITT 9

**Im neunten Schritt geht es darum, das Angebot den potentiellen Nachfragern zu kommunizieren und mit gezielter Öffentlichkeitsarbeit bekannt zu machen.**

---

Hat man sein Angebot bis hierher entwickelt, so hat man bereits ein schönes Stück Marketing betrieben und gute Voraussetzungen für den Erfolg geschaffen. Mit dem Beizug von Sachverständigen aus dem Tourismus wurde zudem bereits vorgearbeitet, um das Angebot bekannt zu machen und seinen guten Ruf (Image) aufzubauen. Nach der sorgfältigen Entwicklung wird es nun mit einer unverwechselbaren Kommunikation und einer guten Öffentlichkeitsarbeit beworben.

Es ist uns hier nicht möglich, eine vertiefte Anleitung zu Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit zu geben. Das würde den Rahmen dieses Leitfadens sprengen. Wir versuchen, einige Grundfragen zu beantworten und ein Vorgehen zu skizzieren.

#### DRUCKSACHEN UND ERSCHEINUNGSBILD

Um das neue Museumsformat greifbar zu machen, braucht es ein «Erscheinungsbild», auch Corporate Design genannt. Dies kann ein Flyer sein, ein Plakat, eine Broschüre, ein Schaufenster, eine Homepage. Das Erscheinungsbild ist das «Gesicht» des Angebots und mehr als trockene Information. Es repräsentiert in Wort und Bild Sinn und Qualitäten des neuen Formats. Es spricht den Gast an und weckt seine Lust, das Angebot kennen zu lernen. Die dafür eingesetzten Bilder und Texte sollten von guter Qualität sein, originell, emotionell und authentisch. Ziel ist es, den Gast zu überzeugen, ihn neugierig zu machen, ihn zu verführen.

Die Entwicklung eines Erscheinungsbildes und die Herstellung von Drucksachen als Basis der Werbung ist ein Kostenfaktor, den man als Investition in die Projektkosten einkalkulieren kann. Wenn immer möglich, sollte für die Gestaltung ein Profi beigezogen werden. Den Entwurf sollte man bei ein paar Personen aus der anvisierten Nutzergruppe testen.

#### ÖFFENTLICHE PRÄSENTATIONEN

Nun wird das neue Angebot der Öffentlichkeit präsentiert, in der Regel anlässlich einer Medienorientierung. Die daraus resultierenden Medienberichte werden dabei weniger von den Feriengästen wahrgenommen als von der einheimischen Bevölkerung und von den touristischen Leistungsträgern.

Auch die touristischen Leistungsträger werden zu einem geeigneten Zeitpunkt ins Museum eingeladen, um das neue Angebot aktiv mitzuerleben. Hoteliers und Hotelières, Réceptionistinnen, Wanderleiter, Verkäuferinnen und Buschauffeure, sie alle sind Multiplikatoren und erzählen ein positives Erlebnis aus erster Hand gerne weiter. Die beste Werbung ist und bleibt die «Mund-zu-Ohr-Propaganda». Auch begeisterte Gäste sind Multiplikatoren für das Angebot: Wenn das Produkt stimmt, wird sich das herumsprechen. Das ist die beste Garantie für einen Erfolg.

---

#### CHECKLISTE 9 A

- > **Dem Museum und dem neuen Format mit dem Erscheinungsbild ein Gesicht geben**
- > **Bildwelten und Texte zielgruppenorientiert und ansprechend gestalten**
- > **Prospekte, Flyer und Internetauftritt in Zusammenarbeit mit einem Profi entwickeln**

- > **Das Angebot öffentlich bekannt machen**
  - > **Multiplikatoren für die Bewerbung des Angebotes gewinnen**
- 

### **INTERNET**

Die anreisenden Gäste informieren sich häufig vorgängig umfassend via Internet über das Angebot am Ferienzweck. Nicht jedes Museum kann oder muss mit einer eigenen Website im Internet präsent sein. Ein Internetauftritt ist dank zahlreicher Plattformen heute trotzdem für jedes Museum möglich. Einen kostenlosen Eintrag erlaubt die Bündner Kulturplattform *www.graubuendenkultur.ch*. Nebst der Tourismusorganisation haben auch die meisten Gemeinden auf ihren Websites Platz für kulturelle Anliegen. Weitere Plattformen bieten die Regionalorganisationen an. Es liegt im Interesse des Museums, auf diesen Plattformen präsent zu sein und die Informationen aktuell zu halten.

