

Weronika Pokojaska

## MERCEDES-BENZ MUSEUM STUTTGART – MUZEUM IDEALNE?

**SŁOWA KLUCZE:** Muzeum Samochodów, jakość, strategia

**KEY WORDS:** Car Museum, quality, strategy

Abstract

### MERCEDES-BENZ MUSEUM STUTTGART – AN IDEAL MUSEUM?

The aim of the article is to present a case study on the Mercedes-Benz Museum in Stuttgart, Germany. The first part introduces the theoretical aspects of modern museums in general and the specificity of car museums, also taking into consideration German legislation. The museum is analyzed by using as the basis the methodology proposed by professor Andrzej Kiciński from the Warsaw University of Technology, who invented a method of measuring a museum's concept by means of different strategies.

Czy muzeum może być idealne i zaspokajać potrzeby każdej grupy odbiorców? Czy można zorganizować instytucję tego typu tak, że faktycznie każdy odnajdzie w niej coś interesującego i zechce wielokrotnie do niej powracać? Spontanicznie nasuwa się odpowiedź, że jest to niemożliwe – przecież nigdy temat muzeum nie jest stuprocentowo uniwersalny, wszystkie eksponaty równie pasjonujące; mimo wszystko zawsze coś nie pasuje i przeszkadza w zwiedzaniu.

Po przeprowadzeniu kwerendy w muzeach w Niemczech i Polsce, nie tylko motoryzacyjnych, okazało się, że Mercedes-Benz Museum w Stuttgarcie zdecydowanie pozytywnie wyróżnia się na tle innych, które miałam okazję zwiedzić. Mimo specyficznej tematyki, wydaje się ono bowiem uniwersalne. Na moje pytanie, dla kogo jest to muzeum i jakie są docelowe grupy odbiorców, Thomas Schwarz, pracownik działu rozwoju, odpowiedział z pełnym przekonaniem: dla wszystkich. Może się to zdawać stwierdzeniem zuchwałym, aroganckim, przesadnym, jednak kilkukrotne wizyty w Mercedes-Benz Museum przekonały mnie, że faktycznie to miejsce zaprojektowane w sposób uniwersalny i spójny – od biletu po gmach i ekspozycje. Muzeum idealne?

## Muzea samochodowe – perspektywa polska i niemiecka

Od drugiej połowy XIX wieku nastąpiła radykalna „deelitaryzacja” muzeów, które ze świątyń wiedzy przekształciły się w miejsca „otwarte i w pełni zdemokratyzowane”<sup>1</sup>. Teraz muzeum jest miejscem spotkań, poniekąd rozrywki, gromadzi już nie tylko największe dzieła sztuki czy rzadkie okazy flory i fauny, ale też przedmioty codziennego użytku, które dotychczas były uznawane za niewarte uwagi. Czasami muzeum nawet nie jest skupione wokół materialnego dziedzictwa, ale obrazuje pewne idee czy zjawiska.

Muzea samochodowe stanowią zwykle odłam muzeów techniki lub szeroko pojętej motoryzacji, rzadko są samodzielną jednostką o tej tematyce. Często muzea te bardziej jednak „ewoluują w kierunku interaktywnych eksploratorów”<sup>2</sup>, niż pozostają klasycznymi instytucjami muzealnymi. Wyjątkiem są te należące do prywatnych kolekcjonerów lub fabryczne, których organizatorem jest dany koncern motoryzacyjny. Wtedy za to muzeum poświęcone jest jedynie jednej konkretnej marce.

Dużym problemem dla organizatora lub menedżera muzeum samochodowego jest *de facto* jego tematyka. Samochody w powszechnym mniemaniu są ciekawe jedynie dla chłopców i mężczyzn, a rzadko kiedy wzbudzają zainteresowanie wśród pań. Poza tym często można się spotkać ze stosunkowo statycznym prezentowaniem eksponatu – samochód zostaje umieszczony na podeście, przed nim umieszcza się tabliczkę z rokiem produkcji, innowacjami technologicznymi, ewentualnie z tzw. ciekawostką. Generalnie podczas prezentowania historii samochodów sytuacja jest o tyle trudna, że łatwo można przekroczyć cienką linię pomiędzy wiedzą *stricto* inżynierską, która jest zrozumiała i pasjonująca dla relatywnie niedużej grupy osób, a akceptowalnymi dla szerszej publiczności informacjami uwzględniającymi np. *design*, oddziaływanie samochodu na społeczeństwo, ekologię.

W Polsce, póki co, wciąż nie zauważa się konieczności istnienia muzeów samochodowych. Nie są one priorytetowe w stosunku do np. muzeów historycznych, ale należy mieć na uwadze, że w naszym kraju jednak przemysł samochodowy przez jakiś czas działał bardzo sprawnie i powstało kilka, kultowych już i oryginalnych, projektów, a auta tych marek jeżdżą do dzisiaj po naszych ulicach. Największe polskie muzeum motoryzacji znajduje się w podwarszawskich Otrębusach<sup>3</sup>.

W Niemczech, ponieważ są kolebką motoryzacji, wysoka pozycja przemysłu samochodowego zarówno w funkcjonowaniu państwa, jak i w historii społecznej jest oczywista. Rozwijające się w czasie tzw. II fazy industrializacji na świecie (lata 1840–1900) przemysł metalurgiczny i technika zapewniły podstawy motoryzacji

<sup>1</sup> K. Jagodzińska, *W stronę codzienności. Miejsce dla sztuki a odbiorca* [w:] *Artysta – Kurator – Instytucja – Odbiorca. Przestrzenie autonomii i modele krytyki*, Poznań 2012, s. 273.

<sup>2</sup> A. Kiciński, *Muzea. Zagadnienia rozwoju i projektowania. Polska perspektywa*, Warszawa 2011, s. 12.

<sup>3</sup> *Muzeum Motoryzacji i Techniki w Otrębusach*, <http://www.muzeum-motoryzacji.com.pl/> [odczyt: 22.05.2013].

oraz pozwoliły ukształtować długą tradycję tej gałęzi przemysłu<sup>4</sup>. Poza tym historia motoryzacji pozwala odwrócić uwagę od trudnej przeszłości Niemiec na rzecz bardziej pozytywnej, związanej z dziejami samochodu i jego rolą w historii społecznej<sup>5</sup>.

