

## Das Theater und seine Besucher

Armin Klein

### 1. „Theatermarketing ist Quatsch“

Die öffentlich getragenen (und somit von ihrem Markt, d.h. bei 84% Fremdfinanzierung in finanzieller Hinsicht weitgehend von ihren Besuchern abgekoppelten) Theater, so scheint es, tun sich mit einem ihrer Aufgabenstellung entsprechenden, zeitgemäßen Marketing nach wie vor ausgesprochen schwer. Immer noch scheint – mehr oder weniger explizit – jener Satz in den Köpfen deutscher Intendanten herumzuspucken, den der seinerzeitige Kanzler Hardenberg an Carl Graf von Brühl richtete, als dieser 1815 als Nachfolger Ifflands zum Intendanten des Königlichen Schauspiels in Berlin bestellt wurde: „Machen Sie das beste Theater in Deutschland und danach sagen Sie mir, was es kostet.“<sup>1</sup>

„Theater, wenn es Darstellung und Kunst sein soll, kann im Grunde nicht werben“, verkündete noch 1968 der damalige Düsseldorfer Generalintendant, Grischa Barfuß, und versammelte die seinerzeit weit verbreiteten Vorurteile gegen Marketing im Theaterbereich: Theater müsse „sich gerade von der Produktwerbung durch Stil, Niveau, Charakter und Intelligenz unterscheiden (...) Das Theater kann und darf nicht mit einfallen in den Chor der Werbesüchtigen, der Wundergläubigen (...) Und nun versuchen Theaterleute, dort ebenfalls Marktanteile zu erringen, wo Käuferseelen angeblich auf Ansprache warten (...) Nervös geworden von Besucherrückgängen und Finanzmiseren sind die Theater dabei, vom Wert Abschied zu nehmen und sich der *Verwertbarkeit* unterzuordnen.“<sup>2</sup> Damals, so wäre hinzufügen, hatten die deutschen öffentlichen Theater noch den geringsten Grund wegen sinkender Zuschauerzahlen nervös zu werden, erlebten sie doch Mitte der sechziger Jahre einen seither nicht mehr gekannten Besucherboom.

Doch auch wenn die Besucherzahlen in der Folgezeit massiv sanken, die Vorbehalte gegen das Marketing hielten sich dennoch beharrlich. Zwar erschien schon 1985 die – in ihrer Qualität in Deutschland bislang nicht wieder erreichte! – Arbeit von Harald Hilger zum Thema Marketing im Theater<sup>3</sup>, doch noch 1987 offenbarte eine Untersuchung des *Zentrums für Theaterforschung der Universität Hamburg*<sup>4</sup> an 106 befragten öffentlichen und privaten Bühnen der Bundesrepublik erschreckende Defizite, wie z.B.

- der Theaterbesucher ist, sieht man von seinem Alter und Geschlecht einmal ab, ein den Theatern unbekanntes Wesen;
- die einzigen Gruppen, in die das Publikum üblicherweise unterteilt wird, sind Jugendliche, Abonnenten und „freie Besucher“;
- alle weiteren Differenzierungen beruhen mehr oder minder auf Spekulation;
- wo und wie sich der theaterinteressierte Bürger informiert und welches letztlich seine Entscheidungskriterien für oder wider einen Besuch sind, entzieht sich der Kenntnis der Theater usw.

Die Studie fasst zusammen: „Marketing ist für viele Theatermacher noch immer ein negativ besetztes Reizwort; vielen gilt es als ein Synonym für die totale Vermarktung der Künste, für die Degradierung des Theaters zum Waschmittel“<sup>5</sup> Doch diese fatale Einschätzung sollte sich auch nicht angesichts einer grundlegenden Konkurrenz durch die in den 80ziger Jahren neu entstandenen

Musicaltheater ändern. Zwar forderte – allerdings immer noch ausgesprochen zögerlich und gewunden - Rolf Bolwin, Geschäftsführender Direktor des *Deutschen Bühnenvereins*, 1994 (unter dem bezeichnenden Titel „Theatermarketing. Jungbrunnen für eine alternde Schönheit?“), angesichts dieser Konkurrenz müssten sich die Theater „auch (!) Überlegungen nähern, die in anderen Bereichen als ein Marketingkonzept bezeichnet werden“<sup>6</sup>

Doch in der Praxis überwog nach wie vor jene weitgehende Ablehnung, wie sie 1995 der damalige Intendant des Münchner Gärtnerplatztheaters, Hellmuth Matiasek, mit Blick auf die privatwirtschaftlich organisierten Musicalanbieter, meinte auf den Punkt bringen zu müssen: „Diese kommerziellen Anbieter können sich schlicht und einfach etwas leisten, was sich kein Stadttheater wirklich leisten kann: *Marketing*. In der Werbeabteilung von Herrn Deyhles Unternehmen arbeiten, wie man hört, 200 Mitarbeiter. Ich weiß es auch aus Wien: Als 'Les Misérables' ganz schlecht gelaufen ist, hat man noch mal zweieinhalb Millionen Schilling in die *Werbung* gesteckt und dann kamen die Leute wieder.“<sup>7</sup>

Eine Untersuchung am *Institut für Kulturmanagement* in Ludwigsburg zum Stand des Marketing an großen Staats- und Stadttheatern von 1998 ergab u.a., dass nur 17,6% der befragten Theater über eine eigene Marketingabteilung verfügten; die meisten erledigten die entsprechenden Aufgaben in ihrer Abteilung für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. 86% der Theater begründeten die Einführung eines entsprechenden Marketings mit der Hauptschwierigkeit fehlender personeller und finanzieller Kapazitäten.<sup>8</sup>

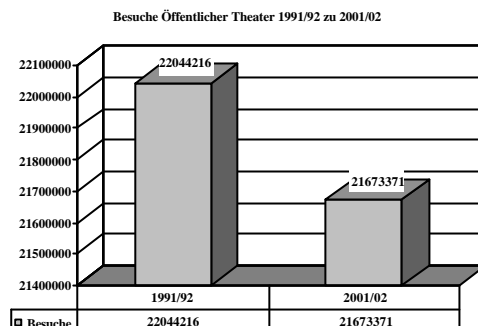
Ein letztes Beispiel. Noch 1999 resümierte die *Stuttgarter Zeitung* anlässlich eines Berichts über eine Tagung zum Theater: „Das Reizwort der Branche heißt ‚Marketing‘“.

