

2001 - Odyssee im Kunstraum

Die Irrfahrten
des Theater-
marketings



Fotomontage: Axel Nickolans

Bernd Günter

Theater hat viele Ziele. Wohl auch das Ziel, Publikum neugierig zu machen, aufzurütteln, zu gewinnen, zu begeistern, zum Nachdenken zu bringen. Also eine Vermittlungsaufgabe. Vermittlungsaufgaben sind Marketing-Aufgaben – auch wenn man diese Bezeichnung nicht wählen will. Muss man ja auch nicht. Aber vor dem Hintergrund künstlerischer Ziele und eines effektiven Umgangs mit staatlichen Zuweisungen sowie privaten Eintritts- und Spendengeldern sollten Theater versuchen, diese Vermittlungsaufgaben voranzutreiben.

Natürlich ist es wichtig – wie bei der letzten Hauptversammlung des Deutschen Bühnenvereins – öffentlich über Werkreue zu diskutieren. Aber brennend sind auch noch andere Fragen angesichts des beklagten „Zerfalls der bürgerlichen Gesellschaft“ und der Computer- und Video-Rezeption. Zum Beispiel die Fragen: Wie gelingt es den Theatern, mehr junge Menschen zu begeistern? Wie kann man Theater gegen die virtuellen Welten unverwechselbar und attraktiv positionieren? Wie bindet man ein interessiertes Publikum und nutzt dabei die Techniken, mit denen andere umgehen, für theatertypische Ziele? Das sind Marketing-Fragen. Ihre Antwort liegt zumindest zum Teil im Einsatz von Marketing-Strategien und -Instrumenten im Rahmen eines effektiven Theatermanagements. Und dabei geht es eben *nicht* darum, dem Markt zu geben, wonach er – scheinbar – lechzt. Scheinbar, weil eben zu wenig über das Publikum bekannt ist. Und weil es eine unbewiesene (!) Behauptung ist, dass Musical-Angebote Theaterpublikum abziehen. Beim Marketing *für*

Theater geht es darum, Theater als Live-Erlebnis, als kritische Diskussionsplattform im öffentlichen Raum, als hochqualitatives künstlerisches Angebot zur Bildung und Unterhaltung zu erhalten und auszubauen.

Soviel zur Erinnerung an richtig verstandenes Theater-Marketing. Was erlebt man denn an deutschen Bühnen im Jahr 2001 – nach nun doch etlichen Jahren Diskussion um das Theater-Marketing? (Übrigens: Die Aufgabenstellung des Beitrages geht natürlich nur auf die Vermittlungsaufgabe des Marketing ein. Dass künstlerisch hervorragende „Produkte“ entwickelt und produziert werden, davon sei fest ausgegangen!) Es scheint, man könne den Kurs der Bühnen durch das Meer der Kultur-, Bildungs-, Unterhaltungs- und Freizeitmärkte mit einer Odyssee vergleichen. Alle Beteiligten sind zu finden, alle Gefahren, alle Tricks. Theaterdirektor O. hat samt seinen Gefährten mit einer Reihe von Schwächen zu kämpfen. Die Klippen heißen: Strukturschwächen (sollte man über die wirklich nicht mehr diskutieren?), Ablaufschwächen, Verhaltensschwächen. Ungünstige Winde = Rahmenbedingungen tun das Ihre hinzu. Dabei steht dem Theaterdirektor O. nicht nur ein künstlerischer Richtungsweiser – zumeist seine eigene Intuition – zur Verfügung, sondern auch der Kompass des Marketing und des Controlling, mit dem andere, auch andere Non-Profit-Organisationen, Wege suchen und Ziele verfolgen.

