Studie / Endbericht

Audience Development MigrantInnen als Publikum?

Status quo in (Hoch-)Kultureinrichtungen in Österreich

Manuel Bräuhofer
Astrid Segert

Dezember 2013

brainworker
VIELFALT KOMMUNIZIEREN

INSTITUT FÜR HÖHERE STUDIEN
INSTITUTE FOR ADVANCED STUDIES
Vienna

Kontakt:

Manuel Bräuhofer
brainworker
☎: +43/1/908 96-35
e-mail: office@brainworker.at

Dr.in Astrid Segert
☎: +43/1/599 91-213
e-mail: segert@ihs.ac.at

Inhalt

Executive Summary **5**

1. Einleitung **7**

2. Definitionen, Forschungsziel und Methoden **11**

2.1. Forschungsziel und Leithypothesen ... 11
2.2. Methoden ... 14
2.3. Struktur der Respondenten ... 16

3. Hauptergebnisse der Studie **21**

3.1. Thematisierung von ADM in österreichischen (Hoch-)Kultureinrichtungen ... 21
3.2. Erwartungshaltungen gegenüber MigrantInnen als Publikum ... 26
3.3. ADM-Aktivitätsprofile österreichischer (Hoch-)Kultureinrichtungen ... 28
3.4. ADM-Aktivitätsprofile nach Größenklassen ... 32
3.5. ADM-Aktivitätsprofile nach Region ... 35
3.6. ADM-Aktivitätsprofile nach Einrichtungstyp ... 36

4. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen **38**

4.1. Ergebnisse zu den Ausgangshypothesen ... 38
4.2. Ethnomarketing – professionelle Hilfe bei der Entwicklung von ADM ... 40

5. Literatur **46**

6. Anhang Fehler! Textmarke nicht definiert.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Respondenten nach Einrichtungstyp 16

Abbildung 2: Respondenten nach Bundesland 17

Abbildung 3: Respondenten nach Größenklasse I (Beschäftigte) 18

Abbildung 4: Respondenten nach Größenklasse II (JahresbesucherInnen)..... 19

Abbildung 5: Berufliche Position der Antwortenden 20

Abbildung 6: Österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen |
Thema “MigrantInnen als Publikum” nach Einrichtungstyp 21

Abbildung 7: Österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen |
Notwendigkeit von ADM 23

Abbildung 8: Österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen |
Messung des MigrantInnenanteils am Publikum 25

Abbildung 9: Österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen |
Potenzialeinschätzung für “MigrantInnen als Publikum” 26

Abbildung 10: Österreichische Kultureinrichtungen |
Systematik von ADM-Aktivitäten 28

Abbildung 11: ADM-aktive (Hoch-)Kultureinrichtungen | ADM-Fokussierung..... 29

Abbildung 12: Österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen |
Durchschnittliches ADM-Aktivitätsprofil 30

Abbildung 13: Österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen |
Aktivitätsprofile nach Größenklassen I (JahresbesucherInnen)..... 32

Abbildung 14: Österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen |
Aktivitätsprofile nach Größenklassen II (Beschäftigte) 33

Abbildung 15: Österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen |
Aktivitätsprofile nach Region 35

Abbildung 16: Österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen |
Aktivitätsprofile nach Gruppen von Einrichtungstypen..... 36

Executive Summary

1. *Audience Development*, die **MigrantInnen als Publikum** gezielt erschließt (**ADM**), ist eine Publikumsstrategie, die in Österreich in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen wird. Dafür gibt es zwei Hauptgründe. Zum einen den demographischen Wandel in Österreich, der klassische Publikumsgruppen schrumpfen lässt und zum anderen den steigenden interkulturellen Austausch durch anhaltende Migration und internationale Märkte. Daher ist es auch für das „Land der Musik“ von großer Bedeutung, MigrantInnen verstärkt als Publikum anzusprechen.

2. Die Studie belegt: ADM wird in österreichischen (Hoch-)Kultureinrichtungen zu einem **Thema**. 45% der befragten Kultureinrichtungen beschäftigen sich auf die eine oder andere Weise mit dem Thema *MigrantInnen als Publikum* oder wollen es in Zukunft tun.

3. Bereits heute betrachten es 28% der befragten KulturmanagerInnen als „**notwendig**“, auch spezifische Instrumente für die Erschließung von *MigrantInnen als Publikum* in ihrer Einrichtung einzusetzen und weitere 14% überlegen sich: „Vielleicht sollten wir das tun“.

4. In der systematischen **Nutzung** von *Audience Development* in Bezug auf MigrantInnen stehen die österreichischen (Hoch-)Kultureinrichtungen erst **am Anfang**. Nur 10% nutzten ADM-Instrumente in ihren Einrichtungen systematisch, 19% tun das punktuell und 10% haben es in Zukunft vor. 55% wollen auch in Zukunft keine entsprechenden Managementinstrumente anwenden.

5. In den ADM-aktiven (Hoch-)Kultureinrichtungen lassen sich zwei Haupttrends erkennen: ADM-Aktivitäten in der **Produkt- und Dienstleistungsentwicklung** dominieren. An zweiter Stelle stehen zielgruppenspezifische Kommunikations-aktivitäten. Alle anderen Aktivitätsbereiche sind bisher wenig entwickelt.

6. ADM-aktive (Hoch-)Kultureinrichtungen **differieren** in ihren Aktivitätsprofilen eher nach

   - **Region** (Wien – andere Bundesländer) und
   - **Größe** (Besucherzahl, Beschäftigtenzahl).

   Sie unterscheiden sich in ihren ADM-Aktivitäten weniger nach dem Einrichtungstyp (Bühnenhaus – Ausstellungshaus/verwandte Einrichtungen).

7. Die Zielgruppe der MigrantInnen kann für die Entwicklung der (Hoch-) Kultureinrichtungen in Österreich in Zukunft von entscheidender Bedeutung sein. Dies erfordert die **Anpassung** der Publikumsstrategien **an die Bedürfnisse** bisher noch wenig beachteter Publikumspotenziale und die Entwicklung neuer Instrumente.

8. *Audience Development in Bezug auf MigrantInnen* kann von Vorteil für die Entwicklung jeder einzelnen Kultureinrichtung sein, wenn es als ein **Zusammenspiel von mehreren Marketinginstrumenten** wie neuen Produkten, erfolgreicher Kommunikation, zielgruppenspezifischer Ansprache, spezifischer Preispolitik, interkulturell geschultem Personal gestaltet wird. Für Österreich gesamt kann der Trend zu *ADM* zu einem international beachteten Markenzeichen als Kulturland ausgebaut werden.

9. *ADM* in (hoch-)kulturellen Einrichtungen kann durch die **Nutzung von Ethnomarketing-Konzepten** erfolgreich entwickelt werden.

1. Einleitung

Österreich ist seit jeher ein Schmelztiegel verschiedenster Kulturen. Die Geschichte unseres Landes belegt, dass der hier gelebte Reichtum an Vielfalt auf das Zusammentreffen und „Integrieren“ unterschiedlicher Ethnien und deren Background zurückzuführen ist. Ob es sich um die „österreichische“ Küche, um Kunst und Kultur, oder um die Infrastruktur handelt, kaum ein gesellschaftlicher bzw. wirtschaftlicher Bereich wurde nicht von Einflüssen geprägt, die wir als „ausländisch“, „fremd“ oder „nicht heimisch“ bezeichnen würden.

Menschen unterschiedlicher Herkunft, leben schon seit Jahrhunderten gemeinsam mit uns und sind nicht nur ein fixer, sondern vor allem ein wertvoller Teil unserer Gesellschaft. Krisen unserer Nachbarländer, Österreichs EU-Beitritt, Grenz- sowie Arbeitsmarktöffnungen und die „Gastarbeiterpolitik“ führten in den letzten Jahrzehnten zu verstärkten Zuwanderungsströmen. Dies stellt unsere Gesellschaft und Politik vor die Herausforderung, neue Antworten zu den Themen „Migration und Integration“ zu finden und vor die Frage, wie den Ängsten, die durch Zuwanderung entstehen, begegnet wird, wie Offenheit und Wertschätzung gelebt werden kann und wie die Vielfalt, als Mehrwert und Chance, im kollektiven Bewusstsein seinen Stellenwert findet.

Beinahe 1,6 Millionen Menschen mit sogenanntem Migrationshintergrund leben in Österreich. Das heißt jede/r fünfte ÖsterreicherIn, hat seine / ihre Wurzeln im Ausland. Das sind beachtliche Größen.

Interessanterweise ließ die nationale Wirtschaft wie auch österreichische Kunst- und Kultureinrichtungen das Potenzial dieser bedeutsamen KonsumentInnengruppen lange Zeit unbeachtet, obwohl die Summe der jährlichen Kaufkraft von Menschen mit Migrationshintergrund über 20 Milliarden Euro (RegioData Research GmbH Wien, 2010) beträgt. Durch kulturelle – von der österreichischen Mehrheitsbevölkerung abweichende - Hintergründe sind diese Menschen jedoch aus Sicht des *Audience Development* in Bezug auf MigrantInnen differenziert anzusprechen.

Vor dem Hintergrund der öffentlichen Diskussion zur Vielfaltsgesellschaft und mit dem einhergehenden wachsenden Bewusstsein ist auch der Beginn einer neueren Auseinandersetzung mit der „Vielfalt“ des Publikums von Kunst und Kultureinrichtungen in Österreich zu verzeichnen –sowohl in der Kulturpolitik wie auch in den Institutionen und bei den Kulturschaffenden selbst. Das lässt sich anhand der gegenwärtigen Studie eindeutig belegen.

Beim verstärkten Interesse des Kulturbetriebs an „neuem“ Publikum spielen drei Faktoren eine besondere Rolle:

1 - Fortschreitende Sättigung des Kultur-, Freizeit- und Eventmarkts

Die kulturelle Beteiligung im Sinne der Inanspruchnahme von Kulturangeboten ist alles andere als ein selbstverständliches und auch kein unbegrenztes Gut; vielmehr ist es eine Ressource, um die viele Anbieter kämpfen (vgl. Sievers/Knopp/Molck 2009: 32).

Dabei ist eine Verschiebung der Aktivitäten zu beobachten: die BesucherInnenzahlen von Einrichtungen wie soziokulturelle Zentren, Sommerfestspiele, Einrichtungen der kulturellen Bildung etc., die in den letzten drei Jahrzehnten entstanden sind, sind gestiegen, während etwa (Hoch-)Kultureinrichtungen wie Opern und Sprechtheater insgesamt Rückgänge von Besuchszahlen verzeichnen müssen (vgl. Wagner 2005: 10).

2 - Kürzung von Förderungen und Subventionen der öffentlichen Hand

Die Kürzung von Kulturmitteln lenkt zunehmend das Augenmerk auf eine Steigerung der Eigeneinnahmen von Kultureinrichtungen (vgl. Wagner 2005).

So wie es für Wirtschaftsunternehmen immer wichtiger ist, bestimmte KundInnengruppen gezielt anzusprechen, so gewinnt dieses Bewusstsein auch für den Kulturbereich in Zukunft mehr an Bedeutung. Kultureinrichtungen, seien es Theater, Opern, Konzerthäuser oder Museen, brauchen BesucherInnen und NutzerInnen, um ihre ureigene gesellschaftliche Funktion erfüllen zu können. Gleichzeitig brauchen sie die Ticketeinnahmen, um sich hinreichend finanzieren zu können.

3 - Demographische Entwicklung hinsichtlich Alter und Migration

Bezogen auf die Bevölkerungsentwicklung wird für Österreich durch die sinkende Geburtenrate eine Schrumpfung der Gesamtbevölkerung sowie sich verändernde Bevölkerungsstrukturen prognostiziert. Der Anteil junger Menschen sinkt, gleichzeitig wird der Anteil r älterer Menschen ansteigen. Der Anteil der Bevölkerung mit sogenanntem Migrationshintergrund wird durch die anhaltende Zuwanderung und eine vergleichbar höhere Geburtenrate in einigen MigrantInnengruppen weiter wachsen, zudem wird der Anteil der Jugendlichen mit Migrationshintergrund ansteigen. Der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund an der

Gesamtbevölkerung beträgt derzeit rund 18,9%, in Wien liegt der Migrationsanteil bei 38,4%, in der Altersgruppe der 30 bis 44-Jährigen sogar bei rund 45%, Tendenz steigend (Migration&Integration. Zahlen. Daten. Indikatoren, 2013). Für die Kulturbetriebe bedeutet dies langfristig eine veränderte Zusammensetzung des Publikums. Die soziostrukturelle Basis der aktuellen Kulturpolitik, die nach wie vor auf das klassische Bildungsbürgertum als zentrale Referenz setzt, droht wegzubrechen.

Diese Faktoren werfen die Frage auf, wie Kulturbetriebe in Zukunft mehr Nachfrage generieren und neue Publikumsgruppen erschlossen werden können.

Einen Lösungsansatz bietet die Anwendung eines strategischen *Audience Development*. Dies bedeutet für den Kulturbetrieb die Besinnung auf Ziel und Ausgangspunkt aller seiner Aktivitäten: die Besucher. Das aus der anglo-amerikanischen Kultur- und Forschungspraxis stammende Konzept des *Audience Development* hat zum Ziel, Barrieren in der Teilhabe an Kunst und Kultur zu adressieren und zu bekämpfen. Dabei ist das zentrale Anliegen aller *Audience Development*-Programme, bestehende Publika zu halten und gleichzeitig neue Zielgruppen ausfindig zu machen und langfristig zu binden. Fokussiert werden besonders bisher vernachlässigte Bevölkerungsgruppen, wie etwa die sogenannten bildungsfernen Schichten oder Migranten (vgl. Geiger 2011).

Im deutschsprachigen Raum wurde erstmals 2009 von Allmanritter eine systematische empirische Erhebung im Bereich Audience Development für MigrantInnen vorgelegt. Sie ging der Frage nach, inwieweit sich deutsche öffentliche Kultureinrichtungen mit dem Thema MigrantInnen beschäftigen und inwiefern sie dafür gesonderte Marketinginstrumente nutzen (Allmanritter 2009, 5ff).

Die Autorin fokussiert dabei insbesondere öffentliche Kultureinrichtungen. Ihre Fragestellungen sind aber auch für die Entwicklungen in österreichischen (Hoch-) Kultureinrichtungen von wachsendem Interesse. Daher bezieht sich die gegenständliche Studie auf das dortige Vorgehen und zieht, dort wo es möglich ist, Vergleiche zu den Entwicklungen in Deutschland (s.u.).

Die gegenständliche Studie richtet ihren Fokus sowohl auf öffentliche als auch auf private (Hoch-)Kultureinrichtungen, die beide für die Angebotsbreite in Österreich von großer Bedeutung sind. Sie fokussiert das Thema MigrantInnen als Publikum österreichischer (Hoch-)Kultureinrichtungen weil davon auszugehen ist, dass sich unter den BesucherInnen österreichischer öffentlicher Kultureinrichtungen kaum Personen mit Migrationshintergrund befinden und dass diese Zielgruppe, von Ausnahmen abgesehen, im kulturellen Betrieb kaum thematisiert wird.

Sie in das kulturelle Leben der österreichischen (Hoch-)Kultureinrichtungen in adäquatem Maße einzubeziehen, stellt somit eine Herausforderung für alle Beteiligten dar.

Die Ausrichtung einer Kulturpolitik, die weiterhin auf das klassische Bildungsbürgertum der Mehrheitsgesellschaft als Hauptzielgruppe setzt, ist vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ebenso zu hinterfragen.

Aufgrund dieser Problemstellung ergibt sich die Fragestellung:

Wo liegen konkrete Ansatzpunkte für interkulturelles *Audience Development* in Österreich?

Die gegenständliche Studie legt Daten vor, die bei der Bearbeitung der skizzierten Probleme genutzt werden können.

2. Definitionen, Forschungsziel und Methoden

2.1. Forschungsziel und Leithypothesen

Ausgehend von der dargestellten Problemsituation hat die Studie das Ziel, erstmalig für Österreich zu erheben, welche Aktivitäten es bereits zur gezielten Ansprache kultureller Bedürfnisse von MigrantInnen und zur Entwicklung ihrer Nachfrage nach (hoch-)kulturellen Angeboten gibt. Es wird aufgezeigt, wo von den Kulturein-richtungen selbst entsprechende Handlungsnotwendigkeiten ausgemacht und wo Publikumspotenziale in dieser Zielgruppe wahr-genommen werden. Die Studie fokussiert somit MigrantInnen als Publikum österreichischer Kulturinstitutionen und als Adressaten von interkulturellen *Audience Development*-Maßnahmen und stellt den Status quo diesbezüglicher Aktivitäten in Österreich dar.

Der zentrale Begriff der Studie ist ***Audience Development in Bezug auf MigrantInnen: (ADM)***. Er baut auf dem international gebräuchlichen Begriff des *Audience Development* (AD) auf, wie er durch das *Arts Council England* entwickelt wurde:

"The term audience development describes activity which is undertaken specifically to meet the needs of existing and potential audiences and to help arts organizations to develop ongoing relationships with audiences. It can include aspects of marketing, commissioning, programming, education, customer care and distribution." (ACE, 2010, S. 2)

Unter *Audience Development* verstehen wir alle Aktivitäten, mittels derer gezielt neue Publikumsgruppen für kulturelle Angebote gewonnen und deren Bedürfnisse zum Ausgangspunkt der Angebotsentwicklung gemacht werden (vgl. Sievers et al., 2009; Siebenhaar, 2009; Mandel, 2011). Alle auf *Audience Development* ausgerichteten Anstrengungen sind dadurch geprägt, dass Kulturangebote aus dem Blickwinkel vorhandener bzw. potenzieller BesucherInnen entwickelt und kommuniziert werden. *Audience Development* umfasst so ein ganzes Bündel an Aktivitäten, die im stetigen Austausch zwischen Kulturanbietenden und Publikum deren differenzierte und sich verändernde kulturellen Bedürfnisse thematisiert. Folgt man diesem Ansatz, so hat AD eine sozial integrative Ausrichtung, da es darum geht, zusätzlich zu traditionellen sozialen Gruppen, die typischerweise das Kulturpublikum ausmachen, neue bisher eher ausgeschlossene Publikumsgruppen anzusprechen, ihre Bedürfnisse zu treffen und sie in einer ihnen ver-ständlichen Sprache anzusprechen.

