



# **Neue Strategie für das Alimentarium: Konzentration in Vevey – Expansion im Netz**

von Andres Furger

## Ausgangssituation

Das 1985 in einem historischen Nestlé-Verwaltungsgebäude eingerichtete Alimentarium, damals das einzige Ernährungsmuseum weltweit, wurde seit der Gründung ein Erfolg vor allem dank interaktiver Installationen. Über 50.000 Besucher pro Jahr, darunter mehr als die Hälfte Kinder und Jugendliche, profitierten von den spielerischen Lernangeboten und von betreuten Ateliers. Das von einem aktiven Stiftungsrat geleitete Alimentarium blieb trotz des Erfolgs nicht auf den Lorbeeren sitzen; unter dem Gründungsdirektor Martin Schärer wurde die erste Einrichtung nach 15 Jahren vollständig erneuert und durch die Abteilung Junior ergänzt.

2011 stand die Vorbereitung der zweiten Erneuerung im Hinblick auf das 150-Jahrjubiläum von Nestlé im Jahre 2016 an. Eine neue Herausforderung also für

das malerische, direkt am Léman gelegene Haus und seine Mitarbeiter. Just in dieser Zeit spitzten sich interne Schwierigkeiten zu. Der Stiftungsratspräsident Rudolf Ramsauer, ehemaliger Diplomat und damals Kommunikationschef der Nestlé S.A., bat den Schreibenden als langjähriges Mitglied des Stiftungsrats und einzigen Museumsmann in diesem Gremium um die kurzfristige Übernahme der Direktion. Ab Herbst 2011 wurde in der Folge die neue Strategie entwickelt, ein Ausführungskonzept aufgestellt und bis 2014 eine erste Etappe der digitalen Plattform online gestellt.



*Interview vor der neu barocken Fassade des Alimentariums 2013.*

### Positive Rahmenbedingungen für eine neue Strategie

Neue Strategie? Die hauptsächliche inhaltliche Stärke des Alimentariums, das globale Thema Ernährung und dessen geschickte Vermittlung vor allem an Jüngere, sollte bewahrt werden. Eine Situationsanalyse ergab als hauptsächliche Schwäche die auf die Region begrenzte Ausstrahlung und das bei einem global ausgerichteten Unternehmen als Stifter!