Auf eben dieser Tagung hatte ein renommierter Theaterleiter – unter lebhaftem Beifall aus dem Publikum – verkündet, Marketing im Theater sei schlichtweg „Quatsch“.<sup>9</sup> Und bedauerlicher Weise ist das bereits 1997 erschienene amerikanische Standardwerk zum Thema Theatermarketing von Philip Kotler und Joanne Scheff „Standing Room Only“<sup>10</sup> bis heute noch nicht ins Deutsche übersetzt.

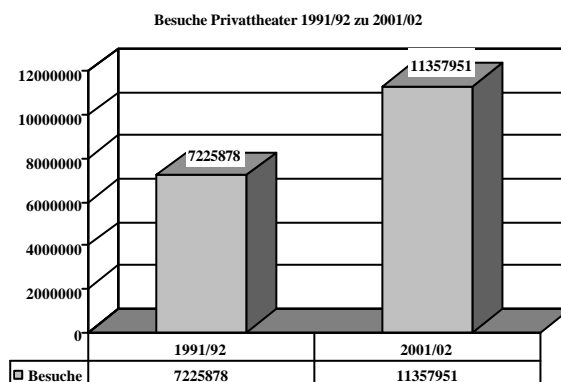
## 2. Ein nüchterner Blick auf die Wirklichkeit

Angesichts dieser hohen Töne deutscher Theatermacher wäre nun zu vermuten, dass die öffentlichen Theater in Deutschland hinsichtlich der Besucherzahl aus allen Nähten platzten und dass Marketing nun das letzte sei, was unsere Theater bitter nötig hätten. Doch leider, die Verhältnisse, sie sind nicht so, wie ein kurzer Blick in die jährlich vom *Deutschen Bühnenverein* herausgegebene *Theaterstatistik* zeigt.

Vergleicht man die Gesamtzahlen der *Theaterstatistik* der Spielzeit 1991/92<sup>11</sup> mit denjenigen aus der Spielzeit 2001/02<sup>12</sup>, also zehn Jahre später, so ergibt sich zunächst folgendes Bild hinsichtlich der *Besuche* (gezählt werden jeweils die *Besuche*, nicht die *Besucher*!) öffentlicher Theater.



Auf den ersten Blick sieht die Entwicklung nicht sonderlich alarmierend aus. Schaut man auf die Spielzeiten im Zehn-Jahres-Vergleich (nicht auf den *Verlauf!*), so zählte man 2001/02 rund 370.000 Besuche weniger als noch 1991/92 (allerdings immerhin die Gesamtbesuchszahl eines Theaters der Größenordnung etwa des *Mannheimer Nationaltheaters* oder des *Hessischen Staatstheaters* in Wiesbaden, die mangels Besucher hätten geschlossen werden müssen!



Ganz anders sieht es aber aus, wenn man den Blick auf die *Privattheater* richtet. Hier stiegen die Besucherzahlen in nur zehn Jahren um deutlich mehr als 4 Millionen Besuche an! Es stellt sich angesichts solcher Zahlen doch sehr die Frage, ob sich die Theater die oben zitierte Aussage, wonach sich öffentliche Theater Marketing nicht leisten können, tatsächlich noch leisten können! Und auch die Behauptung, bei Besuchern der Privattheater handle es sich um eine völlig andere Ziel-

gruppe als bei öffentlichen Häusern dürfte mit einiger Vorsicht genossen werden bzw. ermangelt nach wie vor einer gründlichen empirischen Überprüfung!

Die oben angesprochene Zahl von 370.000 Besuchen weniger im Vergleich der Spielzeiten 1991/92 und 2001/02 stellt sich allerdings sehr viel dramatischer dar, wenn man die „Wanderungsbewegungen“ innerhalb der einzelnen Sparten näher betrachtet. Hier ergibt sich folgendes Bild:

Sparte	Spielzeit 1991/02	Spielzeit 2001/02	Veränderung
Musiktheater	7.502.100	7.160.827	-341.273
Schauspiel	6.114.293	5.555.587	-558.706
Ballett/Tanztheater	1.445.123	1.510.834	+65.711
Kinder- und Jugendtheater	2.116.159	2.375.961	+259.802
Konzerte	1.033.767	1.234.691	+209.924

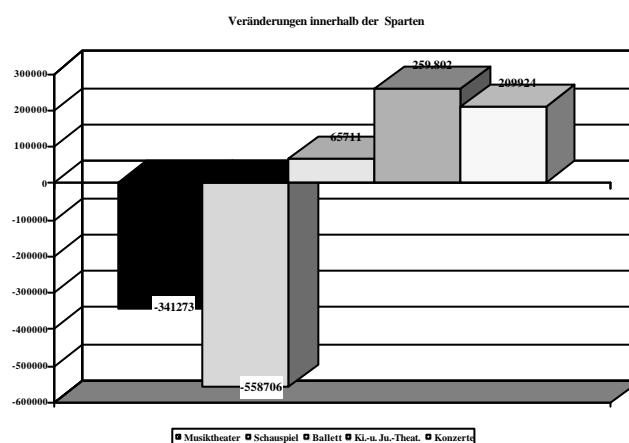


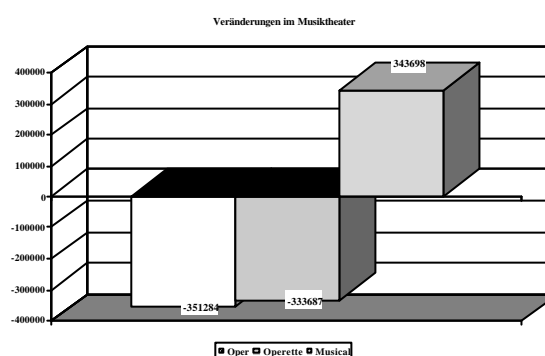
Tabelle bzw. Graphik machen deutlich:

- Das *Musiktheater* verliert im Zehn-Jahresvergleich 341.273 Besuche;
- das *Schauspiel* verliert 558.706, also ein Rückgang um mehr als eine halbe Million.
- Nimmt man die beiden „klassischen“ Sparten Musiktheater und Schauspiel zusammen, so ergibt sich im Zehn-Jahres-Vergleich ein Besuchsrückgang von 899.979, also rund 900.000 Besuchen!
- Im *Tanztheater* kommen im Vergleich hierzu 65.711 Besuche hinzu (und unerklärlicher Weise wird gerade diese Sparte an den meisten Theatern aus Kostengründen zuerst eingespart, fusioniert oder wegrationiert!);
- im *Kinder- und Jugendtheater* gibt es 259.802 Besuche mehr, was sicherlich als ausgesprochen erfreulich zu bewerten ist und schließlich
- im Bereich der *Konzerte* ist ebenfalls eine Zunahme von 209.924 Besuchen zu verzeichnen.