In der wissenschaftlichen Diskussion werden folgende strategische Aktivitätsfelder von *Audience Development* hervorgehoben (vgl. Glogner-Filz, 2012):

Aktivitäten bei

- Programmentwicklung,
- Preisgestaltung,
- Distribution,
- Kommunikation
- diverse Personalentwicklung (siehe unten *)

von Kulturangeboten.

Damit wird deutlich, dass *Audience Development* nicht als reine Vermarktungs-strategie zu verstehen ist. Vielmehr wird damit ein umfassender Managementprozess beschrieben, der sehr unterschiedliche Aspekte einbezieht, welche wiederum idealerweise ineinander greifen und sich gegenseitig stärken. Er umfasst sowohl organisationsinterne als auch extern ausgerichtete Maßnahmen.

Verknüpft man diese Systematik mit Erkenntnissen aus der Managemententwicklung, wie sie im Diskurs über *Diversity Management* erarbeitet wurden, so erscheint es sinnvoll, diese vier Aspekte um einen fünften, die diverse Personalentwicklung (*) innerhalb der Kultureinrichtungen, zu erweitern (vgl. Glogner-Filz, 2012). Dies gilt für *AD* im Allgemeinen, also für alle zielgruppenspezifischen Maßnahmen, beispielweise in Bezug auf Kinder oder Personen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Im Rahmen von *Audience Development in Bezug auf MigrantInnen* gilt dies umso mehr, da sich hier kulturelle, religiöse und ethnische Diversitäten überschneiden und sich mögliche Unwissenheit in Bezug auf kulturelle Bedürfnisse besonders anhaltend auswirken können. Wir erweitern daher den Kreis der Aktivitätsfelder von *Audience Development* ganz bewusst um das der *diversen Personalentwicklung*.

Die Studie richtet sich auf die Analyse von Aktivitäten im Rahmen von *Audience Development in Bezug auf MigrantInnen*. Der Begriff der *MigrantInnen* wird dabei in einem weiten Sinn gebraucht und wird synonym mit *Menschen mit Migrations-hintergrund* verwendet, wie er durch die OECD definiert wurde. Unter Menschen mit Migrationshintergrund werden in diesem Zusammenhang Personen verstanden, deren beide Elternteile im Ausland geboren wurden, wobei Angehörige der sogenannten ersten Generation selbst im Ausland geboren wurden und Personen der zweiten Generation in Österreich (vgl. UNECE, 2006, 90).

Ausgehend von diesem breiten Verständnis von MigrantInnen und dem strategischen Verständnis von *Audience Development* im Allgemeinen definieren wir unseren Forschungsgegenstand wie folgt:

Audience Development in Bezug auf MigrantInnen (ADM) umfasst alle Aktivitäten, die geeignet sind, kulturelle Bedürfnisse von MigrantInnen zu befriedigen und deren Nachfrage nach (hoch-)kulturellen Angeboten zu entwickeln. Idealerweise ist *ADM* Teil eines strategischen Gesamtkonzepts, das Einzelmaßnahmen unterschiedlicher Strategiefelder zur Entwicklung der Publikumsgruppe(n) von MigrantInnen mit

Aktivitäten zur Publikumsentwicklung anderer Gruppen und dem kulturellen Gesamtkonzept der Einrichtung systematisch verbindet. *ADM* stellt somit ein komplexes, zielgruppenorientiertes Kulturmanagement dar, das auf den aktiven Austausch zwischen anbietenden (Hoch-)Kultureinrichtungen und MigrantInnen als Publikum gerichtet ist. Da in der Praxis diese Managementqualität bisher kaum erreicht wird, werden auch Einzelmaßnahmen, die von Kultureinrichtungen auf die Bedürfnisse von MigrantInnen gerichtet sind, als *ADM-Aktivitäten* erfasst.

Zur Erhebung des Forschungsgegenstands wurde ein Fragebogen konzipiert, der sich anhand der Hauptfragen der Untersuchung strukturiert und der Vergleiche zu den Forschungsergebnissen für Deutschland (vgl. Allmanritter 2009, 57ff) ermöglicht.

Er umfasste Fragen zu:

a) Thematisierung von *ADM*
b) *ADM-Aktivitäten* der Einrichtung
c) Einschätzung von Publikumspotenzialen
d) Bewertung der Notwendigkeit von *ADM*
e) Erfolgserwartung von *ADM*
f) Einrichtungsstruktur

Die Auswertung folgte neun **Leithypothesen**:

H1

Aufgrund der durch Web-Recherche vorgefundenen geringen öffentlichen Diskussion zum Thema *Audience Development – MigrantInnen als Publikum* in Österreich wird erwartet, das *ADM* in den österreichischen (Hoch-) Kultureinrichtungen bisher **kaum thematisiert** wird.

H2

Aus dem gleichen Grund wird erwartet, dass die **Notwendigkeit** zur gezielten Adressierung von MigrantInnen **gering bewertet** wird.

H3

Weiter wird erwartet, dass nur ein **geringes Potenzial** in MigrantInnen als Publikum für (hoch-)kulturelle Einrichtungen gesehen wird.

H4

Auch der **strukturierte Einsatz** sowie eine vielfältige praktische Nutzung von ADM–Instrumenten wird als gering erwartet.

H5

Verbesserte Kenntnis über Charakter und Größe der Zielgruppen fördert sowohl die **Potenzialeinschätzung** als auch die Systematik und die Vielfalt der **Anwendung** von *Audience Development* in Bezug auf MigrantInnen.

H6

Es werden deutliche **regionale Unterschiede** in Bezug auf **Potenzialeinschätzung** und die **ADM-Aktivitäten** erwartet. In Wien sollten in Kultureinrichtungen aufgrund des überdurchschnittlich hohen Anteils an MigrantInnen in der Bevölkerung in besonderem Maße entsprechende Publikumspotenziale wahrgenommen werden. Es wird ein regionales Gefälle in Abhängigkeit vom MigrantInnenanteil in der Region erwartet.

H7

Große Kultureinrichtungen sollten aufgrund ihrer Ressourcen für die Publikumsentwicklung **eher** als kleinere auf der Suche nach Potenzialen von „MigrantInnen als Publikum“ sein und **ADM-Instrumente nutzen**.

H8

Hinsichtlich der verschiedenen **Typen von Kultureinrichtungen** werden kaum signifikante Unterschiede erwartet.

H9

Aufgrund der historisch gewachsenen Erfahrungen im Umgang mit AD-Instrumenten in Bezug auf andere Publikumsgruppen wie Jugendliche sollten auch ADM-Instrumente **eher in der Produkt- und Dienstleistungsstrategie** eingesetzt werden und zu finden sein.

2.2. Methoden

Die Untersuchung wurde auf Basis einer Online-Befragung durchgeführt (vgl. Batinic et al. 1999, Dillman et al. 2009). Dabei handelt es sich nicht um eine Online-Befragung im weiteren Sinn, bei der die Befragung in verschiedene Netze gestellt wird und die ProbandInnen eigenständig und vollständig anonym entscheiden, zu antworten oder nicht. Methodische Probleme solcher offenen Online-Befragungen wurden vielfach kritisch diskutiert, da sie zu einer systematischen Verzerrung der Daten führen können. Diese Probleme wurden hier vermieden, da zwar das Internet genutzt wurde, allerdings die zuvor ermittelte Gesamtheit österreichischer (Hoch-) Kultureinrichtungen direkt angesprochen und vorinformiert wurde.

Der Fragebogen wurde an 170 österreichische Kultureinrichtungen (169 per Mail, eine per Post) versandt. Angeschrieben wurden KulturmanagerInnen, die zuvor telefonisch kontaktiert worden waren, bzw. KulturmanagerInnen, die auf Telefonnachfrage als verantwortlich/auskunftsfähig für das Untersuchungsthema ausgewiesen worden waren. AnsprechpartnerInnen waren in der Regel MitarbeiterInnen der Geschäftsleitung bzw. von Abteilungen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder des Marketings. Die Erhebung erfolgte im April 2013. Die Antworten wurden in der Regel per Mail und im Einzelfall per Fax retourniert.

Die Untersuchung ist auf institutionalisierte (Hoch-)Kulturangebote in Österreich ausgerichtet. Für Österreich liegen keine statistischen Gesamtübersichten für öffentliche Kultureinrichtungen vor, wie sie etwa für Deutschland regelmäßig erfasst und systematisch dargestellt werden. Die eigene Web-Recherche ergab keine verlässliche Datengrundlage. Daher wurde auf zwei Datenfiles von Statistik Austria zurückgegriffen, die bei komparativer Nutzung Aussagen über österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen zulassen. Auf Basis dieser Datenfiles von Statistik Austria erfasst die Grundgesamtheit der Untersuchung alle (hoch-)kulturellen Einrichtungen ungeachtet ihrer unterschiedlichen Eigentumsformen. Das Sample umfasst also Einrichtungen öffentlichen Rechts ebenso wie private Einrichtungen. Es wurden insgesamt 170 österreichische (Hoch-) Kultureinrichtungen erfasst.

Darunter sind

- Bundes-, Landes-, Stadt- und private Theater (einschließlich Opernhäuser)
- Landesbühnen, Bühnen
- Bundes-, Landes- und private Museen
- Ausstellungshäuser
- Verwandte Bundes-, Landes- und Privateinrichtungen

Es wurden alle Einrichtungen einbezogen und keine Einschränkungen der Grundgesamtheit nach der Größe vorgenommen.

Die Befragung stieß von Beginn an auf ein hohes Interesse, was sich in den dazu geführten Telefonaten, im Mailverkehr und im hohen Anteil von 40% an InteressentInnen für die Ergebnisse der Studie zeigt. Die Rücklaufquote der Befragung beträgt 34% und dokumentiert damit gemessen an anderen Online-Befragungen ebenfalls ein hohes Interesse am Forschungsgegenstand (vgl. Kaczmirek & Human 2009).

Die Auswertung erfolgte mittels SPSS 20 und MS-Excel 2007. Neben der deskriptiven Auswertung und der Auswertung von Kreuztabellen wurden *ADM-Aktivitätsprofile* (s. S. 28ff) sowie ein Index der *ADM-Aktivitäten* (s. S. 28ff) erstellt. Sie weisen die Vielfalt an genutzten ADM-Aktivitäten für eine bestimmte Gruppe von Kultureinrichtungen aus. Signifikanzen werden für $p \geq ,05$ ausgewiesen.

2.3. Struktur der Respondenten

Im Folgenden wird die Stichprobe beschrieben, also die Struktur der respondierenden (Hoch-)Kultureinrichtungen dargestellt. Mit 35% haben Museen den größten Anteil am Rücklauf der Umfrage, gefolgt von Theatern mit 26%. Mit Abstand folgen verwandte Einrichtungen mit 14% und Ausstellungshäuser mit 12%. Andere Bühnen sowie Opernhäuser sind nur in geringem Ausmaß vertreten (s.

Abbildung **1**).

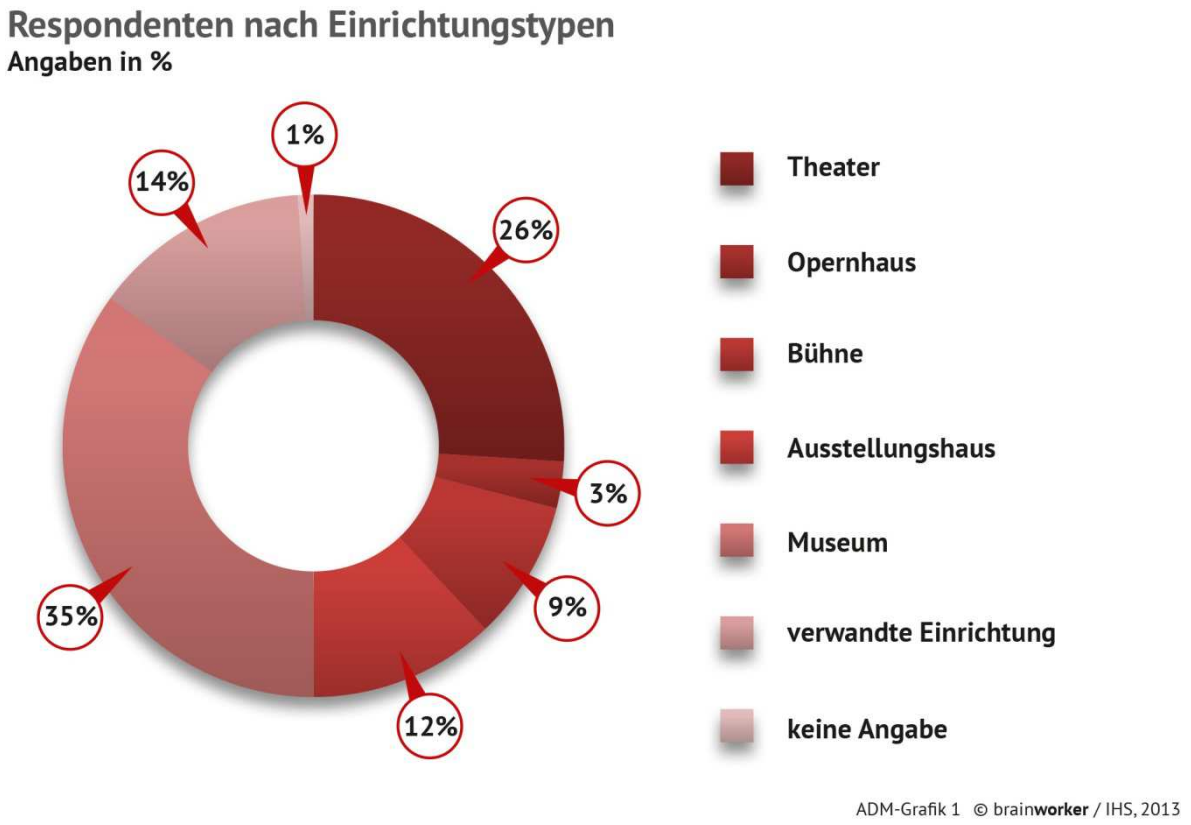


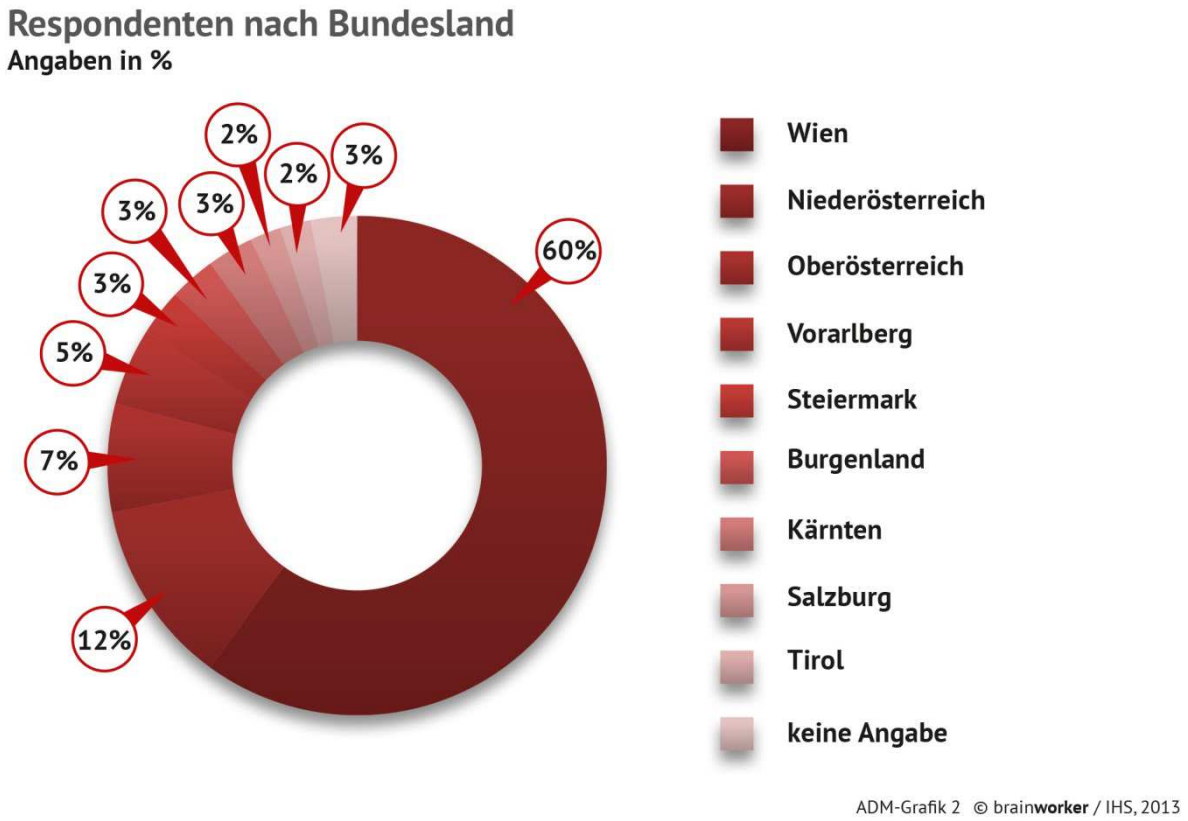
Abbildung 1: Respondenten nach Einrichtungstyp

Aufgrund der geringen Fallzahlen einzelner Einrichtungstypen wurden für die Auswertung zwei Gruppen gebildet: Die *Bühnenhäuser* (Theater, Opernhäuser und andere Bühnenhäuser) haben zusammen einen Stichprobenanteil von 38% und die *Ausstellungshäuser* (Museen, Ausstellungshäuser und verwandte Einrichtungen) einen Anteil von 61%. Die Zusammensetzung der Stichprobe entspricht der Zusammensetzung der Grundgesamtheit.

