

Ohne Publikum ist alles nichts – wie Kultureinrichtungen an qualifizierteres Wissen über ihre Zielgruppen gelangen können

Kultureinrichtungen werden in den kommenden Jahren große Herausforderungen zu meistern haben: Ihre Angebote stehen mit vielfältigen weiteren öffentlichen wie privatwirtschaftlichen Kultur-, Bildungs-, Unterhaltungs- und Freizeitangeboten im Wettbewerb um das Finanz- und Zeitbudget der potenziellen Besucher*innen. Doch der Markt für die Kultureinrichtungen ist zunehmend angespannt und auch eine öffentliche Finanzierung dürfte in den kommenden Jahren knapper werden. Um im Nachfragewettbewerb zu bestehen und die eigene Zukunft zu sichern, ist eine professionelle Ansprache und Bindung von (potenziellen) Besucher*innen unabdinglich. Dafür bräuchte es vertiefende Zielgruppenkenntnisse, die diesen Einrichtungen jedoch bislang selten vorliegen. Um Kultureinrichtungen in dieser Hinsicht zukunftsfähig aufzustellen, bietet das aus Berlin stammende Besucher*innenforschungssystem KulturMonitoring (KulMon) eine Lösung.

Vera Allmanritter

Wirtschaftsinformatik & Management

<https://doi.org/10.1365/s35764-023-00471-5>

Angenommen: 12. April 2023

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Published online: 16 June 2023

Wirtschaftsinformatik & Management

Die Publikums- und Finanzierungssituation von Kultureinrichtungen ist angespannt

Es gibt mehrere Gründe, warum viele Kultureinrichtungen zunehmend in Schwierigkeiten geraten, ausreichend Publikum zu erreichen. Sie stehen nicht nur in Konkurrenz mit Angeboten des gesamten Freizeitmarkts, auch die Anzahl der Kultureinrichtungen selbst wächst seit vielen Jahren an. Die grundsätzliche gesellschaftliche Relevanz der Kultureinrichtungen sieht die Bevölkerung bislang zwar stabil als sehr hoch an, das führt aber nicht zwangswise zu einer konkreten Nachfrage der Angebote. Zugleich ist ihr derzeitiges Publikum weitverbreitet überaltert und schrumpft entsprechend nach und nach im Zeitverlauf. Ein verändertes Freizeitverhalten und eine immer diversere Zusammensetzung der Bevölkerung bewirken parallel eine sinkende Nachfrage vor allem bei den Nachwuchsgenerationen [1].

Und obwohl viele Kultureinrichtungen in großen Teilen öffentlich subventioniert werden, sind auch diese Mittel keine selbstverständliche Finanzierungsressource. Wie der Medienberichterstattung ohne Weiteres zu entnehmen ist: In Folge von COVID-19 und aufgrund der aktuellen Energiekrise sind die öffentlichen Haushalte wegen massiver finanzieller Engstellen in anderen Förderbereichen angespannt. Kulturfinanzierung ist fast überall in der Republik eine freiwillige staatliche Aufgabe. Sprich, ob und wenn ja wie und in welcher Höhe Kommunen, Länder und Bund diesen Bereich finanzieren, ist ihnen überlassen. Vor diesem Hintergrund dürfte die öffentliche Kulturfinanzierung in den kommenden Jahren sinken. Kultursponsoring durch den privatwirtschaftlichen Sektor in Deutschland macht derzeit keinen hohen Finanzierungsanteil aus. Dafür gibt es hierzulande im Gegensatz zu beispielsweise den USA bislang einfach keine Tradition [2]. Für privatfinanzierte Einrichtungen gilt dies von jeher. Die fehlenden Mittel müssen nun aber auch von den öffentlich geförderten Kultureinrichtungen stärker über andere Einnahmequellen generiert werden: das Publikum. Doch genau das ist durch die COVID-19-Pandemie wegen zeitweisen Schließungen der Einrichtungen weggefallen und kommt vielerorts bis heute nur zögerlich wieder [3].

Um wieder eine stabile oder besser noch steigende Nachfrage zu erzielen, müssten die Kultureinrichtungen eigentlich stärker denn je mit attraktiven Angeboten, gezielter Kommunikation, neuen Vertriebsformen und Kulturvermittlungsmaßnahmen reagieren. Oftmals sind aber zumindest in den öffentlich finanzierten Einrichtungen genau diese Arbeitsbereiche personell und finanziell schlecht aufgestellt. Zugleich fehlt dem Kulturbereich ganz generell eine eigentlich unabdingliche Basis, um all diese Aufgaben professionell zu bewältigen. Es dürfte bei Akteur*innen im privatwirtschaftlichen Sektor berechtigterweise Verwunderung auslösen, aber: Jenseits von Bauchgefühl verfügen die wenigsten öffentlich geförderten Kultureinrichtungen über Wissen zu ihrem aktuellen Publikum wie auch zu dem noch für sie auszuschöpfenden Markt. Daten- und evidenzbasiertes Arbeiten auf der Grundlage von Marktforschung ist schlicht eine absolute Seltenheit – zumindest im öffentlich finanzierten Kulturbereich [4].