So ist zunächst festzuhalten, dass der Besucherschwund öffentlicher Theater keineswegs alle Sparten gleichmäßig trifft, sondern dass es durchaus „Gewinner“ und „Verlierer“ hinsichtlich der Besuchergunst gibt!

Aber auch der genauere Blick innerhalb der Sparte *Musiktheater* gibt wichtige Aufschlüsse, wie folgende Tabelle deutlich macht.

<i>Bereich</i>	<i>Spielzeit 1991/92</i>	<i>Spielzeit 2001/02</i>	<i>Veränderung</i>
Oper	4.959.537	4.608.253	-351.284
Operette	1.139.318	805.631	-333.687
Musical	1.403.245	1.746.943	+343.698



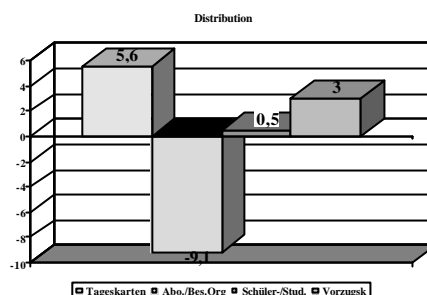
Auch hier sind wichtige Tendenzen unübersehbar:

- Die *Oper* verliert 351.284 Besuche;
- die *Operette* verliert 333.687 und
- das *Musical* gewinnt 343.698.

Um eine von Theatermachern leider immer noch häufig praktizierte Gegenwehr an dieser Stelle gleich zu entkräften: das Feststellen der Realität beinhaltet keineswegs die direkte Konsequenz: „Ja, dann spielen wir halt nur noch Musicals!“ Vielmehr geht es an dieser Stelle zunächst darum, festzustellen, dass sich hinter den eingangs festgestellten Verlustes von rund 370.000 Besuchen in Wirklichkeit sehr viel weitreichendere Wanderungsbewegungen verbergen, über die es nachzudenken gilt.

<i>Distributionsart</i>	<i>Spielzeit 1991/92</i>	<i>Spielzeit 2001/02</i>	<i>Veränderung</i>
Tageskarten	31,7%	37,3%	+5,6%
Platzmieten und Besucherorganisa-tionen	43,5%	34,4%	-9,1%
Schüler-, Studenten-, Kinder- und Jugend-Karten	13,4%	13,9%	+0,5%

Vorzugs-, Ehren-, Freikarten, Dienstplätze	11,4%	14,4%	+3,0%
--	-------	-------	-------



Ein weiterer Indikator sollte Anlass zur Sorge geben, nämlich die Frage der *Distribution*. Schaut man sich die prozentuale Verteilung an, d.h. wie die Besuche zustande kommen, ergibt sich folgendes Bild:

- Die Zahl der *Tageskarten* nimmt um 5,6 Prozentpunkte zu; dies entspringt einem Käuferverhalten, dass sich immer weniger binden lässt und nach Möglichkeit „last minute“ bucht;
- in engem Zusammenhang hiermit steht der drastische Rückgang der über *Platzmieten* (also das klassische Abonnement) und über *Besucherorganisationen* abgegebenen Karten um mehr als 9%! Es wird auch deutlich, dass der Rückgang bei Abonnement und Besucherorganisationen *nicht* durch den entsprechenden Verkauf von Tageskarten kompensiert wird. Wenn man bedenkt, dass einerseits das *Abonnement* und die *Besucherorganisationen* die klassischen, weit über 100 Jahre alten, Distributionsformen des Theaters sind und andererseits, welche Bedeutung die langfristige Besucherbindung auch und gerade im Kulturbereich gewinnt<sup>13</sup>, dann müssten eigentlich sämtliche Alarmglocken schrillen und diese alten Instrumente von den Theatern neu erfunden werden.
- Erfreulicherweise nimmt der Verkauf von Schüler- und Studentenkarten leicht um 0,5% zu;
- Andererseits – und dies dürfte ebenfalls sehr problematisch sein – steigt der Anteil der als *Vorzugs-, Ehren-, Frei- oder Dienstkarten* abgegebenen Tickets in zehn Jahren um 3%!

Angesichts dieser Befunde, die sicherlich im Detail noch weiter auszuarbeiten wären, dürfte bereits deutlich geworden sein, wie waghalsig die ablehnende Haltung sehr vieler Theaterbetriebe gegenüber einem richtig verstandenen Marketing ist

### 3. Theatermarketing muss sein!

Bereits 1996, anlässlich des 150jährigen Bestehens des Bundesverbandes der Deutschen Theater, des *Deutschen Bühnenvereins*, hatte der damalige Bundespräsident Roman Herzog den Theatern ins Stammbuch geschrieben: „Theater dienen der Kunst. Aber sie sind eben auch Dienstleistungs-

betriebe. Obwohl sich manches gebessert hat, ist der Service für die Kundschaft freilich oft noch vorsintflutlich. Da muß sich noch viel ändern. Karten zu ordern muß einem leicht gemacht werden. Man muß ohne strategischen Aufwand an sie kommen können, rund um die Uhr, von überall her. Und man muß auf eine heute gebräuchliche, bequeme Art, etwa mit Kreditkarten, bezahlen können. Die Garderoben sind manchmal ein Fiasko, die Anfangszeiten zumindest überdenkenswert. Karten unter Einschluß des Gebrauchs öffentlicher Verkehrsmittel könnten meines Erachtens noch häufiger werden. Schließtage sind fragwürdig. Schließtage sämtlicher Theater und Museen an einem Ort am gleichen Tag grotesker Unfug. Müssen die Häuser wirklich im Sommer alle zwei Monate lang zusperren? Und warum betreiben die meist zentral gelegenen Häuser keine durchgängig geöffneten Restaurants und Cafes, in denen Leben auch außerhalb der Spielstunden stattfinden kann?<sup>14</sup>

