

# Strategie und Museum – ein Gegensatz? Besucherforschung als Grundlage einer erfolgreichen Museumsstrategie

CHRISTIAN WALTZ

Im zähen Ringen um Besucher liegen Museen im Wettstreit mit anderen Freizeiteinrichtungen und müssen daher verstärkt zielgruppenspezifisch und serviceorientiert agieren. Erst das Wissen über Besucher und Besuchergruppen, deren Bedürfnisse, Gewohnheiten und Wünsche erlaubt eine Zielgruppensegmentierung und die Entwicklung von internen und externen Kommunikationsstrategien. Die Besucherforschung bietet dazu die Grundlage und die daraus gewonnenen Erkenntnisse müssen sowohl im Marketingplan als auch im strategischen Gesamtplan eines Museums Eingang finden. Gerade in der Umsetzung dieser Erkenntnisse, in der richtigen Wahl der Kommunikationsmittel bzw. -methoden und in der Zusam-

menführung aller Museumsbereiche liegt die Kunst eines integrativen Museumsmanagements, das ein erfolgreiches Museum von heute ausmacht.

## Wozu Besucherforschung?

Besucherforschung war bis weit in die 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts hauptsächlich ein Instrument der Vermittlungsabteilungen mit dem Ziel, die angebotenen Vermittlungsprogramme inhaltlich und methodisch zu evaluieren. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse wurden fast ausschließlich dazu verwendet, die Methoden der Vermittlungsarbeit zu verbessern. Eine Einarbeitung in gesamtstrategische Zielsetzungen blieb meist aus. Erst der Wandel der Museen hin zu Serviceeinrichtungen in den späten 90er Jahren bewirkte, dass auch die Marketingabteilungen großes Interesse an genaueren Informationen zur Struktur der Besucher, deren Motiven und Zufriedenheit zeigten. Vordringliches Ziel war zunächst, eine Effizienzsteigerung in der Kommunikation mit der Öffentlichkeit zu erreichen.

GOVERNMENT POLICY	MUSEUM OBJECTIVES	VISITORS' NEEDS / MOTIVES	ENGAGEMENT WITH THE ART	MASLOW'S HIERARCHY OF HUMAN NEEDS			
Culture as an indicator of civilisation	Immersion in collection	Escapism	Spiritual	Self-actualisation			
		Contemplation					
		Stimulate creativity					
	Public inspiration	Aesthetic pleasure	Emotional	Aesthetic			
		Awe and wonder					
		Moving					
		Personal relevance					
	Intimacy with collection	Experience the past		Cognitive	Esteem		
		Nostalgia					
		Sense of cultural identity					
Collect and conserve	Role in critical discourse	Academic or professional interest	Intellectual				
Academic advancement	Research facility	Hobby interest					
		Self-improvement					
		Stimulate children					
Lifelong learning	Public education						
	Children's education						
Equal access to culture	Public enjoyment	Social interaction	Social	Social			
		Entertainment					
	Public attraction	To see, to do					
Combat social problems	Public responsibility	Inclusion, welcome				Safety	Physiological
	Public space	Access, comfort, security, warmth, welcome					

Abb. 1: Policies, Objectives & Needs Matrix. Morris Hargreaves McIntyre

## Besuchersforschung in den angloamerikanischen Ländern

Besuchersforschung gibt es bereits seit dem Beginn des 20. Jahrhunderts. Damals haben vornehmlich Museumsgründer in den USA begonnen, die Rolle des Museums als Lernort zu bewerben und Sammlungen bzw. Museen einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen, damit sie nicht mehr nur der Forschungselite zur Verfügung stehen. Heute ist die Besuchersforschung v. a. in den USA und Großbritannien ein wesentlicher und integrativer Bestandteil der Museumswissenschaft<sup>1</sup>. In den großen Museen gibt es sogar eigene Mitarbeiter dafür. Besuchersforschungsinitiativen wie die Visitor Studies Group in Großbritannien haben sich zu wichtigen Lobbygruppen entwickelt, deren Einfluss sich sogar in den kulturpolitischen Rahmenbedingungen der Regierung niederschlägt.

Sehr innovative Wege in der Besuchersforschung geht in Großbritannien die international tätige Consultingfirma Morris Hargreaves McIntyre mit Geschäftsführer Andrew McIntyre, der auch gleichzeitig Präsident der Visitor Studies Group ist. Er setzte seine Besuchersbefragungsmethoden bei Arbeiten mit Museen wie dem Victoria & Albert Museum oder der Tate Gallery erfolgreich ein. McIntyre spricht von vielen unterschiedlichen Besuchsmotiven, aus welchen man vier Besuchertypen herauslesen kann: den sozial, intellektuell, emotional und spirituell motivierten Museumsbesucher. Diese Typen stimmen wiederum mit der von Maslow entwickelten Pyramide der menschlichen Bedürfnisse überein und werden von McIntyre mit der Gesamtstrategie eines Museums und den kulturpolitischen Zielsetzungen der öffentlichen Fördergeber in Beziehung gesetzt.