Dr. Vera Allmanritter (✉)

leitet das Institut für Kulturelle Teilhabeforschung (IKTf) in der Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung in Berlin. Zuvor war sie u. a. wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Hildesheim und im Jüdischen Museum Berlin sowie Koordinatorin des Zentrums für Audience Development an der Freien Universität Berlin.

v.allmanritter@iktf.berlin

¹Institut für Kulturelle Teilhabeforschung (IKTf), Berlin, Deutschland

Zusammenfassung

- Kultureinrichtungen fehlen Zielgruppendaten als Basis für ihre strategische wie operative Arbeit.
- Für Besucher*innenbefragungen fehlen Kultureinrichtungen personelle und finanzielle Ressourcen.
- Das Besucher*innenforschungssystem KulturMonitoring bietet hierfür eine Lösung.

Kernthese 1

Um auch in Zukunft noch zu bestehen, müssten viele Kultureinrichtungen einen stärkeren Fokus auf das Gewinnen und Binden von Besucher*innen legen.

Ein eher steiniger Weg führte zu inzwischen mehr Daten über Kulturbesucher*innen

Doch nicht nur diese Kultureinrichtungen verfügen damit kaum über eine solide Datenbasis zu ihren (potenziellen) Besucher*innen. Dies gilt auch für Kulturpolitik und -verwaltungen, die diese Daten an sich dringlich für die Entwicklung und Evaluation kulturpolitischer Strategien benötigen. Und auch Stadtmarketing kann letztlich kaum mit Kulturangeboten für Tourist*innen werben, wenn keine vertiefenden Kenntnisse zur Nachfrageseite vorliegen. Vor diesem Hintergrund entstand in Berlin 2006 eine Initiative, um diesem Datenmangel nachhaltig zu begegnen. Die Berlin Tourismus Marketing GmbH (visitBerlin) und die Berliner Senatsverwaltung für kulturelle Angelegenheiten beauftragten das Zentrum für Audience Development an der Freien Universität Berlin mit der Konzeptionierung von kontinuierlichen Besucher*innenbefragungen in (zunächst) tourismusaffinen Berliner Kultureinrichtungen und -unternehmen. Über EU-Mittel und öffentliche Mittel des Bundeslandes Berlin wurde in Zusammenarbeit mit neun großen Kultureinrichtungen und dem Institut für Museumsforschung in Berlin das Besucher*innenforschungssystem „KulturMonitoring“ (kurz: KulMon) entwickelt und 2008 an den Start gebracht [5].

KulMon ist derzeit in rund 50 Kultur- und Freizeiteinrichtungen im Einsatz, erweitert seine Teilnehmerbasis seit 2018 nach und nach in ganz Deutschland und investiert derzeit zudem in eine europäische Ausweitung. Für die Projektleitung sowie die wissenschaftliche Qualitätskontrolle und Weiterentwicklung ist das außeruniversitäre Institut für Kulturelle Teilhabeforschung (IKTf) verantwortlich. Das rein über öffentliche Mittel finanzierte Institut verfolgt dabei keine Gewinninteressen. Kooperationspartner des IKTf sind die Berlin Tourismus Marketing GmbH (visitBerlin) und die englische The Audience Agency (TAA). Die Teilnahme an KulMon ist in manchen Städten für einen definierten Kreis von institutionell geförderten Einrichtungen verpflichtend. Es werden dort jeweils zusätzliche öffentliche Mittel bereitgestellt. Andere öffentlich wie privat finanzierte Kultureinrichtungen und Freizeiteinrichtungen finanzieren ihre Teilnahme selbst [6].