### **VERSAND (MAILINGS)**

Etwas Kontinuität erfordert das Sammeln von guten Adressen und deren Erfassen in Datenbanken, so dass sie für den Versand (Mailings) zur Verfügung stehen. Mailings per Post erzeugen Portokosten und daher finden Mailings immer häufiger per Email statt in der Form von «Newslettern». Auch das Sammeln von Emailadressen ist eine Daueraufgabe. Mailings und periodische Informationen richten sich nach aussen wie nach innen. Die Museumsvorstände, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Gönnerverein oder der Freundeskreis sind eine wichtige Zielgruppe der internen Kommunikation.

### **KOSTENLOSE PLATTFORMEN**

Neben den kostenintensiven Kommunikationsmitteln Drucksachen, Plakate, Insetrate oder eigene Homepage, gibt es eine Reihe von kostenlosen Informationspunkten. Dazu gehört beispielsweise das regionale Amtsblatt, die Gästeinformationen und Infokästen des Verkehrsbüros oder der Veranstaltungskalender auf *www.graubuendenkultur.ch*. Eventuell gibt es auch einen regionalen Newskanal. Es empfiehlt sich, eine Liste anzulegen, wo überall man Informationen publiziert hat, damit man sie à jour halten kann.

### **MEDIENARBEIT**

Eine kontinuierliche Medienarbeit ist das eigentliche A und O in der Kommunikation. Sie erlaubt es, auf kostengünstige Art eine breite Öffentlichkeit zu erreichen. Der Umgang mit den Medien, das Verfassen von Medienmitteilungen oder die Einladung zu einer Medienkonferenz sind eine Art Handwerk, zu dem es Regeln, Techniken und Standards gibt. Was z. B. in eine Medienmitteilung gehört, findet sich in der Checkliste 9 B. Kurse mit dem Titel «Medienarbeit für Vereinsvorstände» werden manchmal von Volkshochschulen angeboten. Auch Museen Graubünden organisiert bei Bedarf Medienkurse. Ist man das Verfassen von Texten nicht gewohnt, ist eventuell ein befreundeter Journalist oder eine Journalistin dazu bereit, die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit wahrzunehmen. Wie im touristischen Netzwerk, sind auch bei den Medienleuten persönliche Kontakte sehr hilfreich.

---

### CHECKLISTE 9 B – WAS MACHT EINE MEDIENMITTEILUNG AUS?

- > **Zentrale Aussage in der Überschrift**
  - > **Das Wichtigste nach vorne in den einleitenden Lead-Text**
  - > **W-Fragen beantworten: Wer? Was? Wann? Wo? Wie? Warum?**
  - > **Präzise Information: sachliche Aussagen, gute Geschichten, authentische Sprache, Einzigartigkeit ansprechen, keine auswechselbare Werbesprache**
  - > **Kurz fassen: in der Regel sollte eine Seite reichen**
  - > **Kontaktperson für Rückfragen angeben**
  - > **Gutes, anbotstypisches Bild in Druckqualität mit Bildlegende mitliefern**
-

### **SCHRITT 10: QUALITÄT SICHERN**

---

#### ZIEL SCHRITT 10

**Im zehnten Schritt geht es darum, die Qualität des Angebotes langfristig zu sichern.**

---

«Wer glaubt gut zu sein, hört auf besser zu werden!» Ist das Angebot in Betrieb, ist es sehr wichtig, dass es immer wieder überprüft wird. Inhalt, Organisation und Ablauf müssen laufend optimiert werden. Darum ist es wichtig, mit den Gästen im Austausch zu sein. Dies kann direkt und im persönlichen Kontakt geschehen. Als Alternative bietet sich der Einsatz eines kleinen Fragebogens an. So hat der Gast die Möglichkeit zur direkten Rückmeldung.

Wichtig ist auch, dass man mit Angeboten Geduld hat. Es braucht seine Zeit, bis ein neues Kulturformat seine optimale Form erreicht hat, bis sich der Erfolg einstellt und die gesteckten Ziele als «erreicht» abgehakt werden können.

---

## 9. Anhang: Brainstorming

### ÜBERBLICK

Die kreative Methode des Brainstormings ist eine Gruppenmethode zur Ideenfindung. Als Brainstorming (= Gedankenwirbel/Gedankenblitz) bezeichnet man die wohl populärste Methode zur Ideenfindung, die in den 40er-Jahren des 20. Jahrhunderts von Alex Osborn entwickelt worden ist.

Der Erfolg der Brainstorming-Methode beruht auf *5 Merkmalen*:

1. Eine Gruppe/ein Team kann seine/ihre gemeinsamen Kräfte entfalten.
2. Denkpsychologische Blockaden können ausgeschaltet werden.
3. Äusserungen, die den Ideenfluss hemmen, können ausgegrenzt werden.
4. Das partnerorientierte Kommunikationsverhalten der Beteiligten kann gefördert werden.
5. Unnötige Diskussionen können vermieden werden.