Nieoficjalne statystyki, w których brane są pod uwagę zarówno muzea prywatne, jak i instytucje państwowe, mówią o ponad 70 muzeach samochodowych na terenie całych Niemiec<sup>6</sup>, z czego większość znajduje się w landach, gdzie rozwinięty jest lub był przemysł samochodowy: w Badenii-Wirtembergii, Bawarii, Dolnej Saksonii, Saksonii i Nadrenii Północnej – Westfalii.

Szczególnie w Europie Zachodniej koncerny motoryzacyjne zauważyły potencjał kryjący się w samochodach i wykorzystują historię swoich marek do celów marketingowych. Poza tym żaden inny przedmiot codziennego użytku nie jest związany z człowiekiem tak intensywną i długą współzależnością – samochód od ponad 125 lat towarzyszy ludziom w najbardziej intensywnym i różnorodnym okresie rozwoju cywilizacyjnego – dostosowywany był do zmian zachodzących w społeczeństwie, ale sam też je kształtował:

[...] oprócz statusu ikony cieszy się on również opinią czynnika stojącego za transformacją społeczeństw z racji wprowadzania nowych form mobilności, a różnorodne cechy kojarzone z różnymi markami [...] oraz wachlarz tożsamości i praktyk związanych z samochodami przenikają kulturę popularną<sup>7</sup>.

Dotychczasowy stan badań dotyczących muzeów samochodowych nie jest zbyt zaawansowany, ponieważ to obszar raczej pomijany przez naukowców w Polsce. Przyczynia się do tego niska świadomość konieczności ochrony zabytków techniki, w tym motoryzacyjnych. W Niemczech sytuacja jest nieco odmienna, bowiem publikacji odnoszących się np. do funkcji marketingowych muzeów fabrycznych jest bardzo wiele. Część z nich jest wspierana przez koncerny, natomiast inne opracowania powstają niezależnie od firm – w jednostkach naukowych. Podstawowe informacje o muzeach można uzyskać na stronach internetowych oraz z materiałów ulotnych, które często są bardzo dokładnie i starannie opracowane oraz wydane.

Na marginesie należy zaznaczyć, że w Niemczech nie ma jednoznacznej definicji muzeum, choćby takiej, jaką na podstawie *Ustawy o muzeach* posługujemy się w Polsce. Ze względu na decentralizację i dużą autonomię poszczególnych landów, także w zakresie kultury i polityki kulturalnej, sytuacja jest nieco bardziej skomplikowana<sup>8</sup>. Nie ma ogólnokrajowych uregulowań prawnych, obowiązują jednak zalecenia, ramy działania i zadania muzeum określone przez The International Council of Museums (ICOM): [muzeum jest]

<sup>4</sup> N. Juzwa (red.), *Architektura i urbanistyka współczesnego przemysłu*, Gliwice 2010, s. 15.

<sup>5</sup> Szerzej na ten temat: J. Kłás, *Muzea historyczne – pomiędzy pamięcią zbiorową a polityką pamięci historycznej*, „Zarządzanie w Kulturze” 2013, nr 14(3), s. 197–215.

<sup>6</sup> *Automobile Museums in Germany*, [http://commons.wikimedia.org/wiki/Category:Automobile\\_museums\\_in\\_Germany?uselang=de](http://commons.wikimedia.org/wiki/Category:Automobile_museums_in_Germany?uselang=de) [odczyt: 29.12.2012].

<sup>7</sup> T. Edensor, *Tożsamość narodowa, kultura popularna i życie codzienne*, Kraków 2004, s. 155.

<sup>8</sup> *Germany: General legislation*, <http://www.culturalpolicies.net/web/germany.php?aid=511> [odczyt: 13.03.2013].

trwale istniejącą instytucją, nienastawioną na osiąganie zysku, służącą społeczeństwu i jego rozwojowi, otwartą dla publiczności, która pozyskuje, konserwuje, udostępnia i wystawia w celu badawczym, edukacyjnym lub dla rozrywki materialne i niematerialne świadectwa ludzi oraz ich środowiska<sup>9</sup>.

Najnowsza ogólnokrajowa niemiecka definicja muzeum pochodzi z roku 1978 i została sformułowana przez Deutschen Museumsbund (Niemiecki Związek Muzeów)<sup>10</sup>. W 2006 roku Deutscher Museumsbund przygotował i opublikował *Standards für Museen*, mające wesprzeć wypracowanie standardów z zakresu zarządzania, planowania koncepcyjnego, kwalifikacji pracowników czy archiwizacji zbiorów<sup>11</sup>.

## Nowe role muzeów – *history marketing* w Niemczech

W literaturze naukowej wspomina się coraz częściej o nowych funkcjach muzeów, np. z perspektywy rozwoju miast czy jako narzędzia marketingowego. Zwłaszcza ten drugi aspekt jest istotny w omawianiu Mercedes-Benz Museum. Produkty końcowe poszczególnych koncernów motoryzacyjnych są do siebie relatywnie podobne i jedynie tradycja, przywołanie pewnych postaci, wydarzeń i cech charakteryzujących daną markę, są w stanie wyróżnić ją na tle innych w świadomości konsumentów<sup>12</sup>. Powoduje to, że takie muzeum fabryczne znajduje się w niezwykle komfortowej sytuacji, praktycznie nieistotna bowiem staje się tutaj liczba zwiedzających – najważniejsza jest statystyka sprzedaży produktów i rozpoznawalność marki koncernu macierzystego<sup>13</sup>. Dzięki koncepcji swoich muzeów marki kreują własny wizerunek – przekonują zwiedzającego, że to właśnie ta marka ukształtowała rzeczywistość, wpłynęła na bieg historii.

Alexander Schug opisuje wyżej przedstawiony typ marketingu jako tzw. *history marketing*, będący jednym z najważniejszych zasobów wizerunkowych przedsiębiorstwa. Składają się na to: historie związane z firmą, historie poszczególnych produktów, procesy powstawania, legendarne postaci, relacje pomiędzy rynkami i z klientami. *History marketing* uwypukla wieloletnie doświadczenie w branży, co z kolei wzbudza zaufanie klienta, który stara się opanować „manię nowości”, czyli ciągle, sztucznie napędzane kreowanie produktu nowego, nie zawsze lepszego dla konsu-

<sup>9</sup> Kodeks Etyki ICOM dla Muzeów, [http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/Codes/poland.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/poland.pdf) [odczyt: 13.03.2013].