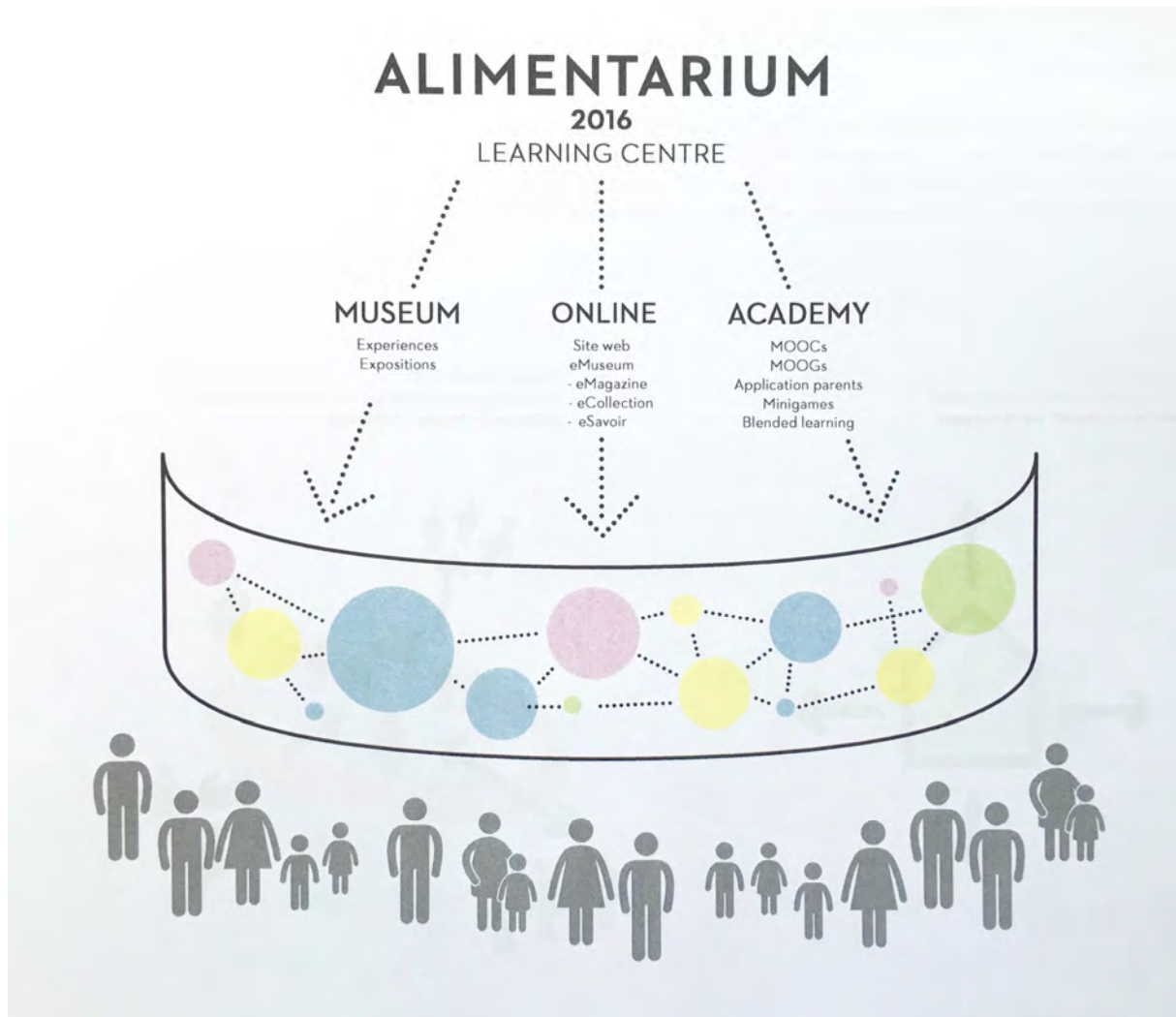
Diese Ausgangssituation reizte den an der Schwelle zum Pensionsalter stehenden Museumsmann, der schon die Verantwortung für die Neukonzeption anderer Museen in der Schweiz getragen hatte, darunter für das 1998 eröffnete Château de Prangins als Nationalmuseum in der Romandie. Was für eine Perspektive, einmal im Berufsleben nicht im Schoss einer öffentlichen

Verwaltung, sondern mit einem agilen Unternehmen und ihren international ausgerichteten Exponenten im Rücken planen und vorwärts arbeiten zu können!

In einem ersten Strategieentwurf wurde ein zusätzlicher Anbau an das neu einzurichtende historische Haus und gleichzeitig ein innovatives digitales Museum mit weiterer Ausstrahlung vorgeschlagen. Ersteres musste wegen des Verzögerungsrisikos durch baurechtliche Einsprachen bald aufgegeben werden, das digitale Museum aber fand Resonanz, und nicht nur das. Die Devise hiess: Weniger physisch bauen denn digital. Dazu kam, dass man von den guten Beziehungen der Nestlé-Spitze zur in der Domäne des digitalen Lernens in Europa führenden EPFL (die ETH der Westschweiz) in Lausanne profitieren konnte.

Jetzt zeigte sich: Für die Leiter des globalen Unternehmens Nestlé, Verwaltungsratspräsident Peter Brabeck-Lemathe und CEO Paul Bulcke, war es Alltag, Zukunftstendenzen zu antizipieren und entsprechende Investitionen freizumachen. Dazu gehörte auch das Wissen, dass ein gutes Produkt allein noch nicht unbedingt zum Erfolg führen muss und für die Umsetzung und das anschliessende Marketing nochmals Energie, Wissen und Geld aufzubringen ist.

Ab 2012 galt beim Alimentarium für 2016 die klare Vision: Neueinrichtung des Stammhauses für ein regional ausstrahlendes Museum und digitaler Bau eines Learning Centers für ein globales Publikum. Anders gesagt: Konzentration im Bau und Expansion im Netz. Die Doppelstrategie mit einer ungefähren Investitionssumme von 20 Mio (65 % für das physische und 35 % für das digitale Museum) wurde in Jahresschritten weiter entwickelt. Der letztlich entscheidende Stiftungsrat traf sich zwischen 2012 und 2014 jeden Sommer zu einer Strategiesitzung und beriet das jeweils von der Direktion mit dem Stiftungsratspräsidium (Rudolf Ramsauer und Paul Twerenbold) zusammen entwickelte, rund hundertseitige Booklet. Dabei wirkte das Stiftungsratsmitglied Heribert Watzke, Forscher am bei Lausanne gelegenen Nestlé Research Center, massgeblich in der projektbezogenen Steuergruppe mit, die monatlich tagte.



