

**Zeitschrift:** Anthos : Zeitschrift für Landschaftsarchitektur = Une revue pour le paysage  
**Herausgeber:** Bund Schweizer Landschaftsarchitekten und Landschaftsarchitektinnen  
**Band:** 44 (2005)  
**Heft:** 1: Gartendenkmalpflege = La conservation des jardins historiques

**Artikel:** Marketing für Gärten und Schlösser = Commercialisation de jardins et châteaux  
**Autor:** Brandt, Arno / Rohde, Michael  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-139303>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

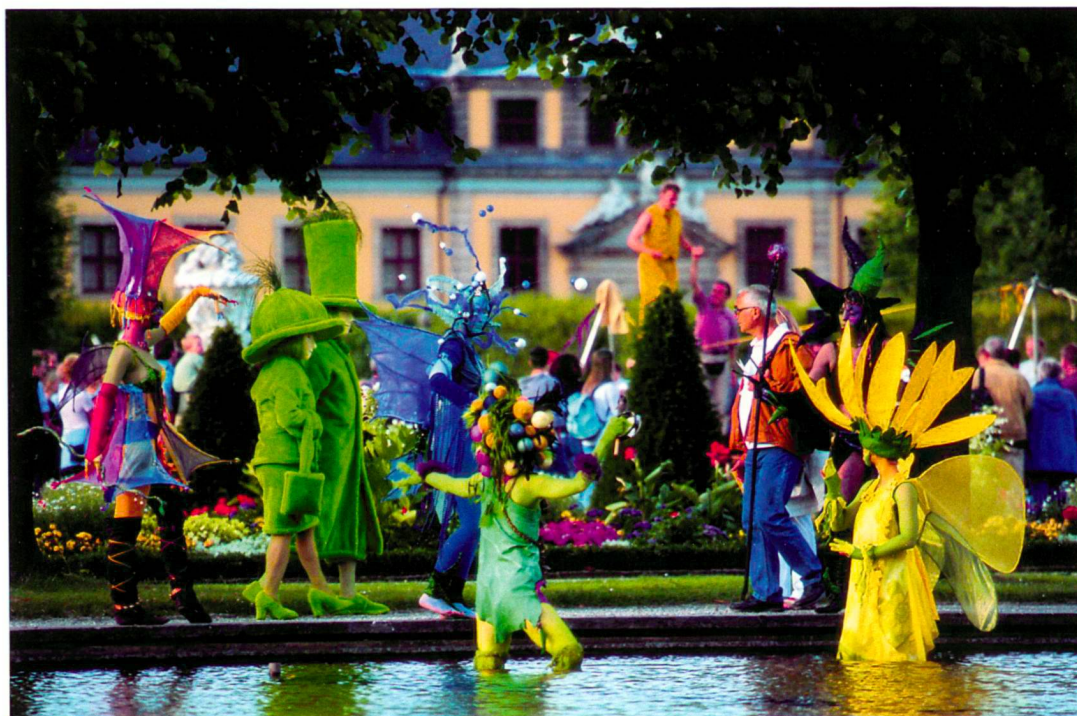
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.04.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Dr. Arno Brandt, Leiter  
der Regionalwirtschaft,  
Norddeutsche Landesbank  
NORD/LB, Hannover  
Dr. Michael Rohde,  
Universität Hannover,  
seit 13. Dez. 2004 Garten-  
direktor der Stiftung  
Preussische Schlösser und  
Gärten Berlin-Branden-  
burg

# Marketing für Gärten und Schlösser



1  
Kleines Fest im Grossen  
Garten.

*Petite fête dans le «Grand  
jardin».*

Photo: Karl Johaentges

Ein richtig verstandenes Marketing für Gärten und Schlösser eröffnet Wege für die produktive Nutzung des Spannungsfeldes zwischen touristischer Vermarktung und Denkmalpflege, somit auch für finanzielle Gewinne zur fachgerechten Bewahrung der Kulturgüter.