<sup>10</sup> *Definition Museum*, [http://www.museumsbund.de/de/das\\_museum/geschichte\\_definition/definition\\_museum/](http://www.museumsbund.de/de/das_museum/geschichte_definition/definition_museum/) [odczyt: 13.03.2013].

<sup>11</sup> *Standards für Museen*, [http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden\\_und\\_anderes/Standards\\_fuer\\_Museen\\_2006.pdf](http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/Standards_fuer_Museen_2006.pdf) [odczyt: 13.03.2013].

<sup>12</sup> V. Mühr, *Markenkommunikation Mercedes-Benz Pkw von den Anfängen bis zur Gegenwart: eine deskriptiv-technikhistorische Untersuchung der Produkt- und Markendarstellung klassischer Werbemedien*, Stuttgart 2010, s. 11.

<sup>13</sup> Informacje uzyskane w czasie rozmowy z Thomasem Schwarzem, pracownikiem działu rozwoju muzeum i zarządzania jakością Mercedes-Benz Museum w dniu 20.02.2013 w Stuttgarcie.

menta<sup>14</sup>. Najkosztowniejszym narzędziem *history marketingu* są tzw. *brandlands*, czyli sztucznie wykreowane wokół marki lub produktu parki doświadczeń. Najlepszym tego przykładem jest Autostadt Wolfsburg należący do Volkswagena. Jest to też bardzo wymagający i ryzykowny typ narzędzia promocji, które źle przygotowane może spowodować duże straty i uszczerbek na wizerunku. Opel Live w Rüsselsheim po niecałych dwóch latach działalności musiało zakończyć swoją działalność ze względu na dramatycznie niską liczbę zwiedzających<sup>15</sup>.

## Jak „zmierzyć” muzeum?

Jednym z podstawowych problemów badania jakości instytucji kultury jaką jest muzeum stanowi wybór kryteriów pomiaru. Można zastosować metody statystyczne i np. na podstawie liczby zwiedzających określić, które muzea są bardziej popularne, a które mniej. Czy takie badanie jednak uwzględni fakt, że np. istnieją muzea, które się zupełnie nie podobają zwiedzającym, ale do których przychodzi dużo osób, ponieważ są obowiązkowe dla szkół?

Często intuicyjnie, będąc w danym muzeum, wyczuwamy, czy jest dobre i czy nam odpowiada, jednak brakuje naukowych wyznaczników pozwalających uporządkować spostrzeżenia. Pewną pomoc można odnaleźć w wykazie strategii rozwoju muzeów zaproponowanych przez Andrzeja Kicińskiego w monografii *Muzea. Zagadnienia rozwoju i projektowania. Polska perspektywa*<sup>16</sup>:

- Strategia tożsamości – wiąże się ze wzrostem wartości dziedzictwa kulturowego w zglobalizowanym świecie; realizowana jest głównie w muzeach narodowych, których najważniejszy cel stanowi zachowanie *idei i tożsamości* danego narodu czy obszaru; w realizacji istotne są dydaktyka i wzbudzenie wzruszenia u odbiorcy; dużą rolę w strategii tożsamości odgrywa lokalizacja muzeum.
- Strategia podnoszenia atrakcyjności miejsca przez lokalizację muzeum – przyciąganie do muzeum mieszkańców oraz turystów poprzez program, kształt i profil wystaw; muzeum jako *element promocji i rozwoju miasta i regionu* wpływający korzystnie na turystykę kulturową.
- Strategia perfekcyjnej ekspozycji – *stawia na pierwszym miejscu wartości wystawiennicze obiektu*; jakość przestrzeni ekspozycyjnej stała się głównym narzędziem przyciągającym widzów oraz zachęcającym twórców do udostępniania swych dzieł.
- Strategia przyjemnego zwiedzania – dobra i łatwa orientacja wewnątrz muzeum; *niezbędny element budowania dobrego samopoczucia widza*, uwzględ-

<sup>14</sup> A. Schug, *History Marketing. Ein Leitfaden zum Umgang mit Geschichte im Unternehmen*, Bielefeld 2003, s. 20–23.

<sup>15</sup> A. Feddersen, *Strategien der Inszenierungen: Unternehmens-Erlebniswelten zwischen künstlicher Ablenkung und Authentizität am Beispiel Autostadt Wolfsburg*, Weimar 2004, s. 6.

<sup>16</sup> A. Kiciński, dz. cyt., s. 36–106.

niający proste, lecz konieczne rozwiązania w postaci ławek i siedzeń, okien, stosownego oświetlenia *etc.*, pozwalających uniknąć przemęczenia czy ograniczenia percepcji.

- Strategia aktywnego uczestnictwa – *czynne uczestnictwo w programie polega na możliwie łatwym wejściu widza w interakcję z ekspozycją*; uzupełniające podstawowy program muzealny, biblioteki, warsztaty, koncerty, mediateki, sale dla dzieci *etc.*
- Strategia ograniczonych nakładów i samofinansowania – brak umiaru lub zbyt duże ambicje w opracowywaniu programów i projektów muzeów, a następnie zbyt długie i kosztowne budowy prowadzą do całkowitego porzucenia projektów.

## Strategia tożsamości

Mercedes-Benz Museum Stuttgart jest instytucją, w której tożsamość i wizerunek firmy są bardzo podkreślane, ponieważ twórcy zdawali sobie sprawę, że „układana z muzealiów, lecz nienazwana tożsamość jest wartością wyalienowaną, na którą nie ma zapotrzebowania”<sup>17</sup>.

Badenia-Wirtembergia to miejsce, gdzie narodził się przemysł samochodowy. Do dzisiaj Daimler, do którego należy Mercedes-Benz, jest największym pracodawcą w regionie<sup>18</sup>. To tutaj, niezależnie od siebie, Karl Benz w Mannheim, a Gottlieb Daimler w Cannstatt koło Stuttgartu, zajmowali się zastosowaniem silników spalinowych do napędzania pojazdów<sup>19</sup>. Dzięki wyjątkowemu kontekstowi miejsca Mercedes-Benz Museum jest jedynym na świecie, w którym przedstawiona jest w sposób ciągły 125-letnia historia samochodu – od dnia jego narodzin do współczesności. Muzeum ma jednak także informować o innowacji i uświadamiać, że wnioski z historii determinują przyszłość<sup>20</sup>.

