

Freie Universität



Berlin

Institut  
für  
Kultur  
und  
Medienmanagement

ZENTRUM FÜR AUDIENCE DEVELOPMENT | ZAD |

# **Besuchersforschung in öffentlichen deutschen Kulturinstitutionen**

Eine Untersuchung des  
Zentrums für Audience Development (ZAD)  
am Institut für Kultur- und Medienmanagement  
der Freien Universität Berlin

Band 1 / Juni 2007

## **Vorwort**

Das neu eröffnete Zentrum für Audience Development (ZAD) als eine transdisziplinäre, anwendungsorientierte Einrichtung des Instituts für Kultur- und Medienmanagement der Freien Universität Berlin beschäftigt sich mit den konzeptionell-organisatorischen Voraussetzungen zur Gewinnung, Bindung und Entwicklung der Kulturpublika von heute und morgen. Diese erste Publikation des ZAD ist dem Stand und dem aktuellen Status der Besucherforschung in öffentlichen deutschen Kulturinstitutionen gewidmet. Die Besucherforschung hat sich hierzulande in den letzten Jahren zu einem wichtigen Instrument des Kulturmarketing entwickelt und ist ein integraler Bestandteil des Audience Development. Hier setzt das ZAD mit einer repräsentativen Umfrage unter öffentlich geförderten Museen sowie Theatern/Opern/Orchestern an, um die Besucherforschung in Bezug auf Verbreitung, Methoden, Akteure, Zufriedenheit und Bedeutung zu untersuchen und Verbesserungspotenziale zu beschreiben.

Wir danken allen Kulturinstitutionen, die sich an dieser Umfrage beteiligt haben, sowie Gerald Mertens (Geschäftsführer Deutsche Orchestervereinigung), Dr. Michael Eissenhauer (Präsident Deutscher Museumsbund e.V.), Prof. Dr. Bernhard Graf (Leiter Institut für Museumsforschung Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz) und Rolf Bolwin (Vorstand und Geschäftsführender Direktor Deutscher Bühnenverein).

Berlin, Juni 2007

Gerlinde Bendzuck  
Inga Friedrichs  
Prof. Dr. Klaus Siebenhaar

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Methodik</b> .....	<b>3</b>
1.1	Untersuchungsziele .....	3
1.2	Befragungsmethodik .....	3
1.3	Rücklauf .....	4
1.4	Analyse.....	4
<b>2</b>	<b>Detaill ergebnisse</b> .....	<b>5</b>
2.1	Strukturdaten der Stichprobe .....	5
2.2	Anteile forschender Institutionen.....	8
2.3	Angaben forschender Institutionen .....	9
2.3.1	Zuständige Abteilungen für Besucherforschung .....	9
2.3.2	Zeitpunkt der Besucherforschungsprojekte .....	10
2.3.3	Art der Besucherforschungsprojekte.....	13
2.3.4	Zielgruppen der aktuellsten Untersuchung .....	14
2.3.5	Erhebungsmethoden der aktuellsten Untersuchung.....	15
2.3.6	Akteure der aktuellsten Untersuchung.....	16
2.3.7	Phasen der Kooperation bei der aktuellsten Untersuchung .....	17
2.3.8	Zufriedenheit mit Verlauf/methodischer Qualität (aktuellste Untersuchung) .....	18
2.3.9	Praxisrelevanz der Ergebnisse .....	20
2.3.10	Systematische Anwendung der Befragungsergebnisse .....	22
2.3.11	Barrieren bei der systematischen Anwendung der Ergebnisse .....	23
2.3.12	Nutzung sekundärer Daten .....	25
2.3.13	Interne Kommunikation der Ergebnisse.....	27
2.3.14	Publikation der Ergebnisse .....	29
2.3.15	Perspektiven/Verbesserungspotenziale von Besucherforschung .....	30
2.3.16	Gegenwärtiger Stellenwert der Besucherforschung für die eigene Institution.....	32
2.3.17	Entwicklungspotenzial der Besucherforschung in der eigenen Institution .....	33
2.3.18	Entwicklungsbedarf für Besucherforschung bei deutschen Kulturinstitutionen .....	34
<b>3</b>	<b>Diskussion</b> .....	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>Ausblick</b> .....	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>40</b>
5.1	Antworten auf offene Fragen .....	40
5.2	Graphikverzeichnis .....	44
5.3	Tabellenverzeichnis .....	44
5.4	Impressum .....	45

# 1 Methodik

## 1.1 Untersuchungsziele

Besuch erforschung findet heute bei vielen öffentlich geförderten wie privaten Kulturinstitutionen als Marketinginstrument Anwendung; auch der Studiengang für Kultur- und Medienmanagement hat seit seiner Gründung im Jahr 1991 kontinuierlich Besuch erforschungsprojekte durchgeführt. Bundesweit bieten Universitäten, Hochschulen sowie einige spezialisierte Agenturen den Kulturinstitutionen ihre Dienste an. Auf Anwenderseite können sich wenige Institutionen eine eigene Evaluationsabteilung leisten, bei anderen verfügen einzelne Mitarbeiter über das nötige Know-how, und viele Besuch erforschungsprojekte entstehen im Rahmen von Praktika, Master- oder Diplomarbeiten bzw. Promotionen. Nachfragen beim Deutschen Bühnenverein, der Deutschen Orchestervereinigung und dem Institut für Museumsforschung sowie weitere eigene Recherchen zeigten jedoch, dass kaum empirisches Material über die Verbreitung von Besuch erforschung bei deutschen Kulturinstitutionen existiert. Das Zentrum für Audience Development wird mit der vorliegenden Untersuchung erstmals repräsentatives Zahlenmaterial vorlegen, im Vergleich zweier Zielgruppen: den Museen<sup>1</sup> sowie den Theatern/Opern/Orchestern. In beiden Fällen wurde der Adressatenkreis auf Institutionen mit öffentlicher Förderung eingegrenzt.

Diese Befragung untersucht also den Stand der Besuch erforschung aus dem Blickwinkel der Anwender. Erhoben wurde zunächst die Verbreitung von Besuch erforschung (d.h. der Anteil von Besuch erforschungsprojekten), deren Zielgruppen sowie die Häufigkeit der Projekte. Es werden die verwendeten Methoden beschrieben, die Akteure und Kooperationen sowie das Ausmaß der Einbeziehung von Sekundärdaten. Darüber hinaus wird analysiert, wie zufrieden die Anwender mit der aktuellsten Befragung in Bezug auf Verlauf/methodische Qualität sowie Praxisrelevanz sind, in welchem Umfang die gewonnenen Erkenntnisse auch systematisch angewendet werden bzw. welche Umsetzungsbarrieren ggf. bestehen. Ferner wird der Umfang der internen und externen Kommunikation der Ergebnisse ermittelt. Die Befragten wurden gebeten, den derzeitigen und zukünftigen Stellenwert von Besuch erforschung in ihrer Institution abzuschätzen und konnten Verbesserungspotenziale für Besuch erforschung in ihrer Institution benennen. Schließlich sollte der generelle Entwicklungsbedarf für Besuch erforschung bei deutschen Kulturinstitutionen eingeschätzt werden.

## 1.2 Befragungsmethodik

Der derzeitige Stand der Besuch erforschung bei öffentlichen deutschen Kulturinstitutionen wurde mittels einer anonymen schriftlichen Befragung erhoben. Hierfür wurden für Museen und Theater/Oper/Orchester zwei weitgehend identische Fragebögen mit 19 Fragen zzgl. Strukturmerkmale (Anzahl Mitarbeiter, Position des Befragten, Bundesland) entwickelt und per E-Mail versandt. Die Mails waren personalisiert und enthielten die Bitte um Unterstützung und die Erklärung von Befragungszielen und Rücksendewegen. Ansprechpartner waren die Leiter der Abteilungen Marketing oder Presse-/Öffentlichkeitsarbeit bzw. die Geschäftsführer<sup>2</sup>. Pro Institution wurde ein Adressat angeschrieben, es folgte zu Ende der regulären Feldphase eine Erinnerungs-Mail. Die Rücksendung erfolgte per E-Mail, Fax und Post. Grundlage der Stichprobe bildet bei den Theatern/Opern/Orchestern das

---

<sup>1</sup> ab 20.000 Besucher/Jahr

<sup>2</sup> bei den Museen teilweise auch die Direktoren/Museumsleiter

Deutsche Bühnenjahrbuch; in diesen Sparten wurden 368 Theater/Opernhäuser/Orchester ange-schrieben. Bei den Museen stellte das Institut für Museumsforschung (Berlin) einen Verteiler mit 568 Adressen von Museen ab 20.000 Besucher pro Jahr zur Verfügung.

### 1.3 Rücklauf

Die Feldphase dauerte vom 22.01. bis 15.03.2007. Insgesamt stieß die Befragung auf ein reges Inte-resse bei den Kulturinstitutionen, wie sich aus vielen E-Mails und Begleitschreiben, (auch mit der Bitte um Zusendung der Ergebnisse) ablesen ließ. Es kamen 308 Fragebögen zurück, von denen 301 Fra-gebögen in die Auswertung einfließen. Dabei stammen 174 Bögen von Museen (Stichprobenanteil 57,8%) und 127 Bögen von Theatern/Opern/Orchestern (Stichprobenanteil 42,2%). Insgesamt wurde eine für schriftliche Befragungen gute Rücklaufquote von 32,2% erreicht:

	<b>Anzahl kontaktierte Institutionen</b>	<b>Anteil kontaktierter Institutionen</b>	<b>Rücklauf Fragebögen (Anzahl)</b>	<b>Rücklauf Fragebögen (%)</b>	<b>% Stich-probe</b>
Museen	568	60,7%	174	30,6%	57,8%
Theater/Opern/Orchester	368	39,3%	127	34,5%	42,2%
<b>Gesamt</b>	<b>936</b>	<b>100%</b>	<b>301</b>	<b>32,2%</b>	<b>100%</b>

Tabelle 1 Rücklauf

Die gültigen Fragebögen der Netto-Stichprobe waren größtenteils vollständig ausgefüllt; sehr geringe Anteile fehlender Antworten, wenige Randbemerkungen und geringe Mehrfachnennungen unter *Son-stiges* zeigen, dass die Frageziele mit dem Fragebogen angemessen operationalisiert wurden. Ange-sichts der eher geringfügigen Abweichungen wurde darauf verzichtet, die Stichprobe bezüglich der Sparten für die Gesamtergebnisse zu gewichten. Aufgrund der nicht sehr großen Fallzahlen und der Problematik der Mehrfachnennungen bei Mehrspartenhäusern werden Theater/Opern/Orchester in diesem Bericht zusammengefasst analysiert.

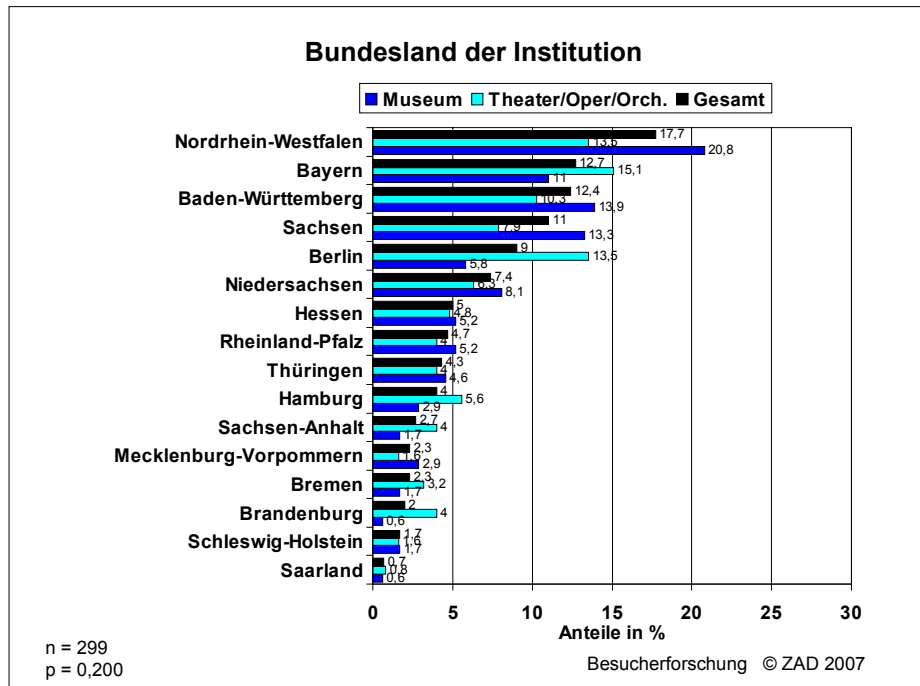
Wie „repräsentativ“ ist diese Stichprobe? Die Rücklaufquote von 32,2% entspricht den Erwartungswerten. Die Fallzahlen von 174 / 127 gültigen Fragebögen lassen für die untersuchten Fragen belastbare Aussagen über den Stand der Besuch erforschung bei öffentlichen deutschen Kulturinstitutionen zu.

### 1.4 Analyse

Die Auswertung erfolgte mit den Statistikprogrammen SPSS und SAS. Neben Häufigkeitsauszählun-gen finden als Verfahren Kreuztabellen, Mittelwertvergleiche und logistische Regressionen Anwen-dung. Die Tests werden zu einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 5\%$  durchgeführt. Werden im Berichtsteil Kreuztabellen in Tabellenform dargestellt, sind Zellen, die im Vergleich zur Gesamtverteilung überpro-portional stark besetzt sind (d.h. standardisierte Residuen  $> 2,0$ ), dunkelgrau unterlegt. Unterproporti-onal belegte Zellen (d.h. standardisierte Residuen  $< -2,0$ ) sind hellgrau unterlegt. Die Gesamtsummen der Prozentangaben in Tabellen und Graphiken können aufgrund von systembedingten Rundungsfeh-lern in geringem Umfang variieren.

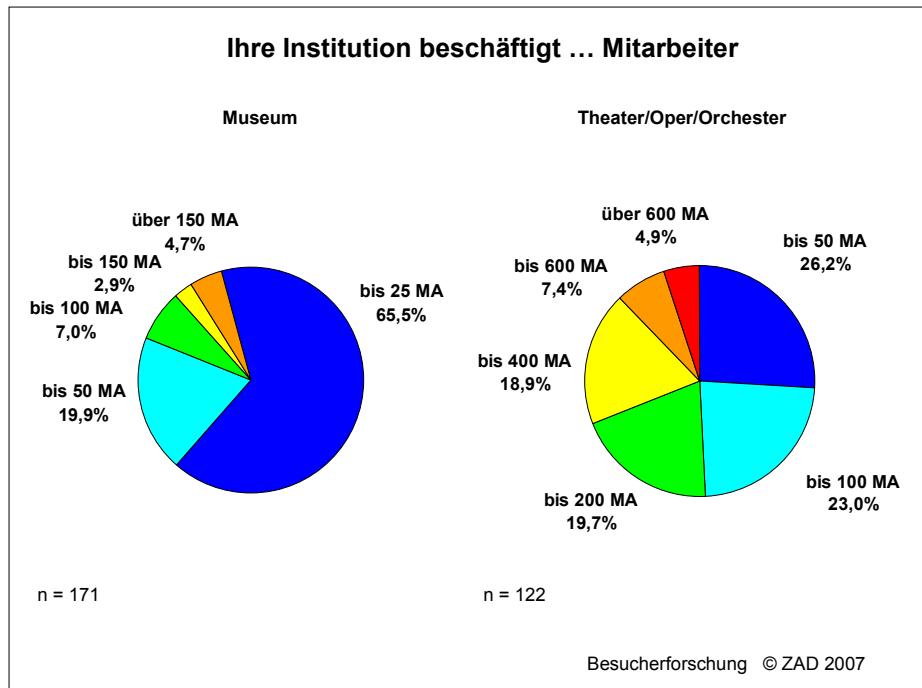
## 2 Detailergebnisse

### 2.1 Strukturdaten der Stichprobe



Graphik 1 Bundesland der Institution

An dieser Umfrage zur Besucherforschung haben sich, wie intendiert, Institutionen aus der gesamten Bundesrepublik beteiligt. Die höchsten Anteile an teilnehmenden Institutionen erreichen die bevölkerungsreichsten Bundesländer *Nordrhein-Westfalen* (17,7%), *Bayern* (12,7%) und *Baden-Württemberg* (12,4%). Im Vergleich der Sparten Museum und Theater/Oper/Orchester bestehen keine signifikanten Unterschiede in der regionalen Verteilung der Teilnehmer.



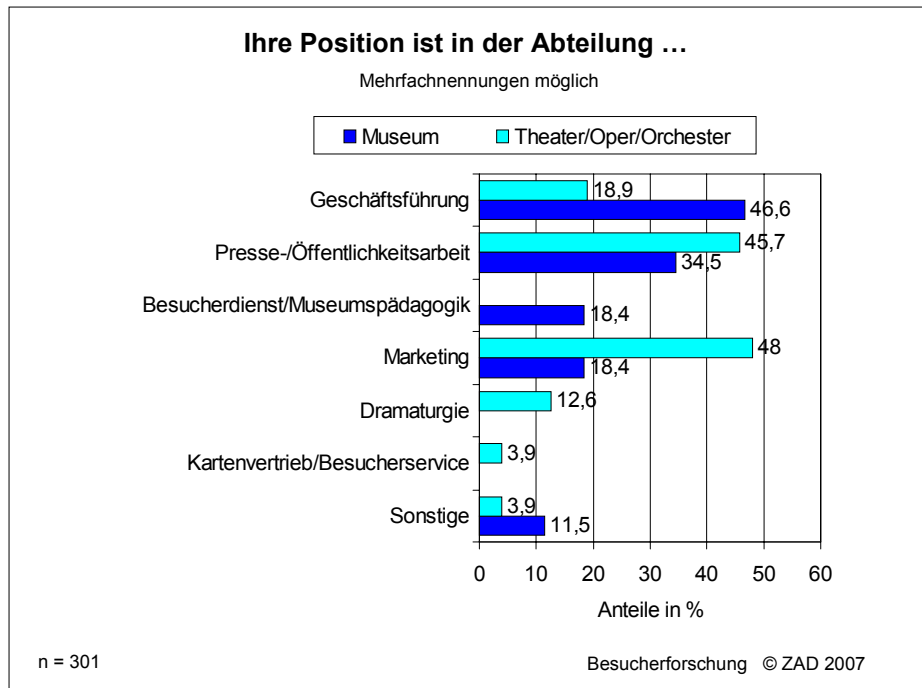
Graphik 2 Anzahl der Mitarbeiter

Bei den **Museen** gehören rund zwei Drittel zu den kleineren Einrichtungen<sup>3</sup> mit *bis zu 25 Mitarbeitern*, rund ein Fünftel hat *26-50 Mitarbeiter*. Nur 14,6% der Museen beschäftigen *mehr als 50 Mitarbeiter*. Bei den Museen ist einigen Randbemerkungen und Anschreiben zu entnehmen, dass teilweise in erheblichem Umfang auch freie Mitarbeiter beschäftigt werden, die in diese Darstellung nicht eingehen.

In der Sparte **Theater/Oper/Orchester** machen kleine Betriebe mit *bis zu 100 Mitarbeitern* knapp die Hälfte der Stichprobe aus. 19,7% nennen *101-200 Mitarbeiter*, 18,9% beschäftigen *201-400 Mitarbeiter*. 12,3% gehören zu den größeren Betrieben mit *mehr als 400 Mitarbeitern*.

Im Folgenden wird die Mitarbeiteranzahl als Indikator für die Größe einer Institution gelegentlich verwendet, um andere Merkmale (z.B. Zufriedenheit, Stellenwert oder Perspektiven von Besuch erforschung) zu untersuchen. Dazu werden einige Kategorien zusammengefasst, und die Sparten werden jeweils getrennt analysiert. Bei den Museen gibt es drei Klassen (*bis 25 MA* 65,5%, *26-50 MA* 19,9%, *> 50 MA* 14,6%), bei den Theatern/Opern/Orchestern zwei Klassen (*bis 100 MA* 49,2%, *> 100 MA* 50,8%).

<sup>3</sup> Anzumerken ist jedoch, dass in die Erhebung nur Museen ab ca. 20.000 Besucher/Jahr einbezogen wurden.



Graphik 3 Position der Antwortenden

Wie mit der personengebundenen Befragung beabsichtigt, wurden die meisten Fragebögen von Mitarbeitern in den Bereichen *Geschäftsführung* (stärker bei Museen) bzw. *Presse-/Öffentlichkeitsarbeit* oder *Marketing* (beide stärker bei Theatern/Opern/Orchestern) beantwortet. Unter *Sonstige* erfolgten 25 Nennungen<sup>4</sup>.