**D**ie Bedeutung historischer Gärten und Schlösser für den Kultur- wie auch Städtetourismus ist seit einigen Jahren erkannt, doch fehlte es bisher an professionellen Vermarktungskonzepten, um mehr Besucher für die Anlagen und somit zusätzliche Einnahmen zur Erhaltung und Pflege dieser Kulturdenkmale zu gewinnen.

Im Jahre 2001 hat die NORD/LB Norddeutsche Landesbank in Zusammenarbeit mit der Universität Hannover, Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur, erstmals das Thema «Marketing für historische Gärten» auf-

*Comprise correctement, la commercialisation ouvre de nouvelles voies pour tirer profit des domaines antagonistes que sont la commercialisation touristique et la conservation des monuments historiques, elle peut générer des bénéfices destinés à une conservation dans les règles de l'art.*

**L'**importance des jardins et châteaux historiques dans le cadre du tourisme culturel et urbain est depuis quelques années avéré, mais les concepts de commercialisation professionnelle font jusqu'à présent défaut. Il s'agirait d'attirer plus de visiteurs dans ces sites historiques et par conséquent de réaliser plus de gains financiers pour leur conservation et leur entretien.

En 2001, la banque «NORD/LB Norddeutsche Landesbank», en collaboration avec l'Institut für Grünplanung und Gartenkultur (Institut pour la planification des espaces verts et l'architecture des jardins) de l'université de Hanovre,

# Commercialisation de jardins et châteaux



*D<sup>r</sup> Arno Brandt, directeur du département économie régionale de la banque «Norddeutsche Landesbank NORD/LB», Hanovre  
D<sup>r</sup> Michael Rohde, Université de Hanovre, dès le 13 décembre 2004  
directeur des jardins de la fondation des châteaux et jardins de Prusse, Berlin-Brandenburg*

2

Luftbild des Grossen Gartens.

*Photo aérienne du «Grosser Garten».*

Photo: Karl Johaentges

gegriffen und ein Jahr später auf einer Tagung in Hannover beleuchtet. Auf dieser Fachtagung wurde auch die erste Marketing-Studie der NORD/LB im Auftrag der Kulturstiftung zum Gartenreich Dessau-Wörlitz vorgestellt. In Kooperation mit der Sparkassen-Gesellschaft zur Förderung der kommunalen Infrastruktur und der Fremdenverkehrswirtschaft (GFI) wurde anlässlich der IGA 2003 in Rostock eine weitere Tagung über «Touristische Nutzungskonzepte für Gärten & Schlösser» organisiert. Im folgenden Jahr fand nun eine Fachtagung europäischer Konzepte zur Vermarktung von Gärten und Schlössern in Hannover statt, zu der auch eine Marketing-Studie für die Herrenhäuser Gärten vorgestellt worden ist.

