

Nobody Knows Anything

Oder vielleicht doch? Was Kulturinstitutionen aus der Filmindustrie über Data Analytics lernen können

Ein Beitrag von Nora Pähler vor der Holte und Franziskus Linsmann

Die Kultureinrichtungen in Deutschland stehen vor einer kritischen Herausforderung: Angesichts von Sparzwängen und sinkenden Zuschauer*innenzahlen geraten viele Häuser und Institutionen zunehmend unter Druck.¹ Nur 2,3 Prozent der Deutschen geben an, dass kulturelle Veranstaltungen und Museumsbesuche zu ihren beliebtesten Freizeitbeschäftigungen gehören und ein Theater- oder Opernbesuch erfreut sich sogar nur bei 1,1 Prozent hoher Beliebtheit. Das Ansehen von Filmen oder Serien steht dagegen bei 44,1 Prozent hoch im Kurs.² Dies führt für die jeweiligen Häuser und Institutionen zu finanziellen Herausforderungen und wirft die Frage nach der Relevanz der Angebote auf. Eine bisher oft vernachlässigte Chance zur Bewältigung dieser Krise liegt in der Nutzung von Data Analytics³. Diese Praxis könnte helfen, die Steuerung zu optimieren, die Relevanz zu erhöhen und finanzielle Stabilität zu sichern. Die Filmindustrie, die in den letzten 20 Jahren einen beispiellosen Wandel durchgemacht hat, kann als Vorbild dienen, um zu lernen, wie Data Analytics gezielt für den Erfolg kultureller Produkte eingesetzt werden kann.

„No one knows if they like a movie until they see it.“ –
But data does.

Das sogenannte Goldman-Mantra „Nobody knows anything“ war seit den 1980er Jahren in der Medienbranche und insbesondere in der Filmwirtschaft weit verbreitet, wenn es um die Frage der systematischen Datenerhebung und -auswertung ging.⁴ Es brachte vor allem zum Ausdruck, dass die Produktion und der Vertrieb von Filmen mit großen Unsicherheit verbunden sind⁵: Die Fixkosten, die lange vor dem Kinostart eines Films oder dem Start einer Serie auf Netflix anfallen, sind hoch und die zu erwartenden Einnahmen schwer zu prognostizieren.⁶ Eine ähnliche Unsicherheit herrscht auch im Kulturbereich: Bei der Inszenierung eines Theaterstücks

¹ z. B. Glaap 2024, Süddeutsche Zeitung 2024.

² Statista 2024a.

³ In diesem Artikel wird der englische Begriff *Data Analytics* verwendet, da bisher eine treffende deutsche Übersetzung für den Begriff fehlt.

⁴ z. B. Hennig-Thurau, Houston 2019.

⁵ z. B. Hennig-Thurau 2013.

⁶ z. B. Caves 2002.

⁷ In der englischsprachigen Fachliteratur wird der Begriff „Pleasure“ verwendet, „Genuss“ ist hier die vermutlich treffendste deutsche Übersetzung.

⁸ Holbrook/Hirschman 1982.

⁹ So formulieren De Vany und Walls (1999) es sehr treffend in ihrem Artikel.

beispielsweise treffen hohe Vorabkosten auf ungewisse Einnahmen und die Erfolgsaussichten sind ebenso schwer kalkulierbar.

Diese grundlegende Unsicherheit bei der Einschätzung des Erfolgs kultureller und kreativer Produkte lässt sich auf die schwer fassbaren Kriterien zurückführen, nach denen das Publikum seine Entscheidungen trifft: Denn anders als bei Alltagsprodukten wie Toilettenpapier, bei denen klare, objektive Gründe zählen, geht es bei der Filmauswahl (und generell bei der Auswahl von kreativen und kulturellen Produkten) um subjektive, emotionale Kriterien. Die Menschen entscheiden sich für den Film (im Vergleich zu einem anderen Film, einer anderen Freizeitaktivität oder gar keinem Konsum), der ihnen im Verhältnis zur investierten Zeit den größten „Genuss“⁷ verspricht.⁸