Gmach Mercedes-Benz Museum został zaprojektowany przez architektów UN-Studio van Berkel und Bos z Amsterdamu. Układ wewnętrzny piętter ma nawiązywać do spirali kodu DNA – w historię marki Mercedes-Benz wpisana jest przecież cała historia motoryzacji<sup>21</sup>. Na budynku nie widać żadnych reklam lub symboli związanych z firmą. Jedynie na dachu sąsiedniego budynku znajduje się logo firmy z trójramienną gwiazdą, symbolizującą „marzenie zmotoryzowania przestrzeni lądowej, powietrznej i wodnej”<sup>22</sup>.

<sup>17</sup> P. Jaskanis, *Zasoby muzeów: muzealia, zabytki, ludzie...* [w:] D. Folga-Januszewska, B. Gutowski, *Ekonomia muzeum*, Kraków 2011, s. 32.

<sup>18</sup> *Die 50 größten Unternehmen Baden-Württembergs*, „Mannheimer Morgen”, 25.04.2012, s. 6.

<sup>19</sup> A. Rostocki, T. Sokołowski, *Świat starych samochodów*, Warszawa 1972, s. 39.

<sup>20</sup> *Das Mercedes-Benz Museum Tradition trifft Innovation*, [http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc\\_classic\\_website/de/mpc\\_home/mbc/home/museum/mercedes-benz-museum/about/das\\_mercedes-benz.html](http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc_classic_website/de/mpc_home/mbc/home/museum/mercedes-benz-museum/about/das_mercedes-benz.html) [odczyt: 26.12.2012].

<sup>21</sup> Tamże.

<sup>22</sup> B. Sińczuk, *U LOGOpedy – Mercedes*, [http://moto.pl/MotoPL/1,88571,8032669,U\\_LOGOpedy\\_\\_Mercedes.html](http://moto.pl/MotoPL/1,88571,8032669,U_LOGOpedy__Mercedes.html) [odczyt: 25.05.2013].

Architekci zaproponowali w projekcie wykorzystanie z zewnątrz głównie aluminium i szkła, czyli materiałów typowych dla przemysłu samochodowego. Obiekt znajduje się na niewielkim podwyższeniu, w równej odległości między główną fabryką Mercedes-Benz w Stuttgart-Untertürkheim a siedzibą firmy (co symbolicznie ma je łączyć), dodającym mu lekkości i umieszczającym go ponad innymi zabudowaniami w dolinie<sup>23</sup>. Wnętrze zostało zaprojektowane przez stuttgartarckie biuro hg merz architekten museumsgealter<sup>24</sup>.

## Strategia podnoszenia atrakcyjności miejsca przez lokalizację muzeum

Położenie muzeum już wskazuje, że znajduje się ono w obszarze ściśle związanym z historią motoryzacji i samochodami – mieści się bowiem w przemysłowej dzielnicy Stuttgartu Bad Canstatt przy ulicy Mercedesstraße, niedaleko Daimlerstraße i Benzstraße, naprzeciw stadionu Mercedes-Benz Arena. Wydaje się jednak, że o ile w skali miasta muzeum stanowi jedną z wielu atrakcji, o tyle w skali dzielnicy niewiele wniosło do podwyższenia jej atrakcyjności w aspekcie innym niż wizerunkowy dla firmy. Ta część Bad Canstatt jest obszarem *stricte* industrialnym, nie ma tu zbyt wiele domów mieszkalnych, a osoby odwiedzające muzeum raczej nie mają powodów, by spędzić poza nim tutaj więcej czasu.

## Strategia perfekcyjnej ekspozycji

Wewnątrz gmachu znajduje się aż dziewięć pięter o łącznej powierzchni 16 500 m<sup>2</sup>. Co ciekawe, na tak dużej powierzchni rozmieszczono relatywnie niewiele eksponatów – 160 samochodów oraz około 1500 innych muzealiów (w tym tzw. *Extras*) stanowiących kontekst dla konkretnych modeli. Są one często pogrupowane w instalacje, więc liczba faktycznych elementów opisanych i opatrzonych informacją jest dużo niższa. Skromna kolekcja (por. Auto & Technik Museum Sinsheim) przyciąga jednak uwagę jakością ekspozycji. Eksponaty zostały starannie wyselekcjonowane i dobrane w taki sposób, by opowiedzieć każdą historię dokładnie, ale nie przeładować poszczególnych sal.

Niedaleko muzeum znajduje się archiwum koncernu Mercedes-Benz, którego pracownicy wsparli realizację muzeum wiedzą merytoryczną oraz eksponatami. Tak zwane *Extras* z kolei często pozyskiwane były już konkretnie pod temat danej wystawy, m.in. poprzez poszukiwania w serwisie Ebay.

Wewnątrz muzeum znajduje się atrium, do którego wnętrza skierowane są platformy widokowe z poszczególnych pięter. Po surowych, pokrytych jedynie betonem

<sup>23</sup> G. Heidbrink (red.), *Mercedes-Benz Museum. Legend & Collection*, Stuttgart 2010, s. 10.

<sup>24</sup> Informacje uzyskane w czasie rozmowy z Thomasem Schwarzem, pracownikiem działu rozwoju muzeum i zarządzania jakością Mercedes-Benz Museum w dniu 20.02.2013 w Stuttgarcie.

ścianach, poruszają się windy wyposażone w projektor wyświetlający filmową kronikę Mercedes-Benz na przeciwległą ścianę (chronologicznie, zgodnie z właśnie mijaną ekspozycją). Atrium jest kluczowe dla organizacji i pracy muzeum nie tylko z komunikacyjnego punktu widzenia, ale w pierwszej kolejności z przyczyn technicznych. Na suficie umieszczone są bowiem haki i wciągarki umożliwiające podniesienie najcięższych nawet eksponatów i ulokowanie ich w poszczególnych przestrzeniach wystawienniczych. Przed otwarciem muzeum wciągnięcie i zainstalowanie eksponatów we właściwych miejscach zajęło aż 3 miesiące<sup>25</sup>.