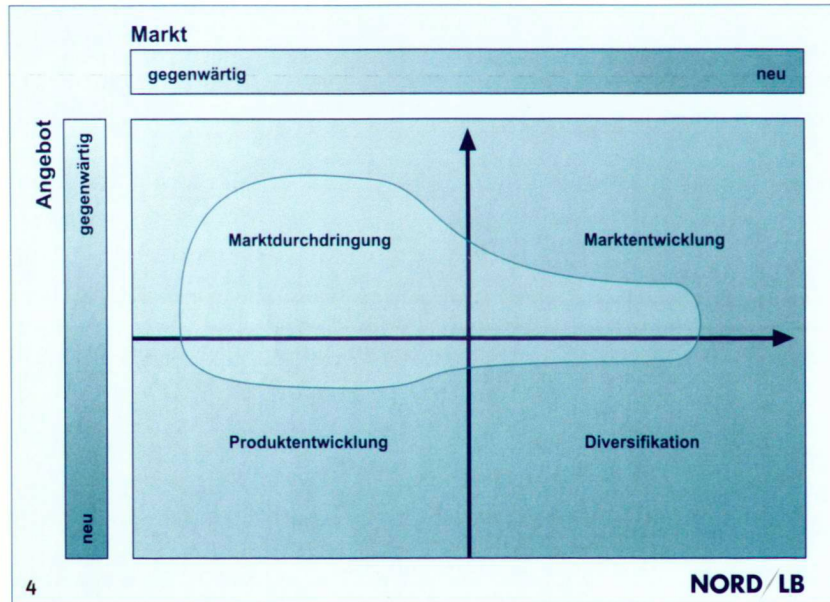
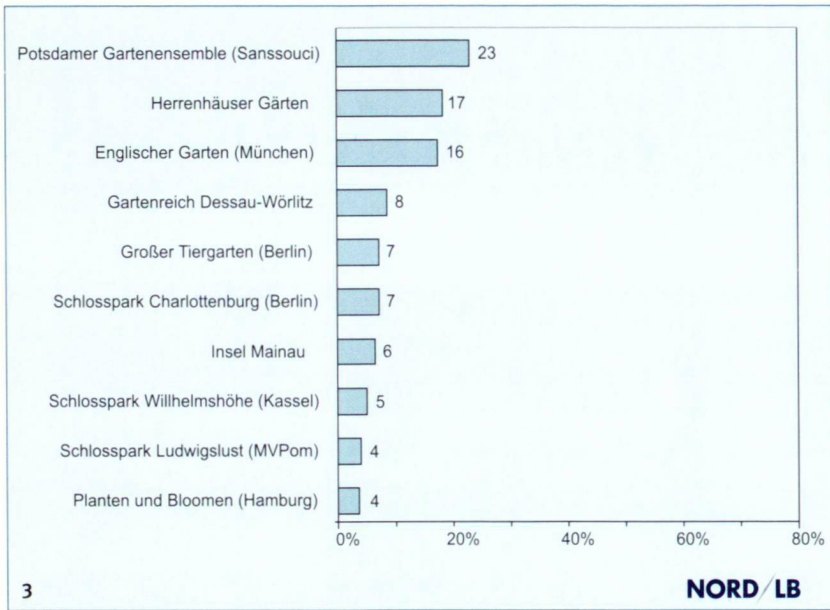
## **Warum Marketing für Gärten und Schlösser?**

Historische Gärten und Schlösser gehören zu den bedeutendsten Kulturschätzen Deutschlands. Gleichzeitig stellen sie unverzichtbare Erfahrungsräume dar, in denen das Lebensgefühl und die Vorstellungswelt vergangener Epochen nachklingen. Historische Garten- und Schlossanlagen verfügen daher über eine besondere imagebildende Kraft. Viele Städte und Regionen

*s'est occupé pour la première fois du thème «commercialisation destinée aux jardins historiques». Une année plus tard, elle l'a examiné de près lors d'un congrès à Hanovre. Au cours de ce congrès et suite au mandat donné par la fondation culturelle «univers des jardins de Dessau-Wörlitz», la première étude de commercialisation réalisée par la «NORD/LB» fut également présentée. A l'occasion de l'exposition internationale des jardins 2003 à Rostock, un autre congrès sur les «concepts d'exploitations touristiques destinés aux jardins & châteaux» fut organisé en coopération avec la société pour la promotion de l'infrastructure communale et de l'économie touristique (Sparkassen-Gesellschaft zur Förderung der kommunalen Infrastruktur und der Fremdenverkehrswirtschaft GFI). L'année d'après, un congrès eut lieu à Hanovre, qui traitait de concepts de commercialisation de jardins et châteaux à l'échelle européenne; une étude de commercialisation pour les Jardins de Herrenhausen y fut également présentée.*

## **Pourquoi une commercialisation destinée aux jardins et châteaux?**

*Les jardins et châteaux historiques font partie des trésors culturels les plus importants d'Allemagne.*



3 **Bekanntheit historischer Gärten in Deutschland.**  
*Connaissance par le public des jardins historiques en Allemagne.*

4 **Marktfeldstrategische Handlungsoptionen für die Herrenhäuser Gärten.**  
*Options stratégiques sur le marché pour les Herrenhäuser Gärten.*

profitieren von ihren gut erhaltenen Ensembles der Architektur und Gartenkunst, die zudem ein beachtliches kulturtouristisches Potenzial aufweisen. Ihre effiziente Vermarktung eröffnet zusätzliche Chancen, um nachhaltige regionalwirtschaftliche Effekte zu realisieren.