Einheitliche Erhebungsmethode in allen Kultureinrichtungen nach wissenschaftlichen Standards

Finden Besucher*innenbefragungen in Kultureinrichtungen statt, erfolgt dies oft einmalig oder nur unregelmäßig wiederkehrend über einen begrenzten Zeitraum. Doch für langfristige und übergeordnete Fragestellungen wie beispielsweise die Entwicklung der Gesamtbesucher*innen nach Herkunft über das Jahr braucht es eine kontinuierliche Form der Besucher*innenforschung. Und: Je mehr Einrichtungen aus den verschiedensten Sparten an solchen Erhebungen teilnehmen, desto besser wird die (Vergleichs-)Datenbasis für ein Benchmarking zwischen ihnen. Das System ist daher offen für Häuser aus allen Sparten wie beispielsweise Sprechtheater, Opern, Musicals, Ballett, Museen, Gedenkstätten und Erinnerungsorte. Das Motto von KulMon ist dabei: den Aufwand rund um die Befragungsdurch-

führungen für die teilnehmenden Einrichtungen gering zu halten und sie bestmöglich in datenbasiertem Arbeiten zu unterstützen [5].

Die KulMon-Befragungen finden über ein Jahr oder Spielzeiten hinweg über verschiedene Wochentage und Monate verteilt mit einheitlicher Erhebungsmethode statt. Nach wissenschaftlichen Standards wird für jede Einrichtung eine geeignete Anzahl von Befragten ermittelt. Speziell hierfür geschulte Mitarbeiter*innen eines professionellen Befragungsinstituts oder der Einrichtungen selbst führen persönliche Interviews mit nach Zufallsschlüssel ausgewählten Besucher*innen durch (Computer Assisted Personal Interview). So wird eine sehr hohe Qualität der Datenerhebung gewährleistet und durch die persönliche Ansprache auch die Teilnahmequote an den Befragungen sehr hoch gehalten. Die Befragungsergebnisse sind nach den Qualitätsstandards der empirischen Sozialforschung repräsentativ für die Gesamtbesucher*innenschaft der Einrichtungen [6].

Benchmarking zu beispielsweise Zusammensetzung, Lebensstil und Motiven der Besucher*innen

Alle Einrichtungen verwenden Fragen aus einem standardisierten Fragenkatalog. Einige dieser Fragen, beispielsweise zu Besuchsfrequenz, Soziodemografie und Lebensstil, sind dabei für alle Kultureinrichtungen verpflichtend. Im Resultat können die Einrichtungen so nicht nur ihre eigenen Daten im Zeitverlauf sehen. Sie können ihre Befragungsergebnisse auch mit Durchschnittswerten ihrer Branche vergleichen, beispielsweise ein Museum für Naturkunde mit den Durchschnittswerten aller Museen. In Zukunft wird es durch die wachsende Anzahl der Teilnehmenden auch möglich sein, sich noch detaillierter zu vergleichen, beispielsweise ein Technikmuseum in der einen mit einem weiteren Technikmuseum in einer anderen Stadt. Im Ergebnis können Kulturverwaltungen und Tourismusmarketing die Publikumsentwicklung aller Einrichtungen in ihrem Zuständigkeitsbereich betrachten und ihre Bemühungen hierauf strategisch aufbauen. Die Einrichtungen selbst haben zugleich die vielfältigsten Daten für beispielsweise die Entwicklung übergreifender Strategien wie auch konkreter Produkte, Kommunikationsstrategien oder Vermittlungsinstrumente. Auch ob entsprechende Bemühungen von Erfolg gekrönt sind, wird über die erhobenen Daten sichtbar.

Im KulMon-Katalog finden sich thematische/inhaltliche Fragen zu verschiedenen Kontaktpunkten, die die Besucher*innen mit einer Kultureinrichtung haben – vor, während und nach dem Besuch. Hierzu gehören beispielsweise Besuchsmotive, Wünsche und Erwartungen, Bedürfnisse, Informations- und Vertriebswege, Verhalten beim Besuch und Zufriedenheit. Um die Zusammensetzung der Besucher*innen abzubilden, werden einerseits strukturelle Informationen wie beispielsweise Wohnort, Alter, formale Bildung und beruflicher Status abgefragt. Andererseits werden die Lebensstile der Besucher*innen erhoben. Abgebildet wird hierbei, inwieweit sich diese nach Werten, Geschmack, Freizeit- und Konsumverhalten in verschiedene Segmente unterteilen lassen. Konkret genutzt wird von KulMon hierbei

Kernthese 2

Ohne qualifizierte Kenntnisse über die Nachfrageseite und deren Bedürfnisse ist eine präzise Zielgruppenansprache fast nicht möglich.

eine Typologie mit neun verschiedenen Lebensstilen des Soziologen Gunnar Otte, die die Einrichtungen als Grundlage von Marktsegmentierung und Zielgruppenbestimmung verwenden können. Über die Standardisierung des Fragenkatalogs und damit auch jedes einzelnen Fragebogens sind die Befragungsergebnisse in Gänze für Benchmarking zwischen den Einrichtungen geeignet. Sie bilden auch eine sehr gute Grundlage für Wissensaustausch und Gemeinschaftsprojekte aller Projektbeteiligten, sprich zwischen den Einrichtungen, Politik und Verwaltungen und Tourismusmarketing [6].

