

# Mit AUDIENCING® Besucherbindung verstärken

4P + P<sup>2</sup>: Ein neuer Ansatz für Kulturbetriebe



Irene Knava

Audiencing erweitert Marketing um die Dimension „People“. „People“ in Form von Publikum UND in Form der Menschen in einem Kulturbetrieb, die mit Publikum in Kontakt sind. Audiencing stellt genau diese Dimension „People“ in den Mittelpunkt. Dieser Fokus führt zu Besucherzufriedenheit und dadurch zu verstärkter Besucherbindung. Wird Audiencing als Philosophie in einem Haus gelebt, kommt der Ticketkauf nahezu von selbst und das Publikum gerne wieder.

Gliederung	Seite
<b>1. Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>2. Besucherbindung – Dimension P<sup>2</sup></b>	<b>2</b>
2.1 Orientierung am Publikum	3
2.2 Macht der Mitarbeiter	4
<b>3. Publikum im Mittelpunkt</b>	<b>7</b>
3.1 Erwartungen an Kulturbesuche	7
3.2 Kenntnis durch Marktforschung	9
<b>4. Erlebnis Theater. Erlebnis Museum.</b>	<b>11</b>
4.1 Ein „wunderschöner“ Abend	12
4.2 Das „Drumherum“ eines Kulturbesuchs	13
<b>5. Zusammenfassung</b>	<b>15</b>

## 1. Einleitung

### Audiencing erweitert Marketing um die Dimension „People“

Audiencing ist neu und Audiencing ist mehr als Marketing, denn Audiencing fügt den 4P des Marketings (Product + Price + Place + Promotion) eine zusätzliche – fünfte – Dimension hinzu: „People“. Die hierin erstmals erfasste Dimension: „People“ in Form von Publikum UND in Form der Menschen an einem Theater, einem Museum oder anderem Kulturbetrieb, die mit Publikum in Kontakt sind. Audiencing stellt genau diese Dimension „People“ in den Mittelpunkt und somit ergibt sich für Audiencing:  $4P + P^2$  (Product + Price + Place + Promotion + People x People). Dieser Ansatz ist einzigartig und neu.

### Audiencing stellt das Publikum in den Mittelpunkt

Audiencing orientiert sich als ganzheitlicher Ansatz am Publikum mit seinen Bedürfnissen, Erwartungen und Wünschen an Kulturbesuche. Es geht um das Gesamterlebnis eines Theater- oder Museumsbesuchs – um alle Eindrücke, die ein (potenzieller) Besucher von einem Opernhaus, einem Museum, einem Konzerthaus erhält. Es geht um den vollen Zuschauerraum, den vollen Ausstellungssaal. Es geht um das Publikum – ohne das gerade Theater überhaupt nicht stattfinden kann. Viele begeisterte Besucher, die hinausgehen, begeistert sind und wiederkommen.

### Audiencing als neue Strategieebene

Audiencing stellt somit eine neue Strategieebene dar, die alle Menschen, die in einer Kulturorganisation arbeiten, betrifft: Vom Intendanten oder der Direktorin bis zum Portier sind alle für gute Besucherbeziehungen verantwortlich – also für Audiencing relevant. Hauptsächlich betroffen sind jedoch diejenigen Mitarbeiter, die in direktem Kontakt zum Publikum stehen: alle Mitarbeiter an Kassen, Information, Garderobe, Zuschauerraum, die das Image eines Hauses prägen. Wird Audiencing als grundsätzliche Haltung dem Publikum gegenüber gelebt, dann kommt der Ticketkauf nahezu von selbst und das Publikum gerne wieder.

## 2. Besucherbindung – Dimension $P^2$

### Rahmenbedingungen: Demografischer Wandel und Migration

Die Rahmenbedingungen für die Ansprache und die Bindung des Publikums ändern sich. Stichworte sind der demografische Wandel, Migration und sinkende Allgemeinbildung. Je nachdem, mit welcher Stadt, mit welchem Land, mit welcher Kultureinrichtung man zu tun hat, sind diese Rahmenbedingungen von unterschiedlicher Relevanz. Museen haben es mit Sprachproblemen leichter, deutsches Sprechtheater setzt eine gewisse Sprachkompetenz voraus. Es gibt mittlerweile wunderbare Vermittlungsprogramme, in denen sogar blinde Menschen Museen „begreifen“ können, jedes Kind ein Instrument erhält oder Menschen im nachberuflichen Leben Sinn darin finden, Kinder mit Migrationshintergrund für Kultur zu begeistern. So wird auf die sich wandelnden Herausforderungen auch sehr verschieden eingegangen.

Hier soll gezeigt werden, warum es so entscheidend ist, den Blickwinkel zu ändern und die Dimension Mensch – „People“ – in den Mittelpunkt zu rücken. Menschen, die in Form des Publikums in einem Zuschauerraum sitzen, durch eine Ausstellung gehen, in einem Kino spannende Filme sehen, bravourösen Konzerten lauschen. Audiencing richtet den Spot auf das Publikum. Nicht der Verkauf steht im Mittelpunkt, sondern der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Ohne Publikum hat ein Kulturbetrieb keine Daseinsberechtigung. Mit sinkenden Besucherzahlen steht ein Haus leichter zur Disposition als bei guter Auslastung und einem hohen Anteil an Stammpublikum. Besucherbindung stärkt also die Überlebensfähigkeit jedes Kulturbetriebes.

**Besucherbindung  
sichert das Überleben  
jedes Kulturbetriebes**

#### **Beispiel: Maßnahmen in einem Museum**

Ein Museum möchte den Besucherservice verbessern und die Besucherzufriedenheit steigern. Es wird ein Workshop mit den Mitarbeitern veranstaltet. In dem Workshop werden alltägliche Situationen im Kontakt mit Besuchern trainiert. Durch das Training erhöhen die Mitarbeiter ihre Kompetenz im Umgang mit Besuchern und steigern ihr Selbstbewusstsein. Gleichzeitig fließt Feedback in beide Richtungen: Es werden offene Fragen mit der Museumsleitung geklärt und neue Richtlinien erarbeitet. Die Situation an der Kasse wird verbessert und besucherfreundlicher gestaltet, die Telefonanlage wird neu programmiert, es werden neue Flyer mit zusätzlichen Hilfestellungen aufgelegt, vorhandene Displays werden mit übersichtlicheren Informationen versehen. Die Mitarbeiter erhalten durch diese Maßnahmen unterstützende Hilfestellungen im Verkaufsprozess. Besucher fühlen sich besser informiert und finden sich im Haus leichter zurecht.