„No one knows if they like a movie until they see it.“⁹

Insbesondere ist dies eine Herausforderung, da es sich bei kreativen und kulturellen Produkten um Erfahrungsgüter handelt. Wie sollen potenzielle Konsument*innen eine Wahl treffen, wenn sie den Nutzen erst einschätzen können, wenn sie die Zeit bereits investiert haben? Sie suchen daher nach Möglichkeiten, die Qualität bereits vor dem Konsum einschätzen zu können und die Unsicherheit zu minimieren – denn was ist wertvoller als die eigene Zeit?

Konsument*innen versuchen also – vor der Entscheidung für oder gegen einen Film – abzuwägen, ob der Film die eigene Zeit wert ist. Dazu werden Kriterien gesucht, aus denen sich dies ableiten lässt. Bei einem Film könnten dies (neben zahlreichen anderen) z. B. folgende sein:

- > die beteiligten Schauspieler*innen (z. B. Margot Robbie),
- > der Aufbau auf einer bereits bekannten Marke (wie z. B. die Netflix Serie Ripley, die auf dem berühmten Roman von Patricia Highsmith basiert)
- > die Meinung der Kritiker*innen oder
- > die Erfahrungen anderer Nutzer*innen (z. B. aus dem persönlichen Umfeld oder in sozialen Medien)

Konsument*innen versuchen hierbei also, aus vorhandenen Daten eine einfache Regel abzuleiten, um die Qualität eines neuen kreativen oder kulturellen Produkts subjektiv einzuschätzen, bevor sie es konsumieren.

¹⁰ Exemplarische, nicht abschließende Darstellung der Anwendungsbereiche von Data Analytics in der Filmbranche.

¹¹ Netflix Research 2024.

¹² MEDIUM 2024.

Für Anbieter*innen von Erfahrungsgütern – seien es Filme, Theaterstücke oder Ausstellungen – kommt also der Sammlung und Analyse von Daten eine besondere Bedeutung zu. Data Analytics kann hier unter anderem zwei wichtige Beiträge leisten¹⁰:

Unsicherheit reduzieren: Daten ermöglichen es, das Interesse der Nutzer*innen vorherzusagen und damit finanzielle Investitionen abzusichern. Netflix nutzt beispielsweise umfangreiche Nutzungsdaten, um zu verstehen, welche Genres, Schauspieler*innen sowie Handlungsstränge beim Publikum am beliebtesten sind. Diese Erkenntnisse fließen beispielsweise in Produktionsentscheidungen ein.¹¹

Kommunikation und Customer Experience verbessern: Data Analytics kann Aufschluss darüber geben, welchen Zusatznutzen Konsument*innen sich wünschen oder über welche Kommunikationskanäle sie gerne informiert werden möchten. Diese Erkenntnisse können dann z. B. in der Kommunikationskampagne gezielt eingesetzt werden, um die Entscheidung aus Sicht der Nutzer*innen zu erleichtern oder einen spannenden Zusatznutzen zu bieten. Amazon Prime Video etwa hat ein X-Ray-Feature entwickelt, das auf Amazons eigenen Nutzungsdaten und -analysen basiert, die darauf hinweisen, dass Zuschauer*innen häufig nach zusätzlichen Informationen zu Filmen und Serien suchen: So zeigt X-Ray während des Streamings zusätzliche Informationen wie Schauspieler*innen, Musik und Hintergrundinformationen zu den Szenen an und verbessert das Nutzungserlebnis, indem es ein tieferes Eintauchen in die Inhalte ermöglicht. Damit wurde die Zufriedenheit der Zuschauer*innen erhöht.¹²

Die Zeiten ändern sich – Data Analytics ist heute Standard in der Film- und Medienindustrie

Die Mehrwerte von Data Analytics in der Film- und Medienindustrie liegen also auf der Hand, weshalb diese in den letzten zwanzig Jahren in vielen Bereichen systematisch erhoben, analysiert und zur Steuerung eingesetzt werden. Ein wichtiger Aspekt für diese Entwicklung ist die zunehmende Digitalisierung, wodurch sich Daten deutlich besser erfassen und auswerten lassen. Darüber hinaus haben First Mover wie Netflix und Amazon (Prime Video) begonnen, Data Analytics als zentrales Steuerungsinstrument einzusetzen und damit sukzessive die Branchenstandards verändert, wengleich es noch nicht alle in der Branche systematisch nutzen.