Zwiedzający rozpoczynają wizytę w muzeum od najwyższego piętra – winda zawozi ich, przy akompaniamencie odgłosu końskich kopyt, do roku 1886. Od tego roku bowiem liczy się wiek motoryzacji – 29 stycznia w Mannheim Carl Benz opatentował Motorwagen Nummer 1<sup>26</sup>. Opuszczając windę, zwiedzający staje na wprost rzeźby konia – pierwszego środka transportu człowieka.

Stopniowo, spiralnym ruchem, piętro po piętrze, zakręt po zakręcie, zwiedzający kieruje się w dół ku współczesności. Należy zauważyć, że w muzeum nie ma kątów – wszystkie elementy wnętrza mają obłe i opływowe kształty.

Do dyspozycji zwiedzających oddano dwie trasy. Pierwsza obejmuje siedem pięter i prowadzi, posługując się pojęciem mitu, chronologicznie przez historię marki:

- Mit 1: Pionierzy – Wynalezienie Automobilu, 1886 do 1900.
- Mit 2: Mercedes – Narodziny Marki, 1900 do 1914.
- Mit 3: Przełomy – Diesel i Kompresor, 1914 do 1945.
- Mit 4: Cudowne lata – Forma i Różnorodność, 1945 do 1960.
- Mit 5: Wizjonerzy – Bezpieczeństwo i Środowisko, 1960 do 1982.
- Mit 6: Nowy Kierunek – Droga ku Bezemisijnej Mobilności.
- Mit 7: Srebrne Strzały – Wyścigi i Rekordy.

Druga trasa stanowi uzupełnienie pierwszej i składa się z sal umieszczonych równolegle do poszczególnych pięter mitów. W pomieszczeniach tych pokazywane są eksponaty pogrupowane tematycznie, tzw. *Collections*:

- Collection 1: Galeria Podróży.
- Collection 2: Galeria Ciężarów.
- Collection 3: Galeria Pomocników.
- Collection 4: Galeria Nazwisk.
- Collection 5: Galeria Bohaterów<sup>27</sup>.

Obie trasy przecinają się w pomieszczeniu, gdzie zaprezentowano sedno fascynacji techniką – sali poświęconej ewolucji samochodów wyścigowych<sup>28</sup>.

<sup>25</sup> Informacje uzyskane w czasie rozmowy z Thomasem Schwarzem, pracownikiem działu rozwoju muzeum i zarządzania jakością Mercedes-Benz Museum w dniu 20.02.2013 w Stuttgarcie.

<sup>26</sup> T. Langscheid, *Ein Erfinder, der die Welt veränderte*, „Fränkische Nachrichten”, nr 23 z dnia 29.01.2011, s. 3.

<sup>27</sup> *Die Ausstellung: Mythos und Collection Geschichte in Themen und Epochen erleben*, [http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc\\_classic\\_website/de/mpc\\_home/mbc/home/museum/mercedes-benz-museum/about/die\\_ausstellung.html](http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc_classic_website/de/mpc_home/mbc/home/museum/mercedes-benz-museum/about/die_ausstellung.html) [odczyt: 26.12.2012].

<sup>28</sup> *Das Mercedes-Benz Museum – Tradition...*



Każdy obszar mitu charakteryzuje się unikatowym wnętrzem mającym najlepiej oddać specyfikę danego okresu. Przykładowo „Mit 1: Pionierzy – Wynalezienie Automobilu, 1886 do 1900” ukazany w przyciemnionym pomieszczeniu, w którego centrum znajduje się szklana platforma i sufit. Aura magii towarzysząca narodzinom automobilu, powstająca dzięki załamującemu się światłu, eksponuje najstarsze modele samochodów. Znajduje się tu również pierwszy silnik, który – automatycznie uruchamiany – pozwala zwiedzającemu także akustycznie przenieść się w czasie.

Historię regionu pokazano za pomocą obrazów – krajobrazów umieszczonych w gablotach. Na jednej ze ścian umieszczono oś czasu z życiorysami Carla Benza, Gottlieba Daimlera i Wilhelma Maybacha<sup>29</sup>.

Na niższe piętro zwiedzający schodzą spiralną pochylnią, przy której umieszczone zostały podesty z eksponatami pokazującymi, jak wyglądały etapy rozwoju środków transportu. Każdy eksponat opisany jest krótką notatką, wzbogaconą materiałami graficznymi.

Elementem łączącym poszczególne piętra są prawoskrętne rampy w formie łuków. Ściana po zewnętrznej stronie pokryta jest materiałem nawiązującym do danego mitu czy epoki, natomiast niska barierka po wewnętrznej stronie umożliwia spojrzenie z góry na niższe piętro.

Rampy spełniają również funkcję osi czasu – na ścianach znajdują się gabloty opowiadające chronologicznie o najważniejszych wydarzeniach na świecie, w Niemczech, regionie i w samej motoryzacji. Poza uporządkowaniem wiedzy element ten ma pokazać, jak ściśle związane są z sobą historia społeczna i samochód.

W każdej przestrzeni mitu umieszczono na ścianie krótkie teksty wprowadzające do tematyki, daty graniczne oraz numer piętra i ekspozycji, by móc odnaleźć swoją lokalizację na mapce muzeum.

Splendor początku XX wieku w przestrzeni – „Mit 2: Mercedes – Narodziny Marki, 1900 do 1914” – zaakcentowano za pomocą złoto-czarnych, lakierowanych podestów i ścian oraz złotego napisu „Mercedes”. Ponadto zawieszono na suficie instalację z kryształów. Zaprezentowane klasyczne modele z tego okresu, wypolerowane na wysoki połysk, dopełniają całości obrazu. Osoby niezbyt obeznane z techniką z pewnością docenią choćby estetyczny walor ekspozycji. Jedynym nowoczesnym elementem są sztalugi z tabletami, na których emitowany jest materiał filmowy.

Kolejne piętra mitów stają się coraz bardziej nowoczesne. Czasy współczesne pokazano w futurystycznym wnętrzu zaaranżowanym za pomocą aluminium, niebieskiego nieba z lampek LED oraz białych, błyszczących powierzchni.