Ausdrücklich heißt es weiter bei Herzog: „Überhaupt benötigen sie noch sehr viel effizienteres Marketing. Das sind nicht hauptsächlich einzelne Reklamemaßnahmen mit 'Gag-Charakter'. Es geht darum, dass die Bevölkerung in einer Stadt sich permanent und fest mit ihrem Theater identifiziert. Es muß prononciert 'ihres' sein, genauso wie 'ihr' Fußballclub. Dazu muß man die Spielstätten systematisch zu einem als solchen empfundenen Mittelpunkt im Leben der Bürger machen. Was das Theater tut, auch was es nicht tut, müßte wieder Gesprächsstoff zwischen allen, Theater und Musikleben einer Gemeinde müßten buchstäblich jederzeit in aller Munde sein. Das kommt nicht von selbst. Dafür muß man etwas tun.“<sup>15</sup>

2001 schrieb Gerhard Jörder in der Wochenzeitung *Die Zeit* in einem Artikel mit dem bezeichnenden Titel *Publikumsverweigerung*<sup>16</sup>: „Es ist schon eigenartig mit dem Theaterpublikum. Ist es da, interessiert sich keiner dafür. Bleibt es weg, sprechen alle von ihm. Erst wenn es sich verweigert, ist es wieder wer. Ein ‚Phänomen‘. Ein Problemfall. Jetzt ist es wieder wer. Und nicht mehr nur eine Art besseres Bühnenzubehör.“ Genau das können die Theater sich heute aber – schon aus Legitimationsgründen – nicht mehr leisten. Die Theater brauchen ihr Publikum – und zwar – so Jörder „dringender denn je! Die elitären Jahre, in denen sich Theaterleute, bei Bedarf und frei nach Brecht, ein ‚besseres‘ Publikum als das real existierende ausdachten, sind längst vorbei. Das öffentlich subventionierte Theater hat hohen Legitimationsbedarf. Bis tief hinein in die bürgerliche Klientel hat sich Herz über Kopf, ein beängstigendes Desinteresse an dieser Institution breitgemacht; immer stärker wird die Unterhaltungskonkurrenz, immer weiter rutscht das Theater im Bewusstsein der städtischen Kulturgesellschaft an die Peripherie (...) Nichts ist mehr selbstverständlich.“

Doch auch hier ist immer noch jene Ängstlichkeit gegenüber dem Marketing zu beobachten. So fragt Jörder: „Wie kann man das Publikum zurück gewinnen – und doch nicht zum Quotennarren werden? Wie kann man Zuschauerbindungen erneuern, ohne den Spielplan in den Windkanal der Marktforschung zu hängen und die Kunst an Bedarfsprofile zu verraten? Wie kann dieser Spagat gelingen?“

Dass es anders gehen kann, anders gehen muss, das machen progressive Theaterleiter vor, wie etwa Klaus Zehelein, der Opernintendant in Stuttgart. In einem *Spiegel*-Artikel über das mehrfach zum Opernhaus des Jahres gekürte Stuttgarter Theater heißt es bezeichnender Weise: „Genau so

wichtig wie die Breitenarbeit nach außen nimmt das Stuttgarter Führungsduo die hausinterne Kommunikation. Alle sechs Wochen setzen sich Leute aus der Chefetage mit jenen Verkäufern zusammen, die an Telefon und Billettschalter den Kontakt zwischen Haus und Publikum herstellen. Auch unter den Schließerinnen und Garderobieren, die es oft mit ratlosen oder auch wütenden Zuschauern zu tun haben, leisten Mitglieder der Direktion frühzeitig Aufklärungsarbeit. ‚Das alles‘, resümiert (der Operndirektor) Zehelein, sei ‚anstrengendes und risikoreiches Theater‘. Aber ‚das Zeitgenössische‘ finde eben nicht nur im Spielplan statt, auch wenn der immer noch das wichtigste Aushängeschild eines Opernhauses ist<sup>17</sup>.

#### 4. Ein Marketingmodell für öffentliche Theater

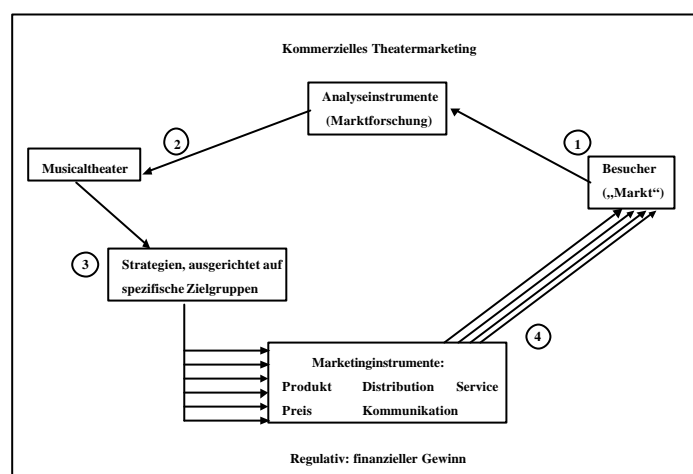
Aus dem bisher Gesagten dürfte deutlich geworden sein, dass es wenig Sinn machen würde, das im kommerziellen Marketing entwickelte Modell den öffentlichen Theatern überzustülpen. Es würde deren Aufgabe und deren Legitimation völlig verkennen.<sup>18</sup> Um sich indes klar zu machen, was – im Gegensatz dazu – ein Marketing für öffentliche, d.h. non-profit-orientierte Theater leisten muss, sei zunächst der Blick auf das kommerzielle Marketing – wie es seit Jahren erfolgreich im Bereich der Musicaltheater angewandt wird – gerichtet.