¹³ Prof. Dr. Thorsten Hennig-Thurau forscht seit mehr als 25 Jahren – davon seit zehn Jahren an der Universität Münster – empirisch zur Film- und Entertainment-industrie. Gemeinsam mit seinem texanischen Kollegen Mark Houston hat er das Standardwerk „Entertainment Science“ veröffentlicht. Für diesen Artikel hat Prof. Hennig-Thurau ein kurzes Interview mit den Autor*innen geführt.

¹⁴ Statista 2024b.

¹⁵ Anm. d. Red.: Was Kultur-einrichtungen diesbezüglich von Netflix lernen können, hat Hannes Tronsberg u.a. in diesem Beitrag dargelegt: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Mit-Big-Data-aus-der-Krise-Das-kann-die-Kulturbranche-von-Netflix-Ama-zon-und-Co-lernen,4446>.

Der erfolgreiche Einsatz von Data Analytics ist jedoch kein Selbstläufer. Der Filmforscher Prof. Dr. Thorsten Hennig-Thurau¹³ sieht dafür vor allem zwei wichtige Erfolgsfaktoren – nicht nur in der Filmindustrie:

Eine Kultur im Unternehmen bzw. der Institution, die Zahlen ernst nimmt und Statistiken nicht trivialisiert: Aus Hennig-Thuraus Sicht ist es zentral, dass die Personen auf den höchsten Führungsebenen Data Analytics einen Stellenwert einräumen und bereit sind, danach zu handeln – und dass sie diese Kultur durchs ganze Unternehmen oder eben durch die ganze kulturelle Institution tragen.

Das Publikum und seine Interessen ernstnehmen: Dafür müssen Entscheidungsträger*innen die Subventionsbrille – also den Fokus auf die Interessen des Zuwendungsgebers – ablegen, um das Publikum und seine Interessen in ihrem Handeln entsprechend zu berücksichtigen.

Kulturelle Institutionen sind nicht Netflix – trotzdem können Data Analytics wesentliches Potenzial entfalten

Auch in der Kultur hat sich durch die Digitalisierung die Datenlandschaft verschoben. Der Anteil von Online-Tickets ist in den letzten Jahren stetig gestiegen,¹⁴ wodurch Kultureinrichtungen aus den individuellen Daten von Kund*innen zu Demographie, Interessen und der Besuchsmotivation wichtige Einsichten ermöglichen. Dabei können viele Erfahrungen aus der Filmindustrie genutzt werden.

Anhand von Daten lässt sich auch im Kulturbereich detailliert untersuchen, welche Angebote vom Publikum besonders gut angenommen werden.

Auch im Kulturbereich kann Data Analytics Unsicherheit reduzieren. So lässt sich anhand von Daten detailliert untersuchen, welche Angebote vom Publikum besonders gut angenommen werden. Das wiederum kann Aufschlüsse darüber geben, welche Aspekte für die Produktgestaltung besonders zentral sind (z. B. welche*r Komponist*in funktioniert an welchem Wochentag am besten, welche Verknüpfung von Künstler*innen zieht besonders viele Besuchende an).¹⁵ Dabei ist es wichtig, vergleichbar zur Filmindustrie, die Gestaltung des künstlerischen Produkts von den

¹⁶ Hannes Tronsberg ist Geschäftsführer der Firma future demand (future-demand.com). Für diesen Artikel hat er ein kurzes Interview mit den Autor*innen geführt.

datenbasierten Entscheidungsfaktoren zu trennen. Daten können z. B. Aufschluss darüber geben, welches Theaterstück oder welche Ausstellung erfolgreich sein können, die Inszenierung, die Kuration und Szenographie müssen jedoch weiterhin künstlerisch ausgestaltet werden.