*Doppelstrategie mit dem Museum einerseits und den digitalen Bereichen ONLINE und ACADEMY andererseits.*

### Die digitale Strategie

Hauptstossrichtung war der Aufbau des ersten eigentlichen digitalen Museums der Schweiz mit globaler Ausstrahlung. Dazu gab es in der Schweiz noch keine Vorbilder; die meisten grossen Museum hatten eine gute Website, aber diese waren in der Regel wenig mehr als ins neue Medium übertragene schriftliche und bildliche Outputs der herkömmlichen Art.

Für das digitale Alimentarium wurde wiederum ein Doppelpaket geschnürt, nämlich erstens ein aus dem herkömmlichen Museum heraus weiter entwickelter Teil namens ONLINE und ein innovativer Lernbereich namens ACADEMY. Dies geschah in Zusammenarbeit mit zugezogenen Partnern, Andreas Kohli von der Hochschule der Künste in Zürich, Pierre Dillenbourg vom Center for Digital Education der EPFL, Dominik Petko von der Pädagogischen Hochschule in

Schwyz und dem Lausanner Startup-Unternehmen CorpAcademy sowie der tatkräftigen Mitarbeit des Alimentarium-Kaders.

Programm des digitalen Museum Alimentarium ONLINE:

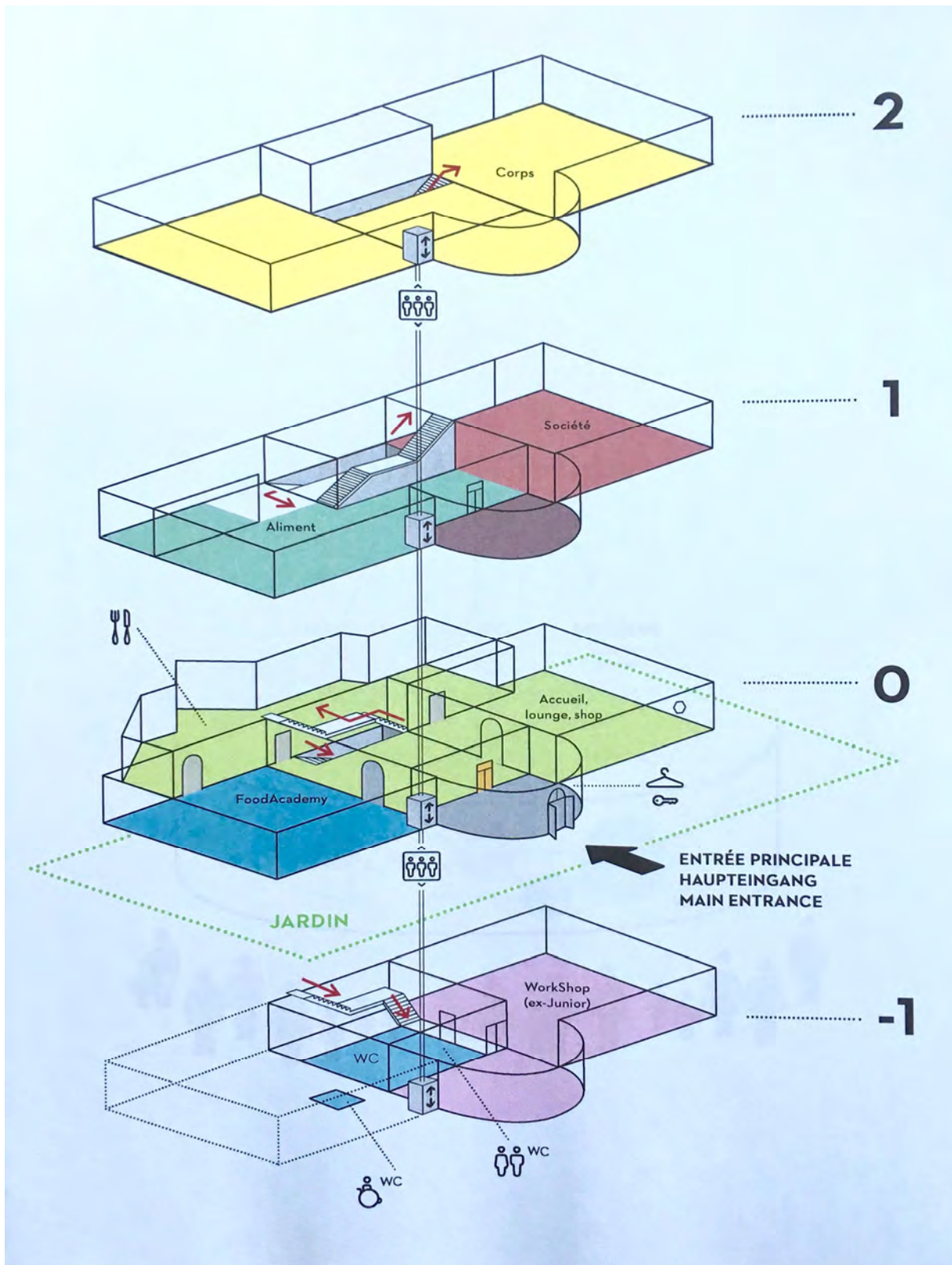
- Magazine zu einem Themenschwerpunkt mit Beiträgen der eigenen Crew und zahlreicher Gastautoren aus verschiedenen Ländern.
- Diese Beiträge werden im Laufe der Zeit einen abrufbaren, wachsenden Wissensfundus ergeben, genannt E-savoir.
- 3 D-Aufnahmen der wichtigsten Sammlungsobjekte .