McIntyres zentrale Botschaft, wonach Museen nur dann langfristig erfolgreich sein können, wenn sie mehr auf die Bedürfnisse der Besucher eingehen und dementsprechend Serviceleistungen anbieten sowie Ausstellungen interaktiver und besuchergerechter gestalten, ist unschwer zu überhören.

## Besuchersforschung in Deutschland und Österreich

Zahlreiche Publikationen von Heiner Treinen<sup>2</sup> und Hans-Joachim Klein<sup>3</sup> in den 90er Jahren haben die Besuchersforschung in Deutschland ins Zentrum der Museumslandschaft gerückt. Auch das Institut für Museumskunde in Berlin hat in den vergangenen Jahren mehrere informative Beiträge zur Besuchersforschung veröffentlicht. In Deutschland spricht man heute sogar davon, dass die Besuchersforschung als Leitdisziplin andere museumsbezogene Forschungsdisziplinen in Umfang und Bedeutung bereits überholt hat. Die

Umsetzung der Forschungsarbeit in die strategische Museumsplanung ist dennoch kaum wahrnehmbar.

In Österreich gibt es zur Besuchersforschung mit Ausnahme der Arbeit von Gabriele Rath keine größeren Publikationen und es scheint, dass die Besuchersforschung als Forschungsdisziplin hierzulande noch sehr in den Kinderschuhen steckt<sup>4</sup>. Nur einige wenige Museen führen regelmäßig Besuchersbefragungen durch, oft mit Hilfe von Fachhochschulen und noch weniger betreiben aktive Besuchersforschung mit eigens dazu ausgebildeten Mitarbeitern.

Im Landesmuseum Kärnten in Klagenfurt hat im November 2004 ein Seminar stattgefunden, das die Bedeutung der Kenntnis der Besucherbedürfnisse und Besuchertypen in Bezug auf den Erfolg einer Marketingstrategie diskutierte. Hauptvortragender war Andrew McIntyre. Ziel des Seminars war es auch, unterschiedliche Methoden der Besuchersforschung kennen zu lernen, eine Diskussion über Benchmarking in Gang zu setzen und vor allem aber Erfahrungen auszutauschen, wie Erkenntnisse aus der Besuchersforschung in die Gesamtstrategie eines Museumsmarketingplans Eingang finden können (der Marketingplan ist integrativer Bestandteil einer Museumsgesamtstrategie).

Ein Vorzeigeprojekt in Österreich ist SAMON Museen, entwickelt von einem Wiener Marktforschungsinstitut, das Besuchersforschungsdaten in einer Datenbank sammelt und eine langfristige vergleichende Beobachtung der Besucherszufriedenheit ermöglicht. Derzeit nehmen am Projekt drei Museen teil, die online auf die Daten zugreifen und sich mit den Projektpartnern anonym vergleichen können. Dabei gilt: Je mehr Institutionen beteiligt sind, desto genauer und spezifischer die Aussagekraft. Diese interaktiven EDV-unterstützten Befragungsmethoden sollen helfen, die positiven Aspekte einer Institution auszubauen und die Schwachstellen zu verbessern. Ein Vergleich der Daten für ein effizientes Benchmarking ist dabei allerdings unabdingbar. Nur der Vergleich mit anderen Museen lässt eindeutige Aussagen zur Marktpositionierung einer Institution zu.

Gerade aber in der Geheimhaltung der Daten, dem Unverständnis vieler Museumsverantwortlicher und dem noch immer im Museumsbereich stark vorhandenen Konkurrenzdenken liegt eine wesentliche Strukturproblematik der Museen in Österreich. Selbst die öffentlichen Fördergeber müssten großes Interesse an effizienten Evaluierungsmethoden haben, damit der Museumssektor sich stärker vernetzt und längst notwendige Strukturvereinbarungen vornimmt. Dem Museumsmarketing kommt dabei eine wichtige strategische Bedeutung zu.

## Was versteht man unter Museumsmarketing?

Unter Museumsmarketing ist ein integrativer Planungsprozess zu verstehen, der die Dienst- bzw. Serviceleis-

tungen eines Museums auf die Besucherinteressen bzw. -bedürfnisse ausrichtet, um auf Dauer erfolgreich zu sein. Anders als beim kommerziellen Marketing steht hier nicht das Produkt im Vordergrund, sondern der Besucher und die Bedürfnisse der Institution. Das Produkt des Museums ist der kulturelle bzw. soziale Nutzen. Das Dilemma dabei ist, dass dieser Nutzen nur schwer messbar ist und damit immer ein Argumentationsnotstand auftritt, wenn Museen, aber auch andere Kulturinstitutionen sich um öffentliche Förderungen bemühen.