Kernthese 3

Der partizipative und kollaborative Ansatz von KulMon trägt maßgeblich zu dessen Erfolg bei.

Zentrales Technik-Tool ist eine gemeinsame Datenbank für alle KulMon-Daten samt Dashboard

Alle gesammelten Befragungsdaten fließen in eine gemeinsame Datenbank ein. Sie werden nach Abschluss der Interviews dorthin übertragen, sobald die von den Interviewer*innen genutzten Befragungsgeräte wie beispielsweise Tablets eine Internetverbindung haben. Ebenfalls in der Datenbank gesammelt werden zugehörige übergreifende Meta-Informationen zu Befragungszeitpunkt, -ort und -situation. Die gesammelten Befragungsdaten durchlaufen mehrere Qualitätskontrollen, bevor sie vollständig in der Datenbank angesiedelt sind. Eine erste automatische Datenbereinigung erfolgt bereits während des Daten-Uploads; eine vertiefende Datenbereinigung im Nachgang nochmals über das KulMon-Befragungsinstitut. Hierbei findet beispielsweise noch einmal eine inhaltliche Plausibilitätsprüfung der Daten statt, aber auch eine Kontrolle der Arbeitsleistung der Interviewer*innen. Die Daten stehen den teilnehmenden Einrichtungen grafisch aufbereitet jederzeit in einem Onlinedashboard zur Verfügung. Voreingestellt finden sie dort Häufigkeiten und kombinierte Häufigkeiten, orientiert an ihren wiederkehrenden Kenntnisbedarfen. Die Möglichkeit einer ergänzenden vertiefenden Selbstausswertung wird derzeit programmiert. Geplant ist zudem eine Anknüpfung von weiteren Dashboards für Ticketing-, Social-Media- und Webanalytics-Daten der Einrichtungen, damit all diese Daten im Zusammenspiel interpretiert werden können.

Die teilnehmenden Kultureinrichtungen sehen zunächst ihre eigenen Daten im Vergleich zu den Durchschnittswerten der eigenen Branche, können sich aber auch gegenseitig für tiefere Einblicke in ihre Daten freischalten. Über ein ausdifferenziertes System von Zugriffsrechten ist ebenfalls festgelegt, ob und wenn ja in welcher Form auch andere Nutzer wie beispielsweise ihre Fördergeber Einblicke bekommen. Aktuell sind in der KulMon-Datenbank rund 350.000 einzelne Befragungen enthalten. Es handelt sich dabei um den bei Weitem größten Datensatz zu Besucher*innen von Kultureinrichtungen im deutschsprachigen Raum [6].

Zwei Prinzipien halten das Besucher*innenforschungssystem KulMon up to date und weitbekannt

Im Verlauf der Jahre ergeben sich immer wieder veränderte oder gar neue Wissensbedarfe der KulMon-Teilnehmenden. Soll beispielsweise herausge-

funden werden, über welche Kanäle das Publikum über die Angebote einer Einrichtung erfahren hat, dann muss über den Fragenkatalog das aktuelle Mediennutzungsverfahren abgebildet werden können. Da in diesem Kontext Tageszeitungen seit Jahren an Bedeutung verlieren, wird eine vertiefende Frage hierzu inzwischen nicht mehr als Teil des Fragebogens empfohlen. Stattdessen liegt der Fokus jetzt auf einer Abfrage des Social-Media-Nutzungsverhaltens. Dies bedeutet aber auch ganz schlicht, dass bei Fragen zu Social-Media-Kanälen die Antwortkategorien regelmäßig aktualisiert werden müssen, damit sie die aktuellen Möglichkeiten abbilden. Wenn – wie in Deutschland 2019 – ein drittes Geschlecht eingeführt wird, dann kann das Geschlecht nicht weiter nur mit den zwei Antwortkategorien männlich und weiblich abgefragt werden, sondern braucht noch eine weitere. Für ein Befragungssystem wie KulMon ist es entsprechend elementar, dass es immer an den aktuellen Bedarfen seiner Teilnehmenden orientiert ist. Dies geschieht auf zweierlei Wegen, die beide dazu führen, dass KulMon ein Gemeinschaftsprojekt ist:

