

Jänner  
2012

11/4  
12/1

- Impulse •THEMA: Der gefragte Gast – Besucherforschung im Museum •Besucherforschung als Management Tool
- Audience Research as a strategic management tool •Datenanalyse statt Bauchgefühl – Publikumsforschung als Instrument strategischer Museumsführung •Besucherbefragung: Fünf zentrale Herausforderungen ... und Lösungsansätze
- Warum, Wen, Was, Wie und Wann fragen? •Bestandsaufnahme der aktuellen Entwicklung und Rahmenbedingungen von Besucherforschung an österreichischen Museen •Der Kunde ist König – Interview mit Klaus Albrecht Schröder
- SCHAUPLÄTZE: Wintermärchen von Bruegel bis Beuys (KHM) •Der „Verschüttete Raum“ (Schlossmuseum Linz)
- Das Museum im Palais (UMJ) •OBJEKTiv FOKUSsiert: Der Friedrichswagen •SCHAUPLATZ spezial: Museum Ladin Ursus ladinicus
- Die Höhle der Vergessenen Träume •Rezensionen: What is a museum? •Moving out the Comfort Zone
- Der Museumsbund Österreich auf der Exponatec Cologne

# neuesmuseum

die österreichische museumszeitschrift



THEMA

Der gefragte Gast

Besucherforschung  
in Museen



Foto: St. Traxler

**THEMA: Der gefragte Gast.**  
– Besucherforschung im Museum (Tagung)

- 6** Besucherforschung als Management Tool  
Christian Walzl
- 8** Audience Research as a strategic management tool  
Helen Featherstone & Sofie Davies
- 15** Datenanalyse statt Bauchgefühl. Publikumsforschung als Instrument strategischer Museumsführung  
Anke Schwarzwälder
- 19** Besucherbefragung: Fünf zentrale Herausforderungen ... und Lösungsansätze  
Dietmar Kepplinger
- 23** Warum, Wen, Was, Wie und Wann fragen? Besucherforschung als Grundlage strategischer Management-Entscheidungen  
Irene Knava
- 31** Eine Bestandsaufnahme der aktuellen Entwicklung und der Rahmenbedingungen von Besucherforschung an österreichischen Museen  
Beate Steiner

---

- 37** Der Kunde ist König. Interview mit Klaus Albrecht Schröder  
Eva Komarek

- 54** Das Museum im Palais und die Kulturhistorische Sammlung des Universalmuseum Joanneum  
Eva Marko

**OBJEKTiv FOKUSsiert**

- 60** Der Friedrichswagen (Museum im Palais)  
Christa Höller

**Schauplatz – spezial**

- 63** Bäriges Museum: Museum Ladin Ursus ladinicus  
Verena Girardi
- 66** Die Höhle der Vergessenen Träume – Werner Herzogs neuer 3D-Kinofilm  
Lukas Plan
- 73** What is a Museum? (Rezension)  
Theresa Zifko
- 77** Moving out of the Comfort Zone (Rezension)  
Hadwig Kraeutler
- 81** Der Museumsbund Österreich auf der Exponatec Cologne  
Eva Reinecker

**Schauplatz – präsentieren**

- 42** Wintermärchen von Bruegel bis Beuys. Eine Winterreise durch Europas Kunst vom 16. bis zum 20. Jahrhundert (KHM)  
Ronald de Leeuw
- 50** Der „Verschüttete Raum“ – Ein Erinnerungsort im Schlossmuseum Linz  
Birgit Kirchmayr

**Journal / Tipps / Termine**

- 85** Tipps / Termine
  - 90** Museen & Ausstellungen
- 
- Vorschau Heft 12/2  
Thema: Freilichtmuseen

Auch im deutschsprachigen Raum setzen immer mehr Museen auf Publikumsforschung zur strategischen Ausrichtung und Unternehmensführung. Es stehen innovative und weltweit bewährte Instrumente zur besucherorientierten Entwicklung der Museumsangebote bereit.