## **2.1 Orientierung am Publikum**

Kultur ist Luxus. Man braucht Theater, Museen, Kino nicht zum Überleben. Man kann auch zu Hause vor dem Fernseher sitzen. Es gibt viele Menschen, die noch nie in einem Opernhaus waren, sie leben auch ganz gut. Dass wir uns Städte nicht vorstellen wollen, in denen es keine Kulturbetriebe mehr gibt, die ja auch Zentren der Kommunikation sind, steht auf einem anderen Blatt. Tatsache ist, viele Menschen vermissen nichts, wenn sie nicht regelmäßig in Theater, Konzerte oder Ausstellungen gehen. Auf der anderen Seite sind Menschen vom Service internationaler Ketten verwöhnt: Wenn ich heute eine Hose kaufe und zu Hause bemerke, dass mir die Farbe nicht gefällt, kann ich die Hose umtauschen oder bekomme mein Geld zurück. Publikum ist es gewöhnt, dass es freundlich bedient, wertgeschätzt und als Konsument ernstgenommen wird.

**Publikum will als  
Konsument ernstge-  
nommen werden**

### Besucher binden ist kostengünstiger als neue finden!

Wenn Sie in einem Restaurant ein teures Steak „medium“ bestellen, sich darauf freuen, voll Vorfreude hineinschneiden und das Steak ist dann staubtrocken und zäh, werden Sie mit Sicherheit den Kellner rufen. Wenn er Ihnen zu Verstehen gibt, dass das mit dem Steak jetzt Ihr Problem ist und nicht seines, werden Sie das Lokal wohl nie mehr wieder besuchen. Wenn sich der Kellner entschuldigt und Ihnen ein neues Steak bringt und Sie auch noch auf einen Nachtisch einlädt, werden Sie begeistert sein und vielen Freunden davon erzählen. Sie werden wiederkommen und ein treuer Kunde werden, denn man hat Sie mit Ihrem Anliegen ernstgenommen und Ihnen gegenüber Wertschätzung gezeigt. Für das Restaurant ist es billiger, Ihnen ein neues Steak und einen Nachtisch zu bringen, als eine teure Annonce in einer Zeitung für die Werbung von Neukunden zu schalten.

### Besucherbindung spart Marketingbudget

Besucherorientierung und in weiterer Folge Besucherbindung sparen also Geld. Sich mit den Bedürfnissen des Publikums auseinanderzusetzen und von diesem auch im besten Sinne zu lernen, ist eine sinnvolle Investition. Nur wer sich rundum in einem Haus wohl fühlt, kommt gern wieder. Und dieses „Rundherum“ ist gestaltbar. Das Produkt – die Vorstellung auf der Bühne, die Ausstellung in einem Museum – unterliegt einem künstlerischen Prozess, dessen Ausgang in alle Richtungen offen ist. Der Qualitätsstandard in der Information, bei der Betreuung der Gäste, bei der Freundlichkeit vor Ort kann definiert und aufrecht erhalten werden. Und: Die schönste und teuerste Werbekampagne nützt einem Haus nichts, wenn der Service vor Ort zu wünschen übrig lässt. In den Service zu investieren, ist in der Regel kostengünstiger als Plakat- oder Inseratflächen zu buchen.



#### Management-Tipp

Nehmen Sie das Feedback Ihres Publikums ernst und setzen Sie sich mit diesem auseinander. Wer beantwortet in Ihrem Haus die Beschwerdebriefe? Bedanken Sie sich dafür, wenn sich jemand die Zeit nimmt, um Sie auf einen Misstand aufmerksam zu machen? Gehen Sie der Sache nach, indem Sie zum Beispiel schlechte Plätze testen, eine unklare Angabe auf der Website überprüfen oder das Mittagsmenü in der Cafeteria ausprobieren? Reagieren Sie auch auf positive E-Mails und bedanken sich für Lob? Feedback ist zum Lernen da – nutzen Sie die kostenlosen Anregungen, die Ihre Besucher Ihnen geben und seien Sie großzügig mit Wiedergutmachung. Sie erinnern sich: das neue Steak und der Nachtisch. Es ist oft sehr einfach, Menschen glücklich zu machen – und billiger als jemanden davon zu überzeugen, dass Ihr Opernhaus toll ist, wenn dieser überhaupt noch nie eine Opernaufführung besucht hat.

## 2.2 Macht der Mitarbeiter

Wir kommen nun zur zweiten Dimension von „People“ – zu den Mitarbeitern. Mitarbeiter sind das erste Aushängeschild nach außen und prägen das Image eines Hauses stark mit. Besucherbindung fängt bei den Mitarbeitern an. In unserem Steak-Beispiel hängt es allein von der Reaktion des Kellners ab, ob Sie zufrieden oder wütend das Lokal verlassen. Ob Sie den Nachtisch möchten oder nicht, ist

nicht so relevant wie die Tatsache, dass der Kellner Sie auf einen einladen möchte. Oftmals sind gerade die Mitarbeiter im Service jedoch diejenigen, die schlecht verdienen, keine klare Ausbildung haben, nicht ins Weiterbildungsbudget fallen oder Teilzeit arbeiten und daher

auch nur unregelmäßig im Haus anzutreffen sind. Vielleicht handelt es sich aber auch um Personal, das gar nicht in die Verantwortung des jeweiligen Hauses fällt, weil der Arbeitgeber ein anderer ist?