Erste Klippe: Strukturschwächen

Die Institution Theater: ein morsches Schiff? Sicher nicht! Aber: ein effektives Marketing, das Publikum anzieht und es bindet, lässt sich mit den vielen Regulierungen des öffentlichen Dienstes nicht erreichen – Matthias Hart-

mann hat dies jüngst im *Spiegel* nachdrücklich betont. Wie organisatorische Maßnahmen hier Abhilfe schaffen können, zeigt soeben das enorm aktive Theater Nürnberg mit der Gründung einer eigenständigen Service GmbH (mehr dazu im August-Heft). Auch im Detail lassen sich Marketing-Ziele wie das Gewinnen jüngerer Besucher-schichten mit strukturellen Maßnahmen verfolgen. Wenn die knappen Personalmittel einmal so umgeschichtet werden, dass eine Stelle eines Theaterpädagogen geschaffen und mutig besetzt werden kann, lassen sich viele zielgruppenspezifische Marketing-Maßnahmen erst wirklich angehen. Ein sauberer Vertriebs(unterstützungs)plan wie ihn z.B. die Deutsche Oper am Rhein (DOR) hat, mit einer konsequenten Zusammenstellung aller geplanten Maßnahmen, abhängig von aufführungsbezogenen Zielen, sollte selbstverständlich sein. Planungen und Planungskompetenzen sind im Vertriebsbereich nicht weniger wichtig als in der Produktion. Planung betrifft z.B. die Planung von Aktivitäten bei unerwarteten Erfolgen. Marketing heißt auch: Suche nach Lösungen, wenn die Leitungen zusammenrechnen – das Phänomen „Kunde droht mit Kartenwunsch, jetzt kommen wir nicht mehr mit“ war z.B. am Aalto-Theater in Essen nach dem bestimmt nicht sooooo unerwarteten Erfolg der „Luisa Miller“ spürbar. Noch aber ist Marketing, ähnlich wie Controlling, nicht überall Chefsache. Noch sind operative Marketing-Aktivitäten zersplittert auf viele Gefährten des O.: auf Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Dramaturgie, Verkauf, Service, Besucherdienst und gegebenenfalls noch weitere Beteiligte. Wie soll da Planung und Realisation aus einem Guss erfolgen? Marketing-Planung und die Verantwortlichkeit für die Kundschaft, das Publikum, müssen in einer Hand liegen: „One face to the customer!“

Schwächen in Ablauf und Werkzeug-einsatz: Der Umgang mit dem Publikum

Im Zentrum des Marketing steht das Erreichen unverwechselbarer, attraktiver Angebote und damit „Wettbewerbsvorteile“. Und damit der serviceorientierte Umgang mit dem Publikum. Hier hat sich viel Positives getan in den letzten Jahren: Verbesserungen in Service und Ticketverkauf, Abrundung des gastronomischen Angebots, Aufbau von Internetseiten usw. Dennoch fahren manche Häuser keinen klaren Kurs und verzichten auf Chancen, Publikum neugierig zu machen und an sich zu binden. Zielgruppenspezifisches Marketing kann mit Hilfe von Jugendclubs („Junges Forum“) erfolgen. „Rheingold e.V.“ in Düsseldorf (ähnlich in Frankfurt) beispielsweise stellt einen Nukleus dar, der Angebote der Rheinoper streut und vermittelt, aber auch durch Selbstorganisation junger Theaterbesucher deren Engagement und Interessen fördert. Besucherorientierung als durchgängige Motivation findet sich längst nicht immer. Besucherbefragungen sind selten. Besucherbücher zur Erzielung von Rückkopplung fehlen oft oder wurden wieder entfernt. Am Staatstheater Kassel gibt es einen während der Aufführungen besetzten Service-Stand als Anlaufstelle für alle Anliegen. Dort liegt das Besucherbuch aus. Auf Fragen des Besuchers wird erläutert: Notwendige oder gewünschte schriftliche Antwort käme in der Regel vom Intendanten selbst.