Angesichts knapper öffentlicher Mittel sehen sich die Betreiber historischer Gärten und Schlösser mehr denn je vor die Herausforderung gestellt, das kulturtouristische Potenzial ihrer Anlagen zu erschliessen. Vor diesem Hintergrund ergibt sich für sie die Notwendigkeit einer Doppelstrategie: Auf der einen Seite muss die ökonomische Relevanz, das heisst nennenswerte Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekte, ermittelt und quantifiziert werden. Auf der anderen Seite sind die Betreiber gefordert, mehr eigene Beiträge zur Erhaltung und Pflege der Kulturgüter zu mobilisieren. Hier ist vor al-

Simultanément, ils représentent des espaces indispensables d'expérience lesquels renvoient au style de vie et à l'imaginaire d'époques révolues. Les aménagements historiques de jardins et de châteaux disposent ainsi d'une force particulière comme image de marque. Beaucoup de villes et de régions tirent profit de leurs ensembles architecturaux et jardins historiques bien conservés et qui représentent de plus un potentiel important pour le tourisme culturel. Leur commercialisation efficace constitue des occasions supplémentaires pour réaliser des effets durables sur le plan de l'économie régionale.

Face à des fonds publics restreints, les exploitants de jardins et de châteaux historiques se voient plus que jamais confrontés au défi de faire fructifier ce potentiel du tourisme culturel. Dans ce contexte, une double stratégie se révèle être indispensable: d'un côté, il faut déterminer et quantifier l'importance économique, c'est-à-dire les retombées supplémentaires au niveau de la création de valeur et d'emplois. De l'autre côté, les exploitants sont poussés à mobiliser d'avantage de fonds propres pour la conservation et l'entretien du patrimoine culturel. A cet effet, une promotion professionnelle est incontournable et devrait amener à de meilleurs résultats de gestion en ce qui concerne l'exploitation des sites.

**Que signifie la commercialisation destinée aux jardins et châteaux?**

En général, la commercialisation se comprend comme un concept clairement orienté sur le client, qui détermine toutes les activités d'exploitation. En vue d'une présentation réussie, la commercialisation des prestations de service constitue la base décisive, non seulement pour les entreprises mais également pour les organisations à but non lucratif. Dans le domaine des biens immobiliers historiques, il faut parallèlement tenir compte d'objectifs différents; il s'agit soit d'objectifs culturels comme la conservation d'un lieu culturel et de la transmission de ses valeurs, soit d'objectifs économiques tels que l'accroissement du nombre de visiteurs payants. Cependant, l'application de méthodes de commercialisation est raisonnable uniquement si, au niveau des monuments historiques, le principe du développement durable est assuré lors de l'exploitation économique des aménagements historiques. En fin de compte, une utilisation excessive ou encore inadéquate des sites n'amènera qu'un succès économique de courte durée, car il en résulterait une baisse de leur attractivité et de leur aptitude à remplir leur fonction d'origine. Avant tout, la substance historique serait dépréciée.

lem ein professionelles Marketing gefragt, das zu besseren betriebswirtschaftlichen Ergebnissen bei der Bewirtschaftung der Anlagen führen soll.