An der Kasse steht ein wütender Besucher und will sein Geld zurück: So eine Inszenierung sei ein Witz und Nackte auf der Bühne ein Skandal! Am Telefon eine Abonnentin, die in der letzten Abovorstellung ganz schlecht gehört hat: Das neue Ensemble sei nicht zu verstehen! Im Museum eine Besucherin im Rollstuhl, die wieder umdrehen muss, weil das Haus nicht behindertengerecht ausgestattet ist. Klare Regeln und Abläufe für schwierige Situationen schaffen Kompetenz beim Servicepersonal. Wenn Mitarbeiter wissen, welchen Kompetenzspielraum sie haben, ob sie z.B. Geld zurückgeben oder zumindest einen Gutschein ausstellen dürfen, dann fühlen sich Besucher ernstgenommen und gut betreut. Wenn klar ist, wer im Haus sich solcher Probleme annimmt und bei Bedarf auch an die Kasse kommt, dann fühlt das Publikum sich wertgeschätzt, weil es weiß, dass seine Anliegen gehört werden und nach einer Lösung gesucht wird.

Mit dem Intendanten oder der Direktorin haben Besucher normalerweise kaum Kontakt; mit den Menschen, die Informationen geben, Karten verkaufen, Tickets abreißen, die Garderobe entgegennehmen, für die Aufsicht der Kunstwerke sorgen oder als Kunstvermittler ebendiese Kunstwerke erklären, aber schon. Schulungen stärken die Kompetenz der Mitarbeiter. In Schulungen können Mitarbeiter den Umgang mit schwierigen Situationen trainieren, neue Verhaltensweisen üben und auch selbst Lösungsvorschläge erarbeiten. Es fließt Feedback und das Team wächst zusammen. Schulungen sind auch ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber den Menschen, die alltäglich mit Besuchern Kontakt haben. Und: Der Umgang mit Menschen kann auch mühsam und kräfteraubend sein. Wenn Mitarbeiter wissen, wie sie sich verhalten können und sollen, ist das im Alltagsgeschäft hilfreich und schafft Zufriedenheit und Souveränität. Gut für das Publikum!

### Klare Regeln und Abläufe schaffen Kompetenz



#### Management-Tipp

Versetzen Sie sich in die Rolle des Publikums! Betreten Sie Ihr Haus einmal aus der Sicht Ihrer Besucher in einer ganz normalen Repertoirevorstellung oder besuchen Sie Ihre Sonderausstellung einmal an einem ganz normalen Nachmittag unter der Woche. Gehen Sie durch die vorderen Eingangstüren hinein – oder besser noch kommen Sie von der U-Bahn oder der Bushaltestelle und schauen Sie, ob Sie gut in Ihr Haus finden, auch wenn Sie z.B. ein Tourist wären. Beobachten Sie die anderen Besucher, stehen Sie eine zeitlang im Foyer herum, kaufen Sie Tickets, geben Sie Ihren Mantel an der Garderobe ab. Kaufen Sie ein Getränk am Buffet oder in Ihrer Cafeteria und spielen Sie Publikum. Gehen Sie auch auf die Toilette und schicken Sie ihre andersgeschlechtliche Begleitung auch aufs WC. Finden Sie den Ausstellungssaal, können Sie sich zwischendurch auch setzen? Gelangen Sie gut an Ihren Platz, haben Sie genügend Beinfreiheit? Sehen Sie auf die Bühne? Auch vom 2. Rang links in der 3. Reihe?

Ist es Ihnen ein Anliegen, kompetente Mitarbeiter zu haben?	<input type="checkbox"/>
Wie wählen Sie die Menschen aus, die mit Publikum in Kontakt sind – sei es an der Kasse, als Aufsicht im Museum, als Zuschauer-raum-Personal im Theater? Passen die Menschen zu Ihrem Haus?	<input type="checkbox"/>
Kennen Ihre Mitarbeiter das Produkt, also die Theateraufführungen oder Ausstellungen Ihres Hauses? Mögen Sie es auch?	<input type="checkbox"/>
Welche Grundausbildung und Erfahrungen bringen sie für den Job in Ihrem Kulturbetrieb mit?	<input type="checkbox"/>
Mit welchen Kompetenzen sind Ihre Servicemitarbeiter ausgestattet?	<input type="checkbox"/>
Wie agieren sie mit Ihren (potenziellen) Besuchern?	<input type="checkbox"/>
Haben Ihre Mitarbeiter klare Regeln, Abläufe und zum Beispiel – wie in jedem größeren Unternehmen – auch einen Second Level Support, also eine höhere Ebene, die sich um Spezial-Angelegenheiten wie z.B. Beschwerden kümmert?	<input type="checkbox"/>
Können schwierige Namen gut ausgesprochen werden?	<input type="checkbox"/>
Können Ihre Mitarbeiter gut verkaufen oder kommt es schon einmal vor, dass potenzielle Besucher Ihr Haus wieder verlassen, weil die Kassenkraft nicht die geeigneten Lösungen anbietet oder ihren Kompetenzspielraum z.B. bei Beschwerden nicht kennt?	<input type="checkbox"/>
Nutzen Sie die Ressourcen und Potenziale Ihrer Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>
Bieten Sie regelmäßige Schulungen und Trainings für Ihr Servicepersonal (inkl. Verkauf) an?	<input type="checkbox"/>
Schulen Sie den Umgang mit schwierigen Situationen und Beschwerden?	<input type="checkbox"/>
Haben Sie schon einmal festgestellt, wie viel produktive Lösungsvorschläge in einem Training von Seiten des Teams gemacht werden?	<input type="checkbox"/>
Kennen Sie überhaupt die Stärken Ihres Teams?	<input type="checkbox"/>

**Checkliste D 3.7-1      Kompetenzen der Mitarbeiter**

### 3. Publikum im Mittelpunkt

Um Besuchern bestmöglichen Service bieten zu können, ist es wichtig, diese zu kennen und sich mit deren Wünschen, Erwartungen und Befindlichkeiten auseinanderzusetzen. Je besser man sein Publikum kennt, desto eher kann man auf dieses eingehen und das Gesamterlebnis Kulturbesuch optimal gestalten. Besucherkenntnis führt bei Publikum also zu Zufriedenheit und Besucherbindung. Zufriedene Besucher empfehlen ein Haus gerne weiter, weil sie selber gern wieder kommen. Wertschätzung zahlt sich also aus.