Das Publikum schnuppern lassen. Angesichts der Tatsache, dass der Erwerb einer Theaterkarte schon eine Art

„Katze im Sack kaufen“ bedeutet, ist das Neugierigmachen wichtig. Plakate, Transparente und Internet-Homepage könnten ruhig mehr Appetizer vertragen. In wenigen Jahren wird hoffentlich der Probenausschnitt im Internet als Trailer, als Schnupperkurs, gang und gäbe sein. Auch frühzeitige Bestellmöglichkeit wird heute häufiger geboten – ein Segen für jeden, der Gäste mit ins Theater nehmen will! Das Publikum neugierig machen – dazu braucht es viel Kommunikation, persönliche wie auch unpersonliche über Medien und Werbeträger. O. muss den Sirenen der Werbung, den falschen Propheten oberflächlicher Eventkultur, nicht beliebig folgen. Eine Durchforstung der Maßnahmen zeigt oft Defizite. Und wie langweilig, d.h.

wenig neugierig machend, sind viele Plakate und Anzeigen. Wenn man so viel Platz hat wie auf den Schautafeln des Krefelder Theaters zum Theaterplatz hin, dann kann man sicher mehr Interesse wecken, wenn man nicht einfach in großen Lettern schreibt: „Nächste Premiere: Dreigroschenoper“. Die Frage des Passanten lautet schlicht: Na und? Imagekampagnen wie die jüngste des Düsseldorfer Schauspielhauses auf Postern und Postkarten mit sehr pffiffigen Texten schaffen Aufmerksamkeit, Erinnerung und Präsenz des Theaters. (Zur gefälligen und einschlägigen Lektüre sei im übrigen einmal empfohlen: Georg Franck, Ökonomie der Aufmerksamkeit.) Kommunikationsstrategien – bewusst: nicht einfach nur Werbestrategien – sind notwendig, um Aufmerksamkeit und Neugier zu wecken und um zu sagen, was man zu bieten hat. Wie soll man in Karlsruhe eine Uraufführung von „Styx“ ganz und nicht nur zu ca. zwei Dritteln gefüllt bekommen, wenn man sich schämt zu verkünden, dass der Komponist das in der Öffentlichkeit heiß diskutierte Ludwig-II.-Musical komponiert hat?

Die Angst vor Merchandising ist nach wie vor gegeben. Wie man Merchandising mit Sponsoring zu einer Marketing-Idee kombiniert, testet derzeit das Theater Nürnberg. Der „Nürnberger Ring“ ist ein Brezelgebäck, das ein Nürnberger Großbäcker herstellt und vertreibt. Ein Teil des Reinerlöses dient dem Fundraising für das Theater und seine Inszenierung des „Ring des Nibelungen“. Ist das unziemlich oder eine gute Idee?

Der Theater-Außenauftritt im Internet fällt derzeit noch sehr unterschiedlich aus. Man suche (Stand: Mai 2001) bitte einmal detaillierte Informationen des Opernhauses Zürich. Schwierig und nur über Dritte (kulturinfo.ch) eine Grobinformation. Der Kontakt am Telefon dagegen: unglaublich kundenfreundlich! Ein anderer Internet-Auftritt – nur als *ein* Beispiel: die Bayerische Staatsoper. Dort

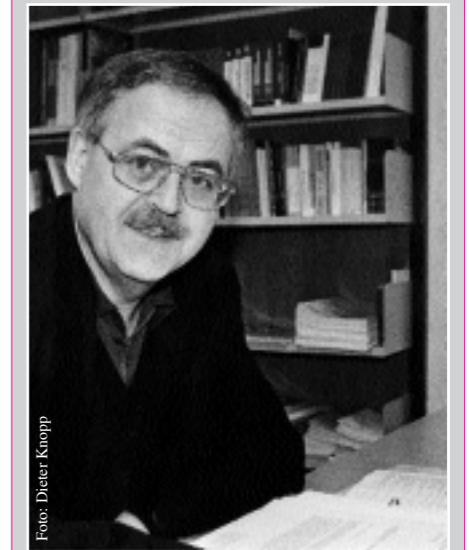


Foto: Dieter Knopp

Bernd Günter ist Professor und Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen unter anderem in Fragen des Dienstleistungsmanagements und des Kultur-Marketing. Er hat soeben mit Kristin Butzer-Strothmann und Horst Degen den „Leitfaden für Besucherbefragungen durch Theater und Orchester“ in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Bühnenverein veröffentlicht.

kann man den Kartenstand in verschiedenen Preisgruppen abfragen. Wieder andere – z.B. Badisches Staatstheater Karlsruhe – geben lediglich an, ob überhaupt noch Karten erhältlich sind. Kartenbestellung per Internet – das ist (noch) einzusehen – erfordert größere Vorkehrungen im EDV-System und im Ticketing.