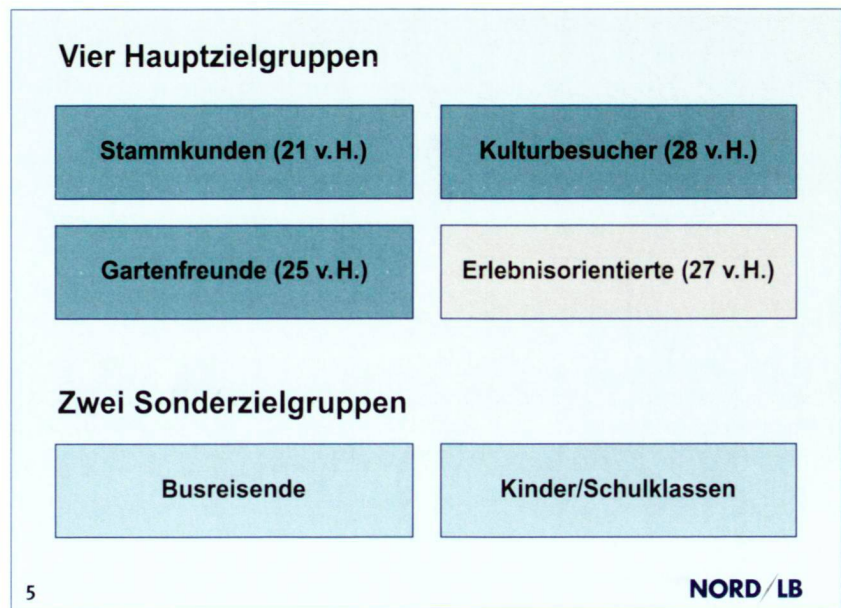
### Was bedeutet Marketing für Gärten und Schlösser?

Marketing versteht sich generell als Konzeption einer konsequenten Kundenorientierung, an der sämtliche Betriebsaktivitäten ausgerichtet werden. Im Hinblick auf einen erfolgreichen Auftritt stellt Dienstleistungsmarketing nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Non-Profit-Organisationen die entscheidende Grundlage dar. Zugleich hat es für historische Immobilien unterschiedlichen Zielsetzungen Rechnung zu tragen – sowohl kulturellen wie der Erhaltung einer Kulturstätte und der Vermittlung ihrer Werte als auch ökonomischen wie der Erhöhung der zahlenden Besucher. Die Anwendung von Marketingmethoden ist jedoch nur zu verantworten, wenn das Prinzip der denkmalgerechten Nachhaltigkeit bei der wirtschaftlichen Nutzung historischer Anlagen gewährleistet wird. Letztlich würde eine Überbeanspruchung wie auch Fehlnutzung der Anlagen auch nur kurzfristigen ökonomischen Erfolg versprechen, weil – langfristig gesehen – deren Attraktivität oder eigentliche Nutzungsbestimmung, vor allem aber die historische Substanz darunter leiden würde.

Mit dieser Vermarktungsaufgabe sind allerdings viele Verantwortliche überfordert, deren Kernkompetenzen in den Bereichen Denkmalpflege und Kunstgeschichte, Architektur und Städtebau sowie Landschaftsarchitektur und Umweltwissenschaften unbestritten sind. Die Entwicklung und auch Umsetzung eines massgeschneiderten Marketingkonzepts, um nicht nur mehr, sondern auch die «richtigen» Besucher möglichst kontinuierlich in die Anlagen zu locken, verlangt darüber hinaus jedoch eben auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Kapazitäten, über die nur die wenigsten Einrichtungen verfügen.

### Aktuelles Marketingkonzept für die Herrenhäuser Gärten in Hannover

Individuelle Marketingkonzepte für historische Gärten und Schlösser sind mehr denn je gefragt. Ein Beispiel stellt die kürzlich von der NORD/LB Regionalwirtschaft im Auftrag der Landeshauptstadt Hannover vorgelegte Studie «Marketing für die Herrenhäuser Gärten» dar. Die Herrenhäuser Gärten, die nach Sanssouci bundesweit zu den zweitbekanntesten historischen Gärten gehören, verfügen über national



*A dire vrais, beaucoup de responsables sont dépassés par cette tâche de commercialisation, même si par ailleurs leurs compétences sont incontestées dans les domaines de la conservation des monuments historiques et de l'histoire de l'art, de l'architecture, de l'urbanisme, de l'architecture du paysage et des sciences environnementales. L'élaboration et la mise en œuvre d'un concept commercial sur mesure, qui attire de manière continue non seulement un plus grand nombre de visiteurs mais encore les «bons» visiteurs, exigent en outre des connaissances de gestion d'entreprise et des capacités, dont ne disposent que peu de sites.*

5

Zielgruppen (bundesweite Haushaltsbefragung).