Nach Bundesländern dominiert Wien mit einem Stichprobenanteil von 60% (s. Abbildung 2). Die hier ansässigen Einrichtungen sind im Verhältnis zu ihrem Anteil von 37% an der Grundgesamtheit überrepräsentiert.

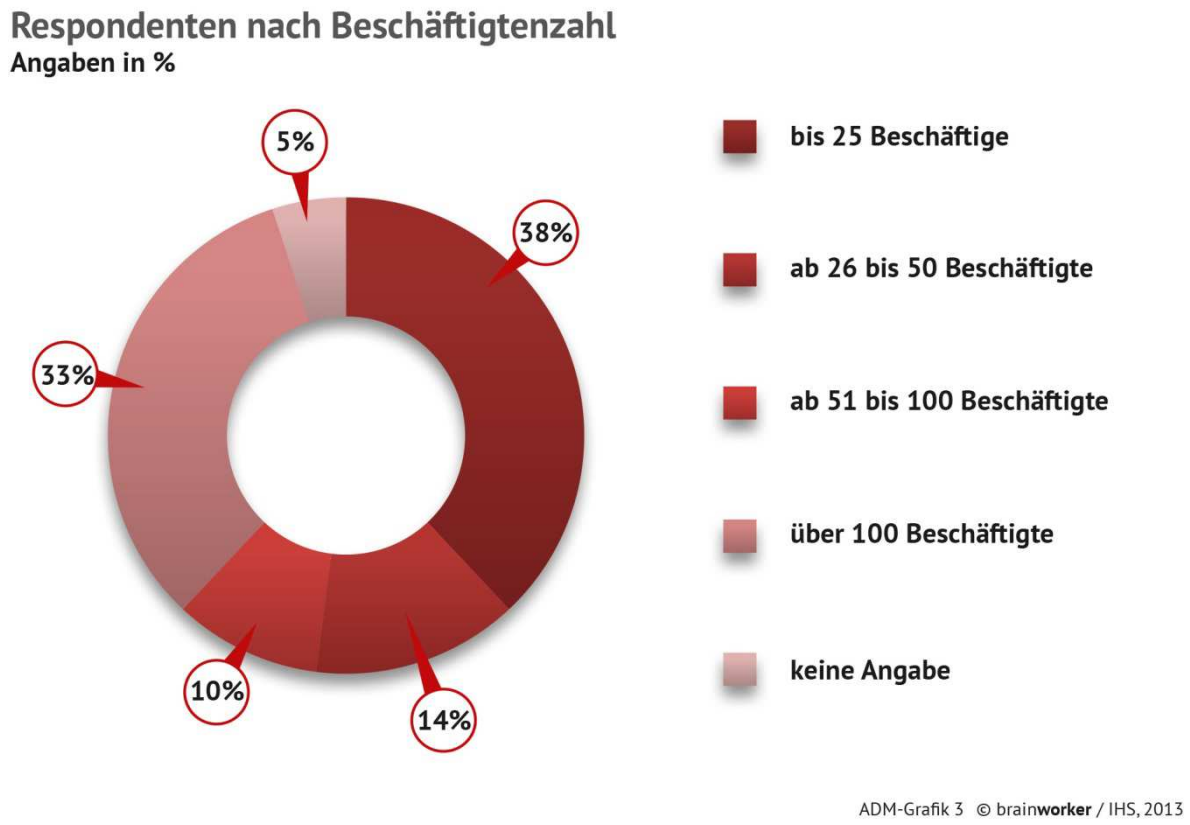
Überrepräsentiert sind ebenfalls Einrichtungen der Länder Oberösterreich und Vorarlberg, während sich Einrichtungen aus dem Burgenland und aus Kärnten deutlich unterdurchschnittlich an der Onlinebefragung beteiligt haben. Diese Ungleichverteilung der Antworten wird bei der Auswertung nach Bundesländern berücksichtigt.

Abbildung 2: Respondenten nach Bundesland



Die Mittelgruppe nach dem Anteil der Respondenten wird von den Ländern Niederösterreich (12%), Oberösterreich (7%) und Vorarlberg (5%) gebildet. Aus den anderen Ländern gingen nur vereinzelte Antworten ein. Im Interesse der Anonymität wurden auch hier zwei regionale Gruppen gebildet, wobei *Wien* (60%) und *andere Bundesländer* (38%) unterschieden werden.

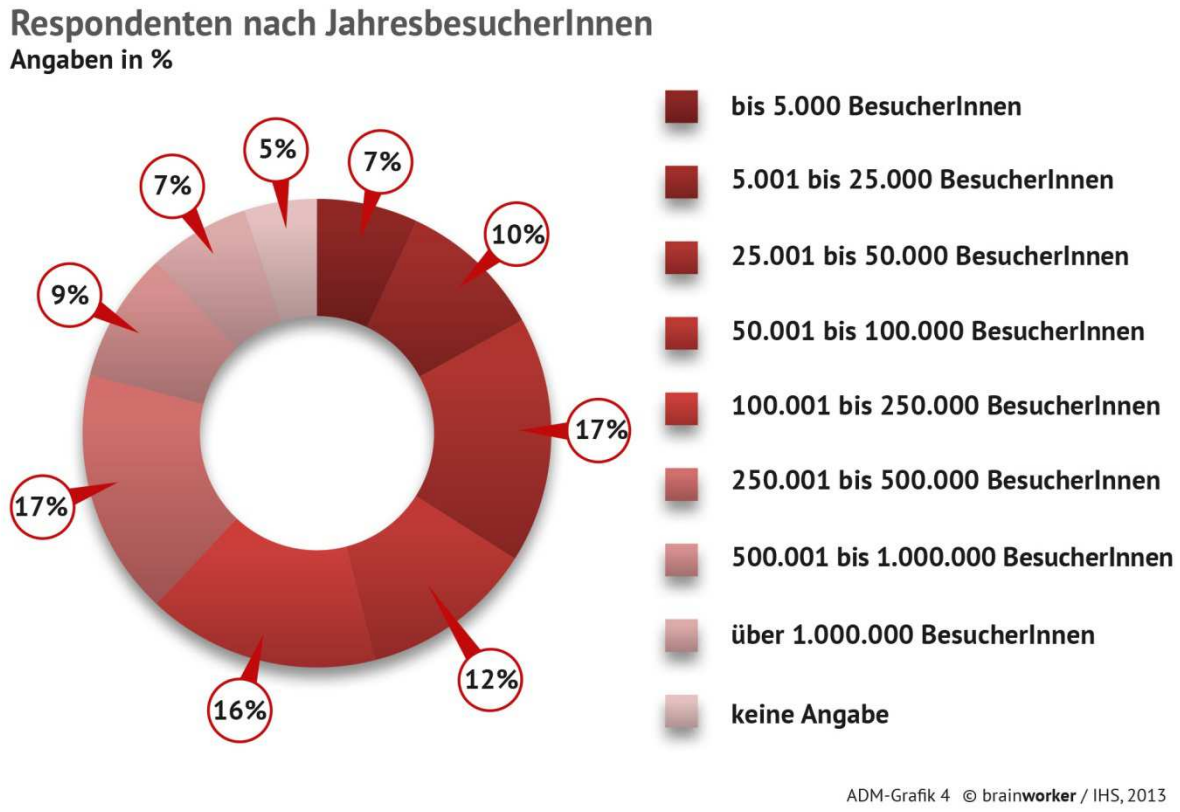
Abbildung 3: Respondenten nach Größenklasse I (Beschäftigte)



Von besonderer Bedeutung ist der hohe Anteil von kleinen Kultureinrichtungen mit bis zu 25 Beschäftigten, die mit einem Anteil von 38% den ersten Rang unter den Antworten nach Gruppen unterschiedlicher Beschäftigtenzahl einnehmen (s. Abbildung 3). Ihnen folgen mit 33% auf Rang zwei die großen Einrichtungen mit mehr als 100 Beschäftigten. Mittlere Einrichtungen ab 26 bis 50 Beschäftigte bzw. ab 51 bis 100 Beschäftigte nehmen mit 14% und 10% die Ränge drei und vier ein. Aufgrund der geringen Fallzahlen wurden auch hier die Antworten zu zwei Gruppen zusammengefasst.

Unter Berücksichtigung der besonderen Ressourcensituation von *kleinen Einrichtungen* mit maximal 25 Beschäftigten (38%) werden diese im Folgenden den ressourcenstärkeren *großen Einrichtungen* mit mehr als 25 Beschäftigten (57%) gegenübergestellt.

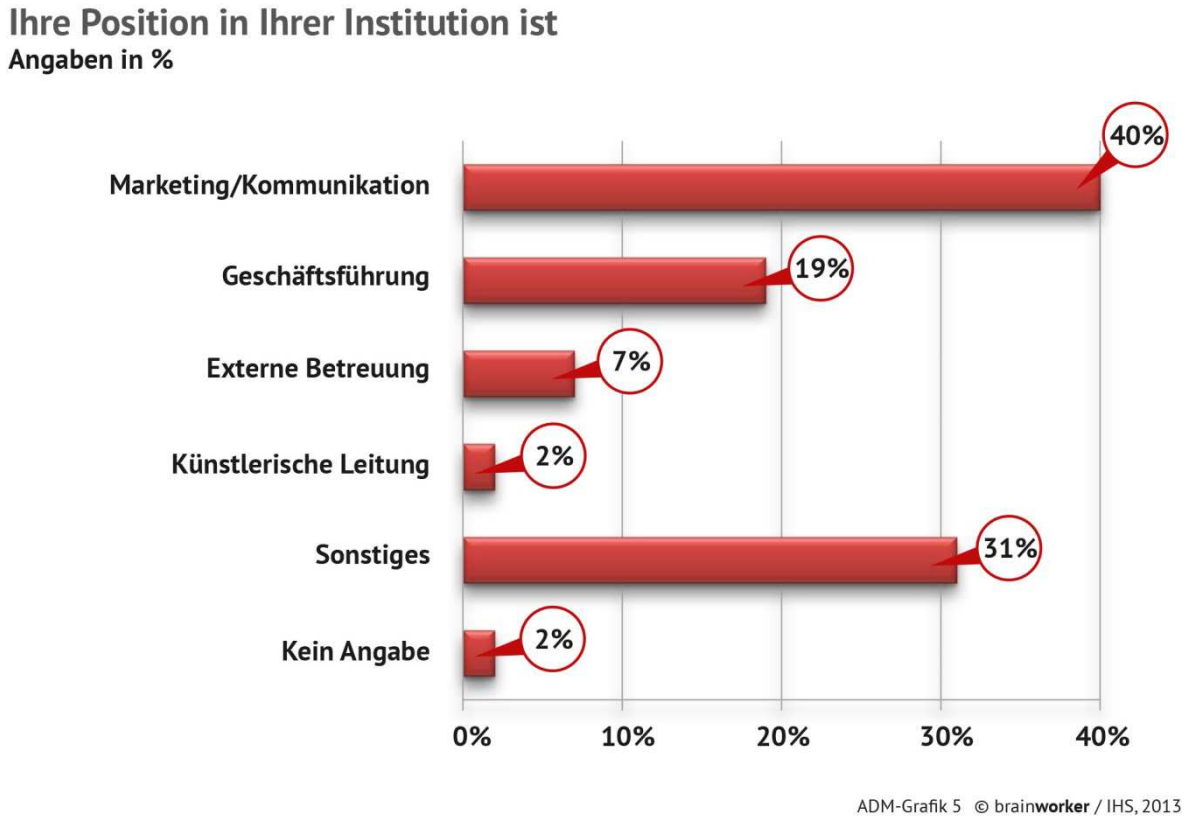
Abbildung 4: Respondenten nach Größenklasse II (JahresbesucherInnen)



Die Analyse der Respondenten nach der Zahl der JahresbesucherInnen schärft das soeben gezeichnete Bild. Mit einem Stichprobenanteil von 17% (s. Abbildung 4) teilt sich eine Klasse von Kultureinrichtungen mit geringer BesucherInnenzahl (25.001-50.000) gemeinsam mit einer Klasse mit großer BesucherInnenzahl (250.001-500.000) den ersten Rang in dieser Dimension. Es folgen mit 16% bzw. 12% zwei größere Einrichtungsgruppen (100.001-250.000 und 50.000-100.000 BesucherInnen pro Jahr). Für eine übersichtlichere Auswertung wurden diese differenzierten Gruppen ebenfalls zu zwei Größenklassen zusammengefasst: *kleine Einrichtungen* bis 25.000 JahresbesucherInnen *(34%)* und *besucherInnenstarke Einrichtungen mit mehr als 25.000 BesucherInnen* (61%).

Die Befragung richtete sich in der Regel an die für das Thema MigrantInnen verantwortlichen Personen in den erfassten Kultureinrichtungen. Die Verantwortlichkeit in Bezug auf die Bearbeitung des Themas verteilt sich vorrangig nach der Größe der Kultureinrichtungen. In kleineren Kultureinrichtungen mit geringer Arbeitsteilung wurde der Fragebogen häufiger durch GeschäftsführerInnen ausgefüllt. Marketingabteilungen finden sich eher in großen Einrichtungen.

Abbildung 5: Berufliche Position der Antwortenden



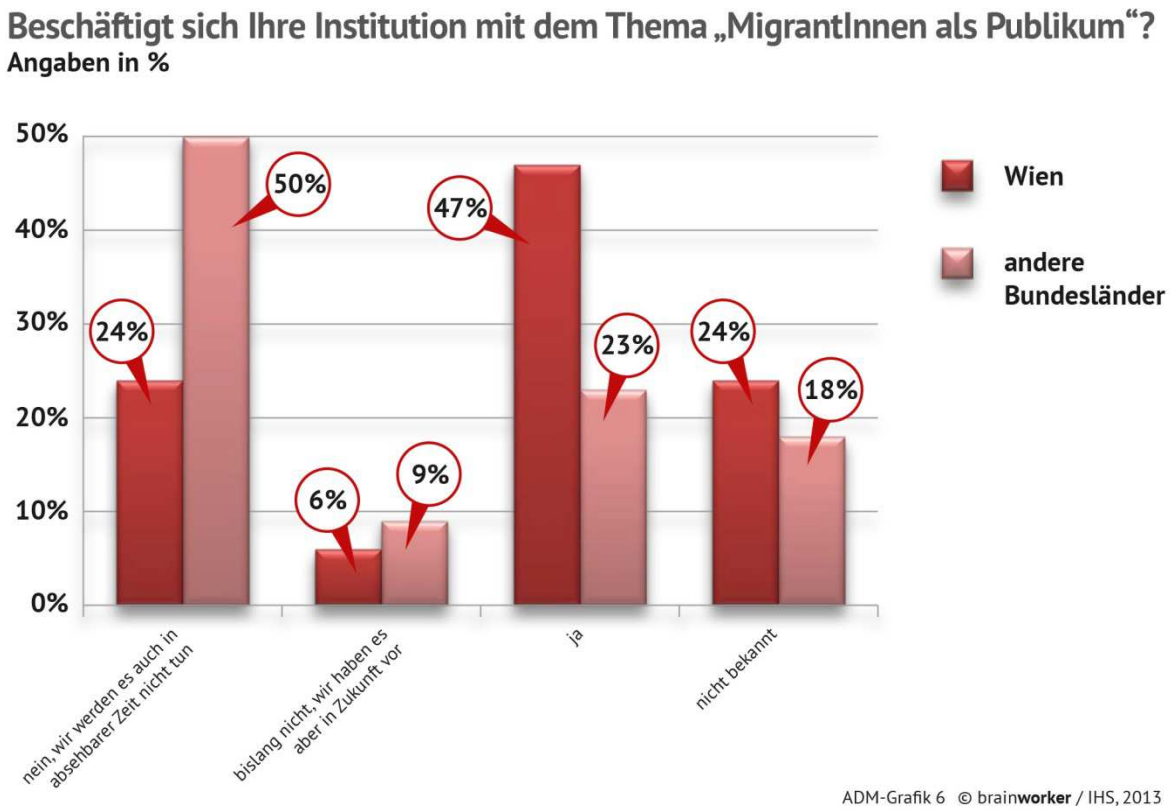
Der hohe Anteil an Verantwortlichen in den Marketing- bzw. Kommunikationsabteilungen (40%, s. Abbildung 5) lässt eine Konzentration der ADM-Aktivitäten im Bereich Distribution und Kommunikation vermuten, dies bestätigen die Ergebnisse jedoch nicht (s. S. 28ff). Unter sonstigen Positionen wurden u.a. angegeben: Besucherdienst oder Museumspädagogik. Diese Verantwortungsverteilung entspricht in etwa auch der erhobenen Position bzw. den Wünschen der Befragten, wo das Thema MigrantInnen als Publikum nach ihrer Meinung verantwortlich verankert sein sollte. Neben Geschäftsführung bzw. Vorstand sowie der Marketingabteilung wurde hier zusätzlich die Abteilung Vermittlung genannt. In einem Fall wurde eine eigenständige Abteilung für *Audience Development* genannt.

3. Hauptergebnisse der Studie

3.1. Thematisierung von ADM in österreichischen (Hoch-)Kultureinrichtungen

Audience Development, das speziell auf MigrantInnen ausgerichtet ist, wird auch in österreichischen Kultureinrichtungen zu einem Thema**.** Das belegen die Daten der durchgeführten Studie: Insgesamt beschäftigen sich 45% der befragten (Hoch-)Kultureinrichtungen bereits jetzt mit dem Thema *MigrantInnen als Publikum* oder wollen es in Zukunft tun. Das bedeutet, dass in fast jeder zweiten österreichischen Kultureinrichtung Aspekte von *ADM* erörtert werden oder dies in nächster Zeit beabsichtigt wird. Dazu gehören Fragen zu MigrantInnen als einer möglichen Zielgruppe der eigenen Einrichtung bzw. Diskussionen zu Ursachen und Notwendigkeiten, Überlegungen diese gezielt zu adressieren oder die Analyse von Reaktionen verschiedener Publikumssegmente darauf. Ein Teil der österreichischen Kultureinrichtungen ist noch unentschlossen, ob sie sich mit *MigrantInnen als Publikum* beschäftigen wollen. Schließlich äußert etwas mehr als ein Drittel aller befragten Einrichtungen kein Interesse daran, sich gegenwärtig oder zukünftig mit dem Thema zu beschäftigen. Diese durchschnittlichen Ergebnisse verteilen sich unterschiedlich auf die Bundesländer.