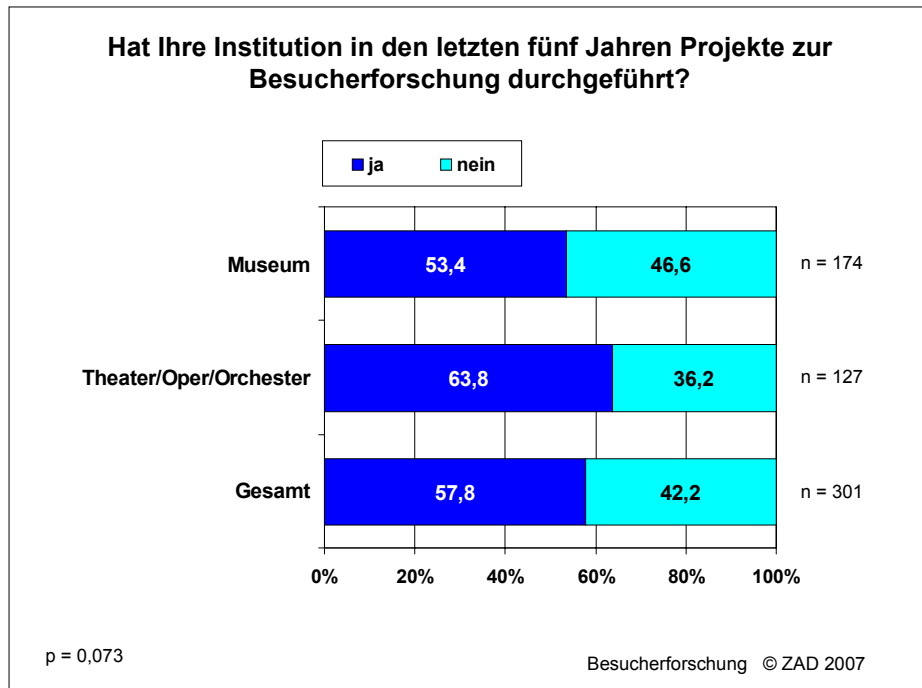
24,6% der Befragten nannten mehrere Abteilungen – Marketing und Presse-/Öffentlichkeitsarbeit waren hier die häufigsten Kombinationen (48x), gefolgt von Presse-/Öffentlichkeitsarbeit und Besucherdienst/Museumspädagogik (20x) bzw. Presse-/Öffentlichkeitsarbeit und Dramaturgie (11x).

Diese nicht unbeträchtlichen Mehrfachnennungen spiegeln wider, dass bei einigen Institutionen entweder Abteilungen zusammengefasst sind oder aber von den einzelnen Befragten mehrere Aufgabenbereiche wahrgenommen werden. Vergleicht man die Anzahl der Nennungen in Bezug auf die Mitarbeiterzahl, nennen bei kleineren Häusern bis 100 MA die Befragten mehr Abteilungen (MW 1,45 Nennungen) als bei größeren Häusern über 100 MA (MW 1,22 Nennungen). In Bezug auf die Museen ergeben sich keine signifikanten Unterschiede.

<sup>4</sup> Die häufigsten Nennungen unter *Sonstige* kommen aus dem Bereich der *Wissenschaft* (7x, z.B. wissenschaftlicher Mitarbeiter, wissenschaftliche Leitung). Weitere Nennungen waren z.B. *Kurator* (2x), *Verwaltung* (3x), *Finanzen*, *Theaterpädagogik* oder *Vorsitzender des Fördervereins*.



## 2.2 Anteile forschender Institutionen



Graphik 4 Anteile forschender Institutionen

Über die Hälfte der befragten Institutionen hat in den letzten fünf Jahren Besucherforschungsprojekte durchgeführt. Dabei unterscheiden sich die Anteile forschender Institutionen zwischen den Sparten Museum (53,4%) und Theater/Oper/Orchester (63,8%) nicht signifikant.

- Ein Indiz dafür, dass Besucherforschung auch bei den (öffentlich geförderten) Kulturinstitutionen in Deutschland ein Standardinstrument im Marketing wird, ist die Beobachtung, dass bereits gut jede zweite Institution in den vergangenen fünf Jahren Besucherforschungsprojekte durchgeführt hat. Möglicherweise ist der Anteil forschender Institutionen in dieser Stichprobe jedoch überschätzt, da man vermuten kann, dass sich diese eher an der Umfrage beteiligten als Institutionen ohne Besucherforschung. Dies lässt sich jedoch – mangels grundlegender Erhebungen – nicht belegen bzw. quantifizieren.

Es bestehen leichte Einflüsse durch den Ort der Institution<sup>5</sup> oder die Mitarbeiterzahl. Tendenziell ist der Anteil forschender Institutionen in Berlin etwas höher als in Ostdeutschland oder in Westdeutschland:

n = 299 100% = ↓ p = 0,031	Westdeutschland	Ostdeutschland	Berlin
Forschung	53,7%	64,2%	77,8%
Keine Forschung	46,3%	35,8%	22,2%

Tabelle 2 Anteile forschender Institutionen vs. Ort

<sup>5</sup> Aufgrund der teilweise geringen Fallzahlen bei den kleineren Bundesländern erscheint hier eine Differenzierung nach Bundesländern nicht sinnvoll.

Kleine Museen bis 25 Mitarbeiter föhren seltener Besuch erforschungsprojekte durch als grö ßere Museen, wobei zwischen den Museen mittlerer Grö ße (26-50 MA) und grö ßeren Museen (> 50 MA) kaum Unterschiede bestehen. Auch in der Sparte Theater/Oper/Orchester ist der Anteil forschender Institutionen bei den kleineren Betrieben bis 100 MA mit 55,0% deutlich geringer als bei den grö ßeren Betrieben (74,2%):

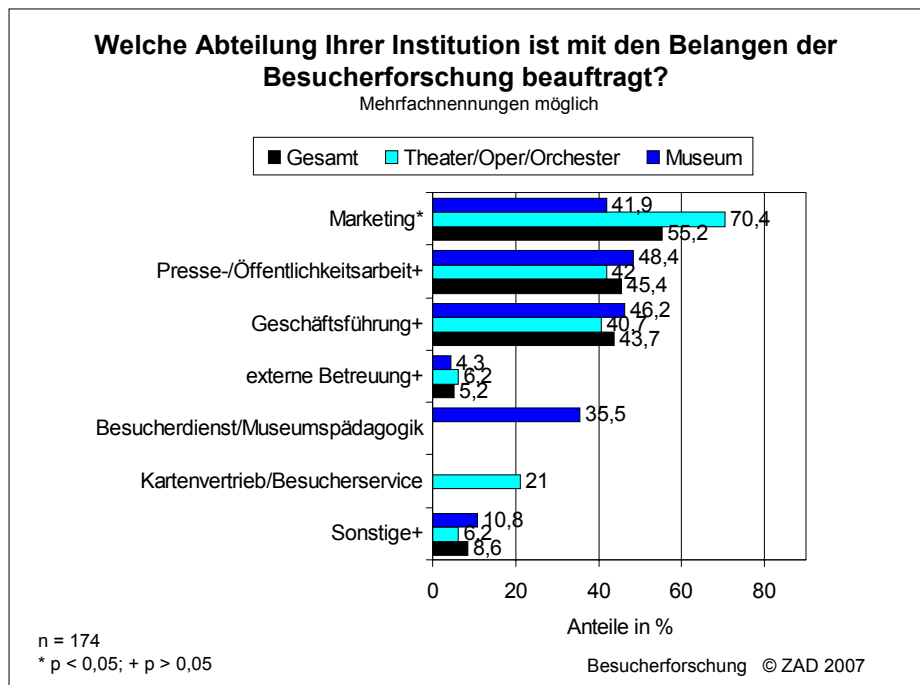
100% = ↓	Museen n = 171 p = 0,002			Theater/Oper/Orchester n = 122 p = 0,027	
	bis 25 MA	bis 50 MA	über 50 MA	bis 100 MA	über 100 MA
Forschung	44,6%	70,6%	76,0%	55,0%	74,2%
Keine Forschung	55,4%	29,4%	24,0%	45,0%	25,8%

Tabelle 3 Anteile forschender Institutionen vs. Mitarbeiterzahl

- ☑ Der Fokus dieser Untersuchung liegt bei den forschenden Institutionen. Daher kann man nur vermuten, warum kleinere Institutionen zu deutlich geringeren Anteilen Besuch erforschung betreiben – Mangel an qualifiziertem Personal, Geldmangel, Zeitmangel oder Desinteresse könnten die Gründe sein. Möglicherweise sind auch Befragungsinstrumente (noch) nicht gut genug an die Bedürfnisse kleinerer Institutionen angepasst oder es besteht das Vorurteil, Besuch erforschung sei automatisch mit einem erheblichen Aufwand verbunden.

## 2.3 Angaben forschender Institutionen

### 2.3.1 Zuständige Abteilungen für Besuch erforschung



Graphik 5 Zuständige Abteilungen für Besuch erforschung

Vom *Marketing* (55,2%) und/oder der *Presse-/Öffentlichkeitsarbeit* (45,4%) werden die meisten Besuch erforschungsprojekte betreut. Bei immerhin 43,7% der Institutionen liegt die Zuständigkeit für Besuch erforschung (auch) bei der *Geschäftsführung*. Demgegenüber ist die *externe Betreuung* (5,2%) sel-

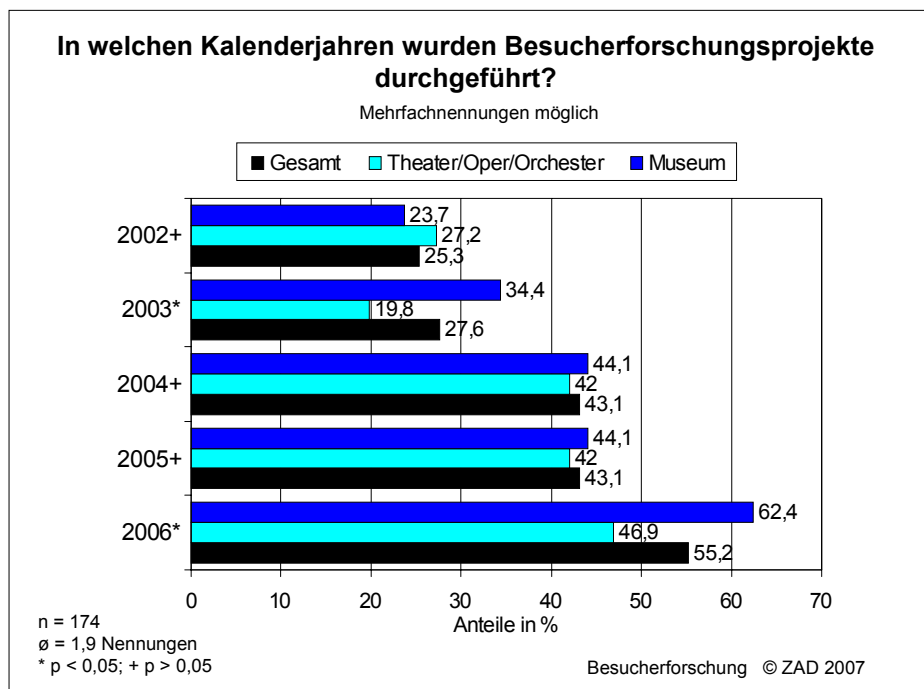
ten. Darüber hinaus ist bei rund einem Drittel der Museen auch der Bereich *Besucherdienst/Museumspädagogik* involviert und bei rund einem Fünftel der Theater/Opern/Orchester der Bereich *Kartenvertrieb/Besucherservice*. Unter *Sonstige* erfolgten 15 Nennungen<sup>6</sup>.

Signifikante Unterschiede zwischen den Sparten ergeben sich nur für den Bereich Marketing – diese Abteilung ist bei Theatern/Opern/Orchestern mit 70,4% deutlich häufiger mit Besuch erforschung beauftragt als bei Museen (41,9%).

Wie schon bei den beruflichen Positionen der Antwortenden (vgl. Graphik 3, Seite 7) sind auch hier deutliche Anteile von Mehrfachnennungen zu beobachten: 45,4% nennen einen Bereich, 27,0% zwei und 25,9% mindestens drei. 1,7% antworten nicht. 52,9% nennen also mehrere Bereiche. Dies ist zum einen sicherlich auf Doppelfunktionen bzw. unklare Abgrenzungen der Aufgabenbereiche zurückzuführen, zum anderen aber auch ein Hinweis darauf, dass der Besuch erforschung teilweise eine Schnittstellenfunktion zukommt, die mehrere Bereiche einer Kulturinstitution betrifft.

- ☑ Bemerkenswert an der Verteilung der für Besuch erforschung zuständigen Abteilungen ist vor allem der in beiden Sparten erhebliche Anteil an Einbindung der Geschäftsführung (dieser Punkt ist übrigens in beiden Sparten unabhängig von der Mitarbeiteranzahl, d.h. der Größe der Institution): Neben den erwarteten Zuständigkeiten wie Marketing und PR/ÖA ist Besuch erforschung bei gut zwei Fünfteln (auch) „Chefsache“. Dies lässt – unter Einschränkungen – auch erste Rückschlüsse auf einen nicht unbeträchtlichen Stellenwert der Besuch erforschung in den Institutionen zu (vgl. hierzu auch Seite 32ff).

### 2.3.2 Zeitpunkt der Besuch erforschungsprojekte



Graphik 6 Zeitpunkt der Besuch erforschungsprojekte

<sup>6</sup> Am häufigsten aus dem Bereich *Wissenschaft* (4x, z.B. wissenschaftliche Leitung, wiss. Mitarbeiter). Weitere Nennungen sind u.a. *angegliederte Betriebsgesellschaft, Förderverein, hauseigenes Zentrum für Evaluation und Besuch erforschung, Projekt von Praktikanten* und *Sponsoring/Fundraising*.

Insgesamt ist eine deutliche Zunahme an Besucherforschungsprojekten zu beobachten: Innerhalb der forschenden Institutionen steigt der Anteil von 25,3% im Jahr 2002 auf 55,2% im Jahr 2006 auf mehr als das Doppelte an. Interessanterweise gehen die Museen, wie an den Jahren 2003 und 2006 zu erkennen ist, mit einer Steigerung des Anteils forschender Institutionen voran.

- Der Bedarf an Besucherforschungsprojekten nimmt offensichtlich deutlich zu (was im Folgenden noch näher untersucht wird), wobei den Museen eine Vorreiterrolle zukommt.

Zählt man die Nennungen aus, haben nur 7,5% der forschenden Institutionen in allen fünf Jahren Besucherforschung durchgeführt. Dies berücksichtigt nur Institutionen, die kontinuierlich seit 2002 geforscht haben und lässt spätere „Neueinsteiger“ mit kontinuierlicher Forschung unberücksichtigt.

In die folgenden Analysen gehen – im Unterschied zu den sonstigen Analysen in Abschnitt 2.3 – alle 301 Fälle ein (also forschende und nicht forschende Institutionen). Die **Kontinuität** und die **Häufigkeit** von Forschungsprojekten werden anhand von drei Hypothesen untersucht:

1. Innerhalb der Jahre 2002 bis 2006 erhöhte sich die Wahrscheinlichkeit für die Durchführung einer Untersuchung.
2. Die Durchführung einer Untersuchung im Vorjahr erhöht die Wahrscheinlichkeit im aktuellen Jahr.
3. Innerhalb der Jahre 2003 bis 2006 erhöhte sich der Einfluss des Vorjahres.

Die **1. Hypothese** wurde mit Hilfe eines Cochran-Armitage-Trendtests untersucht, in den die Variablen *Untersuchung im jeweils aktuellen Jahr* und *Jahreszahl* eingingen. Es ließ sich ein signifikanter Anstieg für die Durchführung von Besucherforschungsprojekten nachweisen ( $p < 0,0001$ ). Der Anteil an Forschungsprojekten steigt in Bezug auf alle 301 Befragten von 14,6% (2002) auf 31,9% (2006).

Die **2. Hypothese** wurde mittels eines Cochran-Mantel-Haenszel-Tests<sup>7</sup> untersucht. Für diese Untersuchung wurden die Ergebnisse aus den Jahren 2003 bis 2006 verwendet, da für das Jahr 2002 keine Information über Befragungen im Vorjahr vorliegt. Es ließ sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen einer Untersuchung im Vorjahr und der Durchführung im jeweils aktuellen Jahr nachweisen ( $p < 0,0001$ ). Wie das Relative Risk<sup>8</sup> von 2,84<sup>9</sup> anzeigt, ist dieser Zusammenhang von beträchtlicher Stärke. Dieses Ergebnis ist so zu interpretieren, dass die Wahrscheinlichkeit einer Untersuchung im aktuellen Jahr 2,84 mal so hoch war, wenn die Institution schon im Vorjahr eine Untersuchung durchgeführt hatte.

Die **3. Hypothese** wurde mittels eines Breslow-Day-Tests<sup>10</sup> untersucht. Auch hier gingen nur die Jahre 2003 bis 2006 ein. Diese Hypothese konnte mit den vorliegenden Daten nicht nachgewiesen werden ( $p = 0,9825$ ).

- Im Befragungszeitraum von 2002 bis 2006 steigt also die Wahrscheinlichkeit für die Befragungsprojekte signifikant an, d.h. immer mehr Institutionen „entdecken“ die Besucherforschung. Daneben ist ein Effekt der Kontinuität zu beobachten: Wird einmal eine Untersuchung durchge-

---

<sup>7</sup> stratifiziert nach dem Untersuchungsjahr

<sup>8</sup> Das Relative Risk ist in diesem Kontext der Quotient aus der Wahrscheinlichkeit für eine Untersuchung, falls eine Vorjahresuntersuchung stattfand und der Wahrscheinlichkeit für eine Untersuchung, wenn keine Vorjahresuntersuchung stattfand.

<sup>9</sup> 95%-Konfidenzintervall: 2,36-3,41

<sup>10</sup> Der Breslow-Day-Test untersucht in diesem Kontext die Homogenität des Zusammenhangs zwischen Untersuchung im Vorjahr und im aktuellen Jahr über den gesamten Untersuchungszeitraum (2003-2006).

föhrt, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für Folgeuntersuchungen (hier aufgrund des kurzen Untersuchungszeitraums gemessen am direkten Folgejahr) erheblich. Diese Wiederholung kann man auch als Indikator für die Zufriedenheit der Anwender mit dem Marketinginstrument der Besucherforschung interpretieren (wobei sich für Nicht-Wiederholung natürlich auch Gründe wie Finanz-, Personal- oder Zeitmangel anbieten, d.h. es kann von Nicht-Wiederholung nicht auf mangelnde Zufriedenheit geschlossen werden).

Zur Prognose für die **zukünftige Entwicklung der Anzahl der Befragungsprojekte** im Jahr 2007 wurde ein logistisches Regressionsmodell berechnet, in das alle 301 Fälle eingingen. Abhängige Variable war die Untersuchung im jeweils aktuellen Jahr (0/1 codiert), unabhängige Variablen waren die *Durchführung einer Untersuchung im Vorjahr* (0/1 codiert) sowie das *Untersuchungsjahr* (codiert mit der Jahreszahl). Das Modell berücksichtigt die Untersuchungsjahre 2003 bis 2006 und wurde ohne Interaktion der unabhängigen Variablen berechnet, da ein Interaktionseinfluss aufgrund der vorhergehenden Ergebnisse nicht plausibel erscheint. Die Effekte beider unabhängiger Variablen waren signifikant ( $p < 0,0001$  für Durchführung einer Untersuchung im Vorjahr und  $p = 0,001$  für Untersuchungsjahr). Die Relevanz dieses Modells konnte mit einem globalen Chi-Quadrat-Test nachgewiesen werden ( $p < 0,0001$ ).