Jednym z ciekawiej zaprojektowanych obszarów w muzeum jest „Mit 7: Srebrne Strzały – Wyścigi i Rekordy”. Historyczne samochody wyścigowe, wszystkie w kolorze srebrnym, ustawione są w pozycji startowej na rampie wyprofilowanej niczym tor. Półpiętro wyposażone jest w foteliki umieszczone na wzór widowni śledzącej zawody Srebrnych Strzał. Na dużym ekranie emitowane są relacje z historycznych wyścigów. W tej przestrzeni została naruszona dotychczasowa zasada osi czasu towarzyszącej zwiedzającemu. Zamiast ogólnych informacji, ekspozycja została po-

<sup>29</sup> J. Tarczyński, T. Szczerbicki, *Mercedes a sprawa polska*, Warszawa 2010, s. 11.

święcona całkowicie wyścigom – w gablotach umieszczono silniki, na ściany nadrukowano nazwy najważniejszych rajdów i wyścigów, obok „toru” ustawiono gabloty z trofeami, kombinezonami rajdowymi i pamiątkami po najsłynniejszych kierowcach. Dodatkową atrakcją stanowi odpłatna możliwość skorzystania z symulatora wyścigów – w bolidzie Mercedesa oczywiście.

Ciekawym uzupełnieniem eksponatów-samochodów w obszarach mitów są tzw. *Werkbank* oraz *Extras*. *Werkbank* to gabloty, w których pokazane są za pomocą ruchomych mechanizmów (które można samemu wprowadzać w ruch), filmów, grafik, efektów dźwiękowych *etc.* typowe dla danego okresu rozwiązania techniczne. Możliwość doświadczenia jakiegoś zjawiska niewątpliwie podnosi wartość dydaktyczną tychże stanowisk.

Wiadomości z *Werkbank* uzupełniane są tymi z *Extras*, które poświęcone są ciekawostkom ze świata motoryzacji. Można się z nich np. dowiedzieć, kiedy i jak wprowadzono pasy bezpieczeństwa oraz egzamin na prawo jazdy, kiedy powstały mapy samochodowe lub jakie nakrycia głowy nosiły modne automobilistki. Jest to więc kolejny element, który może być interesujący także dla osób niezbyt zaznajomionych z motoryzacją i techniką.

Galerie (kolekcje) utrzymane są w dość sterylnej, białej stylistyce. W odróżnieniu od mitów, pomieszczenia te charakteryzują się widokiem na dolinę przez oszkłone ściany zewnętrzne gmachu. Uwagę zwiedzających przykuwają, poza samochodami, gabloty z drobnymi muzealiami, które nie są ani opisane, ani nawet nazwane, ale zostały dopasowane tematycznie i stanowią interesujący kontekst dla całej galerii – na przykład gablota z akcesoriami podróżniczymi albo przegląd różnych kierownic. W „Collection 4: Galeria Nazwisk” z kolei wyświetlany jest film opowiadający o sławnych osobach i ich mercedesach.

Po opuszczeniu właściwej części muzealnej, zwiedzający może zapoznać się jeszcze z niewielką ekspozycją poświęconą projektowaniu. Są tutaj pokazane modele, które nie weszły do produkcji – pojazdy eksperymentalne i prototypy. Na najniższym poziomie znajdują się także sale warsztatowe, w których odbywają się różne zajęcia, konferencje, sympozja. W gablotach umieszczono prace zarówno dzieci z kursów dla młodych inżynierów, jak i profesjonalistów z Mercedes-Benz.

Na tym piętrze znajdują się poza tym: amfiteatr, sklep muzealny, restauracja. W sklepie, oprócz różnego rodzaju pamiątek, oferowana jest szeroka gama publikacji, w tym wydany niedawno komiks o powstaniu samochodu.

## Strategia przyjemnego zwiedzania

Projekt budynku umożliwia swobodne poruszanie się wszystkim gościom – niezależnie od ich możliwości ruchowych, wieku czy stopnia zainteresowania. Antypodślizgowe rampy zastępują schody w całym muzeum, natomiast poręcze umieszczone są na wysokościach wygodnie dostępnych także dla osób na wózkach inwalidzkich oraz dzieci.

W połowie każdej rampy łączącej poszczególne mity znajdują się oznaczone *Picture Points*, z których najlepiej widać całe niższe piętro i ekspozycję. To także miejsce, gdzie można odpocząć i zrobić przerwę w zwiedzaniu – półpiętra wyposażono w wygodne ławki<sup>30</sup>.

Ważnym elementem ułatwiającym orientację w budynku są wspomniane już wcześniej systemy numeracji pięter i obszarów, dzięki którym można odnaleźć swoją lokalizację na mapce.

## Strategia aktywnego uczestnictwa

Muzeum jest otwarte dla zwiedzających sześć dni w tygodniu (od wtorku do niedzieli) w godzinach 9–18. Thomas Schwarz stwierdził, że nieczynny poniedziałek to jedyny mankament muzeum, ale konieczny jest jeden dzień wewnętrzny, ponieważ w tak dużym obiekcie nieuniknione są naprawy i ciągle kontrole stanu wystaw<sup>31</sup>.

Gościom muzeum udostępniony jest płatny parking, na który można uzyskać rabat, pokazując rachunek ze sklepu lub restauracji w muzeum. Osoby posiadające zażytkowe pojazdy mogą parkować w bardziej reprezentacyjnym miejscu – na placu przed wejściem do muzeum.

Do muzeum przynależą przystanki komunikacji miejskiej, żeglugi śródlądowej, znajdują się tu także trasy ścieżek rowerowych<sup>32</sup>.

Dodatkowym udogodnieniem dla zwiedzających jest możliwość ściągnięcia ze strony internetowej muzeum, w formie dokumentów PDF, ulotek z podstawowymi informacjami.