Abbildung 6: Österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen | Thema "MigrantInnen als Publikum" nach Einrichtungstyp



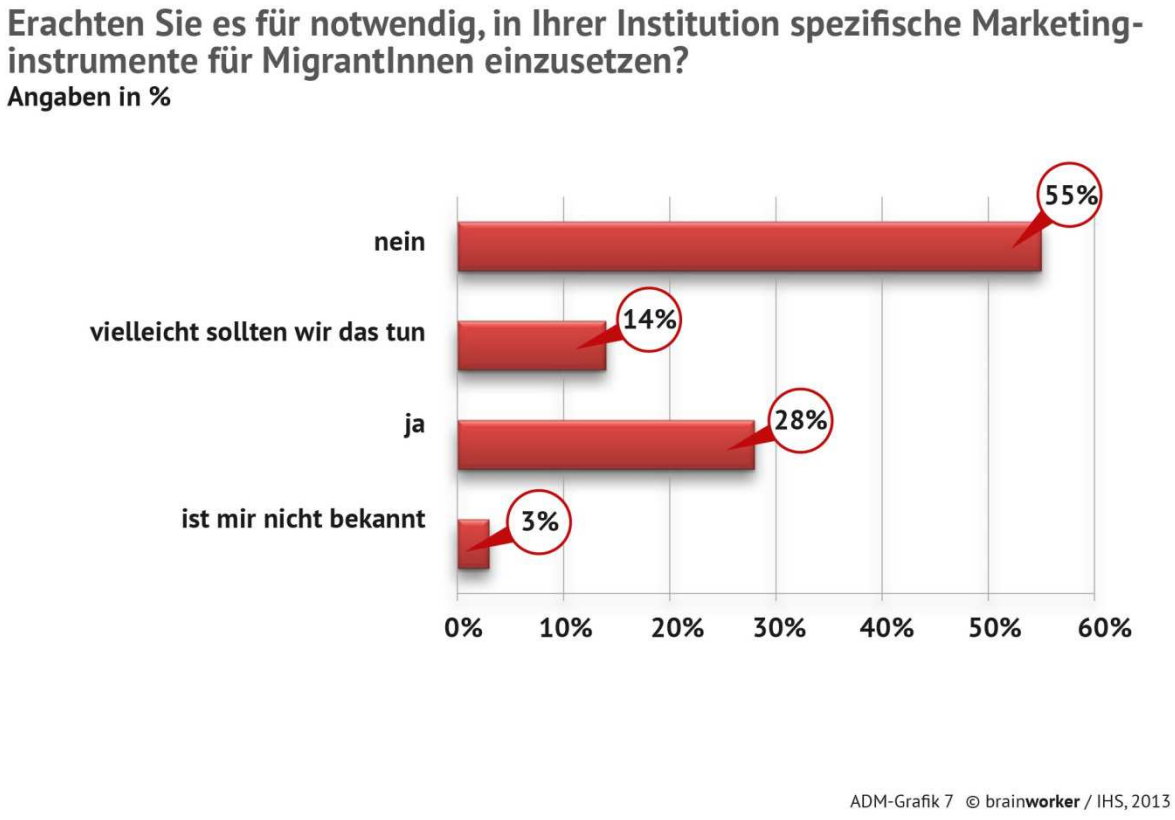
Der Anteil von Einrichtungen, die sich mit dem Thema beschäftigen, ist in Wien signifikant größer als in den Bundesländern (s.Abbildung 6). 47% der Wiener Einrichtungen tun dies bereits und 6% haben es in Zukunft vor. Leichte Differenzen zeigen auch die Daten in Bezug auf Größe und Institutionenart. Ein größerer Anteil von g*roßen Einrichtungen* (52%) sowie von *Bühnenhäusern* (50%) beschäftigt sich mit dem Thema im Vergleich zum Anteil *kleiner Einrichtungen* (36%) und Ausstellungshäuser (43%).

Die Unterschiede nach der Region sowie nach der Größe der Kulturinstitutionen bestätigen die Annahme, dass Kultureinrichtungen in Einzugsregionen mit hohem MigrantInnenanteil sowie ressourcenstarke, große Einrichtungen sich eher mit dem Thema befassen. Die Unterschiede nach dem Institutionentyp sind schwer zu interpretieren, dies gilt umso mehr, da Ausstellungshäuser bei der Frage nach der praktischen Anwendung von *ADM* vor den Bühnenhäusern liegen.

Vergleicht man die österreichischen Befunde mit denen der Studie zu deutschen Kultureinrichtungen von 2009, so zeigt sich dort ein noch positiveres Ergebnis. 55% der befragten Kultureinrichtungen gaben an, sich mit dem Thema zu beschäftigen, wenn auch mehrheitlich in geringem Maße und nur ein Viertel formuliert keinerlei Interesse (Allmanritter 2009: 16). Die Differenzen können sich zum Teil daraus ergeben, dass in Österreich alle kleinen Kultureinrichtungen in die Befragung miteinbezogen wurden, während in Deutschland nur Institutionen mit mehr als 20.000 JahresbesucherInnen einbezogen wurden. Ähnlich wie in Österreich sind auch in Deutschland Kultureinrichtungen in Regionen mit größerem MigrantInnenanteil sowie Bühnen häufiger mit dem Thema beschäftigt. Abweichend sind die Ergebnisse zur Auswertung der Größenklassen, die in Deutschland keine Unterschiede aufweisen.

Abbildung 7:

Österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen | Notwendigkeit von ADM



Einen wichtigen Ausgangspunkt der Beschäftigung mit MigrantInnen als Publikum bildet die Bewertung der Publikumsentwicklung, während das Wissen über den Charakter und die Größe der Gruppe von MigrantInnen einen vergleichsweise geringen Einfluss darauf zeigt. In diesem Zusammenhang ist auch festzuhalten, dass 28% der befragten Kultureinrichtungen es bereits heute als notwendig erachten, in ihrer Einrichtung spezifische Managementinstrumente einzusetzen, um MigrantInnen als Publikum zu gewinnen, 14% ziehen es in Erwägung (s. Abbildung 7). Immerhin 55% der befragten österreichischen (Hoch-) Kultureinrichtungen sehen gegenwärtig dafür (noch) keine Notwendigkeit.

Damit liegt Österreich deutlich hinter dem für Deutschland aufgezeigten Sensibilisierungsgrad zurück. Dort haben lediglich 20% der befragten Kultureinrichtungen die Anwendung „spezifischer Marketinginstrumente für eine erfolgreiche Ansprache von MigrantInnen“ als „nicht notwendig“ bewertet, 42% antworteten „ja, unbedingt“ und 38% antworteten „vielleicht sollte man das tun“ (Allmanritter 2009: 24). Ursachen für diese Differenzen können auf der derzeitigen Datenbasis nur vermutet werden. Bedeutsam sind in jedem Fall die politischen Rahmenbedingungen, wodurch öffentliche Diskurse über die Erschließung neuer Publikumssegmente bzw. über die Integration von MigrantInnen in das Kulturleben gefördert bzw. gehemmt werden. Differenzierungen nach Einrichtungstyp, Größe und

Region sind aufgrund der geringen Zahl der Antworten auf diese Frage nicht aussagekräftig.

Zwischen der Bewertung der Notwendigkeit, spezifische Instrumente zur Erreichung von MigrantInnen einzusetzen, und der Wahrnehmung vorhandener Publikumspotenziale bei MigrantInnen sowie eigener Aktivitäten zur Nutzung dieser Potenziale lassen sich signifikante Zusammenhänge nachweisen.

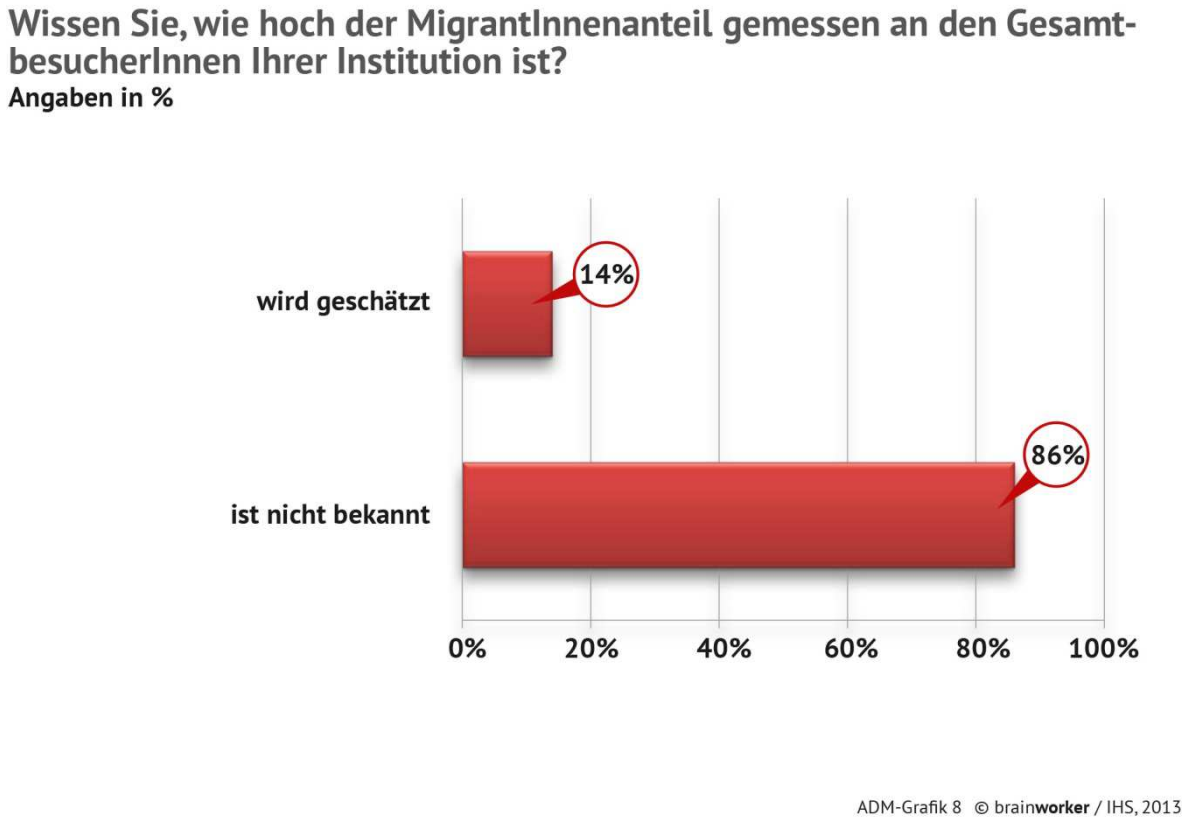
Wenn Kultureinrichtungen die Notwendigkeit sehen, MigrantInnen als Publikum in ihrer Einrichtung zu gewinnen, so wird auch das dafür verfügbare Potenzial in der Gruppe der MigrantInnen signifikant häufig positiv eingeschätzt. 61% der Einrichtungen, die die Notwendigkeit von spezifischen ADM-Instrumenten für MigrantInnen bejahen, sehen auch „sehr großes Potenzial“ in dieser Gruppe.

Eine der Ursachen für die wachsende Sensibilisierung gegenüber neuen Publikumssektoren, einschließlich der von MigrantInnen, liegt im Wandel der Publikumsstrukturen. Die Konfrontation mit abnehmenden BesucherInnenzahlen führt tendenziell zu einer Öffnung gegenüber neuen Publikumsgruppen. Allerdings verweisen die Daten darauf, dass ein Teil der Kultureinrichtungen, die die Erschließung von MigrantInnen für ihre Einrichtung für notwendig halten, nur „wenig Potenzial“ bei dieser Gruppe sehen. Dies lässt vermuten, dass solche Einrichtungen entweder vorrangig in anderen Publikumssegmenten neue Potenziale erschließen können und MigrantInnen für sie nur eine geringe Bedeutung haben, *oder* dass sie aufgrund mangelnder Erfahrungen mit der Zielgruppe einen besonderen Bedarf an externer Expertise in der Analyse neuer BesucherInnenpotenziale haben.

Der signifikante Zusammenhang zwischen Problemwahrnehmung und aktivem ADM-Management zeigt sich darin, dass Kultureinrichtungen, die die Arbeit mit zielgruppenspezifischen ADM-Instrumenten als „wichtig“ bewerten, solche Instrumente auch überdurchschnittlich häufig aktiv anwenden. Das heißt, dort wo die Notwendigkeit der Erschließung von MigrantInnen als Zielgruppe wahrgenommen wird, werden in der Praxis eher *ADM-Instrumente* eingesetzt. 50% der Einrichtungen, die die Notwendigkeit von spezifischen ADM-Instrumenten für MigrantInnen bejahen, setzen ADM-Instrumente punktuell ein und 38% tun dies systematisch. Das betrifft *ADM* im Allgemeinen und speziell in einer auf MigrantInnen ausgerichteten Kommunikationsstrategie.

Anders als die Bewertung der Notwendigkeit der Beschäftigung mit MigrantInnen als Publikum ist das Wissen über dieses Publikumssegment gegenwärtig in Österreichischen (Hoch-)Kultureinrichtungen nur gering ausgebildet und hat wie erwähnt bisher auch nur geringen Einfluss auf die Arbeit der Einrichtungen.

Abbildung 8: Österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen | Messung des MigrantInnenanteils am Publikum



Mit 86% der Stichprobe gibt die große Mehrheit der befragten Kultureinrichtungen an, „keine klare Definition für MigrantInnen in ihrer Institution“[1] zu haben.[2] Ebenso groß ist der Anteil derjenigen, die nach eigenen Angaben keine Quantifizierung des Anteils von MigrantInnen an ihrem Publikum vornehmen (s. Abbildung 8).[3]

Differenzierungen nach Einrichtungstyp, Größe und Region sind aufgrund der geringen Zahl der Antworten auf diese Frage nicht sinnvoll. Bei jenen Einrichtungen, die zu dem MigrantInnenanteil an ihrem Publikum eine Schätzung abgeben, variieren die angegebenen Anteile zwischen 3% und 25%. Hohe Werte in Bezug auf die Anteile von MigrantInnen am Publikum werden insbesondere in Wiener Kultureinrichtungen abgeschätzt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich mit 45% der Befragten bereits ein beachtlicher Teil der österreichischen (Hoch-)Kultureinrichtungen mit dem Thema MigrantInnen als Publikum beschäftigt oder es in Zukunft tun will. Der Anteil von Einrichtungen, die sich mit dem Thema beschäftigen, ist in Wien deutlich größer als

[1] Folgerichtig wurde von mehreren RespondentInnen der Wunsch geäußert, sich mit der Bestimmung der Zielgruppe der MigrantInnen genauer zu beschäftigen und Informationen dazu zu erhalten.
[2] Die Ergebnisse der Studie zu deutschen Kultureinrichtungen ergab auch hier ein positiveres Ergebnis, 45% der Befragten gab an, über eine klare Definition zu verfügen (Allmanritter 2009: 20).
[3] Der Anteil für Deutschland wird nur mit etwas mehr als 2% angegeben, da die Zahlen auch in der österreichischen Studie sehr gering sind, ist ein Vergleich der beiden Länder hier nicht sinnvoll (Allmanritter 2009: 22).

in den Bundesländern. Dies lässt sich zum einen daraus erklären, dass Kultureinrichtungen in Einzugsregionen mit hohem MigrantInnenanteil mit dem Thema bereits stärker konfrontiert sind. Zum anderen ist zu beachten, dass Wiener Kultureinrichtungen überproportional häufig auf die gegenständliche Online-Befragung geantwortet haben und daher die Ergebnisse überdurchschnittlich beeinflussen. Auffallend ist, dass 86% der befragten Einrichtungen ungeachtet vorhandener oder nicht vorhandener Aktivitäten in Bezug auf die Zielgruppe nicht mit einer genauen Definition arbeiten. Das Wissen über MigrantInnen als Publikum ist also noch ausbaubar.

3.2. Erwartungshaltungen gegenüber MigrantInnen als Publikum

Unabhängig davon, ob die befragten Kultureinrichtungen die Gruppe der MigrantInnen für ihre Arbeit genauer bestimmen oder nicht, gibt es allgemein ein verbreitetes Gespür für (mögliche) neue Publikumspotenziale.