Aus diesem logistischen Regressionsmodell wurde in Abhängigkeit von der Durchführung im Jahr 2006 die Wahrscheinlichkeit für die Durchführung eines Besucherforschungsprojektes im Jahr 2007 berechnet:

<b>n = 301</b>	<b>Wahrscheinlichkeit für Untersuchung 2007</b>	<b>95% Konfidenzintervall untere Grenze</b>	<b>95% Konfidenzintervall obere Grenze</b>	<b>Geschätzte Zahl forschender Institutionen 2007</b>
Keine Untersuchung 2006	26,4%	20,3%	33,7%	54
Untersuchung 2006	63,2%	54,0%	71,6%	61
<b>Gesamt<sup>11</sup></b>	<b>37,8%</b>	<b>30,1%</b>	<b>45,4%</b>	<b>114</b>

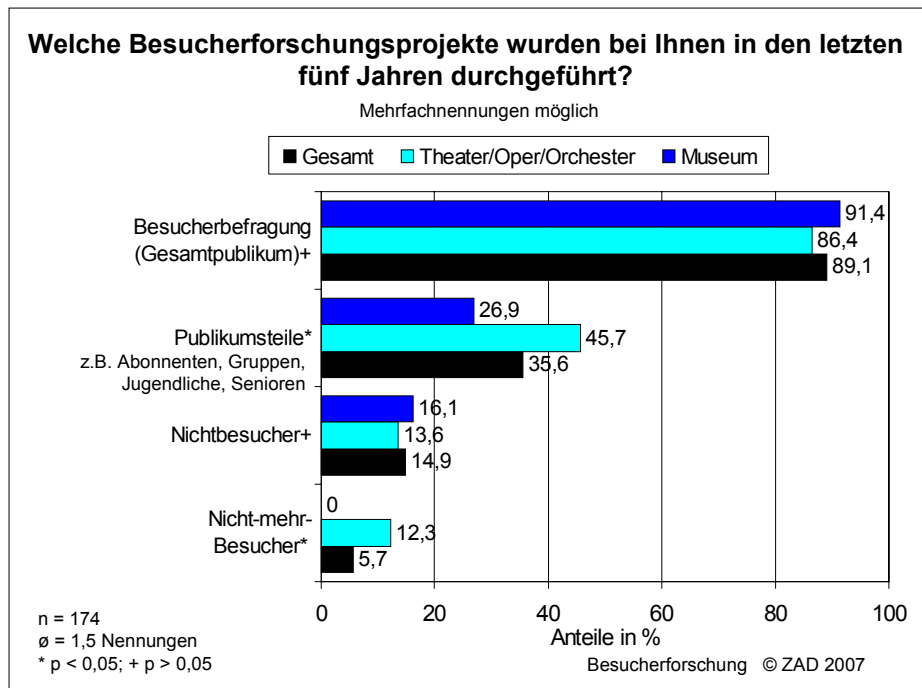
Tabelle 4 Prognose zur zukünftigen Entwicklung von Besucherbefragungen

Der geschätzte Anteil von Institutionen mit Besucherforschung würde 2007 also 37,8% betragen, im Vergleich zu 2006 (31,9%) würde sich der Anteil forschender Institutionen also um ca. 19% erhöhen. Diese Extrapolation muss allerdings mit gebührender Vorsicht betrachtet werden:

- Das Jahr 2007 liegt außerhalb der Wertebereichs der logistischen Regression, daher ist hier mit einem erhöhten Prognosefehler zu rechnen.
  - Außerdem berechnet sich die Steigerung aus der mittleren Steigerung der Jahre 2003-2006 und kann unvorhergesehene Sprünge oder zukünftige Einflüsse nicht abbilden.
  - Zudem handelt es sich hier um einen relativ kurzen Untersuchungszeitraum mit nur wenigen Messpunkten pro Institution.
- Das Prognosemodell von 2006 auf 2007 weist auf eine deutliche Steigerung an Besucherforschungsprojekten hin. Wenn man darüber hinaus den Verlauf der Jahre seit 2002 berücksichtigt, ist auch für die Jahre ab 2007 mit einer weiteren Zunahme zu rechnen.

<sup>11</sup> Aus technischen Gründen berechnet mittels eines logistischen Regressionsmodells für den Anteil von Untersuchungen im aktuellen Jahr, das nur die Jahreszahl als Kovariate enthält (globaler Chi-Quadrat-Test:  $p < 0,0001$ ).

### 2.3.3 Art der Besucherforschungsprojekte



Graphik 7 Art der Besucherforschungsprojekte

Die *Besucherbefragung eines Gesamtpublikums* ist offensichtlich das Standardmodell und wurde in den letzten fünf Jahren von rund neun Zehnteln durchgeführt. Rund ein Drittel nennt die Befragung von *Publikumsteilen*. Hier erfolgten 29 inhaltlich sehr vielfältige Nennungen<sup>12</sup>. Nur 14,9% der Institutionen befragten *Nichtbesucher* und nur 5,7% *Nicht-mehr-Besucher*.

Zählt man die Nennungen der Zielgruppen aus, geben 65,5% eine Befragungsart, 25,3% zwei Arten und 9,2% drei oder vier Arten an.

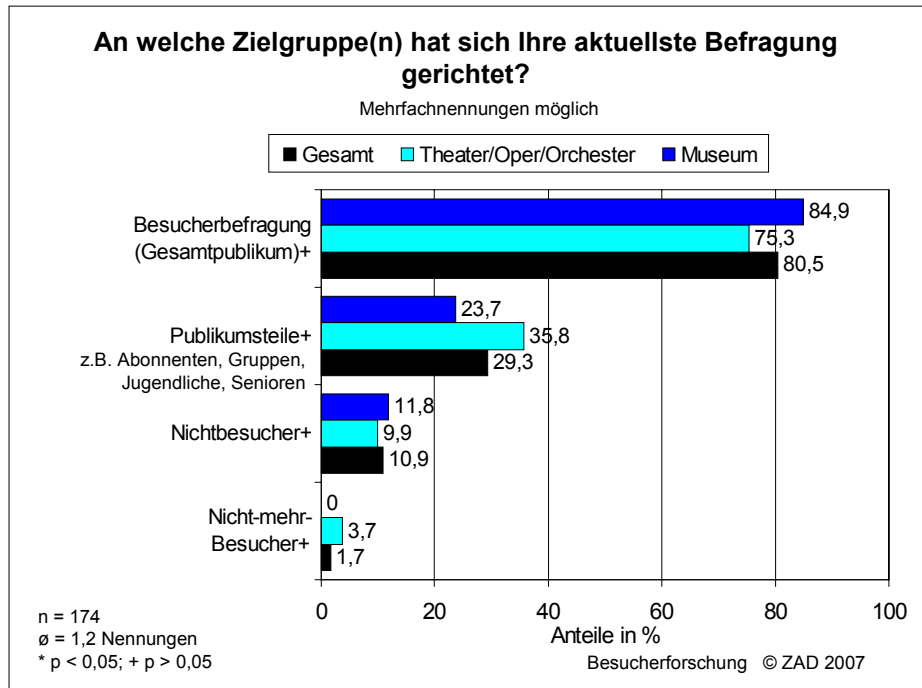
Signifikante Unterschiede zwischen den Sparten ergeben sich in Bezug auf die Befragung von Publikumsteilen; dies geschieht bei Museen (26,9%) deutlich seltener als bei Theatern/Opern/Orchestern (45,7%). Außerdem sind alle Befragungen von Nicht-mehr-Besuchern den Theatern/Opern/Orchestern zuzuordnen (was ggf. dadurch zu erklären ist, dass sich z.B. Abonnement-Kündigungen relativ leicht nachverfolgen lassen).

- Insgesamt überwiegt bei der Art der Besucherforschungsprojekte also der Blick aufs „Große Ganze“, und für die Gewinnung neuer Besucher notwendige Nichtbesucherbefragungen und/oder teilweise wenig aufwändige Befragungen von Publikumsteilen zur genaueren Beschreibung von bestimmten Zielgruppen wie Abonnenten oder Gruppen werden nur von einem Teil der Institutionen (41,9%) durchgeführt. Dabei möchte sich gut die Hälfte der Institutionen *nicht* mit dem Überblick der Gesamtbefragung begnügen; 52,9% wünschen sich eine Ausweitung der Befragungszielgruppen (z.B. Nichtbesucher, Publikumsteile), vgl. Graphik 19 auf Seite 30.

<sup>12</sup> Neben *Abonnenten* (6x) und *Schülern/Lehrern* (3x) werden u.a. genannt: *Senioren, Jugendliche, Besucher an Aktionstagen, Einzelkartenkäufer, Gastspielpublikum, Besucher bestimmter Sparten, Entscheider der Stadt/Region, Freundeskreis und Teilnehmer an der Kinderakademie*.

### 2.3.4 Zielgruppen der aktuellsten Untersuchung

Wie auch in den folgenden Abschnitten wird hier in Bezug auf Zielgruppen, Erhebungsmethoden, Akteure, Kooperationspartner und Zufriedenheit der Fokus auf die jeweils aktuellste Befragung (die für 55,2% im Jahr 2006 stattfand) gelegt, um angesichts der Mehrfachnennungen einen möglichst eindeutigen Bezugspunkt zu haben.

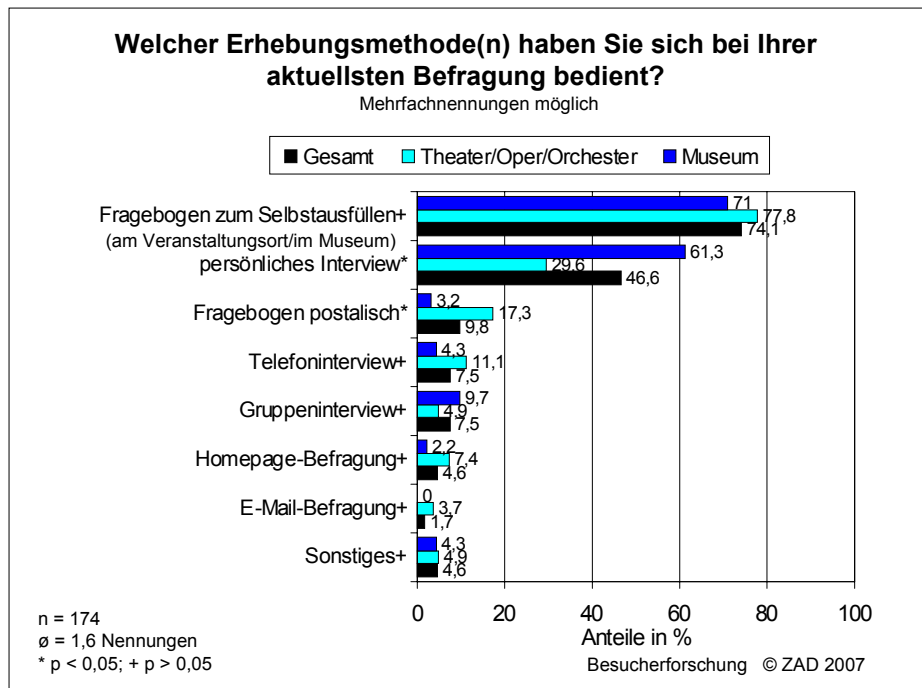


Graphik 8 Zielgruppen der aktuellsten Untersuchung

Die aktuellste Untersuchung richtet sich, wie auch schon die Projekte der letzten fünf Jahre insgesamt, größtenteils an das *Gesamtpublikum*. Andere Zielgruppen sind deutlich seltener (29,3% untersuchten *Publikumsteile*) bzw. kaum im Fokus der Forschungsprojekte.

19,6% der Institutionen nennen mehrere Zielgruppen. Bei keiner der Zielgruppen bestehen signifikante Unterschiede zwischen den Sparten.

### 2.3.5 Erhebungsmethoden der aktuellsten Untersuchung



Graphik 9 Erhebungsmethoden der aktuellsten Untersuchung

Der *Fragebogen zum Selbstausfüllen* am Veranstaltungsort bzw. im Museum ist die am häufigsten genannte Erhebungsmethode; er wurde von rund drei Viertel der Institutionen als Instrument bei der aktuellsten Befragung eingesetzt. Auch das *persönliche Interview* ist mit 46,6% Nennungen noch recht verbreitet; die übrigen Erhebungsmethoden werden von jeweils weniger als einem Zehntel der Institutionen genutzt. 7 Nennungen bei *Sonstige*<sup>13</sup> geben darüber hinaus Hinweise auf alternative Befragungsformen.

Zählt man die Nennungen aus, geben 59,8% eine Erhebungsmethode, 27,6% zwei und 12,6% drei bis fünf Methoden an.

Signifikante Unterschiede zwischen den Sparten bestehen nur bei zwei Erhebungsmethoden: Das persönliche Interview wird in Museen (61,3%) deutlich häufiger eingesetzt als in Theatern/Opern/Orchestern (29,6%) – vermutlich, weil sich Interviews angesichts des über den Tag verteilten Besucherzulaufs in Museen leichter realisieren lassen als in der verhältnismäßig kurzen Zeitspanne rund um eine Aufführung. Dagegen werden postalische Befragungen bei Theatern/Opern/Orchestern mit 17,3% häufiger durchgeführt als bei Museen (3,2%).

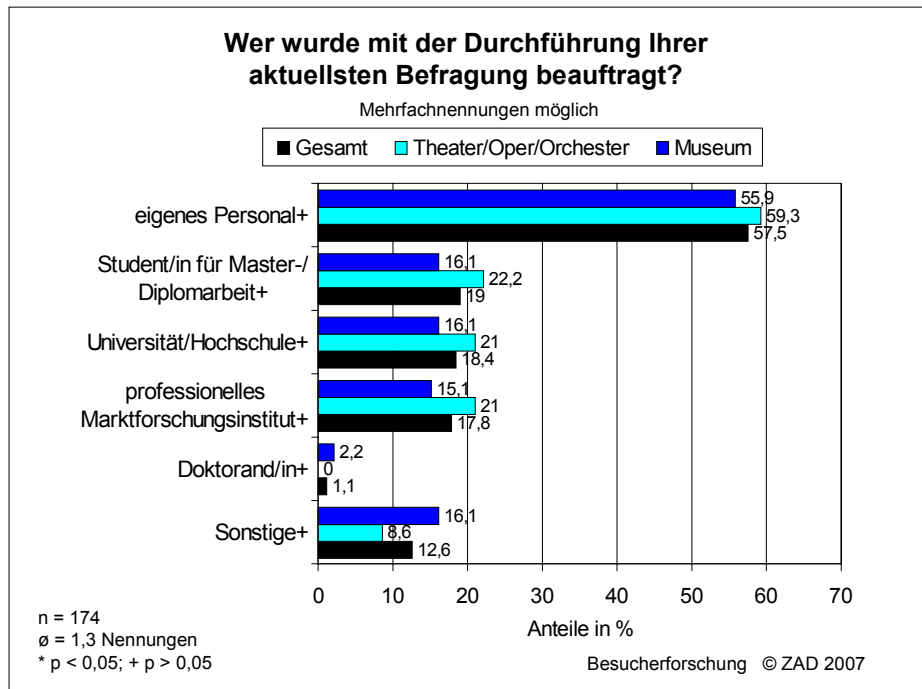
- So, wie offensichtlich das Gesamtpublikum die Standard-Zielgruppe bildet, zeigen sich hier der Fragebogen zum Selbstausfüllen und (bei Museen) das persönliche Interview als bevorzugte Erhebungsmethoden. Deutlich steigerbar scheint das Potenzial anderer Methoden, die eher auch auf Publikumsteile oder Nichtbesucher zielen könnten. So ließen sich beispielsweise Abonnenten als eine der wichtigsten Zielgruppen bei Theatern/Opern/Orchestern auch telefonisch, postalisch oder im Gruppeninterview befragen. Auffällig gering ist in beiden Sparten auch der Anteil der Befragungen über die „neuen Medien“ Homepage und Internet, obwohl sich auf

<sup>13</sup> U.a. werden *Besucherbeobachtung, Einzelinterviews, Diskussionsabend, Fragebogen in Tageszeitung, Fragen in Theaterzeitung publiziert und Kommentarkästchen* genannt.



diesem Weg schnell und ressourcenschonend Aussagen über diese Nutzergruppe gewinnen ließen<sup>14</sup>.

### 2.3.6 Akteure der aktuellsten Untersuchung



Graphik 10 Akteure der aktuellsten Untersuchung

Mehr als die Hälfte der Institutionen ließ die aktuellste Befragung durch *eigenes Personal* durchführen. Relativ häufig wird ein universitärer Kontext einbezogen; knapp ein Fünftel kooperiert mit *Studenten im Rahmen einer Master-/Diplomarbeit*, 18,4% beauftragen eine *Hochschule/Universität*, aber nur 1,1% *Doktoranden*. 17,8% beschäftigen ein *professionelles Marktforschungsinstitut*. Auf *Sonstige* entfallen 21 Nennungen<sup>15</sup>.

Die Auszählung der Nennungen zeigt, dass 77,0% nur eine Möglichkeit angeben. 20,0% nennen zwei Optionen, 3,0% drei oder vier. Zählt man die Nennungen eines „Ausbildungskontextes“ aus (also Studenten, Doktoranden, Universität plus Praktikanten etc. unter Sonstige), wurde diese Möglichkeit von 39,1% der Institutionen genutzt.

Für keinen der Akteure bestehen signifikante Unterschiede zwischen den Sparten.

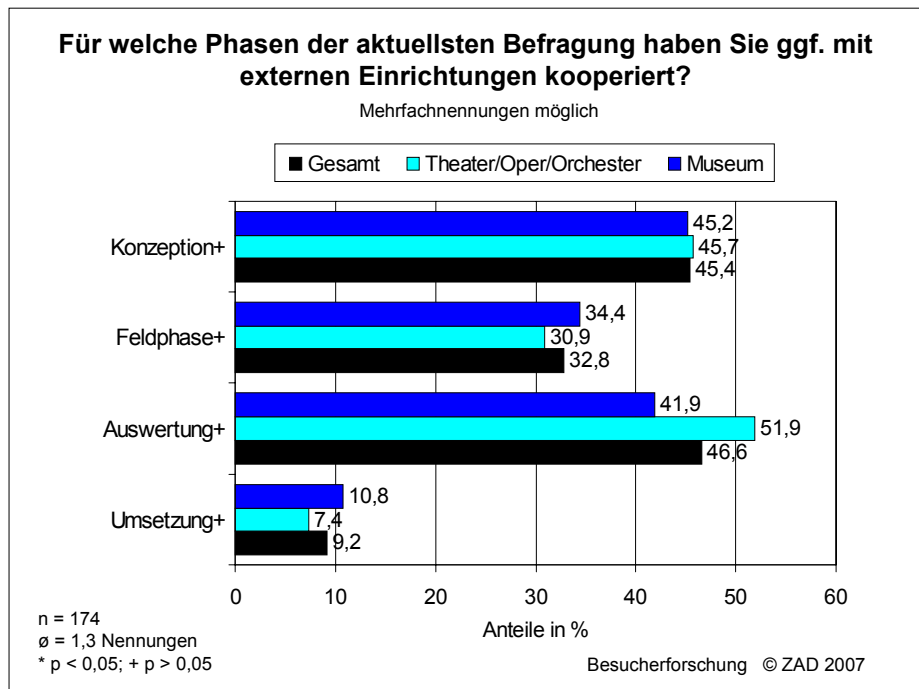
- Sicherlich lässt der hohe Anteil an Eigenleistungen im Verhältnis zu Beteiligungen im Bereich der Ausbildung (also Universitäten, Studenten, Doktoranden und auch Praktikanten) oder zu

<sup>14</sup> Bei Befragungen des IKMF zeigt sich zudem regelmäßig, dass Besucher der Sparten Theater/Oper/Konzert selbst in der Altersklasse der 56-65-Jährigen zu über zwei Drittel Internet-User sind; bei jüngeren Besuchern liegt der Anteil wesentlich höher.

<sup>15</sup> 7 der 21 Nennungen sind *Praktikanten* (dies entspricht 4,0% der 174 Institutionen mit Besuchersforschung). Weitere Nennungen aus dem Bereich der Ausbildung sind u.a. *Berufsakademie, Auszubildende bei einem Lehrgangprojekt, Studenten im Rahmen einer Seminararbeit*. Daneben werden aus einem professionellen Kontext *ein Soziologe, Institut für Wirtschaftsforschung, Marktforscher der Firma Forma Siemens* oder das *hauseigene Zentrum für Evaluation und Besuchersforschung* genannt.

„Profis“, also professionellen Marktforschungsinstituten, per se keine Schlüsse über Qualität der Projekte und Zufriedenheit der Institutionen zu. Dennoch lässt sich bei der Zufriedenheit mit dem Verlauf und der methodischen Qualität der Untersuchung ablesen, dass der Anteil sehr Zufriedener tendenziell höher ausfällt, wenn nicht nur eigenes Personal beschäftigt wird bzw. wenn Kooperationen im Bereich von Konzeption, Auswertung und Umsetzung stattfinden (vgl. Seite 19f).

