



IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und
Technologie

Case Studies on

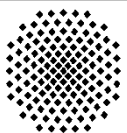
Innovation, Services and Technology

**Besucher neu entdecken –
Staatsgalerie Stuttgart**

Xenia Schmidt

IST Volume 6, Issue 2 (2014)

ISSN 2193-231X



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr
Betriebswirtschaftliches Institut, Abteilung I
Lehrstuhl für ABWL – insbesondere Innovations-
und Dienstleistungsmanagement

Herausgeber

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
Abteilung I, Lehrstuhl für ABWL, insbesondere Innovations-
und Dienstleistungsmanagement

Keplerstrasse 17
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

Besucher neu entdecken – Staatsgalerie Stuttgart

M.Sc. Xenia Schmidt

Lehrstuhl für ABWL, Innovations- und Dienstleistungsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Keplerstraße 17, 70174 Stuttgart

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

e-mail: xenia.schmidt@bwi.uni-stuttgart.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Fallstudie.....	2
3	Aufgabenstellung	5
3.1	Die Kunden als wichtige Ressource	5
3.2	Kreativitätstechniken	6
3.3	Konzept der Absorptive Capacity nach Cohen und Levinthal.....	6
3.4	Projektmanagement zur Umsetzung der Innovationsaufgabe	7
4	Literaturquellen	8

1 Einleitung

In Zeiten knapper Kassen geraten kulturelle Institutionen unter einen zunehmenden finanziellen Druck. Erst aus dieser Not heraus scheinen Museen den "Besucher" zu entdecken, der doch eigentlich schon lange in ihrem Blickfeld liegen müsste. Bei genauerem Nachforschen stellt sich der "Kunde im Museum" allerdings als ein ebenso unbekanntes wie widerspenstiges Wesen heraus. Wie lässt er sich überhaupt ins Museum locken? Wie kann man ihn über seinen unmittelbaren Museumsbesuch hinaus bei Laune halten? Museumsleute sollen mit den Menschen, die ihr Haus aufsuchen, in einen allumfassenden Dialog treten, um auf diese Weise die Interessen des Besuchers frühzeitig zu erkennen und in die Museumsarbeit einfließen zu lassen.¹

2 Fallstudie

Die Staatsgalerie Stuttgart gehört mit ihrem reichen Bestand an Gemälden und Plastiken vom 14. bis 21. Jahrhundert zu den meistbesuchten Museen Deutschlands; ihr Hauptsammelgebiet ist die Kunst des 20. Jahrhunderts. In der ständigen Sammlung sind derzeit ca. 800 Kunstwerke zu sehen und die Graphische Sammlung präsentiert in Sonderschauen Werke aus ihrem 400.000 Blätter umfassenden Fundus. Jährlich finden ca. sieben bis acht Ausstellungen statt, die von einem mannigfaltigen Führungsprogramm begleitet werden.²

Die Keimzelle des Museums bildet die Alte Staatsgalerie, entworfen sowohl als Ort der Kunstbetrachtung im Sinne der Aufklärung als auch der künstlerischen Ausbildung. Die Neue Staatsgalerie wurde ausschließlich für die Belange eines öffentlichen Museums konzipiert, wobei die Architektur eigenen Erlebnis- und Erkenntniswert besitzt. Der Erweiterungsbau der Alten Staatsgalerie ist hingegen primär von funktionalen Erfordernissen bestimmt.³