Abbildung 9: Österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen | Potenzialeinschätzung für “MigrantInnen als Publikum”

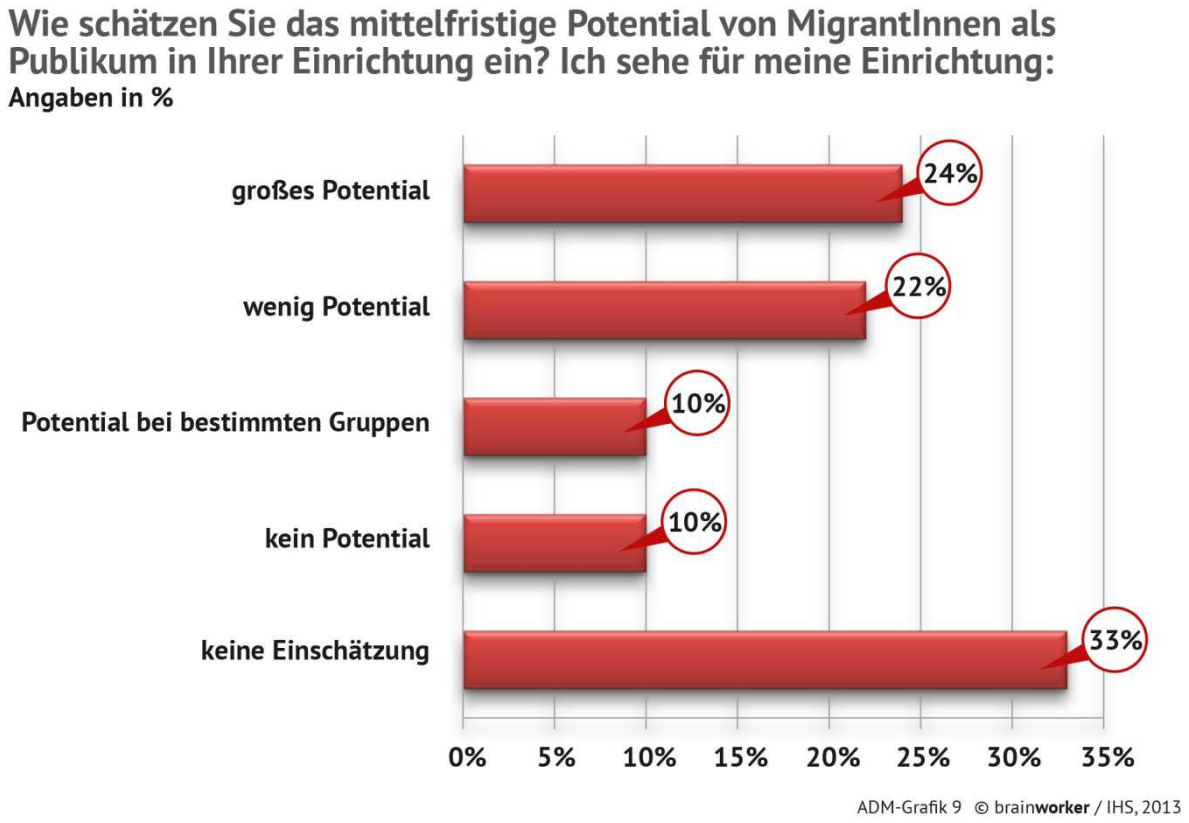


Abbildung 9 verdeutlicht, dass eine Mehrheit der befragten (Hoch-) Kultureinrichtungen bei MigrantInnen spezifische Publikumspotenziale für sich sieht. Das betrifft mehr als jede zweite Einrichtung (56%). Allerdings unterscheiden sich die Einschätzungen stark nach der geschätzten Quantität. Sie differieren zwischen der Wahrnehmung von „großem Potenzial“ (24%), und „wenig Potenzial“ (22%) und in 10% der Einrichtungen werden Potenziale fokussiert auf ganz bestimmte MigrantInnengruppen, etwa über Angebote in nicht-deutscher Muttersprache, wahrgenommen. Ein Fokus liegt hier insbesondere bei englischsprachigen Angeboten sowie bei anglophil Interessierten. Ein Drittel nimmt gegenwärtig keine Einschätzung vor.

Nur 10% der befragten Kultureinrichtungen sehen dezidiert kein Potenzial für ihre Einrichtung.[4]

Der Anteil der Einrichtungen in den *Bundesländern*, die das Potenzial von MigrantInnen als Publikum für ihre Einrichtung positiv bewerten, ist mit 87% größer im Vergleich zum entsprechenden Anteil der Einrichtungen in *Wien* (83%). Ähnliches gilt für den Anteil an *Bühnenhäusern* (94%) gegenüber dem an *Ausstellungshäusern* (78%) und dem Anteil von kleinen Einrichtungen (87%) zu großen (83%). Zudem sehen besonders große Einrichtungen mit über 100 MitarbeiterInnen und/oder 1 Mio. JahresbesucherInnen am häufigsten kein Potenzial bei MigrantInnen. Sie verfügen offensichtlich über ein großes traditionelles Stammpublikum, auf das sich ihre Aufmerksamkeit und Anstrengungen richten. Diese Einrichtungen können daher durchaus über ein *Audience Development* verfügen, das andere Zielgruppen fokussiert, ohne dass sie *ADM* anwenden.

Im Unterschied zur Potenzialeinschätzung ist die Erfolgsmessung der auf MigrantInnen gerichteten ADM-Aktivitäten weitaus geringer verbreitet. Betrachtet man nur jene Kultureinrichtungen, die Migrantinnen in der einen oder anderen Weise aktiv adressieren, so fällt auf, dass die Mehrheit von ihnen keine Einschätzungen der Erfolge ihrer Initiativen trifft. Nur 38% von ihnen nehmen eine solche Einschätzung vor, allerdings fällt die Bewertung durchwegs positiv aus. Unter ihnen ist keine Einrichtung, die den Erfolg ihrer ADM-Aktivitäten negativ einschätzt. In der Regel werden die angestrebten Ziele nach Angaben der Einrichtungen „in etwa“ erreicht, nur vereinzelt werden sie „übertroffen“.

Befragt nach den Reaktionen ihres Kernpublikums auf spezifische Angebote für MigrantInnen, schätzen die ADM-aktiven Kultureinrichtungen ein, dass ihr Kernpublikum zur Hälfte gar nicht und zur Hälfte positiv reagiert. Negative Reaktionen werden nicht genannt.

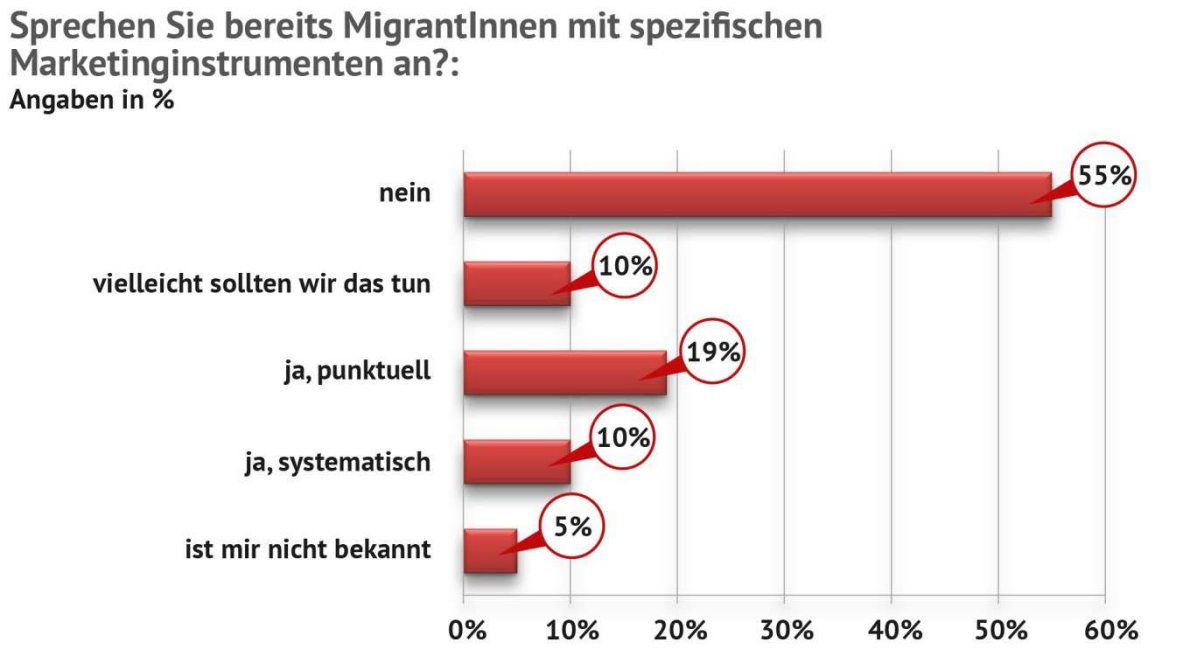
[4] Diese Fragestellung kann nicht direkt mit den Ergebnissen der deutschen Studie verglichen werden, da dort nach der Zustimmung gefragt wurde, ob MigrantInnen als Publikum ein „großes Potenzial haben“. 12% der Befragten stimmten dem „voll und ganz“ zu und 25% stimmten „eher„ zu, 48% „teils/teils“ 15% „eher nicht“ und 0,4% stimmten „überhaupt nicht“ zu (Allmanritter 2009: 39).

Zusammenfassend lässt sich hier festhalten, dass eine Mehrheit der österreichischen (Hoch-)Kultureinrichtungen Publikumspotenziale bei MigrantInnen sieht. Dies trifft überproportional auf Bühnenhäuser (94%), auf Einrichtungen in den Bundesländern (87%) und auf kleine Einrichtungen mit bis zu 25 MitarbeiterInnen (87%) zu. Die Differenzen zu den eher großen Wiener Einrichtungen lassen sich daraus erklären, dass es bei ihnen teils bereits ADM-Aktivitäten gibt, die Potenziale erschließen; teils gibt es ein stabiles Stammpublikum, das besondere Aktivitäten mit Blick auf MigrantInnen als Publikum gegenwärtig nicht notwendig erscheinen lässt. Demgegenüber lässt sich ein erhöhter Bedarf für die Entwicklung von *ADM* zur Erschließung der vermuteten Publikumspotenziale in den Bundeländern und bei kleinen Einrichtungen vermuten.

3.3. ADM-Aktivitätsprofile österreichischer (Hoch-)Kultureinrichtungen

Wie in Abbildung 10 gezeigt wird, nutzen gegenwärtig 29% der befragten Kultureinrichtungen ADM-Instrumente und 10% ziehen es in Erwägung. Eine Mehrheit der Einrichtungen (55%) tut dies noch nicht, unabhängig davon, ob sie in Bezug auf andere Zielgruppen *Audience Development* einsetzen.

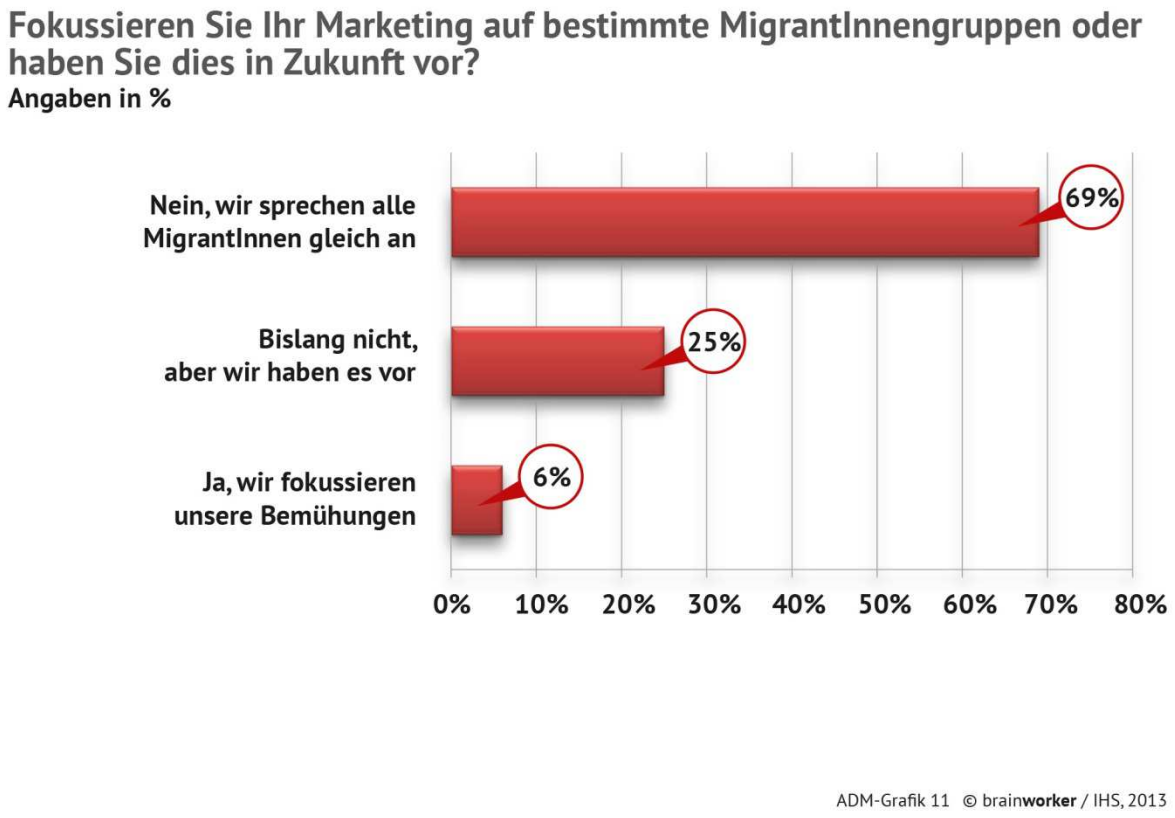
Abbildung 10: Österreichische Kultureinrichtungen | Systematik von ADM-Aktivitäten



ADM-Grafik 10 © brainworker / IHS, 2013

Im Detail zeigen die Daten, dass die aktive Nutzung von *ADM-Instrumenten* signifikant durch den Einrichtungstyp beeinflusst wird. 73% der *Ausstellungshäuser* und 60% der Bühnenhäuser nutzen *ADM-Instrumente* oder haben es vor. Auch nutzen *Ausstellungshäuser* diese Instrumente häufiger als *Bühnenhäuser* systematisch.

Abbildung 11: ADM-aktive (Hoch-)Kultureinrichtungen | ADM-Fokussierung



Betrachtet man den Zielgruppenfokus der Kultureinrichtungen genauer, die ADM-Instrumente anwenden, so zeigt sich ein interessantes Bild. Kultureinrichtungen, die MigrantInnen mit gesonderten Instrumenten ansprechen, beziehen sich in der Regel auf deren Gesamtheit und differenzieren kaum nach spezifischen Gruppen von MigrantInnen. Die Fokussierung auf bestimmte MigrantInnengruppen ist mit 6% in den österreichischen *ADM*-aktiven Kultureinrichtungen sehr gering ausgeprägt, allerdings zeigt ein Viertel zumindest für die Zukunft daran Interesse (s. Abbildung 11). Eine Differenzierung nach Einrichtungstyp, Größe und Region ist aufgrund der geringen Ausprägungen nicht sinnvoll. Wenn spezifische Gruppen fokussiert werden, so betrifft das insbesondere Schulklassen und Jugendliche sowie deutsch- und englischsprachige MigrantInnen sowie Diplomaten.

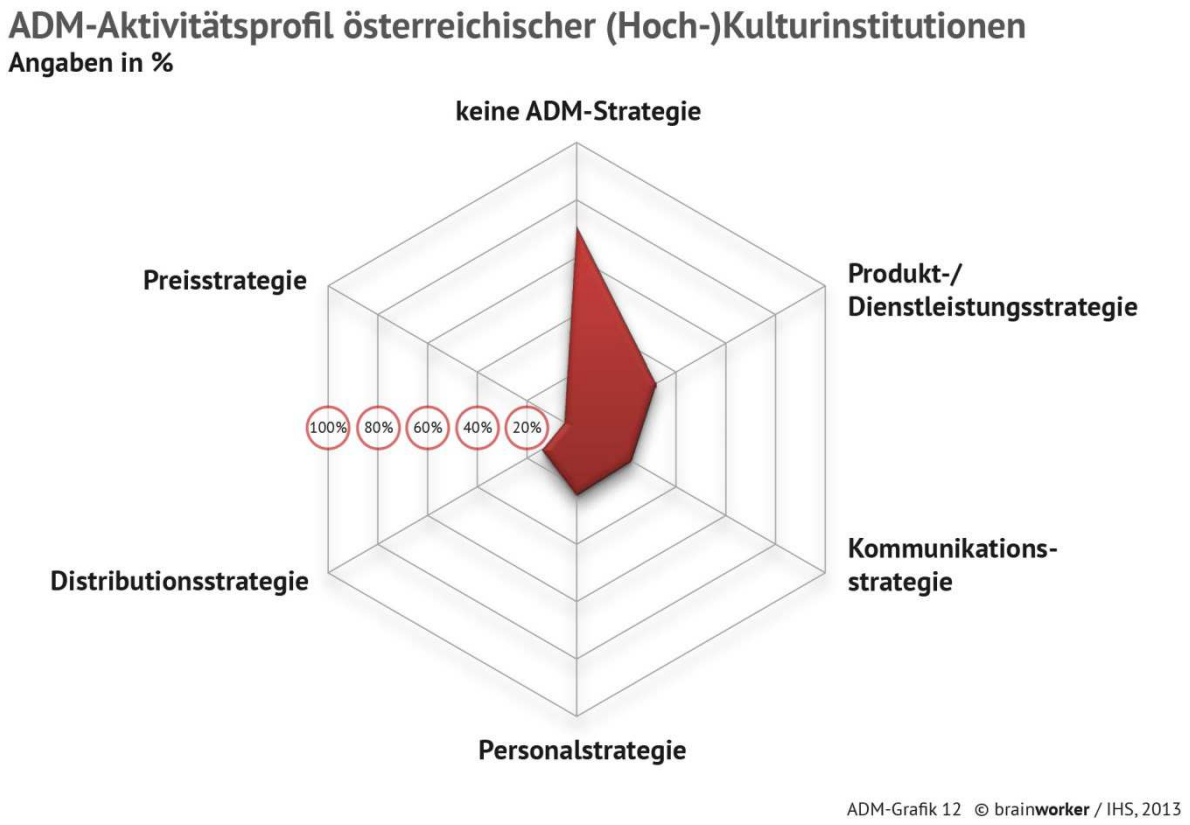
Die untersuchten Kultureinrichtungen unterscheiden sich nicht nur nach der Thematisierung von MigrantInnen als Publikum, nach der Nutzung von *ADM* bzw. der

Systematik ihrer Aktivitäten oder der Fokussierung bestimmter Teilsegmenten ihres Publikums, sie unterscheiden sich vor allem nach den präferierten Managementinstrumenten.

Vergleicht man die Ergebnisse zur Fokussierung spezifischer MigrantInnengruppen mit denen aus Deutschland, so zeigt sich dort ein stärker fokussiertes Herangehen. 59% fokussieren ihre Aktivitäten nicht, aber 31% tun das bereits und 8% haben daran Interesse (Allmanritter 2009: 31).

In
Abbildung 12 ist das aktuelle durchschnittliche Aktivitätsprofil österreichischer (Hoch-)Kultureinrichtungen dargestellt. Es umfasst neben den Negativantworten („keine ADM-Strategie“) alle genannten Initiativen verschiedener ADM-Bereiche, wobei Mehrfachantworten möglich waren.