### 2.3.7 Phasen der Kooperation bei der aktuellsten Untersuchung



Graphik 11 Phasen der Kooperation bei der aktuellsten Untersuchung

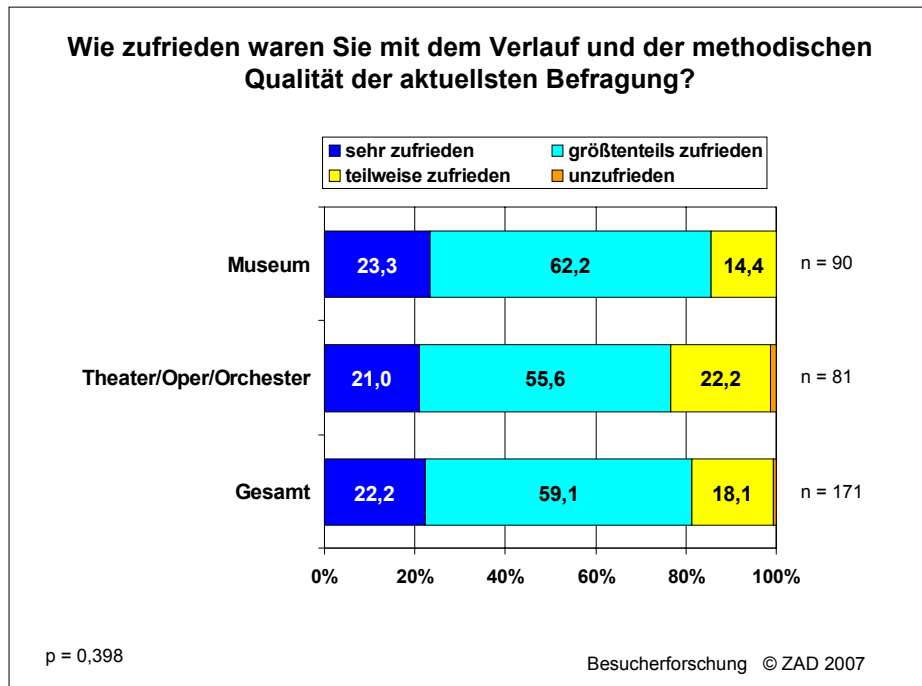
Bei *Konzeption* und *Auswertung* kooperieren über 40% der Institutionen mit externen Partnern, bei der *Feldphase* rund ein Drittel (hier kann, je nach Erhebungsmethode, vergleichsweise einfach und ressourcenschonend auch eigenes Personal eingesetzt werden). Nur knapp ein Zehntel der Institutionen kooperiert dagegen bei der *Umsetzung* mit externen Partnern.

44,8% nennen hier *keine* Phasen, für die sie externe Unterstützung in Anspruch nehmen (rund vier Fünftel dieser Befragten setzen nur eigenes Personal ein). 12,1% kooperieren bei einer Phase, 13,8% bei zwei Phasen, 23,0% bei drei Phasen und 6,3% bei allen vier Phasen. Wenn Unterstützung gesucht wird, geschieht dies also eher für Teile der Untersuchung als im Komplettpaket. Für keine der Phasen bestehen signifikante Unterschiede zwischen den Sparten. Ferner lässt sich für die Inanspruchnahme weder bei Museen noch bei Theatern/Opern/Orchestern ein Zusammenhang in Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiter nachweisen.

- Steigerungspotenziale im Einsatz externer Partner (z.B. Universitäten oder professionelle Marktforschung) könnten durchaus bestehen, denn es wünschen z.B. 44,3% aller forschenden Institutionen eine Verbesserung der Untersuchungsmethodik (was durch externe Beratung ggf. zu erreichen wäre), 21,8% eine professionelle Unterstützung bei der Datenauswertung und

21,3% eine externe Beratung bei der Interpretation/Umsetzung der Ergebnisse (vgl. Graphik 19, Seite 30).

### 2.3.8 Zufriedenheit mit Verlauf/methodischer Qualität (aktuellste Untersuchung)



Graphik 12 Zufriedenheit mit Verlauf und methodischer Qualität der aktuellsten Untersuchung

Rund vier Fünftel (81,3%) der Institutionen zeigen sich *sehr* bzw. *größtenteils zufrieden* mit dem Verlauf und der methodischen Qualität ihrer aktuellsten Befragung. 18,1% sind nur *teilweise zufrieden*, 0,6% *unzufrieden*.

Es bestehen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Sparten.

- Offensichtlich sind die Institutionen nicht optimal zufrieden mit Verlauf und methodischer Qualität ihrer aktuellsten Untersuchungen. Nur gut ein Fünftel sind sehr zufrieden, und auf der anderen Seite sind immerhin 18,7% nur teilweise zufrieden bzw. unzufrieden. Dies ist ein Indikator dafür, dass die Besucherforschung als Instrument derzeit aus Sicht der Anwender noch deutliche Schwächen besitzt bzw. noch nicht als Premiumtool eingestuft wird.

Um die Zufriedenheit (und vor allem die Unzufriedenheit) mit Verlauf und Methodik zu erklären, wurden verschiedene Merkmale<sup>16</sup> getestet. Es wird im Folgenden nur über signifikante Ergebnisse berichtet.

<sup>16</sup> Zielgruppen aktuellste Untersuchung: Gesamtpublikum, Teilgruppen; Erhebungsmethoden: Fragebogen zum Selbstausfüllen, persönliches Interview; Akteure: eigenes Personal, Ausbildungskontext, prof. Marktforschungsinstitut; Kooperationsphasen: Konzeption, Feldphase, Auswertung, Umsetzung; Mitarbeiterzahl.

## Besucherforschung in öffentlichen deutschen Kulturinstitutionen

Wurde in der aktuellsten Befragung das Gesamtpublikum befragt, ist die Zufriedenheit höher als bei anderen Zielgruppen:

<b>n = 171 100% = → p = 0,008</b>	<b>Sehr zufrieden</b>	<b>Größtenteils zufrieden</b>	<b>Teilweise zufrieden/ unzufrieden</b>
Andere	12,5%	50,0%	37,5%
Gesamtpublikum	24,5%	61,2%	14,4%

Tabelle 5 Zufriedenheit mit Verlauf/methodischer Qualität vs. Zielgruppen aktuellste Untersuchung (Gesamtpublikum)

Bei der Befragung des Gesamtpublikums ist der Anteil sehr Zufriedener mit 24,5% rund doppelt so hoch wie bei anderen Zielgruppen. Dort ist der Anteil teilweise Zufriedener/Unzufriedener mit 37,5% überproportional hoch<sup>17</sup>.

- Offensichtlich besteht für das Spektrum der Befragung von Publikumsteilen, Nichtbesuchern und Nicht-mehr-Besuchern ein Optimierungsbedarf für Methodik und Durchführung der Befragungen.

Ist *kein* eigenes Personal in die Durchführung der Befragung eingebunden, fällt die Zufriedenheit etwas höher aus:

<b>n = 171 100% = → p = 0,001</b>	<b>Sehr zufrieden</b>	<b>Größtenteils zufrieden</b>	<b>Teilweise zufrieden/ unzufrieden</b>
Andere	34,7%	44,4%	20,8%
Eigenes Personal	13,1%	69,7%	17,2%

Tabelle 6 Zufriedenheit mit Verlauf/methodischer Qualität vs. Akteure (eigenes Personal)

Während der Anteil unzufriedener Befragter in beiden Gruppen ähnlich ausfällt, ist der Anteil sehr Zufriedener mit 34,7% unter denjenigen signifikant erhöht, die kein eigenes Personal einsetzen.

- Dies ist ein Hinweis darauf, das eigene Personal ggf. besser zu schulen, wie es sich 31,6% generell zur Verbesserung der Besucherforschung wünschen (vgl. Graphik 19, Seite 30).

Bei Institutionen, die sich Kooperationspartner für die Konzeption der Befragung suchen, ist der Anteil sehr Zufriedener rund doppelt so hoch:

<b>n = 171 100% = → p = 0,035</b>	<b>Sehr zufrieden</b>	<b>Größtenteils zufrieden</b>	<b>Teilweise zufrieden/ unzufrieden</b>
Andere	15,1%	66,7%	18,3%
Konzeption	30,8%	50,0%	19,2%

Tabelle 7 Zufriedenheit mit Verlauf/methodischer Qualität vs. Kooperationsphasen (Konzeption)

Auch bei Kooperationen bezüglich der Auswertung fällt der Anteil sehr Zufriedener höher aus:

<b>n = 171 100% = → p = 0,021</b>	<b>Sehr zufrieden</b>	<b>Größtenteils zufrieden</b>	<b>Teilweise zufrieden/ unzufrieden</b>
Andere	14,1%	66,3%	19,6%
Auswertung	31,6%	50,6%	17,7%

Tabelle 8 Zufriedenheit mit Verlauf/methodischer Qualität vs. Kooperationsphasen (Auswertung)

<sup>17</sup> d.h. standardisiertes Residuum > 2,0

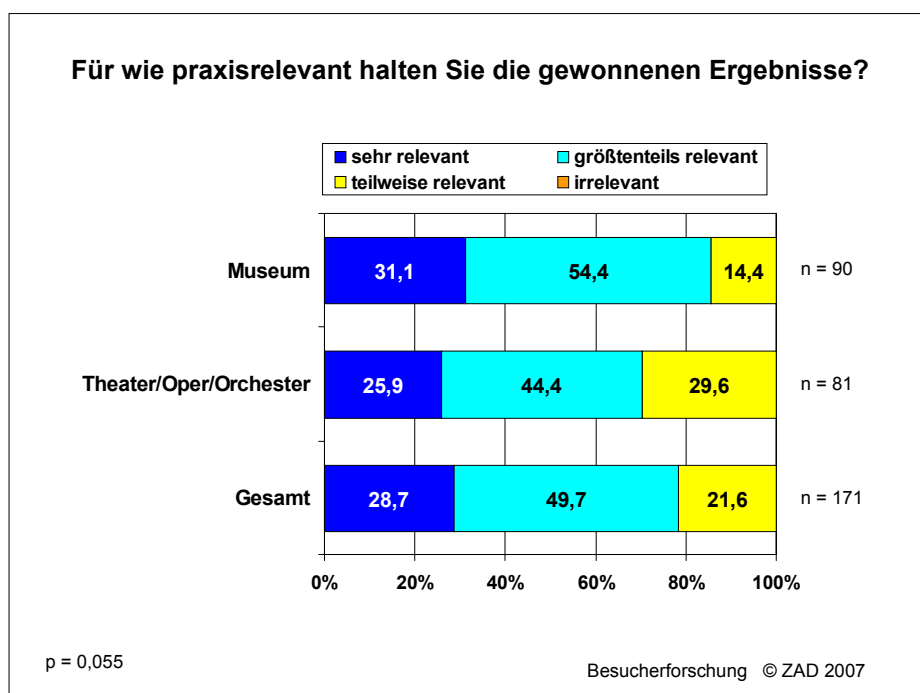
Letztlich sind auch diejenigen, die bei der Umsetzung der Ergebnisse mit externen Partnern kooperieren (11 der 15 Institutionen haben sich bei allen vier Phasen der Erhebung unterstützen lassen), zufriedener mit Verlauf und Methodik der Befragung:

n = 171 100% = → p = 0,021	Sehr zufrieden	Größtenteils zufrieden	Teilweise zufrieden/ unzufrieden
Andere	18,6%	60,9%	20,5%
Umsetzung der Ergebnisse	60,0%	40,0%	0,0%

Tabelle 9 Zufriedenheit mit Verlauf/methodischer Qualität vs. Kooperationsphasen (Umsetzung)

- ☑ Es ist also zu beobachten, dass in Bezug auf Konzeption, Auswertung und auch Umsetzung die Kooperation mit externen Partnern die Zufriedenheit mit dem Verlauf und der methodischen Qualität der Untersuchung erhöhen kann.

### 2.3.9 Praxisrelevanz der Ergebnisse



Graphik 13 Praxisrelevanz der Ergebnisse

- ☑ Auch die Einschätzung der Praxisrelevanz der Ergebnisse offenbart Schwächen des Instrumentes Besucherforschung: Wenngleich keiner die Ergebnisse als *irrelevant* einstuft, hält doch gut ein Fünftel die Ergebnisse nur für teilweise relevant, und der Anteil der Kategorie *sehr relevant* beträgt statt anzustrebender ca. 40-50% bisher nur 28,7%.

Beim Vergleich der Sparten wird der Nachweis signifikanter Unterschiede knapp verfehlt (p = 0,055); tendenziell wird die Praxisrelevanz der Ergebnisse bei Theatern/Opern/Orchestern schwächer eingestuft als bei den Museen.

## Besucherforschung in öffentlichen deutschen Kulturinstitutionen

Für die Einschätzung der Praxisrelevanz der Ergebnisse besteht ein mittelstarker Zusammenhang mit der Zufriedenheit bezüglich Verlauf und Methodik der Befragung ( $c = 0,488$ ), wie die folgende Tabelle zeigt:

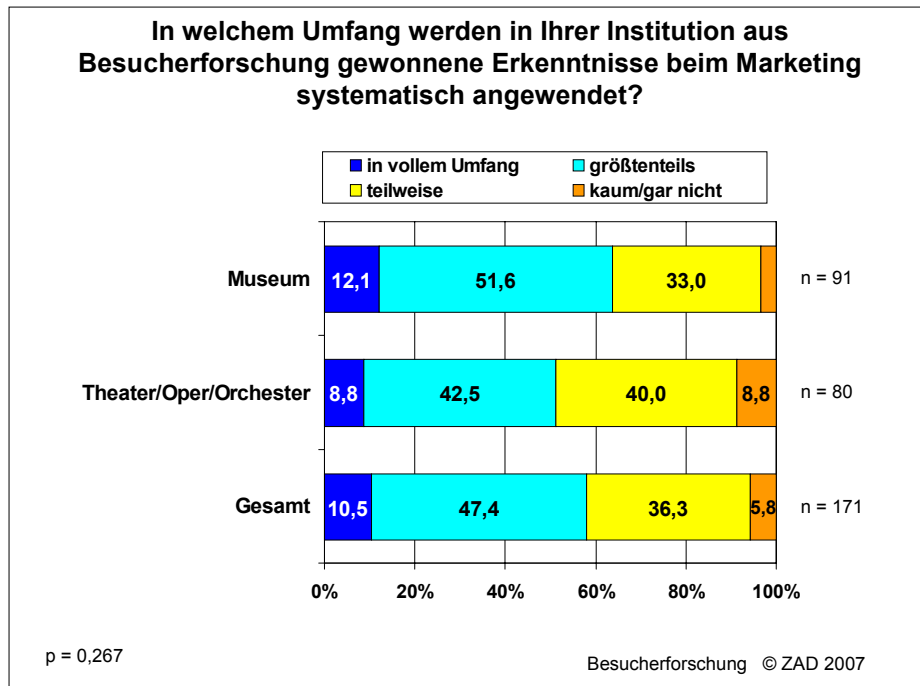
<b>n = 170 100% = → p = 0,000</b>	<b>sehr relevant</b>	<b>größtenteils relevant</b>	<b>teilweise relevant</b>
Sehr zufrieden	57,9%	39,5%	2,6%
Größtenteils zufrieden	20,0%	63,0%	17,0%
Teilweise zufrieden/ unzufrieden	21,9%	18,8%	59,4%

Tabelle 10 Praxisrelevanz vs. Zufriedenheit Verlauf/Methodik (aktuellste Untersuchung)

Sind die Befragten mit Verlauf und Methodik sehr zufrieden (was in der Regel auf eine hohe Befragungsqualität hindeutet), werden die Ergebnisse von fast allen als sehr relevant bzw. größtenteils relevant eingestuft. Bei „größtenteils Zufriedenen“ werden die Ergebnisse meist als größtenteils relevant eingestuft. Sind die Befragten dagegen unzufrieden, beurteilt über die Hälfte die Ergebnisse nur als teilweise relevant.

- Die methodische Qualität der Befragung – hier gemessen anhand der Zufriedenheit mit Verlauf/Methodik – beeinflusst offenbar die Einschätzung der Praxisrelevanz der Ergebnisse (also: gute Methodik führt zu verwertbaren Ergebnissen). Die Defizite, die rund ein Fünftel der Befragten in Bezug auf die Praxisrelevanz sehen, könnte man also auch über eine Verbesserung der Befragungsmethodik verringern (wie sie 44,3% wünschen, vgl. Graphik 19, Seite 30).

2.3.10 Systematische Anwendung der Befragungsergebnisse



Graphik 14 Systematische Anwendung der Befragungsergebnisse

Eine systematische Anwendung der Erkenntnisse findet nur bei rund einem Zehntel *in vollem Umfang* statt, 47,4% wenden die Ergebnisse immerhin *größtenteils* an. Bei gut einem Drittel finden die Ergebnisse nur *teilweise* Anwendung, bei 5,8% *kaum* bzw. *gar nicht*.

Zwischen den Sparten bestehen keine signifikanten Unterschiede.

- Wenn hier nur rund ein Zehntel der Institutionen die Ergebnisse von Besucherforschung in vollem Umfang anwendet, und auf der anderen Seite 42,1% die Ergebnisse kaum bzw. gar nicht einsetzen, wird das Instrument der Besucherforschung (das i.d.R. nicht unbeträchtliche finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen bindet) in seinen Potenzialen derzeit offensichtlich noch nicht ausgeschöpft.

Dass die in Graphik 13 dargestellte Praxisrelevanz eine wichtige Rolle für die systematische Anwendung der Befragungsergebnisse spielt, zeigt die folgende Tabelle:

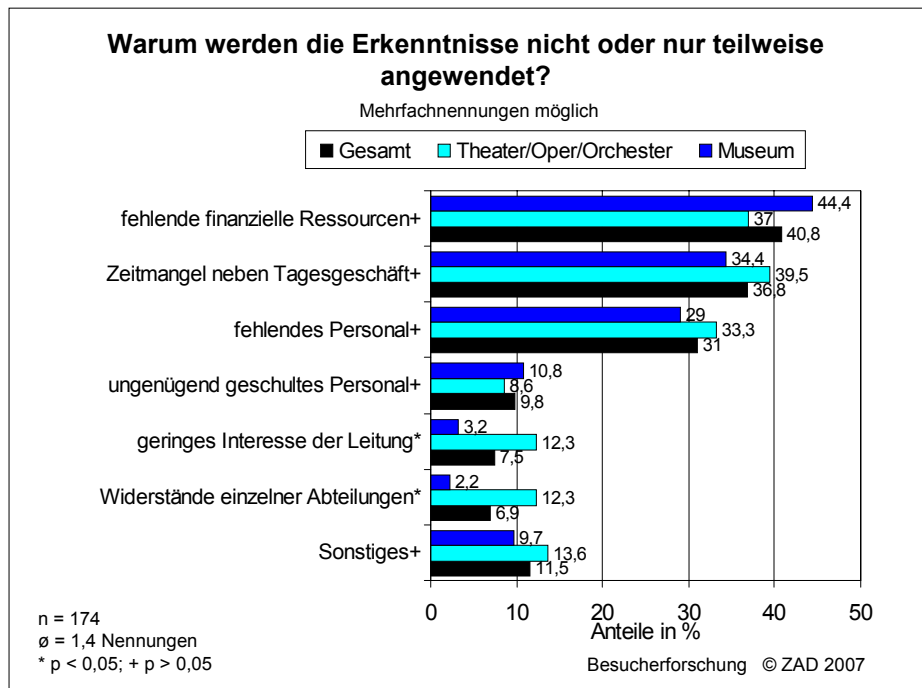
n = 168 100% = ↓ p = 0,000	sehr relevant	größtenteils relevant	teilweise relevant
in vollem Umfang	22,9%	7,1%	2,8%
größtenteils	56,3%	56,0%	16,7%
teilweise/kaum/gar nicht	20,8%	36,9%	80,6%

Tabelle 11 Systematische Anwendung vs. Praxisrelevanz

Werden die Ergebnisse als sehr relevant eingestuft, werden sie zu 79,2% auch voll oder größtenteils angewendet, bei einer Einschätzung als größtenteils relevant zu immerhin 63,1%. Teilweise relevante Ergebnisse werden dagegen von 80,6% auch nur teilweise bzw. kaum/gar nicht angewendet. Zwischen beiden Merkmalen besteht ein mittelstarker Zusammenhang (c = 0,427).

- ☑ Eigentlich selbstverständlich, ist aus dieser Verteilung abzuleiten, dass sich die anwendungsorientierte Besuch erforschung in den einzelnen Institutionen pragmatisch an den Anforderungen der Praxis orientieren sollte, damit die eingesetzten Ressourcen auch optimale Ergebnisse erzielen.

### 2.3.11 Barrieren bei der systematischen Anwendung der Ergebnisse



Graphik 15 Barrieren bei der systematischen Anwendung der Ergebnisse

Vielfältige Ursachen hindern neben der für nur rund vier Fünftel (zumindest größtenteils) gegebenen Praxisrelevanz die Institutionen an der systematischen Umsetzung der Ergebnisse von Besuch erforschung: 40,8% benennen *fehlende finanzielle Ressourcen*, 36,8% den *Zeitmangel neben dem Tagesgeschäft*, 31,0% *fehlendes Personal*. Für immerhin 9,8% ist *ungenügend geschultes Personal* ein Hinderungsgrund (31,6% wünschen sich Mitarbeiterschulungen, 22,4% eine eigene fachliche Fortbildung, vgl. Graphik 19, Seite 30). *Geringes Interesse seitens der Leitung* und *Widerstände einzelner Abteilungen* benennen ebenfalls einige Institutionen (diese Anteile sind, trotz der zugesicherten Anonymität der Befragung, ggf. unterschätzt).