Das Problemlösungsverhalten beim Brainstorming, insbesondere das Vermeiden negativer Kritik und das Spiel mit der Phantasie (vgl. Regeln), macht das Brainstorming zu einer der Grundmethoden der Ideenfindung.

### REGELN

Beim Brainstorming muss man sich, wenn es Erfolg haben soll, an bestimmte Regeln halten. Dabei lohnt es sich, nicht nur darauf achten zu wollen, sondern diese Regeln auch wirklich einzuüben.

---

#### QUANTITÄT VOR QUALITÄT

- > **Je mehr Ideen desto besser.**
- > **Wer seine Ideen schnell äussert, steckt andere an.**
- > **Ideen nicht schon im Kopf prüfen, ob sie «gut» sind.**

---

#### KEIN URHEBERRECHT EINZELNER

- > **Es gibt keine Gewinner und Verlierer.**

---

#### VERBOT VON BEURTEILUNG UND KRITIK

- > **Killerphrasen sind Ideenkiller.**
- > **Auch keine körpersprachliche Kritik (Nase rümpfen, Kopf schütteln usw.) äussern.**

---

### DER ABLAUF EINER BRAINSTORMING-SITZUNG

Die Personen, die ein Brainstorming durchführen wollen, müssen miteinander kooperieren wollen. Man spielt sich gegenseitig Ideen zu, regt sich gegenseitig an und ermuntert sich so, seine Ideen und Assoziationen zu einem klar umrissenen Problem zu äussern. Dies stellt an die Auswahl der Brainstorming-Teilnehmer bestimmte Anforderungen.

Die beste Gruppengrösse für das Brainstorming umfasst zirka 5 bis 7 Mitglieder. Kleinere Gruppen entwickeln häufig zu wenig Ideen, bei grösseren kommt es leicht zum Durcheinanderreden oder zur Bildung von kleineren Diskussionsuntergruppen. Wird das Brainstorming im Klassenverband durchgeführt, muss allen Beteiligten dieses «Störungspotential» klar sein.

Eine Brainstorming-Sitzung beginnt gewöhnlich damit, dass einer Gruppe/Klasse oder einem Kurs ein Problem bzw. eine Frage gestellt wird. Dies kann dadurch geschehen, dass eine Frage an die Tafel geschrieben wird, ein oder mehre-

re Bilder gezeigt werden, ein Geräusch vermittelt wird. Erwartet wird, dass dieser Impuls möglichst viele, auch auf den ersten Blick «verrückte» Ideen sprudeln lässt.

---

#### ROLLEN BEIM BRAINSTORMING

##### **Für das Brainstorming braucht man**

- > **aktive Brainstorming-Teilnehmer/innen,**
  - > **einen Moderator und**
  - > **einen Protokollanten.**
- 

Der Moderator soll die Gruppe in das Problem einführen, dafür sorgen, dass die Brainstorming-Regeln eingehalten werden, mit Reizfragen und -impulsen einen versiegenden Ideenfluss erneut anregen, ein prinzipielles Abschweifen vom Thema verhindern. Aber: Der Moderator ist nicht der «Chef» in der Runde, sondern versucht sehr behutsam, seine Aufgaben zu erfüllen.

Der Protokollant muss alle Beiträge der Teilnehmer/innen verfolgen und das Wesentliche festhalten. Dies kann an der Tafel, auf Kärtchen oder Haftnotizzetteln usw. geschehen. Die Auswertung des Brainstormings findet ganz am Ende – am besten nach einer Pause – statt.

Am Ende einer derartigen Brainstorming-Sitzung sollte eine Grobauswahl erfolgen. Dabei können die Ideen verschiedenen übergeordneten Gesichtspunkten zugeordnet werden. Üblicherweise werden die Ideen danach sortiert, ob sie:

- > unmittelbar verwertbar
- > prinzipiell verwertbar, aber weiter untersucht werden müssen
- > eher nicht verwertbar sind.