Programm des Lernbereichs Alimentarium ACADEMY:

- Massive Open Online Games (MOOGs),
- Massiv Open Online Courses (MOOCs) und
- Mini Games.

Als Zielgruppe von ONLINE und ACADEMY wurde ein internationales Publikum definiert, deshalb wurden die Kosten für Übersetzungen vom Französischen ins Deutsche und Englische mitgerechnet. Zum Konzept gehörte auch die Suche nach strategischen Partnern in Ländern mit anderen Sprachen.

Das Programm der Alimentarium ACADEMY zielt darauf ab, Kinder und Jugendlichen spielerisch mit dem Thema Ernährung vertraut zu machen. In dieser Domäne hatte sich das Alimentarium im physischen Museum eine hohe Kompetenz und Glaubwürdigkeit erworben, dementsprechend wurde diese Karte gezielt ausgespielt. Highlight des Bereichs Junior war in den letzten 19 Jahren ein begehrter menschlicher Verdauungstrakt; genau dieses Thema wurde in den ersten Spielen zum inhaltlichen Schwerpunkt gemacht. Ein neues Ziel war zudem, für Eltern und vor allem Lehrpersonen Begleitprogramme zu offerieren. In dieser Kombination wurde das Dreiecksangebot Kinder – Eltern – Lehrpersonen zu einer Weltneuheit, ein digitales Ökosystem von MOOCs mit pädagogischen Spielen (serious games) also.



*Neue Geschossaufteilung nach der Strategie von 2014, wie sie 2016 realisiert wurde.*

## Strategie für das bestehende Haus

Nicht der eigentliche museale Inhalt, sondern der Bau und sein Unterhalt sind unter dem Strich bei den meisten Museen der teuerste Posten. Das ist leider eine alte Weisheit und hat oft zur Folge, dass bei den periodisch nötig werdenden Bausanierungen die museale Weiterentwicklung zu kurz kommt. Das und die Bindung von Mitteln für die Pflege grosser Sammlungen können Museen träge machen. Letzteres spielte beim „jungen“ Museum Alimentarium weniger eine Rolle, aber das Gebäude wurde auch hier zum Dauer-Sorgekind; wegen der laufend steigenden Sicherheitsnormen sowie der zunehmenden ökologischen Ansprüche müssen nach den bisherigen Erfahrungen alle 15 Jahre etwa 10 Mio in das Gebäude investiert werden. Was kann man heute aber mit so viel Geld digital „bauen“! Unterhalt und Erneuerungen fallen im digitalen Bereich zwar ebenso an wie Kosten für Dialog-Bereiche. Aber dennoch: Das neue Medium E-Museum wird die herkömmlich Form des gebauten Museums langfristig gesehen nicht nur ergänzen, sondern auch zu neuen Abwägungen führen. Für das Alimentarium hiess die konkrete Konsequenz: keine Erweiterung, bauliche Erneuerung nur wo nötig und dafür neue Angebote mittels „blended learning“; die für den Netzauftritt konzipierten Angebote sind in entsprechender Aufbereitung auch im Museum abrufbar, dieses wird dementsprechend auch zu einem Learning Center. Dazu gehört eine neue Game-Arena im Obergeschoss für das digitalen Spielen durch Gruppen, in der Museumswelt auch eine Neuheit.