20 Befragte äußern sich zu *Sonstiges*. Hier werden u.a. methodische Mängel angeführt („schlechte Systematik der Befragung“, „Umfrage war nicht klar genug“), die Aussagekraft der Ergebnisse kritisiert („Ergebnisse nicht aussagekräftig genug“, „teils fragwürdige Ergebnisse“) oder auch Schwierigkeiten bei der Interpretation benannt („weil die Ergebnisse interpretiert werden müssen und deshalb nicht nur klare Handlungsanweisungen ergeben“). Teilweise sind die gefundenen Mängel nicht beeinflussbar („liegen nicht im Zuständigkeitsbereich des Museums, z.B. Ausschilderung in der Stadt“, „z.B. fehlende Genehmigungen von Behörden“, „bauliche Gegebenheiten“), in einem Fall besteht ein „Interessenkonflikt bei der Spielplangestaltung“. Dass „einzelne Ergebnisse nicht relevant sind“ oder aber die Befragung „zu wenig neue Erkenntnisse“ bringt, wurde außerdem erwähnt.



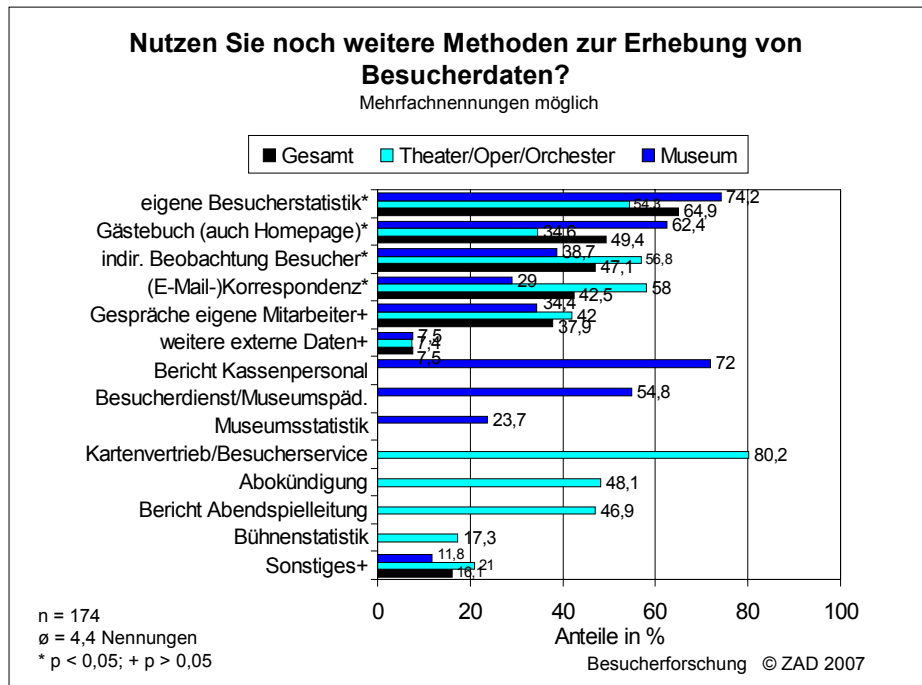
Beim Vergleich der Sparten zeigen sich nur in Bezug auf das Interesse der Leitung und die Widerstände einzelner Abteilungen signifikante Unterschiede; in beiden Fällen sind diese Hindernisse bei Theatern/Opern/Orchestern stärker ausgeprägt als bei Museen. Theater/Opern/Orchester sollten also ggf. intern den Nutzen von Besucherforschung vorab noch besser kommunizieren und auch den internen Diskussionsprozess um Ergebnisse und Maßnahmen intensivieren (vgl. Tabelle 12, Seite 31).

Zählt man die Nennungen aus, geben 32,2% keine Umsetzungsbarrieren an. 24,1% nennen eine, 19,0% zwei, 18,4% drei und 6,3% mindestens vier. Rund zwei Drittel der Institutionen nennen also (tendenziell mehrere) Gründe, warum Ergebnisse von Besucherforschung nicht oder nur teilweise Anwendung finden.

- Die forschenden Institutionen nennen neben methodischen Mängeln, die ggf. eine mangelnde Praxisrelevanz der Ergebnisse bewirken, zu rund zwei Dritteln weitere Gründe, die eine systematische Anwendung der Ergebnisse von Besucherforschung verhindern. Dass finanzielle Ressourcen und Personalmangel hier am häufigsten genannt werden, war zu erwarten (Wer kann sich z.B. bei der Mediaplanung mehrere zielgruppenoptimierte Medien in ausreichender Auflage/Frequenz leisten und hat genügend Personal, diese auch adäquat zu betreuen?) und lässt sich bei der derzeitigen Finanzlage in öffentlichen Kulturinstitutionen wohl so schnell nicht abstellen. Abhilfe schaffen ließe sich dagegen im Bereich der Mitarbeiterschulung und auch der eigenen Fortbildung. Außerdem wäre zu überlegen, ob die Hinderungsgründe *Zeitmangel neben dem Tagesgeschäft, geringes Interesse seitens der Leitung* und *Widerstände in einzelnen Abteilungen* nicht darauf hindeuten, dass die Besucherforschung zumindest in Teilen/Abteilungen der Kulturinstitutionen in ihrer Bedeutung als wirksames Marketinginstrument noch unterschätzt wird.

### 2.3.12 Nutzung sekundärer Daten

Fast alle Institutionen (97,1%) nutzen weitere Methoden zur Erhebung von Besucherdaten. Dabei werden vielfältige Quellen genannt:



Graphik 16 Nutzung sekundärer Daten

Zählt man die Nennungen aus, zeigt schon der Mittelwert von 4,4 Nennungen, dass die einzelnen Institutionen nach sekundären Besucherdaten auf mehreren Kanälen forschen. Nur 4,6% nennen hier eine Informationsquelle. 10,9% nennen zwei, 19,0% drei, 19,0% vier, 17,2% fünf, 9,2% sechs und 17,2% mindestens sieben. 2,9% nennen keine weitere Quelle.

Bei den gemeinsamen Informationsquellen ist die *eigene Besucherstatistik* das am häufigsten genannte Medium (64,9%), gefolgt von *Gästebuch* (49,4%), der *indirekten Beobachtung der Besucher* (47,1%), der *(E-Mail-)Korrespondenz* (42,5%) und *Gesprächen mit eigenen Mitarbeitern* (37,9%). *Weitere externe Daten* werden dagegen nur von 7,5% verwendet.

Im Vergleich der Sparten zeigen sich einige signifikante Unterschiede. So greifen Museen häufiger auf die *eigene Besucherstatistik* oder das *Gästebuch* zurück, Theater/Opern/Orchester benennen häufiger die *indirekte Beobachtung der Besucher* oder die *(E-Mail-)Korrespondenz*.

Systembedingt nennen beide Sparten darüber hinaus spezifische Quellen: Bei Museen wird mit 72,0% der *Bericht des Kassenpersonals* am zweithäufigsten genannt. 54,8% verweisen auf den *Bericht von Besucherdienst/Museumspädagogik*, 23,7% informieren sich über die allgemeine *Museumsstatistik*. Wichtig ist bei Theatern/Opern/Orchestern der *Bericht von Kartenvertrieb/Besucherservice* (80,2%), ferner nennen knapp die Hälfte *Abokündigungen* oder den *Bericht der Abendspielleitung*. Außerdem informieren sich 17,3% über die *Bühnenstatistik*.

Ferner nennen 27 Befragte *sonstige Methoden*, an denen sich ebenfalls die vielfältigen weiteren Möglichkeiten der Informationsgewinnung ablesen lassen. Hier erfolgen einige Nennungen zur *Auswer-*

tung der Besucheradressen, auch über entsprechende *Datenbanken* („Adresslisten bei Veranstaltungen“, „Auswertung der Adressdaten“, „Kundendatenbank“, „Scoring von Abonnenten-Adressen“, „z.B. Erfassen der PLZ über das Kassensystem“). Informationen liefert auch das *Ticketsystem* („Kassensystem“, „Ticketsystem“, „Information aus dem Kartenvertriebssystem“). Ferner genannt werden *direkte Gespräche* („Gesprächsangebote für Besucher“, „Publikumsgespräche“, „Direktkontakte mit Besuchern/Besucherguppen“), weitere *Rückmeldungen von den Kundenkontakten* („Berichte Telefonzentrale“, „Kassengespräche“, „Rückmeldungen bei Gruppen werden abgefragt“) oder *Kontakte über den Freundeskreis*. Auch Kundenbindungs-Instrumente wie *Kundenkarten* („Auswertung der Kundenkartendaten“, „Besucherkarte“), *Gewinnspiele* oder die *Response aus Direkt-Mailings* dienen der Informationsgewinnung. Spezifisch zum Kanal *Internet* werden „Tracking Homepage“ sowie „ständiges Online-Tool zur Befragung, Anreiz durch Kartenverlosung“ benannt. Als weitere interessante Möglichkeiten der Datengewinnung werden „Serviceprogramm Beschwerdemanagement“, „Beschwerden“, „Verkaufsstatistiken“ und „Verweildauer“ angegeben.

- Offensichtlich nutzen die einzelnen Institutionen bereits in breitem Umfang sekundäre Daten, um mehr über ihre Besucher zu erfahren, und wenden dabei ein vielfältiges Methodenspektrum an (wie systematisch dies im Einzelnen geschieht und welcher Qualität die resultierenden Informationen sind, war hier nicht Gegenstand der Untersuchung). Bei aller im Einzelnen gegebenen Notwendigkeit zur Individualisierung der Methoden kann man sich dennoch fragen, warum z.B. bei den Museen zu 25,8% und bei den Theatern/Opern/Orchestern zu 45,7% die Daten aus der eigenen Besucherstatistik nicht berücksichtigt werden, warum bei den Museen 22,6% weder auf den Bericht des Kassenpersonals noch auf den Bericht von Besucherdienst/Museumspädagogik zurückgreifen bzw. bei Theatern/Opern/Orchestern zu 19,8% die Berichte von Kartenvertrieb/Besucherservice nicht analysiert werden.

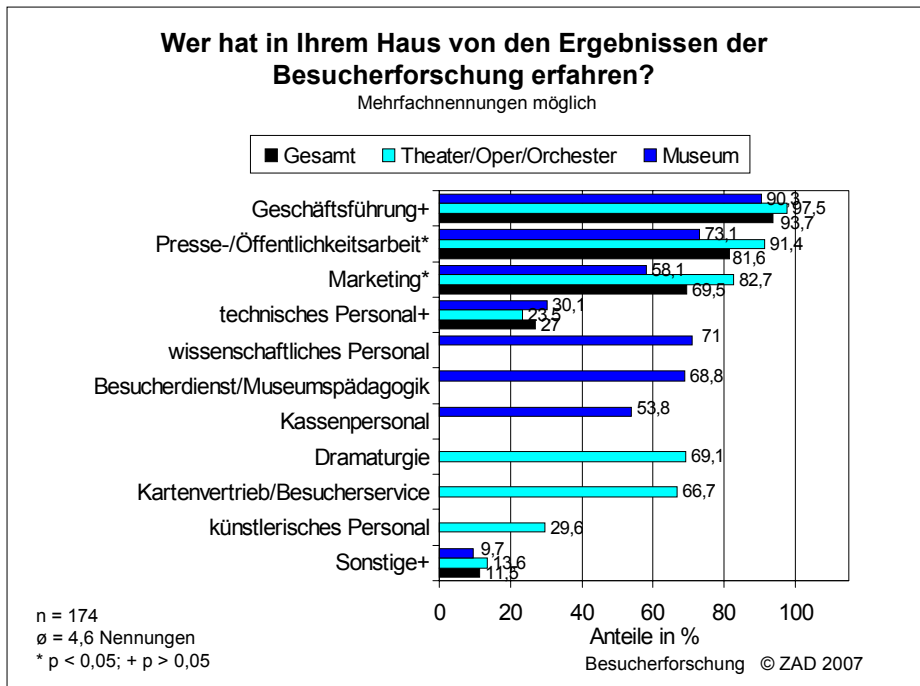
Auch Gespräche mit eigenen Mitarbeitern werden bisher nur von gut einem Drittel genutzt. In diesen Bereichen werden vergleichsweise unaufwändig zu realisierende Methoden der Datengewinnung von einem Teil der Institutionen noch nicht angewendet.

Darüber hinaus werden auch die Potenziale des „Blickes über den eigenen Tellerrand“ durch die übergreifende Bühnen- bzw. Museumsstatistik oder die Hinzuziehung weiterer externer Daten (z.B. Mikrozensus<sup>18</sup>, regional übergreifende Umfragen zum Kulturverhalten der Bevölkerung, Daten anderer Häuser) bei einem Großteil der Institutionen noch nicht realisiert. Gefragt nach den institutionsspezifischen Verbesserungspotenzialen von Besucherforschung wünschen sich jedoch 41,4% eine stärkere Einbeziehung externer Daten (vgl. Graphik 19, Seite 30).

---

<sup>18</sup> Z.B. kann es sehr aufschlussreich sein, die Wohnorte/Stadtteile der Besucher oder ihre Alters- und Einkommensstruktur mit der Bevölkerung zu vergleichen.

2.3.13 Interne Kommunikation der Ergebnisse



Graphik 17 Interne Kommunikation der Ergebnisse

Die Auszählung der Nennungen zeigt, dass im Prinzip mehrere Abteilungen eines Hauses von den Ergebnissen der Besuch erforschung erfahren (Mittelwert 4,6 Nennungen). 7,5% nennen eine Abteilung, 6,3% zwei, 13,8% drei, 14,9% vier, 21,8% fünf, 17,8% sechs, 16,1% sieben und 1,8% acht.

Die *Geschäftsführung* wird bei rund neun Zehnteln der Institutionen von den Ergebnissen der Besuch erforschung verständigt (in welcher Qualität/welchem Umfang und mit welchen Konsequenzen, sei dahingestellt); ein Indiz für die hervorgehobene Bedeutung dieses Marketinginstrumentes. Auch die (sich teils überschneidenden) *Abteilungen Presse-/Öffentlichkeitsarbeit* (81,6%) bzw. *Marketing* (69,5%) sind häufig eingebunden, das *technische Personal* wird nur bei 27,0% der Institutionen verständigt. 18 Befragte nennen *Sonstiges*<sup>19</sup>.

Bei den spartenspezifischen Abteilungen werden in Museen zu etwa 70% das *wissenschaftliche Personal* bzw. die Abteilung *Besucherdienst/Museumspädagogik* informiert, zu 53,8% das *Kassenpersonal*. Bei den Theatern/Opern/Orchestern erfahren rund zwei Drittel der Institutionen die Mitarbeiter in der *Dramaturgie* bzw. im *Kartenvertrieb/Besucherservice* von den Ergebnissen, jedoch informieren nur 29,6% das *künstlerischen Personal*.

Die (wenigen) signifikanten Unterschiede im Vergleich der Sparten sind praktisch weniger relevant; in Theatern/Opern/Orchestern werden die Abteilungen *Presse-/Öffentlichkeitsarbeit* und *Marketing* häufiger informiert als in Museen; dies kann jedoch auch auf die unterschiedlichen Strukturen zurückzuführen sein. Für bedeutender halten wir die Beobachtung, dass in beiden Sparten die Ergebnisse von Besuch erforschung der *Geschäftsführung* gleichermaßen zu etwa 90% benannt werden.

<sup>19</sup> Mehrfach genannt wurde hier das *gesamte Personal* (5x). Weitere Nennungen waren u.a. *Förderverein/Freundeskreis* (4x), *Sponsoring/Fundraising*, *Theaterpädagogik*, *Gastronomie*, *Vertriebsleitung*, die jeweils betroffenen Bereiche oder konnte auf Wunsch eingesehen werden.

- ☑ Stärker noch als bei den für Besucherforschung zuständigen Abteilungen (vgl. Graphik 5, Seite 9) wird bei der Kommunikation der Ergebnisse deutlich, welche Schnittstellenfunktion die Besucherforschung innerhalb der Institutionen bereits jetzt einnimmt. Diese gilt es jedoch weiter zu stärken, denn: Untersuchungen aus der Wirtschaft zur Mitarbeiterzufriedenheit belegen eindeutig, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter nachhaltig angehoben werden kann, wenn diese ein Feedback über Kundenbefragungen und daraus abgeleitete Maßnahmen erhalten (bzw. an deren Planung und Umsetzung mitwirken können).

Vor diesem Hintergrund scheint es förderlich zur Optimierung der Mitarbeiterzufriedenheit, aber auch der Leistungen, wenn z.B. bei Museen mehr als die derzeit 53,8% Kassenpersonal oder bei Theatern/Opern/Orchestern mehr als die derzeit 29,6% künstlerisches Personal auch von den Ergebnissen erfahren<sup>20</sup> – vor allem, wenn wirklich Kundenbeurteilungen z.B. von Programmgestaltung, künstlerischer Leistung und Service abgefragt wurden.

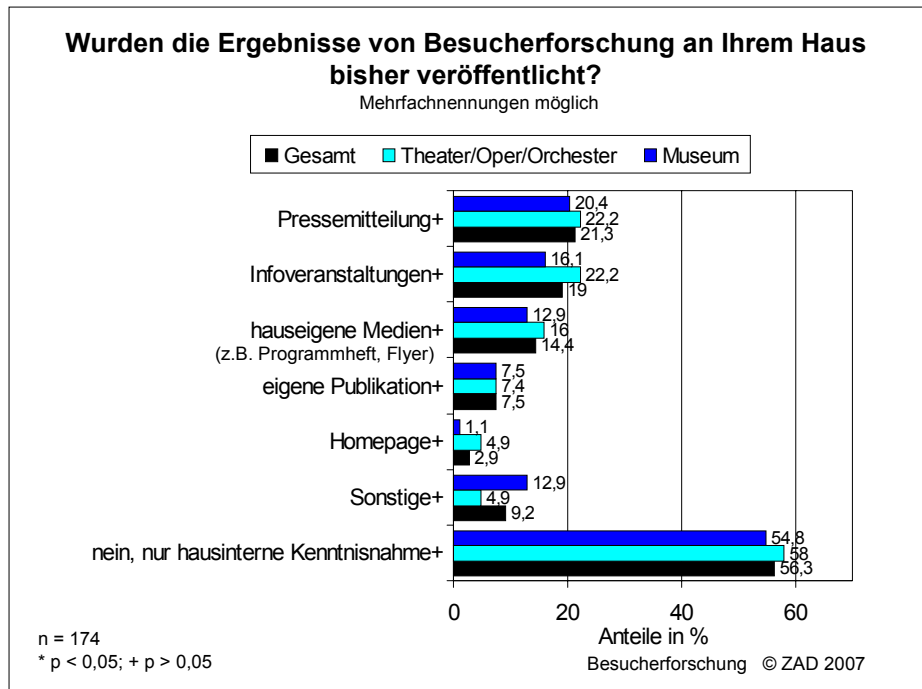
Auch dass bisher „nur“ rund zwei Drittel der Mitarbeiter in den Abteilungen Besucherdienst/Museumspädagogik bzw. Kartenvertrieb/Besucherservice informiert werden, erscheint verbesserungsbedürftig.

Schließlich entspricht eine bessere interne Kommunikation der Ergebnisse auch dem expliziten Wunsch eines Teils der Befragten: Betrachtet man die „Wunschliste“ der Institutionen zu den Perspektiven der Besucherforschung, wünschen 23,6% eine bessere interne/externe Kommunikation der Ergebnisse (vgl. Graphik 19, Seite 30).

---

<sup>20</sup> Eigene Präsentationen von Befragungsergebnissen vor künstlerischem Personal wie auch Besucherdiensten etc. wurden stets positiv aufgenommen und erzielten auch nachhaltig positive Wirkungen.