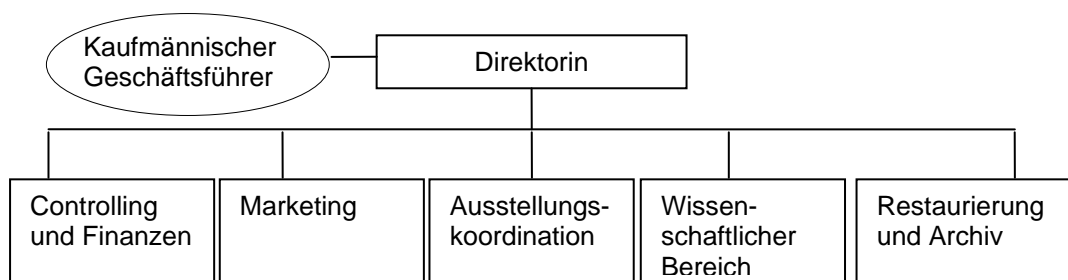
¹ Vgl. Riederer 2000

² Vgl. Staatsgalerie 2014a

³ Vgl. Staatsgalerie 2014b

1843 als Museum der bildenden Künste eröffnet, beherbergt die Anlage neben den Kunstsammlungen auch die königliche Kunstschule, heute Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart. Heute bietet diese Ausbildungseinrichtung in über 30 Werkstätten Studiengänge im freien und angewandten Bereich an. Neben einem breiten Spektrum künstlerischer Ansätze werden kunsthistorische und kunsttheoretische Grundlagen und Hintergründe vermittelt. Mit Ausstellungen, Vorträgen, Workshops, Kongressen und Publikationen wendet sich die Akademie auch an die kunstinteressierte Öffentlichkeit.⁴ Natürlich stellen einige ehemalige Studenten ihre Werke in der Staatsgalerie Stuttgart aus.⁵

Gelenkt wird die Staatsgalerie Stuttgart mit ihren mehr als 200 Mitarbeitern über eine Doppelspitze. Diese bilden der künstlerische Direktor und der Geschäftsführer. Die Staatsgalerie Stuttgart ist als staatliches Kunstmuseum ein Eigenbetrieb des Landes. Über die hierdurch eröffneten organisatorischen Freiräume gibt es sehr unterschiedliche Positionen. Einerseits spiegelt sich das Selbstverständnis der verantwortlichen Kunstwissenschaftler in selbstbewusster Eigenständigkeit wider. Andererseits wird der Gedanke eines Gesamtteams Staatsgalerie forciert, dessen gleichberechtigte Mitglieder durchaus auch fachübergreifend agieren. Folgendes Organigramm veranschaulicht den Aufbau:



Als Problem der Staatsgalerie Stuttgart benennt der ehemalige Direktor einen mangelnden oder schlecht orientierten öffentlichen Rückhalt: „Die Qualität unserer Sammlung – auch auf Weltklasseniveau – ist manchmal außer Acht gelassen. Zu viel Bescheidenheit führt dazu, dass die Wertschätzung für das Haus

⁴ Vgl. Stadt Stuttgart 2014

⁵ Vgl. Jenewein 2012

über ein Lippenbekenntnis zum Leuchtturmstatus hinaus leider in manchen Bereichen zu dürftig erscheint.“⁶

In den letzten Jahren hat die Staatsgalerie Stuttgart einige Maßnahmen eingeführt, um den Besuchern den Zugang zum Museum zu erleichtern. Längere Öffnungszeiten, ein großes Angebot der Kunstvermittlung, KunstNächte, Vorträge und Seminare initiieren, gehören dazu. Außerdem ermöglicht seit 2009 ein Online-Katalog einen Zugang zum Sammlungsbestand der Staatsgalerie Stuttgart. Jährlich werden 500 Werke aus den Sammlungen dort neu eingestellt. Es lohnt sich also, wenn der Besucher immer mal wieder in den Online-Katalog schaut.⁷

Als Zukunftsziele gibt die aktuelle Direktorin an: Die Staatsgalerie Stuttgart soll wieder zu einem Flaggschiff in der Region, ihr angekratztes Image soll aufpoliert, die Sammlung neu bewertet und „mehr junge Menschen“ angezogen werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist für die neue Direktorin: „Die Staatsgalerie gehört dringend in die Innenstadt eingebunden, damit sie nicht mehr durch einen reißenden Verkehrsfluss abgetrennt werde. Die Passage ist wirklich in die Jahre gekommen und wird nicht mehr gern genutzt“. Außerdem wünscht sie sich auch, dass die Rotunde im Sommer wieder stärker belebt wird – unter anderem durch ein Café.⁸

1906 wird der Verein der Freunde der Staatsgalerie gegründet. Mit aktuell mehr als 11.000 Mitgliedern ist der Verein der Freunde der Staatsgalerie einer der größten seiner Art im deutschsprachigen Raum. 1986 wird zusätzlich ein Förderkreis gegründet. Die Mitglieder des Förderkreises sind eine Gruppe von über 400 Kunstfreunden, die durch ihr Engagement die Belange der Staatsgalerie und der Kunst in besonderer Weise unterstützen. Ihr privates Engagement hilft mit, das hohe Niveau der Arbeit und die Vielfältigkeit der Veranstaltungen in der Staatsgalerie als eine der wichtigen kulturellen Einrichtungen des Landes Baden-Württemberg und der Landeshauptstadt, fortzusetzen und die Staatsgalerie