Besonders zu betreuende Großkunden, also Theatergemeinden und Besucherringe, werden vielfach immer noch als durchaus lästige Rabattaushändler angesehen. Gemeinsame Programme schneiden wäre eher im Sinne eines professionellen Key Account Managements. Firmen-Abos (z.B. Staatstheater Kassel) erfüllen ähnliche Zwecke und erfordern ähnliche Betreuung. Übrigens: Warum gibt es kaum Cliquen-Tickets und -Abos? Wenn doch inzwischen bekannt ist, dass Jugendliche sich immer mehr ausschließlich im Rahmen ihrer „peer groups“ bewegen und deren Normen und Trends folgen... Und überall im Ablauf eines besucherorientierten Managements lauert als Verhinderer Polyphem, der Einäugige, der Kostensparer – blind auf dem (meist gar nicht vorhandenen) zweiten Auge der Einnahmenverbesserung. Ein sauberes Controlling schafft Kostentransparenz und -verantwortlichkeit, anstatt sinnlos zu sparen. An einigen Häusern ist ein modernes Controlling im Aufbau. Hier fehlen

aber noch Handreichungen, Modellbeispiele und viel Verständnis für die Leistungsfähigkeit eines Systems, das effizienten Umgang mit den Ressourcen sichern soll.

Seetüchtig, aber immer noch Defizite im Verhalten

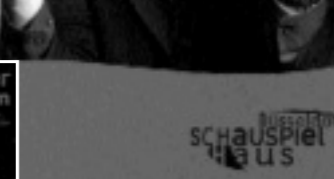
Die grundsätzliche Abneigung gegen das Marketing ist immer noch nicht beseitigt. Ebenso die gelegentlich zu findende Nichtachtung des Publikums. Symptome? Etwa der Verzicht auf Einführungen. Der Verzicht darauf, das Publikum „abzuholen“. Im Opernhaus Zürich gibt es sie, unentgeltlich (wenn auch manchmal bei totaler Überfüllung und mit deutlichen Schwierigkeiten des Referenten wie jüngst bei Verdis „Attila“ geschehen). Übertitelung, evtl. auch bei deutschsprachigen Opern? Selten (in der DOR z.B. bei Pfitzners „Palestrina“ und Trojans „Was ihr wollt“!), vom Publikum aber eher gewünscht. Das Publikum mit mehr Information versorgen, beispielsweise mit Rezensionen? Aus unerfindlichen Gründen findet man eher selten eine Wand mit Presseecho. Wie soll sich dann nachhaltiger Stolz auf „unser Theater“ einstellen oder verstärken? Besucherbefragungen können viele wertvolle Hinweise für erfolgreiches Marketing erbringen.

gen. Der jüngst vom Bühnenverein herausgegebene Leitfaden hierzu gibt Anleitung und Tipps, wie Theater mit begrenzten Ressourcen selbst aus Befragungen Nutzen ziehen können oder – wenn Dritte derartige Analysen vornehmen – wie man diese begleitet.