### 2.3.14 Publikation der Ergebnisse



Graphik 18 Publikation der Ergebnisse

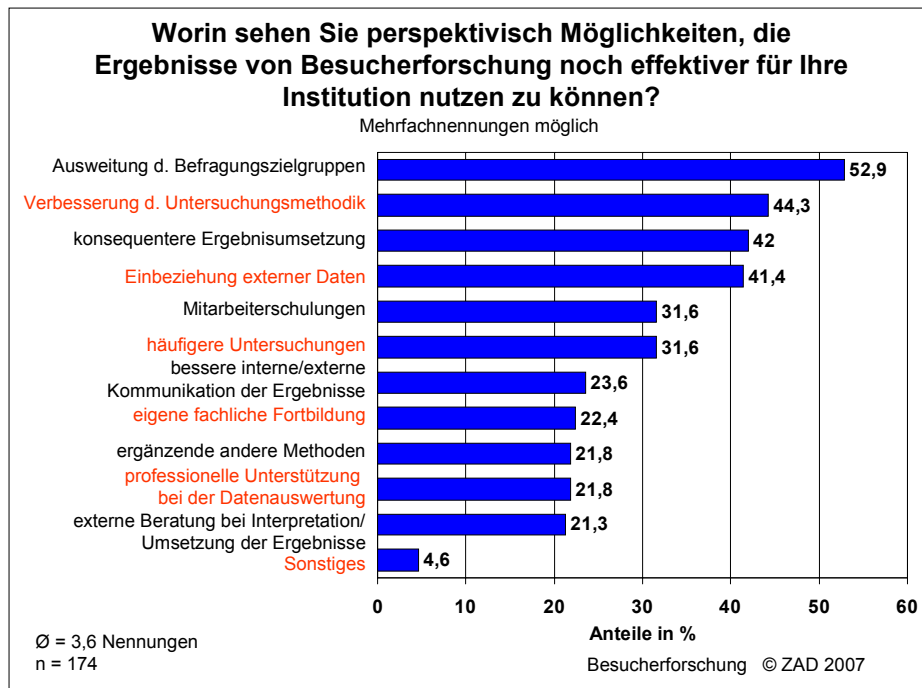
Gut die Hälfte der Institutionen verzichtet auf die Veröffentlichung der Ergebnisse von Besucherforschung und nimmt nur *hausintern* Kenntnis. Gut ein Fünftel informiert die Öffentlichkeit über eine *Pressemitteilung*, knapp ein Fünftel nennt *Infoveranstaltungen* (z.B. für Besucher, Abonnenten, Sponsoren). 14,4% publizieren Ergebnisse in *hauseigenen Medien*, 7,5% in einer *eigenen Publikation* und 2,9% stellen die Ergebnisse auf die *Homepage*. 16 Befragte nennen *Sonstiges*<sup>21</sup>.

Zwischen den Sparten bestehen keine signifikanten Unterschiede. Zählt man die Nennungen aus, geben 24,1% nur einen der hier aufgeführten Publikationswege an. 10,3% nennen zwei, 5,7% drei und 2,9% mindestens vier. 56,9% nennen keinen Publikationsweg (siehe hausinterne Kenntnisnahme).

- Gut die Hälfte der Institutionen nutzt die Ergebnisse der Besucherforschung bisher nur hausintern und verzichtet somit auf positive Kommunikationseffekte gegenüber Besuchern, der interessierten Öffentlichkeit, Subventionsgebern, Sponsoren etc. Gut aufbereitete Ergebnisse können z.B. Transparenz und Kundenorientierung signalisieren. Dies bedarf sicherlich nicht immer einer eigenen Publikation, sondern lässt sich auch mit weniger Aufwand in Form einer Pressemitteilung und einer Info-Seite in der Jahresbroschüre realisieren oder als eines der Themen z.B. beim jährlichen Publikumstag vorstellen. Bemerkenswert gering ist mit 2,9% der Anteil an Publikationen auf der Homepage – gerade hier ließe sich kostengünstig und permanent die Öffentlichkeit informieren. Darüber hinaus ist auch auffällig, dass die Institutionen eher ein bis zwei Publikationswege benennen; hier sollte geprüft werden, ob man das Thema Besucherforschung nicht noch stärker für die verschiedenen Zielgruppen auf mehreren Kanälen platzieren könnte.

<sup>21</sup> Nennungen waren hier z.B.: *Tagung, Vorträge für IHK etc., z.B. bei Veranstaltungen zum Thema Kulturtourismus, Berichte an die Kommune, Jahresberichte, Stiftungsrat, Marketing anderer Museen* oder auch *weitere Veröffentlichungen geplant*.

### 2.3.15 Perspektiven/Verbesserungspotenziale von Besuch erforschung



Graphik 19 Perspektiven/Verbesserungspotenziale von Besuch erforschung

Wie schon der Mittelwert von 3,6 Nennungen zeigt, sehen die Befragten vielfältige Ansätze, Besuch erforschung für ihre eigene Institution zukünftig besser zu nutzen. Diese „Wunschliste“ umfasst bei 12,6% eine Nennung, bei 15,5% zwei, bei 24,1% drei, bei 12,6% vier, bei 11,5% fünf, bei 8,6% sechs und bei 9,8% mindestens sieben Nennungen. Nur 5,2% äußern keinen Verbesserungswunsch.

Über die Hälfte würde die *Befragungszielgruppen ausweiten* (z.B. Nichtbesucher, Teilgruppen wie Abonnenten oder junge Besucher), 31,6% wünschen *häufigere Untersuchungen* und immerhin 21,8% *ergänzende andere Methoden* (z.B. qualitatives Modul ergänzend zum quantitativen) oder 41,4% die *Einbeziehung externer Daten* (z.B. regional übergreifende Bevölkerungsumfragen zum Kulturverhalten, Daten anderer Häuser). Auch im Bereich der Methodik/Auswertung gibt es Optimierungspotenzial, wenn sich 44,3% eine *Verbesserung der Untersuchungsmethodik* wünschen (z.B. größere Stichproben, bessere Fragebögen, umfangreichere/genauere Statistik etc.), 31,6% *Mitarbeiterschulungen* anregen, 22,4% eine *eigene fachliche Fortbildung* für nötig halten, 21,8% eine *professionelle Unterstützung bei der Datenauswertung* benötigen und 21,3% eine *externe Beratung bei der Interpretation/Umsetzung der Ergebnisse* wünschen. Darüber hinaus mahnen 42,0% eine *konsequenterere Umsetzung der Ergebnisse* an, und 23,6% wünschen sich eine *bessere interne/externe Kommunikation der Ergebnisse*. 8 Befragte nennen *Sonstiges*<sup>22</sup>. Ferner äußerten sich 11 Befragte in einer offenen Frage („Haben Sie hierzu Anmerkungen/Wünsche?“) zu den Perspektiven der Besuch erforschung. Drei interessante Nennungen hierzu sind:

- Eine individuell für Kulturinstitutionen ausgerichtete Software, die parallel von Besucherservice (Bestellungen, Verwaltung, Abonnenten) und Marketing (Direkt-Marketing, Dokumentation Besucherverhalten im Einzelnen, Abonnent im Weiteren) genutzt wird -> Professionalisierung von CRM
- Langzeitstudien zum Umgang mit Kultur und Events
- Quellenangaben zu externen Daten und Untersuchungen

<sup>22</sup> Neben mehr finanziellen Mitteln zur Ausweitung des Angebotes bzw. zur Erhebung der Daten werden u.a. mehr Personal, Monitoring und vergleichende Besucherbefragungen im Verbund mit Museen gleichen Typs gewünscht.

- ☑ Auch wenn es sich bei den in Graphik 19 dargestellten Verbesserungspotenzialen um ein von den personellen, zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen befreites Idealmodell zu den konkreten Perspektiven von Besuch erforschung für die Kulturinstitutionen handelt, wird doch deutlich, dass die Befragten größtenteils Besuch erforschung in ihren Institutionen noch nicht optimal implementiert haben. Im Bereich der Methodik, der Häufigkeit und Zielgruppen, der fachlichen Qualifikation und nicht zuletzt der Umsetzung und Kommunikation der Ergebnisse bestehen nach Ansicht der Befragten teils erhebliche Defizite und auch externer Beratungsbedarf. Demgegenüber messen in beiden Sparten über 85% der Besuch erforschung in ihrer Institution gegenwärtig einen hohen Stellenwert zu (vgl. Graphik 20, Seite 32), und über die Hälfte meint, in ihrer Institution werde die Bedeutung von Besuch erforschung in den nächsten 5 Jahren steigen (vgl. Graphik 21). Forschungseinrichtungen wie Hochschulen und Universitäten und Agenturen im Kulturmarketing sollten also in den nächsten Jahren Konzepte entwickeln, um die Besuch erforschung als wichtiges und wirksames Marketinginstrument den Bedürfnissen der Nutzer besser anzupassen, die Beratungsleistungen zu optimieren, bisherige und zukünftige Kulturmanager besser zu schulen und Grundlagendaten über Kulturnutzer bereitzustellen.

Im Vergleich der Sparten ergeben sich nur in Bezug auf die bessere interne/externe Kommunikation der Ergebnisse signifikante Unterschiede:

<b>n = 174</b> <b>* p &lt; 0,05; + p &gt; 0,05</b>	<b>Museum</b>	<b>Theater/Oper/ Orchester</b>	<b>Gesamt</b>
Ausweitung der Befragungszielgruppen +	46,2%	60,5%	52,9%
Verbesserung der Untersuchungsmethodik +	38,7%	50,6%	44,3%
konsequenterere Ergebnisumsetzung +	38,7%	45,7%	42,0%
Einbeziehung externer Daten +	39,8%	43,2%	41,4%
häufigere Untersuchungen +	34,4%	28,4%	31,6%
Schulung der Mitarbeiter +	35,5%	27,2%	31,6%
bessere int./ext. Kommunikation d. Ergebnisse *	17,2%	30,9%	23,6%
eigene fachliche Fortbildung +	23,7%	21,0%	22,4%
ergänzende andere Methoden +	21,5%	22,2%	21,8%
professionelle Unterstützung Auswertung +	19,4%	24,7%	21,8%
externe Beratung Interpretation/Umsetzung +	20,4%	22,2%	21,3%
Sonstiges +	5,4%	3,7%	4,6%

Tabelle 12 Perspektiven/Verbesserungspotenziale von Besuch erforschung vs. Sparten

Bei Theatern/Opern/Orchestern ist der Anteil derjenigen, die sich eine bessere interne/externe Kommunikation der Ergebnisse wünschen (30,9%), etwa doppelt so hoch wie bei Museen (17,2%). Dieses selbst diagnostizierte Kommunikationsproblem korrespondiert mit der Beobachtung, dass hier häufiger auch geringes Interesse seitens der Leitung sowie Widerstände in einzelnen Abteilungen als Barrieren bei der Umsetzung der Ergebnisse benannt werden (vgl. Graphik 15, Seite 23).

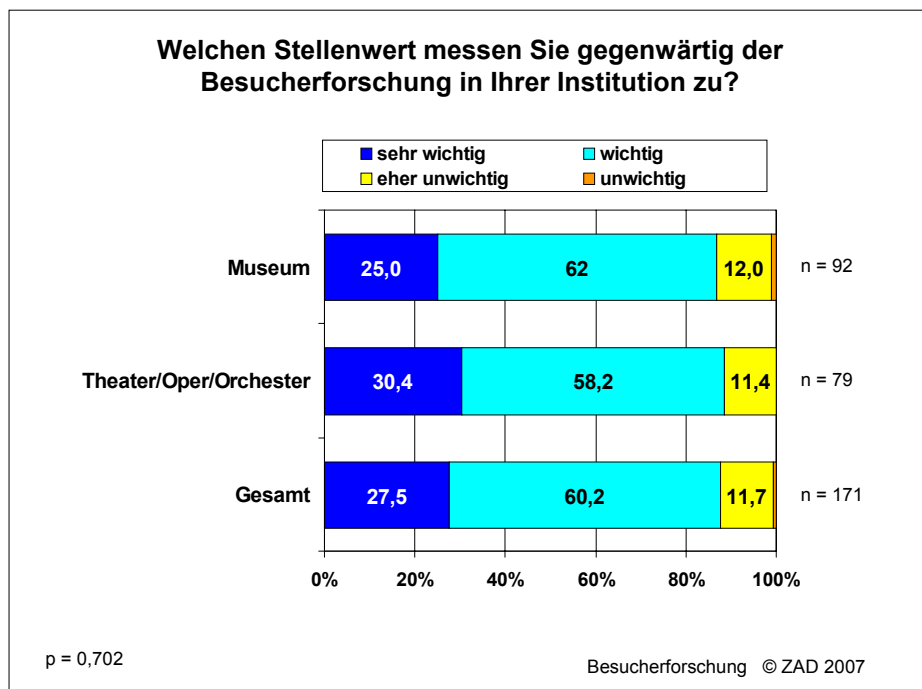
Auch für die Größe einer Institution, hier gemessen an der Mitarbeiterzahl, lassen sich nur wenige signifikante Unterschiede bezüglich der benannten Verbesserungspotenziale ablesen, meist für Museen:

- Professionelle Unterstützung bei der Datenauswertung wünschen Museen mit 26-50 Mitarbeitern (41,7%) häufiger als Museen bis 25 Mitarbeiter (8,0%) oder Museen über 50 Mitarbeiter (21,1%).
- Auch eine externe Beratung bei der Interpretation und Umsetzung der Ergebnisse wünschen Museen mit 26-50 Mitarbeitern (50,0%) häufiger als Museen bis 25 Mitarbeiter (10,0%) oder Museen über 50 Mitarbeiter (10,5%).



- Der Wunsch nach einer besseren internen/externen Kommunikation der Ergebnisse ist bei Museen über 50 Mitarbeiter stärker ausgeprägt (36,8%) als bei Museen mit 26-50 Mitarbeitern (12,5%) oder bei Museen bis 25 Mitarbeiter (12,0%).
- Die Einbeziehung externer Daten wünschen Museen bis 25 Mitarbeiter seltener (28,0%) als Museen mit 26-50 Mitarbeitern (58,3%) oder Museen über 50 Mitarbeiter (47,4%).
- Schulungen von Mitarbeitern wünschen Theater/Opern/Orchester über 100 Mitarbeiter häufiger (39,1%) als Theater/Opern/Orchester bis 100 Mitarbeiter (12,1%).

### 2.3.16 Gegenwärtiger Stellenwert der Besucherforschung für die eigene Institution



Graphik 20 Gegenwärtiger Stellenwert von Besucherforschung für die eigene Institution

Die Befragten (die als Mitarbeiter für PR/ÖA/Marketing oder als Geschäftsführer auch häufig mit den Belangen der Besucherforschung betraut sind) messen der Besucherforschung in der eigenen Institution<sup>23</sup> derzeit einen hohen Stellenwert zu: 87,7% halten sie für *sehr wichtig* oder *wichtig*. Nur 11,7% schätzen die Besucherforschung als *eher unwichtig* ein, nur 0,6% halten sie für *unwichtig*.

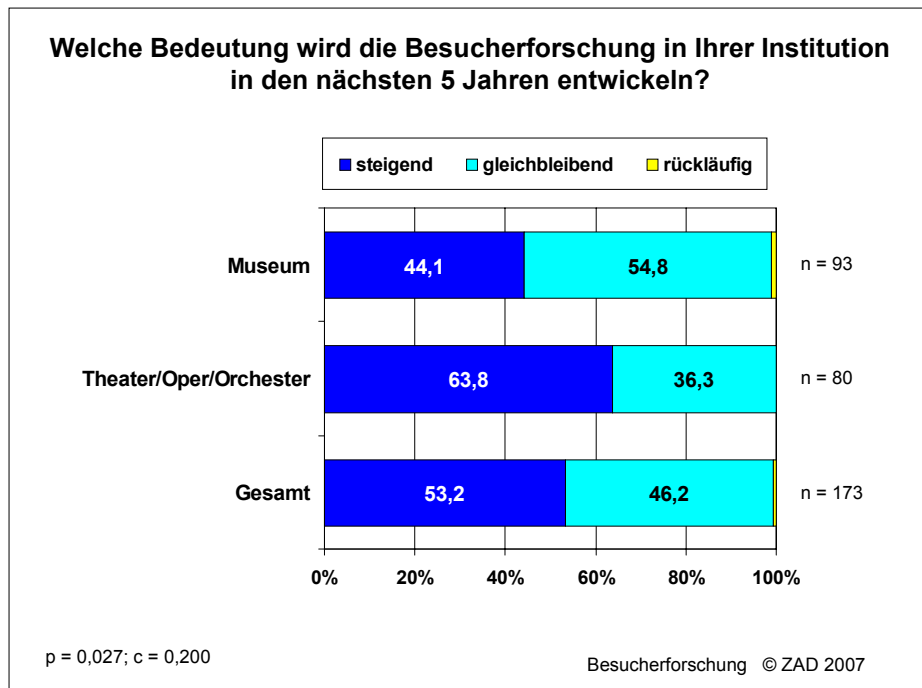
Im Vergleich der Sparten ergeben sich keine signifikanten Unterschiede. Auch vom Ort der Institution (Ost-/Westdeutschland, Berlin) oder der Mitarbeiteranzahl ist die Einschätzung des derzeitigen Stellenwertes von Besucherforschung<sup>24</sup> unabhängig. Ebenso macht es keinen Unterschied, ob der Befragte in der Geschäftsführung, im Marketing oder in der Presse-/Öffentlichkeitsarbeit tätig ist.

- Besucherforschung ist – zumindest bei den forschenden Institutionen – als wichtiges Marketinginstrument etabliert und keineswegs nur eine schöne Spielerei im Sinne eines „nice to know“.

<sup>23</sup> Hier bei handelt es sich, dies sei noch einmal erwähnt, um Institutionen mit Besucherforschungsprojekten in den letzten fünf Jahren.

<sup>24</sup> Für diese und die folgenden Analysen wurden die Kategorien *eher unwichtig* und *unwichtig* zusammengefasst.

2.3.17 Entwicklungspotenzial der Besucherforschung in der eigenen Institution



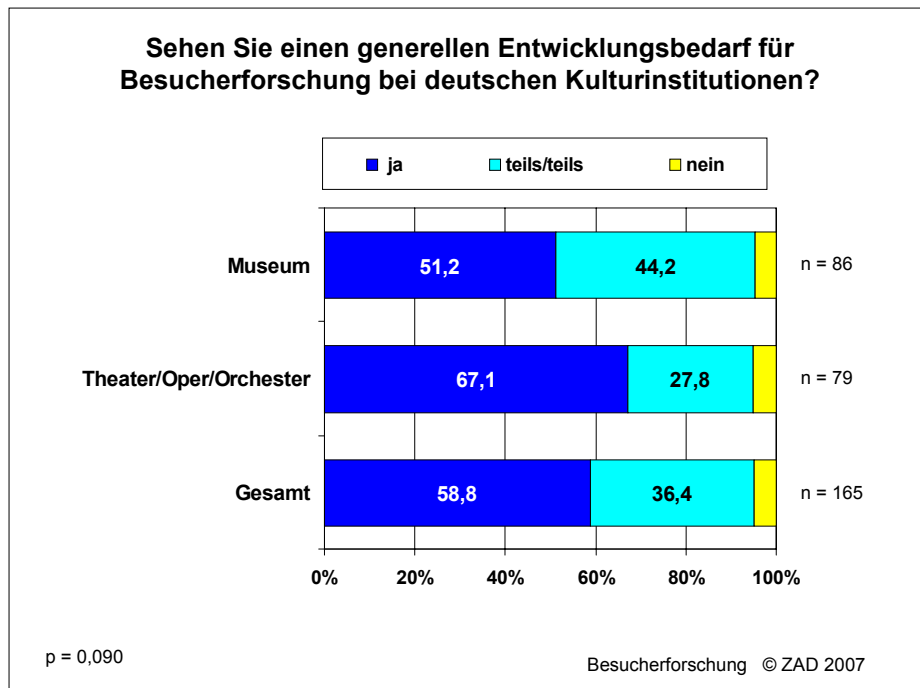
Graphik 21 Entwicklungspotenzial der Besucherforschung in der eigenen Institution

Gut die Hälfte der Befragten meint, die Besucherforschung werde in ihrer Institution in den nächsten 5 Jahren an Bedeutung *gewinnen*, 46,2% sehen eine *gleichbleibende* (hohe) Bedeutung. Nur 0,6% sehen einen *Bedeutungsverlust*.

Im Vergleich der Sparten zeigt sich, dass Theater/Opern/Orchester der Besucherforschung einen stärkeren Bedeutungsgewinn vorhersagen (63,8% steigend) als Museen („nur“ 44,1% steigend). Für die folgenden Analysen wurden nur die Kategorien *steigend* und *gleichbleibend* verglichen. Keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf die Entwicklungspotenziale ergeben sich für den Ort der Institution (Ost-/Westdeutschland, Berlin) und die Mitarbeiterzahl. Die Einschätzung verläuft auch unabhängig davon, ob der Befragte in der Geschäftsführung oder in der Abteilung Presse-/Öffentlichkeitsarbeit beschäftigt ist. Jedoch stufen Mitarbeiter im Marketing die Entwicklungspotenziale von Besucherforschung höher ein (69,1% steigend, 30,9% gleichbleibend) als andere Befragte (43,3% steigend, 56,7% gleichbleibend).

- Während bereits knapp neun Zehntel der forschenden Institutionen der Besucherforschung eine hohe Bedeutung für ihre Institution zuweisen, prognostiziert gut die Hälfte der Besucherforschung einen weiteren Bedeutungsgewinn. Dass Theater/Opern/Orchester diesbezüglich noch größeres Wachstumspotenzial vorhersagen als Museen, liegt ggf. daran, dass sie hinter den Museen bei der Menge der Projekte (in Bezug auf die Jahre) noch etwas zurückstehen (vgl. Graphik 6, Seite 10), hier also ggf. einen noch größeren „Nachholbedarf“ haben.