# Datenanalyse statt Bauchgefühl

## Publikumsforschung als Instrument strategischer Museumsführung

Anke Schwarzwälder

Welche Lücken in Präsentation und Vermittlung es zu schließen gilt, wie die Verweildauer in den Ausstellungen erhöht werden kann und welche Mehreinnahmen erzielbar sind ... die Antworten darauf stehen in einer umfassenden Datenbank zur Verfügung. Sie wird gespeist aus psychologischen Erlebnis- und Lernpräferenzen, gewonnen aus repräsentativen Bevölkerungsbefragungen, Besucherbeobachtungen und über 110 evaluierten Projekten. Zum ersten Mal besteht die Möglichkeit, den ganzen Verlauf eines Museumsbesuchs in all seinen Aspekten systematisch zu erfassen. Vom ersten Schritt in das Museum bis zum Verlassen wird strukturiert erhoben, was ein Besucher erlebt. Als Ergebnis erhält die Museumsleitung eine umfassende Bewertung des Gesamtangebots und ganz konkrete Ansatzpunkte für Optimierungen. Objektive Bewertungskriterien fördern Akzeptanz und Identifikation der Museumsmitarbeiter mit den umzusetzenden Veränderungen.

### Publikumsforschung wird Chefsache

Erfolgreiche Publikumsforschung setzt voraus, dass die Führungsebene eines Museums der Besucherorientierung hohe Priorität einräumt und Publikumsforschung aktiv fördert.

In ihrem Buch „**Erfolgsfaktoren wirksamer Publikumsforschung**“ resümiert Eva Reussner ihre Forschungsergebnisse; danach sind die drei wichtigsten Voraussetzungen für Erfolg:

- **Integration in museale Planung und Prozesse**
- **Akzeptanz beim Team**
- **Unterstützung durch Führungskräfte**

Integration in museale Planung und Prozesse kann ohne die Unterstützung der Leitungsebene eines Museums nicht gelingen. Besucherforschung ist Chefsache, nur dann lohnt sich die Investition in solche Projekte. Ist der Museumsleitung die Orientierung an

Besucherbedürfnissen wichtig, schafft sie damit auch eine wesentliche Voraussetzung für eine Akzeptanz bei allen Mitarbeitern im Museum.

Welchen Beitrag kann innovative Publikumsforschung zur erfolgreichen Führung eines Museums leisten?

### Datenanalyse statt Bauchgefühl – die X-Mod-Analyse

Statt auf Bauchgefühl und vermeintliche Erfahrung lässt sich heute auf wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse aus Psychologie und Lernforschung setzen. Mit **X-Mod (Experience Modelling Tool)** steht ein international bewährtes Instrument zur besucherorientierten Entwicklung von Museen bereit. In einer umfassenden Datenbank sind – statistisch repräsentativ – umfangreiche Erkenntnisse zu Erlebnis- und Lernpräferenzen verschiedener Altersgruppen zusammengefasst.

Welche Präsentationsformen bringen meinem Museum zukünftig den größten Nutzen? Sind die Eintrittspreise angemessen? Wie erreiche ich eine breite Identifikation meiner Mitarbeiter mit den geplanten Veränderungen? All das sind Fragen, die sich Führungskräfte in Museen heute stellen. Für die Antworten, das wissen die Beteiligten, reichen allgemeine Erfahrungen längst nicht mehr aus. Heute stehen fundiertes Zahlenmaterial und innovative Methoden bereit.

**X-Mod hat sich weltweit in über 110 Museen, Science Centern, Sehenswürdigkeiten, Zoos und Besucherattraktionen bewährt. Entwickelt wurde das computerbasierte Instrument von einem englischen Team aus Psychologen, Statistikern und erfahrenen Betreibern.** Zu denen, die von X-Mod-Analysen profitieren, gehören das Natural History Museum in London, MTN Science Centre Capetown, das Museum of Science & Industry in Manchester oder Blenheim Palace in England, genauso wie das Freilandmuseum

Wackershofen, die Ballinstadt in Hamburg oder der Erlebnis-zoo Hannover.