Ziel und Aufgabe gewinnorientierter Theater ist schlicht und ergreifend der finanzielle Gewinn. Oder, wie es Patrick McKenna, die rechte Hand des weltweit erfolgreichen Musikkomponisten Andrew Lloyd Webber schnörkellos auf den Begriff bringt: ‚Wir wollen so viel Geld verdienen wie irgend möglich.‘ Weiter heißt es in dem Artikel über die bezeichnender Weise *RUG* (*Really Useful Group*) genannte Vermarktungsgesellschaft von Webber: ‚McKenna ist von dem dauerhaften Erfolg von Andrew Lloyd Webber und seiner Gesellschaft überzeugt. Ihm ist es egal, dass die Kritiken schlecht sind: ‚Hauptsache die Leute kommen in unsere Vorstellungen!‘<sup>19</sup>

Das kommerziell ausgerichtete Marketingkonzept, das hinter dieser Grundorientierung steht, lässt sich vereinfacht so darstellen. Ausgegangen wird, um erfolgreich zu sein, vom Markt (1), d.h. von dem, was die Zuschauer erwarten, was ihnen gefällt. Dies wird mit Hilfe eines ausgeklügelten Marktforschungsinstrumentariums, das stets aktuelle Instrumentarien einsetzt, erforscht (2). Dem entsprechend wird das künstlerische Produkt ‚gestrickt‘, d.h. es wird kaum etwas auf die Bühne kommen, was den Zuschauer in irgendeiner Weise heraus- oder gar überfordert. Darüber hinaus wird sehr differenziert Zielgruppenforschung betrieben, um das Publikum möglichst spezifisch anzusprechen bzw. es mit ganz unterschiedlichen Strategien (3) anzusprechen. Hierbei kommen alle fünf Marketinginstrumente (Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation und Service) zum Einsatz (4).

Ganz anders ist dagegen die Zielorientierung von öffentlichen Theatern. Sie lässt sich vielleicht am prägnantesten durch einen Satz des großen Regisseurs und Theaterleiters Claus Peymann auf den Punkt bringen: ‚Wir kriegen das Geld nicht, damit wir schön sprechen oder die Leute dauernd zum Lachen bringen. Das auch. Vor allem aber bekommen wir dieses Geld, um Widerstand zu leisten gegen die macht, gegen die Mächtigen, gegen die schlechten Sitten, gegen die Xenophobie, gegen den Antisemitismus.<sup>20</sup> Mag man Peymann in seiner vielleicht etwas euphemistischen Rede folgen oder nicht: deutlich wird aber auf jeden Fall, dass hier die Zielorientierung eine völlig andere

ist als bei den kommerziellen Theatern. Die Legitimation („das Geld bekommen“) leitet sich gerade davon ab, dem Zuschauer etwas zuzumuten („Widerstand zu leisten“) – eine Haltung, die ein kommerzielles Theater (es sei denn um den Preis des ökonomischen Untergangs!) nie einnehmen würde.



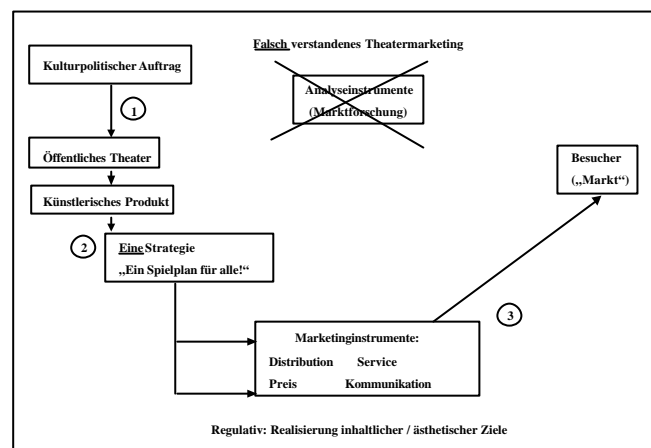
Ausgangspunkt ist daher bei den öffentlichen Theatern niemals der Markt, niemals die Besuchererwartung, sondern stets ein – wie auch immer formulierter bzw. begründeter – „kulturpolitischer Auftrag“. Dieser kann beispielsweise rein *ästhetisch* („interessloses Wohlgefallen“), *bildungspolitisch* („Dem Wahren, Schönen, Guten“) oder auch *sozialpolitisch* („Kultur für alle“) fundiert sein. Er ist jedenfalls – und das ist entscheidend – niemals durch einen erhofften / erwarteten *finanziellen Gewinn* begründet und legitimiert<sup>21</sup> (dass die Theater mit den ihnen anvertrauten öffentlichen Geldern möglichst wirtschaftlich umgehen sollen, ist dadurch keineswegs ausgeschlossen, im Gegenteil).

Diese vorrangige Fundierung in einem kulturpolitischen Auftrag – wie er sich dann meist in entsprechenden Formulierungen im Intendantenvertrag niederschlägt bzw. niederschlagen sollte – hat weitreichende Konsequenzen für die Gestaltung des künstlerischen Produkts. Es wird nämlich völlig unabhängig vom Zuschauer durch den Künstler (den Autor, den Regisseur, die Schauspieler usw.) gestaltet – und zwar in allen Konsequenzen (bis dahin, dass unter Umständen kein Mensch dies hören oder sehen mag). Erwartet wird also das bislang Ungehörte, das Unerhörte. Letztendlich findet dies seine Absicherung in Art 5 Abs. 3 des Grundgesetzes, der die künstlerische Freiheit postuliert.

Der Schweizer Schriftsteller Adolf Muschg hat dies unlängst pointiert auf den Punkt gebracht: „Nichts, was das Kunstwerk zu bieten hat, war vorher auf dem Markt; also konnte es auch keine Nachfrage danach geben.“<sup>22</sup> In der Kunst, auf dem Theater geht es stets um das „Entdecken und

Herstellen noch nie da gewesener Zusammenhänge“, um „originelle Umgangsformen mit dem Unvorhergesehenen“ (Muschg).

Diese prinzipiell notwendige vorrangige „Produktorientierung“<sup>23</sup> führt in der Praxis allerdings zu einem fatalen Fehlschluss, vor dem auch Adolf Muschg nicht gefeit ist, schreibt er doch im nächsten Satz: „Wer Kunst kann, müsste per se (!) ein Gegenstand des Interesses sein. Er braucht sich nicht weiter interessant zu machen oder seine Dienstleistung zu empfehlen.“ Diese Haltung – die in letzter Konsequenz in jener von F.K. Waechter bereits vor Jahrzehnten karikierten Situation „Wahrscheinlich guckt wieder kein Schwein“ enden kann – prägt leider das (Nicht-)Marketing der allermeisten öffentlichen Theater und lässt sich zugespitzt so darstellen.