Ebenso kann Data Analytics zum Einsatz kommen, um Kommunikation und Customer Experience zu optimieren. Denn neben dem Produkt selbst ist es entscheidend, wie man dieses am besten am Markt positioniert. Oder wie Aubrey Bergauer (2024) es formuliert: „It’s not the product, it’s the packaging.“ Dabei geht es oft um leicht veränderbare Faktoren, wie zu komplexe Texte auf der Website der Institution oder Titel von Veranstaltungen oder Ausstellungen, die nicht eingängig genug sind. Auch die Anfangszeit oder die Dauer der Operaufführung oder die Öffnungszeiten des Museums können wichtige Faktoren sein. Selten ist tatsächlich das Produkt – also die Kunst – das Problem.

Diese Auswirkungen kleiner Stellschrauben lassen sich ohne Data Analytics aber nur schwer herausfinden, weil sie in der Masse der Einflussfaktoren unsichtbar bleiben. Gleichzeitig bieten sie jedoch eine sehr große Chance für Kulturinstitutionen – stelle man sich etwa vor, man könnte vor einem ausverkauften Haus spielen, weil man für die Kommunikation das richtige Bild gewählt oder den Titel etwas griffiger gestaltet hat.

„Wenn ich weiß, warum jemand Interesse hat, weiß ich, ob und was ich am Produkt verändern muss, und ich weiß, wie die Kommunikation ausgestaltet sein muss, um die Person zu erreichen und zum Kauf zu motivieren.“

Hannes Tronsberg

Auf die Spitze getrieben hat die Optimierung der Kommunikation Hannes Tronsberg¹⁶ mit seinem Start-up future demand: Mit seiner Software kann er Nachfrage im Veranstaltungsmarkt lange im Voraus prognostizieren und die Auslastung erhöhen – die Logik für seine „Taste Cluster“ hat er sich dabei von Netflix abgeschaut. Aus seiner Sicht, ist es das Wichtigste zu verstehen, warum jemand Interesse hat. „Wenn ich weiß, warum jemand Interesse hat, weiß ich, ob und was ich am Produkt verändern muss, und ich weiß, wie die Kommunikation ausgestaltet sein muss, um die Person

zu erreichen und zum Kauf zu motivieren. Und das ist eigentlich die größte Herausforderung in der aktuellen Zeit: die Konsument*in überhaupt noch zu erreichen. Sich dabei auf Bauchgefühl oder Rätselfragen zu verlassen, kostet Zeit, Geld und Besuchende.“

Data Analytics bergen Risiken – das sollte den Einsatz nicht bremsen

Die im klassischen Kulturbetrieb oft vorherrschende Sorge, dass der systematische Einsatz von Data Analytics zu Eingriffen in die (Film-)Kunst führt, war auch in der Filmindustrie lange weit verbreitet. Wie sollten unter diesen Umständen noch neue und spannende filmische Produkte entstehen, die nicht „alle gleich aussehen“? Ein solcher Effekt kann durchaus eintreten, wenn sich Entscheider*innen ausschließlich an einer absoluten KPI (Key Performance Indicator), nämlich dem maximalen Gewinn, orientieren, wie Hennig-Thurau erklärt.

Die Vorteile von Data Analytics überwiegen, wenn man nicht „der Verführung durch eine einfache Kennzahl erliegt“.