Groupes cible (enquête portant sur l'ensemble de l'Allemagne).

### Concept de commercialisation en cours destiné aux Jardins de Herrenhausen à Hanovre

*Les concepts de commercialisation individualisée destinés aux jardins et châteaux historiques sont plus que jamais de mise. L'étude intitulée «commercialisation des Jardins de Herrenhausen» en est un exemple récent, élaborée par la «NORD/LB» économie régionale sur mandat de la ville d'Hannovre, capitale du Land. Les Jardins de Herrenhausen, qui font partie des jardins historiques les plus connus d'Allemagne après Sanssouci, ont un potentiel important au niveau national pour le tourisme culturel (ill. 3). Le concept de commercialisation vise à positionner les Jardins de Herrenhausen de manière plus efficace encore par rapport à l'opinion publique, afin d'augmenter le nombre de visiteurs et par conséquent les rentrées financières, ceci afin de générer des retombées supplémentaires au niveau de la création de valeur et d'emplois pour la région.*

*Aujourd'hui déjà, les Jardins de Herrenhausen représentent un facteur économique important*

### Bibliographie

Arno Brandt, Wilken von Bothmer und Michael Rohde: Marketing für Gärten und Schlösser. Touristische Nutzungskonzepte für Gärten, Parks, Herrenhäuser und Schlösser, Hinstorff Verlag, Rostock 2004

NORD/LB: Das Gartenreich Dessau-Wörlitz als Wirtschaftsfaktor, Grundlagen für eine Marketing-Konzeption. Eine Initiative der Kulturstiftung Dessau-Wörlitz. Hannover/Magdeburg 2002

Die Studie «Marketing für die Herrenhäuser Gärten» sowie ausgewählte Beiträge der europäischen Fachtagung werden voraussichtlich im Jahre 2005 publiziert.

bedeutende kulturtouristische Potenziale (Abb. 3). Das Marketingkonzept zielt darauf ab, die Herrenhäuser Gärten noch wirksamer als bisher in der Öffentlichkeit zu platzieren, um Besucherzahlen und damit auch finanzielle Einnahmen zu steigern und somit zusätzliche Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekte in der Region zu erzeugen.

Die Herrenhäuser Gärten stellen bereits heute einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor für die Region Hannover dar. Die Königlichen Gärten sichern insgesamt rund 300 Arbeitsplätze und generieren eine externe Wertschöpfung von 7,1 Mio. Euro. Im Rahmen einer Marktanalyse wurde ein um 25 Prozent erhöhtes Besucherpotenzial von rund 1,15 Mio. Gästen pro Jahr berechnet.

Für die zukünftige Vermarktung der Herrenhäuser Gärten wird eine Schwerpunktsetzung zugunsten der «Strategie der Marktdurchdringung» mit einer Ausschöpfung des Besucherpotenzials und einer qualitativen Verbesserung der Kernleistung empfohlen. Im Zuge der «Marktentwicklung» soll das Besucherpotenzial auch auf andere Bundesländer und europäische Nachbarstaaten ausgeweitet werden. Die «Produktentwicklung» bedeutet für die Herrenhäuser Gärten einen Ausbau der Zusatzleistungen, während im Bereich der «Diversifikation» die Entwicklung von Verbundangeboten mit anderen Attraktionen empfohlen wird (Abb. 4).