⁶ Vgl. Forstbauer 2012

⁷ Vgl. Staatsgalerie 2014c

⁸ Vgl. Braun 2012

als lebendiges und attraktives Museum zu erhalten.⁹ Die Mitglieder ermöglichen immer wieder Ankäufe für die Sammlung, werden aber auch zu Schrittmachern der Sanierung der Alten Staatsgalerie. Zusätzlich zu den Vergünstigungen einer regulären Mitgliedschaft erhalten die Fördermitglieder Einladungen zu einer Reihe von Sonderveranstaltungen, wie Vorbesichtigungen von Ausstellungen, Gespräche über aktuelle Fragen zur Kunst, oder zum Museum oder Führungen durch aktuelle Ausstellungen außerhalb der Öffnungszeiten.¹⁰

3 Aufgabenstellung

Nach dem erfolgreichen Abschluss Ihres Studiums der technisch orientierten Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart sind Sie im Managementteam der Staatsgalerie Stuttgart aufgenommen worden. Ihre anspruchsvollste Aufgabe besteht darin, das Besucherangebot zu erweitern und die Besucherzahlen zu steigern.

3.1 Die Kunden als wichtige Ressource

Die Zusammenarbeit mit Kunden nimmt bei der Staatsgalerie Stuttgart bereits jetzt eine herausragende Stellung ein. Dies soll sich unter Ihrer fachkundigen Leitung in Zukunft verbessern. Analysieren Sie aus dem Blickwinkel der Ressourcenpyramide, wie sich die Zusammenarbeit mit Mitgliedern des Förderkreises auf die Ressourcen, Kernkompetenzen und Dynamic Capabilities der Staatsgalerie Stuttgart auswirkt. Erläutern Sie hierzu zunächst theoretisch die Ressourcenpyramide und ihre einzelnen Bestandteile sowie die Kernaussage und die Grundannahmen des ressourcenbasierten Ansatzes. Begründen Sie dann die Anwendbarkeit des ressourcenbasierten Ansatzes für den konkreten Fall. Stellen Sie anschließend ausführlich und fallstudienbezogen dar, wo sich die Beziehung zu Mitgliedern des Förderkreises in der Ressourcenpyramide wiederfindet und welche Auswirkungen die Zusammenarbeit mit denselben auf

⁹ Vgl. Galerieverein 2014a

¹⁰ Vgl. Galerieverein 2014b

die Kernkompetenzen und die Dynamic Capabilities der Staatsgalerie Stuttgart hat bzw. haben kann.

3.2 Kreativitätstechniken

Im Rahmen der Ideengenerierung für die Erweiterung des Besucherangebots halten Sie es für sinnvoll, einen Workshop mit Mitgliedern des Förderkreises durchzuführen. Sie beabsichtigen den geplanten Workshop durch den Einsatz von Kreativitätstechniken zu unterstützen. Dabei schwanken Sie zwischen der Methode „Brainwriting 365“ und der Methode „Morphologische Analyse“ („Morphologische Matrix“). Erläutern Sie zunächst diese 2 Methoden, gehen Sie dabei insbesondere auf die Merkmale Anwendungsbereich, Ablauf, Vorteile und Nachteile ein. Überlegen Sie anschließend, mit Hilfe welcher Kreativitätstechnik ein derartiger Workshop geeignet unterstützt werden kann und entscheiden Sie sich für den Einsatz einer Kreativitätstechnik. Begründen Sie Ihre Entscheidung bitte gründlich und fallstudienbezogen.

3.3 Konzept der Absorptive Capacity nach Cohen und Levinthal

Ordnen Sie das Konzept von Cohen und Levinthal zunächst in den Dienstleistungsentwicklungsprozess ein. Gehen Sie dann theoretisch auf das Konzept ein und benennen Sie die drei Komponenten des Konzepts.

Gehen Sie im Weiteren fallstudienbezogen und ausführlich darauf ein, inwiefern die drei Komponenten durch die Zusammenarbeit der Staatsgalerie Stuttgart mit dem Förderkreis beeinflusst werden.