Kreativität in Sachen Kooperation oder Suche nach Multiplikatoren ist immer wieder zu beobachten. Mit anderen Kulturinstitutionen wie etwa Museen, mit dem örtlichen Einzelhandel lassen sich viele Formen des Zusammenwirkens realisieren – wie Odysseus als Gast von Nausikaa und Alkinoos. Außer Presse, Rezensenten und Lehrern gibt es noch Dutzende Arten von Multiplikatoren! Ein kurzer Kreativ-Workshop – und man wird viele Maßnahmen finden. Das Staatstheater Kassel z.B. hat „spezielle Gruppen“ (Berufsgruppen, organisierte Gruppen, Verbände und Vereine) im Visier und Theaterscouts als Kommunikatoren, auch in den kleineren Orten. Apropos Workshop und Weiterentwickeln: Warum gibt es für Menschen, die im Theater in der Verwaltung, im Service, im Verkauf arbeiten, so gut wie keine Weiterbildung – anders als z.B. in der deutschen Museumslandschaft???



Die Künstler als „Kitt“ zwischen Theater und Publikum: Werbekampagne des Düsseldorfer Schauspielhauses.



Immer noch fehlt eine wirklich Seekarte für O. und seine Gefährten: eine Grundlagenanalyse, die uns sagt und zu verstehen hilft, warum Mitmenschen ins Theater gehen – und eine umfassende Anleitung zu



einem modernen Theater-Marketing. Dieses wäre ein Kompass zwischen Scylla und Charybdis in der Meerenge des Marketing. In der schmalen Fahrstraße zwischen den Forderungen des Mainstream-Geschmacks und der Platzauslastung einerseits und dem künstlerischen Anspruch und der Faszination des Sperrigen, Ungewohnten, Aufwühlenden andererseits. Ein derartiges Theater-Marketing respektiert *selbstverständlich* die Freiheit der Kunst und die künstlerischen Prioritäten des Spielplans. Aber es gibt auch Antworten auf die Frage: Wie macht man Sperriges attraktiv und etwas besser „verkäuflich“? Wie begeistern wir die jungen Menschen für das Theater? Wie sichern wir die Zustimmung auch der Spar- und Nivellierfraktion?

„Theater ist live“ – vielleicht eine der wichtigsten Charakterisierungen des „Wettbewerbsvorteils“ der Bühnenszene. Marketing-Konzepte dienen zur Herausarbeitung und Vermittlung dieses Gedankens. Eine der Umsetzungsmöglichkeiten wäre eine konsequente Personalisierung des Theaters, auch im Umgang mit dem Publikum. Dann aber müsste Theater wirklich zum Anfassenden sein. Personal und Leitung müssten den Kontakt zum Publikum suchen. Darsteller müssten ansprechbar sein. Emotionen müssten auch im Zuschauerraum und in der wechselseitigen Kommunikation zugelassen sein. Das könnte das Theater dem Kino und dem Computer voraus haben. Das könnte der Kitt oder Klebstoff sein, der Menschen ans Theater fesselt! Es könnte so etwas wie Ithaka für Odysseus bedeuten!

P.S.: Wenn in diesem Beitrag Einzelbeispiele und subjektive Erfahrungen genannt wurden, dann soll dies – weil es ja nicht um statistische Erfassung geht – die Akzentuierung von typischen, symptomatischen Defiziten und die Freude über mögliche und tatsächliche Vorbilder zum Ausdruck bringen.



Einige Fallgruben, Pannen und Irrtümer im Theater-Marketing ... und wie man sie vermeidet