**Besucherkenntnis führt zu Zufriedenheit und Mundpropaganda**

Besucherkenntnis führt aber auch dazu, dass man erkennt, wer nicht kommt – dass man also die Lücken bei seinem Publikum wahrnehmen kann. Erst diese Kenntnis ermöglicht es, sich Strategien dagegen zu überlegen und Maßnahmen zu ergreifen, fehlende Besuchergruppen zu adressieren. Mit einem Programm lassen sich in keinem Fall alle denkbaren Zielgruppen ansprechen. Es ist indes in jedem Fall sinnvoll, sich zu überlegen, wer fehlt, wen das Programm noch interessieren könnte, und sich dazu geeignete Kommunikationsangebote, aber vielleicht auch geänderte oder zusätzliche künstlerische Konzepte und Vermittlungsmaßnahmen, zu überlegen.

**Besucherkenntnis macht die Lücken im Publikum sichtbar**

#### **Beispiel: Analyse der Besucherstruktur**

Ein Theater möchte seine einzelnen Besuchergruppen besser kennenlernen, um einerseits den Anteil an Stammpublikum zu erhöhen, andererseits um durch eine gründliche Verteilerpflege die relativ hohen Portokosten im Folderversand zu senken. Es wird eine Analyse der Besucherstruktur und der Kommunikationsmaßnahmen vorgenommen. In einer Besucherbefragung gibt das Publikum Auskunft über seine Besuchsmotivationen und über das Image des Theaters. Diese Erkenntnisse werden auf die eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen umgelegt. Es werden die Stärken und die Einzigartigkeit des Theaters kommuniziert. Auf die unterschiedlichen Erwartungshaltungen wird in der Pressearbeit und Publikationen speziell eingegangen. Der Fokus in der Kommunikation wird auf Besucher gelegt, der Anteil an Stammpublikum wird durch die zielgruppenspezifische Ansprache erhöht. Personen, die noch nie im Haus waren, aber trotzdem in der Datenbank sind, werden mit günstigeren Flyern beschickt.

#### 3.1 Erwartungen an Kulturbesuche

Die Studie „8. Kulturbarometer“ liefert wertvolle Informationen darüber, was Besucher von einem Kulturbesuch erwarten. Die „gute Unterhaltung“ liegt an erster Stelle. Sie betrifft das Produkt – wobei gute Unterhaltung nicht unbedingt heißen muss, dass ein Kulturbesuch lustig und amüsant sein muss. Gute Unterhaltung heißt auch einfach: eine „gute Zeit“ haben, einen spannenden Abend verbringen, etwas

**Wunsch nach „Guter Unterhaltung“ und „Live-Erlebnis“**

Interessantes erleben. „Gute Unterhaltung“ kann auch bedeuten, zwei oder drei Stunden seines Tages die Zeit durch Kultur besser verbracht zu haben als ohne sie. Und klar ist: Langweilig darf es nie sein. Der Wunsch nach dem „Live-Erlebnis“ trifft vor allem für den Bereich der darstellenden Kunst zu. Das Publikum will an etwas teilhaben, will Teil eines Prozesses sein, will ein anderes Erleben haben als zu Hause vor dem Fernseher. Es will dieses spezielle Moment erleben, Teil des Produktionsprozesses zu sein und den Kunstgenuss mit anderen Menschen zu teilen.

### Wunsch nach „guter Atmosphäre“

Der Wunsch nach „guter Atmosphäre“ trifft nun genau die Faktoren, die das Wohlfühlen in der Spielstätte, den Service und den persönlichen Umgang betreffen. Die „gute Atmosphäre“ betrifft also das „Drumherum“ des Theaterbesuches und sie betrifft die Dimension „People“ in Form der Mitarbeiter eines Hauses. Die „gute Atmosphäre“ ist gestaltbar und veränderbar. Der Punkt bei der „guten Atmosphäre“ ist folgender: Besucher kennen die Atmosphäre an einem Haus, sie wissen, wie die anderen Besucher aussehen, wie man sich in diesem Haus bewegt, wie sich die Pausensituation gestaltet, wo man parken kann etc. Nicht-Besucher tun das nicht. Und was man nicht kennt, davor hat man Respekt, vielleicht gar eine gewisse Scheu. Nicht-Kenntnis ist zunächst eine sehr große Hürde für einen Besuch in einem Haus.



#### Management-Tipp

Zeigen Sie, wie sich Ihre Kultureinrichtung anfühlt! Zeigen Sie auf Ihrer Website, in Foldern und sonstigen Unterlagen, wie Ihre Spielstätte, Ihr Museum aussieht. In welchen Räumlichkeiten man sich als Publikum aufhält, wie die (Pausen-)Foyers aussehen, wie Ihre Besucher überhaupt aussehen. Es macht ja einen Unterschied, ob man eine Staatsoper betritt oder ein Museum für Popkultur. Nicht-Besucher wissen nicht, wie sich Ihr Haus „anfühlt“, aber gerade Ambiente und Atmosphäre sind wichtige Komponenten für einen gelungenen Kulturbesuch. Egal ob jemand 20, 40 oder 60 Jahre alt ist – es macht ganz einfach einen Unterschied was als „gute Atmosphäre“ empfunden wird. Je mehr Sie von Ihrem Haus herzeigen, desto geringer gestalten Sie die Hürden für einen Besuch.

Der Wunsch nach „Spaß und Action“ wird vor allem von jüngeren Menschen und Männern geäußert. Der Kulturbesuch sollte ein (Gesamt-)Erlebnis vermitteln. Ein Haus kann zwar nicht immer eine spezielle Action auf der Bühne oder im Ausstellungssaal bieten. Aber vielleicht fallen dem Team Gelegenheiten wie Tage der Offenen Tür, Künstlergespräche oder spezielle Mitmach-Programme ein, bei denen sich (jüngeres) Publikum dann auch selbst beteiligen und so das Haus aneignen kann.