Abbildung 12: Österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen | Durchschnittliches ADM-Aktivitätsprofil



Das Aktivitätsprofil österreichischer (Hoch-)Kultureinrichtungen schlägt gegenwärtig in erwartbar starkem Maße in Richtung der Nichtbeteiligung an *ADM* aus. 70% der befragten Einrichtungen geben an, in den erfragten Strategiefeldern keinerlei Aktivitäten zu unternehmen.

Gleichwohl ist die Rangfolge der präferierten Managementinstrumente zur Erreichung von MigrantInnen interessant. Unter den in der Praxis genutzten ADM-Instrumenten nehmen Aktivitäten im Produkt- und Dienstleistungsbereich mit Abstand den ersten Rang ein. Durchschnittlich werden sie in 30% der österreichischen (Hoch)Kultureinrichtungen angewandt. Ihnen folgen Kommunikationsaktivitäten, die von 21% der befragten Einrichtungen genutzt werden. Aktivitäten im Bereich des zielgruppenspezifischen Personalmanagements sind hingegen mit 14% deutlich geringer ausgeprägt, während Distributions- und Preisinitiativen mit 9% bzw. 5% kaum ausgeprägt sind.

Errechnet man einen Index der Vielfalt an genutzten ADM-Instrumenten für österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen, in dem alle Aktivitäten der fünf Strategiefelder jeweils mit einem Wert von 1 erfasst werden, so ergibt sich ein durchschnittlicher Index von 2,39. Gem<essen an dem prinzipiell erreichbaren Maximum an Vielfalt genutzter ADM-Maßnahmen, das bei einem Index von 5 liegt, zeigt sich insgesamt in den österreichischen (Hoch-)Kultureinrichtungen ein großes noch ungenutztes Potenzial.

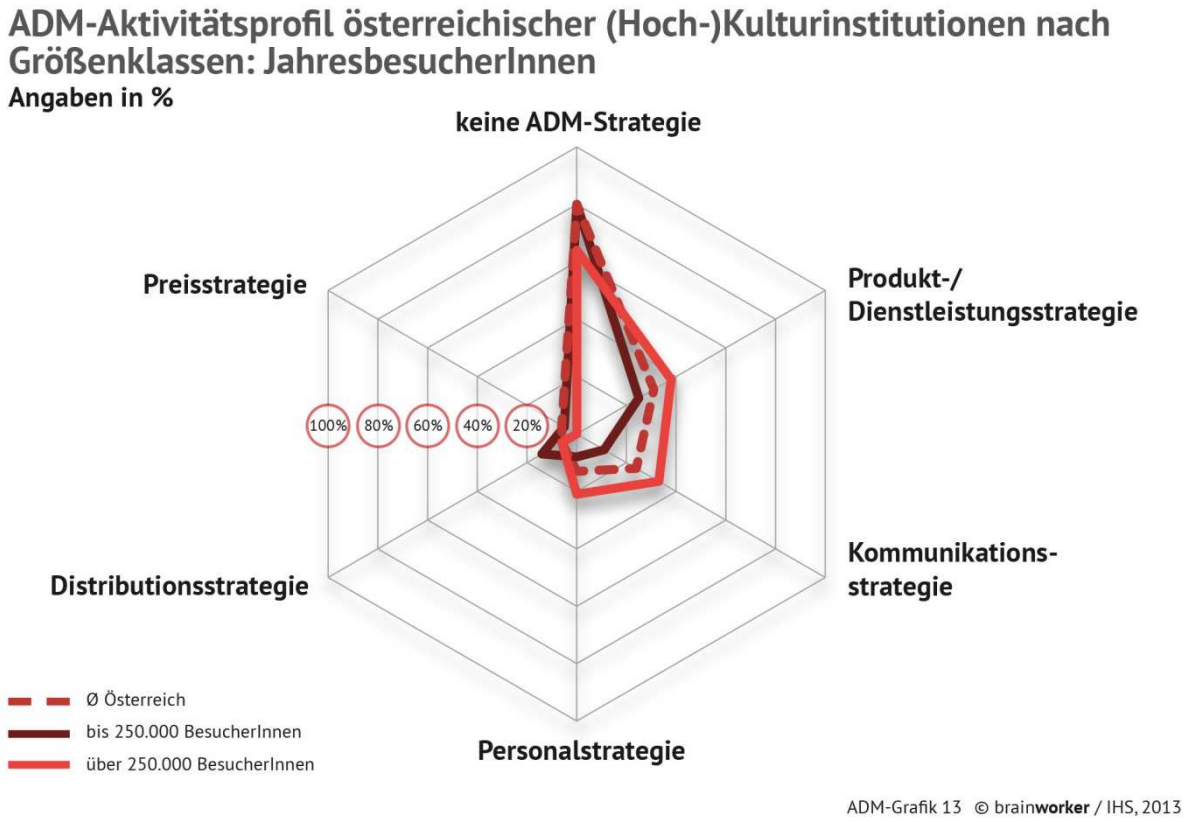
Zusammenfassend: Von den so dargestellten Zahlen wird deutlich, dass 73% der Ausstellungshäuser und 60% der Bühnenhäuser ADM-Instrumente nutzen oder haben das in Zukunft vor. Allerdings ist die Fokussierung auf bestimmte MigrantInnengruppen mit 6% sehr gering ausgeprägt.

In dem Zusammenwirken von den fünf genutzten ADM-Instrumenten nehmen Aktivitäten im Produkt- und Dienstleistungsbereich mit Abstand den ersten Rang ein. Im Vergleich dazu werden Distributions- und Preisinitiativen mit 9% bzw. 5% kaum eingesetzt.

3.4. ADM-Aktivitätsprofile nach Größenklassen

Die Antworten auf die differenzierten Fragen nach ADM-Aktivitäten lassen sich nach den eingangs beschriebenen Größenklassen differenzieren. Dabei kann nach der Zahl der JahresbesucherInnen bzw. nach der Zahl der Beschäftigten unterschieden werden. Beide zeigen signifikanten Einfluss auf mehrere Dimensionen der Aktivitätsprofile.

Abbildung 13: Österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen | Aktivitätsprofile nach Größenklassen I (JahresbesucherInnen)

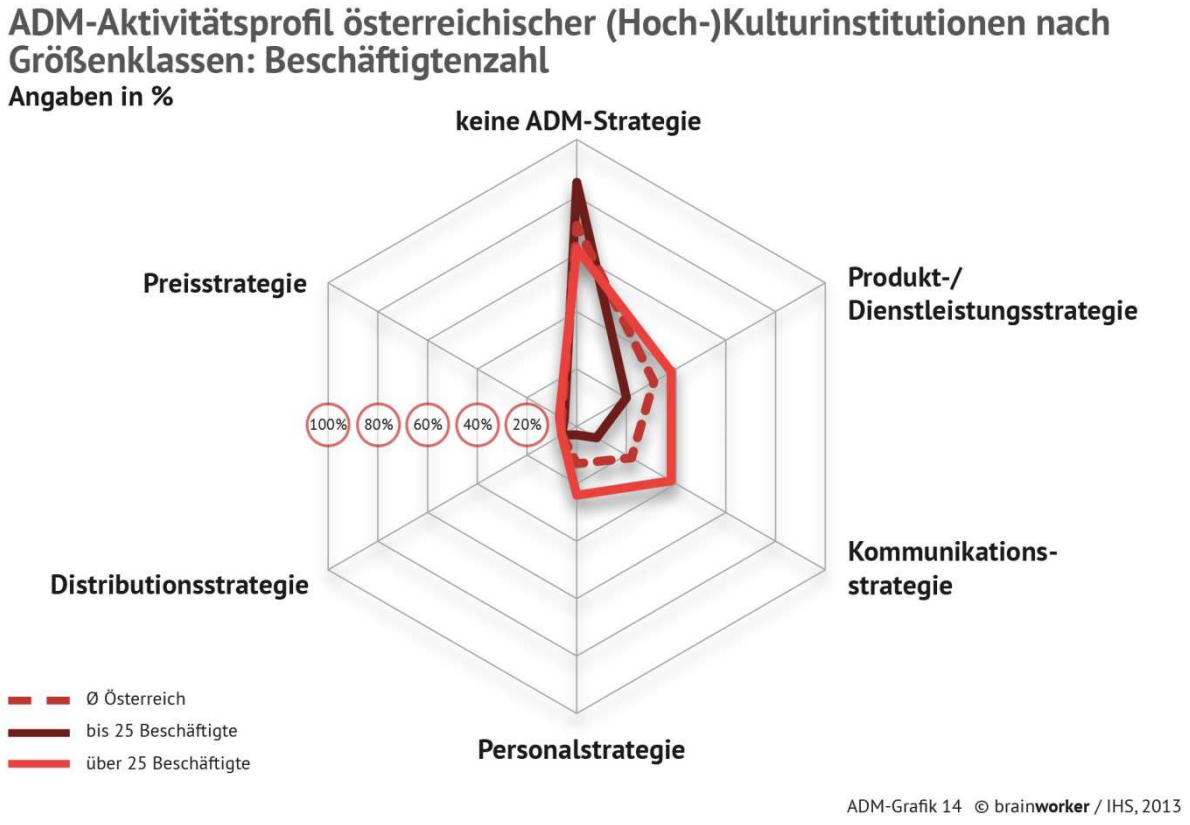


In
Abbildung 13 wird sichtbar, dass 37% der Einrichtungen mit mehr als 250.000 BesucherInnen und nur 23% der Einrichtungen mit maximal 250.000 BesucherInnen zielgruppenspezifische Aktivitäten in Bezug auf MigrantInnen im Bereich der Produkt- und Dienstleistungsstrategie angeben. Rang zwei nimmt die noch stärker differierende Kommunikationsstrategie ein, die von 32% der großen und von 11% der kleinen Einrichtungen für MigrantInnen genutzt wird. Auf Rang drei folgt die Personalstrategie, in der 21% der besucherInnenstarken und 9% der kleinen Kultureinrichtungen mit Blick auf die Entwicklung von MigrantInnen als Publikum aktiv sind. In diesen Feldern dominieren besucherInnenstarke (Hoch-)Kultureinrichtungen.

Im Vergleich aktiver - wenn auch auf sehr niedrigem Niveau - sind Einrichtungen mit kleinem BesucherInnenaufkommen in der Distributions- und in der Preisstrategie. Von ersteren sind 11% im Distributionsbereich gezielt für MigrantInnen aktiv und nur 5% der großen. Zudem nutzt keine der befragten großen Kultureinrichtungen das Mittel der Preisstrategie, während es 6% der kleinen Einrichtungen tun.

Die in **Abbildung 13** dargestellten *ADM-Profile* von Einrichtungen unterschiedlicher Größenklassen lassen sich als Indizes darstellen. Der Index der Vielfalt von *ADM-Aktivitäten* der besucherInnenstarken Einrichtungen ist mit 2,83 größer im Vergleich zu kleinen Einrichtungen mit maximal 250.000 BesucherInnen pro Jahr mit einem Index von 2,1. Große Einrichtungen können also auf eine größere Breite an ADM-Aktivitäten verweisen.

Abbildung 14: Österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen | Aktivitätsprofile nach Größenklassen II (Beschäftigte)



Bezogen auf die Beschäftigtenzahl ergibt sich eine ähnliche Rangfolge. Allerdings schneiden große Einrichtungen hier deutlich besser ab. Wie in Abbildung 14 ersichtlich, sind 39% der besucherstarken Einrichtungen und nur 19% der kleinen mit maximal 25 MitarbeiterInnenim im Bereich der Produkt- und Dienstleistungsstrategie in Bezug auf MigrantInnen aktiv.

Es folgt die noch stärker differierende Kommunikationsstrategie, die von 30% der großen und von 10% der kleinen Einrichtungen für MigrantInnen genutzt wird. Auch die Differenzen in der Personalstrategie sind mit 21% bzw. 5% sehr groß. In diesen Feldern dominieren ressourcenstarke (Hoch-) Kultureinrichtungen mit mehr als 25 Beschäftigten. Der in **Abbildung 13** (Besucherzahlen) dargestellte Vorsprung der kleinen Einrichtungen bei der Distributions- und in der Preisstrategie wird in dieser Perspektive nivelliert.

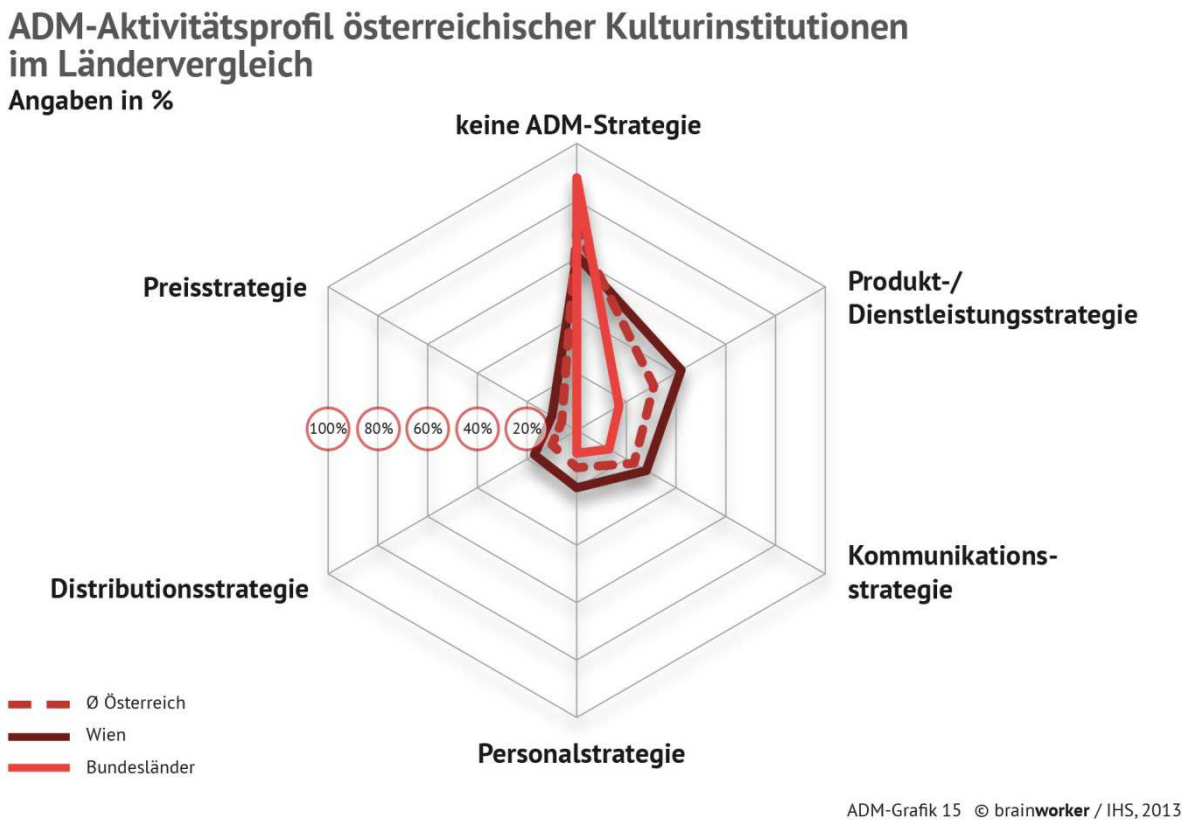
Der Index der Vielfalt differiert in dieser Perspektive am stärksten. Für beschäftigungsstarke (Hoch-)Kultureinrichtungen liegt er bei 2,75, während Einrichtungen mit weniger Beschäftigen nur einen Vielfaltsindex von 1,67 aufweisen. Das bedeutet, dass ein größeres Ressourcenpotenzial an MitarbeiterInnen einen besonders positiven Einfluss auf die Vielfalt an ADM-Aktivitäten in den untersuchten Kultureinrichtungen hat.

Als Zwischenresümee lässt sich hier festhalten, dass die Beschäftigtenzahl einen hohen Einfluss auf ADM-Aktivitäten hat und dass abgeleitet davon insbesondere kleine Unternehmen einer Unterstützung für die Entwicklung entsprechender Konzepte bedürfen.

3.5. ADM-Aktivitätsprofile nach Region

Die regionalen Differenzen fallen in **Abbildung 15** sofort ins Auge. Sie betreffen alle positiven Aktivitätsdimensionen, das heißt der Anteil der ADM-aktiven Kultureinrichtungen in *Wien*, ist in allen Dimensionen von *Audience Development* in Bezug auf MigrantInnen größer als der Anteil von Kultureinrichtungen in den *Bundesländern*. Die Wiener (Hoch-)Kultureinrichtungen sind PionierInnen in der Nutzung von *ADM*.