*Abdruck mit freundlicher Genehmigung von [www.teachsam.de](http://www.teachsam.de)*

---

## 10. Kontakte und Links

Museen Graubünden  
Heinzenbergstrasse 23  
7430 Thusis  
Tel. +41 (0) 81 651 27 64  
museums@bluewin.ch  
www.museen-gr.ch

Kompetenzstelle für natur- und kulturnahen Tourismus in Graubünden  
c/o ZHAW Fachstelle für Tourismus und Nachhaltige Entwicklung  
Center da Capricorns  
7433 Wergenstein  
Tel. +41 (0) 81 630 70 81  
wergenstein.lsfm@zhaw.ch  
www.tne.zhaw.ch

Kulturplattform Graubünden  
Amt für Kultur  
Loëstrasse 26  
7001 Chur  
www.graubuendenkultur.ch

Graubünden Ferien  
Alexanderstrasse 24  
7001 Chur  
contact@graubuenden.ch  
www.graubuenden.ch

### **DIE BEISPIELMUSEEN**

Buchdruckmuseum Stamparia, 7558 Strada i. E., [www.stamparia.ch](http://www.stamparia.ch)  
Historische Werkstätte Gebrüder Giger, 7130 Schnaus, [www.porclas.ch/mulin](http://www.porclas.ch/mulin)  
Museum La Truaisch, 7188 Sedrun, [www.tujetsch.ch](http://www.tujetsch.ch)  
Mulino Aino, 7741 San Carlo, [www.mulinoaino.ch](http://www.mulinoaino.ch)  
Museo Poschiavino e Casa Tomé, 7742 Poschiavo, [www.polomuseale.ch](http://www.polomuseale.ch)  
Klostermuseum, 7537 Müstair, [www.muestair.ch](http://www.muestair.ch)  
Schanfigger Heimatmuseum Eggahuus, 7050 Arosa, [www.arosa-museum.ch](http://www.arosa-museum.ch)  
Museum Alpin, 7504 Pontresina, [www.pontresina.ch/museumalpin](http://www.pontresina.ch/museumalpin)  
Museum Regiunal Surselva, 7130 Ilanz, [www.museumregiunal.ch](http://www.museumregiunal.ch)  
Museenkombi Chur, [www.rhb.ch/Museen-Kombi](http://www.rhb.ch/Museen-Kombi)

# 11. DMOs und ReTOs im Kanton Graubünden

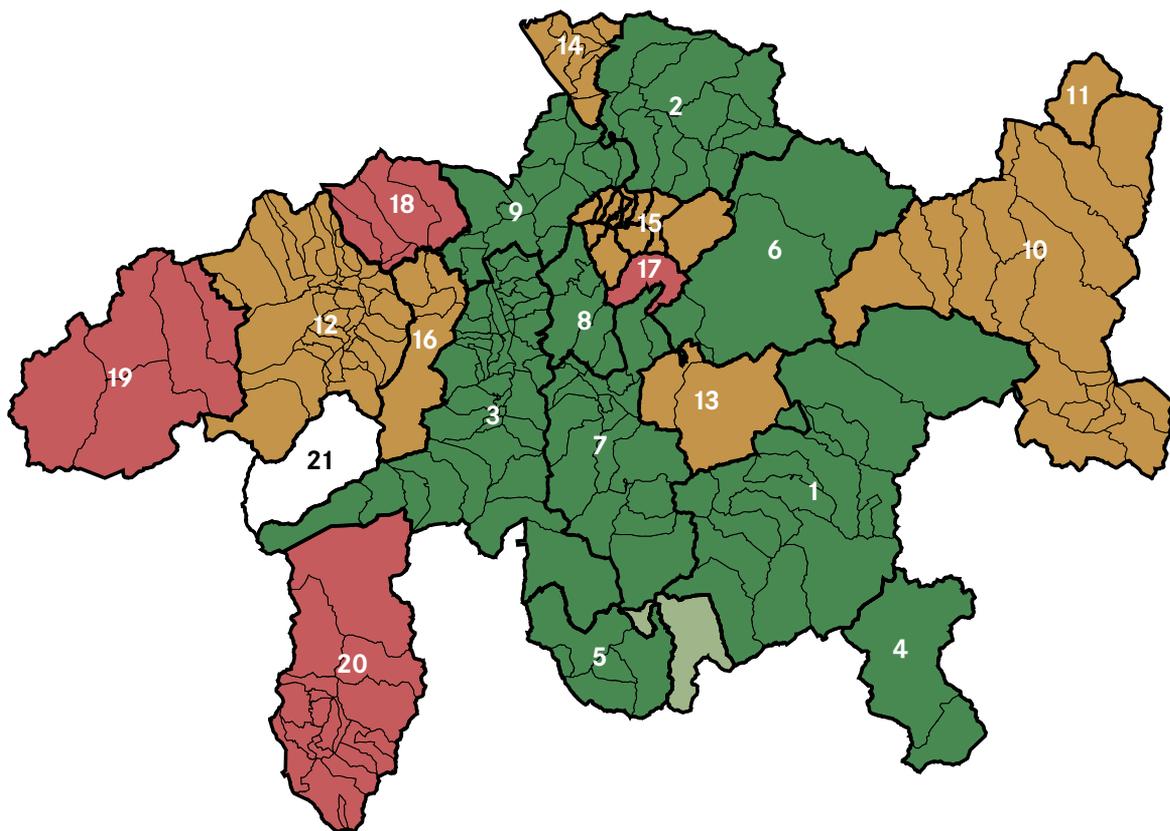
Quelle: Amt für Wirtschaft und Tourismus (2009)