Der Wunsch nach „überraschenden Eindrücken und künstlerischen Impulsen“ wird lt. 8. Kulturbarometer eher von Frauen und kulturinteressierten Besuchern geäußert. Diese Personen möchten sich von einem Kulturbesuch also noch etwas mit „nach Hause“ nehmen. Sie wollen zum Nachdenken angeregt werden und vor allem emotionale Momente erleben. Überraschung macht ja auch Spaß und durch direkte Emotion

bleibt ein Besuch auch noch nachhaltig in Erinnerung. Auf diese Wünsche kann man z.B. – zusätzlich zum Theater- oder Ausstellungsbesuch – auch mit unterschiedlichsten Vermittlungsangeboten eingehen.

Kommunizieren Sie den Wunsch nach Unterhaltung, indem Sie beschreiben, was jemand von einer Produktion oder Ausstellung erwarten kann.	<input type="checkbox"/>
Zeigen Sie Trailer, kurze Ausschnitte und viele Fotos.	<input type="checkbox"/>
Definieren Sie, was alles „Unterhaltung“ sein kann, und gehen Sie darauf in Ihrer Kommunikation ein.	<input type="checkbox"/>
Stellen Sie das Live-Erlebnis in Ihrer Kommunikation dar. Also zeigen Sie, was sich in Ihrem Haus abspielt.	<input type="checkbox"/>
Lassen Sie das Publikum die Künstler und unbekannte Orte wie Depots, Werkstätten kennenlernen.	<input type="checkbox"/>
Stellen Sie die „gute Atmosphäre“ Ihres Hauses dar.	<input type="checkbox"/>
Beschreiben Sie die künstlerischen Impulse, die das Publikum in Ihrem Haus erleben kann.	<input type="checkbox"/>
Welche Möglichkeiten an Spaß und Action bieten Sie?	<input type="checkbox"/>

#### Checkliste D 3.7-2 Die Kultureinrichtung erlebbar machen

### 3.2 Kenntnis durch Marktforschung

Genauso wie die Kenntnis der Erwartungen hilft Marktforschung, Besucher und Nicht-Besucher besser kennenzulernen. Nur ein Haus, das regelmäßig Marktforschung betreibt, weiß, ob es mit seinen Preisen, Kommunikationsmaßnahmen und Serviceangeboten richtig liegt, und was es gegebenenfalls verbessern oder verändern muss. Manche Kulturbetriebe machen kontinuierliche Umfragen, andere nur sporadisch. Marktforschung ergibt nur dann Sinn, wenn man diese regelmäßig durchführt, da man nur dann erfahren kann, ob Maßnahmen gegriffen und sich diejenigen Dinge verändert haben, für die man sich eine Strategie überlegt hat. Und: Es gibt immer wieder Überraschungen, auch wenn man ein gutes Gespür für sein Publikum hat.

**Marktforschung  
hilft, Publikum  
kennenzulernen**

Die Zielgruppen der Marktforschung sind vielfältig. Besucher sind immer die erste Zielgruppe, an die man bei einer Befragung denkt. Doch genauso spannend ist es, zu erfahren, warum jemand ein Haus nicht mehr besucht, also warum z.B. ein Abonnent sein Abonnement nicht verlängert hat. Oder warum jemand nicht mehr regelmäßig Ausstellungen besucht oder an den Workshops des Städtischen Museums teilnimmt? Nur wer sich solche Fragen stellt, kann Angebote, Preise, Kommunikation oder Informationskanäle adaptieren.

**Zielgruppen: Publikum,  
Nicht-Publikum, Nicht-  
Mehr-Publikum**

Marktforschung muss nicht teuer sein. Wenn die Kosten einer Befragung ins Verhältnis gesetzt werden, zeigt sich meist: An den falschen Stellen zu plakartieren oder Inserate zu schalten, ist allemal teurer als eine fundierte Publikumskenntnis aufzubauen. Zur Marktforschung gehört auch einfach, durch die eigenen Räume zu gehen und zu sehen, wie Besucher sich verhalten. Mal selbst einen Blick an die Kasse zu werfen und sehen, wie Mitarbeiter in Stress-Situationen reagieren oder die Anzahl der Wartenden in der Warteschlange im Blick zu haben. Beobachten kostet gar nichts. Man kann aber auch Fragebögen versenden, Befragungen online durchführen, Interviewer losschicken oder ein paar Leute zu einer Fokusgruppe zusammenfassen und auf diese Art und Weise das direkteste Feedback erhalten, das man sich vorstellen kann.



**Management-Tipp**

Erforschen Sie Ihr Besucherpotential! Die wenigsten Kulturbetriebe kennen ihr Nicht-Publikum und haben eine Ahnung, über welches Besucherpotential sie eigentlich verfügen. Das kulturpolitische Ziel aus den 70er Jahren „Kultur für alle“ ist letztlich eine Utopie: Es gibt immer eine große Anzahl von Menschen, die Sie mit Ihren Angeboten nie erreichen werden. Es gibt aber viele, die in andere Kultureinrichtungen gehen, in Ihre aber nicht. Beschäftigen Sie sich dabei mit folgenden Fragen: Wissen Sie, womit Sie diese Personen anlocken könnten? Wissen Sie, wie Sie Ihre Nicht-Mehr-BesucherInnen reaktivieren können? Wissen Sie, was Sie machen müssen, damit jemand nicht nur im Fußballstadion Emotionen erlebt, sondern auch bei Ihrem Popkonzert? Reales Besucherpotential (also Menschen, die tatsächlich aktivierbar sind) ist Ihre größte unbekannteste Zielgruppe. Sie sollten alles tun, um diese Zielgruppen kennenzulernen und in Ihren Kulturbetrieb zu bringen!