Prof. Dr. Thorsten Hennig-Thurau

Aus Sicht von Hennig-Thurau sollte diese falsche Verwendung von Data Analytics aber kein Grund sein, das Konzept nicht einzusetzen: Vielmehr sollte man es richtig machen! Denn die Vorteile überwiegen, wenn man nicht „der Verführung durch eine einfache Kennzahl erliegt“, so Hennig-Thurau weiter. Das gelingt etwa, indem man Nachfrage quantifiziert und sich an dieser orientiert, um letztlich den Markt besser zu verstehen. In der Filmindustrie sei nämlich auch zu erkennen, dass die Qualität der Produktionen deutlich besser geworden ist und das eine viel stärkere Ausrichtung an den Bedürfnissen des Publikums erfolgt. Dadurch lassen sich auch Flops reduzieren. Der Sorge an eindimensionalen Kennzahlen gemessen zu werden, begegnen wir bei actori auch in Kultureinrichtungen immer wieder, wenn es um das Thema Data Analytics geht. Hennig-Thurau empfiehlt hier, „Dashboards“ mit vielfältigen Kennziffern zu erstellen, die z. B. die Qualität des Angebots, die Innovationsfähigkeit oder Diversität in Programm sowie Besucher*innen messen. Auch aus der Erfahrung von actori kommt es nämlich immer darauf an, was man misst und wie man es misst – darauf können Kultureinrichtungen selbst Einfluss nehmen, wenn sie

¹⁷ z. B. *Time Out* 2024.

das Thema Data Analytics selbst aktiv angehen. Anstelle einer eindimensionalen Kennzahl wird so eine mehrdimensionale Bewertung möglich und Relevanz lässt sich belegen. Auch in der Kommunikation sollten Einrichtungen die strategische Kontrolle über die Daten nutzen, wobei ein weiterer Blick in die Filmindustrie hilft: Netflix gibt nur sehr sporadisch die eigenen Daten preis und meist nur, um einen bestehenden Hype zu befeuern. Datennutzung und -erhebung ist nicht gleichbedeutend mit Datentransparenz.

Datenanalysen können Türöffner sein für neue Ideen, die zwar außerhalb der üblichen Konvention einer Einrichtung liegen, aber vielleicht genau den Wünschen einer relevanten Publikumsgruppe entsprechen.

Mittels Datenanalysen können Kultureinrichtungen beispielsweise Lücken im Programm identifizieren und diese kreativ füllen. Ebenso können sie Türöffner sein für neue Ideen, die zwar außerhalb der üblichen Konvention einer Einrichtung liegen, aber vielleicht genau den Wünschen einer relevanten Publikumsgruppe entsprechen. So entwickeln beispielsweise die Ausstellungen von teamLab Borderless Kunstwerke auf Basis von Bewegungen der Besucher*innen im Raum – das Kunstwerk entsteht sozusagen durch Datenanalyse.¹⁷ Hannes Tronsberg von Future Demand macht diese Beobachtung auch im Theater- und Veranstaltungsmarkt: „Unsere Analysen zeigen, dass Kund*innen, die unsere Anwendung zur Auslastungsprognose benutzen, am Ende ein vielfältigeres Programm anbieten. Data Analytics fördert also Innovation. Konkret bedeutet das, dass es im Schnitt zu mehr unbekanntem Künstler*innen und seltener gespielten Programmen führt. Der geringe Einsatz von Data Analytics in deutschen Kultureinrichtungen führt eher zum Gegenteil: Es werden weniger Risiken eingegangen und das Programm ist oft weniger innovativ.“

Data Analytics sind kein Allheilmittel – aber es geht nicht mehr ohne

Data Analytics ist natürlich auch nicht das Allheilmittel für alle Herausforderungen vor denen Kultureinrichtungen aktuell stehen, aber es ist

ein hilfreicher und wichtiger Baustein, um in unserer komplexen Welt ein bisschen mehr Einsicht zu erlangen. Dazu kommt, dass die Anwendung von Data Analytics heute dank KI und zahlreicher anderer digitaler Tools einfacher ist denn je.

Mit Daten können Kunst und Kultur näher an die Menschen gebracht werden, indem über eine passendere Ansprache mehr Menschen erreicht und Angebote geschaffen werden, für die sie gern ihre Zeit investieren.