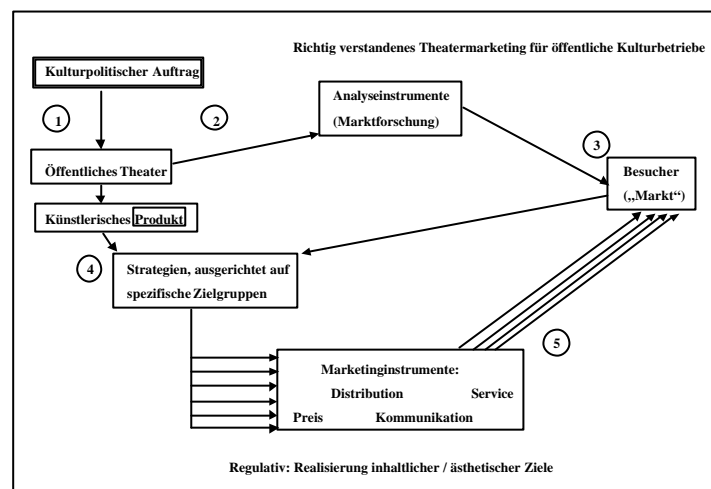
Alle Kraft und Energie wird – unter Berufung auf den kulturpolitischen Auftrag - auf die qualitativ hochwertige Herstellung des künstlerischen Produktes (1) verwandt (und das ist gut und richtig so und muss auch so bleiben!). Allerdings macht man sich viel zu wenig Gedanken darüber, wie wessen Interesse hierfür geweckt werden könnte! Es ist eben die oben in dem Zitat von Muschg sich niederschlagende Erwartungshaltung des „müsste“, d.h. die Hoffnung, dass Theater „per se Gegenstand des Interesses“ sei.

Diese künstlerische Produkt wird dann mehr oder weniger unvermittelt und in aller Regel mit einer einzigen Strategie (2) auf den Markt geworfen („Ein Spielplan für alle!“). Dementsprechend sind die einzelnen Marketinginstrumente recht simpel und stumpf („Karten im Vorverkauf und an der Abendkasse!“, maximal fünf Preiskategorien; Kommunikation mit dem Publikum vorwiegend über das Spielplanheft; Service beschränkt auf das in Mitteleuropa Unabdingbar usw.). Und dann wundert man sich, wenn das Publikum ausbleibt...

Denn die Verhältnisse, sie sind nicht so! Es ist an dieser Stelle kein Platz, die Gründe hierfür zu erörtern – seien es die Auflösung des Kulturbegriffs und damit des Bildungsbürgertums, seien es zunehmende Konkurrenz der Angebote in der Kulturproduktion und der Freizeitgesellschaft allgemein, Tendenzen der „Erlebnisgesellschaft“, der „Multioptionsgesellschaft usw.“<sup>24</sup> – festzuhalten

(und das ist die tagtägliche Erfahrung unserer öffentlichen Theater) bleibt, dass (bedauerlicher Weise anders als Muschg dies meint) das Theater sich „interessant machen“ muss, dass es seine Leistung als Dienstleistung empfehlen“ muss, will es nicht unwiderrufbar ins Hintertreffen geraten. Ein trotziges „Theater muss sein!“ wird in Zukunft kaum mehr ausreichen, allabendlich die Zuschauerränge zu füllen! Statt dessen sollte die Parole lauten: „Theatermarketing muss sein!“

Damit stellt sich die Frage, wie ein Marketingmodell beschaffen sein muss, das zum einen nicht in die „Quotenfalle“ läuft, das nicht gewinnorientiert ist und zum anderen die Falle der „Produktorientierung“ vermeidet. Hierfür wird folgender Vorschlag unterbreitet.



Ausgangspunkt in diesem Modell sind der kulturpolitische Auftrag und die entsprechende künstlerische Umsetzung und Ausgestaltung. Diesem, und nur diesem, ist das Theater in seiner Produktgestaltung, sprich: in seiner konkreten Spielplangestaltung verpflichtet! Das Produkt fällt als Marketinginstrument weg, denn es wird unter keinen Umständen nach den Wünschen und dem Willen des Publikums gestaltet! Gleichzeitig „weiß“ das Theater aber sehr, sehr viel über seine Besucher: seine *aktuellen* Besucher (wer sind sie? Woher kommen sie? Was erwarten sie? Was wollen sie nicht?), seine *Nicht-mehr-Besucher* (warum haben die Abonnenten gekündigt? Warum kommen die Zuschauer der Besucherorganisationen nicht mehr in das Theater usw.) und seine *Noch-nicht-Besucher* (Welche potentiellen Besucher könnten mit welchen Mitteln für einen Theaterbesuch gewonnen werden? Was hindert sie ggf. an einem Theaterbesuch usw.).

Ein so verstandenes Theatermarketing lässt sich als die Kunst verstehen, diejenigen Zielgruppen zu erreichen, die aussichtsreich für die Produktionen des Theaters interessiert werden können, indem die Marketinginstrumente Preis, Distribution, Kommunikation und Service an das künstlerische Produkt angepasst werden, damit der Kontakt mit diesen künstlerischen Leistungen und einer möglichst großen Anzahl von Zuschauern hergestellt und die mit dem kulturpolitischen Auftrag verbundenen Ziele des Theaters erfüllt werden können.<sup>25</sup>

Von seinen aktuellen Besuchern erhält das Theater die hierfür wichtigen Informationen durch eine sorgfältige Verwaltung und Pflege der vorhandenen Daten (Adresse, Alter, Stückvorlieben, Buchungsgewohnheiten, Besuchshäufigkeit usw.) sowie durch häufige, zielgerichtete und unaufdringliche Besucherbefragungen.<sup>26</sup> Es erfährt so sehr viel über die Art und Weise, wie das Theater besucht wird (allein, mit Freunden usw., aus welchen Anlässen usw.), was mit einem Theaterbesuch sonst noch verbunden wird (vorheriges Einkaufen, anschließendes Essen gehen, mit Freunden gemütlich zusammen sitzen), über welche Quellen sich die Besucher informieren, was von dem Theater an sonstigen Serviceleistungen erwartet wird, was man sich als ergänzendes Rahmenprogramm vorstellen könnte usw.<sup>27</sup>