Eine wesentliche Voraussetzung für ein effektives Marketing ist die Erforschung des eigenen Zielmarktes. Basierend auf einer Gästebefragung sowie einer bundesweiten repräsentativen Haushaltsbefragung wurden vier Zielgruppen ermittelt: «Kulturbesucher» haben ein besonderes Interesse an Informationen zu Geschichte und Gartenkunst sowie an Zusatzangeboten wie Konzerten und Theateraufführungen. Für «Gartenfreunde» sind Erholung und Naturerlebnis die wichtigsten Besuchsgründe. «Stammkunden» besuchen die Gärten besonders häufig und sind an allen Zusatzangeboten stark interessiert. «Erlebnisorientierte» wünschen sich vor allem mehr gastronomische Angebote in den Gärten sowie möglichst weitere Freizeitangebote im Umfeld, damit sich auch eine längere Anfahrt lohnt. Darüber hinaus wurden auch Busreisegruppen und Kinder/Schulklassen als Sonderzielgruppen definiert (Abb. 5). Die bundesdeutsche Bevölkerung ist vor allem an botanischen Ausstellungen, abendlichen Rundgängen mit einer besonderen Lichtinszenierung und Illumination, Theateraufführungen sowie Cafés und Restau-

*pour la région de Hanovre. En tout, les jardins royaux assurent largement 300 places de travail et génèrent une création de valeur externe de 7,1 millions d'Euros. Dans le cadre d'une analyse du marché, un potentiel de visiteurs majoré de 25 pour cent et se montant à 1,15 millions de personnes par années a été choisi.*

*Pour la commercialisation future des Jardins de Herrenhausen, une accentuation de la «stratégie de pénétration du marché» est recommandée, ceci en épuisant le potentiel de visiteurs et en améliorant la qualité de la prestation de base. Au cours des «évolutions du marché», le potentiel des visiteurs devrait être étendu aux autres Länder et aux pays européens avoisinants. Dans le cas des Jardins de Herrenhausen, le «développement du produit» consiste à compléter les prestations supplémentaires. Pour le domaine de la «diversification», l'élaboration d'offres combinées avec d'autres attractions est recommandée (ill. 4).*

*Une condition essentielle pour une commercialisation efficace consiste à analyser le marché cible. Sur la base d'un sondage auprès des ménages sur le territoire allemand et auprès des visiteurs des jardins, quatre groupes cible ont été déterminés: les «visiteurs culturels» portent un intérêt particulier aux informations sur l'histoire et sur l'art des jardins ainsi qu'aux offres supplémentaires, telles que concerts et représentations théâtrales. Pour les «amateurs de jardins», le ressourcement et l'expérience dans la nature constituent les motifs les plus importants d'une visite. Les «habitués» visitent les jardins très fréquemment et sont particulièrement intéressés par toutes les offres complémentaires. Les «personnes orientées événement» souhaitent avant tout une plus grande offre gastronomique dans les jardins, associée à des offres de loisirs supplémentaires, ceci afin que l'ensemble de l'offre soit aussi attractif dans le cas d'un déplacement plus important. En outre, les voyages organisés en bus et les excursions de classes d'école ont aussi été identifiés comme des cibles particulières (ill. 5). Sur l'ensemble du territoire d'Allemagne, la population s'intéresse avant tout aux prestations supplémentaires suivantes dans les jardins historiques: expositions botaniques, visites nocturnes avec mise en scène lumineuse et illumination spécifique, représentations de théâtre, restaurants et cafés.*

*Dans le cadre du concept de commercialisation, plus de 70 mesures concrètes ont été élaborées pour les Jardins de Herrenhausen, dont 17 sont prioritaires. Les mesures considérées comme les plus urgentes sont la création d'une centrale d'accueil avec un numéro de téléphone pour les renseignements et l'amélioration de la qualité du*