2.3.18 Entwicklungsbedarf für Besucherforschung bei deutschen Kulturinstitutionen



Graphik 22 Entwicklungsbedarf für Besucherforschung bei deutschen Kulturinstitutionen

Fast 60% der Befragten sehen auch generell (also jenseits ihrer eigenen Institution) einen Entwicklungsbedarf für Besucherforschung bei deutschen Kulturinstitutionen. Rund ein Drittel attestiert zumindest *teilweise* einen Entwicklungsbedarf, 4,8% erkennen *keinen Bedarf*.

Vergleicht man die Sparten, zeigen sich bei den hier abgebildeten drei Kategorien keine signifikanten Unterschiede. Fasst man allerdings *teils/teils* und *nein* zusammen, sind die Differenzen zwischen Museen (51,2% genereller Entwicklungsbedarf) und Theatern/Opern/Orchestern (67,1% genereller Entwicklungsbedarf) signifikant. Theater/Oper/Orchester schätzen also sowohl die individuellen Entwicklungspotenziale von Besucherforschung für ihre eigene Institution (vgl. Graphik 21, Seite 33) als auch die generellen Potenziale noch etwas höher ein als Museen. Daneben wurden in dieser 2er-Klassierung weitere Merkmale untersucht. Bei Museen steigt der Entwicklungsbedarf tendenziell mit der Anzahl der Mitarbeiter an (bis 25 MA 34,0%, 26-50 MA 60,0%, > 50 MA 84,2%). Ferner sehen Marketing-Mitarbeiter häufiger einen generellen Entwicklungsbedarf (70,8%) als andere Befragte (51,0%)<sup>25</sup>. Die Einschätzung des generellen Entwicklungsbedarfes von Besucherforschung ist dagegen unabhängig vom Ort der Institution (Ost-/Westdeutschland, Berlin), von der Tätigkeit in der Presse-/Öffentlichkeitsarbeit oder Geschäftsführung sowie der Mitarbeiterzahl bei Theatern/Opern/Orchestern.

- Nach mehrheitlicher Meinung der Besucherforschung betreibenden Kulturinstitutionen besteht nicht nur individuell in ihrer Institution, sondern generell bei deutschen Kulturinstitutionen der Bedarf, das Thema Besucherforschung weiter zu entwickeln. Das Zentrum für Audience Development (ZAD) leistet mit dieser Untersuchung einen Beitrag und wird zukünftig im Bereich der Grundlagenforschung, anwendungsorientierten Forschungsprojekten sowie Fachtagungen und Schulungen darauf hinwirken, Besucherforschung in Deutschland weiter zu entwickeln.

<sup>25</sup> Marketing-Mitarbeiter schätzen auch die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten von Besucherforschung in ihrer eigenen Institution höher ein als andere Befragte, vgl. Seite 33.

### 3 Diskussion

Diese Erhebung des Zentrums für Audience Development (ZAD) beschreibt aufgrund einer repräsentativen, schriftlichen Befragung in den zwei Sparten der Museen sowie Theater/Opern/Orchester den Stand der Besucherkforschung in öffentlichen deutschen Kulturinstitutionen aus dem Blickwinkel der Anwender. Die Ergebnisse beziehen sich auf die Antworten von 301 Institutionen aus dem Erhebungszeitraum Januar bis März 2007.

#### Bedeutung

Besucherkforschung hat in öffentlichen deutschen Kulturinstitutionen bereits einen **hohen Stellenwert** im Rahmen eines kundenorientierten Kulturmarketings. Dies ist zunächst rein quantitativ zu sehen: Gut die Hälfte (57,8%) der Museen bzw. Theater/Opern/Orchester hat im Zeitraum von 2002 bis 2006 **Besucherkforschungsprojekte durchgeführt**, wobei kleinere Häuser (bis 25 MA Museen, bis 100 MA Theater/Opern/Orchester) seltener forschen als größere. Es ist zudem seit 2002 ein signifikant steigender Anteil an Besucherkforschungsprojekten zu verzeichnen; innerhalb der forschenden Institutionen steigt der Anteil von 25,3% im Jahr 2002 auf 55,2% im Jahr 2006 (in Bezug auf alle 301 Befragten steigt der Anteil von 14,6% auf 31,9%). Für das Jahr 2007 lässt sich eine Steigerung des Anteils forschender Institutionen um ca. 19% prognostizieren (falls sich die bisherige Entwicklung fortsetzt). Ferner lässt sich ein Kontinuitätseffekt beobachten, d.h. die Durchführung von Besucherkforschungsprojekten erhöht die Wahrscheinlichkeit für Folgeuntersuchungen erheblich. Auf einer eher qualitativen Ebene lässt sich die Bedeutung von Besucherkforschung an den **Zuständigkeiten** ablesen: Neben Marketing (55,2%) und Presse-/Öffentlichkeitsarbeit (45,4%) ist bei 43,7% auch die Geschäftsführung für die Besucherkforschung zuständig, während sich nur 5,2% in die Hände einer externen Betreuung begeben. Zudem wird bei über neun Zehnteln (93,7%) die Geschäftsführung von den Ergebnissen der Besucherkforschung verständigt. Schließlich schätzen die Befragten selber die **gegenwärtige und zukünftige Bedeutung** von Besucherkforschung für ihre Institution ein: 87,7% halten sie gegenwärtig für sehr wichtig bzw. wichtig, und 53,2% sehen eine steigende Bedeutung in den nächsten fünf Jahren (46,2% gleichbleibend, 0,6% rückläufig). Die forschenden Institutionen sehen in Besucherkforschung also größtenteils ein wichtiges Marketinginstrument und prognostizieren häufig noch eine wachsende Bedeutung für die eigene Institution. Diese Entwicklungspotenziale werden der Besucherkforschung nicht nur in Bezug auf die eigene Institution zugeschrieben: 58,8% der forschenden Institutionen sehen einen **generellen Entwicklungsbedarf** für Besucherkforschung bei deutschen Kulturinstitutionen (36,4% teils/teils, 4,8% kein Bedarf).

#### Methoden

Bezüglich der **Art der Besucherkforschungsprojekte** in den letzten fünf Jahren zeigt sich die Besucherbefragung eines Gesamtpublikums (89,1%) als das Standardmodell. Neben dieser „Totale“ unternehmen nur gut ein Drittel (35,6%) die Befragung von Publikumsteilen wie z.B. Abonnenten, Gruppen, Jugendlichen, und zwar Theater/Opern/Orchester signifikant häufiger (45,7%) als Museen (26,9%). 14,9% führen Nichtbesucherbefragungen durch, und nur 5,7% befragten Nicht-mehr-Besucher. Die Einsicht in die Notwendigkeit, auch Publikumsteile genauer zu beschreiben (was teilweise wenig aufwändig zu realisieren ist) oder die zur Gewinnung neuer Besucher unerlässlichen Nichtbesucherbefragungen durchzuführen, ist offensichtlich vorhanden: 52,9% wünschen sich eine Ausweitung der Befragungszielgruppen, um Forschungsergebnisse zukünftig noch effektiver nutzen zu können. Bei den **Erhebungsmethoden** wird der Fragebogen zum Selbstausfüllen am häufigsten genannt (74,1%), gefolgt vom persönlichen Interview (46,6%, in Museen häufiger als in Theatern/Opern/Orchestern). Deutlich steigerbar sehen wir den Einsatz anderer Methoden, die auch auf die Befragung

von Publikumsteilen und Nichtbesuchern zielen könnten (Fragebogen postalisch 9,8%, Telefoninterview 7,5%, Gruppeninterview 7,5%). Bemerkenswert gering fällt auch der Anteil an Befragungen über Homepage (4,6%) und E-Mail (1,7%) aus – gerade auf diesem Weg ließen sich schnell und ressourcenschonend Informationen über den Kreis der Internet-nutzenden Besucher gewinnen.

### Akteure

Hinsichtlich der **Akteure** ist ein hohes Ausmaß an Eigenbeteiligung zu beobachten: Mit der Durchführung der aktuellsten Befragung beauftragten 57,5% eigenes Personal. 39,1% nutzten einen „Ausbildungskontext“ durch den Auftrag an Studenten/Doktoranden, Universitäten/Hochschulen und Praktikanten, nur 17,8% beschäftigten professionelle Marktforschungsinstitute. Für verschiedene **Phasen** der aktuellsten Untersuchung fanden **Kooperationen** statt, und zwar für Konzeption (45,4%) und Auswertung (46,6%) häufiger als für die Feldphase (32,8%) und die Umsetzung (9,2%). Dass in diesem Punkt Besucherforschung noch nicht optimal verläuft und externe Partner stärker eingebunden werden könnten, zeigen folgende Beobachtungen: 21,8% wünschen sich eine professionelle Unterstützung bei der Datenauswertung, 21,3% eine externe Beratung bei der Umsetzung/Interpretation der Ergebnisse und vor allem 44,3% eine Verbesserung der Untersuchungsmethodik.

### Nutzung sekundärer Daten

**Sekundäre Daten** werden von den Institutionen in breitem Umfang (97,1%) und mit vielfältigen Methoden (Mittelwert 4,4 Nennungen) herangezogen, um Besucherdaten zu erheben. Häufige Nennungen sind hier z.B. die eigene Besucherstatistik (64,9%), das Gästebuch auch auf der Homepage (49,4%), die indirekte Beobachtung der Besucher (47,1%), die (E-Mail-)Korrespondenz (42,5%) oder Gespräche mit eigenen Mitarbeitern (37,9%). Hinzu kommt bei Museen z.B. der Bericht des Kassenspersonals (72,0%) bzw. von Besucherdienst/Museumspädagogik (54,8%). Bei Theatern/Opern/Orchestern werden z.B. die Berichte von Kartenvertrieb/Besucherservice (80,2%), Abokündigungen (48,1%) oder der Bericht der Abendspielleitung (46,9%) genannt. Wie systematisch diese Informationen im Einzelnen abgerufen und verwertet werden und welche Wertigkeit die verschiedenen Informationsquellen besitzen, war nicht Untersuchungsgegenstand. Rein quantitativ auf Basis der vorhandenen Anteile lässt sich jedoch sagen, dass die Potenziale der sekundären Daten noch nicht ausgeschöpft erscheinen: Warum finden bei Theatern/Opern/Orchestern die Daten der eigenen Besucherstatistik zu 45,7% keine Berücksichtigung (Museen: 25,4%)? Warum nutzen bei Theatern/Opern/Orchestern 19,8% keine Berichte von Kartenvertrieb/Besucherservice? Warum nutzen bei den Museen 22,6% weder den Bericht vom Kassenspersonal noch von Besucherdienst/Museumspädagogik? Ferner verzichten knapp zwei Drittel auf Gespräche mit eigenen Mitarbeitern. Defizite bestehen auch bei dem Blick über die eigene Institution hinaus; so nutzen nur etwa ein Fünftel die übergreifende Bühnen- bzw. Museumsstatistik, und nur 7,5% ziehen weitere externe Daten (z.B. Mikrozensus, regional übergreifende Umfragen zum Kulturverhalten der Bevölkerung, Daten anderer Häuser) heran. Bei letzterem liegt immerhin ein Problembewusstsein vor, denn 41,4% der Institutionen wünschen sich eine stärkere Einbeziehung externer Daten.

### Kommunikation

Vielfach unterschätzt ist die Rolle von Besucherforschung als Kommunikationsinstrument: hausintern, den Besuchern gegenüber wie auch gegenüber der Öffentlichkeit. In Bezug auf die **hausinterne Kommunikation** bestehen trotz des insgesamt hohen Stellenwerts von Besucherforschung (s.o.) teilweise Akzeptanzprobleme. So nennen bei den Hinderungsgründen für eine mangelnde Anwendung/Umsetzung der Erkenntnisse 7,5% ein geringes Interesse seitens der Leitung und 6,9% Widerstände einzelner Abteilungen (diese Anteile sind ggf. unterschätzt). Betrachtet man die **interne Kommunika-**

**tion der Ergebnisse**, verdeutlicht zunächst die Vielzahl der genannten Abteilungen (Mittelwert 4,6 Nennungen) die Schnittstellenfunktion, die Besucherkforschung als Marketing- bzw. Kommunikationsinstrument bereits einnimmt. Dass in beiden Sparten zu etwa 90% die Geschäftsführung von den Besucherkforschungsergebnissen erfährt, ist ein Indiz für die hohe Bedeutung (s.o.). Obwohl in der Regel noch mehrere weitere Abteilungen informiert werden, verschenken die Institutionen jedoch teilweise die Möglichkeit, Mitarbeiterzufriedenheit und -leistung über Partizipation an den Befragungsergebnissen (und ggf. Mitwirkung an den zu entwickelnden Maßnahmen) zu erhöhen: Bei Museen sollten z.B. mehr als die derzeit 53,8% Kassenpersonal oder bei Theatern/Opern/Orchestern mehr als die derzeit 29,6% künstlerisches Personal auch von den Ergebnissen erfahren – gerade dann, wenn wirklich Kundenbeurteilungen von Programmgestaltung, künstlerischer Leistung und Service abgefragt wurden. Es erscheint ebenfalls verbesserungsbedürftig, dass bisher erst rund zwei Drittel der Mitarbeiter in den Abteilungen Besucherdienst/Museumspädagogik bzw. Kartenvertrieb/Besucherservice informiert werden. Auch in Bezug auf die **externe Kommunikation der Ergebnisse** werden die Potenziale von Besucherkforschung als Kommunikationsinstrument bei weitem nicht ausgeschöpft, um z.B. Besuchern, der interessierten (Fach-)Öffentlichkeit, Subventionsgebern und Sponsoren Botschaften wie Transparenz und Kundenorientierung zu signalisieren. Unterstellt man einmal, dass sich immer positive Aussagen aus den Daten selektieren lassen (so desaströs vielleicht Einzelheiten wie eine überalterte Abonnentenstruktur ausfallen mögen), ist zu hinterfragen, warum 56,3% die Ergebnisse von Besucherkforschung nur hausintern zur Kenntnis nehmen. Daneben verfassen 21,3% eine Pressemitteilung, 19,0% nennen Infoveranstaltungen, 14,4% veröffentlichen die Ergebnisse in hauseigenen Medien wie z.B. dem Programmheft. Nur 7,5% verfassen eine eigene Publikation, 2,9% stellen die Ergebnisse auf die Homepage und 9,2% nutzen sonstige Kanäle. Eigene Publikationen sind sicherlich nicht immer sinnvoll und nötig, aber Pressemitteilungen, eine Info-Seite in der Jahresbroschüre oder eine Vorstellung beim „Tag der offenen Tür“ sind wenig aufwändige Maßnahmen, die weitaus häufiger eingesetzt werden sollten. Auch der bisher sehr selten genutzte Kanal der Publikationen auf der Homepage sollte stärker berücksichtigt werden, denn auf diese Weise lässt sich eine breite Öffentlichkeit kostengünstig und permanent informieren. Insgesamt sollten die Institutionen (die größtenteils ein bis zwei Publikationswege benennen) prüfen, ob sie das Thema Besucherkforschung für die verschiedenen Zielgruppen auch auf mehreren Kanälen platzieren könnten. In Bezug auf die Kommunikation sehen die Institutionen auch selbst Optimierungspotenziale: Bei den Perspektiven von Besucherkforschung wünschen sich 23,6% eine bessere interne/externe Kommunikation der Ergebnisse.

### Zufriedenheit

Die jeweils aktuellste Befragung war zu 80,5% eine Befragung des Gesamtpublikums, 29,3% befragten Publikumsteile, 10,9% Nichtbesucher und 1,7% Nicht-mehr-Besucher. Die **Zufriedenheit mit dem Verlauf/der methodischen Qualität** dieses aktuellsten Forschungsprojektes erscheint optimierbar: Rund vier Fünftel sind sehr zufrieden (22,2%) oder größtenteils zufrieden (59,1%), 18,1% sind jedoch nur teilweise zufrieden und 0,6% unzufrieden. Der noch moderate Teil der sehr Zufriedenen wie auch der Anteil der Unzufriedenen zeigt, dass Besucherkforschung derzeit aus Sicht der Anwender mit Schwächen behaftet ist bzw. noch nicht als Premiumtool eingestuft wird. Dem entspricht, dass sich bei den Perspektiven von Besucherkforschung 44,3% eine Verbesserung der Untersuchungsmethodik wünschen. Einzelne Tests zeigen, dass die Zufriedenheit bei anderen Befragungen als dem Gesamtpublikum, beim Einsatz von eigenem Personal bzw. wenn nicht in Bezug auf Konzeption, Auswertung oder Umsetzung kooperiert wird, signifikant geringer ausfällt – ein Hinweis darauf, methodische Verbesserungen gerade bei den alternativen Befragungsformen vorzunehmen, das eigene Personal ggf. besser zu schulen (wie es sich 31,6% wünschen) oder stärker mit externen Partnern zu kooperieren. Auch eine eigene fachliche Fortbildung der Befragten (die 22,4% wünschen) könnte die Qualität der

Untersuchungsmethodik (z.B. über besseres Briefing, bessere Steuerung) steigern bzw. die Zufriedenheit erhöhen.

### Praxisrelevanz und systematische Anwendung der Ergebnisse

Nur eine verlässliche Befragungsmethodik liefert die Grundlage für eine gute Datenqualität. Doch damit nicht genug; die Informationen aus Besucherforschung sollen dem Anwender auch passgenaue Informationen für seine kurz- und langfristigen Entscheidungen liefern. Auch bei der Einschätzung der **Praxisrelevanz der Ergebnisse** zeigen sich Verbesserungspotenziale für die Besucherforschung: Zwar stuft keiner die Ergebnisse als irrelevant ein. Jedoch hält gut ein Fünftel (21,6%) die Ergebnisse nur für teilweise relevant, 49,7% halten die Ergebnisse für größtenteils relevant. 28,7% beurteilen die Befragungsergebnisse als sehr relevant. Rund ein Fünftel hat also offensichtlich Befragungsressourcen vergeblich eingesetzt, und nur gut ein Viertel kann den vollen Nutzen aus den Ergebnissen ziehen. Hierbei besteht ein mittelstarker Zusammenhang ( $c = 0,488$ ) mit der Zufriedenheit bezüglich Verlauf und methodischer Qualität (s.o.: gute Methodik führt zu verwertbaren Ergebnissen). Auch in Bezug auf eine **systematische Anwendung der Ergebnisse** werden derzeit die Möglichkeiten von Besucherforschung noch unzureichend ausgeschöpft: Nur 10,5% wenden die Ergebnisse beim Marketing in vollem Umfang an, 47,4% größtenteils, 36,3% teilweise und 5,8% kaum/gar nicht. Eine systematische Anwendung findet also nur bei 57,9% zumindest größtenteils statt (aber 42,0% wünschen sich eine konsequentere Ergebnisumsetzung, s.u.). Die (mangelnde) Praxisrelevanz liefert hier eine der Erklärungen (mittelstarker Zusammenhang,  $c = 0,427$ ). Daneben benennen 40,8% fehlende finanzielle Ressourcen als **Anwendungsbarriere**, 36,8% einen Zeitmangel neben dem Tagesgeschäft und 31,0% fehlendes Personal. Weitere Anwendungsbarrieren sind ungenügend geschultes Personal (9,8%), geringes Interesse seitens der Leitung (7,5%), Widerstände einzelner Abteilungen (6,9%) bzw. Sonstiges (11,5%, u.a. methodische Mängel). Insgesamt nennen hier rund zwei Drittel der Institutionen (tendenziell mehrere) Anwendungsbarrieren. Dabei öffnen Finanz- und Personalmangel wenig Perspektiven der Einflussnahme. In Bezug auf Mitarbeiterschulungen ließen sich Maßnahmen (auch durch das ZAD) entwickeln. Zu prüfen ist außerdem, ob die Hinderungsgründe Zeitmangel neben dem Tagesgeschäft, geringes Interesse seitens der Leitung und Widerstände in einzelnen Abteilungen Anzeichen dafür sind, dass die Besucherforschung zumindest in Teilen/Abteilungen der Kulturinstitutionen in ihrer Bedeutung als wirksames Marketinginstrument noch unterschätzt wird und infolgedessen noch besser kommuniziert werden sollte.