In einem ersten Schritt der neuen inhaltlichen Planung wurden die bisherigen vier, auf drei Stockwerke verteilten Themen auf die drei Themen *le corps – la société – les aliments* (Körper - Gesellschaft – Nahrung) reduziert und das ganze Erdgeschoss freigemacht für Ateliers, Restaurant und Shop. Dazu kam, wie bisher, der beliebte didaktische Garten, neu aber mit einer Restaurationszone auf der Terrasse mit herrlichem Blick über den Léman. Im Untergeschoss blieb die beliebte Abteilung Junior erhalten, wobei der begehbare Verdauungstrakt in erweiterter Form ins Obergeschoss disloziert wurde.

Zum Konzept gehörte eine möglichst flexible Bespielung des Museumsinneren mit dem Vorteil, die Inhalte periodisch anpassen zu können ohne die darauf abgestimmte Szenografie wesentlich verändern zu müssen. Denn, nach dem Bau, gehört die Planung und Realisierung der Szenographie, zu den erheblichsten Budgetposten. Zum Grundkonzept des Lernmuseums Alimentarium gehört – statt der alten Sonderausstellungen - die Erneuerung und Anpassung der Inhalte nach einem jährlich neu festzulegenden Rahmenthema. Damit soll dem alten Problem der fest eingerichteten Museen entgegengewirkt werden, dass die Besucher mit dem Eindruck nach Hause gehen, den Inhalt ein für alle Mal gesehen zu haben.

Mittels den letzten beiden Sonderausstellungen in den Jahren 2013 und 2014 „Délices d’artistes“ über Stilleben mit Nahrungsmitteln und „DETOX“ über gesundes Essen wurden erste digitale Vermittlungsformen erfolgreich getestet, auch mittels Tablets und Smartphones, übrigens nach vorgängigen Tests hinter den Kulissen mit ausgewählten Zielgruppen wie Lehrpersonen und Gruppen.

Im gleichen Zeitraum wurde die prägende Eingangszone mit dem Shop 2013 als Pilotprojekt neu eingerichtet, ein modulares System aus Naturmaterialien nach dem Konzept der in Vevey angesiedelten Ecole supérieure de Visual Merchandising Design unter Brigitte Beeler. Die Neueinrichtung von 2016 folgte diesem Ansatz, zu dem auch fließende Übergänge zum Restaurant und weiteren Sitzbereichen gehörten.



*Eingangspartie als Pilotprojekt von 2013 für die neue Inneneinrichtung.*

Im Sommer 2014 stand das definitive Konzept. Nachdem der Stiftungsrat das weitere Vorgehen genehmigt hatte, wurden die ersten digitalen Teilprojekte online geschaltet. Dann ging zur weiteren Realisierung die Direktionsverantwortung an Ursula Zeller über, die vorher das Zeppelin Museum im deutschen Friedrichshafen geleitet hatte. Unter ihrer Leitung wurde das digitale Programm weiter entwickelt sowie innert weniger als zwei Jahren das Haus baulich saniert und in Zusammenarbeit mit dem Szenographiebüro



Thematis in Vevey von Grund auf neu eingerichtet. Am 2. Juni 2016 konnte das neue Haus in Anwesenheit von Präsident, CEO und Verwaltungsrat von Nestlé erfolgreich eingeweiht werden und gleichzeitig ging das vollständige erste Paket des digitalen Auftritts online, nämlich MOOCs zur Ernährung und Verdauung, die drei Spiele Digestix, Nutrix und Tubix sowie umfangreiches Unterrichtsmaterial.

### Theorie und Praxis – Planung und Umsetzung

Ähnlich wie bei Zeitungsredaktionen, Buchverlagen, Bibliotheken und anderen Unternehmen oder Institutionen mit Schwergewicht Kommunikation werden auch die Museen durch die digitale Revolution massiv herausgefordert. Wie in solchen Umbruchsituationen üblich, können grössere und finanzstarke Organisationen eher mithalten als kleinere. Das zeigt sich bei den Bibliotheken ganz deutlich. Jetzt sind die im Bereich Digitalisierung etwas langsameren Museen an der Reihe, wobei angelsächsische Häuser weiter voran sind als kontinentaleuropäische, auch vorwärts getrieben durch grosse amerikanische Projekte wie beispielsweise dem erfolgreichen Google Art Project.