Museumsmarketing kann auch als Sonderform des *Social Marketing* gesehen werden. Unter *Social Marketing* versteht man die Planung, Organisation, Durchführung und Evaluierung von Programmen so genannter Non-profit-Organisationen um einen sozialen Nutzen zu erzielen. Zusätzlich zu den vier klassischen Ps wie

*Product, Place, Price* und *Promotion* gibt es hier noch ein weiteres P für *Participation*, womit die Einbeziehung der Beteiligten bzw. Besucher gemeint ist.

Erst seit wenigen Jahren hat sich diese Disziplin im Museumsbereich als strukturierte Unterstützung der Kulturvermittlung durchgesetzt, anfänglich ständig begleitet von der Kritik, dass es dadurch zum Ausverkauf der Kunst und der Wissenschaft kommt. In der Verbindung zwischen Besucherforschung, Vermittlungsarbeit, Programmatik und Marketing einerseits sowie Sammlung und Forschung andererseits können neue innovative Museumsstrategien entwickelt werden, die ein lebendiges und spannendes Museum ausmachen. Nur wenn das strategische Leitbild eines Museums von allen Mitarbeitern getragen und intern und extern effizient kommuniziert und umgesetzt wird, heben sich die starren Grenzen der Museumsbereiche auf und ermöglichen eine innovative Museumsarbeit. Dieser integrative Ansatz wird als *Audience Development* bezeichnet und liegt damit in der Verantwortung aller Museumsmitarbeiter.

Viele Museen fürchten dennoch weiter um ihr wissenschaftliches Profil und halten an einer starren Abgrenzung der Museumsaufgaben fest: Hier die Sammlung und die Forschung, dort der Besucher und die Vermittlungsarbeit. Gerade im Bestreben um eine Relevanz für die Besucher liegt die große Herausforderung der Museumsarbeit von heute und dafür ist mehr strategisches Denken unbedingt erforderlich.

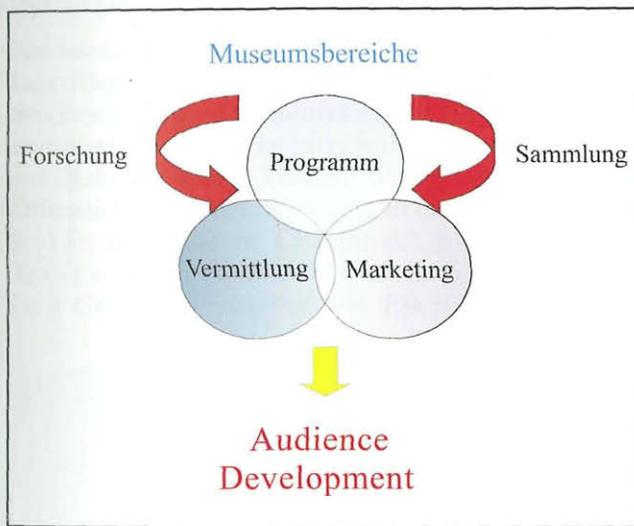


Abb. 2: Audience Development. Cb. Waltl

#### Anschrift des Verfassers

Mag. Christian Waltl  
Landesmuseum Kärnten  
Museumgasse 2, A-9021 Klagenfurt  
christian.waltl@landesmuseum-ktn.at

## ANMERKUNGEN

- 1 Sandra Bicknell (ed.), *Museum visitor studies in the 90s*. London 1993; Eilean Hooper-Greenhill, *Museums and their visitors*. London, New York 1994.
- 2 Heiner Treinen, *Museumsbesuch und Museumsbesucher als Forschungsgegenstand. Ergebnisse und Konsequenzen für die Besucherorientierung*. In: *Landschaftsverband Rheinland* (Hrsg.):

Das besucherorientierte Museum. Tagungsdokumentation. Köln 1997.

- 3 Hans-Joachim Klein, *Der gläserne Besucher: Publikumsstrukturen einer Museumslandschaft*. Berlin 1990.
- 4 Gabriele Rath, *Museen für BesucherInnen: Eine Studie*. Wien 1998.

# ZOBODAT - [www.zobodat.at](http://www.zobodat.at)

Zoologisch-Botanische Datenbank/Zoological-Botanical Database

Digitale Literatur/Digital Literature

Zeitschrift/Journal: [Rudolfinum- Jahrbuch des Landesmuseums für Kärnten](#)

Jahr/Year: 2005

Band/Volume: [2004](#)

Autor(en)/Author(s): Walzl Christian

Artikel/Article: [Strategie und Museum - ein Gegensatz? Besucherforschung als Grundlage einer erfolgreichen Museumsstrategie. 43-45](#)