Die große Bandbreite bereits evaluierter Projekte erlaubt den Blick über den eigenen Tellerrand und ermöglicht ein besseres Verständnis der eigenen Position im Wettbewerb.

**X-Mod ist auch deshalb so erfolgreich, weil es auf fundamentale Fragen präzise und oft einfach umsetzbare Antworten liefert.** Wie nachfolgend einige konkrete Fallbeispiele zeigen.

## Stärken- und Schwächen-Analyse

Wo steht das Museum, gemessen an dem, was die Bevölkerung für ein gutes Besuchererlebnis braucht? Welche Veränderungen bringen den größten Nutzen für die Besucher?

Ermittelt werden die Stärken und Schwächen, indem das Museumsangebot den Bedürfnissen der verschiedenen Altersgruppen in der Bevölkerung gegenübergestellt wird. Für die Strategieplanung steht ein Katalog rund 70 konkreter Parameter zur Verfügung, anhand derer sich die Qualität eines Museumsbesuchs beschreiben lässt. Nachfolgend beispielhaft einige dieser Parameter in den 6 Kategorien:

### Emotion & Reaktion

Lachen  
Überraschung  
Gruseln  
Emotional bewegend

### Sinne & Fähigkeiten

Hände benutzen  
Hören/Riechen  
Etwas Seltenes sehen

### Lernen

Lernen durch Spielen  
Geistige Herausforderung  
Diskutieren/Zuhören

### Ambiente

Historisch  
Phantasievoll  
Visuelle Effekte  
Thematisierung

### Aktion & Aktivität

Wettbewerb  
Neues Ausprobieren  
Teil der Show sein  
Knöpfe drücken

### Geschwindigkeit

Gemütliche Geschwindigkeit  
Simulierte Bewegung  
Beschleunigung

© Vision XS/Blackforesters 2011

Zu jedem Parameter liegen für eine Altersgruppe statistisch repräsentative Daten über die Beliebtheit vor.

Kommt X-Mod zum Einsatz, werden diese Daten mit den im Museum vorhandenen Erlebnisparametern abgeglichen. Es wird eine Aussage darüber getroffen, wie gut das Angebot die Wünsche und Erwartungen des Publikums erfüllt. Als Ergebnis erhält die Museumsleitung ein objektives Bild von den Erlebnislücken im Museum.

Gemeinsam mit dem Mitarbeiterteam werden auf Basis dieser identifizierten Erlebnislücken Ansätze zur Weiterentwicklung der Ausstellungen erarbeitet. „Durch die integrative Beteiligung der Museumsmitarbeiter bei der Entwicklung der Strategie kam es zu einer hohen Akzeptanz innerhalb des Teams“, berichtet Margit Langer, Geschäftsführerin des mit jährlich 250.000 Besuchern sehr erfolgreichen Schwarzwälder Freilichtmuseums Vogtsbauernhof. Die im Team entwickelten Ideen lassen sich dann mit Blick auf Kosten/Nutzen, auf ihre zielgruppenspezifische Attraktivität, auf ihre Marketingkraft oder in Bezug auf Kapazität bewerten. Für jeden Mitwirkenden wird so nachvollziehbar, warum welche Ideen wei-

terverfolgt und umgesetzt werden. Am Ende des Projekts hält die Museumsleitung eine detaillierte Geschäftsplanung in Händen. Ihr kann sie entnehmen, in welchem Zeitraum welche Maßnahmen und Investitionen sinnvoll und welche Ergebnisse damit zu realisieren sind.

Ganz praktisch erklärt: So gilt es beispielsweise in einem Museum herauszufinden, in welcher Anzahl und an welcher Stelle interaktive Angebote die größte Wirkung für ein besseres Besuchererlebnis haben. Oder: Kinder zwischen sechs und zehn Jahren, das sagen die Daten, wollen physische Aktivität, lieben Fantasie-Charaktere und spielerisches Lernen. Ob dieser Kinderwunsch im Museum ausreichend erfüllt wird, stellt X-Mod nachvollziehbar dar.