W samym muzeum istnieje możliwość wypożyczenia *audioguide'a* dla osób niedosłyszących, tzw. balkonika dla osób starszych oraz wózka inwalidzkiego. Dla osób niewidomych opracowany jest odrębny program zwiedzania – przewodnik oprowadza po wystawie, wykorzystując specjalne modele i miniatury, których można dotykać. Na terenie obiektu dozwolone są psy przewodniki<sup>33</sup>. Odrębne *audioguidesy*, ze specjalnym słuchowiskiem, dedykowane są najmłodszym gościom, którzy poza tym otrzymują przy kasie darmową książeczkę, mającą pomóc rodzicom w zwiedzaniu muzeum<sup>34</sup>.

---

<sup>30</sup> *Mercedes-Benz Museum Barrierefreiheit in und außerhalb der Ausstellung*, [http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc\\_classic\\_website/de/mpc\\_home/mbc/home/museum/mercedes-benz-museum/visitor\\_information/barrier-free.html](http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc_classic_website/de/mpc_home/mbc/home/museum/mercedes-benz-museum/visitor_information/barrier-free.html) [odczyt: 26.12.2012].

<sup>31</sup> Informacje uzyskane w czasie rozmowy z Thomasem Schwarzen, pracownikiem działu rozwoju muzeum i zarządzania jakością Mercedes-Benz Museum w dniu 20.02.2013 w Stuttgarcie.

<sup>32</sup> *Mercedes-Benz Museum Anfahrt und Parken*, [http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc\\_classic\\_website/de/mpc\\_home/mbc/home/museum/mercedes-benz-museum/visitor\\_information/anfahrt.html](http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc_classic_website/de/mpc_home/mbc/home/museum/mercedes-benz-museum/visitor_information/anfahrt.html) [odczyt: 26.12.2012].

<sup>33</sup> *Mercedes-Benz Museum Barrierefreiheit...*

<sup>34</sup> *Ein Museum für Kinder und Familien*, [http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc\\_classic\\_website/de/mpc\\_home/mbc/home/museum/mercedes-benz-museum/about/ein\\_museum\\_fuer\\_kinder.html](http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc_classic_website/de/mpc_home/mbc/home/museum/mercedes-benz-museum/about/ein_museum_fuer_kinder.html) [odczyt: 26.12.2012].

W każdy weekend organizowane są warsztaty z projektowania, w trakcie których animatorzy zachęcają dzieci do spróbowania swoich sił i zapoznają je z poszczególnymi etapami procesu projektowania. W rezultacie powstają własne parce małych inżynierów. Są to zajęcia darmowe, więc liczba miejsc jest ograniczona<sup>35</sup>.

Muzeum poszerzyło swoją ofertę warsztatów dla osób dorosłych – od niedawna można uczestniczyć w odpłatnych zajęciach teoretyczno-praktycznych z budowy i działania silników, jest więc okazja, aby dowiedzieć się, jak funkcjonują różne elementy i układy oraz nauczyć się rozkręcać i składać serce samochodu<sup>36</sup>.

Dla osób świadomych ekologii muzeum udostępniło stanowiska do ładowania samochodów elektrycznych<sup>37</sup>.

Muzeum posiada nie tylko stronę internetową, lecz także własny kanał na youtube.com.

## Strategia ograniczonych nakładów i samofinansowania

Ceny biletów są, jak na zachodnie standardy, niezbyt wygórowane: 8 € dla osoby dorosłej, ulgowy 4 €, tzw. bilety wieczorne (na ostatnie 1,5 godziny przed zamknięciem muzeum) są o połowę tańsze. Darmowy wstęp przysługuje m.in. dzieciom do 14. roku życia; wcześniej zgłoszonym przez jednostkę edukacyjną klasom i grupom wszystkich szczebli edukacji (włącznie ze studentami), a także osobom obchodzącym danego dnia urodziny<sup>38</sup>. Taka polityka biletowa gwarantuje stałą i dużą liczbę zwiedzających, którzy nawet wielokrotnie decydują się przyjechać do muzeum. Poza tym atrakcyjne ceny wstępu sprzyjają rodzinom z dziećmi, które mogą dzięki temu relatywnie niewielkim kosztem spędzić ciekawie cały dzień.

Średnio 50 tys. uczniów rocznie odwiedza muzeum, a liczba klas szkolnych w ciągu dnia sięga nawet 50. Ze względu na przepisy budowlane – konstrukcja i wielkość budynku umieszczają go w kategorii „wieżowiec”, muzeum prowadzi stałą kontrolę sprzedaży biletów w kasach, które w momentach naporu mają prawo ich reglamentacji, by utrzymać maksymalny limit 1200 osób w budynku.

Institucja nie jest w stanie się samofinansować, co w przypadku muzeum fabrycznego, jakim jest Mercedes-Benz Museum, nie odgrywa większej roli<sup>39</sup>.

<sup>35</sup> *Mercedes-Benz Museum Workshops*, [http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc\\_classic\\_website/de/mpc\\_home/mbc/home/museum/mercedes-benz-museum/offers/workshops.0002.html](http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc_classic_website/de/mpc_home/mbc/home/museum/mercedes-benz-museum/offers/workshops.0002.html) [odczyt: 26.12.2012].

<sup>36</sup> Tamże.

<sup>37</sup> *Strom tanken im Mercedes-Benz Museum*, [http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc\\_classic\\_website/de/mpc\\_home/mbc/home/museum/mercedes-benz-museum/offers/strom\\_tanken\\_im\\_mercedes-benz.html](http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc_classic_website/de/mpc_home/mbc/home/museum/mercedes-benz-museum/offers/strom_tanken_im_mercedes-benz.html) [odczyt: 26.12.2012].

<sup>38</sup> *Mercedes-Benz Museum Eintrittspreise*, [http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc\\_classic\\_website/de/mpc\\_home/mbc/home/museum/mercedes-benz-museum/visitor\\_information/preise.html](http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc_classic_website/de/mpc_home/mbc/home/museum/mercedes-benz-museum/visitor_information/preise.html) [odczyt: 26.12.2012].

<sup>39</sup> Informacje uzyskane w czasie rozmowy z Thomasem Schwarzem, pracownikiem działu rozwoju muzeum i zarządzania jakością Mercedes-Benz Museum w dniu 20.02.2013 w Stuttgarcie.

## Wnioski

Odnosi się wrażenie, że Mercedes-Benz Museum skutecznie realizuje każdą z proponowanych strategii.