Ein so verstandenes Theatermarketing lässt sich als mehrphasiger Managementprozess verstehen und darstellen.<sup>28</sup>

- (1) Dieser geht zunächst aus von Formulierung eines *Mission-Statements*, d.h. der Festlegung der künstlerischen Grundrichtung des Theaters: Welche Art von Theater soll gemacht werden in den nächsten Jahren?
- (2) Dieser grundlegenden inhaltlichen Zielfestlegung folgt die Phase der sehr sorgfältigen *Analyse* der Bedingungen, unter denen diese Ziele erreicht werden können; zunächst erfolgt die *externe Analyse*: Wer sind die tatsächlichen und potentiellen Besucher des Theaters (*Nachfrageanalyse*)? Welches sind die für das Theater relevanten Umweltentwicklungen (*Umweltanalyse*)? Wer sind die möglichen Konkurrenten um Zuschauer (*Konkurrenzanalyse*)? Welche externen Ressourcen werden benötigt, um die angestrebten Ziele zu erreichen (*Beschaffungsmarktanalyse*)? Dann folgt die *interne Analyse*: Welches sind die Stärken und Schwächen des Theaters (*Potentialanalyse*)? Welches sind die genauen *Ziele* des Theaters (inhaltlich und marktorientiert)?
- (3) Ist die Analyse sorgfältig abgeschlossen, sollten die *inhaltlichen Ziele* (was soll erreicht werden?) und die *Marketingziele* (wer soll erreicht werden?) möglichst präzise für eine ganze Spielzeit fixiert werden.
- (4) Im nächsten Schritt sind entsprechende *Strategien* zu entwickeln, wie die angestrebten Ziele unter den gegebenen und oben analysierten Umständen bestmöglich erreicht werden können.
- (5) Sind die Strategien festgelegt, so sollte sehr sorgfältig über den Einsatz der entsprechenden *Marketinginstrumente* (Preispolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik, Servicepolitik) nachgedacht werden, denn hier gemachte Fehler (ihren Zweck verfehlende Werbebroschüren, zu hohe oder niedrige Preise, schlechter Service, unzureichende Ticketkaufmöglichkeiten usw.) führen sofort und unwiderruflich zu starken finanziellen Konsequenzen.
- (6) Ein so konzipierter Marketingprozess ist stets überprüf-, kontrollier- und steuerbar. Wenn sich Planabweichungen von den vorausschauend festgelegten Zielen ergeben, kann stets

steuernd (im Sinne von Controlling<sup>29</sup>) eingegriffen werden. Dennoch sollte am Ende einer Spielzeit kritisch Bilanz gezogen werden, ob die selbst gesteckten Ziele tatsächlich erreicht wurden und wenn nicht, woran dies gelegen haben könnte: Waren die Ziele zu hoch angesetzt bzw. unrealistisch? Wurden Fehler bei der Umsetzung gemacht? usw.

## 5. Es ist spät, aber noch nicht zu spät!

Erfreulicher Weise haben bereits eine ganze Reihe von deutschen Theatern erkannt, welche zentrale Bedeutung Theatermarketing für die zukünftige Bestandssicherung der deutschen Theaterlandschaft hat. Volle Häuser werden weniger leicht geschlossen als halb leere! Und auch der *Deutsche Bühnenverein* hat die Initiative ergriffen und 2003 beginnend entsprechende Seminare angeboten, die stets ausgebucht waren.

Allerdings drängt die Zeit und es ist bedauerlich, dass die entsprechenden Maßnahmen erst zu Zeiten eingeleitet werden, da überall die Mittel knapp werden. Andererseits muss betont werden, dass Theatermarketing zunächst wenig mit Personal und Geld zu tun hat, sondern vielmehr mit einer prinzipiellen Einstellung oder besser gesagt, einer Einstellungsänderung. Denn der oben skizzierte Theatermarketing-Managementprozess kostet zunächst kaum Geld, sondern vor allen Dingen geistige Anstrengungen aller hieran Beteiligten. Dies sollte Mut machen, die notwendigen Dinge anzupacken.

Der Zusammenhang zwischen Theater und Markt (bzw. die fatalen Folgen einer Abkoppelung der beiden voneinander) ist schon seit Jahrhunderten bekannt und formuliert. „Nichts ist für das Wohl eines Theaters gefährlicher, als wenn die Direktion so gestellt ist, dass eine größere oder geringere Einnahme der Kasse sie persönlich nicht weiter berührt und sie in der sorglosen Gewissheit hinleben kann, dass dasjenige, was im Laufe des Jahres an der Einnahme der Theaterkasse gefehlt hat, am Ende desselben aus irgendeiner anderen Quelle ersetzt wird. Es liegt einmal in der menschlichen Natur, dass sie leicht erschläft, wenn persönliche Vorteile oder Nachteile sie nicht nötigen. Nun ist zwar nicht zu verlangen, dass ein Theater in einer Stadt wie XXX sich selbst erhalten solle und dass kein jährlicher Zuschuss aus der öffentlichen Kasse nötig sei. Allein es hat doch alles sein Ziel und seine Grenze, und einige tausend Euro mehr oder weniger sind doch keineswegs eine gleichgültige Sache, besonders da die geringere Einnahme und das Schlechterwerden des Theaters natürliche Gefährten sind, und also nicht bloss das Geld verloren geht, sondern die Ehre zugleich.“

Die „Stadt“, von der hier die Rede ist, ist Weimar, die „öffentliche“ Kasse, um die es geht, ist die des Herzogs und statt von „Euro“ ist im Original von „Talem“ die Rede. Der dies schreibt, ist kein Sparkommissar im Auftrage eines Finanzministers oder Stadtkämmerers, sondern Deutschlands berühmtester Theaterschriftsteller und Intendant – Johann Wolfgang von Goethe, nachzulesen in seinen Gesprächen mit Eckermann.<sup>30</sup>