Für ein Freilichtmuseum ergab sich aus dieser Gegenüberstellung von Angebot und Besucherwünschen eine hohe Priorität für zusätzliche Tiere,



**Nur selten finden sich in Museen solche plastische Beschreibungen wissenschaftlicher Fakten.**



Die Daten dieser Beobachtungen fließen in die X-Mod-Analyse ein und liefern zahlreiche Ansatzpunkte für operative Verbesserungen.

Ein international renommiertes amerikanisches Museum hatte für einen neuen Ausstellungsbereich eine Verweildauer von 45 Minuten angenommen – die Beobachtungen ergaben eine durchschnittliche Verweildauer von 7 Minuten. Die Museumsleitung konnte für zukünftige Projekte wichtige Schlüsse zu Gestaltung und Menge an vermittelbaren Informationen ziehen. Besucherbeobachtungen liefern aber auch positive Erkenntnisse, die für alle Beteiligten sehr motivierend sind. Im Fall eines Freilichtmuseums ließ sich so dokumentieren, wie gut ein mit sehr geringem Budget vom Museumsteam gestalteter Bereich von den Besuchern angenommen wurde. Der geringe Aufwand macht die Besucherbeobachtung sowohl für kleine Museen als auch für große Institutionen sinnvoll. Schon bei 30 beobachteten Personen werden wertvolle Erkenntnisse und operative Verbesserungsmöglichkeiten gewonnen.

### Verteilung der Aufenthaltsdauer

Die Verteilung der Aufenthaltsdauer ist eines der zentralen Kriterien der Erlebnisqualität. Besucher dieses Museums sind rund 58% ihrer Verweildauer aktiv emotional involviert beim Betrachten der Ausstellungen. Dieser Wert ist typisch für ein Museum, aber nicht ideal für die Besucher – gewünscht wären rund 45% aktiver Zeit. Bei einer Besuchsdauer von 90 Minuten entspräche das rund 40 Minuten, die sich die Besucher wirklich mit den Exponaten befassen.



Diagramm 1: Beispielhafte Verteilung der Aufenthaltsdauer

Zu diesem hohen Anteil an aktiver Zeit kommt in Museen noch eine hohe Anzahl einzelner Exponate. Je kürzer ein einzelnes Exponat betrachtet wird, umso schneller geht der Besucher durch die Ausstellung, die gesamte Aufenthaltsdauer sinkt. Zentral ist es für Museen, bewusst Punkte der Verlangsamung zu schaffen. Denn je länger die Aufenthaltsdauer, desto besser die Erlebnisqualität und damit das Preis-Leistungs-Verhältnis.

Damit zu einem weiteren strategisch wichtigen Feld – der Stärkung der wirtschaftlichen Basis.

### Steigerung der Einnahmen

Die Steigerung der Einnahmen und Umsätze mit Besuchern ist für viele Museen das Gebot der Stunde. Bei stagnierenden Besucherzahlen bleiben nur die Erhöhung der Eintrittspreise sowie die Steigerung der Nebeneinnahmen. Bei der Anpassung der Preise sehen sich die Museen dann regelmäßig der politischen Forderung nach sozialverträglichen Preisen gegenüber. Aber was ist ein angemessener Preis? In erster Linie sollte der Eintrittspreis ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis darstellen. Aber wie

die sowohl bei Kindern als auch bei älteren Erwachsenen sehr beliebt sind. Umgesetzt wurde auf der Basis dieser Erkenntnis eine Streichelwiese, die auf großes Interesse der Besucher stößt. Bestärkt wurde das Museumsteam, die immer wieder verschobene Anschaffung einer alten regionalen Pferderasse umzusetzen.

### Besucherbeobachtungen

**Die Beobachtung von Besuchern liefert wesentliche Erkenntnisse über die tatsächliche Nutzung eines Museums.** Welche Bereiche, welche Exponate werden besucht? Wie lange verweilen Besucher in einzelnen Bereichen? Gibt es Stellen, an denen die Besucher Schwierigkeiten haben, den „richtigen“ Weg zu finden? Werden einzelne Ausstellungsbereiche ganz übersehen?