„Marketing führt zu Verflachung ...“	Richtiges, modernes Marketing-Verständnis entwickeln.
„Ein gutes Produkt verkauft sich von selbst!“	Nein – Kommunikation gehört auch dazu, und zwar: 1. aktiv, 2. in den Medien, die die Zielgruppen wirklich nutzen.
„Es gibt halt nur eine schmale Interessentengruppe für ...“	Marketing-Aktivitäten zur breiteren Erfassung der Zielgruppe.
Besucheranalysen durchführen ohne Konsequenzen	Service- und Vertriebspersonal in Umsetzungskonzepte einbeziehen.
...sein Licht unter den Scheffel stellen	Außendarstellung kreativ gestalten. Presseecho z.B. in der Theaterzeitung.
„Ein Förderverein ist (nur) zur Geldbeschaffung da“	Freunde müssen betreut und gepflegt werden. Das ist Chefsache!
„Besucherorganisationen sind lästige Rabattaushändler“	Sie sind vor allem die feste Basis, mit der man rechnen kann. Bieten wir Ihnen viel! Und arbeiten wir gemeinsam an neuen Konzepten und Zielgruppen! Schlüsselkundenbetreuung verbessern und von Key Accountern lernen.
Werbung und Information: das haben wir schon immer so gemacht!	Neue Wege gehen – der Langeweile der Zeitungsankündigungen ausweichen. Interesse wecken statt Kursbuch oder Fahrplan vorlesen! Keine Angst vor neugierigmachenden Slogans!
„An die jungen Leute kommen wir nur schwer heran...“	Wenn sich unter den Theaterbesuchern ab und zu „Leitfiguren“ der jüngeren Generation befinden – warum nicht mit ihnen als „Kronzeugen“ werben?
„Für Merchandising sind wir uns zu schade!“	Gegen das Erzielen von Einnahmen ist nicht viel einzuwenden, so lange die Qualität der Produkte akzeptabel ist.
„Personalisieren? Wir können nicht einzelne unserer Darsteller hervorheben!“	Und wenn das Publikum seine Lieblinge mag? Und deswegen häufiger ins Theater kommt?
Die Marketing-Aktivitäten im Verkauf und Service „haken“	Prüfen, woran es liegt. Es gibt immer (nur) drei Barrieren: 1. Nicht können – Abhilfe: Training, Lernen, Fortbildung 2. Nicht wollen – Abhilfe: Anreize, Motivation steigern 3. Nicht dürfen – Abhilfe: Kompetenz erweitern = Empowerment

Poseidon dräut – kann man Restriktionen beeinflussen?

Rauer Wind weht dem Theater entgegen. Nicht nur von der Finanzierungseite. Auch die Zusammenarbeit mit Politik und Medien ist mühsam. Da gibt es Bundesländer (Bayern, Hamburg ...), in denen die Rundfunksender theaterfreundlich Live-Übertragungen aus den lokalen Häusern senden. Nichts davon in NRW. Der WDR ist nahezu opernfrei im Hinblick auf die regionalen Häuser. Und warum gibt es im gesamten deutschen Rundfunksystem ganze Opern nur am Samstagabend – dann aber gleich massenhaft? Eine konzertierte Aktion da könnte vielleicht etwas bewirken. Der Umgang mit Freundeskreisen und Fördervereinen scheint sehr unterschiedlich zu sein. Auch hier sollte gelten: Vorrang für Kundenorientierung! Hier sind nicht nur Finanziere, sondern auch Bundesgenossen in der kulturpolitischen Diskussion zu finden. Schließlich: die allgemeine Lust am Theater – lässt sie nach? Wissen wir darüber genug oder wird eher spekuliert? *Nichts* wissen wir über das unbekannte Wesen „Besucher“! Außer ein paar lokalen Eigenarten, die bei sporadischen Besucherbefragungen ans Tageslicht kommen. Eine Pilotstudie des Verfassers mit der Kulturmanagement-AG ARTAMIS hat ergeben, dass zum Beispiel 16-27jährige Nichtbesucher Hindernisse für Theaterbesuche nennen, die in manchen Punkten *nicht* den von Theaterexperten vermuteten entsprechen. Da müsste eine repräsentative Nichtbesucherbefragung endlich einmal näheren Aufschluss geben. Motive, Barrieren, vor allem aber der „Klebstoff“ der Besucherbindung sind noch viel zu wenig nachgewiesen. Immer noch hat niemand die Alternativen zum weiß Gott nicht sehr brauchbaren Beurteilungskriterium Platzauslastungsgrad erarbeiten lassen. Es *muss* doch mehr und andere Leistungsmerkmale für ein Theater geben, damit die Legitimation abgesichert wird. Abgesichert! Erzielt wird sie durch künstlerische Produktionen!