Erstens gibt es seit Beginn an die Möglichkeit für alle Teilnehmenden, sich in das System einzubringen, Wissensbedarfe zu äußern, neue methodische Ansätze zu wünschen und sich in deren Entwicklung einzubringen. Es finden daher regelmäßige Austauschrunden zwischen dem IKTF, den an KulMon teilnehmenden Einrichtungen, den sie finanzierenden Kulturverwaltungen und je nach Befragungsort auch dem dortigen Tourismusmarketing statt. Daneben verfügt KulMon über einen Beirat, bestehend aus den gleichen Akteur*innen, der bei einzelnen strategischen Fragestellungen berät und das weitere Handeln mitbestimmt. Einige Einrichtungen haben sich auch zu Auswertungsrunden zusammengeschlossen und überlegen gemeinsam, welche Handlungsfelder sich aus ihren Daten ergeben. KulMon ist also auch ein Gemeinschaftsprojekt, mit dem sich die Teilnehmenden stark identifizieren und das sie in hohem Maße weiterempfehlen.

Zweitens findet zu genau den gleichen Fragestellungen regelmäßig Austausch des IKTF mit je nach Thema unterschiedlichen Forscher*innen und weiteren Expert*innen statt. Darüber hinaus forscht das Institut kontinuierlich rund um die wissenschaftliche Weiterentwicklung von KulMon. Derzeit beispielsweise zu der Fragestellung, wie eine Befragung von Multiplikator*innen wie Lehrkräfte aussehen könnte, deren Ergebnisse sich gut mit KulMon-Befragungsergebnissen der Kultureinrichtungen verschränkt interpretieren lassen. Über die intensive Zusammenarbeit mit Forscher*innen und weiteren Expert*innen findet das System bei ihnen ebenfalls breite Unterstützung. KulMon ist auch ein Gemeinschaftsprojekt von ihnen. Kenntnisse zum System und übergreifende Befragungsergebnisse fließen über sie in ihre Netzwerke wie auch Publikationen und Veranstaltungen ein. Über sie entsteht zudem ein Netzwerk aus Personen, das den Kultureinrichtungen bei der praktischen Arbeit mit den KulMon-Daten zur Seite stehen kann [6].

Handlungsempfehlungen

- Besser früher als später in hochwertige, kontinuierliche Besucher*innenbefragungen investieren
- Dabei nicht auf Insellösungen setzen oder bei der Konzeption und Umsetzung bei null anfangen, sondern sich an bestehenden Strukturen wie KulMon bedienen
- Bereit sein, sich in die Weiterentwicklung und Verbreitung von KulMon einzubringen, um das System für alle Beteiligten stetig zu verbessern

Literatur

- [1] Allmanritter, V., Schmidt-Werthern, K., Renz, T., & Tewes-Schünzel, O. (2022). Das Phantom der Oper in der Pandemie – Den Kultureinrichtungen geht das Publikum aus. In *Kulturpolitische Mitteilungen* (Bd. 178, S. 6–7).
- [2] Weiland (2017). Private Kunst- und Kulturförderung in der Bundesrepublik Deutschland. Dissertation an der Universität Heidelberg. <https://d-nb.info/1180985311/34>. Zugegriffen: 30. März 2023.
- [3] Renz, T., & Allmanritter, V. (2022). *Die Pandemie als Brandbeschleuniger. Strukturelle Veränderungen im Kulturpublikum zwischen 2019 und 2022*. kurz&knapp-Bericht, Bd. 3. Berlin: Institut für Kulturelle Teilhabeforschung.
- [4] Allmanritter, V. (2021). Zukunftsweisende Zielgruppenarbeit durch Nicht-Besucher*innenforschung. In H. Mohr & D. Modarressi-Tehrani (Hrsg.), *Museen der Zukunft. Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements* (S. 401–428). Bielefeld: transcript.
- [5] Allmanritter, V., & Müller, A. (2009). Am Puls des Geschehens: Besuchermonitoring als Instrument strategischen Marketings. In K. Siebenhaar (Hrsg.), *Audience Development oder die Kunst, neues Publikum zu gewinnen* (S. 97–114). Berlin: B&S Siebenhaar Verlag.
- [6] IKTF (2023). KulMon® – kontinuierliche Besucher*innenforschung für Kultur- und Freizeiteinrichtungen. <https://www.iktf.berlin/kulmon/>. Zugegriffen: 30. März 2023.

Springer Nature oder sein Lizenzgeber (z.B. eine Gesellschaft oder ein*e andere*r Vertragspartner*in) hält die ausschließlichen Nutzungsrechte an diesem Artikel kraft eines Verlagsvertrags mit dem/den Autor*in(nen) oder anderen Rechteinhaber*in(nen); die Selbstarchivierung der akzeptierten Manuskriptversion dieses Artikels durch Autor*in(nen) unterliegt ausschließlich den Bedingungen dieses Verlagsvertrags und dem geltenden Recht.