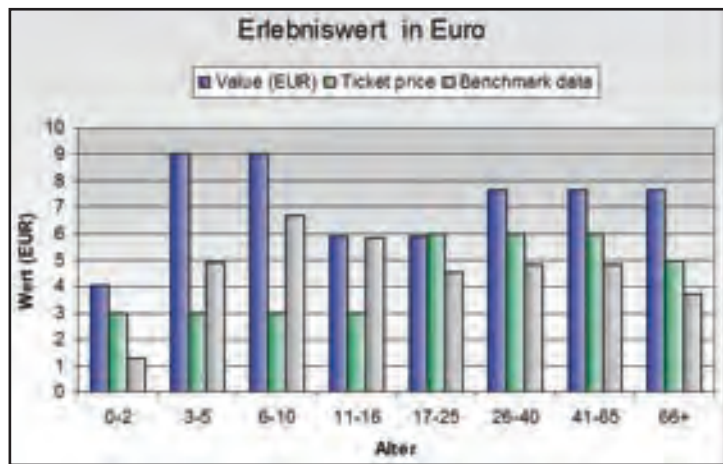


Diagramm 2: Beispielhafte Darstellung monetärer Erlebniswert im Vergleich zu Ticketpreis und Benchmark

lässt sich die „Leistung“ Museumsbesuch ermitteln? Welchen finanziellen Erlebniswert bietet das Museum dem durchschnittlichen Besucher? X-Mod liefert den monetären Wert für einen Museumsbesuch – aus der Sicht des Besuchers. Sowohl der aktuelle Erlebniswert als auch künftige Steigerungen auf der Basis der Weiterentwicklung des Museums lassen sich so messen (Diagramm 2).

Der Preis für den erwachsenen Einzelbesucher findet große Beachtung – weit weniger Aufmerksamkeit erregen die diversen Ermäßigungen und Freikarten.

**In der Praxis liegt der Durchschnittstickerlös pro Besucher oft bei weniger als 50% des Erwachseneneneintritts. Zielwert sollte in Museen ein Durchschnittserlös zwischen 70% und 75% sein.**

So erzielt beispielsweise das Museum für Hamburgische Geschichte bei jährlich rund 93.000 Besuchern gerade einmal durchschnittlich EUR 2,59 pro Besucher. Dies entspricht 32% des Erwachseneneneintrittspreises. Erheblichen Anteil an diesem niedrigen Wert haben Freikarten, die rund 47% der Besuche ausmachen.

Folgende Beispielrechnung verdeutlicht, welche erheblichen Mehrerlöse realisierbar sind:

	vorher	nachher
Einzeleintritt Erwachsene	8 EUR	8 EUR
Durchschnittstickerlös	2,59 EUR (32%)	5,60 EUR (70%)
Besucherzahl	93.000 p.a.	93.000 p.a.
Mehrerlös		280.000 EUR

Das Museum für Hamburgische Geschichte könnte bei konsequenter Reduktion der Ermäßigungen seine Tickerlöse mehr als **verdoppeln!**

**Förderung der Veränderungsbereitschaft und einer Kultur der kontinuierlichen Optimierung:**

Erfolgreich sind die Unternehmen, die ihr Angebot jeden Tag ein kleines bisschen besser machen. Dazu bedarf es einer Kultur der Veränderungsbereitschaft. Publikumsforschung kann einen wesentlichen Impuls dafür liefern und die Umsetzung von Veränderungen erheblich erleichtern.

Text:

Anke Schwarzwälder, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Blackforesters, Stuttgart/Zürich, spezialisiert auf strategische Beratung von Museen und Besucherattraktionen

Lentos Kunstmuseum Linz

# ELFRIEDE TRAUTNER

Zeichnungen und Druckgrafiken

**bis 29.1.2012**



Elfriede Trautner, Die Puppe in der Falle, 1969, Leihgabe aus Privatbesitz. Foto: Sabine Gruber, Wien © Elisabeth Kämpouris, Salzburg