Maßnahmen	Zielgruppen				
	Kulturbesucher	Gartenfreunde	Stammkunden	Erlebnisorientierte	alle
<b>Leistungspolitik: Großer Garten (Kernleistung):</b>					
1. Neugestaltung des Eingangs- und Empfangsbereichs des Großen Garten					●●●
2. Renovierung und Restaurierung bedürftiger Anlagenteile					●●●
3. Integration der dem Besucher bisher weitgehend verschlossenen Gebäude	●●●		●●●	●●●	
4. Vereinheitlichung der Öffnungszeiten vom Großen Garten und Infopavillon					●●●
5. Sensible Rückführung der Qualitäten des Nouveau Jardin		●●●	●●		
6. Stärkere Kenntlichmachung des ehemaligen Schlossbereichs im Ehrenhof (langfristig Nachbau)	●●●		●●	●●	
...					
<b>Großer Garten (Zusatzleistung):</b>					
1. Lichtkunst und Lichtinszenierungen					●●●
2. Verbesserte Inszenierung der Geschichte der Herrenhäuser Gärten					●●●
3. Bereitstellung von Informations- und Lehrmaterial, Kinderbuch					
4. Führungen in der Galerie	●●●		●●	●●	
...					

NORD/LB

6

Bewertung einzelner Maßnahmen und deren Relevanz für definierte Zielgruppen.

*Evaluation de quelques mesures et leur signification pour des groupes cible définis.*

rants als Zusatzangebot in historischen Gärten interessiert.

Im Rahmen des Marketing-Konzeptes wurden über 70 operative Massnahmen für die Herrenhäuser Gärten erarbeitet, 17 davon stehen im Vordergrund (Abb. 6). Erheblicher Handlungsbedarf wird vor allem in der Schaffung einer zentralen Anlaufstelle mit einer Servicetelefonnummer sowie der Verbesserung der Servicequalität (einheitliches Ticketing-, Preis- und Kassensystem, bessere Betreuung von Busreisenden, ein verbessertes Informationsangebot) gesehen. Zu den als prioritär eingestuften Empfehlungen gehören unter anderem auch die Renovierung oder der Neubau der Pflanzenschauhäuser im Berggarten, die Schaffung von Zusatzangeboten wie zum Beispiel abendliche Lichtkunst und Lichtinszenierungen im Grossen Garten und im Berggarten, ein verbesserter Infopavillon sowie die Schaffung eines neuen Merchandising-Systems und -Shops. Als saisonaler Ausgleich der Besucherströme werden weitere Zusatzangebote in Form einer speziellen Winterlinie (Winterzauber) empfohlen. Auf diese Weise wird zugleich die Aufnahmekapazität der Gärten erhöht, ohne dass es zu Nutzungskonflikten, zum Beispiel durch Überbeanspruchung, kommen muss. Schon wenige Tage nach der Veröffentlichung der Studie kam es als erste Schlussfolgerung zu einer Neuordnung der Organisationsstrukturen der Verwaltung Herrenhäuser Gärten.

*service (système unitaire de la billetterie, des prix et des caisses, une meilleure prise en charge des voyageurs en bus, une meilleure offre en matière d'information). Parmi les recommandations classées comme prioritaires sont également à signaler la rénovation ou la construction des serres de présentation situées dans le jardin botanique «Berggarten», la nouvelle création d'offres supplémentaires, telles qu'une illumination nocturne et une mise en scène lumineuse du Grosser Garten et du Berggarten, l'amélioration du pavillon d'information et l'élaboration d'un nouveau système de ventes, aussi en matière de mise en place de nouveaux points de vente. Afin d'équilibrer le flux des visiteurs à travers des saisons, des offres supplémentaires sous la forme d'une programmation hivernale spécifique («magie hivernale») sont recommandées. De cette manière, la capacité d'absorption des jardins est augmentée tout en évitant des conflits d'utilisation, provoqués par exemple par des contraintes excessives. Quelques jours déjà après la publication de l'étude et comme première conséquence de celle-ci, la réorganisation des structures administratives des Jardins de Herrenhausen a été engagée.*