Abbildung 15: Österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen | Aktivitätsprofile nach Region



Im Einzelnen ist der Anteil von Einrichtungen mit Aktivitäten im Bereich der Produkt- und Dienstleistungsstrategie für MigrantInnen in *Wien* mit 41% fast dreimal so groß als in den *Bundesländern* mit 14%. Der Anteil und die Differenz zu den *Bundesländern* fallen in der Nutzung der Kommunikationsstrategie für MigrantInnen mit 27% zu 14% geringer aus. Es folgen auf sehr niedrigem Niveau Aktivitäten in der Personal-, in der Distributions- und in der Preisstrategie. Auffallend ist dabei, dass keiner der befragten (Hoch-)Kultureinrichtungen der *Bundesländer* Aktivitäten in der zielgruppenorientierten Distributions- und Preisgestaltung für MigrantInnen angibt. Die in **Abbildung 15** dargestellten Ergebnisse ergeben für Wiener (Hoch-)Kultur-

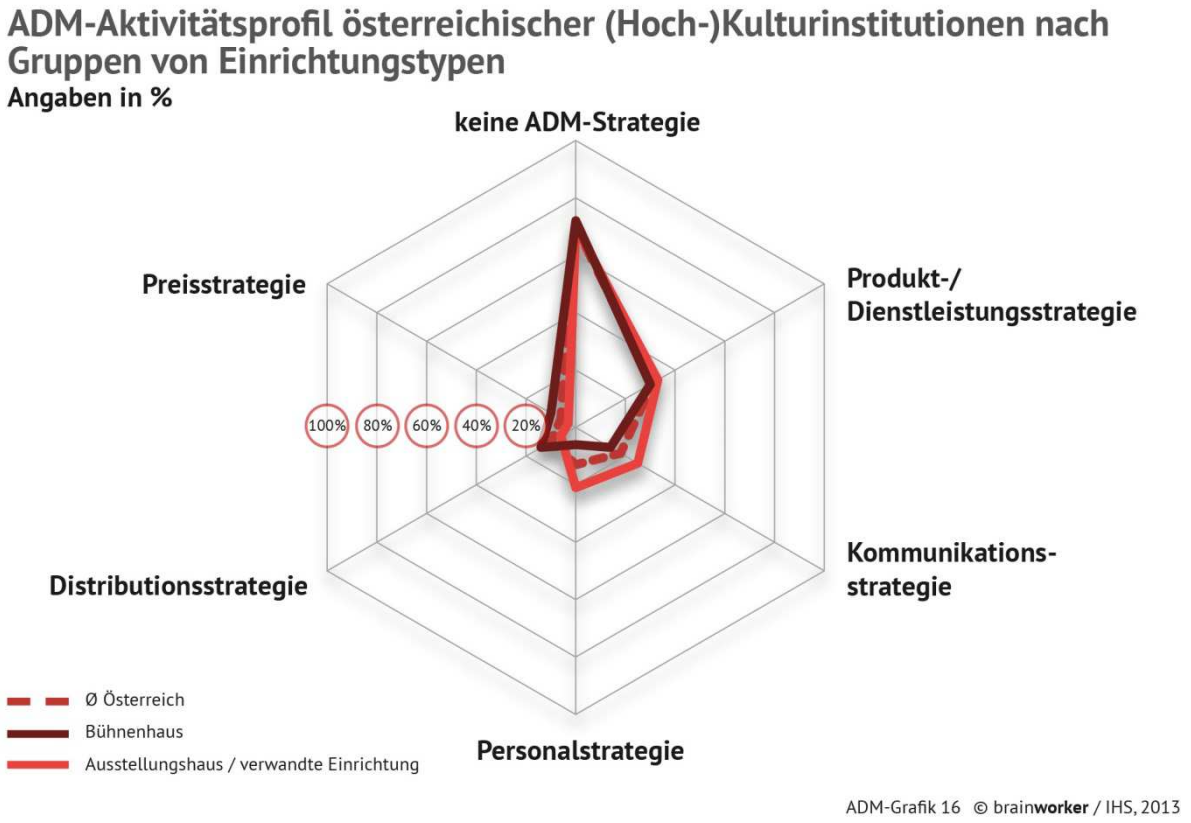
einrichtungen einen Index der Vielfalt an *ADM-Aktivitäten* von 2,5 und für Einrichtungen der Bundesländer von 2,0.

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle sagen, dass Wiener Kultureinrichtungen als PionierInnen bei der Nutzung von ADM-Instrumenten aktiv sind. Zudem fällt auf, dass in den Kultureinrichtungen der Bundesländer bisher keine Aktivitäten in der zielgruppenorientierten Distributions- und Preisgestaltung für MigrantInnen registriert werden konnten.

3.6. ADM-Aktivitätsprofile nach Einrichtungstyp

Im Unterschied zu den Aktivitätsprofilen von Kultureinrichtungen nach Größengruppen und Region differieren die Aktivitätsprofile nach Einrichtungstypen kaum. Das bedeutet, dass *Bühnenhäuser* und *Ausstellungshäuser* ähnliche Aktivitätsprofile aufweisen. Sie bewegen sich beide nahe am österreichischen Durchschnitt. Die Art der kulturellen Angebote hat offensichtlich einen geringeren Einfluss auf die Art und Weise des Umgangs mit ADM-Instrumenten als die Einrichtungsgröße der Einrichtungen sowie ihr Standort.

Abbildung 16: Österreichische (Hoch-)Kultureinrichtungen | Aktivitätsprofile nach Gruppen von Einrichtungstypen



Die Vergleichskurven ähneln in ihrem Verlauf mit geringeren Differenzen dem Verlauf der Kurven nach der BesucherInnenzahl (s. **Abbildung 13**). Auch hier liegen *Ausstellunghäuser* gegenüber *Bühnenhäusern* ähnlich wie die *besucherInnenstarken Einrichtungen* gegenüber *kleinen Einrichtungen* leicht vorn, während sich das Verhältnis auf niedrigem Niveau bei den Dimensionen Distributionsstrategie und Preisstrategie umkehrt. Allerdings sind diese Dimensionen bei *Ausstellungshäusern* im Unterschied zu *besucherInnen-starken Einrichtungen* geringfügig positiv besetzt. Die Indizes der Vielfalt von ADM-Aktivitäten liegen daher hier mit 2,3 für Bühnenhäuser und 2,4 für Ausstellungshäuser besonders nahe.

4. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

4.1. Ergebnisse zu den Ausgangshypothesen

Insgesamt zeigt sich, dass nur ein Teil der Ausgangshypothesen bestätigt werden konnte. Die Sicht der ForscherInnen war in Bezug auf einige Fragen kritischer als die hier erarbeiteten empirischen Ergebnisse der Online-Befragung. Zudem wurden einige überraschende Zusammenhänge gefunden. 45% der befragten Einrichtungen beschäftigen sich in der einen oder anderen Weise mit dem Thema *Audience Development* in Bezug auf MigrantInnen. Dies stellt eine gute Basis für die weitere Publikumsentwicklung österreichischer (Hoch-)Kultureinrichtungen dar. Damit wurde die eher skeptische Ausgangshypothese (H1), dass *das Thema* in Österreich in (hoch-)kulturellen Einrichtungen noch keine **Rolle** spielt, nicht bestätigt.

Der Vollständigkeit halber muss noch gesagt werden, dass es nicht Teil der Studie war, über die Qualität dieser Maßnahmen eine Aussage zu treffen.

Ebenfalls positiver als erwartet waren die Ergebnisse in Bezug auf die **Notwendigkeit** einer gezielten Nutzung von ADM-Instrumenten sowie die Einschätzung des **Potenzials** von MigrantInnen für ein mögliches Publikum in (Hoch-)Kultureinrichtungen (H2, H3). Bereits heute betrachten es 28% der befragten KulturmanagerInnen als „notwendig“, auch spezifische Instrumente für die Erschließung von *MigrantInnen als Publikum* in ihrer Einrichtung einzusetzen und weitere 14% überlegen sich: „Vielleicht sollten wir das tun“. Nur 10% sehen dezidiert keine Potenziale. Dieser Befund lässt darauf schließen, dass sich eine wachsende Zahl an Kultureinrichtungen mit Problemen des Publikumswandels auseinandersetzen und dass sie dabei den demographischen Wandel sowie den Wandel der Gesamtheit kultureller Angebotsstrukturen reflektieren. Dieser Grad der Sensibilisierung von KulturmanagerInnen bildet einen wichtigen Anknüpfungspunkt für die strategische Entwicklung von *ADM*.

Die Situation bei der realen **Umsetzung von *ADM*** ist, wie in H4 vermutet, weniger positiv zu bewerten als die Wahrnehmung der Notwendigkeit. Die Entwicklung ist aber am richtigen Weg. 57% nutzen (noch) keine ADM-Maßnahmen, 29% tun dies oder haben es vor, der Rest hat keine Angaben gemacht. Die strategische Ausrichtung von *Audience Development* in Bezug auf MigrantInnen ist jedoch stark entwicklungsfähig. Nur 10% der Befragten nutzen *ADM* bisher systematisch.

H5 konnte nicht bestätigt werden. Ein auf die Einrichtung bezogenes **Wissen** über Charakter und Quantität von MigrantInnen als (mögliches) Publikum hat keinen signifikanten Einfluss auf Potenzialeinschätzung und die *ADM-Praxis*. Dieser Befund ist überraschend. Selbst Institutionen, die sich mit dem Thema *MigrantInnen als Publikum* beschäftigen, legen **mehrheitlich** ihrer Arbeit **keine klare Zielgruppen-definition** zugrunde und messen die Zielgruppe kaum. Vielmehr werden *ADM-Aktivitäten* aus dem unmittelbaren Erfahrungshorizont heraus entwickelt. Dieses Vorgehen kann gute Erfolge erbringen, wenn in den Einrichtungen ein hinreichender Wissensbestand in Bezug auf *Audience Development* vorhanden ist. Dies ist in der Regel vor allem in kleinen Einrichtungen nicht der Fall. In solchen Einrichtungen gibt es einen latenten Bedarf an externer Expertise in der Analyse neuer Besucher-Innenpotenziale auch in Bezug auf MigrantInnen.

Teils überraschend sind die Ergebnisse zu H6. Der Anteil der **Einrichtungen in den *Bundesländern***, die das **Potenzial** von MigrantInnen als Publikum für ihre Einrichtung positiv bewerten, ist mit 87% größer im Vergleich zum entsprechenden Anteil der Einrichtungen in *Wien* (83%). Offensichtlich sind Kultureinrichtungen aus den Bundesländern gegenwärtig verstärkt auf der Suche nach neuen Publikumssegmenten und entsprechenden Sensibilisierungsmaßnahmen gegenüber offen, während Wiener Einrichtungen eher zu den PionierInnen der Anwendung von ADM-Instrumenten zu zählen sind. Sie können auf einen Index der Vielfalt an ADM-Aktivitäten von 2,5 gegenüber Einrichtungen der Bundesländer von 2,0 verweisen.

Überraschend sind auch die Ergebnisse zu H7. So ist der Anteil von kleinen Kultureinrichtungen, die das Potenzial von MigrantInnen als Publikum für ihre Einrichtung positiv bewerten mit 87% etwas größer als das von großen Einrichtungen (83%). Zudem sehen die sehr großen Einrichtungen mit über 100 MitarbeiterInnen und/oder 1 Mio. JahresbesucherInnen am häufigsten kein Potenzial bei MigrantInnen. Sie verfügen offensichtlich über ein großes traditionelles Stamm-publikum, auf das sich ihre Aufmerksamkeit und gegebenenfalls auch AD-Aktivitäten richten. Allerdings können mitarbeiterInnenstarke Einrichtungen über eine vielfältigere Anwendung von ADM-Instrumenten als kleine Einrichtungen verweisen. Der ADM-Index liegt bei mitarbeiterInnenstarken Kultureinrichtungen bei 2,75, während er bei kleinen Kultureinrichtungen bislang nur 1,67 erreicht (Maximum 5).

Bestätigt wurde die Hypothese über geringe Unterschiede bei der Nutzung von ADM-Instrumenten nach dem Einrichtungstyp (H8).

Ebenso bestätigt wurde die Hypothese zur historisch gewachsenen Dominanz von Maßnahmen im Strategiefeld der **Produkt- und Dienstleistungsstrategie** im Vergleich zu allen anderen Handlungsfeldern (H9):

Vergleicht man den Einfluss von Region, Größenklasse und Einrichtungstyp auf die Wahrscheinlichkeit von Aktivitäten in den einzelnen Strategiefeldern von *ADM*, so zeigt sich folgendes Bild: Die Durchführung von auf MigrantInnen ausgerichteten ADM-Aktivitäten im Feld der Produkt- und Dienstleistungs-strategie sowie von ADM-

Aktivitäten in der Distributions-strategie wird am stärksten durch den Standort *Wien* positiv beeinflusst. Die Durchführung von auf MigrantInnen ausgerichteten Aktivitäten im Feld der Kommunikations-strategie und der Personalstrategie werden am stärksten durch die Zugehörigkeit zur Gruppe *großer Einrichtungen* mit über 250.000 Jahres-besucherInnen positiv beeinflusst. Berechnungen über Einflüsse auf die Durchführung von Aktivitäten im Bereich der Preisstrategie für MigrantInnen sind aufgrund der geringen Fallzahlen wenig aussagekräftig.

Die **Vielfalt an ADM-Aktivitäten,** ausgedrückt in einem hohen Index der Vielfalt, wird bisher überdurchschnittlich in großen Kultureinrichtungen erreicht.

4.2. Ethnomarketing – professionelle Hilfe bei der Entwicklung von ADM

Die hier vorgelegten Daten der Analyse zeigen, dass die österreichischen (Hoch-) Kultureinrichtungen bereits in die richtige Richtung gehen und begonnen haben, sich mit der Zielgruppe der MigrantInnen zu beschäftigen. Für jene Einrichtungen, die ihre kulturellen **Angebote für MigrantInnen** erweitern bzw. weiterentwickeln wollen, ist es wichtig, gute Kenntnisse über die zu erschließende(n) spezifische(n) Zielgruppe(n) zu besitzen. Eine umfangreiche Wissensbasis über Interessen, Sitten, Bildungsstand, sowie über die in Österreich lebenden Communities kann dabei eine entscheidende Unterstützung sein.

Um sich ein Bild zu verschaffen, welche Freizeitaktivitäten für jene Communities am häufigsten in Frage kommen, ist es notwendig, mit diesen in geeigneter Weise in Kontakt zu treten. Die Erfahrungen und die Arbeit von professionellen AnbieterInnen aus der Ethnomarketing-Branche können hilfreich sein, um die eigenen Vorstellungen über MigrantInnen als Publikum zu erweitern. Umgekehrt lassen sich mögliche Fehler, die aus mangelnden Kenntnissen über neue Zielgruppen entstehen, vermeiden. Mit ihrer Unterstützung werden gezielt ethnische Zielgruppen angesprochen und ihre kulturellen Besonderheiten und Bedürfnisse in den Mittelpunkt gerückt.

„Ethno-Marketing ist die Ausgestaltung aller Beziehungen einer Unternehmung auf eine Zielgruppe, die sich aufgrund von historischen, kulturellen und sprachlichen Gegebenheiten von der Bevölkerungsmehrheit in einem Land unterscheidet. Die Unterschiede können Einfluss auf psychographische Kriterien wie bspw. andersartige Einstellungen, Motive oder Bedürfnisse haben; diese Kriterien zeigen sich in einem KonsumentInnenverhalten, welches von der Mehrheitsgesellschaft abweicht." (Gabler Wirtschaftslexikon, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/508290/ethno-marketing-v6.html)

Ethnomarketing ist seit den späten 1990er Jahren in Österreich bekannt und immer mehr Unternehmen und Organisationen wenden diese spezielle Kommunikations-strategie an. Anhand der Beispiele aus der Wirtschaftspraxis wird deutlich, dass der Einsatz von Ethnomarketing zukunftsorientiert und erfolgsversprechend ist. Dieser Umstand lässt sich auch auf den Kulturbereich umlegen.

Um die Rezeption von Kulturangeboten zu steigern und daraus resultierend eine BesucherInnenerhöhung zu erreichen, sind hier die fünf „P's" des Ethnomarketings (Bräuhofer & Yadollahi-Farsani 2011: S. 45ff) zu erwähnen: Kommunikation, Distribution, Preisgestaltung, Produkt-/Dienstleistung und Personal. Diese fünf Felder schließen die interne sowie die externe Arbeit jeder Unternehmung (in diesem Fall jeder (Hoch-)Kultureinrichtung) ein und schaffen einen Arbeitsrahmen, innerhalb dessen die festgelegten Ziele effizient zur Umsetzung gebracht werden. Die langjährigen Erfahrungen und zahlreichen Best Practice Beispiele aus den USA, Großbritannien, Deutschland und Österreich zeigen den Erfolg sofern sich Unternehmungen strategisch als auch operativ innerhalb dieser fünf Bereiche beschäftigten (Bräuhofer & Yadollahi-Farsani 2011: S. 77ff, Schammann 2013: S. 113ff).

Daraus leiten sich für kulturelle Einrichtungen folgende Handlungsempfehlungen in Bezug auf *ADM* innerhalb der fünf Bereiche ab:

1 - KOMMUNIKATION

Die geeignete Sprache als ein wichtiges Medium verspricht Erfolg. Durch eine zielgruppenspezifische Ansprache können die MigrantInnen in Österreich von den (Hoch-)Kultureinrichtungen auf Kulturangebote, die ihren Bedürfnissen entsprechen, aufmerksam gemacht werden.

Dazu sind geeignet:

- Anzeigen und Presseaussendungen in fremd- und mehrsprachigen Medien
- Kooperationen zwischen kulturvermittelnden Institutionen (auf nationaler und internationaler Ebene)
- Schriftverkehr und Projektmitarbeit mit MigrantInnen-Organisationen
- Dialog zwischen den Kulturanbietern und den MitarbeiterInnen der MigrantInnen-Organisationen.

2 - DISTRIBUTION

In diesem Marketingsegment wird entschieden, welche Absatz- und Vertriebskanäle zum Einsatz kommen. Abhängig von der angebotenen Dienstleistung/dem angebotenen Produkt, wird hier die Unterscheidung zwischen den Mainstream-Vertriebskanälen oder den spezifischen Vertriebskanälen gemacht.

Für das Publikum der MigrantInnen sind die *spezifischen Vertriebskanäle* wichtig. Je spezifischer ein Produkt oder eine Dienstleistung, desto spezifischer der Vertriebskanal. Dabei sind die Bedürfnisse der Zielgruppe sowie die Sprachkenntnisse zu beachten. Die Arbeit kultursensibler MitarbeiterInnen mit zusätzlichen Sprachkompetenzen könnte ein wichtiger Faktor für das Überwinden von Sprachbarrieren sein. Dadurch können die Angebote verständlicher dargestellt werden damit sie ihre Wirkung erreichen.

3 - PERSONAL

❖ BESTEHENDES PERSONAL

Das in einer (Hoch-)Kultureinrichtung arbeitende Personal mit den Spezifika der MigrantInnen als Zielgruppe bekannt machen. Durch weiterbildende Maßnahmen, wie z.B.:

- Fortbildung der MitarbeiterInnen
- (Sensibilisierungs-)Workshops
- Interkulturelle Trainings
- Meetings zum Erfahrungsaustausch
- Coaching und Supervision

kann die Arbeit zwischen den VertreterInnen der Kulturbranche und den VertreterInnen der MigrantInnen-Organisationen, sowie der Direktkontakt mit MigrantInnen als BesucherInnen, unterstützt werden.