Definieren Sie Ihre Marktforschungsziele.	<input type="checkbox"/>
Legen Sie Ihre Zielgruppen fest (Publikum, Nicht-Mehr-Publikum, Nicht-Publikum).	<input type="checkbox"/>
Brainstormen Sie, welche Fragen Sie stellen möchten.	<input type="checkbox"/>
Definieren Sie die inhaltlichen Schwerpunkte der Befragung (Struktur des Publikums, Verhalten des Publikums, Preise und Konditionen, Kommunikation, Erwartungen und Zufriedenheit, Psychologische Einflussgrößen auf das Publikumsverhalten).	<input type="checkbox"/>
Wählen Sie die Marktforschungsmethode.	<input type="checkbox"/>
Legen Sie die Grundgesamtheit, also die Anzahl der Personen, die Sie befragen werden, fest.	<input type="checkbox"/>
Stellen Sie Ihren Fragenkatalog zusammen.	<input type="checkbox"/>

Sammeln Sie die Daten (schriftlich, im persönlichen Interview, online etc.).	<input type="checkbox"/>
Analysieren Sie die Daten.	<input type="checkbox"/>
Präsentieren Sie die Ergebnisse im Haus.	<input type="checkbox"/>
Evaluieren Sie die Ergebnisse mit Ihren Kollegen und setzen Sie diese mit geeigneten Maßnahmen um.	<input type="checkbox"/>
Starten Sie den Prozess nach einiger Zeit von neuem.	<input type="checkbox"/>

**Checkliste D 3.7-3      Marktforschung****4. Erlebnis Theater. Erlebnis Museum.**

Theater- oder Museumsbesuche können eindrucksvolle Erlebnisse vermitteln. Genau diese Erlebnisdimension eröffnet Audiencing, indem es das Gesamterlebnis gestaltet. Begeisterung fängt beim telefonischen Kontakt oder der Information über das Internet an, geht über den Kartenkauf, den Eindruck an der Spielstätte – Komfort, Wohlfühlen, Freundlichkeit der Mitarbeiter, Garderoben, Toiletten – bis zur Aufführung auf der Bühne. Publikumsbindung fängt bei den Mitarbeitern an. Sie haben bis jetzt Ihr Publikum besser kennengelernt, wissen um den Wunsch nach „guter Atmosphäre“ und kennen den Einfluss Ihrer Mitarbeiter auf die Besucherbindung. Nun geht es darum, die einzelnen Teile zu einem Ganzen zu fügen und das Gesamterlebnis zu gestalten.

**Kulturbesuch als Gesamterlebnis gestalten**

Publikumsgeschmäcker sind unterschiedlich und welchen Nutzen Besucher aus einem Theater- oder Museumsbesuch ziehen wollen, ist also auch unterschiedlich (die Nutzendimensionen orientieren sich an Colbert, siehe Literaturangabe). Die meisten Menschen wollen einen schönen Abend erleben, einen „wunderschönen“ Abend. Was das genau ist, ist für jeden Menschen ein bisschen anders. Es ist ja ein Unterschied, ob man bei einem U2-Konzert mit 70.000 anderen Personen in einem Fußballstadion steht, oder gerade fünf Stunden sitzen in Bayreuth in der „Walküre“ hinter sich hat. Es gibt jedoch Komponenten, die immer vorhanden sind, die Ausprägung ist eine andere. Also: „Sunday, Bloody Sunday“ oder „Hojotaho“?

**Publikumsgeschmäcker sind unterschiedlich**

#### 4.1 Ein „wunderschöner“ Abend

##### Publikum stärkt mit Kultur die eigene Identität

Menschen besuchen Kulturbetriebe, weil sie sich mit diesen Kulturorganisationen identifizieren. Weil sie Teil ihrer Identität sind, diese stärken und in der Art und Weise konsumiert werden, wie Marken konsumiert werden. Es sagt also etwas aus, wenn Publikum bestimmte Aufführungen besucht, regelmäßig in die Ausstellungen eines speziellen Museums geht und dann mit Bekannten und Freunden darüber sprechen kann, weil diese Art von Freizeitgestaltung einfach dazugehört. Kulturbesuche stärken also die eigene Identität. Und diese Identifikation kann ein Haus mit seinen Angeboten bieten. Man bietet Publikum also so etwas wie ein Stück Anker, Heimat, Sicherheit, Orientierung an. Deswegen sind die Markengestaltung und damit zusammenhängend auch die Corporate Identity für Kulturbetriebe so wichtig. Wenn wir dem Corporate Design auch noch Corporate Behaviour hinzufügen (was in Kulturbetrieben noch nicht ganz angekommen ist), dann sind wir wieder bei den Mitarbeitern und ihrem Einfluss auf die Besucherbindung.

##### Publikum will Emotion erleben

Menschen besuchen Kulturbetriebe, weil sie Emotionen erleben wollen, die sie anders nicht erleben. Spaß, Action, künstlerische Ansprache, neue Eindrücke – all das wollen Besucher nach Hause mitnehmen. Sie wollen auch bereichert hinausgehen. Sie wollen eine gute Zeit haben, etwas erleben, was sie anderswo nicht erleben. Wenn jemand noch nie in einem bestimmten Haus war, weiß er oder sie gar nicht, was man da so erleben kann. Ist Ihnen das bewusst? Gibt es etwas, was Sie selber noch nie gemacht haben?

##### Publikum will Kontakt und Kommunikation

Menschen besuchen Kulturorganisationen, um andere Menschen zu treffen. Die wenigsten gehen allein in ein Theater, Kino oder Museum. Man geht mit dem Partner, mit Freunden, trifft Bekannte. Wenn Sie zu Ihrem Lieblingsitaliener gehen, plaudern Sie mit dem Kellner, vielleicht kommt der Chefkoch zu Ihnen, weil er Sie als Besucher schätzt, Sie sind vielleicht mit Ihrem Partner/Ihrer Partnerin da und treffen auch noch ein, zwei Bekannte, weil diese einen ähnlichen Geschmack wie Sie haben (Identität!). Also all das ist nett. Sie fühlen sich nicht anonym, werden erkannt und verbringen einen Abend mit Kommunikation. Gemütliche Pausenräume, ein Restaurant oder eine Cafeteria sind wichtig. Plätze in einem Haus, die zum Verweilen einladen, sind wichtig. Es gibt viele Menschen, die alleine leben, die niemanden haben, mit dem sie täglich sprechen können. Ein Kulturbesuch ist dann ein Fenster in einer Welt voll Nicht-Kommunikation.