- Umsetzung läuft**
- (1) Engadin St. Moritz, DMO
  - (2) Prättigau, ReTO
  - (3) Viamala, ReTO
  - (4) Valposchiavo, ReTO
  - (5) Bregaglia, ReTO
  - (6) Davos Klosters, DMO
  - (7) Savognin/Albula, ReTO
  - (8) Lenzerheide, ReTO
  - (9) Chur/Rheintal, ReTO

- in Bearbeitung**
- (10) Nationalparkregion
  - (11) Samnaun
  - (12) Mittlere Surselva
  - (13) Bergün/Filisur
  - (14) Bündner Herrschaft
  - (15) Schanfigg
  - (16) Safiental

- Klärung im Gang**
- (17) Arosa
  - (18) Flims Laax
  - (19) Disentis Sedrun
  - (20) Mesolcina/Calanca

- Ausrichtung offen**
- (21) Vals



Bosshart, D., Frick, K. (2006): Die Zukunft des Ferienreisens – Trendstudie. Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) im Auftrag von Kuoni.

Forster, S., Göpfert, R., Gredig, H., Jordi, N. (2007): Natur- und kulturnaher Tourismus in Graubünden. Analyse und Strategie. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut Umwelt und Natürliche Ressourcen, Fachstelle Tourismus und Nachhaltige Entwicklung, Wergenstein.

Müller, H., Scheurer, R. (2004): Tourismus-Destination als Erlebniswelt. Ein Leitfaden zur Angebots-Inszenierung. Herausgeber: Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Universität Bern.

Romeiss-Stracke, F. (2003): Abschied von der Spassgesellschaft. Freizeit und Tourismus im 21. Jahrhundert. Büro Wilhelm Verlag, Amberg.

Rüttimann-Storemyr, F. (2005): Handbuch Einheimischenarbeit. Die Einbindung der Einheimischen Bevölkerung in Kulturbetrieben der ländlichen Alpenregion. Herausgeber: Museen Graubünden.

Download auf [www.museen-gr.ch](http://www.museen-gr.ch)

Wenzel, E., Rauch, C., Kirig, A. (2007): Zielgruppe LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability). Zukunftsinstitut GmbH, Kelkheim.

Herausgeber: Museen Graubünden, 2010

© Konzept: Stefan Forster, Projektleiter Kompetenzstelle natur- und kulturnaher Tourismus Graubünden (ZHAW Fachstelle für Tourismus und Nachhaltige Entwicklung im Center da Capricorns, Wergenstein)

© Text: Marianne Fischbacher, Leiterin Regio-Plus-Projekt Museen Graubünden

Lektorat: Myriam Keller, Charlotte Schütt, Daniele Papacella, Urs Wohler

Schlussredaktion: Laetizia Christoffel, Museen Graubünden

Fotos: Mathias Kunfermann, demateo.com, Thisis

Grafik und Layout: Atelier WORTbild, Rolf Vieli/Mitarbeit: Claudia Vieli Oertle

Druck: spescha e grünenfelder, Ilanz

Auflage: 800

Bezugsquelle: Museen Graubünden, Geschäftsstelle, Heinzenbergstrasse 23, 7430 Thusis, Tel. +41 (0) 81 651 27 64, Email museums@bluewin.ch

- > Die Museen pflegen und vermitteln die Werte unseres Natur- und Kulturrums. Diese Werte gewinnen touristisch an Bedeutung, weil die Nachfrage nach authentischen Erlebnissen steigt. Sind die Museen genügend eingebunden in touristische Angebote? Ist der Wissensschatz der Museen erlebbar?
- > Der Leitfaden «Erlebnisse und Tourismusangebote schaffen» richtet sich an Personen, die sich in kleinen und mittleren Museumsbetrieben engagieren und touristische Angebote aufbauen möchten.
- > Schritt für Schritt werden die wichtigsten Punkte für die touristische Angebotsentwicklung in Museen aufgezeigt. Die Umsetzungsschritte werden mit Beispielen aus Bündner Museen veranschaulicht.