Das wird inzwischen von verschiedenen Akteur*innen erkannt: So bauen beispielsweise acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, die Behörde für Kultur und Medien der Freien und Hansestadt Hamburg, das Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik, sowie weitere Partner*innen aktuell den Datenraum Kultur auf. Auch das Institut für Kulturelle Teilhabeforschung beschäftigt sich mit dem Thema Daten und Kultur. Das Ziel ist es, künftig breitere Anwendungen kultureller Daten zu ermöglichen. Mit diesen wiederum können Kunst und Kultur näher an die Menschen gebracht werden, indem über eine passendere Ansprache mehr Menschen erreicht und Angebote geschaffen werden, für die sie gern ihre Zeit investieren – denn wir am Anfang schon festgestellt haben: Was ist wertvoller als die eigene Zeit?

LITERATUR

Bergauer, A. (2024): *Run it like a Business*, BenBella Books.

Caves, R. E. (2002): *Creative Industries – Contracts between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge und London.

De Vany, A.; Walls, W. D. (1999): *Uncertainty in the Movie Industry: Does Star Power Reduce the Terror of the Box Office?*, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 23 (4), S. 285–318.

Glaap, R. (2024): *Publikumsschwund*, Springer VS.

Hennig-Thurau, T. (2013): *Vom Buzz getrieben – Das Blockbuster-Kino als Auslaufmodell: Wie (vermeintlich) sichere Hits das Kino beherrschen*, *epd Film* (September 2013), S. 32–37.

Hennig-Thurau, T.; Houston, M. B. (2019): *Entertainment Science*, Springer International Publishing AG.

Holbrook, M. B.; Hirschman, E. C. (1982): *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*, *Journal of Consumer Research*, Vol. 9 (2), S. 132–140.

Medium (2024): https://medium.com/@jeyadev_needhi/amazon-prime-video-and-ai-pioneering-the-future-of-streaming-4c9d3c0d5426

Netflix Research (2024): <https://research.netflix.com/research-area/analytics>.

Statista (2024a): <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171601/umfrage/mehrmals-pro-monat-ausgeuebte-freizeit-aktivitaeten/>.

Statista (2024b): <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/161292/umfrage/onlineverkauf-von-tickets-der-cts-eventim-ab-2004/>.

Süddeutsche Zeitung (2024): <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/muenchen-haushalt-2024-sparrunde-fuer-die-kultur-kammerspiele-volkstheater-literaturhaus-lux-C67vXf6h6tQPfLQJcnaU5q?reduced=true>.

Time Out (2024): <https://www.timeout.com/tokyo/art/the-evolution-of-teamlab-from-tokyo-digital-art-leader-to-global-sensation>.

LITERATUREMPFEHLUNGEN

- > „Run it like a Business“ von Aubrey Bergauer
- > „Entertainment Science“ von Thorsten Hennig-Thurau und Mark Houston



Foto: Nikolaus Schäffler

Dr. Nora Pähler vor der Holte ist Projektleiterin bei der actori GmbH und verantwortet dort den Bereich Audience Success. Sie ist studierte und promovierte Betriebswirtin. Ihre kumulative empirische Dissertation unter dem Titel „How the Digitalization challenges the Marketing of Filmed Entertainment“ widmet sich verschiedenen film-ökonomischen Fragestellungen. Sie hat ihre Forschung u.a. im Journal of Marketing publiziert.



Foto: Nikolaus Schäffler

Franziskus Linsmann ist Projektleiter bei der actori GmbH und verantwortlich für den Bereich Strategie und Organisation. Nach seinem Studium der BWL in Münster arbeitete er beim Medienkonzern Bertelsmann im Inhouse-Consulting. Hier war er u.a. zur Datenanalyse in Projekten bei BMG und RTL eingesetzt. Seit seinem Wechsel zu actori setzt er sich für den verstärkten Einsatz von Daten in Kulturinstitutionen ein.