### Verbesserungspotenziale aus Sicht der Anwender

Die forschenden Institutionen wurden gefragt, worin sie perspektivisch Möglichkeiten sehen, die Ergebnisse von Besucherforschung noch besser für ihr Haus nutzen zu können. Bei diesem von finanziellen, personellen und zeitlichen Rahmenbedingungen befreiten Idealmodell zeigen schon die vielfältigen Mehrfachnennungen (Mittelwert 3,6 Nennungen), dass die Befragten größtenteils Besucherforschung in ihren Institutionen noch nicht optimal implementiert haben. Im Bereich der *Methodik* (Verbesserung der Untersuchungsmethodik: 44,3%, ergänzende andere Methoden: 21,8%), der *Häufigkeit* (häufigere Untersuchungen: 31,6%) und *Zielgruppen* (Ausweitung der Befragungszielgruppen: 52,9%), der *Kooperationen* (prof. Unterstützung Datenauswertung: 21,8%, externe Beratung Interpretation/Ergebnisumsetzung: 21,3%), der *fachlichen Qualifikation* (Mitarbeiterschulungen: 31,6%, eigene fachliche Fortbildung: 22,4%) und nicht zuletzt der *Umsetzung* (konsequentere Ergebnisumsetzung: 42,0%) und *Kommunikation der Ergebnisse* (bessere interne/externe Kommunikation der Ergebnisse: 23,6%) bestehen nach Ansicht der Befragten teils erhebliche Defizite und auch externer Beratungsbedarf. Gleichzeitig messen in beiden Sparten über 85% der Besucherforschung in ihrer Institution gegenwärtig einen hohen Stellenwert zu und über die Hälfte meint, in ihrer Institution werde die Bedeu-

tung von Besuch erforschung in den nächsten fünf Jahren steigen (s.o.). Forschungseinrichtungen wie Hochschulen und Universitäten und Agenturen im Kulturmarketing sollten also in den nächsten Jahren Konzepte entwickeln, um die Besuch erforschung als wichtiges und wirksames Marketinginstrument im Rahmen einer systematischen Publikumsentwicklung den Bedürfnissen der Nutzer besser anzupassen, die Beratungsleistungen zu optimieren, bisherige und zukünftige Kulturmanager besser zu schulen und Grundlagendaten über Kulturpublika bereitzustellen.

### Fazit

Besuch erforschung findet – mit steigender Tendenz – bei gut jeder zweiten öffentlichen Kulturinstitution Anwendung, genießt bei den Anwendern einen bereits hohen Stellenwert und wird nach Ansicht der Nutzer weiterhin an Bedeutung gewinnen. Bei der gesamten Befragung waren Unterschiede zwischen den Sparten Museum und Theater/Oper/Orchester übrigens eher gradueller Art. Wenn insgesamt fast 60% der Anwender einen generellen Entwicklungsbedarf für Besuch erforschung bei öffentlichen deutschen Kulturinstitutionen sehen, ist dies trotz der hohen Akzeptanz ein Indiz für die weiteren Potenziale (bzw. die noch vorhandenen Defizite) dieses Marketinginstrumentes. Diese liegen u.a. in einer verbesserten Methodik, einem Ausbau von Befragungsfrequenz und Zielgruppen, verstärkten Kooperationen, einer stärkeren Einbeziehung sekundärer Daten, einer besseren internen und externen Kommunikation sowie einer besseren fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter. Es gibt also vielfältige Ansatzpunkte, um Besuch erforschung für den Anwender zukünftig zu einem noch wirksameren Marketinginstrument zu formen und auf diese Weise den Kulturinstitutionen eine nachhaltige Publikumsentwicklung zu ermöglichen.

## 4 Ausblick

Das Zentrum für Audience Development (ZAD) rückt den Besucher, Zuschauer, die Kulturpublika in den Mittelpunkt seines forschenden, beratenden und praktischen Interesses. Das bedeutet, „Audience Development“ als ganzheitliche Kulturmanagementaufgabe zu verstehen, die Aspekte einer nachfrageorientierten Kulturorganisation, von Kulturmarktforschung und Kulturvermittlung an der Schnittstelle von ästhetischer Erziehung und Beziehungsmarketing miteinander verbindet. In diesem Sinne wird sich das ZAD auf Besucher- und Kulturmarktforschungsprojekte, Beratung bei der Organisationsentwicklung und Präsentation von Best-Practice-Beispielen zukunftsweisender Kunstvermittlung praxisnah konzentrieren.



## 5 Anhang

### 5.1 Antworten auf offene Fragen

**Frage 2: Welche Besucherforschungsprojekte wurden bei Ihnen in den letzten fünf Jahren durchgeführt? – Befragung von Publikumsteilen**

#### 29 Nennungen

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• "Lange Nacht"</li><li>• <b>Abonnenten (4x)</b></li><li>• Abonnenten, Besucher des Weihnachtsmärchens</li><li>• Ansprache ausgewählter Besucher mit Fragebogen</li><li>• Auswärtige Abonnenten</li><li>• Bestimmte Festivals</li><li>• Besucher bestimmter Sparten</li><li>• Besucher an Aktionstagen</li><li>• Einzelkartenkäufer</li><li>• Entscheider der Stadt/Region</li><li>• Extraschicht</li><li>• Freundeskreis</li><li>• Gastspielpublikum</li><li>• Gruppen 2006</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Jugendliche</li><li>• Kinder und Lehrer</li><li>• Kommentarkärtchen i.d.R. für Individualgäste 2006</li><li>• Lehrer</li><li>• Museumskinobesucher</li><li>• Niederländische Besucherinnen und Besucher</li><li>• Schülergruppen/Lehrer</li><li>• Senioren, Eltern (nach Kindergeburtstagen im Museum), Besucher d. langen Nacht der Museen</li><li>• Sommertheaterbesucher</li><li>• Spontane Besucher</li><li>• Teilnehmer an Kinderakademie</li><li>• Zu besonderen Veranstaltungen mit dem Schwerpunkt Kulturtourismus</li></ul> |
|--|--|

**Frage 4: An welche Zielgruppe(n) hat sich Ihre aktuellste Befragung gerichtet? – Befragung von Publikumsteilen**

#### 23 Nennungen

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• "Faust auf Faust" am 26.3.05</li><li>• "Lange Nacht"</li><li>• <b>Abonnenten (3x)</b></li><li>• Ansprache ausgewählter Besucher mit Fragebogen</li><li>• Auswärtige Abonnenten</li><li>• Bestimmte Festivals</li><li>• Besucher der Museumsnacht</li><li>• Besucher des Weihnachtsmärchens</li><li>• Besucher an Aktionstagen</li><li>• Die Kommentarkärtchen richten sich nach unserem Wunsch möglichst an alle Besucher (Gesamtpublikum), werden aber i.d.R. nur von Individualgästen ausgefüllt (Zeitfaktor)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Freundeskreis</li><li>• Gastspielpublikum</li><li>• Gruppen 2006</li><li>• Jugendliche</li><li>• Lehrer</li><li>• Museumskinobesucher</li><li>• Niederländische Besucherinnen und Besucher</li><li>• Schulklassen</li><li>• Sommertheaterbesucher</li><li>• Sparten: Phil. Konzerte, Opernbesucher, SSP-Besucher</li><li>• Spätschicht</li></ul> |
|---|--|

**Frage 5: Welcher Erhebungsmethode(n) haben Sie sich bei Ihrer aktuellsten Befragung bedient? – Sonstige**

#### 7 Nennungen

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Befragung über städtischen Link zu Homepage</li><li>• Besucherbeobachtung, Einzelinterviews</li><li>• Diskussionsabend</li><li>• Fragebogen in Tageszeitung</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fragen in Theaterzeitung publiziert</li><li>• Kommentarkärtchen</li><li>• Ziel: Erforschung der Bildungswirkung von Kindermuseen</li></ul> |
|---|--|

**Frage 6: Wer wurde mit der Durchführung Ihrer aktuellsten Befragung beauftragt? – Sonstige**

**21 Nennungen**

- Auszubildende im Rahmen eines Lehrgangsprojekts
  - Berufsakademie
  - Die Befragung wurde initiiert vom Bundesverband der Kinder- und Jugendmuseen, die Auswertung vom Transferzentrum für Neurowissenschaften und Lernen
  - Ein Soziologe
  - Forschungsgruppe
  - Freie Honorarkraft
  - **Freier Mitarbeiter (2x)**
- Institut für Wirtschaftsforschung
  - Marktforscher der Firma Forma Siemens
  - **Praktikanten (5x)**
  - Praktikanten (Kontakt zu Besuchern, Auswertung)
  - Sozialwissenschaftlerin
  - Student im Rahmen eines Praktikums
  - Studenten im Rahmen einer Seminararbeit
  - Unser hauseigenes Zentrum für Evaluation und Besuch erforschung ZEB
  - Werkvertrag

**Frage 11: Warum werden die Erkenntnisse nicht oder nur teilweise angewendet? – Sonstiges**

**20 Nennungen**

- Bauliche Gegebenheiten
  - Die Befragung wurde bei unseren Sinfoniekonzerten durchgeführt, die nicht wir veranstalten, sondern das Musik-Institut
  - Einige Erkenntnisse eignen sich nicht für Marketingmaßnahmen
  - Ergebnisse nicht aussagekräftig genug
  - Ergebnisse nur teilweise umsetzbar
  - Es gibt wichtigere Ziele eines Museums
  - Liegen nicht im Zuständigkeitsbereich des Museums (z.B. Ausschilderung in der Stadt)
  - Mängel sind nicht beeinflussbar
  - Museumsumbau geplant, voraussichtliche Beendigung 2013
  - Organisatorische und bürokratische Hindernisse
- Schlechte Systematik der Befragung
  - Siehe 8. + 9. (Anm. Red.: unzufrieden mit Methodik/Qualität, Ergebnisse nur teilweise relevant)
  - Teils fragwürdige Ergebnisse
  - Umfrage war nicht klar genug
  - Weil die gewonnenen Ergebnisse interpretiert werden müssen + deshalb nicht nur klare Handlungsanweisungen ergeben
  - Weil einzelne Ergebnisse nicht relevant sind
  - Wenig aussagekräftige Ergebnisse
  - Z.B. fehlende Genehmigungen von Behörden (wie Leitsystem - touristische Wegweiser)
  - Z.T. Interessenkonflikt bei der Spielplangestaltung
  - Zu wenig neue Erkenntnisse

**Frage 12: Nutzen Sie noch weitere Methoden zur Erhebung von Besucherdaten? – Sonstige**

**27 Nennungen**

- Adresslisten bei Veranstaltungen
  - Auswertung Adressdaten
  - Auswertung der Kundenkarte-Daten
  - Berichte Telefonzentrale
  - Beschwerden; Information aus Kartenvertriebssystem: Besuchshäufigkeit, Kartenpreis/ Zahlungsart, Vertriebsweg etc.
  - Besucherkarte
  - Direktkontakt mit Besuchern/Besuchergruppen
  - Gesprächsangebote für Besucher
  - Gewinnspiele, Jahresvorschau, Versand der Sofort-CD
  - Kassengespräche
  - Kassensystem, Kundendatenbank
  - Kontakte über Freundeskreis
  - Newsletter
- Persönliche Gespräche mit Besuchern
  - Publikumsgespräche
  - Response aus Direkt-Mailings
  - Rückmeldungen bei Gruppen werden abgefragt
  - Scoring von Abonnenten-Adressen
  - Serviceprogramm Beschwerdemanagement
  - Ständiges Online-Tool zur Befragung, Anreiz durch Kartenverlosung
  - Ticketsystem, Gewinnspiele
  - Tracking Homepage
  - Verkaufsstatistiken
  - Verweildauer
  - Von Zeit zu Zeit Auslage von Fragebögen zum Selbstausfüllen an der Kasse
  - Z.B. Erfassen der PLZ über das Kassensystem
  - Zusammenarbeit mit ehemaligen Häftlingen

**Frage 13: Wurden die Ergebnisse von Besucherausforschung an Ihrem Haus bisher veröffentlicht?**

**– Sonstiges**

**16 Nennungen**

- Bei einer Tagung
- Bei touristischen Erhebungen
- Bericht Uni Düsseldorf
- Berichte an die Kommune
- Besucherstatistik DMB
- In Berichten zu Projekten
- Jahresberichte
- Kooperationspartner
- Publikationen des Staatsvertriebes
- Stadtverwaltung
- Stiftungsrat, Freundesgesellschaft, Marketing anderer Hamburger Museen
- Vorträge
- Vorträge für IHK etc.
- Weitere Veröffentlichungen geplant
- Z.B. bei Veranstaltungen zum Thema Kulturtourismus, Planung neuer Vorhaben
- Zeitschrift

**Frage 14: Wer hat in Ihrem Haus von den Ergebnissen der Besucherausforschung erfahren? –**

**Sonstige**

**18 Nennungen**

- Alle (= 1 hauptamtliche Kraft, ca. 35 Ehrenamtliche, Kuratorium der Museumsstiftung)
- Alle!
- Das gesamte Personal
- Die jeweils betroffenen Bereiche
- Direktor Richard-Wagner-Museum
- Ergebnis 2006 ist noch nicht abschließend ausgewertet
- Ergebnisse wurden den Mitarbeitern durch die Schlossleiterin zusammengefasst mitgeteilt
- Förderverein, Bürgermeister
- Freundeskreis
- Freundeskreis/Förderverein
- Gastronomie
- Gesamtes Museumspersonal
- Gesamtes Personal
- Konnte auf Wunsch eingesehen werden
- Mitglieder des Fördervereins
- Sponsoring/Fundraising
- Theaterpädagogik
- Vertriebsleitung

**Frage 15: Worin sehen Sie perspektivisch Möglichkeiten, die Ergebnisse von Besucherausforschung noch effektiver für Ihre Institution nutzen zu können? – Sonstiges**

**8 Nennungen**

- Ausweitung des Angebotes, erforderlich dafür aber mehr finanzielle Mittel
- Bei Einsatz von Werbemitteln
- Bessere finanzielle Ausstattung zur Erhebung der Daten
- Mehr Personal
- Monitoring
- Siehe Text in der E-Mail
- Verbesserung der personellen Situation
- Vergleichende Besucherbefragung im Verbund mit Museen gleichen Typs

**Frage 15: Haben Sie hierzu Anmerkungen/Wünsche**

**11 Nennungen**

- Bitte teilen Sie uns die Ergebnisse Ihrer Studie mit
- Die Ergebnisse Ihrer Untersuchung könnten uns weiterhelfen ...
- Eine individuell für Kulturinstitutionen ausgerichtete Software, die parallel von Besucherservice (Bestellungen, Verwaltung, Abonnenten) und Marketing (Direkt-Marketing, Dokumentation Besucherverhalten im Einzelnen, Abonnent im Weiteren) benutzt wird -> Professionalisierung von CRM
- Größere finanzielle Mittel zur Optimierung nötig
- In diesem Punkt wünscht man sich viel Zeit und Personal und Möglichkeiten
- Konkrete Fragen, kurze Laufzeit, qualitative Aussagen, Umsetzung ist unser Ziel
- Langzeitstudien zum Umgang mit Kultur und Events

## Besuch erforschung in öffentlichen deutschen Kulturinstitutionen

- Mehr Geld für diese Dinge wäre wünschenswert
  - Quellenangaben zu externen Daten und Untersuchungen
  - Sie können gerne für die Schaubühne eine Umfrage planen
- Wir benutzen das Tool "Segmentia", das uns rel. Tiefe der Daten ermöglicht. Es gibt Routine-Begrüßungsschreiben und Zielgruppenmailings mit der Datenbank

### Frage 19: Welche Abteilung Ihrer Institution ist mit den Belangen der Besuch erforschung beauftragt? – Sonstige

#### 15 Nennungen

- Angegliederte Betriebsgesellschaft
  - Förderverein
  - Freier Mitarbeiter
  - Hauseigenes Zentrum für Evaluation und Besuch erforschung
  - Institut für Kulturmarktforschung SMB
  - Institut für Museumskunde
  - Medienforschung
- Projekte von Praktikanten
  - Schauspieler
  - Sponsoring/Fundraising
  - Verwaltungsleitung
  - Wiss. Leitung
  - Wissenschaftler
  - Wissenschaftliche Mitarbeiter
  - Wissenschaftliche Mitarbeiterin

### Frage 20: Ihre Position ist in der Abteilung ... – Sonstige

#### 25 Nennungen

- Assistentin
  - Einzige hauptamtliche Position, daher Anteil an allen genannten Abteilungen
  - Finanzen
  - Graf
  - Kurator
  - Kurator, Systemadministrator
  - Kustos
  - Leitung und alle Fach- und Öffentlichkeitsarbeiten, Pädagogik, Veranstaltungen, Ausstellungen
  - Leitung, Management, Ausstellungsgestaltung, Forschung
  - Museum
  - Office Managerin
- Orchester
  - Schlossverwaltung
  - Sekretariat
  - Theaterpädagogik
  - Verwaltung
  - Verwaltungsleitung
  - Vorsitzender des Fördervereins Naturkundemuseum
  - Wissenschaft
  - Wissenschaftler
  - Wissenschaftliche Abteilung
  - Wissenschaftliche Leitung "Mädchen für alles"
  - **Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in (3x)**

## 5.2 Graphikverzeichnis

Graphik 1 Bundesland der Institution .....	5
Graphik 2 Anzahl der Mitarbeiter .....	6
Graphik 3 Position der Antwortenden .....	7
Graphik 4 Anteile forschender Institutionen .....	8
Graphik 5 Zuständige Abteilungen für Besucherforschung .....	9
Graphik 6 Zeitpunkt der Besucherforschungsprojekte .....	10
Graphik 7 Art der Besucherforschungsprojekte .....	13
Graphik 8 Zielgruppen der aktuellsten Untersuchung .....	14
Graphik 9 Erhebungsmethoden der aktuellsten Untersuchung .....	15
Graphik 10 Akteure der aktuellsten Untersuchung .....	16
Graphik 11 Phasen der Kooperation bei der aktuellsten Untersuchung .....	17
Graphik 12 Zufriedenheit mit Verlauf und methodischer Qualität der aktuellsten Untersuchung .....	18
Graphik 13 Praxisrelevanz der Ergebnisse .....	20
Graphik 14 Systematische Anwendung der Befragungsergebnisse .....	22
Graphik 15 Barrieren bei der systematischen Anwendung der Ergebnisse .....	23
Graphik 16 Nutzung sekundärer Daten .....	25
Graphik 17 Interne Kommunikation der Ergebnisse .....	27
Graphik 18 Publikation der Ergebnisse .....	29
Graphik 19 Perspektiven/Verbesserungspotenziale von Besucherforschung .....	30
Graphik 20 Gegenwärtiger Stellenwert von Besucherforschung für die eigene Institution .....	32
Graphik 21 Entwicklungspotenzial der Besucherforschung in der eigenen Institution .....	33
Graphik 22 Entwicklungsbedarf für Besucherforschung bei deutschen Kulturinstitutionen .....	34

## 5.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Rücklauf .....	4
Tabelle 2 Anteile forschender Institutionen vs. Ort .....	8
Tabelle 3 Anteile forschender Institutionen vs. Mitarbeiterzahl .....	9
Tabelle 4 Prognose zur zukünftigen Entwicklung von Besucherbefragungen .....	12
Tabelle 5 Zufriedenheit mit Verlauf/methodischer Qualität vs. Zielgruppen aktuellste Untersuchung (Gesamtpublikum) .....	19
Tabelle 6 Zufriedenheit mit Verlauf/methodischer Qualität vs. Akteure (eigenes Personal) .....	19
Tabelle 7 Zufriedenheit mit Verlauf/methodischer Qualität vs. Kooperationsphasen (Konzeption) .....	19
Tabelle 8 Zufriedenheit mit Verlauf/methodischer Qualität vs. Kooperationsphasen (Auswertung) .....	19
Tabelle 9 Zufriedenheit mit Verlauf/methodischer Qualität vs. Kooperationsphasen (Umsetzung) .....	20
Tabelle 10 Praxisrelevanz vs. Zufriedenheit Verlauf/Methodik (aktuellste Untersuchung) .....	21
Tabelle 11 Systematische Anwendung vs. Praxisrelevanz .....	22
Tabelle 12 Perspektiven/Verbesserungspotenziale von Besucherforschung vs. Sparten .....	31

## 5.4 Impressum

Freie Universität Berlin  
FB Philosophie und Geisteswissenschaften  
Institut für Kultur- und Medienmanagement / WE 8  
Zentrum für Audience Development (ZAD)  
Habelschwerdter Allee 45  
14195 Berlin

Telefon +49 30 838 580 74  
Fax +49 30 838 525 62  
E-Mail [zad@ikm.fu-berlin.de](mailto:zad@ikm.fu-berlin.de)  
Homepage [www.zad.ikm.fu-berlin.de](http://www.zad.ikm.fu-berlin.de)

### **Mitarbeiter dieser Untersuchung**

Konzeption: Inga Friedrichs, Gerlinde Bendzuck  
Durchführung: Inga Friedrichs  
Datenerfassung, Auswertung, Diskussion: Gerlinde Bendzuck  
Vorwort/Ausblick: Prof. Dr. Klaus Siebenhaar

### **Autoren**

**Prof. Dr. Klaus Siebenhaar** ist Direktor des Instituts für Kultur- und Medienmanagement und Leiter des Zentrums für Audience Development.

**Gerlinde Bendzuck** ist Geschäftsführerin des Instituts für Kultur-Markt-Forschung (IKMF).  
Kontakt: [www.kulturmarktforschung.com](http://www.kulturmarktforschung.com)