##### Publikum will sich auch weiterbilden

Und – last but not least – will Publikum auch einen gewissen Bildungsaspekt mit nach Hause nehmen. Bildung in dem Sinne, dass es einen neuen Maler oder auch das zeichnerische Werk von Pablo Picasso in einem Museum kennenlernt, eine neue Interpretation einer schon bekannten Symphonie hört, eine Uraufführung erlebt, „Kabale und Liebe“ zum fünften Mal sieht und Aufführungen vergleicht. Der Bil-

dungsaspekt sollte nicht zu sehr in den Vordergrund gestellt werden. Der „erhobene Zeigefinger“ kann abschreckende Wirkung entfalten, gerade bei jüngeren Besuchern. Daher sollte man in der Kommunikation aufpassen, ob man voraussetzt, dass jeder weiß, wann Schiller gelebt hat, wer Jackson Pollock war oder wer die „Schöne Müllerin“ komponiert hat. Der Besucher darf weder zu „dumm“ eingeschätzt werden noch sollte er sich „dumm fühlen“ müssen, denn sonst hat er schnell den Eindruck: „Das ist nichts für mich!“

## 4.2 Das „Drumherum“ eines Kulturbesuchs

Es gibt ein neues Spiel für Erwachsene: Im Internet werden GPS-Daten veröffentlicht und dann machen sich erwachsene Menschen mit GPS-Geräten auf die Suche nach dem „Schatz“. Das kann eine vergrabene Dose oder sonst irgendetwas sein. Was beim „Geocaching“ Spiel ist, kann anderswo zum Ärgernis werden: Muss Ihr Publikum eine Schnitzeljagd zurücklegen, um in Ihr Museum oder Opernhaus zu finden, oder geht das ganz einfach? Haben Sie gute Informationen und Beschreibungen auf Ihrer Website und kennen Ihre Mitarbeiter die diversen öffentlichen Haltestellen mit Namen? Ideal wäre, wenn die Haltestellen den Namen Ihres Hauses führen.

Orientierung und Komfort in einem Haus tragen zum Wohlfühlen sehr stark bei. Es macht einen Unterschied, ob man nach allen Informationen fragen muss oder sich im Haus leicht zurechtfindet. Es ist peinlich, mehrmals nach der Toilette fragen zu müssen. Vielleicht kann jemand diese Frage gar nicht stellen, weil er oder sie weder der deutschen noch einer anderen hier gängigen Sprache mächtig ist. Erkennt man von außen, wo der Eingang ist, oder sieht ein Haus aus wie Fort Knox – Besucher unerwünscht? Komfort heißt auch, dass es in einem Museum genügend Sitzmöglichkeiten und Plätze zum Verweilen gibt, dass es in einem Theaterbistro nicht nur Stehtische, sondern auch Plätze zum Sitzen gibt. Dies klingt nach einfachen Anforderungen, doch Stühle in einem Ausstellungssaal können „Kampfzone“ zwischen Kunst und Service sein. Nur Orte, an denen man sich als Besucher wohlfühlt, sucht man gern wieder auf. Wenn der Sitzplatz genügend Beinfreiheit und Sicht auf die Bühne bietet, kommt man gern wieder.



### Management-Tipp

Binden Sie Kulturliebhaber enger an Ihr Haus! Personen, die eng mit Kultur und bestimmten Organisationen verbunden sind, finden sich auch gern in einem Freundes- oder Förderkreis wieder. Diese Personen sind Ihre Vielfachnutzer. Binden Sie diese Personen enger an Ihr Haus und verstärken Sie den Identitätsgewinn noch durch den Kontakt zu Künstlern, Kuratoren und anderen Personen, die nahe an der Kunst sind (Kontakt und Kommunikation!). Sie gewinnen auf diese Weise ein besonders treues Publikum, das ein wichtiger Multiplikator für Ihre Organisation ist. Und wenn Sie es richtig angehen, dann können Sie diese Personen in weiterer Folge auch für private Kulturförderung ansprechen. In Zeiten der finanziellen Kulturkrise ein wichtiges Potenzial!



**Management-Tipp**

Betreiben Sie Qualitätssicherung! Unterziehen Sie die Publikumskontaktpunkte, an denen Ihre Besucher mit den Mitarbeitern Ihres Hauses agieren, einem regelmäßigen Qualitäts-Check – z.B. in Form von Mystery Shopping. Schicken Sie z.B. regelmäßig Test-Besucher an Ihre Kassen, lassen Sie diese auch online Tickets kaufen oder am Telefon nach Informationen fragen. Es kann sein, dass Sie solche Aktionen mit dem Betriebsrat absprechen müssen, überprüfen Sie rechtzeitig die rechtliche Situation. Betrachten Sie Qualitätssicherung nicht als Wink mit der Peitsche, sondern als Möglichkeit, Verbesserungspotenziale zu entdecken, und als Chance, diese beseitigen zu können. Qualitätssicherung heißt, Dinge noch besser machen zu können. Sehr Vieles läuft an Ihrem Haus mit Sicherheit sehr gut, bestehende Potenziale können Sie entdecken und nutzen.

Saubere Toiletten sind bei einem Konzert fast ebenso wichtig wie die Qualität der Musik. Frauen kennen das: Es ist so lästig, in der Pause vor der Toilette in der Schlange zu stehen und danach mit Durst und Hunger wieder im Zuschauerraum zu sitzen. Wenn frau die Pause nicht nur in der Warteschlange vor der Toilette verbringt, kommt sie gern wieder. Es ist auch lästig, in einem Museum für die Garderobe zahlen zu müssen, einfacher sind kostenlos verfügbare Schränke und schneller ist man auch. Total banale und allzu menschliche Fragen können einem den Besuch in einem Kulturbetrieb verleiden – purer Stress und ein Grund, nicht zu kommen.