❖ PERSONALBESCHAFFUNG

Als eine weitere Möglichkeit ist hier auf die positive Auswirkung von der Anstellung von neuem Personal hinzuweisen. Eine spezifische Suche

- nach migrantischen MitarbeiterInnen,
- Personen mit vielfältigen Kultur- und Sprachkompetenzen

ermuntert den Arbeitsprozess und erleichtert nicht nur den Zugang zu den BesucherInnen, sondern auch die Kommunikation mit den KünstlerInnen.

Der Einsatz von mehrsprachigen MitarbeiterInnen, die sich mit ihrer besonderen Sprach- und Kulturkompetenz an potentielle BesucherInnen richten, ermöglicht den Dialog zwischen Anbieter und Rezipient und führt zu einer persönlicheren und engagierteren Beratung über kulturelle Angebote.

4 - PREISGESTALTUNG

Jede Kulturinstitution arbeitet mit festgelegten Preisen. So wie besondere Spezialpreise und Aktionen für SeniorInnen, Kinder, Schulgruppen, Menschen mit Behinderung, Kultur-Pass-BesitzerInnen u.a. geschaffen wurden, besteht die Möglichkeit zu besonderen migrantischen Anlässen (z.B. Fest-, Feier- und Gedenktage)

- Rabatte
- Sonderveranstaltungen
- Führungen
- Skonto
- Monats- oder Jahresabos (oder besser Abonnement)

anzubieten.

Beispiel: Sonderveranstaltung für Familien mit Kindern zum türkischen Kindertag am 23. April jeden Jahres.

Durch eine auf die Feier- und Festtage der spezifischen Zielgruppe abgestimmte Ansprache wird auch der emotionale Grad (Wertschätzung der Kulturen) betont und es wird ein Bezug zu der Lebenswelt der Rezipienten hergestellt.

Als positiver Nebeneffekt ist der gesellschaftspolitische Nutzen der Integration besonders hervorzuheben. Menschen mit Migrationshintergrund werden aktiv in das nationale Kulturgeschehen eingebunden und die autochthone Mehrheitsgesellschaft erhält ebenso neue Einblicke in kulturelle Besonderheiten anderer MitbürgerInnen.

5 - PRODUKT-/DIENSTLEISTUNGSSTRATEGIE

In diesem Bereich ist die Gestaltung des Produktes bzw. der Dienstleistung das ausschlaggebende Erfolgskriterium. Der unternehmerische Erfolg hängt davon ab, wie Produkte und Dienstleistungen präsentiert werden. Auf der einen Seite kann das schon bestehende Angebot erweitert werden, auf der anderen Seite kann eine Veränderung der Angebotsstrukturen in Richtung multikulturelle Veranstaltungen durchgeführt werden.

Mögliche Maßnahmen innerhalb der Produkt-/Dienstleistungsstrategie sind z.B.:

- Fremdsprachige Führungen neben Englisch auch in den Sprachen der größten MigrantInnen-Gruppen (Türkisch, Serbisch, usw.)
- Thematisch spezifische Führungen
- Thematisch spezifische Aufführungen (MigrantInnen-Schauspieler)
- Anpassung von Kabarett-Programmen an den kulturspezifischen Humor von ethnischen Communities
- Sonderausstellungen z.B. Österreich-Ungarn, Türken in Wien, türkische Filmfestspiele, Der Jugoslawien-Krieg, usw.
- Zielgerichtete Werbung, sprich Werbungen, Werbeprospekte und sonstige Werbemittel in der Muttersprache (ein Produkt oder eine Dienstleistung erscheinen dem Rezipienten oft attraktiver, wenn dieser voll und ganz die Botschaft versteht)
- Übergreifende Programmzeitschriften

Die so beschriebenen Handlungsempfehlungen bieten eine mögliche Zugangsweise zu MigrantInnen als Publikum. Dabei sollte man beachten, dass es sowohl zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen als auch zwischen Kulturinstitutionen deutliche Unterschiede in Bezug auf Finanzierung, Werbung und Vertrieb gibt. In diesem Sinne sollte man ein Bündel an Marketinginstrumenten zusammenstellen, das am besten und am erfolgreichsten zu den eigenen kulturellen Visionen und Zielen passt. Abhängig von diesem Zustand ist es empfehlenswert, sich professionelle Unterstützung seitens Ethnomarketing-ExpertInnen zu holen und auch die migrantischen Communities aktiv einzubinden.

Ein potentielles Mittel wäre eine Umfrage unter den Personen mit Migrationshintergrund. So kann festgestellt werden, welche bestimmten Wertvorstellungen, Wissen, Erwartungen, Vorlieben, Vorkenntnisse, kulturelle Interessen, Gewohnheiten etc. existieren. Auf MigrantInnen spezialisierte Marktforschungsinstitute sind hier besonders ratsam.

In der Zusammenschau aller dieser Instrumente des Ethnomarketings für die Entwicklung von *ADM* zeigen sich vielfältige Möglichkeiten und Wege, in Zukunft die kulturellen Bedürfnisse von MigrantInnen genauer zu erfassen, geeignete Produkte zu entwickeln, diese zielgruppengerecht zu kommunizieren und anzubieten. Wenn dies geschieht, sollten MigrantInnen als ein wichtiger Teil des Publikums hochkultureller Einrichtungen erschlossen werden, je nachdem in welcher Region die Einrichtung liegt, wie die dortige Bevölkerungsstruktur beschaffen ist, welche Angebote und Ideen schon vorhanden sind. Die Entwicklung von *ADM* mit Hilfe von Ethnomarketing sollte somit sowohl die Vielfalt kultureller Angebote als auch die Vielfalt von *ADM* in Österreich anwachsen lassen. Aber das sollte eine spätere Studie belegen.

5. Literatur

Allmanritter, Vera (2009):
Migranten als Publikum in öffentlichen deutschen Kulturinstitutionen. Der aktuelle Status quo aus Sicht der Angebotsseite. Bd. 1, FU Berlin, Institut für Kultur- und Medienmanagement, Zentrum für Audience Development
→ *http://www.geisteswissenschaften.fu-berlin.de/v/zad/media/zad_migranten_als_publika_angebotsseite.pdf*

Batinic, B., Gräf, L. & Bandilla, W. (1999):
Online Research. Methoden, Anwendungen und Ergebnisse. Hogrefe, Göttingen

Bräuhofer, M., Yadollahi-Farsani, R. (2011):
Etnomarketing in Österreich. Praxishandbuch. Verlag Holzhausen GmbH, Wien

Dillman, Don A., Smyth, Jolene D. & Christian, Leah M. (2009):
Internet, mail, and mixed-mode surveys: the tailored design method. Wiley, New York

Geiger, Adaora V. (2011):
Audience Development und Migranten als Publikum in deutschen Kulturinstitutionen. Masterarbeit. In Masterstudiengang Medienkulturanalyse an der philosophischen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Kaczmirek, L. (2009):
Human survey-interaction: Usability and nonresponse in online surveys. Halem, Köln

Mandel, Birgit (2011):
Audience Development, in: Wagner, Bernd (Hrsg.), GlossarKulturmanagement. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 9-14, Wiesbaden

STATISTIK AUSTRIA (2013):
Migration & Integration. Zahlen. Daten. Indikatoren. Wien

Siebenhaar, Klaus (2009):
Audience Development oder die Kunst, neues Publikum zu gewinnen. B & S, Siebenhaar, Berlin

Sievers, Norbert, Knopp, Reinhold & Molck, Jochen (2009):
Kultur nicht für alle? Kulturpolitik und gesellschaftliche Teilhabe, Kulturpolitische Mitteilungen 126 (3): 31-34.

Schammann, Hannes (2013):
Ethnomarketing und Integration. Eine kultutwissenschaftliche Perspektive. Fallstudien aus Deutschland, USA und Großbritannien. Transcript Verlag, Bielefeld

UNECE 2006. Conference of European StatisticsRecommendationsforthe 2010 Censusesof Population andHousing. New York and Geneva

Wagner, Bernd (2005):
Kulturpolitik und Publikum. Einleitung, in: Wagner, Bernd (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005, S. 9-27, Thema: Kulturpublikum, Essen

6. Anhang

27.3.2013

Audience Development - MigrantInnen als Publikum
Online Befragung von (Hoch-)Kultureinrichtungen in Österreich

1. Beschäftigt sich Ihre Institution mit dem Thema „MigrantInnen als Publikum“?

☐ Ja
☐ Bislang nicht, aber wir haben es in Zukunft vor
☐ Nein, wir werden es auch in absehbarer Zeit nicht tun
➔ bitte fahren Sie mit der Frage 15 fort
☐ Ist mir nicht bekannt
➔ bitte fahren Sie mit der Frage 15 fort

2. Was verstehen Sie in Ihrer Institution unter dem Begriff „MigrantInnen“?

☐ Personen mit Nicht-Österreichischer Staatsbürgerschaft
☐ Personen, bei denen mindestens ein Elternteil nicht in Österreich geboren wurde
☐ Personen, bei denen mindestens ein Großelternteil nicht in Österreich geboren wurde
☐Es gibt keine klare Definition für „MigrantInnen“ in unserer Institution

3. Wissen Sie, wie hoch der MigrantInnenanteil (nach Ihrer Definition) gemessen an den GesamtbesucherInnen Ihrer Institution ist?

☐ Ja, er liegt genau bei: ____%
☐ Ich schätze, er liegt etwa bei: _____%
☐ Ist mir nicht bekannt

4. Erachten Sie es für notwendig, in Ihrer Institution spezifische Marketinginstrumente für MigrantInnen einzusetzen?

☐ Ja, unbedingt
☐ Vielleicht sollten wir das tun
☐ Nein, das ist nicht notwendig

5. Sprechen Sie bereits MigrantInnen mit spezifischen Marketinginstrumenten an? (z.B. Fremdsprachige Führungen, Anzeigen in mehrsprachigen Medien, usw.)

☐ Ja, systemisch
☐ Ja, punktuell
☐ Nein, aber wir haben es in Zukunft vor
➔ bitte fahren Sie mit der Frage 15 fort
☐ Nein, und wir haben es auch nicht vor

☐ Ist mir nicht bekannt

➔ bitte fahren Sie mit der Frage 15 fort

Nun bitten wir Sie um einige Angaben zu Ihren Marketinginstrumenten. Wir beginnen mit der Produkt-/Dienstleistungsstrategie:

6. Setzen Sie spezifische Instrumente in Ihrer Produkt-/Dienstleistungsstrategie ein, um MigrantInnen gezielt zu erreichen?

☐ Nein, wir setzen keine gesonderten Produkte/Dienstleistungen ein:
☐ Ja, wir setzen gesonderte Produkte/Dienstleistungen ein: (Mehrfachantworten möglich)
- ☐ Mehrsprachige Führungen
- ☐ Mehrsprachige Informationsmaterialien
- ☐ Kulturspezifische Veranstaltungen/Veranstaltungsreihen
- ☐ Zusätzliche Serviceleistungen
- ☐ Sonstiges, nämlich: _____

☐ Ist mir nicht bekannt

7. Setzen Sie spezifische Instrumente in Ihrer Preisstrategie ein, um MigrantInnen gezielt zu erreichen?

☐ Nein, wir haben keine gesonderte Preisgestaltung für MigrantInnen
☐ Ja, wir haben eine gesonderte Preisgestaltung (Mehrfachantworten möglich)
- ☐ Günstigere Preise für MigrantInnen-(gruppen)
- ☐ Höhere Preise (für unseren Mehraufwand)
- ☐ Rabatte zu besonderen Anlässen (z.B. Interkulturelle Fest- bzw. Feiertage)
- ☐ Charity-Preismodelle
- ☐ Sonstiges, nämlich: _____

☐ Ist mir nicht bekannt

8. Setzen Sie spezifische Instrumente in Ihrer Distributionsstrategie ein, um MigrantInnen gezielt zu erreichen? (Mehrfachantworten möglich)

☐ Nein, keine spezifischen Vertriebswege für Eintrittskarten
☐ Ja, wir nutzen zusätzliche Vertriebswege für Eintrittskarten
- ☐ über Vereine und Institute von MigrantInnen
- ☐ über MigrantInnen-Netzwerke
- ☐ über Community-Plattformen
- ☐ Sonstiges, nämlich: _____

☐ Ist mir nicht bekannt

9. Setzen Sie spezifische Instrumente in Ihrer Kommunikationsstrategie ein, um MigrantInnen gezielt zu erreichen?

☐ Nein, wir nutzen keine gesonderte Werbung:
☐ Ja, wir nutzen gesonderte Werbung: (Mehrfachantworten möglich)

☐ Anzeigen in fremdsprachigen Medien
☐ Mehrsprachige Werbung
☐ Gesonderte Werbeinhalte
☐ Gesonderte Sponsoring-Kooperationen
☐ Sonstiges, nämlich: _____
☐ Direktmarketing-Maßnahmen (z.b. über Multiplikatoren oder über Migranten-Communities)
☐ Zusätzliche Verkaufsfördermaßnahmen (bspw. Werbegeschenke, Preisausschreiben etc.)
☐ Ist mir nicht bekannt

10. Setzen sie spezifische Schwerpunkte bei der Einstellung von neuem Personal ein, um MigrantInnen gezielt zu erreichen?

☐ Nein, keine spezifischen Schwerpunkte bei der Einstellung von neuem Personal
☐ Ja, spezifische Schwerpunkte bei der Einstellung von neuem Personal (Mehrfachantworten möglich)
☐ Einstellung von MigrantInnen als MitarbeiterInnen
☐ Einstellung von MitarbeiterInnen mit besonderen Sprachkenntnissen
☐ Einstellung von MitarbeiterInnen mit besonderen Kulturkenntnissen
☐ Ist mir nicht bekannt

11. Gibt es in Ihrer Institution Fort- und Weiterbildung von MitarbeiterInnen zum Thema „MigrantInnen als Publikum"?

☐ Nein, keine Fort- und Weiterbildung von MitarbeiterInnen für MigrantInnen als Publikum
☐ Ja, Fort- und Weiterbildung von MitarbeiterInnen
☐ Sensibilisierungsmaßnahmen zu „MigrantInnen als Publikum"
☐ zu „Ethnomarketing"
☐ interkulturelle Trainings
☐ Sonstiges, nämlich: _____
☐ Ist mir nicht bekannt

12. Werden die angestrebten Ziele Ihrer Angebote zur Erreichung von MigrantInnen als Publikum erreicht?

☐ Ja, sogar übertroffen
☐ Ja, in etwa
☐ Nein, sie bleiben bisher hinter den Erwartungen zurück
☐ Ist mir nicht bekannt

13. Wie reagiert Ihr Kernpublikum auf Ihre spezifischen Angebote für MigrantInnen?

☐ eher positiv
☐ eher negativ
☐ Es wird gar nicht reagiert
☐ Sonstiges, nämlich: _____

14. Fokussieren Sie Ihr Marketing auf bestimmte MigrantInnengruppen oder haben Sie dies in Zukunft vor?

☐ Ja, wir fokussieren unsere Bemühungen, nämlich auf:_____
☐ Nein, wir sprechen alle MigrantInnen gleich an
☐ Bislang nicht, aber wir haben es vor
☐ Ist mir nicht bekannt

15. Wie schätzen Sie das mittelfristige Potential von MigrantInnen als Publikum in Ihrer Institution ein? Ich sehe für meine Institution…

☐ großes Potential
☐ Potential bei folgender Gruppe/folgenden Gruppen: _____
☐ wenig Potential
☐ kein Potential
☐ Das weiß ich nicht.

Zum Abschluss bitten wir Sie um einige Angaben zu Ihrer Institution:

16. Sie arbeiten für ein…
☐ Theater
☐ Opernhaus
☐ Ausstellungshaus
☐ Museum
☐ Bühne (z.B. Kleinkunst, usw.)
☐ Verwandte Einrichtung: _____

17. Welche Abteilung Ihrer Institution ist/sollte mit dem Thema MigrantInnen als Publikum betraut/sein?
☐ Geschäftsführung
☐ Künstlerische Leitung (z.B. Kurator, Intendant, usw.)
☐ Marketing- bzw. Kommunikationsabteilung
☐ Externe Betreuung
☐ Sonstige: _____

18. Ihre Institution beschäftigt…
☐ bis 25 MitarbeiterInnen
☐ ab 26 bis 50 MitarbeiterInnen
☐ ab 51 bis 100 MitarbeiterInnen
☐ über 100 MitarbeiterInnen

19. Ihre Position ist in Ihrer Institution ist in …
☐ Geschäftsführung

☐ Künstlerische Leitung (z.B. Kurator, Intendant, usw.)
☐ Marketing- bzw. Kommunikationsabteilung
☐ Externe Betreuung
☐ Sonstige: _____

20. Wie viele Besucher hat Ihre Institution im Jahr?
☐ Bis 5.000 BesucherInnen
☐ 5.001 bis 25.000 BesucherInnen
☐ 25.001 bis 50.000 BesucherInnen
☐ 50.001 bis 100.000 BesucherInnen
☐ 100.001 bis 250.000 BesucherInnen
☐ 250.001 bis 500.000 BesucherInnen
☐ 500.001 bis 1.000.000 BesucherInnen
☐ Über 1.000.000 BesucherInnen

21. In welchem Bundeland liegt Ihre Institution?
☐ Wien
☐ Burgenland
☐ Niederösterreich
☐ Oberösterreich
☐ Steiermark
☐ Salzburg
☐ Tirol
☐ Kärnten
☐ Vorarlberg

21. Haben Sie Anmerkungen/Wünsche?
☐ Nein
☐ Ja, nämlich:
_____
_____
_____
_____

☐ **Bitte senden Sie mir die Studienergebnisse zu**
An die Mailadresse _____

WIR DANKEN IHNEN FÜR IHRE MITARBEIT!