Letztlich ist die digitale Kommunikation eine Riesenchance für die Museen, welche nicht nur hochstehende Sammlungen aufgebaut, sondern auch spezifisches Wissen zusammen getragen haben. Aber es gibt auch hemmende Faktoren. Dazu gehört erfahrungsgemäss das Beharrungsvermögen beteiligter Menschen. Wer kann die Rolle des Zugpferds in eine neue Richtung übernehmen, wie verträgt sich das mit der Wahrung der bisherigen Aufgaben? Von den Zeitungen kennt man verschiedene Lösungsansätze und die damit verbundenen Probleme (zwei Redaktionen, zwei Leitungen, Verschmelzung usw.).

Psychologische Faktoren spielen in Umbruchsituationen immer mit. Das Nächstliegende drängt sich eher auf als eine neue und etwas abstrakte Tätigkeit, wie die im Netz. Der sichtlich begeisterte Besucher im eigenen Haus macht mehr Freude als ein Click oder die Mail eines Unbekannten. Deshalb gibt es, auch wenn eine neue Strategie regelkonform aufgegleist ist, gewisse Rückfalltendenzen. Denen kann begegnet werden, indem rechtzeitig junge „digital natives“ in die Teams integriert werden, die die neuen Bereiche intern konsequent pushen. Dies ist deshalb so wichtig, weil in der Projektphase meist mit auswärtigen Spezialisten zusammen gearbeitet werden muss, die es rechtzeitig durch eigenes Personal zu ersetzen gilt. Ein gesundes Gleichgewicht zwischen herkömmlich und digital denkenden und handelnden Mitarbeitern zu schaffen gehört zu den wichtigsten Führungsaufgaben heutiger Museumsdirektionen. Dies klingt banal, ist aber gar nicht so leicht umzusetzen,

zumal die berufliche Prägung der Leiterinnen und Leiter in der Regel - altersbedingt - noch in der vordigitalen Welt erfolgt war.

Von entscheidender Wichtigkeit ist zudem die Rückendeckung der operativen Leitung durch die übergeordneten Organe. Damit ist die strategische Ebene angesprochen. Sie, die die Expansion ins Netz in der Regel angestossen oder zumindest gebilligt hat, ist auch für die konsequente Durchsetzung der Ziele verantwortlich. In der Übergangszeit lauern stets unerwartete Gefahren, es kommt nicht selten betriebsintern zu Kritik. Kommt dann von gewissen Exponenten, besonders politisierter Organe, zu wenig Rückendeckung besteht in solchen Fällen die Gefahr, dass innerhalb der Institution eher wieder vermehrt ins alte Tagesgeschäft zurückgefallen und damit die strategische Zielsetzung verwässert wird. Im digitalen Bereich reicht es auch nicht, einmal den Sprung in das neue Medium zu vollziehen. Die Entwicklung verläuft hier so schnell, dass ständige Anpassungen zum Alltag gehören, die Personal, Energie und Geld erfordern. Das macht den Job ebenso wenig leichter wie die Tatsache, dass ein gutes digitales Produkt oft noch kein Selbstläufer ist. Auch dieses muss gezielt lanciert werden. Das wiederum kostet erneut Energie und Geld, das im traditionellen Bereich eingespart werden muss.

Bref: Museen wie das Alimentarium, die sich auf eine Doppelstrategie eingelassen haben, sind nicht einmal, sondern dauernd herausgefordert, Leadership ist auf der strategischen wie der operativen Ebene nötig.

Die Abbildungen stammen aus den erwähnten Strategie-Booklets von 2013 und 2014 und aus dem Archiv des Autors.

Andres Furger (1948) war zunächst Konservator und Vizedirektor am Historischen Museum Basel, von 1987 bis 2006 Direktor des Schweizerischen Landesmuseums mit Hauptsitz in Zürich und von 2011 bis 2014 Leiter der Nestlé-Stiftung Alimentarium in Vevey. Er hat mehrere Bücher zu kulturgeschichtlichen Themen der Schweiz und Europas verfasst. Unter [academia.edu](http://academia.edu) und [andresfurger.ch](http://andresfurger.ch) sind verschiedene Arbeiten online abrufbar.

Stand: 6. September 2016 mit kleinen Korrekturen vom 20. März 2021