Es ist klar, dass man denkmalgeschützte Gebäude nicht von Grund auf verändern kann, aber Kulturbetriebe sollten wissen, welche Fragestellungen in Zukunft auf sie zukommen werden. Kulturbetriebe sind Teil des immer größer werdenden Freizeitsektors. Wenn Mobilität ein Ausschlussgrund für den Besuch ist, wird sich dies fatal auf die zukünftige Auslastung auswirken.

<b>Checkliste Spielstätte</b>	
Was machen Sie mit Personen, die im Rollstuhl sitzen, aber trotzdem gern Museen, Theater und Konzerte besuchen möchten?	<input type="checkbox"/>
Können alle Personen – auch solche mit Handicap – Ihr Haus leicht betreten, Tickets kaufen, die Toiletten aufsuchen, einen Kaffee trinken, die Ausstellung besichtigen, dem Konzert beiwohnen?	<input type="checkbox"/>
Publikum wird immer älter – wie kommt ein 80-jähriger Besucher in den 3. Rang?	<input type="checkbox"/>
Was machen Sie mit den Krücken von älteren Menschen oder auch mit Personen, die ein gebrochenes Bein haben?	<input type="checkbox"/>
Können Menschen, die einen Kinderwagen schieben, Ihr Haus betreten?	<input type="checkbox"/>
Was machen Sie mit einem Blindenhund?	<input type="checkbox"/>

Hat Ihr Haus Wickeltische? Auch auf den Herrentoiletten?	<input type="checkbox"/>
Wo stellt jemand den Kinderwagen ab?	<input type="checkbox"/>
Darf man den Kinderwagen mit in die Ausstellungsräume nehmen?	<input type="checkbox"/>
Und was machen Sie, wenn jemand ein Baby mit in den Zuschauerraum nimmt?	<input type="checkbox"/>

#### Checkliste D 3.7-4      **Barrierefreiheit und Komfort**

## 5. Zusammenfassung

Als Strategie oder vielmehr „Philosophie“ wird Audiencing von oben – etwa von der Theater- oder Museumsleitung – in einem Haus implementiert. Die konkrete Umsetzung erfolgt jedoch von unten nach oben, denn Audiencing orientiert sich an operativen Fragestellungen wie der Erhöhung des Stammpublikums, dem Umgang mit Beschwerden oder besseren Verkauf an der Kasse. Durch die Einbeziehung des Teams setzt Audiencing in einer Kultureinrichtung Prozesse in Gang, die zu Veränderungen in der Zusammenarbeit mit Publikum führen, denn die Strategie wird direkt dort implementiert, wo der Besucher auf die Einrichtung trifft: bei den Mitarbeitern an den Publikumskontaktpunkten. Es entsteht eine wertschätzende Haltung dem Publikum gegenüber. Diese schlägt sich in Mundpropaganda, erhöhtem Ticketverkauf, erhöhtem Anteil des Stammpublikums, gesteigerter Besucherbindung, mehr Besucherzufriedenheit und privater Kulturförderung nieder. Das Resultat sind volle Zuschauerräume und Publikum, das gern wiederkommt.

#### **Audiencing als Philosophie**

Audiencing betrachtet sämtliche Publikumskontaktpunkte aus der Sicht der Besucher: also alle Punkte, an denen Publikum Kontakt mit einem Museum, Theater oder Opern- oder Konzerthaus hat. Diese Publikumskontaktpunkte tragen zum positiven Gesamterlebnis bei. Audiencing blickt auf diese Publikumskontaktpunkte mit den Augen der Besucher. Es geht um die Optimierung und Verbesserung dieser Kontaktpunkte. Potenziale und Ressourcen innerhalb von Kulturbetrieben an diesen Kontaktpunkten sind freizulegen und bestmöglich zu nutzen. Besucher sollten an allen Stellen optimal informiert und gut betreut werden, damit sie sich wohl fühlen und zu Stammbesuchern oder Abonnenten werden. Wenn das stattfindet, dann ist Besucherbindung voll aufgegangen und Audiencing war erfolgreich.

#### **Guter Service an Publikums-Kontaktpunkten**

**Audiencing bedeutet Wertschätzung**

Audiencing ist ein längerfristiger Prozess. Besucherorientierung und Wertschätzung brauchen eine gewisse Zeit, bis sie sich in einem Haus manifestieren und von möglichst vielen Mitarbeitern gelebt werden. Wenn Mitarbeiter jedoch feststellen, dass sie mit der Audiencing-Philosophie im Umgang mit dem Publikum besser fahren als mit eingefahrenen Verhaltensweisen, satteln sie schnell um, denn jeder hat lieber Freude an seiner Arbeit als mehrere Stunden Arbeitsfrust. Audiencing bedeutet Wertschätzung: gegenüber Mitarbeitern und Publikum. Mit Wertschätzung können Sie sofort beginnen, indem Sie Servicemitarbeiter mit Namen ansprechen, sich deren Anliegen anhören und gleichzeitig Feedback Ihres Publikums ernstnehmen und Ihr Haus einmal mit den Augen Ihrer Besucher betrachten. Wenn Sie all diese Menschen mit ihren Anliegen ernstnehmen, findet Audiencing statt und die Besucherbindung kommt nahezu von selbst.

**Literaturangaben**

- [1] Colbert, François (2003): Entrepreneurship and Leadership in Arts Marketing. In: International Journal of Arts Management, Number 1.
- [2] Glogner, Patrick und Föhl, Patrick S. (Hrsg.) (2010): Das Kulturpublikum. Wiesbaden: VS Verlag.
- [3] Knava, Irene (2009): Audiencing – Besucherbindung und Stammpublikum für Theater, Oper, Tanz und Orchester, Wien: Verlag Facultas.
- [4] Zentrum für Kulturforschung (2005): 8. Kulturbarometer. Bonn: ARCultMedia Verlag.