- 
- <sup>1</sup> Zitiert nach Lennartz, Knut: Theater, Künstler und die Politik, Berlin 1996 S. 14
- <sup>2</sup> Barfuß, Grischa: Den Theatern ist mit Slogans nicht geholfen. In: *DIE WELT* vom 8.10.1968, zit. nach: Waide-lich, Jürgen-Dieter: Marketing für Theater - Erfahrungen und Beobachtungen. In: Töpfer, Armin und Günter E. Braun (Hrsg.): Marketing im staatlichen Bereich. Bedarfs- und zielgruppenorientiertes Verhalten von Institutionen auf Bundes- und Länderebene, Stuttgart 1986 S. 247
- <sup>3</sup> Hilger, Harald: Marketing für öffentliche Theaterbetriebe, Frankfurt am Main / Bern / New York 1985
- <sup>4</sup> Müller-Wesemann, Barbara und Manfred Brauneck: Öffentlichkeitsarbeit und Marketing am Theater. In: Internationales Theaterinstitut, Zentrum Bundesrepublik Deutschland, Spezialinformation IV-VIII, Berlin 1987
- <sup>5</sup> Müller-Wesemann, Barbara: Marketing im Theater (Hgg. vom Zentrum für Theaterforschung der Universität Hamburg und Deutscher Bühnenverein, Landesverband Nord), Hamburg<sup>2</sup>1992 S. 5
- <sup>6</sup> Bolwin, Rolf: Theatermarketing. Jungbrunnen für eine alternde Schönheit? In: Krzeminski, Michael und Clemens Neck (Hrsg.): Praxis des Social Marketing. Erfolgreiche Kommunikation für öffentliche Einrichtungen, Vereine, Kirchen und Unternehmen, Frankfurt 1994, S. 84
- <sup>7</sup> „Wir brauchen auch Clowns und Komödianten!“ Hellmuth Matiasek im Gespräch mit Claus Spahn über das Verhältnis von Subventionstheater(n) und der neuen deutschen Musicalindustrie. Report: Musical in Deutschland. In: Theater Heute 4, 1995 S. 39
- <sup>8</sup> Mayer, Karin Elvira: Zum Stand des Marketings in deutschen Staats- und Stadttheatern. In: Heinrichs, Werner und Armin Klein (Hrsg.): *Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement* 1998 S. 41-160
- <sup>9</sup> Müller, „Das Reizwort der Branche heißt Marketing“, *Stuttgarter Zeitung* vom 18.3.1999
- <sup>10</sup> Kotler Philip and Joanne Scheff: Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts, Boston (Harvard Business School Press) 1997
- <sup>11</sup> Deutscher Bühnenverein / Bundesverband Deutscher Theater: Theaterstatistik 1991/92, 27. Heft, Köln o. J.; diese Theaterstatistik ist die erste, die die Theater der alten und der neuen Bundesländer in einer gemeinsamen Statistik erfasst
- <sup>12</sup> Deutscher Bühnenverein / Bundesverband Deutscher Theater: Theaterstatistik 2001/02, 37. Heft, Köln o. J.; diese ist die aktuellste vorliegende Statistik
- <sup>13</sup> vgl. hierzu ausführlich: Klein, Armin: Besucherbindung im Kulturbetrieb. Ein Handbuch, Wiesbaden 2003
- <sup>14</sup> Zum 150. Jubiläum des Deutschen Bühnenvereins. Rede des Bundespräsidenten in Oldenburg. In: Bulletin Nr. 46, Bonn 10.06.1996 (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung) S. 496
- <sup>15</sup> Herzog, a.a.O. S. 496
- <sup>16</sup> Jörder, Gerhard.: Publikumsverweigerung. In: *Die Zeit* vom 15.03.2003
- <sup>17</sup> Umbach, Klaus: Schwabens neuer Stern. In: Der Spiegel 41, 1998
- <sup>18</sup> vgl. hierzu ausführlich: Klein, Armin: Macht Theater Gewinn? In: Heinrichs, Werner (Hrsg.): Macht Kultur Gewinn? Kulturbetrieb zwischen Nutzen und Profit, Baden Baden 1997 S. 105-121
- <sup>19</sup> Schulz, Bettina: Wir wollen so viel Geld verdienen wie möglich. Andrew Lloyd Webber, Musicals und Manager. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 25.11.1996
- <sup>20</sup> Peymann gegen alle. Eine Abrechnung in Wien. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 16.12.1998
- <sup>21</sup> vgl. hierzu ausführlich Heinrichs, Werner (Hrsg.): Macht Kultur Gewinn? Kulturbetrieb zwischen Nutzen und Profit, Baden-Baden 1997
- <sup>22</sup> Muschg, Adolf: Die Akademie dankt. Wofür wir vom Staat bezahlt werden. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 10.09.2003
- <sup>23</sup> vgl. hierzu ausführlich: Klein, Armin: Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe, München 2001 64ff
- <sup>24</sup> vgl. hierzu ganz ausführlich Klein (2001) S. 40-54
- <sup>25</sup> Definition und Modell in Anlehnung an Colbert, Francois: Kultur- und Kunstmarketing. Ein Arbeitsbuch, Wien / New York 1999 S. 16ff
- <sup>26</sup> Sehr hilfreich hierfür ist der vom Deutschen Bühnenverein bzw. von Kristin Butzer-Strothmann u.a. herausgegebene *Leitfaden für Besucherbefragungen durch Theater und Orchester*, Baden Baden 2001 sowie das Buch von Vera Schlemm: Database im Kulturbetrieb. Wege einer individualisierten Besucherbindung im Theater, Bielefeld 2003
- <sup>27</sup> vgl. hierzu ausführlich: Klein, Armin (Hrsg.): Innovatives Kulturmarketing, Baden-Baden 2002
- <sup>28</sup> vgl. hierzu ganz ausführlich Klein (2001) S. 85-505

---

<sup>29</sup> vgl. hierzu ausführlich: Schneidewind, Petra: Entwicklung eines Theater-Managementinformationssystems, Frankfurt u.a. 2000

<sup>30</sup> Johann Peter Eckermann: Gespräche mit Goethe in den letzten Jahren seines Lebens. Mit einer Einführung herausgegeben von Ernst Beutler, München 1976 S. 580f