3.4 Projektmanagement zur Umsetzung der Innovationsaufgabe

3.4.1 Die Zusammenarbeit mit dem Förderkreis wird bei der Staatsgalerie Stuttgart als Projekt betrachtet. Nennen Sie zunächst die Definition, was unter einem Projekt zu verstehen ist, und zählen Sie anschließend die allgemeinen Erfolgsfaktoren der Projektorganisation auf. Gehen Sie des Weiteren in der Theorie darauf ein, wie Innovationsaufgaben in Abhängigkeit von ihrer Befristung umgesetzt werden können und welche Besonderheit bei der Umsetzung einer Innovationsaufgabe im Dienstleistungsunternehmen gilt.

3.4.2 Aus Ihrem Studium an der Universität Stuttgart erinnern Sie sich noch gut daran, dass es drei verschiedene Formen des Projektmanagements gibt. Nennen Sie und charakterisieren Sie zunächst diese drei Projektmanagementformen. Gehen Sie anschließend fallstudienbezogen darauf ein, welche Form des Projektmanagements sich für ein Projekt wie Zusammenarbeit mit dem Förderkreis eignet und begründen Sie Ihre Entscheidung ausführlich anhand von mindestens acht der dreizehn möglichen Eignungskriterien. Erläutern Sie die von Ihnen gewählte Form des Projektmanagements bezogen auf das Fallstudienunternehmen. Untermauern Sie schließlich Ihre Aussagen durch eine fallstudienbezogene grafische Darstellung der geeigneten Form des Projektmanagements.

4 Literaturquellen

Braun, A. (2012): Neue Ehren für altes Flaggschiff in: Stuttgarter Nachrichten vom 15.05.2012, unter <http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.staatsgalerie-stuttgart-neue-ehren-fuer-altes-flaggschiff.c5c9b2c5-08ed-4157-9711-8e8ee26ce120.html>, abgerufen am 19.01.2014

Forstbauer, N. (2012): Ein Vielfaches, kein Ganzes in: Stuttgarter Nachrichten vom 31.03.2012, unter <http://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.staatsgalerie-ein-vielfaches-kein-ganzes.e33779a7-10e5-4037-b572-c3367478cf7d.html>, abgerufen am 19.01.2014

Galerieverein, (2014a): Förderkreis, unter <http://www.stuttgarter-galerieverein.de/foerderkreis/>, abgerufen am 19.01.2014

Galerieverein, (2014b): Ihre Vorteile, unter <http://www.stuttgarter-galerieverein.de/foerderkreis/vorteile.php>, abgerufen am 19.01.2014

Jenewein, A. (2012): Der Herr Lesehr und seine Tante in: Stuttgarter Nachrichten vom 19.05.2012, unter <http://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.stuttgarter-maler-der-herr-lesehr-und-seine-tante-page1.26ba4cea-46c5-43d6-9d13-6a739532bd5e.html>, abgerufen am 19.01.2014

Riederer, G. (2000): Rezension zu: Besucher zu Stammgästen machen! Neue und kreative Wege zur Besucherbindung, unter <http://www.historisches-centrum.de/lit-rez/riederer00-2.htm>, abgerufen am 09.01.2014

Staatsgalerie, (2014a): Museum, unter <http://www.staatsgalerie.de/museum/>, abgerufen am 09.01.2014

Staatsgalerie, (2014b): Rundgang, unter <http://www.staatsgalerie.de/rundgang/>, abgerufen am 09.01.2014

Staatsgalerie, (2014c): Service, unter <http://www.staatsgalerie.de/service>, abgerufen am 09.01.2014

Stadt Stuttgart, (2014): Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart, unter <http://www.stuttgart.de/item/show/305802/1/dept/108711>, abgerufen am 09.01.2014

Schütt, R. (2012): Erfolgreich im Versandhandel – Das Handbuch für Unternehmer und Quereinsteiger zum Aufbau eines Online-Unternehmens, 2. Auflage, Schütt-Verlag 2012

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 05/2013 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Innovations- und Dienstleistungsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 01/2014	Grünheid, Toni	Liberalisierung des Fernbusverkehrs
IST 02/2014	Schmidt, Xenia	Besucher neu entdecken – Staatsgalerie Stuttgart