Jedyne, co można mu zarzucić, to niewielką działalność w zakresie „podnoszenia atrakcyjności miejsca przez lokalizację muzeum” oraz „ograniczonych nakładów i samofinansowania”. Wynika to jednak w zdecydowanym stopniu ze specyfiki muzeum fabrycznego. O ile trudno zwiększyć, w perspektywie długofalowej (*eventy* i imprezy w muzeum czy na pobliskiej arenie przyciągają tłumy, jednak tylko na czas trwania wydarzenia), powszechną atrakcyjność wciąż działającej dzielnicy przemysłowej, o tyle drugi aspekt może stać się w pewnym momencie problemem.

Kwestie samofinansowania być może w tym momencie wydają się drugorzędne, jednak należy zastanowić się, jakie szanse miałoby muzeum na przetrwanie w momencie, gdyby koncern z jakichś powodów nie mógł lub nie chciałby dalej finansować instytucji kultury tego typu. Owszem, muzeum jest kluczowym elementem strategii marketingowej całej marki, jednak ostatnie lata pokazały, jak krucha może być potęga światowych graczy. Poza tym w przypadku fuzji czy przejęcia firmy (co na rynku motoryzacyjnym nie jest niczym nowym) może zmienić się strategia zarządzania dziedzictwem marki Mercedes-Benz.

Niedaleko Mercedes-Benz Museum, w innej części Stuttgartu, znajduje się Porsche Museum. Na pytanie, czy jest miejsce w jednym mieście dla dwóch gigantów, jeden z pracowników muzeum odpowiedział z pełnym przekonaniem: „Nie stanowią dla nas żadnej konkurencji. Widzisz tutaj coś, w czym Porsche Museum mogłoby być lepsze?”<sup>40</sup>.

## Bibliografia

- Automobile Museums in Germany*, [http://commons.wikimedia.org/wiki/Category:Automobile\\_museums\\_in\\_Germany?uselang=de](http://commons.wikimedia.org/wiki/Category:Automobile_museums_in_Germany?uselang=de) [odczyt: 29.12.2012].
- Das Mercedes-Benz Museum*, [http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc\\_classic\\_website/de/mpc\\_home/mbc/home/museum/mercedes-benz-museum/about/das-mercedes-benz.html](http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc_classic_website/de/mpc_home/mbc/home/museum/mercedes-benz-museum/about/das-mercedes-benz.html) [odczyt: 26.12.2012].
- Definition Museum*, [http://www.museumsbund.de/de/das\\_museum/geschichte\\_definition/definition\\_museum/](http://www.museumsbund.de/de/das_museum/geschichte_definition/definition_museum/) [odczyt: 13.03.2013].
- Die 50 größten Unternehmen Baden-Württembergs*, „Mannheimer Morgen” z 25.04.2012.
- Edensor T., *Tożsamość narodowa, kultura popularna i życie codzienne*, Kraków 2004.
- Feddersen A., *Strategien der Inszenierungen: Unternehmens-Erlebniswelten zwischen künstlicher Ablenkung und Authentizität am Beispiel Autostadt Wolfsburg*, Weimar 2004.
- Germany: General legislation*, <http://www.culturalpolicies.net/web/germany.php?aid=511> [odczyt: 13.03.13].
- Heidbrink G. (red.), *Mercedes-Benz Museum. Legend & Collection*, Geislingen/Steige 2010.

<sup>40</sup> Informacje uzyskane w czasie spotkania z pracownikami działu rozwoju muzeum i zarządzania jakością Mercedes-Benz Museum w dniu 20.02.2013 w Stuttgartcie.

- Jagodzińska K., *W stronę codzienności. Miejsce dla sztuki a odbiorca* [w:] *Artysta – Kurator – Instytucja – Odbiorca. Przestrzenie autonomii i modele*, Poznań 2012.
- Jaskanis P., *Zasoby muzeów: muzealia, zabytki, ludzie...* [w:] D. Folga-Januszewska, B. Gutowski, *Ekonomia muzeum*, Kraków 2011.
- Juzwa N. (red.), *Architektura i urbanistyka współczesnego przemysłu*, Gliwice 2010.
- Kiciński A., *Muzea. Zagadnienia rozwoju i projektowania. Polska perspektywa*, Warszawa 2011.
- Klaś J., *Muzea historyczne – pomiędzy pamięcią zbiorową a polityką pamięci historycznej*, „Zarządzanie w Kulturze” 2013, nr 14(3).
- Kodeks Etyki ICOM dla Muzeów*, [http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/Codes/poland.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/poland.pdf) [odczyt: 13.03.2013].
- Langscheid T., *Ein Erfinder, der die Welt veränderte*, „Fränkische Nachrichten”, nr 23 z dnia 29.01.2011.
- Muzeum Motoryzacji i Techniki w Otrębusach*, <http://www.muzeum-motoryzacji.com.pl/> [odczyt: 22.05.2013].
- Mühr V., *Markenkomunikation Mercedes-Benz Pkw von den Anfängen bis zur Gegenwart: eine deskriptiv-technikhistorische Untersuchung der Produkt- und Markendarstellung klassischer Werbemedien*, Stuttgart 2010.
- Rostocki A., Sokołowski T., *Świat starych samochodów*, Warszawa 1972.
- Schug A., *History Marketing. Ein Leitfadens zum Umgang mit Geschichte im Unternehmen*, Bielefeld 2003.
- Sińczuk B., *U LOGOpedy – Mercedes*, [http://moto.pl/MotoPL/1,88571,8032669,U\\_LOGOpedy\\_\\_\\_Mercedes.html](http://moto.pl/MotoPL/1,88571,8032669,U_LOGOpedy___Mercedes.html) [odczyt: 25.05.2013].
- Standards für Museen*, [http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden\\_und\\_anderes/Standards\\_fuer\\_Museen\\_2006.pdf](http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/Standards_fuer_Museen_2006.pdf) [odczyt: 13.03.2013].
- Tarczyński J., Szczerbicki T., *Mercedes a sprawa polska*, Warszawa 2010.
- Wywiad autorki z Thomasem Schwarzem (pracownik działu rozwoju muzeum i zarządzania jakością Mercedes-Benz Museum) w dniu 20.02.2013 w Stuttgarcie na temat koncepcji muzealnej Mercedes-Benz Museum Stuttgart.